جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية

دراسة حالة: مؤسسة نفطال _ المدية_

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من اعداد الطالبتين:

- **شرفي أمينة**
- **شرقي أحلام**

تحت إشراف الأستاذ:

بوخرص عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة:

محمد بولصنام	أستاذا	جامعة المدية	رئيسا
عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضرة (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
إيمان حيولة	أستاذة	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أولا احمد الله تعالى وأشكره على فضله وتوفيقه الذي رافقني في كل خطوة، فله الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه، وله الشكر حتى يرضى.

نتقدم باسمي عبارات الشكر والاحترام والتقدير الى استاذنا الدكتور **بوخرص عبد العزيز** لقبوله الاشراف على هذا العمل، وعلى نصائحه وتوجهاته التي كانت الصدى الأولى في إتمام المذكرة.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتوجه بالشكر إلى **أعضاء اللجنة** المكلفة بمناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة نفطال بالمدية على مساعدتهم وتقديمهم المعلومات اللازمة.

وإلى كل **أساتذة** كلية العلوم التسيير على المعلومات والارشادات التي أفادونا بها طوال المشوار الدراسي.

كما أتوجه بالشكر إلى الخريجة **ابتسام تجيني** لمرافقتها لي خلال سنوات الدراسة وأتمنى لها النجاح في حياتها العملية.

وفي الاخير إلى كل من ساعدنا بنصح وارشادا ولو بكلمة، تقبلوا

مني اليكم سادتي جزيل الشكر والتقدير.





الإهداء

بسم الله وصلاة وسلام على حبيبنا وشفيعنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام أما بعد.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الأمنيات، وبه نستعين على مواصلة الدرب بخطى الثقة واليقين.

الى اليد الخفية والقلب الحنون وصاحبة الدعاء الصادق، الى من ضحت بعمرها وشبابها من أجلنا أمي الغالية **للاهم**، وإلى أبي **محمد** رمز المحبة والعطاء بدون انتظار حفظهم الله.

إلى من مهد لي طريق العلم وغرس في نفسي حب الطموح، وكان السند والداعم لي طيلة هذه السنين، كلمات الشكر لا تكفيك قدمت لي الكثير في صورة صبر ومحبة وأمل الى زوجي حفظك الله

إلى ابنتي قرة عيني، وبهجة ايامي ونبض قلبي، إلى من كانت ابتسامتها وقودي في لحظات التعب ابنتي **لجين** حفظها الله وجعلها من أهل العلم والقرآن.

الى من شاركتهم كل حياتي إلى اخوتي وأخواتي وابنائهم حماكم الله.

إلى كل العائلة من القريب والبعيد **شرفي وسوايبية**.

الى من شاركتني هذا العمل الزميلة **شرقي أحلام** أسأل الله أن يوفقها في حياتها، الى كل صديقاتي كل واحدة باسمها، اهدي لكم ثمرة جهدي وتعب أيام، راجية من الله أن يجعل هذا التخرج بداية لرحلة مليئة بالإنجاز والرضا.

أمينة



الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضله وكرمه.

إلى أول من همس في أذني تراتيل القرآن، إلى داعمي الأول لتحقيق أحلامي ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والعزيمة، الى فخري واعتزازي **أبي** الغالي حفظك الله.

إلى نبع الحنان ومصدر قوتي، الى من تعبت وسهرت وضحت من أجل نجاحي، الى من سهلت لي الشدائد بدعائها، إلى أنسي وأماني **أمي** الغالية حفظك الله.

الى من وقف بجانبي في السراء والضراء، إلى من كان حبهم يعلو فوق كل حب، الى رفيقة دربي **أميرة** واخوتي **فؤاد ووسيم**.

إلى كل أفراد عائلة شرقي وتجني كل باسمه.

الى ورفيقة دربي في الجامعة، الى من تشاركنا لحظات التعب والفرح زميلتي **أمينة**.

