جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- حديد يخلف
- زايدي لخضر الياسين

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د زاهي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بولصنام محمد	أستاذ	جامعة يحي فارس	رئيسا
زاهي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس	مشرفا
حيولة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس	ممتحنا

السنة الجامعية *2022-2023*

جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- حديد يخلف
- زايدي لخضر الياسين

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د زاهي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بولصنام محمد	أستاذ	جامعة يحي فارس	رئيسا
زاهي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس	مشرفا
حيولة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس	ممتحنا

السنة الجامعية *2022-2023*

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، حيث تم تشخيص المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) والتي يمكن قياس من خلالها تطبيقات المسؤولية الاجتماعية فيما تمت دراسة التميز التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة (التميز القيادة، المرؤوسين، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.) وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على موظفي المؤسسة ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة بالاعتماد على برنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية SPSS

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري تقوم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فيما تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته، وفي الأخير توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية، التميز التنظيمي، أبعاد التميز التنظيمي.

Abstract :

The study aimed to identify the role of social responsibility in achieving organizational excellence at sonelgas, Qasr al-Bukhari branch, where social responsibility was diagnosed through its four dimensions (economic dimension, legal dimension, ethical dimension, human dimension) through which social responsibility applications can be measured, while organizational excellence was studied through its five dimensions (leadership, subordinates, strategy, organizational structure, organizational culture. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed and distributed to the employees of the institution , and appropriate statistical methods were used To analyze the collected data based on the package program for Social Sciences SPSS

The study also reached a set of results, the most important of which are: Sonelgaz Corporation, Qasr al-Bukhari branch, applies the dimensions of social responsibility, while Sonelgaz Corporation, Qasr al-Bukhari Palace seeks to enhance organizational excellence in order to raise the level of performance to the highest levels, and finally we found that there is a statistically significant impact at the level of 0.05 of the dimensions of social responsibility on achieving organizational excellence at Sonelgaz Corporation, Qasr al-Bukhari branch.

Keywords: social responsibility, dimensions of social responsibility, organizational excellence, dimensions of Organizational Excellence.

الشـــكر والتـــقدير

{ تعلم من المهد إلى اللحد }

جملة طالما سمعتها، كم كتبتها، و كثيرا ما قلتها، على هذه الجملة سطرت هدفي،

كم جربت، كم تعبت، وكم سهرت لأصل إلى معناها وتحقيق مبدئها،

فالحمد الله الذي كان معي لتحقيق هذا المشوار

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل
من الأستاذ المشرف إلى العائلة والأصدقاء الذين كانوا سندا لي طوال هذه الفترة
سواء بمعلومة أو كلمة طيبة أو دعاء أو حتى ابتسامة.

إهـــداء

إلى التي صبرت في حملي، وعانت لأجلي ربيع عمري وزهرة حياتي

إلى التي يضحك قلبي وتدمع عيني ويهتز فؤادي لنطق اسمها إليك أمي الحبيبة

إلى من رباني على طرق الإسلام، و أرشدني إلى طريق السلام، وعلمني آداب الكلام ومجالسة أصحاب البيان وبتشجيعه لي وبفضله نلت الشهادة

إلى من قاسموني رحم أمي وحب وحنان أبي إخوتي

إلى أقاربي وأهلي دون استثناء كل واحد باسمه

إلى كل إنسان عزيز على قلبي وإلى أصدقائي وعائلتي الثانية زملاء الدراسة كلهم دون استثناء، أدامنا الله رفقة

إلى كل طالب علم، إلى كل من علمني حرفا، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي و تعبي المتواضع

فهرس

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر و تقدير	
اهداء	
قائمة المحتويات	III-I
قائمة الجداول	V-I
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ – ل
الفصل الأول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار العام المسؤولية الاجتماعية	**03**
المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية	03
المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	05
المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية	08
المبحث الثاني: أسس المسؤولية الاجتماعية	**11**
المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية	11
المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.	14
المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية	18
المبحث الثالث: القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية	**24**
المطلب الأول: تعريف، مؤشرات وأساليب القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية	24
المطلب الثاني: أهم النماذج المقترحة في قياس المسؤولية الاجتماعية	28
المطلب الثالث: مشاكل قياس المسؤولية الاجتماعية	31
خلاصة	33
الفصل الثاني: علاقة التميز التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية	
تمهيد	35
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	**36**
المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي	36
المطلب الثاني: خصائص، أهمية وأهداف التميز التنظيمي	37

المطلب الثالث: دوافع التميز التنظيمي ومقوماته	40
المبحث الثاني: أسس التميز التنظيمي	**42**
المطلب الأول: أبعاد ومبادئ التميز التنظيمي	42
المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي	50
المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي	52
المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي	**54**
المطلب الأول : علاقة المسؤولية الاجتماعية بوظائف المنظمة	54
المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية	57
المطلب الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتميز في المنظمات	59
خلاصة	61
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري	
تمهيد	63
المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز	**64**
المطلب الأول: تعريف مجمع سونلغاز	64
المطلب الثاني: إدارات مؤسسة سونلغاز	65
المطلب الثالث: تقديم الوكالة محل الدراسة سونلغاز فرع – قصر البخاري– ولاية المدية	67
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	**72**
المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة	72
المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة	74
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة	80
المبحث الثالث: عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة	**81**
المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	81
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة	87
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	96
خلاصة	102
خاتمة	104
المراجع	109
ملاحق	116

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	11
1.3	مقياس ليكارت الخماسي	72
2.3	يبين الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	73
3.3	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية	76
4.3	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي	77
5.3	الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان	78
6.3	يبين نتائج ألفاكرومباخ	79
7.3	نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف	80
8.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	81
9.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	82
10.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	83
11.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	84
12.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية	85
13.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاقتصادي	87
14.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القانوني	88
15.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأخلاقي	89
16.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الانساني	90
17.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز القيادة	91
18.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرؤوسين	92
19.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الإستراتيجية	93
20.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي	94
21.3	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الثقافة التنظيمية	95
22.3	نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الرئيسية الأولى	96
23.3	نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الرئيسية الثانية	97
24.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الاقتصادي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر	98

	البخاري.	
25.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد القانوني وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.	99
26.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأخلاقي و تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.	100
27.3	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الإنساني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.	101

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	13
1.3	هيكل وكالة سونلغاز فرع قصر البخاري	68
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	82
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	83
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	84
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	85
6.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية	86

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	116
02	استمارة الاستبيان	117
03	مخرجات برنامج spss	122

مقدمة

توطئة:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية أحد المفاهيم المستخدمة بكثرة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد على الصعيدين العربي والدولي، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى وجهات مختلفة، للعديد من الأشخاص، سواء من رجال الأعمال والإدارة والمال أو مؤسسات المجتمع المحلي أو الجمهور، الأمر الذي يخضع هذا المفهوم لتفسيرات متباينة وأحيانا متعارضة، فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية لا تعدوأن تكون بمثابة تذكير الشركات بمسؤولياتها وواجباتها تجاه مجتمعها. والبعض الآخر يرى أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية أوطوعية، دون إلزام تقوم به الشركات صاحبة الشأن بإدارتها المنفردة تجاه المجتمع، والبعض الآخر يرى إنها صورة الملائمة الاجتماعية الواجبة على الشركات. ولكن في جميع الأحوال فإن جوهر هذه المسؤولية وحدودها لا يتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الايجابية الطوعية أوالاختيارية التي تقوم بها الشركات سواء من تلقاء نفسها، أوبالتعاون والتشاور والتنسيق مع غيرها من الشركات.

ولقد فرضت الظروف الاجتماعية المعاصرة على المشاريع التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذوي العلاقة بتلك المنظمات من أجل ضمان الاستمرار في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المشاريع بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي أدى أن تمارس عدة جهات الضغط على المشاريع لتوسيع نظام اهتمامها لتشمل المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

ويعتبر تطوير نظام المحاسبة الاجتماعية من أهم التحديات التي تواجه المحاسبيين، بسبب صعوبة التكاليف الاجتماعية، مما جعلها من أبرز المشكلات المحاسبية المعاصرة التي لا يزال البحث في موضوعاتها في بدايته، وقد تزايد الاهتمام في الأونة الأخيرة بالافصاح المحاسبي عن المؤسولية الاجتماعية في القوائم المالية، وذلك كاستجابة للضغوط والمطالبات بصرورة اطلاع مختلف الأطراف على الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الناشطة في أواسط المجتمعات.

وبما أن التميز يعتبر أحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، فقد بات لزاما على كل منظمة تسعى الى البقاء والاستقرار امتلاكها لنظام اداري قوي لمواكبة النجاح والتقدم اذ لا مكان في السوق سوى المؤسسات المتميزة، والذي يأتي من خلال مبادرات منظمية داخلية اضافة الى الاهتمام بالنهج الأخلاقي المتبع في جميع المعاملات المتعلقة بالمؤسسة، فمن خلاله تستطيع المؤسسة أن تحدد زبائنها وتجعل المستثمرين يرغبون بمشاركتها.

وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية

اشكالية الدراسة:

وبناءاً على ما سبق، يمكن بلورة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

- ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري؟

وتنبثق من الإشكالية المطروحة، عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

- هل تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
- هل تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري؟

فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة، من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة، واعتمادا على محتوى ونتائج الأدبيات التي توافرت للطالبين، مفسرة لمتغيرات نموذج الدراسة، وهي على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

وتم تقسيم هذه الفرضية الى أربعة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الاقتصادي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد القانوني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

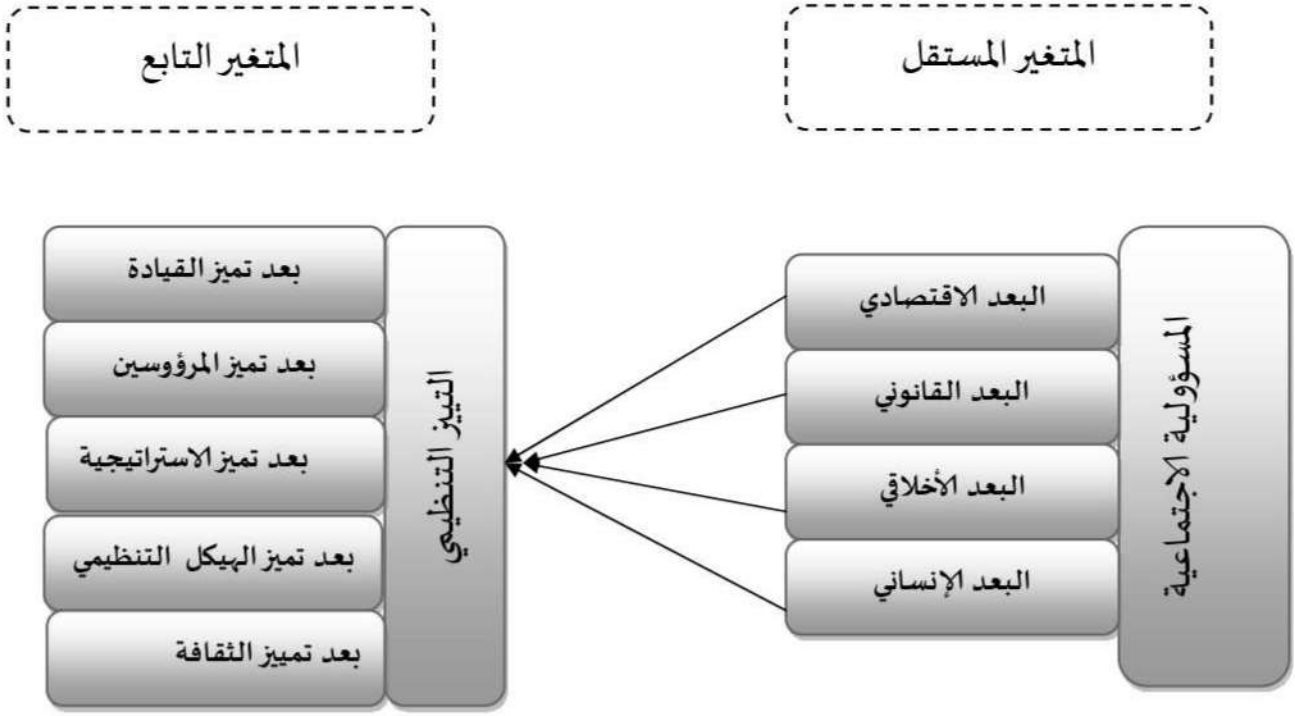
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الأخلاقي على تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الإنساني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع مخطط توضيحي بين متغيرات الدراسة، اذ أن المتغير المستقل هم المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الانساني)، أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي (التميز القيادة، التميز المرؤوسين، التميز الاستراتيجية، التميز الهيكل التنظيمي، التميز الثقافة التنظيمية).

الشكل رقم (أ.1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة، يتمثل في محاولة التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- ❖ محاولة تقييم واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية
- ❖ محاولة معرفة دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.
- ❖ تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وكيفية تحقيقها.
- ❖ تحديد المفاهيم المتعلقة بالتميز التنظيمي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتناول موضوعا متجددا ذو أهمية بالغة، اذ أن هناك ندرة في الدراسات حول موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي والتي تعتبر من المفاهيم الادارية المعاصرة والتي لا يزال هناك حاجة لدراسة جوانبها المختلفة وخاصة كيفية اسهامها في تطوير المؤسسات عامة وفي البيئة الجزائرية خاصة، كما أن الدراسة تناولت متغيرين لم يتطرق لهما معا بكثرة.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو ذاتي، ومنها ما هو موضوعي، ونلخص هذه المبررات فيما يلي:

- ❖ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية المسؤولية الاجتماعية واستغلالها لتحقيق التميز التنظيمي.
- ❖ تماشي موضوع الدراسة مع تخصصنا العلمي.
- ❖ حداثة موضوع المؤسولية الاجتماعية والتميز التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية.
- ❖ حاجة ومتطلبات المؤسسات لمثل هذه الدراسات المهمة.
- ❖ توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة، بما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على البحث في دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية.
- **الحدودة الزمنية:** تنحصر نتائج الدراسة في واقع المرحلة التي جرى فيها البحث الميداني، أي طيلة شهر ماي 2023.

المنهج المستخدم في الدراسة

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الوصول إليها، وبناء على الاشكالية المطروحة، ارتأينا الاعتماد على المنهجين التاليين:

- **المنهج الاستنباطي:** في تكوين الخلفية النظرية للموضوع، من خلال استخدام الأسلوب الوصفي والتقريري لمناسبتهما لعرض الظاهرة كما يصورها الواقع، استنادا إلى مسح مكتب متنوع باللغتين العربية والأجنبية، تضمن الكتب، الأطروحات والرسائل الجامعية، المجلات الدورية، الملتقيات العلمية، وكذا مختلف التقارير والقوانين والمراسيم التنفيذية بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية ذات المصادر الرسمية.
- **المنهج الإستقرائي:** فقد تم اعتماده في تكوين منهجية الدراسة التطبيقية من التصميم إلى التنفيذ ثم التحليل من خلال:

– المقابلات الشخصية مع المسؤولين الإداريين في المؤسسات محل الدراسة.

– الاعتماد على الاستبيان لدراسة الحالة من خلال استطلاع أراء المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة .

– استخدام أساليب وأدوات إحصائية لتحليل ومعالجة البيانات للإجابات على تساؤلات الدراسة .

– بالإضافة إلى استخدام وثائق داخلية للمؤسسات محل الدراسة.

صعوبات الدراسة

لعل أهم صعوبات التي اعترضت السير الحسن للدراسة تتمثل فيما يلي:

- ❖ صعوبة الحصول على المراجعو عدم توفر دراسات سابقة حول الموضوع.
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ عدم تجاوب الايجابي لبعض أفراد مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية للبحث العلمي، فمن خلال تحليلها يمكن للباحث، تحديد العناصر التي تعتبر أساس نظري ونقطة البداية للبحث لتحديد العناصر التي تحتاج مزيد من الدراسة، ويقوم الطالبين باستعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

الدراسة الأولى: فاتن باشا، اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات– دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016–2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اتجاه القادة الإداريين للمجمع نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغية اقتراح آلية لتعزيز التوجه الاجتماعي لديهم، وذلك من خلال الوقوف على أهم احتياجاتهم التدريبية التي تشكل فجوة محتملة في أدائهم الاجتماعي المقصود توطينه لديهم، ومن ثم اقتراح تصور لبرنامج تدريبي متكامل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى هؤلاء القادة، ليكون الهدف الرئيس المرجو بلوغه واضافته من خلال هذه الدراسة باستثمار جانبيها النظري والتطبيقي على حد سواء.

وقد تكونت عينة الدراسة من المسؤولين الإداريين الذين توفرت بهم شروط القيادة الإدارية المحددة إجرائيا، ومن ثم تصميم استبيان يقيس كل من توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية من جهة، واحتياجاتهم التدريبية لتعزيز توجههم الاجتماعي الإيجابي من جهة أخرى، وقد تم التحقق من الكفاءة السيكومترية قبل تطبيقه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إجمالا بأن هناك توجه إيجابي من طرف القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبأن هذا التوجه لم يكن متساويا نحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية بل توجه القادة الاداريون نحو البعد الاقتصادي أولا، ومن ثم البعد الاجتماعي، وأخيرا البعد القانوني، كما أظهرت الدراسة موافقة القادة على الاستفادة من برنامج تدريبي يلبي احتياجاتهم لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية، والتي تم التعبير عنها في نتائج الاستبيان.

وفي هذا السياق قدمت الدراسة نموذجا تدريبيا مقترحا لقادة ومسيري المنظمات لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث تم إعداد وتصميم البرنامج التدريبي المقترح لتوطين هذا التوجه، وذلك من خلال بناء الجلسات التدريبية المقترحة، وتحديد محتواها العام أدواتها ، أنشطتها التدريبية، التوقيت المناسب لإجرائها، وأهم العناصر التي تضمن التنفيذ الفعال والسير الحسن للبرنامج.

وختاما، توصي الدراسة بضرورة التنسيق بين الجامعة والمنظمات الاقتصادية للاستفادة من الخبرات والدراسات الاكاديمية ونقلها إلى أرض الواقع في شكل شراكة اجتماعية فعالة، وذلك بالتركيز على جانب الممارسة العلمية الصحيحة من خلال دمج محصلات البحوث والدراسات الاكاديمية بالمهارات والتطبيقات العملية التي تحتاجها المنظمات، وهو ما يضمنه التدريب بمختلف أنواعه وبرامجه؛ وعليه تؤكد الدراسة على ضرورة دعم الأساتذة الأكاديميين لميدان التدريب المؤسسي ببناء وتصميم البرامج القائمة على نتائج علمية في ظل احتياجات ومتطلبات البيئة المؤسسية الجزائرية.

الدراسة الثانية: أمحمد سعيداني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين– دراسة حال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2022.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الخيري، والولاء المستمر في المنظمات، مع الإشارة إلى فرع صيدال للمضادات الحيوية بالمدية.

لتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 267 موظفا يعملون بفرع المضادات الحيوية، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبانة شملت (39) 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 إصدار 22 و 25 لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لما وضعت الدراسة من أجله، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

أن أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في فرع المضادات الحيوية بالمدية على الولاء التنظيمي للعاملين إيجابي وبنسبة متوسطة، في حين كان تأثير كل بعد على حدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد الولاء التنظيمي بشكل منفرد يتفاوت في النسبة ما بين نسبة ضعيفة، متوسطة ومقبولة، بينت أن البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ليس له أي تأثير على البعد الأخلاقي للولاء التنظيمي. ا

الدراسة الثالثة: شوادرة فاطمة الزهراء، دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتاعية للمؤسسات– دراسة لأراء عينة من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2022.

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول ابراز دور تمكين العاملين كأسلوب تسييري جديد في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في ولاية سطيف. وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى توفر الممارسات الخمس المكونة للتمكين وهي مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة الحفز والمكافآت والحرية والاستقلالية، وكذا فرق العمل الموجهة ذاتيا بدرجات مقبولة ضمن الممارسات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة كما توصلت إلى وجود التزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، وقد كان هناك تفاوت في درجة هذا الالتزام اتجاه أصحاب المصلحة، حيث كانت الممارسات بدرجة عالية اتجاه العمال، في حين كانت بشكل مقبول اتجاه كل من العملاء، البيئة المجتمع، والملاك، وقد أكدت النتائج وجود دور لتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دعم ممارساتها المسؤولة اجتماعيا.

في الأخير قدمت هذه الدراسة جملة من الاقتراحات الرامية إلى تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال العمل على تطبيق ممارسات تمكين العاملين وإدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الممارسات، وقبل ذلك دمجها ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، أي جعلها أهداف حقيقية تسعى المؤسسة لبلوغها.

الدراسة الرابعة: أبوبكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي– دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014–2015.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة تميز القيادة تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي تميز الاستراتيجية تميز الثقافة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن

هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.

الدراسة الخامسة: بن سعودي خيرة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي– دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018–2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي البعد الانساني، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي لتشمل كل من تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافةالتنظيمية.

يتكون مجتمع البحث من العمال الإداريين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية والبالغ عددهم (297) إداري حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (40) إداري، وزعت عليهم الاستبانات، وتم استرداد (38) استبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الصفرية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية تعتمد على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية. هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية تعتمد على أبعاد التميز التنظيمي وهذا بصورة فردية وكلية. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 x بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي من وجهة نظر موظفي المديرية محل الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر ب71,3%.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي المديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث تحصلنا على وجود أثر يقدر ب 52,3%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية أقل من 0.05.

الدراسة السادسة: عبدي حسين دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التميز التنظيمي، حيث تم تشخيص المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الخيري والتي يمكن قياسها خلال معايير قياس المسؤولية الاجتماعية المتمثلة معايير الأداء الاجتماعية للعمال لحماية البيئة للمجتمع و كذلك معيار و الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج فيما تمت دراسة التميز التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة (تميز القيادة تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) من اجل ذلك أجريت الدراسة بمؤسسة الاسمنت مشتقاته و بالشلف حيث تم الحصول على المعلومات من خلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الزيارات الميدانية و المقابلات التي أجريت مع إطاراته و قد توصلت هذه الدراسة الى جملة النتائج أهمها أن تلتزم المؤسسة بالقيام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة يلعب دورا في تحقيق التميز التنظيمي

الدراسة السابعة: موسى قاسم القريوتي رياض عبد الله الخويلدة مازن كمال قطيشاد، محمد فاتح الحنيطي، محمد عطوة المعايطة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 1، 2014.

استهدفت هذه الدراسة تعرف مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة الاهتمام بالعاملين، التركيز على العملاء حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالبيئة المنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية و لتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 175 استبانة على فئتين هما (المديرون و العاملون)، وجد منها 151 صالحة للتحليل الاحصائي، وقد تم الاعتماد على اساليب الاحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة كما تم الاعتماد على اساليب الانحدار البسيط المتعدد و و المتدرج في اختبار الفرضيات و قد توصلت الدراسة الى ان هناك وجود اثر لدلالة احصائية لكل من التركيز على العاملين الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية الاهتمام بالعاملين الاهتمام بالبيئة المنافسة الشريفة و المساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المبحوثة وأهميتها و دورها في تحقيق التميز، و بضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع استراتيجية وطنية واضحة تسهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس اعمالها فيه.

الدراسة الثامنة: بديار أمينة المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز – وحدة غليزان، مجلة اقتصاد المال والأعمال المجلد 4، العدد ،1 جوان 2019 جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي.

يهدف البحث الى تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي المتمثل (القيادة – المورد البشري – التخطيط الاستراتيجي – الثقافة التنظيمية – رضا العاملين) بالإضافة الى قياس طبيعة علاقات الارتباط بين كل من بعد المسؤولية الاجتماعية وبعد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان من اجل تحقيق هدف البحث واختبار صحة فرضياته فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من موظفين مؤسسة سونلغاز.

وقد تم توزيع 50 استبانة على عينة البحث واسترجاع 40 استبانة ما نسبته 80% من الاستبانات الموزعة وخلص البحث الى عدة استنتاجات منها أن هناك علاقة إحصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، كما أوضحت نتائج التحليل تفاوت في قوه التأثير لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية، حيث جاء بعد المورد البشري في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ثم بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية. ثالثا: المقارنة بين الدراسات

تقسيمات الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

- **الفصل الأول:** والذي كان تحت عنوان الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية وقد خصص هذا الفصل للإلمام بالإطار النظري للمتغير المستقل حيث تم التطرق فيه من خلال ثلاث مباحث، حيث شمل المبحث الأول مدخل على الاطار العام للمسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أسس المسؤولية الاجتماعية ، أما المبحث الثالث فكان حول القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية.
- **الفصل الأول:** والذي كان تحت عنوان علاقة التميز التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية وقد خصص هذا الفصل للإلمام بالإطار النظري للمتغير التابع حيث تم التطرق فيه من خلال ثلاث مباحث، حيث شمل المبحث الأول على ماهية التميز التنظيمي أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أسس التميز التنظيمي، أما المبحث الثالث فكان حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري وارتأينا فيه إلى عرض استبيان يقدم لعينة من موظفي المؤسسة، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss، وشملت هذه الدراسة على ثلاثة مباحث، المبحث الأول قمنا فيه بتقديم عام لمجمع سونلغاز والمبحث الثاني كان حول اجراءات الدراسة الميدانية، فيما كان المبحث الثالث حول عرض وتحليل لاجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في الآونة الأخيرة محل اهتمام العديد من المؤسسات والباحثين والمهنيين، حيث أننا نجد فضاء واسع للدراسات والأبحاث الحديثة سواء من قبل التنظيمات الدولية أو مراكز البحث العلمي أو المؤتمرات والندوات ولقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد ما أصبحت تهدف إلى تحقيق مصالح المجتمع الذي تنشط فيه قبل مصالحها الشخصية، باعتباره سبب وجودها ولو لا المجتمع لما كانت هي، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءا بظهور مسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع ثم : مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع وأخيرا مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وبناءا عليه في هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- **المبحث الأول: الإطار العام المسؤولية الاجتماعية.**
- **المبحث الثاني: أسس المسؤولية الاجتماعية.**
- **المبحث الثالث: القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية.**

المبحث الأول: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية قد أضحت حقيقة واضحة من الصعب على المؤسسات تجاهلها، وما يلاحظ على مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو صعوبة إعطاء مفهوم شامل ودقيق لهذا المصطلح بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية أو دولية، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد أهمتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها التطوعية الناتجة من ثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

تمتد جذور المسؤولية الاجتماعية إلى عمق تاريخي ليس بالقليل وهي مرتبطة بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، فلقد كان هناك اعتقاد بأن المؤسسات لا تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح، ولهذا كان هناك حرية مطلقة في الأداء من أجل تحقيق ذلك وهذا ما يعبر عن الأهداف الاقتصادية في ظل مرحلة تعظيم الأرباح، لكن في مقابل ذلك كان هناك من يرى في ضوء ظروف العمل الصعبة ومواقف المؤسسات في ظل الأزمات حيث عليها أن تعمل على رفاهية المجتمع وتطوره وهذا ما يعرف باتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ولقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لإخفاقات المؤسسات في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، والقاعدة في التطور هي أن لكل ظاهرة تاريخية مراحلها وهذا ما سوف نطبقه على المسؤولية الاجتماعية من خلال استعراض مختلف المراحل التي مرت بها. ويشير كل من (الغالبي والعامري إلى أن مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذت الشكل التالي [1]:

1. **مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** لقد ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بقيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الربح، ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح جماحهم هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها فمن خلال تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق الأرباح يؤدي إلى إنشاء مصانع جديدة وبالتالي زيادة إجمالي الثروة القومية مما يعني تعظيم المنفعة للصالح العام.
2. **مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن:** فيها كانت محاولة دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، فقد ظهرت تيارات تطالب بتوفير الأمن والسلامة في العمل وتحسين وحماية حقوق العمال، وهذا ما يمثل تطورا في المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بأحد الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة وهم العمال.

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص: 55-6.

3. **مرحلة كبر حجم المؤسسات:** في هذه المرحلة وطبقا للتطورات التي شهدتها فترة الثورة الصناعية وازدهار الصناعة أصبح العامل متخصص في جزء بسيط في العمل بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والاعتماد أكثر على الآلات والتلوث البيئي الناتج عن تصرفات عرضية أو مقصودة، مثلا ارتفاع عدد السيارات التي تجوب الشوارع والغازات المنبعثة منها، كذلك الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية، هذا ما تطلب انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أكثر استيعابا واهتماما بالبيئة ومختلف متغيراتها.

4. **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** هي من العلامات البارزة التي أدت بالمؤسسات إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية وخاصة ما ارتبط منها بالعمال من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل والتقاعد... وحتى بالنسبة للمالكين.

5. **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية ممكنة من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، مما أدى إلى انهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العمال وتسبب في اضطرابات كثيرة نتجت عنها دعوات لتدخل الدولة لحماية مصالح العمال، وهنا ظهرت نظرية كينز التي تطالب بتدخل الدولة بحد معقول لإدارة التوازن الاقتصادي.

6. **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** هي من المراحل الأساسية في تبلور فكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات العمالية والمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العمال، المشاركة في اتخاذ القرار، تحديد الأجر الأدنى وظهور جمعيات حماية المستهلك، هذا ما يمثل البداية الحقيقية لتطبيق عناصر المسؤولية الاجتماعية.

7. **مرحلة المواجهة الواسعة بين الإدارة والنقابات:** تميزت هذه المرحلة بزيادة قوة النقابات وتأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام، فمثلا عن التطور في وسائل الإعلام التي ساهمت في توعية الأفراد والمطالبة بحماية البيئة من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية، وهذا ما ساهم في تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

8. **مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:** في هذا المرحلة بدأت المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط سواء الأخلاقية أو الاجتماعية، وظهرت قوانين ودساتير بدأت المؤسسات في صياغتها وتبنيها.

9. **جماعات الضغط:** تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من أصحاب المصالح من أمثلتها جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة.. وأصبحت لهذه الجمعيات قوة تأثير واسعة على قرارات المؤسسات، فأصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضجا كفكرة

نظرية، أقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية مفروضة على المؤسسات.

10. **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** تتميز هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وظهور العولمة والخصخصة وازدهار تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات مما يعني تخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم الخدمات . خلال الخصخصة من وهذا ما حمل في طياته الكثير من المشاكل من تسريح العمال وتغيير هيكل اقتصاديات دول العالم، هذا ما أدى إلى المطالبة بالتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية في ثلاث مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى والتي ارتبطت بفكرة أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق المنفعة الذاتية للمالكين وتعظيم الأرباح، مما يؤدي إلى إنشاء مصانع جديدة وبالتالي تحقيق المنفعة العامة للمجتمع.
- لكن هذه الأفكار لم تدم كثيرا في ظل الأزمات الاقتصادية في بداية القرن 20 م، حيث برزت في هذه المرحلة تيارات تطالب بتحسين ظروف العمل وحماية حقوق العمال بالإضافة إلى تلبية حاجات المجتمع ومختلف الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، وهي ما مثلت المرحلة الثانية في تطور المسؤولية الاجتماعية.
- لتأتي المرحلة الثالثة التي تعتبر الانطلاقة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أرض الواقع، حيث ساهم التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام في انتشار الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والمطالبة بحماية البيئة ومتغيراتها من التلوث والارتقاء بالمجتمع إلى الرفاهية.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

رغم الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه لم يتفقوا على تعريف شامل وإنما كل حسب اتجاهاته الفكرية ونظرته الخاصة، وسنحاول إبراز أهم التعريفات الكتاب في هذا المجال، وكذلك أهم التعريفات للهيئات الدولية التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية.

عرف Robbins المسؤولية الاجتماعية على أنها تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد، أخذة في عير الاعتبار مبادرات منظمات الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع، كما طرح رأيا ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد[1].

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي، **صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال– الأعمال والمجتمع**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 49.

أما هولمز Holms فيري أنها" التزام على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث، خلق فرص عمل وحل مشكلة الاسكان والمواصلات وغيرها"[1].

في حين عرفها Shermerhorn بأنها" اجبار المنظمات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والأطرفا ذوي العلاقة بالمنظمة"[2].

ولقد عرف Druker المسؤولية الاجتماعية على أنها" تمثل التزام المنظمات اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فهي مؤسسات اجتماعية ولها مسؤوليات تجاه العاملين والمجتمع بشكل عام، في حين أشار كل من الخفاجي والغالبي على أنها واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب المنظمات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة مع الأخذ بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لتبك الفئات ومن ثم تجسيدها وفق معايير ملموسة"[3].

فقد عرفها المجلس الدولي للتنمية المستدامة (WBCSD,2007)، بأنها: الالتزام المنظمات الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بما يتضمن التعامل مع العاملين، والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم. ولاحقا أضيف إلى ذلك قضايا مثل: "حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والأعمال الخيرية، وحوكمة الشركات، وحماية البيئة، وهذا التوسع في أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية جعلها توظف وفقا لما يراه كل مجتمع، فمثلا في غانا كان التأكيد على المجتمع المحلي، بينما في تايلاند تركز على البيئة"[4].

في حين يرى الاتحاد الأوروبي (EU,2002) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي: "الفكرة التي من خلالها تدمج الشركات الاعتبارات الاجتماعية والبيئية مع العمليات الاقتصادية والتفاعل مع أصحاب المصالح على أساس التطوعي"[5] .

أما منظمة العمل الدولية فتعرفها بأنها: "المبادرات الطوعية التي تقوم بها المؤسسات، علاوة على ما عليها من التزامات قانونية. وهي طريقة تستطيع أن تنظر بها أية منظمة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تكملة للوائح الحكومية أو السياسة المجتمعية، وليست بديلا عنها"[1].

---

[1]- بليزاك عبد الحليم، السعيد بريكة، أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات بباتنة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص: 509.

[2]- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل، مجلة مركز الدراسات المستقبلية، العدد 38، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص: 09.

[3]- صباح محمد موسى، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 02، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص: 174.

[4]- عايد عبد الله العصيمي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص 10.

[5]- المرجع نفسه، ص: 10.

بينما يخالف المؤسسة الدولي وجهة النظر التطوعية للمسؤولية الاجتماعية (WB,2000) ويري بأنها: "التزام أصحاب الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، وذلك من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آن واحد"[2].

وتعرف الايزو 26000 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ب: "الأفعال التي تقوم بها المؤسسة، تحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات".[3]

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للإدارة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "استجابة إدارة الشركات العملية إلى التغير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية"[4].

وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية فيما وردت صياغته وبلورته، إلى ثلاث حقائق رئيسية[5]:

أولا– الحقيقة المعنوية: تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمؤسسة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولا سيما مجتمع المؤسسة.

ثانيا– الحقيقة العقلانية أو الشرعية: تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمؤسسة، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية، الغرامات، المقاطعة الاجتماعية، العقاب الاجتماعي).

ثالثا – الحقيقة الاقتصادية: تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المؤسسة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسة أيضا على

---

[1]– صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، من الألف الى الياء–الموجة الرابعة للإدارة**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 17.

[2]– عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص ص: 10–11.

[3]– صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص: 17.

[4]– توفيق عبد المحسن، **أخلاقيات الأعمال**، دار الفكر العربي وأخرون، مصر، 2014، ص: 199.

[5]– سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010، ص: 207.

الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المؤسسة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية والاجتماعية عن طريق تحملها تكاليف في سبلي تنمية مواردها البشرية، حماية البيئة، خدمة المجتمع والزبائن.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

سوف نحاول من خلال هذا المطلب ابراز أهمية المسؤولية الاجتماعية وكذلك الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المؤسسات من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي[1]:

أولا. بالنسبة للمنظمة:

1. تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال؛
2. من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي الى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
3. تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .
4. تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى زيادة الإبداع لدى العاملين في المؤسسة وتنشيط وظائفهم فمن خلال هذه المشاركة الاجتماعية سيشعر الموظفون بالقدرة المشاركة بصورة أكبر، وقد يتوصلون إلى ابتكار منتجات أو عمليات داخلية أو ابتكار حلول جديدة لحل المشكلات .

ثانيا. بالنسبة للمجتمع:

[1]- صخر أحمد، **أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الجزائرية– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2022-2023، ص ص: 6-7.

1. **التوظيف** : إن دور المنظمات كجهات مستخدمة يعد من أهم مصادر التنمية الاقتصادية، فهي تقوم بتوظيف الأفراد بصورة مباشرة من خلال تعيين موظفين دائمين أو موظفين بموجب عقود، وكذا الاعتماد على العمال المحليين بدل جلب عمالة أجنبية أو قيامها بعدم التميز بين العمال فيما يخص الأجور والمعاملة يدل على مراعاتها للمسؤولية الاجتماعية.
2. **توفير المواد والمشتريات:** يؤدي توفير المواد من سلع وخدمات من طرف المنظمات الاقتصادية الموجودة في المجتمع إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من جهة وتحفيز التنمية الاقتصادية من جهة أخرى.
3. **تحديد مواقع المرافق والإدارات:** تساعد عملية اختيار المنظمة المستثمرة لقواعد مواقعها التشغيلية في دفع اقتصاد المنطقة من خلال إيراد ضرائب وتوفير فرص عمل للشباب، وتعزيز جهود التنمية المحلية من خلال بناء مدارس ومستشفيات والاهتمام بالجانب الثقافي والرياضي .
4. الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
5. تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
6. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛ تحسين التنمية السياسية بدأ من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات؛
7. كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات .

ثالثا. بالنسبة للدولة :

1. تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
2. تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف البيئية والاجتماعية؛
3. المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا .

الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية:

تسعى المؤسسة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات التي تمكنها من تحسين صورتها ومن أبرز هذه الأهداف نذكر[1]:

1. تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع
2. تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع
3. التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به.
4. مساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
5. تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة.
6. الاستفادة من السمعة الحسنة للمؤسسة كميزة تنافسية.
7. حصول المؤسسات على عائد مستقر لفترات طويلة المدة.
8. اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.
9. إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
10. زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
11. التزام كل أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
12. المساعدة على تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة لتحسين الإدارة وتحقيق التوازن بين الأداء والاقتصاد البيئي.
13. الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الفرد فيما يخص السلامة والصحة في العمل.

[1] – العقون أمنة، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي**، دراسة حالة مؤسسة السيكرية للاسمنت، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص: 17.

المبحث الثاني: الأسس المسؤولية الاجتماعية

ان المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها سوف يتم التطرق الى أهم هذه الأستسيات من أبعاد ومبادئ، عناصر ومعايير ومجالات تطبيقها.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد يجب على المؤسسات الاضطلاع بها إذا ما أرادت أن ترقى إلى مستويات الأداء الاجتماعي المطلوب، يمكن توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- حماية المستهلك من الموارد الضارة. - حماية الأطفال صحيا وثقافيا.
	السلامة والعدالة	- التقليل من إصابات العمل - تحسين ظروف العمل ومنع المسنين وصغار السن. - توظيف المعاقين.
البيئي	حماية البيئة	- منع التلوث بشتى أنواعه. - صيانة الموارد وتنميتها. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.
الاجتماعية	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية	- مراعاة مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان. - احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
	نوعية الحياة	- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.

المصدر: فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الجزائرية- شركات الاتصالات الخلوية "جيزي، موبيليس، أوريدو" أنموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة سكيكدة، 2014، ص: 208.ص: 211.

إن الأبعاد المذكورة في الجدول أعلاه يمكن طرحها بصيغة تشكل التزامات أي مؤسسة تجاه مجتمعها كالتالي[1]:

1. **الالتزامات التنموية:** يقصد بها التزامات المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بتحقيق الأهداف التنموية والسياسات التي تتبناه الدول وتعمل بها نحو تحقيق النمو والتنمية، لهذا لابد من أن تساهم المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها في تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي وبيئي كعمل مساند للتنمية المستدامة.

فتقديم الخدمات العامة ونقل التكنولوجيات مع العمل على ممارسة التقاليد المتعارف عليها في القطاع الأعمال كلها تمثل دليلا يمكن أن يساهم في تحقيق المزيد من التنمية والتقدم.

2. **الالتزامات السياسية والاجتماعية:** إن مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها تنبع من العلاقة بينها و بين المجتمع الذي يضيفها، ويقصد بالالتزامات السياسية والاجتماعية احترام النظم والقوانين والإجراءات والتقاليد الإدارية، احترام القيم العليا والثقافية والأهداف، وعدم التدخل في الأنشطة السياسية والحكومية.

3. **الالتزامات البيئية:** التزام المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية بخصوص البيئة يتمثل في الحرص على عدم تشويه البيئة أو الإضرار بها، أو تلويثها على أي نحو من الأنحاء، كما يشمل ذلك الحفاظ على المصادر المائية، وعدم تلويثها بالمخلفات الصناعية، أو استخدام مواد تؤثر سلبا في سلام البيئة والالتزام بالمواصفات العالمية الخاصة بعلو أبراج المداخن وغيرها.

كما يتوجب على المؤسسة أن تحافظ على الحياة الطبيعة والثروات الحيوانية ومراعاة مواسم التكاثر، بحيث لا يؤدي عمل المؤسسة إلى أي شكل من أشكال التهديد البيئي، أو يقود إلى كوارث مثل حرائق الغابات أو اندلاع بقع زيت أو مواد كيماوية في مجاري الأنهار .

4. **الالتزام بحماية المستهلك:** إن الانتشار الكبير للأعمال في العالم وفرض ظاهرة تخطي الحدود بهدف التوسع والبحث عن الأسواق والزبائن فرض قيدا والتزما جديدا على المؤسسة تمثل في: مسؤولية حماية المستهلك والتي تتضمن:

أ. الالتزام والأمان؛

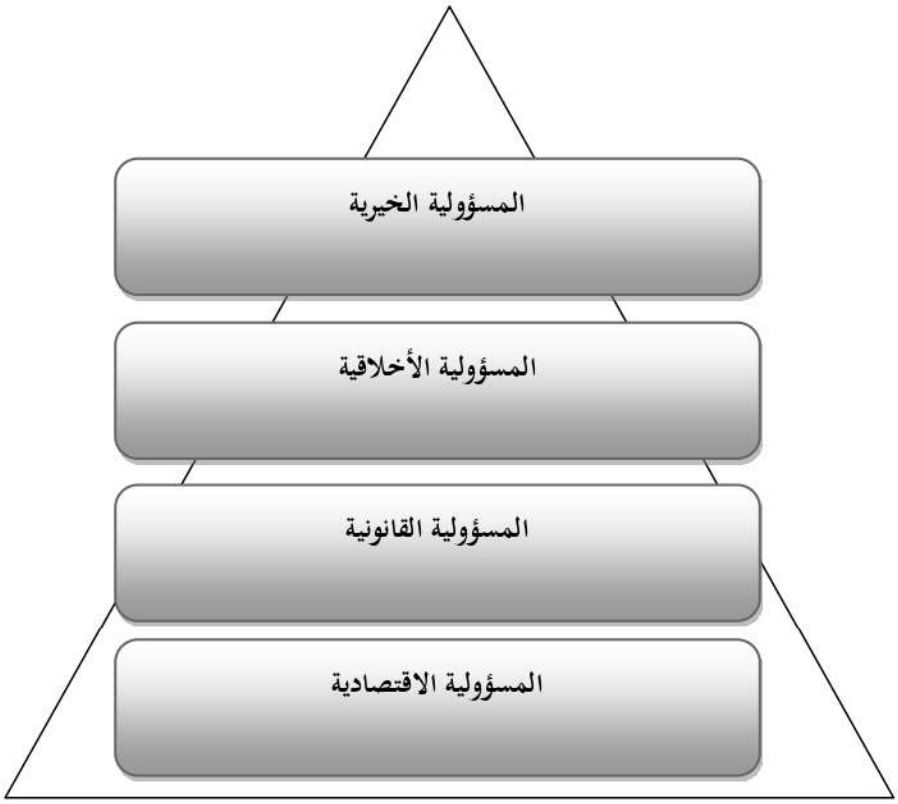
ب. حماية المنافع الاقتصادية للزبون الحماية من تضليل الإعلان مؤشرات الأسعار، الحماية في التعاقدات)؛

ت. توفير المعلومات والحد الأدنى من الثقافة.

[1] – حمانة يمينة، **أهمية إرساء ممارسات محاسبة التكاليف لتقييم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بويرة، 2022، ص ص: 11-112.

5. **الالتزام بالممارسات الجديدة والناشئة:** لقد أفرزت التغيرات والتطورات عناوين جديدة في ممارسات المؤسسات والحكومة، هي أساسا في صلب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيا كانت وطنية أم أجنبية، ومنها حاكمية المؤسسة ومعايير أخلاقيات الأعمال وحقوق العمال.

الشكل رقم (1.1): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، جامعة الزيتونية الأردنية، دار وائل للنشر، قسم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، ص 57.

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

يهدف تطبيق المؤسسات لمبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين الأداء الاقتصادي الاجتماعي أي المساهمة في تحقيق عملية التنمية المستدامة، وفي هذا الإطار فقد تم وضع معيار الإيزو 26000 والذي يعتبر دليلا إرشاديا حول سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية نعرضها كما يلي:

أولا. مبدأ المساءلة: يشير هذا المبدأ لقابلية المؤسسة على أن تكون مسؤولة على تأثيراتها في المجتمع والبيئة، وأن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين، حيث تفرض هذه المسؤولية التزاما على الإدارة لتكون قابلة للمساءلة بخصوص الاهتمامات الكبرى للمؤسسة، كما تفرض التزاما على المؤسسة بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل الهيئات القانونية فيما يتعلق باللوائح والقوانين.

وعليه يتضمن هذا المبدأ قابلية المؤسسة للمساءلة فيما يتعلق بالأفراد والمنظمات والكيانات المتأثرة بقراراتها وأنشطتها وفيما يتعلق بالمجتمع ككل.

وتكون هذه القابلية للمساءلة والمحاسبة ذات تأثير إيجابي على كل من المؤسسة والمجتمع، ويجب أن يكون هناك توافق بين مستواها وحجم السلطة، فالمؤسسات ذات السلطة المطلقة وجب عليها أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها، كما تتضمن المساءلة تقبل المسؤولية في حالة حدوث أي اعتداءات لاتخاذ التدابير الملائمة لمعالجة هذه الأخيرة والعمل على عدم حدوثها مرة أخرى، وعليه فالمؤسسة تتحمل نتائج قراراتها وأنشطتها وما يترتب عليها على المجتمع والبيئة والاقتصاد[1].

ثانيا: مبدأ الشفافية: تشير الشفافية إلى المبدأ الذي يعني بخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بظروف وقرارات وأنشطة المؤسسة الحالية مفهومة ومتاحة لكل أصحاب المصالح، وتقوم على أساس التدفق الحر للمعلومات، والتي تتيح لمن لهم مصلحة أن يطلعوا على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها، أي أن الشفافية هي الوضوح التام.

تعتبر الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار، ويمكن للبنوك أن توفر رضا كبير لمختلف الأطراف المتعاملة معها عندما تسعى إلى اعتماد الشفافية كمبدأ للتعامل مع أصحاب المصالح، كما ينبغي أن يتحلى المؤسسة بالشفافية فيما يلي:

1- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطته.

2- تحديد أي جهة متحكمة في نشاط المؤسسة.

[1] - زياني خولة، **أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة**، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2020، ص ص: 24- 25.

3- الطريقة التي يجب اتخاذ القرارات بها وتنفيذها ومراجعتها، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة للبنك.

1. المقاييس والمعايير التي يقيم المؤسسة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
2. تحديد مصدر موارده المالية.
3. التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراته وأنشطته على المجتمع والبيئة.
4. هوية أصحاب المصلحة فيه، وتحديد المعايير والإجراءات المستخدمة في اختيارهم وإشراكهم[1].

ثالثا: مبدأ احترام سلطة القانون: يقصد بهذا المبدأ أنه يتوجب على المؤسسة أن يوافق على احترامه لسلطة القانون بشكل إلزامي ، كما يقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو بنك أن يكون فوق القانون، حيث المعروف أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة، وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون تعني أن يقوم المؤسسة بما يلي:

1. الإذعان للشروط القانونية والتشريعية داخل الاختصاصات القضائية التي يعمل بها المؤسسة.
2. التأكد من أن علاقاته وأنشطته تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح.
3. الإذعان للوائحه الداخلية وسياساته وقواعده وإجراءاته وتطبيقه بشكل عادل ومنصف.
4. أن يبقى على دراية بالالتزامات القانونية.
5. أن يراجع مدى إذعانها بشكل دوري[2].

رابعا: مبدأ السلوك الأخلاقي

يقصد من هذا المبدأ أن يتصرف البنط بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، ويبني سلوكه على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأفراد، الحيوانات، البيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية، كذلك ينبغي على المؤسسة أن يعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة:

1. وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تفاعله مع الآخرين.
2. تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة وأنشطته.
3. تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاصة به.

---

[1]- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 98.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، **ادارة الجودة الشاملة كايزن اليابانية لتطوير المنظمات**، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص: 110.

4. تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من العاملين خاصة هؤلاء الذين لهم تأثير على قيم وثقافة وتكامل وإستراتيجية المؤسسة.

5. إنشاء آليات رقابية لمراقبة تطبيق السلوك الأخلاقي[1].

خامسا: مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية

يقصد من هذا المبدأ أن يحترم المؤسسة ويتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية على الرغم من أن أهداف المؤسسة قد تكون مقصورة على مالكيها، أو أعضائها، أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد أو الجماعات الأخرى يجوز أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معنية ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار [2]، وعليه يتوجب على المؤسسة أن يقوم بما يأتي[3]:

1. التحديد الواضح للأطراف المعنية.

2. أن يكون المؤسسة على دراية بمصالح واهتمامات أطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح وأن تتجاوب مع اهتماماتهم المعلنة.

3. أن يعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية.

4. أن يدرك أنه يمكن لبعض الأطراف المعنية أن تؤثر بشكل كبير في أنشطة المؤسسة.

5. الاهتمام بقدرة الأطراف المعنية والنسبية للاتصال والمشاركة والتأثير في المؤسسة.

6. أن يضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة بالإضافة إلى طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمؤسسة.

7. أن يضع في اعتباره الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دورا رسميا في حوكمة المؤسسات أو لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات وأنشطة المؤسسة.

سادسا: مبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك

يقصد به أن يحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية، أي أن المؤسسات وجب عليها احترام المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام القانون.

---

[1] – قدري ابراهيم، **أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية**، أطروحة دكتورة في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص : 46.

[2] – المرجع نفسه، ص : 46.

[3] – لاسك أرسلان بايز، درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية وسمعة المنظمة–دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في مدينة السليمانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 17، 2018، ص: 12.

1. في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة، ينبغي للبنوك أن تسعى لتحقيق الحماية اللازمة.
2. وإذا ما تعارض في تطبيقاته القانونية مع المعايير الدولية للسلوك، وذلك في علم إتباعها لتلك المعايير، فسيكون لها عواقب وخيمة لذا يتوجب على المؤسسات كلما أمكن مراجعة طبيعة أنشطته وعلاقاته داخل نطاق القانون والمعايير الدولية للسلوك.
3. ينبغي له أن يضع في اعتباره الفرص والقنوات الشرعية الهادفة إلى التأثير في المؤسسات والهيئات الأخرى لعلاج أي تعارض له مع القانون الداخلي وتطبيقه.
4. كما يتوجب له أن يبتعد عن التورط غير القانوني في أنشطة المؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية[1].

سابعا: مبدأ احترام حقوق الإنسان

يقصد من هذا المبدأ أن االمؤسسات يتوجب عليها أن تحترم حقوق الإنسان، وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها، فيتوجب لها أن تقوم ب[2]:

1- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان.

2- القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.

3- أن تحذو خطوات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي حقوق الإنسان وأن تعمل أيضا على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف.

4- أن تلتزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية.

[1]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص: 110-111.

[2]- لاسك أرسلان بايز، درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص: 13.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية

إن تبني أصحاب المصالح من قبل الشركات يحتل أسبقيات متسلسلة في ضوء طبيعة تأثيرها على أهداف الشركة ومصالحها الخاصة، لذلك فإن الدراسات تشير إلى أن البعض من هذه الفئات يأتي في مراتب متقدمة وبشكل مستمر كما هو الحال عليه في الدول المتقدمة، حيث نجد أن هذا الاهتمام بالزبائن كبيرا مقارنة مع فئات حديثة ظهرت، حيث يمكن أن تلعب الحكومة الدور الأكبر في الدول النامية وتأتي في مراحل متقدمة نظرا لتأثيرها الكبير في جوانب الحياة المختلفة وهذه أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: المسؤولية تجاه المالكين

يمثل المالكون فئة مهمة من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط الشركة، يتحمل هؤلاء المالكون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مناسبا من هذه الاستثمارات، وقد يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة والمؤشرات التالية تعبر عن متطلبات هذه الفئة ويمكن اعتبارها مقاييس لقياس الأداء الاجتماعي اتجاهها[1]:

أولا. تحقيق أكبر ربح ممكن: في حالة الملكية الخاصة فإن المحافظة على رأس المال وتحقيق هامش ربح مناسب لأصحاب رؤوس الأموال وبذل أقصى جهد من قبل الإدارة والعاملين وحسن استخدام الموارد لتحقيق أقصى عائد ممكن يمثل الالتزام الاجتماعي على الشركة اتجاه ملاكها، أما في حالة الملكية العامة فإن بذل كافة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف التي رمت إليها الدولة من التدخل في هذا النشاط يمثل الالتزام الاجتماعي للشركة اتجاه ملاكها.

ثانيا. تعظيم قيمة السهم: إن الهدف الذي يتطلع إليه المالكون هو أن تكون قيمة أسهم شركتهم بارتفاع مستمر وقيمة عالية.

ثالثا. زيادة حجم المبيعات: تسعى الشركات لأن تكون الأولى من حيث الحصة السوقية وأرقام المبيعات نظرا لارتباط حجم المبيعات والحصة السوقية بالأرباح وبقيمة المؤسسة.

رابعا. حماية أصول الشركة وموجوداتها: فالمالكون هم أول المتضررين من حصول أي ضرر في الموجودات والممتلكات الخاصة بالشركة ، وقد يؤدي الإهمال أحيانا إلى انهيار الشركة وخروجها من السوق لذلك فهم يتوقعون من الشركة القيام بدورها على أفضل وجه.