أحلام

المستخلص:

هدفت دراستنا إلى تحديد الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة المتمثلة في البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والبعد الخيري في تعزيز المناعة التنظيمية وهذا في مؤسسة نفطال _المدية_، وبغية تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم تحليله بالاستعانة بالبرامج الإحصائي spss لنتوصل بذلك إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كلمات مفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، المناعة التنظيمية، مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_

Abstract (English)

This study aims to examine the role of Corporate Social Responsibility (CSR), through its four dimensions—economic, legal, ethical, and philanthropic—in strengthening organizational immunity within NAFATAL Médéa. To achieve this objective, a descriptive and analytical approach was employed in the theoretical framework, while a case study method was adopted for the empirical investigation. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings indicate a statistically significant impact of Corporate Social Responsibility on organizational immunity at NAFTAL Médéa at the 5% significance level ($\alpha \leq 0.05$). The results suggest that the effective implementation of CSR practices enhances the

organization's resilience and its capacity to adapt to environmental challenges and organizational changes.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....

الإهداء .....

الإهداء: .....

المستخلص: .....

فهرس المحتويات.....

قائمة الأشكال.....

قائمة الجداول .....

قائمة الملاحق: .....

مقدمة عامة:.....**Erreur ! Signet non défini**

الفصل الأول: الإطار النظري للمسئولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية

تمهيد:..... 1

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية 2

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية..... 3

المطلب الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية 13

المطلب الثالث: الأطراف ذات علاقة بالمسؤولية الاجتماعية والحجج المؤيدة والمعارضة 26

المبحث الثاني: ماهية المناعة التنظيمية 33

تمهيد:..... 33

المطلب الأول: مفهوم المناعة التنظيمية..... 34

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء المناعة التنظيمية 38

المطلب الثالث: نظريات المناعة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها 46
المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق المناعة التنظيمية 49
المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة المخاطر..... 51
المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة..... 53
المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الجودة الشاملة 57
المطلب الرابع: دور المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على سمعة المنظمة..... 59
خلاصة الفصل:..... 62
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية.... **Erreur ! Signet non défini.**
تمهيد:..... 64
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال 65
المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال 65
المطلب الثاني: مديرية نفطال بالمدية وهيكلها التنظيمي..... 67
المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية نفطال بالمدية..... 69
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... 70
المطلب الأول: منهجية الدراسة 70
المطلب الثاني: أساليب وإجراءات الدراسة 73
المطلب الثالث: اتساق وثبات الاستبانة..... 74
المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج..... 81
المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة 81
المطلب الثاني: اختبار ومناقشة النتائج..... 88
خلاصة الفصل:.....100

خاتمة عامة:.....**Erreur ! Signet non défini**.

قائمة المصادر والمراجع:.....109

قائمة الملاحق: 119

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	مبادئ المسؤولية المجتمعية	15
(01-02)	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	18
(01-03)	استراتيجيات تبني المسؤولية الاجتماعية	30
(01-04)	تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة	30
(01-05)	متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية	49
(02-01)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بالمدية	68
(02-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
(02-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	83
(02-04)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	85
(02-05)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	86
(02-06)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	88

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي	05
(02_01)	درجات مقياس لكارت الخماسي	73
(02_02)	توضيح عدد عينة الدراسة	74
(02_03)	معامل الارتباط لفقرات البعد الاقتصادي	75
(02_04)	معامل الارتباط لفقرات البعد القانوني	75
(02_05)	معامل الارتباط لفقرات البعد الاخلاقي	76
(02_06)	معامل الارتباط لفقرات البعد الخيري	77
(02_07)	معامل الارتباط لأبعاد محور المسؤولية الاجتماعية	77
(02_08)	معامل الارتباط لفقرات محور المناعة التنظيمية	78
(02_09)	معامل الفا كرومبا لأداة الدراسة	80
(02_10)	معامل الثبات لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية	80
(02_11)	معامل الثبات لمحور المناعة التنظيمية	81
(02_12)	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس	82
(02_13)	توزيع الأفراد حسب متغير العمر	83
(02_14)	توزيع الأفراد حسب متغير عدد سنوات الخبرة	84
(02_15)	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي	86
(02_16)	توزيع الأفراد حسب متغير التصنيف الوظيفي	87
(02_17)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية	90

(02_18)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الاقتصادي على المناعة التنظيمية	**92**
(02_19)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد القانوني على المناعة التنظيمية	**94**
(02_20)	اختيار الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الأخلاقي على المناعة التنظيمية	**97**
(02_21)	اختيار الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الخيري على المناعة التنظيمية	**99**

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	السماح بإجراء دراسة حالة	119
02	استمارة لأسماء محكمي الاستبيان	120
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	121
04	استبيان الدراسة	122
05	نتائج خصائص عينة الدراسة	126
06	نتائج حساب صدق الأداة	127
07	نتائج حساب ثبات أداة الدراسة	131
08	نتائج اخبار فرضيات الدراسة	131



مقدمة عامة

مرت الفترات الأخيرة بتطورات وتغيرات لم يشهدها العالم من قبل، فالتطور التكنولوجي أدى الى زيادة المنافسة، وكذا ارتفاع الوعي الاستهلاكي مما أدى الى تغير اهتمام المنظمات في جانب تحقيقها لأهدافها الاقتصادية فقط بل أصبحت تهتم أيضا بتحقيق الأهداف الاجتماعية فتكون الإدارة مكلفة بإجاد حلول ومبادرات تخدم المجتمع ولأن القاعدة الأساسية للمؤسسة هي تعظيم الأرباح من المحتمل أن يؤثر هذا التوجه اما إيجابيا أو سلبيا من حيث تنافسيتها ومركزها المالي، لهذا باتت المنظمات ملزمة بانتهاج سياسات جديدة تساعدها على التكيف ومن هذه السياسات هي المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية هي واجب أخلاقي من قبل المنظمة اتجاه المجتمع الذي تتفاعل معه لتحسين المستوى المعيشي، تحقيق أعلى عائد من الموارد المتاحة، احترام قيم المجتمع والعمل على حماية البيئة وتقليل الاثار السلبية للنهوض بالمجتمع، ما يساهم في تنمية المستدامة، وينتج عن ذلك رفع مستوى المناعة التنظيمية ما يجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة وهذا يؤدي إلى استقرار المؤسسة وتعزز المركز التنافسي لها بكفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها.

تعرف المناعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر والتهديدات لحماية نفسها، فتطبق آليات وتأخذ تدابير تمكنها من الصمود والاستمرار ما يجعلها قادرة على استغلال وتطوير مهارات موظفيها لإيجاد حلول فعالة، ومنه تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية بطريقة أفضل.

وبناء على ذلك، اضحى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمة أمر بالغ الأهمية لفائدته في تقوية المناعة التنظيمية لإدارة المخاطر المحتملة، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة وبناء سمعة قوية.

انطلاقا مما سبق يجب على المؤسسات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فهذا سيساعدها على بناء مناعة تنظيمية قادرة على مواجهة المخاطر.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

_ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمؤسسة نفطال الجزائر (فرع المدية)؟

لتبسيط هذه الإشكالية قمنا بتقسيمها لأسئلة فرعية متمثلة في:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

استنادا لإشكالية الدراسة نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية:

_ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمؤسسة نفطال الجزائر (فرع المدية).

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ **أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية اختيار موضوع الدراسة في كشفها عن الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية لما تحظى باهتمام بالغ على الصعيدين المحلي والعالمي، لأنه يركز على خدمة المجتمع وتقديم قيمة مضافة له، ففي ظل تعرض المنظمات للتهديدات من البيئة المحيطة بها ظهر مفهوم يعتبر حديث هو المناعة التنظيمية، تأتي هذه الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تعزز المناعة التنظيمية.

❖ **أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية.
- محاولة تسليط الضوء على الممارسات الفعلية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.
- اظهار الدور الذي تقوم به المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على المستوى الذي وصلت اليه مؤسسة نفطال _فرع المدية_ بتطبيقها للمسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز المناعة التنظيمية.