خامسا. تحقيق سبق في مجال النوعية: يتطلع المالكون لأن تعرف شركاتهم بجودة السلع والخدمات التي ينتجونها لما في ذلك من مردود ايجابي لصالح الجميع، فجودة المنتجات سواء أكانت سلعا أو خدمات تعبر عن حالة نشاط فعال واستخدام كفؤ للموارد البشرية والمادية في الشركة.

[1]- منصور الغالبي، محسن العامري، 2015، ص ص: 86-87.

الفرع الثاني: المسؤولية تجاه العاملين:

وتشمل المسؤولية جميع الأفراد الذين يعملون في الشركة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم ومواقعهم التنظيمية كونهم عنصر أساسي ومهم فيها، كما أن مصلحتهم لا تقتصر فقط على الأجور بل تتعداها وهذه أهم مؤشرات مسؤولية الشركة تجاه العاملين[1]:

أولا. أجور ومرتبات مجزية: يتوقع العاملون أن تدفع لهم أجور تتناسب مع الجهود المبذولة سواء كانت فكرية أو عضلية، كما يتوقع العاملون العدالة في تحديد الأجور من حيث وفائها بمتطلبات العيش الكريم وسد حاجياتهم، علما أن الأجور التي تدفع للعاملين تمثل محركا فاعلا في اقتصاديات الدول المختلفة.

ثانيا. فرص ترقية متاحة وجيدة: إن منح الترقية للعامل تؤدي إلى تحسين قدراته الفنية والمالية وتشعره بأهميته في الشركة، وبالتالي يخلق عنده الشعور بالانتماء للشركة.

ثالثا. تدريب وتطوير مستمر: يتوقع العاملون من الشركات التي يعملون فيها أن تنظم لهم دورات تكوينية لتطوير المهارات والمعارف وتذهب بعض الشركات إلى التكوين المستمر لتنمية وتطوير مهارات عامليها، كوضع برامج مساعدة للعاملين لتحسين الصحة النفسية أو مواجهة بعض ضغوط العمل التي من شأنها أن تعرقل أداء العامل وغيرها من الأمور التي تحسس العامل بمكانته في الشركة.

رابعا. ظروف عمل صحية ومناسبة: إذا كانت بيئة العمل مشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العمل وسلامته من مختلف الأخطار أو توفير سبل الرعاية لهم فهذا سيساعد العاملين على الانجاز الصحيح لمهامهم وأداء وظائفهم بشكل حسن، فالتهوية الجيدة والإضاءة الكافية وعدم وجود ضوضاء أو إشعاع ودرجات الحرارة الملائمة والمكاتب الواسعة ومكان العمل النظيف والمفتوح كلها شروط صحية أساسية لأداء العمل.

خامسا. المشاركة في القرارات: تعد المشاركة في القرارات مدخلا مهما لتحفيز العاملين واندماجهم في العمل، فلا تكتفي الشركات بالاستفادة من جهود العاملين بل تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك فتستفيد من مبادراتهم الإبداعية والمشاركة في القرارات التي تخصهم أو تخص عملهم.

سادسا. الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية: إن أسلوب الاتصالات المفتوحة يعد مدخلا ملائما لتنمية العلاقة مع العاملين حيث تجعلهم على اطلاع بما في الشركة من قضايا مختلفة وبالتالي فهم أسرع للمبادرة بمعالجة المواقف المختلفة ومساعدة الشركة على التطور والرقي، فالإشاعات التي تسري بين العاملين يكون لها أثر سلبي، فتؤدي الشفافية والوضوح في الاتصالات إلى تقليل هذا الأمر ، وهذا الوجه الآخر للمسؤولية الاجتماعية.

[1] – عادل نقموش، مدى إدراك مستخدمي المؤسسات الاقتصادية لعناصر المسؤولية الاجتماعية حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص ص: 571-572.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن

وتشمل جميع المستهلكين والموزعين الوسطاء أفرادا وهيئات وغيرهم من المتعاملين، وتتمثل هذه المسؤولية في تقديم خدمة جيدة ومميزة، وهذا لم يعد أمرا اختياريا بل واقعا فرض نفسه على الشركة، لأن رضا وولاء الزبائن أصبح الرهان الأكبر للشركات على المنافسة، إن العامل الرئيسي في قوة الزبائن هو امتلاكهم لمطلق الحرية في اختيار السلع والخدمات نتيجة لكثرة المنافسين، فمعرفة الشرائح المختلفة من الزبائن أصبحت عملا قائما بذاته حيث إن الكثير من محركات البحث والمواقع المتخصصة على الانترنت تقوم بإعداد قوائم الزبائن لكثير من الشركات مع التفاصيل المتعلقة بأحوالهم الشخصية وسلوكياتهم في الشراء، فخدمة الزبون تبدأ أولا من داخل الشركة وتعتبر من أسباب نجاح أو فشل الشركات، لذا نجد أن الشركات تعطي أهمية كبيرة للزبون لأن تنمية وتطوير العلاقات مع الزبائن هي التي تزيد من حجم ولائهم وثقتهم بالشركة (فمعادلة النجاح لم تعد تستند إلى الترويج الابتكاري أو الاتجاهات الايجابية أو المنتج المميز أو السعر الملائم فحسب ولكنها تستند في المقام الأول إلى بناء علاقة شراكة ناجحة بين الشركة وزبائنها)، وبشكل عام تصلح أن تكون هذه المؤشرات مقياسا للأداء الاجتماعي موجهة لهذه الشريحة (منتجات بأسعار مناسبة، منتجات بنوعية جيدة، إعلان صادق وأمين منتجات أمينة عند الاستعمال إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال، تطوير مستمر للسلع والخدمات)[1].

الفرع الرابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي

يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين حيث تسعى الشركات إلى تكوين صورة جيدة لها بهدف خلق تلاؤم بينها وبين المجتمع، وقد فهمت الشركات أن هناك حاجة لإنشاء علاقات مع المجتمعات المحلية في الأماكن التي تعمل فيها، فالأداء الاجتماعي الجيد لها يعكس العلاقات الجيدة مع مجتمعها، هذا لا يعني أن تتخلي الشركات عن حقها الطبيعي في تحقيق الربح على أن لا يكون هناك تعارضا بين هدف تحقيق الربح ومصلحة المجتمع أو تفضيل تحقيق الربح على مسؤوليتها تجاه مجتمعها وبالتالي عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق يعلو على تلك المصلحة،ومعنى هذا أنه يجب على الشركات العامة والخاصة أن تضع الرفاهية العامة ومصلحة المجتمع فوق أي اعتبار ذاتي وتوجد أساليب وطرق كثيرة عبر من خلالها المجتمع المحلي عن متطلباته من الشركات، ويمكن الإشارة إلى أهم المعايير كالتالي:

1. المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع حيث تمثل هذه البنى قواعد ومرتكزات أساسية للارتقاء بالمجتمع وتحسين ظروف حياته مثل تغيير الطرق وإنشاء الجسور والمنتزهات والمساحات الخضراء وغيرها من المبادرات.

[1] – جمال الدين محمد مرسي، محمود مصطفى أبوبكر، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع**، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص: 10.

2. خلق فرص عمل جديدة بشكل مستمر لحل مشكل البطالة وتشغيل نسبة من الفئات الخاصة كالمعوقين وبالتالي زيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.
3. إن المجتمع المحلي يتوقع أن تبادر الشركات إلى المساهمة في أعمال الإغاثة في حالة الكوارث الطبيعية.
4. الالتزام بنصوص وروح الأنظمة في حالة التخلص من النفايات وبما لا يؤدي إلى تلوث الماء والهواء.
5. دعم المؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والاجتماعية وما شابه من مؤسسات باعتبارها تؤدي واجبا وخدمة لمختلف شرائح المجتمع وتهدف إلى الارتقاء بالمجتمع وزيادة رفاهيته كإتاحة فرص التدريب والتكوين المهني بالشركة لأفراد المجتمع وبخاصة طلاب المؤسسات المهنية.
6. احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وعدم خرق الآداب والسلوك الايجابي محاربة الفساد الإداري أو تحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك[1].

الفرع الخامس: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة:

تمثل الحكومة فئة المتعاملين مع الشركة وعادة ما تعير لها الشركات أهمية كبيرة في الدول النامية قد تفوق باقي الفئات الأخرى وبدرجة أكبر عن ما تتلقاه من اهتمام في الدول المتقدمة، وباعتبار الحكومة هي الممثل القانوني للدولة فهي تتوقع من الشركات دورا في المجالات التالية[2]:

1. الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة كالقوانين الخاصة بتنظيم العمل والأجور والأسعار وغيرها من الأمور الأخرى التي تمس الحياة الاجتماعية مباشرة.
2. رغم أن الشركات يغلب على أنشطتها طابع الربح إلا أن ذلك لا يجب أن يكون على حساب التزام بمبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف للجميع لما من ذلك من أثر ايجابي وبالتالي الابتعاد عن الاعتبارات العائلية والجهوية والعرقية والجنسية ...
3. تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي، أيضا فالإفصاح المحاسبي والضريبي يجب أن يكون صادقا وأمينا ويأتي في الوقت المناسب دون تأخير وما يتبع ذلك من إجراءات قانونية.
4. المساهمة في حل مشكلات اجتماعية وثقافية واقتصادية وغيرها مثل المساهمة في التخفيف من حدة البطالة حيث أن قدرة الشركة على خلق فرص عمل تساهم في دعم جهود الحكومة في التخفيف من حدة البطالة.
5. تعزيز وتحسين صورة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية أو التغطية على الأنشطة غير المشروعة كالتهريب، غسيل الأموال ... الخ.

---

[1]- ثامر بكري، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري، عمان، 2006، ص: 235.

[2]- عادل نقموش، مرجع سابق، ص: 573.

6. إن إحجام المؤسسات عن الاستثمار في البحث العلمي لتطوير مختلف نواحي الحياة الصناعية والصحية والتعليمية، تجعل من الدول متخلفة قياسا بالدول الأخرى لأن الحكومات لا تستطيع أن تتحمل الانفاق بمفردها.

الفرع السادس: المسؤولية تجاه البيئة

إن المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة، الماء، الهواء وغيرها وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات الشركات المختلفة على صحة الإنسان أولا وعلى النبات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من أثار ، ففي سنة 1970 عند الاحتفال بيوم الأرض للمرة الأولى كان مدراء الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال هم مجموعة من المعارضين لحرية الاستثمار، أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة هم قوة حقيقية ضاغطة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، ولهم كلمتهم وآرائهم المسموعة، فلا توجد شركة اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر بالبيئة وتؤدي إلى تأثيرات سلبية كالشركات الصناعية والكيماوية والنفطية ومؤسسات إنتاج الكهرباء بالطاقة الذرية، وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة، حتى الجامعات التي تبدو خالية من الملوثات يظهر أنها تؤثر سلبا على البيئة من خلال النقابات والمختبرات ومخلفات ورقية كثيرة ،وغيرها، لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المدراء خصوصا بعد صدور السلسلة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة ب (ISO 14000) ، كما يتضح التهديد على المدى الطويل في تدمير طبقة الأوزون. ومن ابرز الوسائل التي تتصاعد أهميتها في تقييم مشكلات التلوث المحتملة هو أسلوب تحليل دورة الحياة وتقوم الشركات بدراسة التأثير البيئي لمنتجاتها في كل مرحلة بدءا بالحصول على المواد الخام ثم التصنيع والتوزيع وأخيرا الاستهلاك.

وبالرغم من أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء البيئي إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء الشركات في هذا المجال وسنذكر منها:

أولا. السياسة البيئية: وتشمل مدى الوضوح والاستقرار والشمولية تقليل المخاطر البيئية، ربط الأداء البيئي برسالة الشركة والاستدامة بالنشاط البيئي.

ثانيا. الهيكل العام للشركة: استحداث قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة، إشراك ممثل بيئي في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، وجود آليات للتفاعل والاتصال بشأن البيئة بين الأقسام المختلفة في الشركة.

ثالثا. وجود نظام إدارة بيئي: يضم أهداف يمكن قياسها كميا للأنشطة البيئية، نظام قياس للأداء البيئي، الإيفاء بمتطلبات شهادة الأيزو (ISO 14000) موارد بشرية كافية مكرسة للشؤون البيئية، موارد مالية كافية للأنشطة.

رابعا. وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق: كالتوقيع على معاهدات تجارية أو إعلان مبادئ مشتركة مع قطاعات صناعية أخرى والالتزام بالأخلاقيات بشكل عام.

خامسا. العلاقة المستديمة مع نظم حماية البيئة: القدرة على امتصاص واستيعاب العوادم والمخلفات، القدرة على معالجة وإعادة استخدام العوادم والمخلفات، حماية التنوع البيئي.

سادسا. العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام: تعريف الجمهور (الأفراد) بقضايا البيئية والإفصاح العام ومصداقية الشركة بقضايا البيئة[1].

الفرع السابع: المسؤولية تجاه المنافسين:

لقد اشتدت المنافسة كثيرا خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات وانتشار التعليم المهني وسرعة الاتصال والنقل وحرية التجارة وممارسة الأعمال وكذلك انتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة، وفي خضم هذا التنافس تنتظر الشركات المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة، لذلك فإن المنافسون يتوقعون الآتي كمؤشرات للأداء الاجتماعي اتجاههم:

1. منافسة عادلة ونزيهة ويكون فيه الأفضل والأحسن أحق في تحقيق نتائج ايجابية أكبر.
2. عدم سحب العاملين والموظفين من الأخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة، حيث أن أليات السوق والعمل الشفاف هي المحرك للقوى العاملة في التوجه إلى ميدان العمل الذي يناسبهم.
3. عدم الإضرار بمصالح الآخرين بأي وسيلة كانت، حيث أن الإضرار بمصالح المنافسين بدون أي مبررات يجعل من عملية المنافسة تدميرية للجميع وبالتالي تتضرر مصالح الشركات.

الفرع الثامن: المسؤولية تجاه جماعات الضغط

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي، وتطالب هذه الجماعات من الشركات بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة والأخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى، ونلخص أهم هذه المطالب فيما يلي: (التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام احترام رأي الأقليات وأصحاب المهن الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة الشركة وتطورها مثل توفير موقع على الانترنت فيه معلومات أساسية كافية تفي باحتياجات هذه الجماعات)[2].

[1]- عادل نقموش، مرجع سابق، ص: 574.

[2]- عادل نقموش، مرجع سابق، ص: 575.

المبحث الثالث: القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية

يعد القياس والإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية من أهم المواضيع المعاصرة، وفي نفس الوقت يشكلان أحد أهم العراقيل التي تواجهها محاسبة المسؤولية الاجتماعية وهذا لصعوبة التعبير النقدي للتكاليف والعوائد الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية.

المطلب الأول: تعريف، مؤشرات وأساليب القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية

سنتطرق لتعريف القياس المحاسبي ومؤشراته، و قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية

الفرع الأول: تعريف القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

هو عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات لتحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للفترة ، والتي تشمل العناصر الخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى العناصر الداخلية والتي لها تأثير على جميع قطاعات المجتمع وإيصال هذه المعلومات للأطراف المستفيدة لاتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة[1].

كما عرف القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية بأنه: " ما هو الا تعبير نقدي عن الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي، والتي يمكن قياسها بمقاييس نقدية، وتحديد أثارها على القوائم المالية بالاسناد الى معلومات تاريخية ومستقبلية وفقا للمبادئ المحاسبية والتشريعية والاجتماعية[2].

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

وهناك أربع مؤشرات أساسية هي كالتالي[3]:

أولا– 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 الخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

ثانيا– مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي يعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة

---

[1]– بن العايش فاطمة، مدى تطبيق القياس والافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 17، جامعة عنابة، 2018، ص: 02.

[2]– بزماوي محمد حسام، **القياس والإفصاح للأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2002، ص: 37.

[3]– عبد الحميد الخدمي، عبد اللطيف أولاد حيمودة، **مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص: 05.

من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

وقد قدمت منظمة بيئية في اليابان في سنة 2000 تقريرا جابت فيه التكاليف البيئية التي تعبر محاولة لقياس الأداء البيئي للمنظمة، وتنقسم إلى أربعة عناصر أساسية هي[1]:

1- حجم الاستثمارات الخاصة بالبيئة والنفقات البيئية.

2-تكاليف البحث والتطوير.

3- تكاليف تشمل الأضرار الصحية وأضرار المياه والمنتجات الزراعية والثروة السمكية والتربة الناتجة عن التخلص من المواد الملوثة التي تنتجها المنشآت المختلفة.

4-تكاليف متعلقة بحماية البيئة.

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

رابعا- مؤشر الأداء الاجتماعي التطوير 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 وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

الفرع الثالث: أساليب عملية القياس المحاسبي الاجتماعي

يتوقف اختيار أسلوب القياس المتبع في عملية القياس المحاسبية على أغراض هذه العملية وتنحصر أساليب القياس المحاسبة في ما يلي:

أولا. أساليب قياس أساسية: باستخدام هذا الأسلوب تحديد عملية القياس المحاسبية ممثلة بقيمة محل القياس مباشرة وذلك دون الحاجة إلى ما يعرف بعملية الاحتساب والمبنية أصلا على ضرورة توفر علاقة رياضية بين الخواص محل القياس، ويتبع أسلوب القياس المباشر مثلا في قياس تكلفة آلة وذلك من خلال ثمنها المثبت على فاتورة الشراء.

ثانيا. أساليب القياس المشتقة أو غير المباشرة: عندما يتعذر على المحاسب قياس قيمة الحدث الاقتصادي محل القياس بطريقة مباشرة حينئذ لابد من قياس قيمة هذا الحدث بطريقة غير مباشرة وقد ازدادت اعتماد المحاسب على الأساليب غير المباشرة أو المشتقة في القياس بعد تزايد أهمية عملية تشغيل البيانات المحاسبية لان عملية

[1]- بن العايش فاطمة، مرجع سابق، ص: 02.

تشغيل البيانات المحاسبية بمدخلاتها ومخرجاتها تعتمد إلى حد كبير على عملية التحليل التي لا يمكن انجازها بدون عملية الحساب والتي هي بمثابة الأساس الذي تقوم عليه أساليب القياس المشتقة غير المباشرة.

ثالثا. أساليب القياس التحكيمية: تشبه هذه الأساليب في إجراءاتها أساليب القياس المشتقة أو غير مباشرة، ولكن الفرق الرئيسي بينهما ينحصر في أنه بينما توجد قواعد موضوعية تحكم أساليب القياس غير المباشرة فإن أساليب القياس التحكيمية تفتقد إلى مثل هذه القواعد مما يجعلها عرضة لآثار الناتج عن التقديرات أو الأحكام الشخصية للقائمين بعملية القياس ومثال ذلك: تقدير تكاليف تلوث الهواء من خلال قيام المصانع بأنشطتها الاقتصادية، وتكون أساليب تحكيمية إذا لم توجد قواعد منطقية تتحكم في خطوات تنفيذ عملية القياس، وبذلك لا تتوفر المبررات المنطقية التي يمكن الاعتماد عليها في إثبات أن الرقم حصيلة القياس، يمثل فعلا القيمة الفعلية للخاصية محل القياس[1].

رابعا. موضوعية القياس: الموضوعية صفة أساسية في القياس المحاسبي لأن من شأنها تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية ، فكلما ازدادت الموضوعية كلما ازدادت إمكانية الاعتماد على المقاييس والمعلومات التي نحصل عليها، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين المحاسبين على مفهوم موحد للموضوعية، ولكن اعتاد المحاسبون على اعتبار القياس موضوعيا في الحالات التالية:

1. إذا كان القياس لا يعتمد على شخصية القائم بعملية القياس أي اعتبار القياس كشخصية اعتبارية مستقل عن شخصية المحاسب وبعيد عن التطور الذهني له ولا هو أنه الشخصية.
2. إذا توفر له دليل إثبات يمكن التحقق منه.
3. إذا تم التوصل إليه من قبل أي محاسب أخر يستخدم نفس القواعد وأسلوب القياس أي للتثبيت من صحة النتائج أن يكون القياس المحاسبي مقابلا للتكرار.
4. إذا كان مقدار الاختلاف بين المحاسبيين ضئيلا عليه، أن يكون مقدار التشتت ضئيلا من حيث القيمة[2].

[1]- مطر، محمد السويطي، موسى، **التأهيل النظري للممارست المهنية والمحاسبية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 137-142.

[2]- الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت، 1990، ص ص: 69-70.

الفرع الرابع: قياس التكاليف الإجتماعية

تمثل التكلفة الاجتماعية التعبير النقدي عن الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة نشاط المؤسسة كالتلوث.

هناك عدة أساليب مقترحة لقياس التكلفة الاجتماعية[1]:

أولا– الأسلوب الأول: تعتمد هذه الطريقة على قياس تكاليف عدم حدوث أضرار اجتماعية وبيئية بحيث

تمثل التكلفة قيمة الأضرار التي تقع على المجتمع نتيجة قيام المؤسسة بأنشطتها الاقتصادية، وقد يكون من الصعب أو من غير العملي تحديد قيمة هذه الأضرار ومن ثمة يجب التوجه نحو أسلوب بديل يمكننا من تحديد رقم يقارب التكلفة الاجتماعية الصحيحة، كما يمكننا القول بأن التكلفة الاجتماعية التي يمكن قياسها على مستوى المشروع هي تكلفة تجنب الأضرار الاجتماعية أي تكاليف المنع، وفي مجال التلوث البيئي التكاليف الاجتماعية معادلة تقريبا لتكاليف منع التلوث ويقوم هذا المبدأ على افتراض أنه كلما قامت الشركة بالإنفاق على منع التلوث انخفضت الأضرار التي تصيب المجتمع ، وكانت تكاليف المنع أقرب إلى التكاليف الاجتماعية (قيمة الأضرار المترتبة عن الأنشطة الاقتصادية للمشروع.

ثانيا– الأسلوب الثاني: يعتمد هذا الأسلوب طريقة إعادة الوضع إلى ما كان عليه : وهي تكاليف تقريبية بديلة التكاليف الاجتماعية، وهي المبالغ التي يقوم المشروع بإنفاقها سواء لإعادة بعض موارد المجتمع لحالتها الأصلية تقريبا أو لإنشاء مورد جديد يحل محل المورد الاجتماعي الذي تأثر بالأنشطة الاقتصادية للمشروع.

الفرع الخامس: قياس العائد الاجتماعي:

ركزت معظم الدراسات على التكاليف الاجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها فمثلا كيف يمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة بتشجير المنطقة المحيطة بها وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية[2]:

أولا– معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة والعديد منها يصعب قياسها نقدا فمثلا كيف يمكن قياس أو تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع نتيجة الحد من تلوث الهواء الذي تحدثه عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.

ثانيا– حتى ولو تحققت للمنظمة نتيجة قيامها بالأنشطة الاجتماعية الخارجية والتي تتمثل في قبول المجتمع للمنظمة اجتماعيا فأن تقدير قيمة نقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة

---

[1]– فياض المساعيد، **نموذج مقترح لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في شركات المساهمة**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة جرش، الأردن، 2013، ص ص: 38-39.

[2]– يوسف بوخلخال، **المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الافصاح المحاسبي)**، الملتقى الدولي حول معايير قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال اتجاه أصحاب المصالح، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص ص: 6-7.

والحذر من ناحية ثانية مثل تحقيق انطباع حسن عن المشروع لدى المجمع، حيث يكون من الصعب تقدير قيمة نقدية لهذا الانطباع الحسن.

المطلب الثاني: أهم النماذج المقترحة في قياس المسؤولية الاجتماعية

يمثل القياس المحاسبي عنصرا أساسيا من عناصر التطبيق المحاسبي الذي لقى المزيد من الاهتمام على مر العصور، فالأداء الاجتماعي للوحدات يحتاج إلى قياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام إدارة المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقويم الأداء الاجتماعي للبنوك.

الفرع الأول: مدخل القياس العناصر التكاليف الاجتماعية (مدخل التكلفة)

أولا– نموذج لينوس Linowese :

اقترح (Linowese) نموذجا للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وأطلق عليه اسم (تقرير النشاط الاقتصادي – الاجتماعي)، حيث يقسم (Linowese) التكاليف المترتبة عن الأنشطة الاجتماعية إلى ثلاث مجموعات، الأولي تهتم بتكاليف الأفراد العاملين، والثانية تتم بتكاليف الأنشطة الخاصة بالبيئة، والثالثة فتم بتكاليف الأنشطة الخاصة بالإنتاج، وقد ميز (Linowese) بين نوعين من التكاليف الاجتماعية، النوع الأول يتمثل في التكاليف التي تنفقها الوحدة الاقتصادية في سبيل تحقيق أهداف اجتماعيه ومن وجهة نظره تمثل هذه التكاليف تحسينات (مزايا اجتماعية)، أما النوع الثاني فهي التكاليف التي تنفقها الوحدة الاقتصادية أو كان يجب عليها إنفاقها في جانب معين من المجموعات الثلاث السابق ذكرها وتمثل (الأضرار الاجتماعية)[1].

ولقد قيمه لينوس (Linowese) على انه اقتصر على قياس التكاليف الاجتماعية الاختيارية دون الإلزامية متجاهلا طبيعة النشاط التي قد تكون المعيار المناسب لتخصيص التكاليف الاجتماعية، وأخذ بالمفهوم الواسع (وجهة نظر المجتمع إلا انه يعاب عليه كيفية القياس للأضرار التي تصيب المجتمع حيث تخضع للتقدير الشخصي مما يؤثر علي الموضوعية الموثوقية والملائمة وعدم التحيز بشكل كبير.

ثانيا–نموذج الفضل:

اقترح الفضل نموذجا لمنشأت الأعمال العراقية، ودمج فيه العمليات الجارية الاقتصادية والاجتماعية في تقرير واحد أطلق عليه اسم (كشف العمليات الجارية الاقتصادية – الاجتماعية)، وقسم فيه الأنشطة الاجتماعية إلى أربع مجالات هي (جمال العاملين / مجال التفاعل مع البيئة / مجال حماية المستهلك / مجال الرقابة على التلوث)، وتعد نتائج الأنشطة الاجتماعية بعد نتائج الأنشطة الاقتصادية، ويقول الفضل إن نموذجه جاء منسجمة مع متطلبات النظام المحاسبي[2].

---

[1]– مؤيد الفضل وأخرون، **المشاكل المحاسبية المعاصرة**، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 191-192.

[2]– المرجع نفسه، ص: 199.

ولقد قيمه الفضل بالأداء الكلي المنشآت الأعمال العراقية سواء الاقتصادي منها أو الاجتماعي عبر مرحلتين للتعبير في نفس القائمة، المرحلة الأولي تهتم بالنشاط الاقتصادي والمرحلة الثانية تحتم بالنشاط الاجتماعي ويعاب على هذا النموذج الغموض فيما يتعلق بقياس المنافع الاجتماعية، ولم يحدد الفضل الأطراف التي يجب أن تشارك في إعداد هذا النموذج إلا أنه من أبرز سمات هذا النموذج القابلية للمقارنة في منشآت الأعمال العراقية وذلك الالتزامها بتطبيق النظام المحاسبي الموحد.

الفرع الثاني: قياس كل من عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية (مدخل التكلفة مدخل والعائد)

أولا– نموذج استس (Estes):

اقترح (Estes) نموذجا أطلق عليه اسم (قائمة التأثير الاجتماعي) ويتم في هذه القائمة الإفصاح عن كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية للوصول إلى صافي العجز أو الفائض الاجتماعي للوحدة الاقتصادية، وطبقا لحدا النموذج فإن المنافع الاجتماعية تتمثل في كل عائد على المجتمع أو أحد عناصره سواء كان التأثير اقتصادي أو غير اقتصادي داخليا أم خارجية سواء تم الحصول على مقابل أم لم يتم[1].