- إثراء حصيلتنا المعرفية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:**

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع ما يلي:

الأسباب الذاتية: وتمثلت فيما يلي:

- علاقة موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الأعمال.
- حب الاستطلاع خاصة الموضوع حديث في الإدارة وهو المناعة التنظيمية وكيف يتم تعزيزها عن طريق المسؤولية الاجتماعية.
- تقدير شأن الموضوع لأنه يرتبط برفاهية المجتمع والعمل على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية لتعزيز المناعة التنظيمية.

الأسباب الموضوعية: متمثلة في:

- زيادة المعارف وتنمية الأفكار المتعلقة بمفهومي المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية.
- عدم وجود دراسات تطبيقية محلية ووطنية التي تربط بين موضوع المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمي.
- الحاجة إلى نشر الوعي داخل المؤسسات حول الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية.

❖ **المنهج المستخدم في الدراسة:**

للتوصل إلى النتائج وللإجابة على الأسئلة المطروحة ومعالجة إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي لتحديد مفاهيم الدراسة وتكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات

من الكتب، الاطروحات، والمقالات العلمية، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي في دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية، باستخدام أداة الاستبانة تم توزيعها على عمال المؤسسة وبعد جمع النتائج قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

❖ **الدراسات السابقة:**

1_ الدراسات باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة بوبكر محمد حسن، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة _باتنة_** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لشهادة الماستر، قسم علوم تسيير، 2014/2013.

تناولت هذه الدراسة موضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة في مؤسسة نفطال وحدة _باتنة_ حيث قامت الدراسة على 42 إداري في المؤسسة واعتمد على الاستبانة، حيث توصلوا إلى النتائج التالية:

_ تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أداءها وصورتها في المجتمع.

_ الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة

_ الشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

الدراسة الثانية:

دراسة عزي هاجر، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة لافارج الجزائر**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، 2020/2019.

هدفت هذه الدراسة على الوقوف على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، الدراسة التطبيقية لشركة لافارج الجزائر عن طريق الملاحظة وكذلك الاعتماد على 217 استبانة توصلت الى مجموعة من النتائج نوضحها فيما يلي:

_ نشأت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نتيجة تأثير الضغوط التي مارسها العديد من الجهات.

_ تعتبر المسؤولية الاجتماعية ممارسة طوعية من طرف المؤسسات تهدف إلى تحسين حياة المجتمع.

_ تعمل المؤسسات على تحقيق التنمية المستدامة من خلال الاهتمام بتحقيق البعد الاقتصادي عن طريق زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقق أكبر ربح ممكن.

الدراسة الثالثة:

دراسة سافر عبد القادر نصر الدين، **دور المناعة التنظيمية في تحسين قرارات القيادة وإدارة الازمات داخل المنظمات، مديرية التجارة لولاية تيارت _دراسة ميدانية_**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية، 2025/2024.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

_ لا يستوعب الموظفين المفاهيم المتعلقة بالمناعة التنظيمية نظريا ولكن لديهم وعي عملي بها بحكم الخبرة وتجاربهم المهنية.

_ المناعة التنظيمية تساعد على تحسين المناخ الداخلي للمنظمة وفهم البيئة الخارجية المحيطة بها.

_ الموظفون الذين يرون أن القيادة الجيدة هي التي تسعى للاكتشاف المبكر للازمات.

الدراسة الرابعة:

دراسة حسناء طيغة، بلال كرامش، **تشخيص واقع المناعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والمصالح بمؤسسة الحديد والصلب بلارة _جيجل_**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 08، العدد 01، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مستوى المناعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والمصالح بولاية جيجل، حيث أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة للمناعة التنظيمية.

_ المؤسسة تعمل على دعم وتشجيع التعلم التنظيمي.

_ وجود مستوي مرتفع لبعد الذاكرة التنظيمية يدل على أن المؤسسة تقوم بجمع وخزن وحفظ الإجراءات والمعالجات للمشكلات السابقة.

_ وجود مستوى مرتفع لبعد الحمض النووي التنظيمي أن المؤسسة لها خصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات.

2_ الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى:

Arman Bin Hj Ahmad et al, THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CORPORATE BRAND BUILDING, Journal of Postgraduate Current Business Research, volume 1, Issue 2, Malaysia, 2016.

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في بناء العلامة التجارية عن طريق الارتباطات الذهنية التي هي السمعة، المصداقية، تقنيات المنتجات والعلامة التجارية، الدخل المالي، نية شراء ومدى تماهي العميل مع المنظمة وكذلك اعتبار القيم كميزة تنافسية لتعزيز الارتباطات ما يجعلها في نظر أصحاب المصلحة أنها مركزية، دائمة ومميزة،

إضافة إلى استجابة المستهلك كاستعداده لدفع سعر أعلى مقابل منتج تم انتاجه بشكل أخلاقي أو من منظمة تدعم قضايا خيرية.

الدراسة الثانية:

Lutfi Hani Al-Awamleh, Sawsan A.Alshaer, Organizational lmmunity and its lmpact on Organizational Excellence : Jordanian commercial Banks, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACAEDEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIL SCIENCES, VOI 15, Issue 11, Jordan, 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، حمض النووي التنظيمي) على التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، فمن خلال قدرة المنظمة على حماية استقرارها والتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية تساهم في تعزيز أدائها وتحقيق التميز فهي توفر بيئة تنظيمية مرنة قادرة على الابتكار والتجديد مع الحفاظ على هوية المنظمة واستدامة الأداء.

❖ **ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:**

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو أنها أول دراسة تربط بين المتغيرين الذي هو دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي والبعد الخيري) في تعزيز المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي).

❖ **حدود الدراسة:**

لقد تم تحديد الدراسة في الحدود التالية:

- **الحدود الزمانية:** كانت الدراسة خلال شهر مارس2026 السنة الدراسية (2026،2025).

- **الحدود المكانية:** تم اسقاط الدراسة على مؤسسة نفطال الجزائر فرع المدية.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال عددها50 عامل ومن بعد تم ارجاع 35 استبانة.

❖ **نموذج الدراسة:**

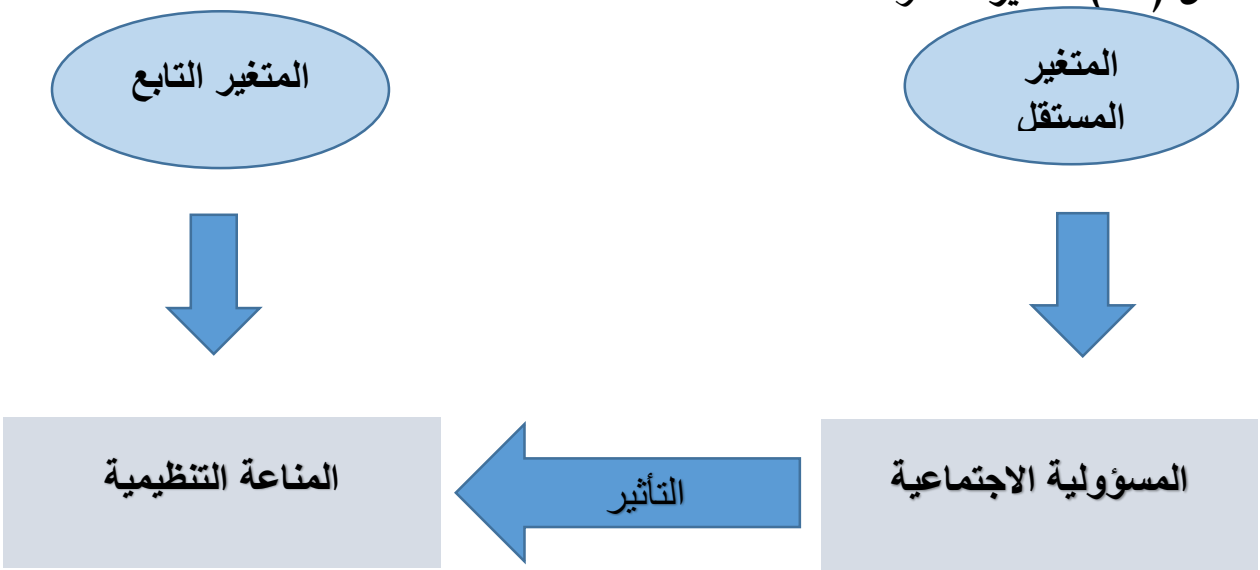
تمحورت الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** المسؤولية الاجتماعية.
- **المتغير التابع:** المناعة التنظيمية.