أما التكاليف الاجتماعية وفقا لهذا النموذج فهي عبارة عن التكلفة أو التضحية أو الأضرار التي يقع عبؤها على المجتمع أو أحد عناصره سواء كان التأثير اقتصادي أو غير اقتصادي داخليا أم خارجية سواء دفعت الوحدة الاقتصادية مقابلا له أم لم تدفع.

ومن الملاحظ أن أستس أخذ بالمفهوم الواسع (وجهة نظر الوحدة الاقتصادية والمجتمع معا) عند تعرضه لعناصر كل من التكاليف والأنشطة الاجتماعية، ويشير أستس إلى أن المنافع الاجتماعية لا تقاس بالتكاليف التي تتحملها الوحدة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها الاجتماعية، وإنما تقاس بأي عائد للمجتمع أو أحد عناصره.

ولقد قيمة أستس واعتبر النموذج الذي اقترحه شامل ويأخذ بالمفهوم الواسع عند تعرضه لعناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية، ويؤخذ عليه مأخذ عديدة من أهمها صعوبة تطبيقه عملية وصعوبة قياس بعض عناصره، فمثلا كيف تقاس الضوضاء قياسا مالية باعتبارها تكلفة اجتماعيه وكيف يتم قياس المنافع الخارجية للمشروع في شكل نقدي ويعاب عليه أيضاً تجاهله للتكاليف المرتبطة بحماية المستهلك ولعل أبرز ما يميز هذا النموذج أنه نظرة متفائلة المستقبل.

[1]– فياض علان فياض المساعيد، **مرجع سابق**، ص ص: 21-22.

ثانيا–نموذج سيلدر (Seidler)

اقترح (Seidler) نموذجين للإفصاح عن الأداء الاجتماعي النموذج الأول يختص بالوحدات الاقتصادية التي لا تهدف للربح، والنموذج الثاني يختص بالوحدات الاقتصادية التي تهدف للربح وأطلق على النموذجين اسم (تقرير الدخل الاجتماعي، والهدف من النموذجين معرفة صافي الدخل – العجز الاجتماع[1].

1– نموذج Seidler للوحدات الاقتصادية الغير هادفة للربح:

أعد (Seidler) نموذجا لأحد الجامعات الأمريكية يعرض كلا من التكاليف والمنافع الاجتماعية مستخدمة أسلوب المدخل المقارن بين مفهوم كلا من المحاسبة المالية والمحاسبة الاجتماعية، واعتبر التكاليف الخاصة من وجهة نظر الجامعة منافع اجتماعية لبعض أو كل فئات المجتمع، بمعنى أخر إن المنافع الاجتماعية تتضمن التكاليف التي تتحملها الجامعة.

إلا أن (مؤيد الفضل) يري ومما لا يدع للشك أن سيلدر لم يقس المنافع بهذا الأسلوب " وإنما استخدم القيمة الحالية لصافي الدخل الإضافي المتحقق للمجتمع، أو لأحد عناصره"[2].

ويري سيلدر أن المنافع الاجتماعية للتعليم هي عبارة عن زيادة رصيد المعرفة لذا الفرد عند تخرجه من الجامعة، مقارنة عما كان عليه الحال عند دخوله للجامعة وحيث أنه في معظم الحالات يزيد دخل الخريجين من الجامعة عن دخل غير الخريجين، فإن المنفعة الاجتماعية المتحققة يمكن أن تقاس بالقيمة الحالية لهذه الدخول.

ولقد قيمه سيلدر للوحدات الاقتصادية الغير هادفة للربح بصفة خاصة للجامعات والمؤسسات التعليمية التي لا تهدف للربح بشكل عام ويقيس المنافع الاجتماعية عن طريق صافي القيمة الحالية للدخول المضافة، ويجمع النموذج بين مفهوم كل من المحاسبة المالية والمحاسبة الاجتماعية (مفهوم مقارن).

2– نموذج Seidler للوحدات الاقتصادية الهادفة للربح

يهتم هذا النموذج بالوحدات الاقتصادية الهادفة للربح حيث يتم حساب الدخل الاجتماعي عن طريق صافي الربح الاقتصادي مضافا إليه التأثيرات المرغوب با اجتماعيا ولم يحصل علي مقابل نقدي لها، مطروحا منه التأثيرات الغير مرغوب بما اجتماعية ولم يسدد مقابل نقدي لها[3].

لقد قيمه سيلدر (Seidler) للوحدات الاقتصادية الهادفة للربح فكرة النموذج مبنية على أساس صافي الربح المحاسبي مضافا إليه التأثيرات الاجتماعية المرغوب بها اجتماعية، مطروح منه التأثيرات الاجتماعية الغير مرغوب بها اجتماعية، للوصول لصافي الدخل الاقتصادي الاجتماعي.

---

[1]– المرجع نفسه، ص ص: 23-24.

[2]– مؤيد الفضل وأخرون، مرجع سابق، ص 195.

[3]– المرجع نفسه، ص 196.

المطلب الثالث: مشاكل قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من المشاكل التي تواجه عملية القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعي، وسوف نتطرق الى هذه العوامل في هذا المطلب كما يلي[1]:

الفرع الأول: مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية على مستوى المنظمة:

تكمن هذه المشكلة في تفسير ماهية التكاليف الاجتماعية، حيث هناك وجهتي نظر متعارضتين، الأولى اقتصادية والثانية محاسبية، فالاقتصاديون يرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في المساوئ التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المنظمة لنشاطها كالتلوث الناتج عن النواتج الكيماوية أو دخان المصانع أو أية مواد ضارة أخرى، وبالتالي فإن هذه التكاليف يتحملها المجتمع وليس أصحاب المنظمة. في حين يرى المحاسبون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأعباء المالية التي ينفقها التنظيم ولا يتطلبها نشاطه الاقتصادي فضلاً عن عدم حصول المنظمة على أية منفعة أو عائد اقتصادي مباشر مقابل هذه التكاليف ، بل يتم إنفاقها نتيجة لالتزام المنظمة ببعض المسؤوليات الاجتماعية لقوانين تفرضها الحكومة.

الفرع الثاني: مشكلة قياس العوائد الاجتماعية على مستوى المنظمة

تتعمق مشكلة قياس العوائد الاجتماعية وتأخذ أبعاداً أكثر من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية، نظراً لكونها تتحقق لأطراف قد تكون من خارج التنظيم كالمستهلكين أو العملاء أو البيئة المحيطة ، أو قد تكون من داخل التنظيم كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل أو خارج التنظيم ، وذلك حسب الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المنظمة، هذا فضلاً عن أن العديد من العوائد الاجتماعية قد يصعب قياسها نقدياً بصورة مباشرة ، وخاصة بالمقاييس المحاسبية التقليدية المتعارف عليها ، وتكون بعيدة عن التقدير الشخصي ، الأمر الذي يقلل من درجة الثقة في النتائج إلى حد كبير . وكل ذلك في الأصل يرجع إلى أن العوائد الاجتماعية قد تكون في صورة سلوكية تؤثر على النواحي النفسية أو المعنوية فتؤدي إلى حالة من الرضا لدى الأفراد عن المنظمة ينعكس أثر ه بالتالي مرة أخرى على المنظمة في صورة إمداد المجتمع له بالموارد اللازمة أو خلق أسواق جديدة لمنتجاته أو تتدفق الاستثمارات عليه بشكل أفضل من غيره .. وهكذا ، ولا شك أن هذه الظواهر غير كمية ويصعب قياسها بالوحدات النقدية مباشرة . فمثلاً كيف يمكن لنا قياس القيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها أفراد البيئة المحيطة نتيجة تقليل الضوضاء الناتجة عن الآلات أو الحد من تلوث البيئة الناتج عن عمليات التشغيل ، أو قيمة الانطباع

[1] – عبد الحق سعدي، القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية– نماذج مقترحة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 05، العدد 03، 2020، ص: 34.

الحسن المتولد عن المستهلكين اتجاه المنظمة . الأمر الذي حذا بكثير من الكتاب والباحثين إلى تجاهل العوائد الاجتماعية والاكتفاء بقياس التكاليف الاجتماعية.

الفرع الثالث: مشكلة خلق المعايير الاجتماعية الملائمة للقياس المحاسبي

تعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأية شركة بأنها عناصر التكاليف الناشئة عن التزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية، وقد يسهل على الباحث للوهلة الأولى تحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي ولكن المشكلة تكمن في كيفية قياسها وكيفية مقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للشركة اكتسابها نتيجة هذه التضحية والتي تنبع من تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركة باعتبارها النشاط المسبب لعملية الإنفاق وبالتالي في أدوات عناصر التكاليف الاجتماعية ، فهي في ذاتها مفهوم غير محدد وليس هناك إجماع على تعريفه وأبعاده بشكل نهائي من وجهة النظر العملية . وهذا يعني عدم القدرة على تحديد مفردات أو عناصر التكاليف الاجتماعية المتولدة من تلك المسؤولية بشكل دقيق مما ينعكس على حصر وقياس هذه العناصر من خلال التقرير بشكل مناسب تماماً ، إضافة إلى ذلك يواجه مصممو التقارير الاجتماعية صعوبة كبيرة في فصل التكاليف الاجتماعية عن الاقتصادية نظرا للتشابك الموجود بين مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية.

خلاصة:

لا تعد المسؤولية الاجتماعية مفهوما حديثا، وإنما ظهرت عبر عدة مراحل خلال فترات زمنية مختلفة، مما أدى إلى الاختلاف في تعاريفها واتساع مفاهيمها، وكذا تعدد وجهات النظر حول تطبيقها ما بين أراء معارضة ترفض ممارستها بحجة أن مسؤولية المؤسسة الوحيدة هي مسؤولية اقتصادية، وأي نشاط غير ذلك فانه يعتبر تكلفة إضافية لها ومابين أراء موافقة تدعو إلى تبنيها على اعتبارها استثمار طويل الأجل مع الموازنة بين مسؤولياتها المختلفة (اقتصادية اجتماعية – بيئية نظرا لأهميتها في تحقيق أهدافها المخطط لها، الأمر الذي انعكس على تعدد أبعادها واختلافها من دراسة لأخرى.

ومنه يمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية هي ممارسات طوعية اتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة معهم انطلاقا من الموظفين المستهلكين.... وصولا إلى البيئة والمجتمع ككل، حيث أصبحت تعتبر كآلية لحماية مصالحهم الحالية والمستقبلية وتحقيق نتائج أفضل(مزايا تنافسية) في إدارة أعمالها ككل بما يتماشى مع الجوانب الأخلاقية بشكل فعال، مع مراعاة متطلبات القياس المحاسبي لتقييم الأداء الاجتماعي معتمدة في ذلك على التقارير كأداة رئيسية تستخدم في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

كما يتوجب على الحكومات أن تقوم بوضع وسن القوانين والتشريعات المنظمة لتطبيق هذا المفهوم والتي من شأنها توجيه وتوحيد الجهود والبرامج لمؤسسات القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني والإعلام في تفعيل تطبيق هذا المفهوم.

الفصل الثاني:

علاقة التميز التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية

تمهيد

إن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز والتفرد في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها، بل وعلى نفسها، خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها، حيث يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، باعتباره يشكل نظاما متكاملا وأنموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى مستوياته، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث أن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية، بما يضمن في الأخير البقاء والاستمرارية في بيئة المنافسة الفائقة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية التميز التنظيمي وعلاقة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق هذا التميز من خلال:

- **المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.**
- **المبحث الثاني: أسس التميز التنظيمي.**
- **المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز للمنظمة.**

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة خصوصا قفي ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها، حيث يشكل التميز التنظيمي نظاما متكاملا ونموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، وكذلك فإن التميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين وتميز القادة وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز، وفيما يلي بعض تعاريف التميز التنظيمي.

تعريف Mcgregor: "التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوّي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة"[1].

تعريف علي السلمي: "التميز التنظيمي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"[2].

تعريف Girard & Pinar: "التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"[3].

تعريف جاد الرب: التميز التنظيمي هو خلق أو تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها من العملاء والمودرين والعاملين وأصحاب رأس المال والمجتمع، بما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والانسانية[1].

---

[1] Mcgregor B, **The Excellence Agend**, **Public service Status Review**, Public Administration, vol 54, No 03,, 1994, P : 297.

[2] – علي السلمي، **خواطر في الادارة المعاصرة**، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر، 2001، ص: 80.

[3] – Pinar, Girard, **Investigatine the impact of organisational exxcellence and leadership on business performance**, An exploratory study of turkish firms, The SAM advanced management journal, Vol 73, No 01, 2008, P : 30.

تعريف المعهد الوطني للتدريب: "التميز التنظيمي هو طريقة العمل التي تعتمدها المنظمة لتوازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي المرتبطة مثلا بالابتكار الجودة التكلفة الموثوقية، المرونة، وغيره"[2].

وبصفة عامة يمكن القوم بأن التميز التنظيمي يعتبر مدخلا إداريا شاملا يقوم على مبدأ الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة مما يمكن المنظمة من الحفاظ على أفضليتها ومكانتها حاضرًا ومستقبلاً، وذلك من خلال تحقيق مستويات عالية وغير عادية من الأداء بما ينتج عنه تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

المطلب الثاني: خصائص، أهمية وأهداف التميز التنظيمي

سوف نحاول من خلال هذا المطلب عرض الخصائص التي يتميز بها التميز التنظيمي، وكذلك تبيان أهمية التي يحضى بها داخل المنظمات والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيق التميز التنظيمي.

الفرع الأول : خصائص التميز التنظيمي

إن منظمات الأعمال المتميزة هي التي تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي كالآتي[3]:

1. **قبول الأعمال المتحدية:** إن قبول التحديات والمخاطرة يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث يتوفر فيها فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات.
2. **توفر القيادات الكفؤة:** إن القيادات تعمل كقدوة، إذ أن سلوك القادة يخلق وحدة التوجه ووضوحه في المؤسسة ويهيء بيئة تشجع على التميز.
3. **تحمل المصاعب** : فالمصاعب توضح للمنظمات قدرتها على التحمل، حيث أن تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتواءها يسهم في صقل قدراتها وتميزها.
4. **الخبرات بعيدا عن العمل:** إن المنظمات المتميزة لديها خبرات خارج نطاق العمل والمتمثلة في خدمة المجتمع مما يتيح لها العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
5. **برامج التدريب:** حيث إن توفر البرامج التدريبية يعزز من تميز المنظمات.
6. **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص وذلك باختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ وتأثيرها على تميز المنظمة.

---

[1]- ساحي أبو بكر، تيفزة أمحمد، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمييز التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2021، ص: 227.

[2]- المعهد الوطني للتدريب، **إدارة التميز**، عمان، الأردن، 2011، ص: 27.

[3]- ربي عزت الكنج، **مدى** توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة تشرين- العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 06، سوريا، 2020، ص: 58. ص: 60.

7. **التعلم المستمر** : إن المنظمات المتميزة تتبنى التعلم المستمر وتثمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث تنقل التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز التميز التنظيمي.

كما أن المنظمات التي تحقق أداء متميز تتصف بأنها[1]:

1. الاهتمام بالانحياز نحو العمل والتخلي عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. العمل على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. إرشاد العاملين للاهتمام بقيم المنظمة.
4. إتباع نظام رقابة ضمنية فاعلة ومرنة من خلال المركزية واللامركزية.

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

إن المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تحتم باتجاهات التطور بمعنى انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحدد ما تريد إن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور حيث يلعب التميز التنظيمي دورا بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المنظمات وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية الإبداعية ، والتشغيلية، والتفاعل الاجتماعي في إطار الجودة وإسهام العاملين في إنتاج حلول المشكلات التي تواجه شركاتهم لذا فان التميز التنظيمي يؤدي إلى مجموعة من الأغراض التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي[2]:

1. تطوير قدراتها التنافسية وذلك من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.
2. تحقيق أداء متميز والذي بدوره يساعد المنظمة على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
3. يساعد المنظمة للاستمرار في تحقيق النجاح ، كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع ، ولا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة وذلك يكون من خلال التميز.

[1]- كمال عوض منير الجوجو، **الجينات التنظيمية وأثرها على التمييز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص: 32.

[2]- ديلمان أحمد وأخرون، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية في السليمانية، مجلة جامعة كرميان، 2018، ص: 249.

4. يحقق المنظمة القدرة على انجاز أهدافها وغاياتها من خلال استخدام ما يتوفر لها من موارد وتوظيفها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياته ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزاماها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها.
5. تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات ، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات .
6. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعل وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
7. توفير القيادة الكفؤة والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والابتكار؛
8. دعم وتقوية روابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛

الفرع الثالث: أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات، ومن أبرزها ما يلي[1]:

1. ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف مستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال مبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
2. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية، كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.
3. دراسة سبل تنفيذ المنهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة وعلى الأفراد وذلك من خلال تطبيقات التميز.
4. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
5. نشر أفضل الممارسات وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم خدمات مجتمعية. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات وبين كل مستويات والعناصر مما يحقق التوافق التنظيمي، ويساهم في تحسين مستويات الأداء.

[1] – الخرشة ياسين كاسب، خالد خلف، محمود ابراهيم، **أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي** ، شركة البوتاس الأمريكية نموذجا، مجلة دراست العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 02، 2013، ص: 256.

6. تكوين البيئة مناسبة الابتكار والإبداع للعاملين وتحسين نوعية الحياة الوظيفية و المجتمعية التي تنشط دور المنظمات في رفع أداء الأفراد.

المطلب الثالث: دوافع التميز التنظيمي ومقوماته

سوف نحاول من خلال هذا المطلب تبيان دوافع التي تجعل المؤسسة تبني مفهوم التميز التنظيمي وكذلك سوف نتطرق الى مقوماته.

الفرع الأول: دوافع التميز التنظيمي

إن اهتمام المنظمات بتحقيق التميز التنظيمي له العديد من الدوافع و المبررات، ومن أهم هذه الدوافع ما يلي[1]:

1. **التغير والتطوير السريع:** فجميع منظمات الأعمال تتسم ببيئة حديثة تتميز بالتغيرات السريعة، ما كان حتما المنظمات التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز التنظيمي.
2. **المنافسة العالمية:** إن تزايد حدة المنافسة العالمية بسبب التطوير والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الاقتصادية، ألزم المنظمات على العمل على فعالية أداءها وزيادة حدة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي.
3. **المحافظة على مكانة المنظمة:** الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها ومركزها التنافسي من خلال تطوير أعمالها وأدائها والعمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها المتميزة.
4. **جودة الأداء:** فقد أصبحت الجودة هي العامل الأساسي لكسب العملاء والأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم فهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات التي تكسبها الاستمرارية والتطور في العمل.
5. **تطور التكنولوجيا** : إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية يتم من خلال التقدم والتطوير التكنولوجي في المعلومات والاتصال الذي يؤثر بشكل كبير وفعال على جميع جوانب العمل لدى المنظمات حيث يوفر لها الاستمرارية والتقدم.

الفرع الثاني: مقومات التميز التنظيمي

للوصول إلى التميز التنظيمي لا بد من توفر مجموعة من الركائز والمقومات الأساسية، فالتميز يحتاج إلى الجهد والعمل المتواصل، بالإضافة إلى التوجيهات الإدارية والفنية في العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع.

---

[1] – محمود اسماعيل، اسماعيل أبو عودة، **أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي– دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص ص: 20-21.

وتحدد مقومات التميز التنظيمي حسب العاصي في[1]:

1. **وضوح الرسالة والرؤية:** وهو أن تمتلك المنظمة طموحات ملهمة ورؤية مستقبلية شاملة و واضحة.
2. **القيادة الفعالة:** يجب على الإدارة العليا في المنظمة البحث عن الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات القيادية والمساهمة في صقلها وتطويرها.
3. **بناء منظمة فاعلة:** من خلال قيام المنظمة بالعمليات والإجراءات بكفاءة وفاعلية حتى يتسنى لها تحديد كيفية العمل في المنظمة.
4. **الاستجابة للتغيير** : لتحقيق الأداء المتميز لا بد من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ للمنظمة .

بينما يرى المليجي أن ركائز ومقومات التميز التنظيمي تتمثل في ما يلي[2]:

1. بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمنظمة ومنها الرؤية والرسالة والأهداف.
2. السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المنظمة.
3. هيكلة المنظمة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز التنظيمي.
4. نظام معلومات متكامل.
5. قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
5. أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
6. أسلوب عمل لتأكيد الجودة.
7. أسلوب لإدارة وتقييم الأداء لدى العاملين.

[1]- كمال عوض منير الجوجو، مرجع سابق، ص: 33.

[2]- أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمان، المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 16، جامعة القيوم، مصر، 2019، ص: 24.

المبحث الثاني: أسس التميز التنظيمي

يمكن النظر للالتميز التنظيمي كمنظومة متكاملة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر، كونه يشمل كافة جوانب المنظمة، وهذا ما يستدعي من المنظمات العمل وفق منهجية علمية وعملية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق الجودة والتميز التنظيمي وفقا لأعلى المعايير العالمية.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ التميز التنظيمي

لتحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال يجب أخذ بعين الاعتبار أبعاده وتطبيق مبادئه وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض أبعاد ومبادئ التميز التنظيمي.

الفرع الأول: أبعاد التميز التنظيمي

تسعى جميع المنظمات على اختلافها إلى الوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين من خلال اقتناص ما يلوح من فرص، وكذا تجنب المخاطر والتهديدات ووضع الحلول الوقائية المناسبة لها وبكفاءة، وذلك من خلال عمليات التخطيط المدروسة والمبنية على منهجية علمية دقيقة، مما يتطلب من الإدارات العمل من أجل تعظيم الاستفادة من الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة للارتقاء بمستوى الأداء في منظماتهم، لكن تحقيق التميز التنظيمي وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها هذا المتغير، وقد فصل الضلاعين في هذه الأبعاد ويرى أنها تشمل (تميز القيادة تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

ويرى رالف كيلمان (Ralph H.KILMANN) أن هناك خمسة أبعاد للتميز التنظيمي يرى في توظيفها ضمان لتحقيق التميز التنظيمي وهي الثقافة التنظيمية مهارات الإدارة، بناء الفريق البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت) [1].

وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة، وسعيا منا لبلوغ أهداف الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي وهي تميز الموارد البشرية، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية والتي تم اعتمادها في مكونات النموذج الحالي للدراسة.

[1] - Ralph H.Hilkman, **Managing Beyond The Quick Fix : a completely integrated for creating and maintaining organizational success**, First edition, san francisco, 1989, PP: 5-19.

أولا. التميز من خلال المرؤوسين

يُعْتَبَرُ المرؤوسون مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، ومن ثُمَّ يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، ومن ثم يعتبر أغلى أصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، إذ يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" إلى عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المتميّزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة[1].

وفي ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات متجددة ومتغيرة، فقد برزت الحاجة إلى تبني الإدارات العليا لسياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح والمتميز، وسعيا منها المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي، فأنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض وفسح مجال الحرية للمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة[2].

إن التميز في العمل يتضمن تحقيق أهداف المرؤوسين والمنظمة معا، من خلال إشراك المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمرؤوسيها تخلق بيئة معرقلة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي[3].

إذا تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم وتمتينهم، وإتاحة

---

[1] -Srinivas , R. Kandula, **Stategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi, 2002, P : 39.

[2] – عبد العزيز بن موسى الخلف، حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية، مجلة الادارة العامة، المجلد 37، العدد 01، 1997، ص: 129.

[3] - Robert Vecchio, **Organizational Behavior**, 2 nd ed, The Dryden Press, New York, 1991, P : 43.

الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم. في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين أو "نجوما"، نحو تحقيق التميز التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

1. استقطاب المرؤوسين وتوظيفهم ممن تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي.
2. تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية وتعظيم مساهمتهم في منظماتهم وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل، والوصول إلى الأداء المتميّز في أنفسهم، وعلاقاتهم في العمل ومع المجتمع ككل، وهذا على المدى القصير والطويل.
3. توجيه المرؤوسين وتتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم الخبرة، وإرشاده إلى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح له وهنا يقوم الموجه بدور المساعد والمرشد، والداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به في جميع المواقف والوضعيات والسلوكيات.
4. التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة تنميتها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة تمتينها والاستثمار فيها.
5. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.
6. إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية.
7. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
8. غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها. وبدون الالتزام، فان جميع المعارف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة إكسابها للأفراد عن طريق التدريب، سوف لن تحقق التميز إذا لم تتزامن مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو ،مهمته ،مهنته منظمته، والمجتمع بشكل عام.
9. تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم وإعطائهم فرص المبادأة لتحقيق التميز التنظيمي.
10. تمتين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول إلى القوة الفائقة (Hyperpower) وتحقيق التميز التنظيمي.

---

[1] - Cristina Mele and Maria Colurcio, **The evolving path of Tom : Towards business excellence and stakeholder value**, International Journal od Quality and Reliability Management, Vol 23, No 05, 2006, P : 474.

ثانيا. التميز من خلال الإستراتيجية:

يقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية [1].

كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إذا فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب شامل يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل.

إن غاية فكر الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية متميزة، يقول (بورتر) إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستديمة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة، إذ تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك[2].

ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الأولى على الإدارة الإستراتيجية كما تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، وتكمن أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي[3]:

1. التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.
2. تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأوليات النسبية عند التنافس، إذ تدعم الإستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.
3. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، إذ تساهم الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

---

[1] - Srinivas, R. Kandula, Op-cit, P : 39.

[2] - Michel Porter, What is Strategy ?, **Harvard Business Revuew**, Vol 74, No 06, 1996, PP : 45-69.

[3] - زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص: 25.

4. تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
5. توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
6. الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

ثالثا. التميز من خلال الثقافة التنظيمية

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشتمل على عناصر الانفتاح ،التعاون الثقة الأصالة النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) إذ تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل من عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي[1].

كما تؤدي الثقافة التنظيمية دورا حيويا وحاسما في تميز المرؤوسين والجماعات والمنظمات، ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط الآتية[2]:

1. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المرؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية، سيواجه بالرفض من الإدارة العامة، ومن ثم فهي تضمن تصويب المرؤوسين نحو السلوك المتميز.
2. تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهما في المساعدة على التنبؤ بسلوك المرؤوسين، إذ إنَّهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، وأن الإلمام بهذه الثقافة التنظيمية يعد مؤشرًا مهما يُبين شخصية المرؤوسين في المنظمة وسلوكهم وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
3. تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بكفاءة وفعالية نحو تحقيق التميز التنظيمي.

---

[1] - بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، **ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005، ص: 285.

[2] -E.A. Goodman, R.F. Zammuto and Gifford, **The competing values framework : Understandind teh impact of oeganizational culture on the quality of work life**, Organization Development Journal, Vol 19, No 03, 2001, PP : 62-63.

4. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك المرؤوسين في المنظمة، بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط العمل، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع المرؤوسون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة من حولهم.

5. تحقيق التكيف بين المرؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (الموردين، العملاء المنظمات الأخرى ....