متغيرات الدراسة	الأبعاد
المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والخيري.
المتغير التابع: المناعة التنظيمية	البعد التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي.

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل (01): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

❖ **هيكل الدراسة:**

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين وكل فصل إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية، أما في الفصل الثاني الإطار التطبيقي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر فرع المدية.

❖ **صعوبات الدراسة:**

من أهم الصعوبات نذكر ما يلي:

- شساعة الموضوع وصعوبة حصره.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالتربص.
- قلة المراجع الخاصة بالمناعة التنظيمية.



الفصل الأول

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية

تمهيد:

عرفت المنظمات في العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة وتزايد الأزمات والمخاطر التي تهدد استمراريتها. ولم يعد نجاح المنظمة مرتبطا فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، ومواجهة التحديات المختلفة، في هذا السياق برزت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس التزام المنظمة تجاه مختلف أصحاب المصلحة، سواء العاملين، المجتمع، البيئة أو الزبائن.

وبالتوازن مع ذلك، ظهر مفهوم المناعة التنظيمية الذي يشير إلى قدرة المنظمة على حماية كيانها الداخلي من التهديدات والأزمات، والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وضمان استمراريتها في بيئة عمل متقلبة، وتتشابه المناعة مع الجهاز المناعي لدى الكائن الحي، حيث تعمل على اكتشاف المخاطر، مقاومتها، والتعلم منها بما يسمح للمنظمة بتطوير أدائها وتعزيز قدرتها على الصمود.

وتبرز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية، من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات حيث أنها تعمل على تحسن سمعتها، مما ينعكس إيجابا على قدرتها في مواجهة الازمات والتحديات، فكلما كانت المنظمة أكثر التزاما بمسؤوليتها الاجتماعية، زادت قدرتها على تحقيق الاستقرار التنظيمي، ورفع مناعتها التنظيمية.

نتعرف في هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني: ماهية المناعة التنظيمية.

المبحث الثالث: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس التزام المنظمة تجاه المجتمع والبيئة إلى جانب تحقيق أهدافها الاقتصادية، وقد برز هذا المفهوم نتيجة تزايد وعي المنظمات بدورها التنموي وأثر أنشطتها على مختلف أصحاب المصلحة، مما أدى إلى تزايد اهتمام مسيري منظمات بدمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها، وهذا ما دفع المنظمات إلى تبني تقارير اجتماعية أكثر حزم بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بها لتشمل كل الجوانب المختلفة، ما ساهم في تحقيق التنمية المستدامة والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، إذ لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد نشاط ثانوي أو اختياري، بل أصبحت عنصرا استراتيجيا تتبناه المنظمات مهما كان حجمها أو مجال عملها من أجل تحسين سمعتها وتعزيز ودعم ثقة المجتمع بها، في الجانب المقابل تكونت نتيجة زيادة الضغوط في المنظمة لتفادي الصراعات والمخاطر التي تنعكس على المجتمع، فلا تزال المسؤولية الاجتماعية محل نقاش واسع بين مؤيدين ومعارضين لها.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

مع تطور المجتمعات وزيادة تأثيرها على منظمات الاعمال، أصبح إلزاما على هذه المنظمات أن تراعي متطلبات المجتمع وضغوطه، فإدارة الاعمال الحديثة لم تعد تركز فقط على تحقيق أهدافها الخاصة فقط، بل أصبحت مطالبة بأخذ بعين الاعتبار متطلبات المجتمع، سواء فرض عليهم ذلك من خلال القوانين أو بدافع أخلاقي لتحقيق رضا المجتمع.

الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

ومن هذا المنطق قدم الباحثون عدة تطورات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، غير أن أغلبها يتفق على أنها التزام طوعي بين المنظمة والمجتمع يهدف إلى القيام بمبادرات وبرامج ترضي المجتمع وتنسجم مع المصلحة العامة.

التعريف الأول: عرف(Duker) المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وهذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم[1].