6. تعزيز الولاء التنظيمي، فالمرؤوسون في المنظمات ذات الثقافة القوية لديهم إجماع واسع حول القيم والاعتقادات المركزية، كما أن التمسك بها يزيد من انتماء المرؤوسين وولائهم للمنظمة، بما يعزز من مستوى التميز التنظيمي بشكل عام.

الفرع الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

في هذا الفرع سنتعرف على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التميز التنظيمي والتي يجب أن تستخدمها المنظمات لتحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والمحافظة على موقع تنافسي متقدم وهذه المبادئ حددتها منظمة الجودة الأوروبية كما يأتي[1]:

1. **التركيز على العملاء:** أن تعمل المنظمة بمنظور العملاء، وذلك بمعنى العملاء الواسع الذي يشمل العملاء الخارجيين والداخليين لأن العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات و منافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، وتقوم الإدارة المتميزة بالعمل من خلال برامج لإدارة العلاقة . مع العملاء والتي يتحقق من خلالها التعامل مع العملاء بصورة متميزة فيترتب عليها الاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق.

2. **وجود القيادة الفعالة:** التميز يعني وجود قيادة طموحة ومرنة تحقق الانسجام والتناسق بين أهداف المستويات الإدارية كافة، وتظهر قدرة عالية على التكيف وإعادة التنظيم حسب ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة .

3. **التركيز على النتائج المستهدفة:** حيث أن التميز يعني تحقيق النتائج التي ترضي أصحاب المصلحة، فالمنظمات المتميزة يجب أن تتمتع بالمرونة حتى تستطيع الاستجابة للتغيرات الحاصلة في احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وذلك من خلال جمع المعلومات عن تصوراتهم الحالية والمستقبلية به بهدف

[1] – عبد الكريم أبو الفتوح درويش، **إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي**، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010، ص: 82-84.

مراجعة وتطوير السياسات والاستراتيجيات والأهداف والخطط في المدى القصير والمتوسط والطويل من أجل تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج المرضية.

4. **الإدارة بالعمليات والحقائق:** التميز يعني إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة من النظم والعمليات والحقائق، فالمنظمات المتميزة لديها نظام إدارة فعال يهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة من خلال تنفيذ سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة استنادا إلى مجموعة واضحة ومتكاملة من العمليات وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء، ويحسن من عملية اتخاذ القرارات.

5. **إشراك العاملين وتطويرهم:** التميز يعني تعظيم مساهمة الموظفين في عمل المنظمة من خلال إشراكهم وتطويرهم، فالمنظمات المتميزة يجب أن تحدد الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها، ومن ثم تقوم بتطوير عمالها من خلال التدريب وتشجيع التنمية الشخصية بالشكل الذي يتناسب مع الكفاءات المطلوبة .

6. **التعلم المستمر والتحسين والإبتكار:** التميز يعني تغيير الوضع الراهن من خلال الاستفادة من التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين فالمنظمات المتميزة تتبنى مبدأ التعلم المستمر سواء من خلال أدائها وأنشطتها الخاصة أم من خلال ما يقوم به المنافسون وذلك للبحث عن فرص الابتكار والتحسين التي تضيف قيمة ومكاسب لأصحاب المصلحة، وتعزز من قدرتها التنافسية.

7. **تطوير الشراكات:** فالتميز يعني إقامة شراكات ذات قيمة مضافة تؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وهذه الشراكات قد تكون مع العملاء، المجتمع الموردين، أو حتى مع المنافسين من خلال تبادل المعارف والخبرات والموارد وبالتالي بناء علاقة مستدامة تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام والانفتاح ويعمل من خلالها الشركاء معا لتحقيق أهداف مشتركة ومصالح متبادلة .

8. **المسؤولية الاجتماعية للشركات:** التميز لا يتوقف عند حدود الإطار التنظيمي الذي تعمل ضمنه المنظمة، بل يفرض عليها توقع وفهم احتياجات العملاء في المجتمع الخارجي والاستجابة لها، من خلال تبني نهج أخلاقي مسؤول يتجاوز الالتزام بالأنظمة والقوانين فقط، بل يساهم في دعم المسؤولية الاجتماعية من خلال إقامة وتطوير المشاريع والمبادرات الملتزمة بتنمية المجتمع حاليا ومستقبلا.

ويرى Challis & Samson " أن المنظمة المتميزة تعمل من خلال مجموعة مبادئ إرشادية مشتركة في أفضل الشركات على مستوى العالم وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي[1]:

[1] – غالية عبد السلام محمود السامي، التمييز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، 2014، ص ص: 156-157.

1. الموائمة والإنسجام في التخطيط والتنظيم من خلال اتفاق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
2. توزيع القيادة على العاملين بمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، أي منح كافة العاملين بمختلف المستويات الإدارية السلطات لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وقبول هؤلاء العاملين لتحمل مسؤولية تلك الاختصاصات.
3. التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة من جانب وبين الأهداف المحددة، مستويات الأداء المطلوبة ، والمستويات الخاصة بكل جانب منهم من جانب آخر.
4. التقدم الخارجي من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء السياسات الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بدلا من مجرد الاستجابة لها معايير الصناعة، تطوير علاقات الشراكة مع الموردين الجودة، إدارة التكنولوجيا، تصميم المنتجات
5. إدارة التوتر والأزمات، وتنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل
6. تحقيق التميز من خلال القدرة على التغير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. من الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية للمنظمة.
7. التأكيد على مساهمة جزء من الكل أي إدراك وتفهم كل فرد من العاملين بالمنظمة وفرق العمل بها لدرجة ارتباط ومساهمة الجهود التي يبذلها ، والمهام المسئول عنها بالأداء الكلى للمنظمة.

مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي لا يتحقق إلا بتحقق مبادئه الأساسية المذكورة سابقا، والتي لا يمكن التخلي عنها من أجل الوصول للأهداف المسطرة للمنظمة، ووصولها لأعلى مستويات الأداء.

المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز[1]، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي[2]، في حين أن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن[3]، وقد اقترح (HARRINGTON)، المتطلبات الآتية للتميز التنظيمي[4]:

1. **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
2. **التميز المستمد من الزبائن:** تؤكد كل مداخل التميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به فصوت الزبون يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.
3. **التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.
4. **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
5. **التركيز على الأفراد:** مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

---

[1] – الحداد عوض، مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء، مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، العدد 43، بدون سنة، ص ص: 38-46.

[2] – الصيرفي محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائد**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 14.

[3] – Steve Tanner, **An ibvestigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector**, DBA, 2005, P : 21.

[4] –James Harrington, **The Impossible Dream, Ppaer for the Quality forum and the Sympostum of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award**, Riyadh : King Absulaziz Quality Award, 2008, P : 56.

6. **تطوير الشراكات:** منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. **الإدارة بالحقائق** : تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8. **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسين، بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

9. **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

في حين يرى (السلمي) أن للتميز التنظيمي (8) متطلبات رئيسة نختصرها في ضرورة أن تتوفر المنظمة على ما يأتي[1]:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية الرسالة الأهداف السياسات التي تهدف المنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز التنظيمي.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم.
3. هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة؛ يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل حاجات المنظمة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز التنظيمي.
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها .
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى تمكينهم وتمتينهم وإنجاح مسارهم الوظيفي.

[1]- علي السلمي، ادارة التميز، **نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص: 26.

7. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المنظمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي .

المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي

في هذا المطلب سنسلط الضوء على أكثر المعيقات وأكبر العقبات التي تواجه تميز المنظمات ولأن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي لا يتكون إلا من خلال العمل الجماعي، فإن هذه التنظيمات تحاول مواجهة هذه العقبات والمعيقات التي تواجه تميز تنظيمهم ومن أهم هذه المعيقات ما يلي[1]:

1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.

2. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.

3. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي كالتقنيات ووسائل الاتصال ووسائل التدريب، وغيرها.

4. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.

5. توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.

6. قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.

7. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

بالإضافة الى ما تقدم يمكن حصر معيقات التميز التنظيمي فيما يلي[2] :

1. عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعا لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقا أمام فرص التميز ؛

---

[1]- نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص ص: 45-46.

[2]- أبو بكر سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي– دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص: 72.

2. عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز مفهوم المشاركة؛
3. ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبا على التميز في الأداء؛
4. قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلا عن إتكائها على أسس شخصية والتميز ية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية؛
5. تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل؛
6. عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصا المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة؛
7. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة للثقافة التميز؛
8. عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات؛
9. إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن للمنظمات عقبات عدة ومعيقات تتربص بهم من كل الجوانب لابد لها من تجنبها ومعرفة كيفية التعامل معها في ظل بيئة تتسم بالتجدد والسرعة في اتخاذ القرارات من أجل المحافظة على تميز منظماتهم وبقاء مكانتهم في مكانها وعدم تدهورها وخروجها من المنافسة.

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

من خلال تحليلنا الدراسات السابقة والأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة نلاحظ أن هناك علاقة ترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي لكونها جزءا لا يتجزأ من كيان منظمات الأعمال سوف نحاول إبرازها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : علاقة المسؤولية الاجتماعية بوظائف المنظمة

الفرع الأول: دور المسؤولية الاجتماعية إطار وظيفة العمليات والإنتاج

يكمن دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات في العديد من الأنشطة ومن أهمها ما يلي[1]:

1. **تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة** : يقصد بتصميم و تحديد الهيكل العام للمنتجات المطلوب إنتاجها، والمكونات السلعة وارتباط هذه المكونات ببعضها ، وطريقة عملها وتركيبها طريقة استعمالها وصيانتها ويتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة، وتحتاج إلى مواد أولية وطاقة أقل، وتتوافق مع المتطلبات والشروط البيئية وان تكون المنتجات قابلة لإعادة التدوير ومنتجة مدورة وغير ضارة في البيئة والمجتمع.
2. **تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية** : يقصد بتصميم العملية تحديد المزيج من الآلات والعاملين وطرق العمل ودور المسؤوليتها الاجتماعية يرتبط بحجم ونوعية الآلات والطاقة المستخدمة في العمليات الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد والحد من النفايات واستخدام المكونات قليلة الضرر والتخفيف من استخدام الطاقة
3. **اختيار موقع المشروع** : يتجسد المسؤولية الاجتماعية في اختيار موقع المشروع بأن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصا تلك التي ينتج عنها تلوث الهواء وتسبب انبعاث الغازات السامة بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصا بنت الي ينتج عنها تلوث الهواء وتسبب انبعاث الغارات المنامة، كما يجب أن تكون الشركات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية بعيدة عن مصادر مياه الشرب والأنهار والآبار، وأن يتوفر في موقع الشركة البنية التحتية المناسبة للصناعة.
4. **الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج** : يهدف إلى تحقيق التنظيم المادي لمواقع الإنتاج ومحطات العمل والآلات والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في الشركة يتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في

[11]- مراد سليم عطياني، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43 ، العدد 1،،2016، ص: 163

هذا المجال بتوفير الراحة للعاملين وتسهيل حركة العاملين وتامين ظروف عمل جيدة، وتسهيل عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف واستغلال المساحة المتاحة استغلالا امثلا

5. **إدارة سلاسل التوريد** : تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تحقيق التكامل بين أنشطة الحصول على المواد الأولية والخدمات وتحويلها إلى سلع وخدمات وتسليمها للمستهلك وتتجسد المسؤولية الاجتماعية في إدارة سلاسل التوريد في تطبيق الشركة لمعايير النزاهة والشفافية في التعامل مع الموردين والتزام الشركة باتفاقيتها وتعاقداتها مع الموردين واختيار الموردين بناء على مقاييس القدرة والكفاءة، والمحافظة على السرية عن الموردين وأن لا تتلاعب الشركة بالأسعار في حالة الأزمات والفرص غير الطبيعية.

6. **إدارة الصيانة** : تعرف إدارة الصيانة بأنها مجموعة العمليات الفنية والإدارية التي تهدف إلى حفظ الجزء أو الآلة أو إعادتها إلى حالة التشغيل الطبيعية لأداء الغرض المطلوب منها بأقل وقت وكلفة ويكون دور المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط : تقليل المخاطر الناشئة عن عمليات التشغيل، وتقليل الضوضاء والضجيج الصادر عن الآلات وتقليل توقفات العمل وزيادة كفاءة وفاعلية أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف، والتقليل من استخدام الطاقة وتحسين الروح المعنوية للعاملين.

7. **تصميم العمل** : يقصد بتصميم العمل تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى بالإضافة إلى للتدريب لأداء العمل يكون دور المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين وتقديم فرص متساوية للعاملين لتقلد الوظائف والعدالة في الرواتب والأجور وتوفير شروط عمل آمنة والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والاتحادات العمالية والتجارية.

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق

مع هيمنة التسويق على المؤسسات المعاصرة، ووضوح التوجه التسويقي في استراتيجيات هذه المؤسسات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمؤسسة من جانب آخر حيث يقوم التسويق على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود على المصلحة للبائع والمشتري في آن واحد وأن التسويق الفعال لا يقوم على تصيد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح بأي طريقة ممكنة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة . فأخلاقيات التسويق هي مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الأخلاقية[1]. وتتمثل مجالات أخلاقيات التسويق في [2]:

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 231.

[2]- عمر أبو حميدة، **مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006، ص: 09.

1. مجال تطوير المنتجات:

أ. ضرورة بيان المخاطر الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج.

ب. بيان أي محتوى من محتويات المنتج والذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء.

ت. بيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته.

2. مجال التسعير:

أ. عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج.

ب. بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

3. مجال التوزيع:

أ. عدم التحكم في تجار التجزئة من اجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج ؛

ب. عدم التحكم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.

ت. تقديم معلومات صحيحة غير مضللة عن المنتج الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي

ث. الابتعاد عن ترويج المنتجات المقلدة.

4. مجال بحوث التسويق

أ. الامتناع عن تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق

ب. المحافظة على وحدة البحث وعدم تفسير بيانات البحث بطريقة غير علمية؛

ت. المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث

الفرع الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالموارد البشرية

نظرا للأهمية الكبرى التي ولدت الآن للموارد البشرية وقدرتها على الإبداع وتحقيق إيرادات كبيرة للمؤسسة فوجب من ذلك مراعاة أشياء كثيرة لتوظيف هذه الموارد البشرية، وأصبح الاستثمار في العنصر البشري شيئا لابد منه وتم اعتباره قدره متجددة جل الاهتمام بها وتحمل مسؤوليتها الأخلاقية الكاملة تجاه هذا المورد البشري عن طريق استقطاب المواد البشرية والقيام بالمقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف والتطوير، مكافئة العاملين وتقييم أدائهم[1].

[1] – بودراع أمينة، **دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2013، ص: 52.

الفرع الرابع: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالمحاسبة والمالية المحاسبة

إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية لترشيد السلوك المحاسبي، وأخلاقيات الأعمال في مجال مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى النظام المعلومات المحاسبي وللعمل واستخدام هذه التقنيات لا بد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ الأساسية: الاستقامة النزاهة الموضوعية، الكفاءة المهنية وسرية المعلومات[1].

المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية

إن منظمات الأعمال عند قيامها بأنشطتها لابد لها من وضع إدارة تعمل على حسن سير العملية، إذا فطاقم الإدارة المكون من المدير وفريقه أثناء ممارستهم لعملهم الإداري لابد عليهم بالمرور على مختلف الوظائف الإدارية الرئيسية، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية

يجب أن يتم ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية في إطار منظومة الوظائف الإدارية حتى يتسنى تحقيق نتائج فعالة ومتميزة في أداء الأنشطة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي[2]:

1. **التخطيط**: ويعني ذلك تحديد الأهداف المتعلقة بمسئوليتها الاجتماعية ثم تحديد آليات إنجاز المنظمة لتلك الأهداف باعتبارها جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، ويبدأ التخطيط بالتنبؤ بالاتجاهات الاجتماعية في بيئة المنظمة، ومن أمثلة ذلك ما يتعلق بتلوث المياه وتوفير ظروف عمل تحقق الصحة والسلامة المهنية وغيرها، إن هذه التنبؤات ستؤثر على صياغة الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وبما ينعكس في تصرفات الإدارة في الحاضر والمستقبل؛

فأداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر اجتماعية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط في مجالات التخطيط (تسويق، إنتاج، تمويل شراء وموارد بشرية وكذلك مراحل التخطيط (أهداف، موارد، سياسات وبرامج) تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الاجتماعية والأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط.

[1]- محمد عبد الحليم عمر، **الأخلاق الإسلامية والمحاسبة**، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، 2000، ص: 07.

[2]- نسيمة خدير، **أخلاقيات الأعمال ةتأثيرها على رضا الزبون– دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص: 37.

2. **التنظيم** : بعد تحديد الأهداف الاجتماعية للمنظمة يتم ترجمة هذه الأهداف إلى مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يتم إلحاقها بوحدة تنظيمية تابعة لإحدى الإدارات ذات العلاقة بشكل عام يتعلق التنظيم بتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات للجهة المسئولة عن تنفيذ خطط المسؤولية الاجتماعية هذا بجانب تحديد انسياب خطوط السلطة بالمسؤولية؛

3. **التوجيه:** لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسات. ففي القيادة نجد أن من ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضائهم عن العمل والمؤسسة في استخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي، أما في ما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المؤسسة مدى أهمية نظام الأجور والدور الذي يلعبه اذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية واخذ الجوانب الاجتماعية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذي يستحقونها فعلا وليس على اساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح.

4. **الرقابة:** تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي الى مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ، إن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات، يفترض أن تكون دقيقة وشاملة ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد ويجب ان لا تركز عمليه الرقابة على بعض العناصر الرقابة دون البعض الآخر برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، وعلى بعض الوحدات دون غيرها أو مستويات إدارية دون اخرى مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المؤسسة.

5. **دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الإدارة الإستراتيجية:** يجب أن تحمل المؤسسات الاقتصادية وخاصة المؤسسات الكبرى مسؤولية اجتماعية وأخلاقيات منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا ، كما يجب أن تضع المؤسسات إستراتيجيات ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية والإنسانية وليس في إطار خدمة المصلحة الضيقة للمؤسسة. وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تساعد المنظمة على تحديد خارطة الطريق في المستقبل وزيادة فرص التجانس بين عمليات المنظمة بما يساهم في زيادة قدرتها على تحقيق التميز بين المنافسين.

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية

تحاول الكثير من المنظمات إلى محاولة تغيير ثقافتها التنظيمية لتمهد الأرضية لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بنجاح، وتتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافتها التنظيمية، وتكمن المنظمة عند تغيير ثقافتها التنظيمية أن تجعل خدمة المجتمع والسهر على المصلحة العامة من قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية الجديدة، فالمسؤولية الاجتماعية لا يمكن فرضها وإنما يجب أن تنبع من قيم المنظمة[1].

وعليه يمكن القول أنه إذا نجحت المنظمة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التوافق والتجانس بينهما تكون قد خطت خطوة كبيرة نحو خدمة المجتمع والعمل على ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في قيم وثقافة المنظمة، حتى تصبح طقسا من طقوس المنظمة وتقليدا تسعى من خلاله للنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تحقيق التميز والإبداع.

المطلب الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتميز في المنظمات

الفرع الأول: علاقة المسؤولية الاجتماعية بتميز القيادة

فيه يكون للقائد القدرة على دفع الجماعة نحو التفاعل، حيث إن هذه القدرة تنبعث من قوته الاجتماعية داخل الجماعة، حيث يمتلك القائد قوة منح الانتماء للأفراد الآخرين أو منع الانتماء، والقدرة على إشباع الحاجات الانفعالية حيث تدرك الجماعة شعوريا أو لا شعوريا، أن القائد يمكنه إشباع الحاجات والميول المعطلة، كما أنه يساعد الأشخاص على الشعور بالأهمية وأنهم ينتمون إلى الجماعة، فالقائد في الجماعة له أهمية في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى زملائه وحرصه على أن تكون الجماعة مشبعة لحاجات أعضائها، معترفة بحقهم في المشاركة في صياغة أهدافها وفي تقويم كل نشاط تقوم به الجماعة، بل وفي تقويمه هو شخصيا، وأن يكون التواصل بينه وبين أعضاء الجماعة مفتوحا ومستمرا وكذلك بين الأعضاء بعضهم والبعض الآخر، وكذلك يحرص على تحقيق العدل بين أعضاء الجماعة، والقائد الذي يوفر هذه الخصائص في الجماعة إنما يؤدي إلى نمو المسؤولية الاجتماعية عند أعضائها"[2].

---

[1] – مسعود شريفي، كريمة حاجي، **المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة**، ورقية بحثية مقدمة ضمن الملتقي الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14 و15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر، ص ص: 9-12.

[2] – يوسف أحمد ابراهيم أبو كوش، **السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشارطين في جماعات النشاط الطلابي، رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص: 60.

الفرع الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بتميز المرؤوسين

تعتبر الموارد البشرية أو المرؤوسين في يومنا هذا من أهم موارد المنظمات والتي يطلق عليها رأس المال البشري، حيث أنها تعتبر ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها لكونها قدرات متجددة تتميز بالإبداع الأمر الذي يتطلب الاهتمام تلك القدرات البشرية، كما أن القوى العاملة تعتبر مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية الأمر الذي يتطلب توفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين، مما يؤدي إلى توفير مناخ مناسب يحفز العاملين في بذل المزيد من الجهد والعطاء وانتماء وولاء العاملين لمنظماتهم والذي يكون لصالح المنظمة وإدارتها، إذ يمكن للمنظمة أن تجسد هذه المسؤولية من خلال وسائل عديدة تغطي الأنشطة المتعددة المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

1. المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي قد يلاحظ أن الأداء الوظيفي هو مؤشر الحصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، والتي في ضوئها يمكن أن يحدد التزاماتهم وواجباتهم بوحي من المسؤولية الاجتماعية التي يستشعرونها، والتي تتحقق من خلال: دافعية الفرد للعمل مناخ العمل قدرة الفرد على أداء العمل.
2. المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: يمكننا القول بأن هناك اهتمام ملحوظ بالانتماء التنظيمي سواء من طرف المنظمات أو الباحثين وذلك من خلال التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين من خلال توفير كافة العوامل اللازمة الخلق وتعميق انتمائهم.
3. المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بسلوك المواطنة: يعتبر سلوك المواطنة من السلوكيات التي لابد أن تتأثر بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمات، كما وتعد سلوك اختياري طوعي يقوم به الموظف اتجاه منظمته دون ارتباط سلوكه بشكل مباشر بمكافآت المنظمة وحوافزها، كما أن الموظف يتأثر بالمسؤولية الاجتماعية النابعة من داخله من خلال إظهار سلوك المواطنة اتجاه المنظمة بإظهار سلوك لا يصف الدور الرسمي له.[1]

الفرع الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بتميز الإستراتيجية

يقصد بتميز الإستراتيجية تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة، شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، ويرى الباحثين أن هذا لا ينجح إلا إذا كان هناك ترابط ومسؤولية مجتمعية بين الأفراد العاملين على هذه الخطة بشكل خاص والأفراد العاملين بالمنظمة بشكل عام.

[1] هالة يوسف إبراهيم القصاص، **أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعة الفسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2018، ص ص: 37-37.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتبين أن التميز التنظيمي هو فلسفة عمل متكاملة وثقافة ممارسة وإستراتيجية انجاز يتم ترسيخها وبناؤها ورعايتها بشكل مستدام في زمن شديد المنافسة، سعيا إلى تثبيت ثقافة التفوق المستمر لتحقيق الأفضل في كل جوانب المؤسسة.

كما تبين لنا أن المؤسسة تسعى لبلوغ التنظيمي من أجل التفرد في تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على غيرها من المنافسين وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية، فالتميز التنظيمي يقوم على إجادة العمل وكفاءة الأداء، ويركز على النتائج وهو أعلى مراتب الجودة كل هذا يسبقه تميز المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأطراف ذات هذا الالتزام الذي يؤثر على أنشطة المؤسسة وأعمالها ووظائفها وثقافتها التنظيمية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري

تمهيد:

انطلاقا من المناقشات الأدبية والنظرية التي حظيت بها العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي في الفصول السابقة ، نحاول الآن إسقاط ذلك ميدانيا مركزين في ذلك على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، للتمكن في الأخير من الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة مسبقا.

بداية، سيتم عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تشكل أساس الجزء الميداني من هذه المذكرة، حيث يعتبر منهج البحث من الأمور المهمة التي يجب التركيز عليها في هذا الإطار، وعليه فقد انطلق هذا الفصل بوصف الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة، ومن ثم استعراض مختلف أدوات وطرق التحليل الإحصائية التي ستعتمد، والتي ستسمح في الأخير بالحصول على النتائج المطلوبة.

بعد ذلك سيتم عرض وتحليل محاور وبنود كل فرضية للتأكد من صحتها، ليتم بعد ذلك استخلاص وعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها والتي تهدف إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز.**
- **المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض أهم المعلومات المتوفرة عن مؤسسة سونلغاز ولاية المدية فرع قصر البخاري باعتبارها محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف مجمع سونلغاز

أولا: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة سونلغاز

من المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى سونلغاز ، تم إنشاء المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز EGA سنة 1947، وكان من بين الأدوار المنوط بأدائها إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. وقد جمعت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز MEGA مؤسسات بائدة ذات الطابع الخاص، ومؤسسة ون Cie والشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SAE المختصة في إنتاج وتوزيع الكهرباء وتم تأسيسها نتيجة لقانون التأميم الفرنسي سنة 1946

وفي سنة 1962 تم رفع التحدي مع الانطلاقة حيث كانت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز في هذه المرحلة متكفلا بها، ومسؤولا عنها الدولة الجزائرية المستقلة في ظرف لم يتجاوز بضع سنوات بفضل مجهودان معتبرة في مجالات التكوين والتطير وهكذا أصبح الموظفون الجزائريون يتحملون تسيير المؤسسة.

كما أن مؤسسة سونلغاز تعمل على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية: تجاوزت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز عدة مراحل، فقد تحولت سنة 1969 إلى سونلغاز (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. مؤسسة ذات شأن وثقل كبير توظف حوالي 6000 عامل.

لقد كان من بين أهداف هذا التحول توفير القدرات التنظيمية و التسيير الجيد لمسايرة ودعم التنمية الاقتصادية للبلاد. علاوة على ذلك، التنمية الصناعية وإمكانية توفير الكهرباء لأكبر عدد ممكن من الجزائريين، وكذلك كفي إطار مشروع (كهرباء الريفية) الذي تم تسجيله ضمن برنامج التنمية المسطر من طرف السلطات العمومية[1].

ثانيا. تعريف شركة سونلغاز :

هي شركة وطنية تهتم بإنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز الطبيعي وهي بمثابة القلب النابض للاقتصاد الوطني فقبل الاستقلال وبعد التأمينات أصبحت تسمى (EGA)

وفي سنة 1947 كانت تسمى Lepon ثم EGA تحت القانون الفرنسي إلى أن تم تحويلها بمرسوم رئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1423 الموافق لي 01 جوان2002 يتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة شركة ذات أسهم (S.P.A) وهي شركة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري[2].

[1] – معلومات ممنوحة من طرف المؤسسة، قسم الموارد البشرية، سنة 2023.

[2] - المرجع نفسه.