التعريف الثاني: وقد إشارة(Holmes) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا الالتزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع، الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها[2].

[1] مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، ألفا للوثائق، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص82.

[2] محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص15.

التعريف الثالث: منظمة الأمم المتحدة عرفت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة تحلي المنظمات بروح المواطنة العالمية، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المنظمات عبر الوطنية في سياق الدولي، وبإمكان المنظمات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا[1].

التعريف الرابع: عرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية حياة القوى العاملة وعائلاتهم، وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل[2].

وبناء على ما تقدم، يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام أخلاقي تحمله المنظمة تجاه المجتمع، بهدف تعزيز العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها، بما يسهم في تقوية سمعتها ومكانتها في وعي المستهلكين وأصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، وبسبب طبيعتها الديناميكية والتطور المستمر يصعب تحديد مراحل تطورها.

[1] محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر،2016، ص47.

[2] عزوز عائشة وتوام زاهية، دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية المستدامة: تجارب رائدة لبعض البلدان المتقدمة والعربية، مجلة العلوم التجارية، جامعة ال جزائر3، المجلد19، العدد2، الجزائر، ديسمبر2020، ص 215.

إن تبني المسؤولية الاجتماعية أو عدم تبنيها من قبل منظمات الأعمال يقوم في جوهره على ميل المنظمة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرها المختلفة والموضحة في الجدول أدناه[1]:

الجدول(1،1): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاقتصادي ويركز على		النموذج الاجتماعي ويركز على
الإنتاج استغلال الموارد الطبيعية قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق العائد الاقتصادي (الربح) مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين دور قليل جدا للحكومة	منطقة وسط بين النموذجين	نوعية الحياة المحافظة على الموارد الطبيعية قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع الرقابة متنوعة من المجتمع الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي مصلحة المنظمة والمجتمع دور فعال للحكومة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال (الاعمال والمجتمع)، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص54

[1]_طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص54.

ومنه نذكر المراحل التالية لتشكيل إطار التطور المفهوم عبر المراحل الزمنية المتعاقبة:

أولا: الثورة الصناعية

تمثل الثورة الصناعية نقطة تحول في الحياة الإنسانية حيث بدأ استخدام المخترعات العلمية في المنظمات، التي كانت في حينها مركز الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالمحيط الداخلي.

في الثورة الصناعية كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال، بحيث أن اليد الخفية وقوى السوق غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع حتى وإن بدت مضرة ببعض الأطراف، وقد تم التعبير عن ذلك من خلال الاهتمام الكبير بمعايير الكفاءة والربح على حساب جميع معايير الأخرى. لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطويرها الكثير من المآسي الإنسانية، من الإهمال وسوء الاستغلال للعاملين، وتشغيل الأطفال والنساء في ظروف عمل قاسية.

وعليه في هذه المرحلة كان المستفيد الأول من العوائد هم المالكين بدون أي اهتمام بالعاملين أو المجتمع ولا حتى وجود وعي بيئي لدى المنظمات[1].

ثانيا: العلاقات الإنسانية وتجارب هورثون

إن تزايد استغلال العاملين والاصابات المتكررة والوفيات الناتجة عنها، وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الأوضاع الصعبة أدى هذا الى شعور المهتمين بالصناعة بحسن المسؤولية اتجاه العاملين بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل، وكان من نتائج ذلك التجارب التي أجريت

[1] عميرات إيمان، مدى تجسيد مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر لممارسات المسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2019_2020، ص6.

في مصانع هورثون والتي هي دراسة لتأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية.

إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الاول والاقرب للمالكين وهم العاملون[1].

ثالثا: مرحلة تضخم حجم المنظمات

بعد تضخم حجم الشركات الصناعية و كثرة عدد العمال فيها، نتيجة للتطورات التي أدخلها "Henry Ford" الذي ابتكر خط الإنتاج ما ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات، حيث استخدم فيها الكثير من صغار السن لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، وكذلك تزايد التلوث البيئي جراء العمليات الصناعية وبواقي فضلات الإنتاج والغازات ما انعكس بالسلب على صحة وسلامة الأفراد، بالإضافة إلى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات.