ثالثا: خصائص المجمع إلى غاية 2007

1. إجمالي المبيعات 126 مليار دينار.
2. استثمارات 140 مليار دينار.
3. القدرات المنشأة 6800 M.W
4. الموارد البشرية 56510 عاملا.
5. إنتاج الكهرباء 278832 مليون W.H.K
6. امتداد الشبكة

- الكهرباء ← 286 255 كلم
- الغاز ← 333 45 كلم

7. عدد الزبائن

- الكهرباء ← 6041309 كلم
- الغاز ← 2415639 كلم

المطلب الثاني: إدارات مؤسسة سونلغاز

عرفت سونلغاز منذ نشأتها توسعا في المهام والمسؤوليات فاليوم أصبحنا نتكلم عن مجموعة من المديريات تقوم بنشاطات مختلفة لتحقيق أهداف ومبتغيات واحدة ويمكن أن نقسم هذه المديريات إلى قسمين[1]:

أولا. المديريات التقنية

وهي المديريات التي تشرف على النشاط التقني بالمجمع وتنقسم بدورها إلى :

1. مديرية البحث والتطوير (RD)

تشرف هذه المديرية على المهام التالية :

- القيام بالبحوث الرامية إلى تحسين وتطوير الأداء.
- القيام ببحوث وتحارب من شأنها توفير الأمن والسلامة لمستعملي الطاقة الكهربائية والغاز.
- القيام بالتوعية والتحذير من مخاطرة استعمال الكهرباء والغاز في أغراض غير نبيلة.

[1] – معلومات ممنوحة من طرف المؤسسة محل الدراسة، قسم الموارد البشرية، سنة 2023.

2. مديرية الاتصالات (DTC):

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- الإشراف على كل الخدمات الاتصالية التي يقوم بها المجمع.
- توفير وتطوير طرق الاتصال ووسائل لمختلف المديريات.
- السعي لإيصال المعلومات بشكل جيد ومناسب في الوقت اللازم وهذا في ظل السرية المطلوبة.

3. مديرية إنتاج الكهرباء (DPE)

تعني هذه المديرية بالإشراف على التسيير والصيانة واستغلال مجموعة مراكز إنتاج طاقة الكهرباء، كما أنها تسعى لتحقيق برامج السوق المسطر من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

4. مديرية النقل (XG)

تهتم هذه المديرية بنقل الغاز الطبيعي إلى مراكز التوزيع والزبائن الصناعيين من أجل تلبية حاجاتهم من الغاز ذو الضغط المرتفع Haute pression

5. مديرية التوزيع (XD)

تولت هذه المديرية مهمة توزيع الطاقة الكهربائية والغاز على الزبائن.

6. مديرية المشاريع العقارية (KDI)

تعني هذه المديرية بدراسة وإدارة المشاريع العقارية.

7. مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتكفل جميع السكان والهياكل العامة والخاصة بإمدادها بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصرا ضروريا للحياة ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها للاستغلال عنها وتضم مديرية التوزيع المدية عدد معتبر من العمال 405 عاملا موزعين على المصالح. الإطارات: 90 / أعوان التحكم 247 / أعوان التنفيذ: 67.

أولا: أهداف الشركة:

1. إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
2. نقل الغاز لتلبية حاجيات السكان.
3. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعات كهربائية وغازية.
4. تطوير وتقديم الخدمات الطاقية بكل أنواعها.

5. تحقيق أكبر أرباح ممكنة وبأقل تكلفة.
6. القيام بالخدمات العامة.
7. تغطية حاجيات المواطنيين الاقتصادية.
8. الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمل.
9. الاستمرار في النشاط وتحسين الأداء.
10. البحث عن الفعالية في كافة المستويات وعبر كامل الأنشطة.
11. تطوير أساليب التسيير البحث الدائم الإبداع والابتكار.
12. تلبية حاجيات كل الأعوان الاقتصاديين بالكم ونوعية المنتج.

ثانيا: خصائص الشركة

1. شراء الطاقة الكهربائية وإعادة توزيعها للزبائن الشدة المتوسطة و الشدة المنخفضة.
2. شراء الطاقة الغازية وإعادة توزيعها للزبائن الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
3. المشاركة في تحقيق السياسة التجارية للمجمع.
4. المشاركة في اختيار المعدات التقنية الخاصة بتوزيع الغاز والكهرباء.
5. تحديد برامج الاستثمار الخاص بها.
6. المساهمة في تأهيل نظم التسيير.

المطلب الثالث: تقديم الوكالة محل الدراسة سونلغاز فرع – قصر البخاري– ولاية المدية

تعتبر وكالة قصر البخاري لتوزيع الكهرباء والغاز نموذج مصغر المجمع سونلغاز إذ تتميز بأنها همزة وصل بين الزبون وشركة سونلغاز إذا أنها تقوم على مبدأ صحيح وهو تلبية الطلبات المشتركين قصد تطبيقها للقوانين التي تسير عليها.

أولا.مهامها

من المهام التي تتميز بها الوكالة مايلي[1]:

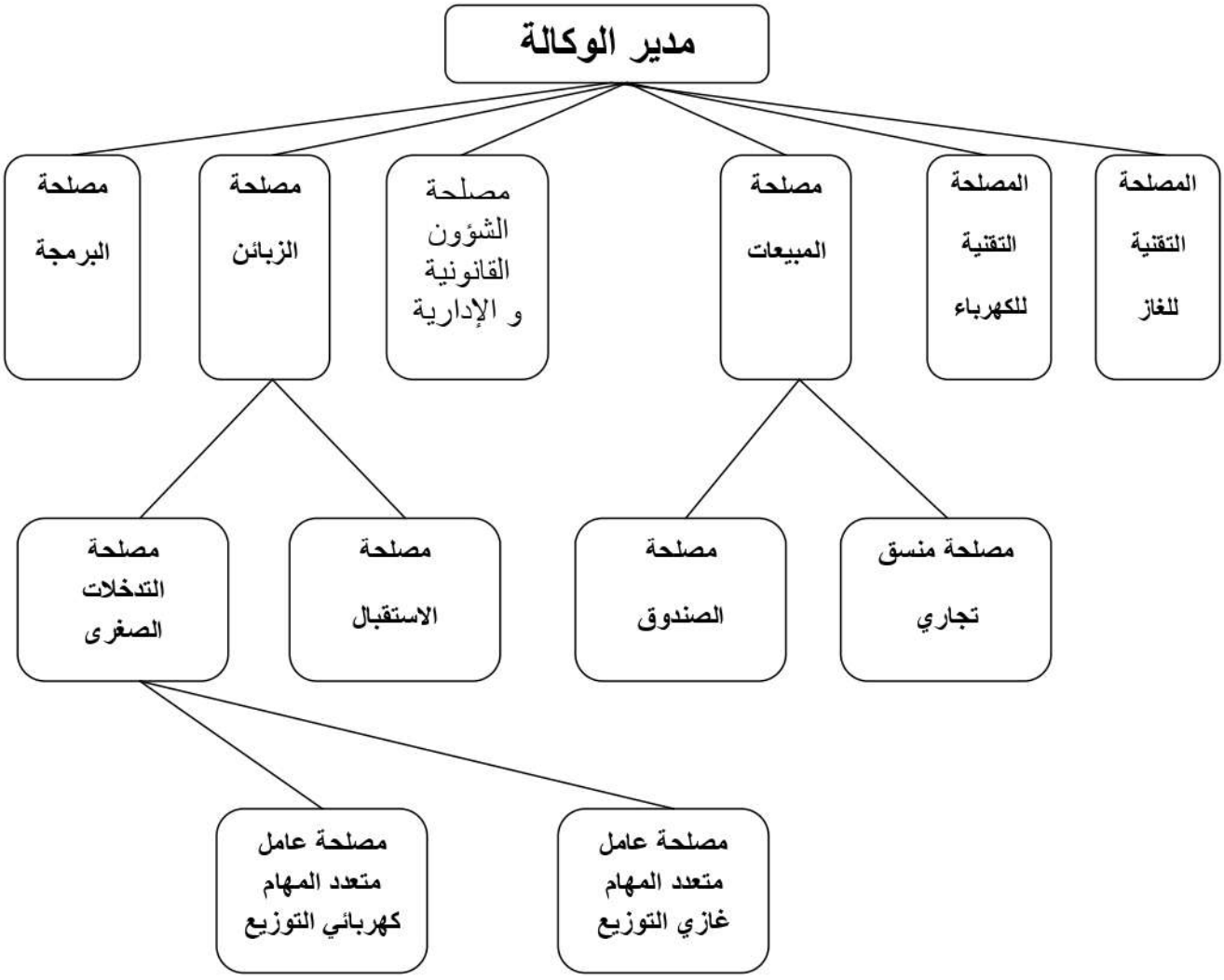
1. ربط شبكتي الغاز والكهرباء.
2. حوصلة الاستهلاك لمعدات الغاز والكهرباء.

[1] – معلومات ممنوحة من طرف مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري سنة 2023.

3. التدخلات عند حدوث أي طوارئ (غاز كهرباء).
4. صيانة شبكات الكهرباء وقنوات الغاز الطبيعي.

ثانيا هيكل الوكالة

الشكل رقم (1.3): هيكل وكالة سونلغاز فرع قصر البخاري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات الممنوحة من طرف المؤسسة

ثالثا: فروع الوكالة

1. **مصلحة البرمجة** هو فرع مكلف بتسيير المقاولين عن طريق تنظيم مناقصات بمهامه الخارجية في فترة محددة، وتحصيل كل المعاملات التي قبضت من طرف الصندوق وتحديد المعاملات المراد إنجازها.

2.1 مهام مصلحة البرمجة: من بين المهام التي تخص قسم البرمجة هو برمجة المناقصات، وتقوم بالإعلان عنها ومتابعة المقاولين، وغلق المناقصة عند انتهاء أشغال المقاولة ومتابعة المعاملات المنجزة من طرف المقاولين الخاصة بشبكتي الغاز والكهرباء.

2. **مصلحة الزبائن:** المصلحة المباشرة التي يتصل بها الزبائن وتنقسم إلى قسمين:

- قسم التدخلات الصغرى.
- قسم الاستقبال.

- **قسم التدخلات الصغرى:**

- مكلفة بكل التدخلات الصغرى لأي حادث أو خلل بعدادات الكهرباء والغاز وفيه فريقين فريق أعوان كهربائي
- التوزيع.
- فريق أعوان غازي التوزيع.

- **مهام التدخلات الصغرى:**

ومن بين المهام التي يقوم بها نذكر بعض منها:

- قطع التيار الكهربائي.
- قطع التزويد بالطاقة الكهربائية أو الغازية للمشتركين في حالة عدم تسديد الفاتورة في الوقت المحدد.
- تركيب عدادات الكهرباء والغاز.
- تغيير عدادات الكهرباء والغاز.
- كشف دليل العداد (في حالة شكاوى من طرف المشتركين) (غاز / الكهرباء).
- دراسة الربط (حساب المسافة ما بين العمود الكهربائي ومنزل الزبون.

2. قسم الاستقبال:

وحسب تسميته مكلف باستقبال كل الزبائن والمشتركين بوكالة قصر البخاري.

1.3 مهام قسم الاستقبال: توجيه الزبون أو المشترك.

- دراسة الشكاوي المقدمة من طرف المشتركين وحلها في أسرع وقت ممكن.
- تسيير ودراسة كل الطلبات الخاصة بالربط بشبكتي الغاز والكهرباء لزبائن الجدد .
- حرص على سير المعاملة المقدمة من طرف الزبون إلى غاية تثبيتها وتسويقها في برنامج التسيير المسمى SGC.
- الحرص على إعادة وصل التيار المقطوع أو التزويد بالغاز الطبيعي في حالة تسديد الفاتورة .
- دراسة كل الطلبات الخاصة والحرص على تثبيتها.
- طلب تحويل العداد الكهربائي.
- طلب تحويل العداد الغازي.
- طلب تغيير شدة التوتر.

3. فرع المبيعات :

مصلحة مكلفة بجمع مداخل الوكالة الخاصة بالغاز والكهرباء تتفرع إلى قسمين:

- فريق التنسيق التجاري.
- الصندوق.

1.3 منسق تجاري:

هو فريق عمل خارجي مكلف بمراقبة العدادات وقراءة الأدلة ويقوم بتثبيت المؤشرات في النظام. تتم عملية الفوترة وإصدار الفاتورات ثم يقوم المنسق التجاري بتوزيعها.

2.3 الصندوق:

هو المكان الذي يتم فيه إيداع وتسديد الفواتير وتوجد طريقتين لتسديد الفواتير هي كالتالي:

- تسديد الفواتير في الصندوق.

- تسديد فاتورة الربط بالكهرباء أو الغاز في الصندوق نقدا أو بواسطة الصك البنكي. - تسديد الفاتورة بمراكز البريد الجزائري.

- تسديد الفاتورة عن طريق التوطين Domiciliation.

تبدأ عملية القبض في الصندوق من الثامنة صباحا إلى غاية الثالثة مساءا ويتم إبداء كل المصاريف المقبوضة في الصندوق بمراكز البريد أو البنوك.

الفرع التقني للغاز:

حيث يهتم هذه الأخير بالصيانة لكل شبكات الغاز من القنوات الصاعدة، الوصلات والحنفيات وهو قسم معني بالتدخلات الكبيرة عند حدوث تسريبات للغاز وقطع الوصلات والشبكات الغازية.

زيادة على ذلك يقوم بالدراسات لتزويد الزبائن بالغاز وتركيب العدادات الغازية وتوعية الناس عن الخطر الناجم على تسريبات الغاز والتنسيق مع المقاولات الأخرى لتفادي الاعتداء على شبكة الغاز، وتسلم شبكات الغاز الجديدة.

فرع الشؤون القانونية

أي شركة باعتبارها كثيرة التعامل مع الزبائن بالطبع تحصل فيها اختلافات ومنازعات لا يمكن الوصول إلى نتيجة إلا باللجوء إلى القضاء وبالنسبة لشركة سونلغاز المنازعات تختلف بين الزبائن العاديين والزبائن أصحاب الضغط المتوسط والعالي بالنسبة للكهرباء والتدفق بالنسبة للغاز، ومن بين القضايا البارزة في شركة سونلغاز نذكر على سبيل المثال:

- نزع الملكية الخاصة للمنفعة العامة (تركيب الأعمدة الكهربائية).
- سرقة الكهرباء.
- الديون (الشركات، المصانع، المؤسسات الكبرى).
- الزبائن العاديين.
- إصدار شيك بدون رصيد (مادي).

ومن أجل معالجة هذه القضايا نتبع مجموعة من القوانين والنصوص القانونية:

مثال:

- القانون المدني والجزئي.
- قانون الإجراءات القانونية والإدارية.
- قانون 02-01 متعلق بتنظيم مصالح سونلغاز.

فرع التقني للكهرباء:

يعد قسم التقنيات الكهربائية من الأقسام التكنولوجية المهمة في سونلغاز، لاستغلال الكهرباء وتوزيعها وصيانة الأجهزة والمعدات والمحافظة على استمرارية التزود بالكهرباء.

وهي مصلحة تقوم بمهام عدم إقطاع التيار الكهربائي وبصيانة شبكة الكهرباء في ظرف قياسي للتواتر المنخفض والتواتر العالي من قبل ثلاث فرق تعمل ليلا ونهارا على المحافظة على السير الحسن في التواتر المنخفض .

والطاقة الكهربائية هي الطاقة الوحيدة التي لا يمكن تخزينها فهي تستهلك مباشرة، في هذه المصلحة بالذات يستعمل برنامج خاص واسمه بان بيتي حيث يعمل لحساب مصالح متعددة من بينها المدية قصر البخاري – البرواقية – بني سليمان – تابلاط – عين بوسيف، وهذا البرنامج خاص بالتوتر المنخفض. وكل مصلحة لها رمز خاص بها مثلا رمز مصلحة قصر البخاري هو 432 وفي هذا البرنامج يتم فيه تثبيت الشكاوي المقدمة من طرف الزبون.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب لاختبار الفرضيات والأدوات التي تستعمل للمساعدة في ذلك، وسنتطرق في هذا المبحث إلى وصف مفصل إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك منهج الدراسة الميدانية بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة، وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة، إضافة إلى تصميم أداة الدراسة وطريقة قياس الأداة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

كما يعتبر تحديد منهج الدراسة ووصف مجتمع وعينة الدراسة من أهم الإجراءات الأساسية لإنجاز الدراسة الميدانية، فمن خلاله يتم التعرف على خصائص أفراد العينة المستهدفة لإجراء التحليل الإحصائي.

الفرع الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا الفصل عند وصفنا لخصائص عينة الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الإحصائي عند عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية والتعليق على نتائجها، وذلك بما يتوافق مع نوع وأهداف الدراسة، وقد اعتمدت الطالبة على مقياس ليكارت الخماسي، من أجل حساب المتوسطات المرجحة والتي على أساسها يمكن تحديد اتجاه أفراد العينة. وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(1.3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 الى 1.8	1.81 الى 2.6	2.61 الى 3.4	3.41 الى 4.2	4.21 الى 5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2006، ص 113.

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و و3 و4 و5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمد الطالبان عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحاسبي المقدرة ب: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند تقييمهم **لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي**، وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي المرح الأساس} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{15}{5} = 3$$

الفرع الثالث: مجتمع الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف ارتأينا اجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ولاية المدية.

الفرع الرابع: عينة الدراسة

تعبر عينة الدراسة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي من أجل تمثيله في البحث محل الدراسة، والمسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الأصلي على أن يكون هذا الجزء ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع، وانطلاقا من أن مجتمع الدراسة يتميز يتكون من عدد كبير من الموظفين قمنا بتحديد عينة عشوائيا يرجع ذلك إلى عدة اعتبارات أهمها قيود الوقت والتكلفة، وحجم مجتمع الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (40)، وبعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة تمكنا من استرداد (36) استبيان من أصل (40)، وبعد تدقيق الاستبيانات ومراجعتها لأغراض التحليل تم استبعاد (05) منها بسبب عدم صلاحيتها للتحليل إما للنقص أو التناقضات الموجودة في الإجابات، وعليه فقد كان عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (31)استبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2.3): يبين الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	40	%100
الاستمارات المسترجعة	36	%90
الاستمارات غير مسترجعة	04	%10
الاستمارات الملغاة	05	%12.5
الاستمارات الصالحة للدراسة	31	%77.5

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

قام الطالبان بإعداد استبيان لدراسة **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي** بعد الاطلاع على عدد من الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة، وسنتناول في هذا المطلب كل من هيكل أداة الدراسة وصدق أداة الدراسة وثباتها.

الفرع الأول: مراحل إعداد الاستبيان:

مرت عملية إعداد الاستبيان بعدة خطوات إلى أن وصلت لشكلها النهائي، وكانت كما يلي:

1- إعداد الاستبيان الأولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستبيان الأولي على المشرفين لاختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبيان الأولي حسب توجيهات المشرفة.

4- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قدموا مجموعة من التعديلات الهامة من حيث إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى وتعديل البعض منها بما يخدم إشكالية الدراسة.

5- ضبط الاستبيان بشكله النهائي وتوزيعه على جميع أفراد العينة لجمع البيانات للازمة للدراسة.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

قام الطالبان بتصميم أداة الدراسة الاستبانة" لمعرفة **دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التميز التنظيمي** وذلك كالتالي:

الجزء الأول: يحتوي المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهو عبارة عن العوامل الديمغرافية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الأقدمية.

الجزء الثاني: يتكون من محورين رئيسيين للدراسة، يحتوي على 27 عبارة موزعة على المحاور كالتالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، ويشمل أربعة أبعاد (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) حيث تم تشكيل لكل بعد عبارات الخاصة به ويتضمن 12عبارة.
- **المحور الثاني:** الذي كان حول المتغير التابع المتمثل في قرار التميز التنظيمي، ويشمل أربعة أبعاد (بعد التميز القيادة، بعد المرؤوسين، بعد التميز الإستراتيجية، بعد تميز الهيكل التنظيمي، بعد التميز الثقافة التنظيمية) وضم 15 عبارة.

الفرع الثالث: صدق أداة الدراسة

أولا. صدق التحكيم: للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها بالصورة الأولية على المشرفة وبعد أخذ موافقته تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات التسويق، للاستفادة من خبرتهم ورصيدهم المعرفي والأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم حول تعديل الاستبانة، مع عرض للإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة لإعطاء صورة واضحة المحاور الدراسة، ثم إجراء بعض التعديلات من حذف وإضافة وإعادة صياغة عبارات بناء على توجيهات المحكمين والخروج بها على صورتها النهائية.

ثانيا. صدق الاتساق الداخلي: يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في الحكم على دقة أداة القياس، وتحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد إثباتها، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وسنقوم في هذا الجزء بقياس الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له من أجل تحديد العبارات التي إذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للمحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة كما يلي:

1. صدق الاتساق الداخلي لمحور المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (3.3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
	بعد الاقتصادي		
01	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن.	0.523	0.003
02	تعتبر مؤسستكم المنتجات التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودية الاقتصادية فقط.	0.666	0.000
03	تركز مؤسستكم على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة بدون المساس بمستويات أجور العمال.	0.576	0.001
	بعد القانوني		
04	تلتزم مؤسستكم بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعاملين والوقاية من الأخطار المهنية.	0.749	0.000
05	تلتزم مؤسستكم بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها) لتحافظ على حقوق العاملين.	0.428	0.016
06	تحترم مؤسستكم قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين الأطراف الأخرى الفاعلة من نقابات العمال والمتعاملين الاقتصاديين.	0.643	0.000
	بعد الأخلاقي		
07	تتوافق رسالة مؤسستكم وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي من عادات وتقاليد.	0.597	0.000
08	تعامل مؤسستكم الموظفين لديها بعدالة ودون التميز (الأجور، الترقيات، الحوافز) وفقا لأخلاقيات العمل المتوافق عليها.	0.716	0.000
09	تتخذ مؤسستكم عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الاداري، الاختلاس، الرشوة وغيرها.	0.897	0.000
	بعد الإنساني		
10	تتوافق رسالة مؤسستكم وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي من عادات وتقاليد.	0.637	0.000
11	تعامل مؤسستكم الموظفين لديها بعدالة ودون التميز (الأجور، الترقيات، الحوافز) وفقا لأخلاقيات العمل المتوافق عليها.	0.428	0.016
12	تتخذ مؤسستكم عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الاداري، الاختلاس، الرشوة وغيرها.	0.747	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات محور المسؤولية الاجتماعية والمحور ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لمحور التميز التنظيمي

الجدول رقم (4.3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التميز التنظيمي

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بعد التميز القيادة		
13	تميل الإدارة لتحويل الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم في العمل لا يساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه.	0.637	0.000
14	تضع الإدارة خطط بديلة للأداء في حال فشل الخطة الرسمية.	0.722	0.000
15	تتعامل الإدارة بدرجة استجابة عالية في اتجاه حالات الغموض والتعقيد واللاتأكد البيئي.	0.734	0.000
	بعد المرؤوسين		
16	يتكيف المرؤوسين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	0.911	0.000
17	يرغب المرؤوسين مشاركة إدارة المنظمة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.	0.798	0.000
18	يساهم المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم بروح الفريق أو العمل الجماعي.	0.791	0.000
	بعد التميز الإستراتيجية		
19	ينصب اهتمام إدارة مؤسستكم على الأهداف الكلية ذات الرؤية الواضحة لها بعيدا عن الجزئيات والفرعيات في الخطط الإستراتيجية.	0.666	0.000
20	تطبيق المنظمة استراتيجيات تحقق الأداء المتميز من خلال الموازنة بين الأهداف والتكاليف	0.772	0.000
21	تعمل مؤسستكم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكانياتها المتاحة.	0.686	0.000
	بعد تميز الهيكل التنظيمي		
22	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية بشكل يعكس مرونة الهيكل التنظيمي.	0.743	0.000
23	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط المسؤوليات والمهام بوضوح مما يؤدي الى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	0.622	0.000
24	الاتصال في مؤسستكم يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.	0.685	0.000
	بعد التميز الثقافة التنظيمية		
25	تنسجم قيم ومعتقدات العاملين مع القيم وثقافة المنظمة يعكس القيم المشتركة بين الإدارة العليا والعمال.	0.806	0.000
26	تقع على العاملين مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة	0.661	0.000
27	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال بما يحقق الأداء العالي.	0.684	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات محور التميز التنظيمي والمحور ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3. صدق الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي يردي الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الدراسة، ويفترض هذا النمط من الصدق أن كل مقياس أو أداة قياس تمكننا من القدرة على التنبؤ بالخاصية المدروسة، فكلما كانت المحاور متسقة مع الدرجة الكلية للاستبيان كلما دل ذلك على حسن التنبؤ والتوقع.

الجدول رقم (5.3): الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور المسؤولية الاجتماعية	0.924	0.000
محور التميز التنظيمي	0.925	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات الارتباط "بيرسن" ذات دلالة معنوية، كما أن كل قيم الدلالة للمحاور الثلاثة المدروسة كانت أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الرابع: ثبات الاستبيان

يعد ثبات أداة القياس من التقنيات المستعملة للتأكد من قدرة الأداة المخصصة للبحث على إعطاء نتائج مماثلة إذا تكرر القياس لعدة مرات وفي نفس الظروف، إذ يعبر ذلك عن جودة القياس، يتم حساب معامل الثبات للتعرف على مدى ثبات فقرات أداة الدراسة.

وقد اعتمد الطالبين في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرومباخ".

الجدول رقم (6.3) : يبين نتائج ألفاكرومباخ

المجال	عدد العبارات	معامل ألفاكرومباخ
بعد الاقتصادي	03	0.764
بعد القانوني	03	0.773
بعد الأخلاقي	03	0.747
بعد الإنساني	03	0.652
محور المسؤولية الاجتماعية	**12**	**0.800**
بعد التميز القيادة	03	0.752
بعد المرؤوسين	03	0.941
بعد التميز الإستراتيجية	03	0.739
بعد تميز الهيكل التنظيمي	03	0.785
بعد التميز الثقافة التنظيمية	03	0.728
محور التميز التنظيمي	**15**	**0.830**
الدراسة ككل	**27**	**0.890**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم ألفا كرومبانخ المحسوبة للمحاور والدراسة كانت أكبر من (06)، وهو المعدل الأدنى المقبول، وقد تراوحت معدلات ألفاكرونباخ بين (0.652) و (0.941) وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة (0.890)، وهي نسبة جد عالية وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، وهذا ما يضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

الفرع الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (7.3): نتائج اختبار كولموجروف–سمرنوف

المحاور	Kolmogoroov-sminrov	sig
محور المسؤولية الاجتماعية	0.149	0.177
كحور التميز التنظيمي	0.181	0.111
محاور الدراسة ككل	0.113	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن القيمة المعنوية sig لجميع المحاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نستنتج أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

بعد استلام الاستبيانات الموزعة والتأكد من صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات، وفي إطار ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولا– اختبار الثبات: يعتبر اختبار "ألفا كرونباخ Alpha Cronbatch" من أهم الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات، حيث يتم استخدامه بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح (0-1)، ويكون هذا المقياس ذو مصداقية ويمكن الاعتماد عليه إذا كانت القيمة المحسوبة تساوي (0.60) فأكثر، حيث يدل ذلك على أن قائمة الاستبيان تتمتع بثبات داخلي.

ثانيا–معامل الارتباط بيرسن Pearson: وذلك من أجل حساب الاتساق الداخلي والاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

ثالثا– الأساليب الإحصائية الوصفية: اعتمدت الطالبان في دراستهم على مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية خاصة فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة، وهنا استعمل الطالبان كل من النسب المئوية والتكرارات، لتحديد وتحليل اجابة أفراد العينة، واعتمد الطالبان على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تحصل عليها من مخرجات برنامج spss.

رابعا– اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-Test): والذي استخدم من أجل ثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

خامسا– اختبار الخطي البسيط: لتحديد مدى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة

يوضح هذا المبحث، النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، بعد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية، من أجل تحليل وتفسير ما أسفرت عليه الدراسة فيما يتعلق بنتائج البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تحليل الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة الذين تم استقصائهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهم من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات المبحوثين من حيث التركيبة الجنسية، العمرية، ومن حيث المستوى التعليمي والدخل، حيث هذه الصفات تمثل متغيرات قد تؤثر في نتائج هذه الدراسة. والجداول الآتية تشمل التوزيعات التكرارية لهذه المتغيرات.

أولا. الجنس

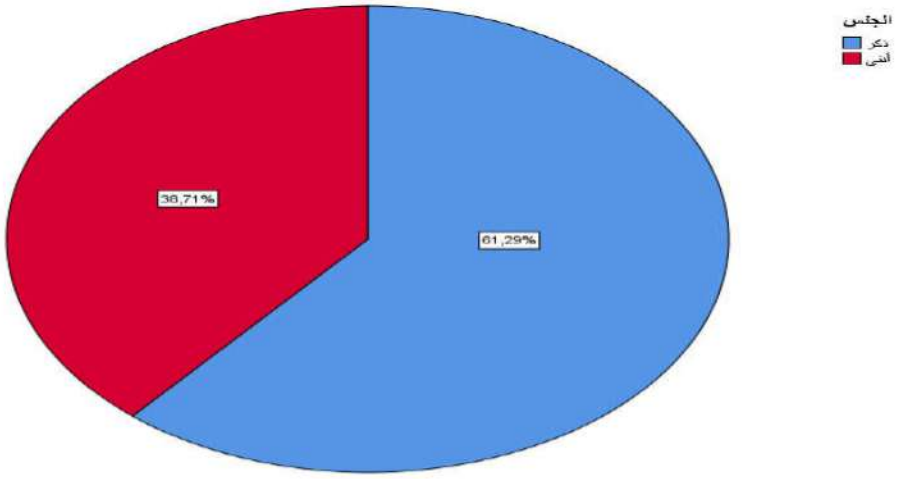
الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

	التكرار	النسبة
ذكر	19	%61.3
أنثى	12	%38.7
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تمثلت في فئة ذكر بنسبة (61.3%) وفيما كانت فئة أنثى بنسبة (38.7%) والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا. السن

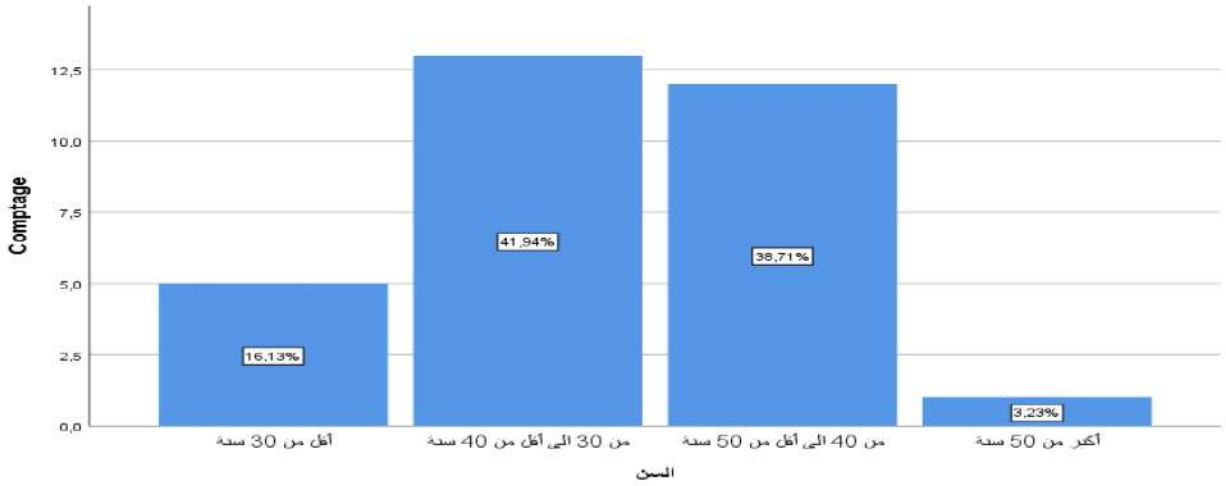
الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	05	%16.1
من 30 الى أقل من 40 سنة	13	%41.9
من 40 الى أقل من 50 سنة	12	%38.7
أكثر من 50 سنة	01	%3.2
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعت على فئات الموضوعة في أداة الدراسة، حيث كانت فئة أقل من 30 إلى أقل من 40 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (41.9%) لتليها فئة من 40 الى أقل من 50 سنة بنسبة (38.7%)، ثم فئة أقل من 30سنة بنسبة (16.1%)، وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (3.2%).

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا. المستوى التعليمي

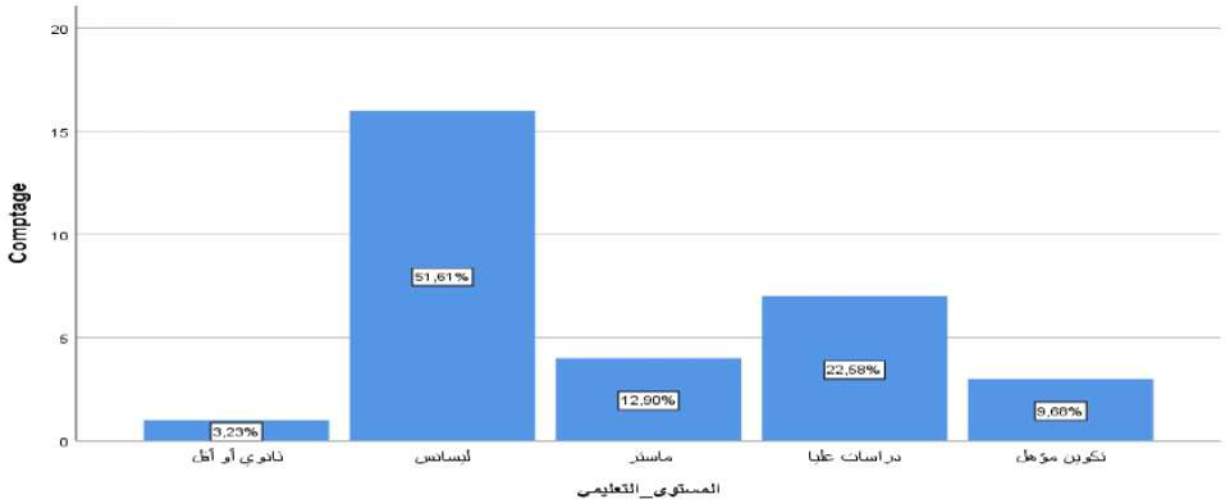
الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	01	%3.2
ليسانس	16	%51.6
ماستر	04	%12.9
دراسات عليا	07	%22.6
تكوين مؤهل	03	%9.7
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك تنوع في المستوى الأكاديمي حيث جاءت فئة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس في المرتبة الأولى بنسبة (51.6%)، لتليها فئة دراسات عليا بنسبة (22.6%)، ثم فئة ماستر بنسبة (12.9%)، ثم فئة الأفراد المتحصلين على شهادة تكوين مؤهل بنسبة (9.7%) وفي الأخير فئة ثانوي أو أقل بنسبة (3.2%).

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعا. المركز الوظيفي

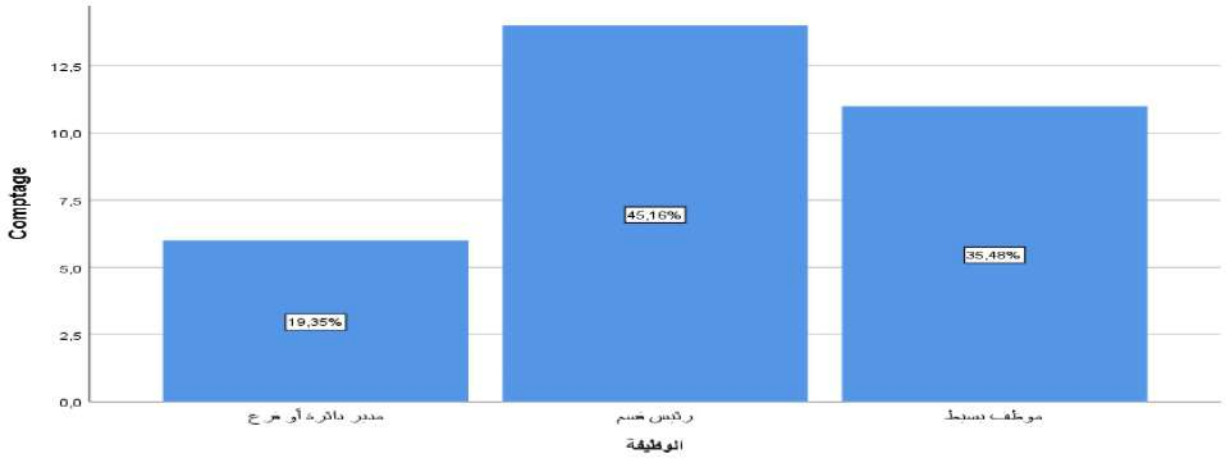
الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

	التكرار	النسبة
مدير دائرة أو فرع	06	%19.4
رئيس قسم	14	%45.2
موظف بسيط	11	%35.5
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة تمثلت في رئيس قسم وموظف بسيط بنسبة (45.2%) و(35.5%) على التوالي، فيما كانت نسبة مدير دائرة أو فرع (19.4%).

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خامسا. عدد سنوات الأقدمية

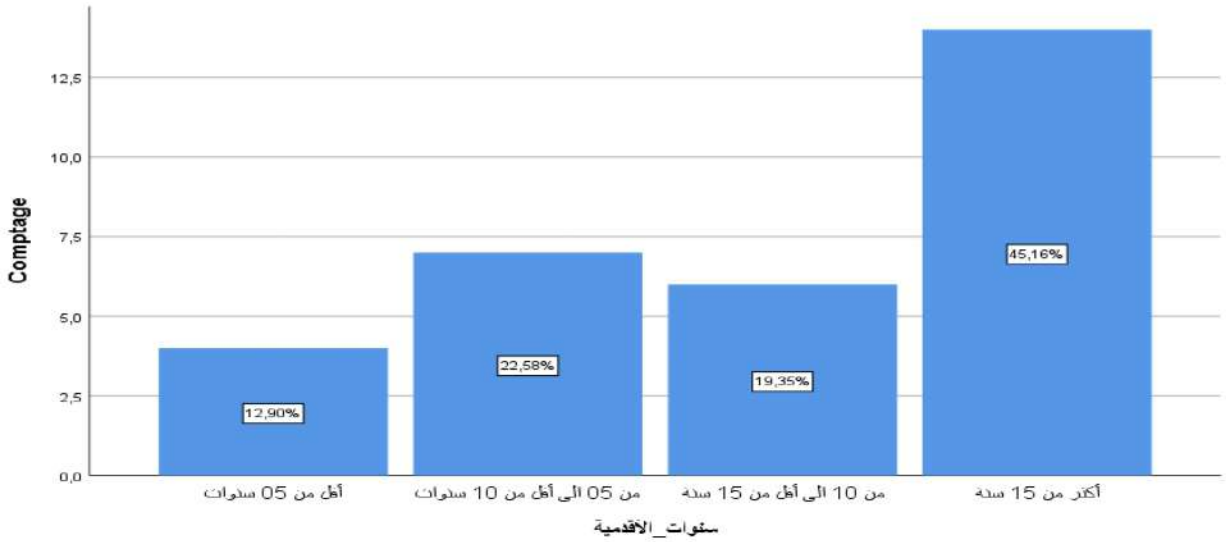
الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية

	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	04	%12.9
من 05 الى أقل من 10 سنوات	07	%22.6
من 10 الى أقل من 15 سنة	06	%19.4
أكثر من 15 سنة	14	%45.2
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 05 سنوات قد بلغت (45.2%)، لتليها فئة من 05 الى أقل من 10 سنوات بنسبة (22.6%)، ثم فئة من 10 الى أقل من 15 سنة بنسبة (19.4%) وفي الأخير فئة أقل من 05 سنوات بنسبة (12.9%)

الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الإجابات المستلمة في شكل متوسطات حسابية وانحراف معياري، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحقيق من الفرضيات المصاغة وهذا قبل إجراء الاختبارات الإحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المسؤولية الاجتماعية

أولا. تحليل فقرات بعد الاقتصادي

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاقتصادي ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (13.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاقتصادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
01	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن.	4.81	0.402	موافق تماما	مرتفعة جدا	01
02	تعتبر مؤسستكم المنتجات التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودية الاقتصادية فقط.	3.55	0.888	موافق	مرتفعة	03
03	تركز مؤسستكم على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة بدون المساس بمستويات أجور العمال.	4.42	0.923	موافق تماما	مرتفعة جدا	02
	المتوسط العام للبعد الاقتصادي	**4.25**	**0.514**	**موافق تماما**	**مرتفعة جدا**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**4.25**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق تماما**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة جدا ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.415**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**01**) التي مفادها " **تقوم مؤسستكم بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن** " هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد الاقتصادي** ،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.81**) والانحراف معياري قدر بي (**0.402**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**02**) والتي مفادها " **تعتبر مؤسستكم المنتجات التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودية الاقتصادية فقط** " والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**3.55**) وانحراف معياري قدر بي (**0.888**).

ثانيا. تحليل فقرات بعد القانوني

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد القانوني ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (14.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القانوني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
04	تلتزم مؤسستكم بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعاملين والوقاية من الأخطار المهنية.	4.39	1.022	موافق تماما	مرتفعة جدا	01
05	تلتزم مؤسستكم بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها) لتحافظ على حقوق العاملين.	2.32	0.909	محايد	متوسطة	03
06	تحترم مؤسستكم قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين الأطراف الأخرى الفاعلة من نقابات العمال والمتعاملين الاقتصاديين.	3.87	0.718	موافق	مرتفعة	02
	المتوسط العام للبعد القانوني	**3.52**	**0.569**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة بالبعد القانوني، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.52**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.569**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**04**) التي مفادها " **تلتزم مؤسستكم بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعاملين والوقاية من الأخطار المهنية**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد القانوني**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.39**) والانحراف معياري قدر بي (**1.022**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**05**) والتي مفادها " **تلتزم مؤسستكم بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات**

وتسهيلات السكن وغيرها) لتحافظ على حقوق العاملين." والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**2.32**) وانحراف معياري قدر بي (**0.909**).

ثالثا. تحليل فقرات بعد الأخلاقي

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (15.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
07	تتوافق رسالة مؤسستكم وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي من عادات وتقاليد.	4.23	0.717	موافق تماما	مرتفعة جدا	01
08	تعامل مؤسستكم الموظفين لديها بعدالة ودون التميز (الأجور، الترقيات، الحوافز) وفقا لأخلاقيات العمل المتوافق عليها.	3.58	1.205	موافق	مرتفعة	03
09	تتخذ مؤسستكم عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الاداري، الاختلاس، الرشوة وغيرها.	4.10	1.106	موافق	مرتفعة	02
	المتوسط العام للبعد الأخلاقي	**3.96**	**0.840**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي أخلاقيات ، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.96**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.840**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**07**) التي مفادها " **تتوافق رسالة مؤسستكم وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي من عادات وتقاليد**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد الأخلاقي** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.23**) والانحراف معياري قدر بي (**0.717**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**04**) والتي مفادها " **تعامل مؤسستكم الموظفين لديها بعدالة ودون التميز (الأجور، الترقيات، الحوافز) وفقا لأخلاقيات العمل المتوافق عليها** " والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**3.58**) وانحراف معياري قدر بي (**1.205**).

رابعا. تحليل فقرات بعد بعد الانساني

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الانساني ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (16.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الانساني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
10	تساهم مؤسستكم في توفير فرص العمل للنساء من أجل تحسين مستويات الدخل وذوي الاحتياجات الخاصة.	4.39	0.667	موافق تماما	مرتفعة جدا	01
11	تقدم مؤسستكم مساعدات للعاملين لديها لحل مشاكلهم مثل: الزواج، الحج، العمرة وغيرها.	3.03	1.197	محايد	متوسطة	03
12	تقدم مؤسستكم تسهيلات وخدمات للمؤسسات الخيرية مثل مراكز الطفولة ورعاية المعاقين، وتراعي الفقراء والشهداء والجرحى وغيرهم من الفئات المشابهة.	4.03	0.752	موافق	مرتفعة	02
	المتوسط العام للبعد الانساني	**3.81**	**0.693**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة بالبعد الانساني، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.81**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.693**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**10**) التي مفادها " **تساهم مؤسستكم في توفير فرص العمل للنساء من أجل تحسين مستويات الدخل وذوي الاحتياجات الخاصة**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد الانساني** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.39**) والانحراف معياري قدر بي (**0.667**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**11**) والتي مفادها " **تقدم مؤسستكم مساعدات للعاملين لديها لحل مشاكلهم مثل: الزواج، الحج، العمرة وغيرها**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**3.03**) وانحراف معياري قدر بي (**1.197**).

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محور التميز التنظيمي

أولا. تحليل فقرات بعد التميز القيادة

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز القيادة ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (17.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
13	تميل الإدارة لتحويل الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم في العمل لا يساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه.	3.55	0.850	موافق	مرتفعة	03
14	تضع الإدارة خطط بديلة للأداء في حال فشل الخطة الرسمية.	3.90	0.831	موافق	مرتفعة	02
15	تتعامل الإدارة بدرجة استجابة عالية في اتجاه حالات الغموض والتعقيد واللاتأكد البيئي.	4.16	0.898	موافق	مرتفعة	01
	المتوسط العام لبعد التميز القيادة	**3.87**	**0.624**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التميز القيادة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.87**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.624**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**15**) التي مفادها " **تتعامل الإدارة بدرجة استجابة عالية في اتجاه حالات الغموض والتعقيد واللاتأكد البيئي**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد التميز القيادة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.16**) والانحراف معياري قدر بي (**0.898**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**13**) والتي مفادها " **تميل الإدارة لتحويل الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم في العمل لا يساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه** " والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**3.55**) وانحراف معياري قدر بي (**0.850**).

ثانيا. تحليل فقرات بعد المرؤوسين

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرؤوسين ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (18.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرؤوسين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
16	يتكيف المرؤوسين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.	3.77	0.990	موافق	مرتفعة	01
17	يرغب المرؤوسين مشاركة إدارة المنظمة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.	3.58	1.057	موافق	مرتفعة	03
18	يساهم المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم بروح الفريق أو العمل الجماعي.	3.71	1.039	موافق	مرتفعة	02
	المتوسط العام لبعد المرؤوسين	**3.68**	**0.973**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد المرؤوسين، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.68**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.973**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**16**) التي مفادها " **يتكيف المرؤوسين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية** " هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد المرؤوسين** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**3.77**) والانحراف معياري قدر بي (**0.990**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**17**) والتي مفادها " **يرغب المرؤوسين مشاركة إدارة المنظمة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**3.58**) وانحراف معياري قدر بي (**1.057**).

ثالثا. تحليل فقرات بعد التميز الإستراتيجية

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الإستراتيجية ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (19.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
19	ينصب اهتمام إدارة مؤسستكم على الأهداف الكلية ذات الرؤية الواضحة لها بعيدا عن الجزئيات والفرعيات في الخطط الإستراتيجية.	3.90	1.012	موافق	مرتفعة	02
20	تطبيق المنظمة استراتيجيات تحقق الأداء المتميز من خلال الموازنة بين الأهداف والتكاليف	3.97	1.016	موافق	مرتفعة	01
21	تعمل مؤسستكم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكانياتها المتاحة.	3.23	1.334	محايد	متوسطة	03
	المتوسط العام لبعد التميز الإستراتيجية	**3.69**	**0.742**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التميز الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.69**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.742**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**20**) التي مفادها " **تطبيق المنظمة استراتيجيات تحقق الأداء المتميز من خلال الموازنة بين الأهداف والتكاليف** " هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد التميز الإستراتيجية**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**3.97**) والانحراف معياري قدر بي (**1.016**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**21**) والتي مفادها " **تعمل مؤسستكم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكانياتها المتاحة.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**3.23**) وانحراف معياري قدر بي (**1.334**).

رابعا. تحليل فقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (20.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
22	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية بشكل يعكس مرونة الهيكل التنظيمي.	4.06	0.854	موافق	مرتفعة	01
23	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط المسؤوليات والمهام بوضوح مما يؤدي الى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.	3.90	0.944	موافق	مرتفعة	02
24	الاتصال في مؤسستكم يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.	2.97	0.948	محايد	متوسطة	03
	المتوسط العام لبعد تميز الهيكل التنظيمي	**3.64**	**0.438**	**موافق**	**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التميز الهيكل التنظيمي، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.64**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.438**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**22**) التي مفادها " **العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية بشكل يعكس مرونة الهيكل التنظيمي.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد تميز الهيكل التنظيمي**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.06**) والانحراف معياري قدر بي (**0.854**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**24**) والتي مفادها " **الاتصال في مؤسستكم يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**2.97**) وانحراف معياري قدر بي (**0.948**).

خامسا. تحليل فقرات بعد التميز الثقافة التنظيمية

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الثقافة التنظيمية ، وهذا استنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (21.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التميز الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	درجة الموافقة	الترتيب
25	تنسجم قيم ومعتقدات العاملين مع القيم وثقافة المنظمة يعكس القيم المشتركة بين الإدارة العليا والعمال.	3.94	0.680	موافق	مرتفعة	02
26	تقع على العاملين مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة.	2.65	0.709	محايد	متوسطة	03
27	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال بما يحقق الأداء العالي.	4.52	0.677	موافق تماما	مرتفعة جدا	01
المتوسط العام لبعد التميز الثقافة التنظيمية		**3.69**	**0.415**			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التميز الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (**3.69**) والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة ، كما بلغ الانحراف المعياري (**0.415**) وهو أصغر من (**01**) وهذا ما يشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة ، كما يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (**27**) التي مفادها " **هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال بما يحقق الأداء العالي.**" هي التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في **بعد التميز الثقافة التنظيمية**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (**4.52**) والانحراف معياري قدر بي (**0.677**) ، فيما كانت أقل عبارة هي عبارة رقم (**26**) والتي مفادها " **تقع على العاملين مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة.**" والتي حصلت على متوسط حسابي قدره (**4.52**) وانحراف معياري قدر بي (**0.677**).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة وتحليل الإجابات، في هذا المطلب سنحاول اختبار الفرضيات التي تم ذكرها في نص الإشكالية، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة والتي مفادها تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، قام الطالبين بإجراء اختبار (T-Test) على عبارات المحور الأول من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0**: لا تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- **فرضية البديلةH1**: تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم(22.3): نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
M1	3.89	1.69	30	9.819	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين ين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

بالعموم فان المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ (3.89) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المستخدم في الدراسة (3)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن مؤسسة سونلغاز قصر البخاري تقوم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وللتأكد من صحة النتائج اعتمد الطالبين على اختبار T-test.

يبين الجدول أعلاه أ قيمة (T) المحسوبة (9.819) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بي (1.69)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من (0.05)، بناءا على قاعدة اتخاذ القرار فانه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: " تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية".

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

وبهدف اختبار الفرضية الثانية من الدراسة والتي مفادها تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته ، قام الطالبين بإجراء اختبار (T-Test) على عبارات المحور الثاني من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0**: لا تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته.
- **فرضية البديلةH1**: تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته.

الجدول رقم (23.3): نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
M2	3.72	1.69	30	7.876	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة (7.876) أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بي (1.69)، واستنادا على قاعدة اتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي على أن: " تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سوف نحاول قياس دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي ، وهذا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، القائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.**

ولغرض قياس هذا الأثر استخدمنا نموذج الانحدار البسيط الذي يتم بموجبه تحديد اتجاه متغيرات المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الانساني) على التميز التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، كما تم استخدام معامل التحديد لقياس مساهمة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم تجزئتها إلى 4 فرضيات فرعية كما يلي:

أولا. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الاقتصادي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الاقتصادي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الجدول رقم (24.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الاقتصادي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	معامل A	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
البعد الاقتصادي	0.502	0.252	1.602	0.497	3.129	0.004	9.789	0.004

المصدر: من إعداد الطالبين ين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه يجود لتأثير بين البعد الاقتصادي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، إذا بلع معامل الارتباط (0.502) وهو معامل إرتباط مرتفع مما يدل على وجود علاقة بين البعد الاقتصادي وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.004) وهي أصغر من (0.05).

وبمعامل تحديد (0.252) أي أن البعد الاقتصادي يساهم بي (25.2%) في تحقيق التميز التنظيمي ، كما بلغت درجة التأثير (0.497) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الاقتصادي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي

$$Y=0.497\ X1+1.602$$

ثانيا. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد القانوني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير البعد القانوني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الجدول رقم (25.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد القانوني وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	معامل A	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
البعد القانوني	0.566	0.320	1.936	0.506	3.694	0.001	13.649	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين ين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط كان (0.566) عند مستوى دلالة (0.001) وهي أصغر من (0.05)، وبمعامل تحديد (0.320)، أي أن البعد القانوني يساهم بنسبة (32%) في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، كمل بلغت درجة التأثير (0.506)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد القانوني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي:

$$Y=0.506\ X1+1.936$$

ثالثا. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الأخلاقي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الأخلاقي على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الجدول رقم (26.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأخلاقي و تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	معامل A	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
البعد الأخلاقي	0.729	0.532	1.967	0.442	5.740	0.000	32.949	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين ين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه يجود لتأثير بين البعد الأخلاقي وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري ، إذا بلع معامل الارتباط (0.729) وهو معامل إرتباط مرتفع مما يدل على وجود علاقة البعد الأخلاقي وتحقيق التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05).

وبمعامل تحديد (0.532) أي أن البعد الأخلاقي يساهم بي (53.2%) في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (0.442) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الأخلاقي على تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

وعل

$$Y=0.442\ X4+1.967$$

رابعا. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الإنساني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير البعد الإنساني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

الجدول رقم (27.3): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين البعد الإنساني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	معامل A	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F	مستوى الدلالة
البعد الإنساني	0.350	0.122	0.257	2.739	4.011	0.044	4.045	0.044

المصدر: من إعداد الطالبين ين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الدلالة قد بلغت (0.044) وهي أصغر من (0.05) كما كان معامل الارتباط (0.350) أي هناك علاقة ارتباط متوسطة بين البعد الإنساني وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، كما كان معامل التحديد (0.122) مما يدل على أن البعد الإنساني يساهم في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بنسبة (12.2%) وهي نسبة منخفضة، كما بلغت درجة التأثير (0.257)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الإنساني على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري.

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي:

$$Y=0.257\ X3+2.739$$

خلاصة:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، حيث تم إسقاط الجانب النظري ميدانيا، من خلال إجراء بحث إستطلاعي لعينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ، وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان، ثم معالجتها عن طريق " spss "، ويعد المعالجة تم تبويب النتائج وتحليلها بالإعتماد على ترسانة من الأدوات الإحصائية ، فضلا على الإختبارات الإحصائية التي عززت من نتائج الدراسة في الحكم على صحة الفرضيات أو نفيها .

ومن خلال الدراسة الميدانية، والتي قمنا فيها بدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التميز التنظيمي، ومن خلال مناقشة التساؤلات التي دارت حولها الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز قصر البخاري.

الخاتمة

لا تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية خيارا بل حتمية للبقاء والاستمرار، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حقيقة نظرية وميدانية، أثبتها تنظير طويل استسقى أصوله من واقع المعاملات وتواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدبيات لا تزال تتعاظم وتمتد الى مجالات كثيرة منها السياسية والاقتصادية والقانونية والبيئية والاجتماعية، والى العديد من المستويات الكلية وبالأخص الجزئية المعبر عنها بالمؤسسات الاقتصادية.

وبذلك جاءت دراستنا لتبحث عن الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، وبهذا نكون قد توصلنا إلى مجموعة من نتائج التي تسمح لنا باختبار صحة الفرضيات الموضوعة في بداية الدراسة، والتي على أساسها نقدم بعض النتائج والاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسات الجزائرية في المستقبل، لنختم دراستنا بتقديم بعض المواضيع كأفاق للدراسة.

أولا. نتائج الدراسة

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا الى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم نشأ وتطور عبر عدة مراحل زمنية متأثرا بالفكر الاداري والاقتصادي لكل حقبة تاريخية، فقد بدأ المفهوم في البروز بشكل لافت بعد الثورة الصناعية وما أفرزته من انتهاكات لحقوق العمال والبيئة على حد سواء، ففي تلك الفترة كل ما كان يهم المنظمات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح لمنظمات الأعمال، ولكن بعد هذه الأثار السلبية التي أفرزتها أنشطة منظمات الأعمال من جهة ووعي المجتمع ككل بتلك المخاطر من جهة أخرى، الأمر الذي فرض على تلك المنظمات دمج الأهداف الاجتماعية في استراتيجياتها الى جانب الأهداف الاقتصادية.
- ان بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وانتشاره له عدة أسباب كان أهمها أنانية المنظمات وسيطرتها على موارد المجتمعات، وكذا الأضرار الناتجة عن ممارستها لأنشطتها، وتسببها بأزمات عالمية جعلت من المجتمعات تزداد فقرا وحرمانا، وكل هذه التصرفات اللامسؤولية من طرف هذه المنظمات نتيجة الفكر السائد أنذاك المتثمل في أفكار المدرسة الكلاسيكية والتي تقر بأن هدف المنظمة الوحيد هو تحقيق الأرباح للملاك لا غير.
- إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ما يزال مفهومة غير واضح، وغير محدد المعالم نظرية وتطبيقية، وذلك تبعا لطبيعته الطوعية، وغير الملزمة بقانون، وإنما مبني على المبادرات التي تطرحها جماعات الضغط، وعلى رأسها الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون، والتنمية الاقتصادية.

- من أكبر مشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في محاسبة مسؤوليتها الاجتماعية هو غياب أداة قياسية واضحة لصعوبة قياس تكاليف محاسبة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها من مشاكل المعاصرة لمهنة المحاسبة.
- يعتبر التميز التنظيمي تميز اداري ووظيفي في المؤسسة، يتحقق من خلال النمو والاتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك، مما يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وضمان استمراريتها.
- الوصول الى التميز التنظيمي أمر حتمي ومهم جدا بالنسبة للمؤسسات من أجل البقاء والاستمرارية ومواجهة التغيرات البيئية.
- التميز التنظيمي هو ثقافة عمل وأسلوب ممارسة تسيير مستدام، تعمل المؤسسة على تبنيه في شتى أوجه نشاطاتها للبحث عن الأفضل.
- التميز التنظيمي لا يعبر عن مرحلة ظرفية وليس هدفا ثابتا، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتثبيت ثقافة التفوق في كل الجوانب وبشكل يختلف عن المنافسين، بما يؤدي الى ارتفاع تنافسية المؤسسة وخلق منافع وقيم لأصحاب المصالح.
- التميز التنظيمي هة نتاج تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية.
- يتحقق التميز التنظيمي من خلال تحقيق أبعاده، بعد التميز القيادة، المرؤوسين، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع خاصة من قبل أعضائها نتيجة الاهتمام والرضا والاستقرار الذي يشعرون به.

النتائج التطبيقية:

- هناك اهتمام مرتفع بالمسؤولية الاجتماعية وتطبيق مرتفع لأبعادها لدى مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، حيث من خلال الفرضية الرئيسية الأولى: والتي مفادها **تقوم مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية** ، تم قبول هذه الفرضية حيث من خلال من خلال إجراء اختبار T-Test على نتائج محور الأول كان المتوسط الحسابي للمحور الثاني (**3.89**) وهو أكبر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (03)،وهذا ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري تقوم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال المتوسطات العامة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية التي جاء تقييمها مرتفع بالنسبة للأبعاد التالية: (**4.25**) للبعد الاقتصادي، (**3.52**) للبعد القانوني، (**3.96**) لبعد أخلاقيات الأخلاقي، (**3.81**) لبعد الانساني، مما سبق يمكن الاجابة عن السؤال الأول وتأكيد الفرضية الرئيسية الأولى.

- كما أن هناك اهتمام كذلك مرتفع بالتميز التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري، حيث من خلال الفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها **تسعى مؤسسة سونلغاز قصر البخاري لتعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته،** تم قبول هذه الفرضية حيث من خلال من خلال إجراء اختبار T-Test عل نتائج محور الثاني كان المتوسط الحسابي للمحور الثاني (**3.72**) وهو أكبر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (03)،وهذا ما يدل على مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري تسعى لعزيز التميز التنظيمي من أجل رفع مستوى الأداء إلى أعلى مستوياته حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المكونة للفرضية الرئيسية الثالثة وجدنا أن هناك تأثير معنوي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية كتغيرات مستقلة على التميز التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري كمتغير تابع، ومنه فالفرضية التي تم طرحها والقائلة: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع قصر البخاري** صحيحة.

ثالثا.التوصيات:

- ضرورة ادراك المؤسسات الجزائرية لأهمية التميز التنظيمي ولما له من تأثير على عدة جوانب في المؤسسة.
- يتعين على المؤسسات الجزائرية ادماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها، ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الادارة التفيذية وتحت اشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الادارة.
- لا بد أن تدرك المؤسسات الجزائرية أهمية وفعالية المسؤولية الاجتماعية، وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من أجل تحقيق التميز تنظيمي داخل المؤسسة.
- توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العمال والاطارات في المؤسسات وتنميتها.
- وضع ضوابط وأسس اجرائية لقواعد المسؤولية الاجتماعية تتمثل في ارشاد ممارسيها وتوعيتهم بفاعلية سلوكهم الخلقي تجاه المؤسسة، المجتمع، البيئة والحلول الواجبة الاتباع فيما يعترضهم من مشكلات حيال قيامهم بأعمالهم.
- ضرورة هيكلة ادارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات الجزائرية تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الادارة العليا مباشرة، وتبادل الخبرة والتجارب العملية فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- مراجعة نظام الحوافز بما يجعله يتسم أكثر بالعدالة والموضوعية ومرتبطا بالأداء، خاصة وأن الدراسة أثبتت أن المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة أبدو عدم رضاهم بمجمل المكأفات والحوافز كونها جاءت في المرتبة الأخيرة، والعمل على اشراك العمال قدر الامكان في تصميم نظام الحوافز.
- العمل على توفير مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوسين، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب.
- اجراء مزيد من الدراسات والأبحاث على موضوع المسؤولية الاجتماعية ودرها في تحقيق التميز التنظيمي.

رابعا.آفاق الدراسة: وفي الاخير يمكننا القول أن دراستنا هذه يمكن أن تكون بمثابة مرحلة تمهيدية يمكن إستغلالها للبحث في مواضيع مستقبلية أخرى وإشكاليات جديدة لها ، وعليه تكون افاق بحثنا هذه كالتالي :

- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.
- دور التميز التنظيمي في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الخاصة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائد، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
2. توفيق عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، دار الفكر العربي وأخرون، مصر، 2014.
3. ثامر بكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، 2006.
4. جمال الدين محمد مرسي، محمود مصطفى أبوبكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون سنة نشر.
5. صالح الحموري، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، من الألف الى الياء-الموجة الرابعة للإدارة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال- الأعمال والمجتمع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
8. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص 10.
9. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2010.
10. علي السلمي، ادارة التميز ، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة.
11. علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر، 2001.
12. عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006.
13. محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، 2000.
14. مدحت محمد أبو النصر، ادارة الجودة الشاملة كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
15. مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

16. مطر، محمد السويطي، موسى، التأهيل النظري للممارست المهنية والمحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. المعهد الوطني للتدريب، إدارة التميز ، عمان، الأردن، 2011.
18. مؤيد الفضل وأخرون، المشاكل المحاسبية المعاصرة، عمان، الأردن، 2003.
19. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

البحوث العلمية

1. أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.
2. بزماوي محمد حسام، القياس والإفصاح للأداء الاجتماعي في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2002.
3. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2013.
4. حمانة يمينة، أهمية إرساء ممارسات محاسبة التكاليف لتقييم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بويرة، 2022.
5. زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
6. زياني خولة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2020.
7. الشيرازي، عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت، 1990.
8. صخر أحمد، أثر الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2022-2023.
9. العقون أمنة، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي، دراسة حالة مؤسسة السيكرية للاسمنت، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

10. فياض المساعيد، نموذج مقترح لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في شركات المساهمة، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة جرش، الأردن، 2013.
11. قدري ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتورة في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.
12. كمال عوض منير الجوجو، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
13. محمود اسماعيل، اسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
14. نسيمة خدير، أخلاقيات الأعمال ةتأثيرها على رضا الزبون- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.
15. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
16. هالة يوسف إبراهيم القصاص، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعة الفسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2018.
17. يوسف أحمد ابراهيم أبو كوش، السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشارطين في جماعات النشاط الطلابي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

المجلات العلمية المحكمة

18. أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمان، المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 16، جامعة القيوم، مصر، 2019.
19. بليزاك عبد الحليم، السعيد بريكة، أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات بباتنة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 02، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص: 509.
20. بن العايش فاطمة، مدى تطبيق القياس والافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 17، جامعة عنابة، 2018.
21. بي عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة تشرين- العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 06، سوريا، 2020.

22. الحداد عوض، مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة بثقافة العملاء، مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، العدد 43، بدون سنة.

23. الخرشة ياسين كاسب، خالد خلف، محمود ابراهيم، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي ، شركة البوتاس الأمريكية نموذجا، مجلة دراست العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 02، 2013.

24. ديلمان أحمد وأخرون، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية في السليمانية، مجلة جامعة كرميان، 2018.

25. ساحي أبو بكر، تيفزة أمحمد، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2021.

26. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 83، 2010.

27. صباح محمد موسى، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 02، جامعة القادسية، العراق، 2011.

28. عادل نقموش، مدى إدراك مستخدمي المؤسسات الاقتصادية لعناصر المسؤولية الاجتماعية حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 01، 2021.

29. عبد الحق سعدي، القياس والإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية- نماذج مقترحة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 05، العدد 03، 2020.

30. عبد العزيز بن موسى الخلف، حول ثالوث التميز : تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية، مجلة الادارة العامة، المجلد 37، العدد 01، 1997.

31. غالية عبد السلام محمود السامي، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 02، 2014.

32. لاسك أرسلان بايز، درمان سليمان صادق، تحليل العلاقة بين مبادئ المواصفة القياسية وسمعة المنظمة- دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في معامل الاسمنت في مدينة السليمانية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 17، 2018.

33. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل، مجلة مركز الدراسات المستقبلية، العدد 38، جامعة الموصل، العراق، 2012.

34. مراد سليم عطياني، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43 ، العدد01، 2016.

الملتقيات والمداخلات

35. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005، ص: 285.

36. عبد الحميد الخدمي، عبد اللطيف أولاد حيمودة، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012.

37. مسعود شريفي، كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، ورقية بحثية مقدمة ضمن الملتقي الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14 و15 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر.

38. يوسف بوخلخال، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الافصاح المحاسبي)، الملتقى الدولي حول معايير قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال اتجاه أصحاب المصالح، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

39. Cristina Mele and Maria Colurcio, The evolving path of Tom : Towards business excellence and stakeholder value, International Journal od Quality and Reliability Management, Vol 23, No 05, 2006.

40. E.A. Goodman, R.F. Zammuto and Gifford, The competing values framework : Understandind teh impact of oeganizational culture on the quality of work life, Organization Development Journal, Vol 19, No 03, 2001.

41. James Harrington, The Impossible Dream, Ppaer for the Quality forum and the Sympostum of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh : King Absulaziz Quality Award, 2008.

42. Mcgregor B, The Excellence Agend, Public service Status Review, Public Administration, vol 54, No 03,, 1994.

43. Michel Porter, What is Strategy ?, Harvard Business Revuew, Vol 74, No 06, 1996.

44. Pinar, Girard, Investigatine the impact of organisational exxcellence and leadership on business performance, An exploratory study of turkish firms, The SAM advanced management journal, Vol 73, No 01, 2008.
45. Ralph H.Hilkman, Managing Beyond The Quick Fix : a completely integrated for creating and maintaining organizational success, First edition, san francisco, 1989.
46. Robert Vecchio, Organizational Behavior, 2 nd ed, The Dryden Press, New York, 1991.
47. Srinivas , R. Kandula, Stategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi, 2002.
48. Steve Tanner, An ibvestigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector, DBA, 2005.

الملاحـــق

الملحق رقم (01): قائمة أساتذة المحكمين

اسم ولقب	الدرجة العلمية	الجامعة
بولصنام محمد	**أستاذ**	**جامعة يحي فارس**
زاهي محمد	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة يحي فارس**
حيولة ايمان	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة يحي فارس**

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

لأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال ، نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله لقياس **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي**، وبصفتكم الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم. ونحيطكم علما بأن إجابتكم ستحظى بالسرية التامة، وأنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في انجاز هذه الدراسة.

من إعداد

حديد يخلف

زايدي لخضر الياسين

تحت إشراف

أ.د زاهي محمد

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم:

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 عام ☐

من 40 إلى أقل من 50 عام ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

دراسات عليا ☐ تكوين مؤهل ☐

4-الوظيفة:

مدير عام ☐ مدير دائرة أو فرع ☐

رئيس قسم ☐ موظف بسيط ☐

5- سنوات الأقدمية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 الى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

المحور الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعبارات القياس						
	بعد الاقتصادي:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
01	تقوم مؤسستكم بتقديم منتجاتها بأسعار في متناول الزبائن.					
02	تعتبر مؤسستكم المنتجات التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودية الاقتصادية فقط.					
03	تركز مؤسستكم على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة بدون المساس بمستويات أجور العمال.					
	بعد القانوني:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
04	تلتزم مؤسستكم بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية للعاملين والوقاية من الأخطار المهنية.					
05	تلتزم مؤسستكم بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها) لتحافظ على حقوق العاملين.					
06	تحترم مؤسستكم قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين الأطراف الأخرى الفاعلة من نقابات العمال والمتعاملين الاقتصاديين.					
	بعد الأخلاقي:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
07	تتوافق رسالة مؤسستكم وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي من عادات وتقاليد.					
08	تعامل مؤسستكم الموظفين لديها بعدالة ودون التميز (الأجور، الترقيات، الحوافز) وفقا لأخلاقيات العمل المتوافق عليها.					
09	تتخذ مؤسستكم عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية مثل الفساد الاداري، الاختلاس، الرشوة وغيرها.					
	بعد الانساني:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
10	تساهم مؤسستكم في توفير فرص العمل للنساء من أجل تحسين مستويات الدخل وذوي الاحتياجات الخاصة.					
11	تقدم مؤسستكم مساعدات للعاملين لديها لحل مشاكلهم مثل: الزواج، الحج، العمرة وغيرها.					
12	تقدم مؤسستكم تسهيلات وخدمات للمؤسسات الخيرية مثل مراكز الطفولة ورعاية المعاقين، وتراعي الفقراء والشهداء والجرحى وغيرهم من الفئات المشابهة.					

المحور الثاني: التميز التنظيمي

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.

أبعاد التميز التنظيمي وعبارات القياس						
	بعد التميز القيادة:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
13	تميل الإدارة لتحويل الصلاحيات للمرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم في العمل لا يساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه.					
14	تضع الإدارة خطط بديلة للأداء في حال فشل الخطة الرسمية.					
15	تتعامل الإدارة بدرجة استجابة عالية في اتجاه حالات الغموض والتعقيد واللاتأكد البيئي.					
	بعد المرؤوسين:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
16	يتكيف المرؤوسين مع أساليب العمل الجديدة بسرعة عالية.					
17	يرغب المرؤوسين مشاركة إدارة المنظمة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.					
18	يساهم المرؤوسين في حل المشاكل التي تواجههم بروح الفريق أو العمل الجماعي.					
	بعد التميز الإستراتيجية:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
19	ينصب اهتمام إدارة مؤسستكم على الأهداف الكلية ذات الرؤية الواضحة لها بعيدا عن الجزئيات والفرعيات في الخطط الإستراتيجية.					
20	تطبيق المنظمة استراتيجيات تحقق الأداء المتميز من خلال الموازنة بين الأهداف والتكاليف					
21	تعمل مؤسستكم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وإمكانياتها المتاحة.					
	بعد تميز الهيكل التنظيمي:	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
22	العمليات التنظيمية تسيير بشكل منظم وسلس بعيدا عن العشوائية بشكل يعكس مرونة الهيكل التنظيمي.					
23	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط المسؤوليات والمهام بوضوح مما يؤدي الى تفادي التداخل والازدواجية في الوظائف.					
24	الاتصال في مؤسستكم يتم في كثير من الأحيان بعيدا عن التسلسل الهرمي.					
	بعد التميز الثقافة التنظيمية	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
25	تنسجم قيم ومعتقدات العاملين مع القيم وثقافة المنظمة يعكس القيم المشتركة بين الإدارة العليا والعمال.					
26	تقع على العاملين مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متميزة					
27	هناك ثقافة سائدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعمال بما يحقق الأداء العالي.					

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

نتائج ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,652	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach[a]	Nombre d'éléments
,785	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	27

نتائج اختبار الارتباط للمحور الأول

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	M1
Q1	Corrélation de Pearson	1	,027	,676**	,523**
	Sig. (bilatérale)		,885	,000	,003
	N	31	31	31	31
Q2	Corrélation de Pearson	,027	1	,035	,166
	Sig. (bilatérale)	,885		,850	,371
	N	31	31	31	31
Q3	Corrélation de Pearson	,676**	,035	1	,576**
	Sig. (bilatérale)	,000	,850		,001
	N	31	31	31	31
M1	Corrélation de Pearson	,523**	,166	,576**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,371	,001	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q4	Q5	Q6	M1
Q4	Corrélation de Pearson	1	,148	,161	,749**
	Sig. (bilatérale)		,426	,387	,000
	N	31	31	31	31
Q5	Corrélation de Pearson	,148	1	,015	,428*
	Sig. (bilatérale)	,426		,937	,016
	N	31	31	31	31
Q6	Corrélation de Pearson	,161	,015	1	,643**
	Sig. (bilatérale)	,387	,937		,000
	N	31	31	31	31
M1	Corrélation de Pearson	,749**	,428*	,343	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,059	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q10	Q11	Q12	M1
Q10	Corrélation de Pearson	1	,109	,506**	,637**
	Sig. (bilatérale)		,559	,004	,000
	N	31	31	31	31
Q11	Corrélation de Pearson	,109	1	,665**	,428*
	Sig. (bilatérale)	,559		,000	,016
	N	31	31	31	31
Q12	Corrélation de Pearson	,506**	,665**	1	,747**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000
	N	31	31	31	31
M1	Corrélation de Pearson	,637**	,428*	,747**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Q7	Q8	Q9	M1
Q7	Corrélation de Pearson	1	,576**	,392*	,597**
	Sig. (bilatérale)		,001	,029	,000
	N	31	31	31	31
Q8	Corrélation de Pearson	,576**	1	,582**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,000
	N	31	31	31	31
Q9	Corrélation de Pearson	,392*	,582**	1	,897**
	Sig. (bilatérale)	,029	,001		,000
	N	31	31	31	31
M1	Corrélation de Pearson	,597**	,716**	,897**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج اختبار الارتباط للمحور الثاني

Corrélations

		Q13	Q14	Q15	M2
Q13	Corrélation de Pearson	1	-,017	,011	,637**
	Sig. (bilatérale)		,929	,952	,000
	N	31	31	31	31
Q14	Corrélation de Pearson	-,017	1	,870**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,929		,000	,000
	N	31	31	31	31
Q15	Corrélation de Pearson	,011	,870**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,952	,000		,000
	N	31	31	31	31
M2	Corrélation de Pearson	,037	,722**	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,842	,000	,000	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q16	Q17	Q18	M2
Q16	Corrélation de Pearson	1	,830**	,809**	,911**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
Q17	Corrélation de Pearson	,830**	1	,887**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31
Q18	Corrélation de Pearson	,809**	,887**	1	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31
M2	Corrélation de Pearson	,911**	,798**	,791**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q19	Q20	Q21	M2
Q19	Corrélation de Pearson	1	,451*	,017	,666**
	Sig. (bilatérale)		,011	,929	,000
	N	31	31	31	31
Q20	Corrélation de Pearson	,451*	1	,055	,772**
	Sig. (bilatérale)	,011		,770	,000
	N	31	31	31	31
Q21	Corrélation de Pearson	,017	,055	1	,686**
	Sig. (bilatérale)	,929	,770		,000
	N	31	31	31	31
M2	Corrélation de Pearson	,666**	,772**	,286	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,119	
	N	31	31	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q22	Q23	Q24	M2
Q22	Corrélation de Pearson	1	,339	-,121	,743**
	Sig. (bilatérale)		,062	,517	,000
	N	31	31	31	31
Q23	Corrélation de Pearson	,339	1	-,637**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,062		,000	,000
	N	31	31	31	31
Q24	Corrélation de Pearson	-,121	-,637**	1	,685**
	Sig. (bilatérale)	,517	,000		,000
	N	31	31	31	31
M2	Corrélation de Pearson	,743**	,622**	-,185	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,319	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Q25	Q26	Q27	M2
Q25	Corrélation de Pearson	1	-,256	,582**	,806**
	Sig. (bilatérale)		,164	,001	,000
	N	31	31	31	31
Q26	Corrélation de Pearson	-,256	1	-,161	,661**
	Sig. (bilatérale)	,164		,386	,000
	N	31	31	31	31
Q27	Corrélation de Pearson	,582**	-,161	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	,001	,386		,000
	N	31	31	31	31
M2	Corrélation de Pearson	,806**	-,161	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,388	,000	
	N	31	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج ارتباط محاور الدراسة

Corrélations

		M1	M2	M
M1	Corrélation de Pearson	1	,709**	,924**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	31	31	31
M2	Corrélation de Pearson	,709**	1	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	31	31	31
M	Corrélation de Pearson	,924**	,925**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	31	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		M1	M2	M
N		31	31	31
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,8925	3,7204	3,8065
	Ecart type	,50607	,50930	,46935
Différences les plus extrêmes	Absolue	,149	,181	,113
	Positif	,149	,103	,085
	Négatif	-,133	-,181	-,113
Statistiques de test		,149	,181	,113
Sig. asymptotique (bilatérale)		,177[c,d]	,111[c,d]	,200[c,d]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

نتائج المعلومات الشخصية للمبحوثين

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	61,3	61,3	61,3
	أنثى	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	5	16,1	16,1	16,1
	سنة 40 من أقل الى 30 من	13	41,9	41,9	58,1
	سنة 50 من أقل الى 40 من	12	38,7	38,7	96,8
	سنة 50 من أكبر	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	1	3,2	3,2	3,2
	ليسانس	16	51,6	51,6	54,8
	ماستر	4	12,9	12,9	67,7
	عليا دراسات	7	22,6	22,6	90,3
	مؤهل تكوين	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فرع أو دائرة مدير	6	19,4	19,4	19,4
	قسم رئيس	14	45,2	45,2	64,5
	بسيط موظف	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الأقدمية_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	4	12,9	12,9	12,9
	سنوات 10 من أقل الى 05 من	7	22,6	22,6	35,5
	سنة 15 من أقل الى 10 من	6	19,4	19,4	54,8
	سنة 15 من أكثر	14	45,2	45,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	31	4	5	4,81	,402
Q2	31	1	5	3,55	,888
Q3	31	2	5	4,42	,923
M1T1	31	3,00	5,00	4,2581	,51431
Q4	31	2	5	4,39	1,022
Q5	31	1	4	2,32	,909
Q6	31	3	5	3,87	,718
M1T2	31	2,33	4,67	3,5269	,56943
Q7	31	3	5	4,23	,717
Q8	31	2	5	3,58	1,205
Q9	31	2	5	4,10	1,106
M1T3	31	2,67	5,00	3,9677	,84044
Q10	31	2	5	4,39	,667
Q11	31	1	5	3,03	1,197
Q12	31	3	5	4,03	,752
M1T4	31	2,67	5,00	3,8172	,69303
N valide (liste)	31				

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q13	31	1	5	3,55	,850
Q14	31	3	5	3,90	,831
Q15	31	3	5	4,16	,898
M2T1	31	3,00	5,00	3,8710	,62466
Q16	31	2	5	3,77	,990
Q17	31	2	5	3,58	1,057
Q18	31	2	5	3,71	1,039
M2T2	31	2,00	5,00	3,6882	,97348
Q19	31	2	5	3,90	1,012
Q20	31	1	5	3,97	1,016
Q21	31	1	5	3,23	1,334
M2T3	31	2,00	5,00	3,6989	,74214
Q22	31	2	5	4,06	,854
Q23	31	2	5	3,90	,944
Q24	31	1	5	2,97	,948
M2T4	31	3,00	4,67	3,6452	,43831
Q25	31	2	5	3,94	,680
Q26	31	1	4	2,65	,709
Q27	31	3	5	4,52	,677
M2T5	31	3,00	4,67	3,6989	,41593
N valide (liste)	31				

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	31	3,8925	,50607	,09089

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
M1	9,819	30	,000	,89247	,7068	1,0781

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M2	31	3,7204	,50930	,09147

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
M2	7,876	30	,000	,72043	,5336	,9072

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1T1[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,502[a]	,252	,227	,44789

a. Prédicteurs : (Constante), M1T1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,964	1	1,964	9,789	,004[b]
	de Student	5,818	29	,201		
	Total	7,782	30			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1T1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,602	,682		2,350	,026
	M1T1	,497	,159	,502	3,129	,004

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1T2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566[a]	,320	,297	,42715

a. Prédicteurs : (Constante), M1T2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	2,490	1	2,490	13,649	,001[b]
	de Student	5,291	29	,182		
	Total	7,782	30			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1T2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,936	,489		3,958	,000
	M1T2	,506	,137	,566	3,694	,001

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1T3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,729[a]	,532	,516	,35442

a. Prédicteurs : (Constante), M1T3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,139	1	4,139	32,949	,000[b]
	de Student	3,643	29	,126		
	Total	7,782	30			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1T3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,967	,312		6,303	,000
	M1T3	,442	,077	,729	5,740	,000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1T4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350[a]	,122	,092	,48527

a. Prédicteurs : (Constante), M1T4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,953	1	,953	4,045	,054[b]
	de Student	6,829	29	,235		
	Total	7,782	30			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1T4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,739	,496		5,525	,000
	M1T4	,257	,128	,350	2,011	,054

a. Variable dépendante : M2