رابعا: مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية

أهم التطورات في هذه المرحلة هي كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمنظمات الخاصة وذلك بالزامية تحمل مسؤولية المستفيدين باختلاف أنواعهم بالإضافة إلى المالكين، حيث أن هذه الأفكار هي من أكبر العلامات التي دفعت المنظمات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر

[1] نسيمة بروال، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المديرية الشرقية لشركة الاتصالات أوريدو _قسنطينة_"، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2021_2021، ص7.

المسؤولية الاجتماعية، من أبرز المطالب التي نادى بها العاملين هي كل ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي والاستقرار الوظيفي[1].

خامسا: مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية

اصفرت أزمة الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة حتمتا تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث برزت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، بسبب عدم اهتمام إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤوليتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة.

بالإضافة إلى تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتحديد أفكار وعناصر المسؤولية الاجتماعية.

سادسا: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تم تعزيز في هذه المرحلة دور النقابات بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تدعم أيضا النظام الاشتراكي.

لقد انعكست بشكل كبير على المنظمات حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشراك العمال في الإدارة والتأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية

[1] عزي هاجر، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة "دراسة حالة شركة لافارج الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2019_2020، ص7.

المستهلك خاصة في الدول الغربية، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات[1].

سابعا: مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات

تتميز هذه الفترة بزيادة قوة النقابات وتأثيرها في قرارات المنظمة خاصة في بعض الدول كبريطانيا، مما أدى الى زيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما أدى اتساع التلوث البيئي الحاصل جراء العمليات الصناعية إلى المطالبة بحماية البيئة نتيجة لزيادة الوعي، كما شهدت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بانتهاكات تحصل من قبل المنظمات تجاه المستهلكين كعدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها وكذا بعض قضايا التسمم الغذائي ...الخ.

ثامنا: مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

ترجمت النداءات والاحتجاجات التي تم التطرق في المراحل السابقة إلى قوانين ودساتير أخلاقية تبنتها الحكومات والمنظمات الصناعية، التجارية والخدمية في شعاراتها ورسالاتها بشكل صريح ولافت للنظر[2].

تاسعا: مرحلة جماعات الضغط

نتيجة الاحتجاجات في المراحل السابقة أدت إلى بروز جماعات الضغط، حيث شكلت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المنظمات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات

[1] طاهر خامرة، المسؤولية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وتسيير البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص78.

[2] خالد قاشي، رمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2018، ص ص (24،23).

السلام الأخضر...الخ، وقد تجسد هذا التأثير في تطوير معايير ومؤشرات قياس كمية للمسؤولية الاجتماعية تنفيذا للمتطلبات المنظمات الدولية خاصة التي تتعلق بالتنمية المستدامة.

عاشرا: مرحلة الاقتصاد والمعرفة وعصر المعلوماتية

شهدت هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة، الخصخصة، اتساع نمو قطاع الخدمات، ازدهار تكنولوجية المعلومات وانتشار شبكاتها، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت قيما وجرائم جديدة من بينها الانتهاكات والتجاوزات الرقمية للاقتصاد الجديد.

مما دفع بالمنظمات الاقتصادية إلى تطور مبادراتها الاجتماعية خاصتا بعد انهيار بعض المنظمات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل (انرون) نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصول حقيقية وتضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل مزيف الأمر الذي ألحق أضرار بالمالكين، المستهلكين والمجتمع ككل[1].

[1] طاهر خامرة، المسؤولية الاجتماعية مدخل لمساهمة الاقتصاد في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص ص (78، 79).

الفرع الثالث: فوائد وأهداف برامج المسؤولية الاجتماعية ودوافعها

أولا: فوائد المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات انعكس على عملية اتخاذ القرارات، تحسين ممارسات إدارة المخاطر، تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة المواطن بالمنظمة[1].

1_فوائد المؤسسة الاجتماعية داخل المنظمة:

- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية وتعزيز ولاء الموظفين ورفع معنوياتهم.
- تحسين صحة والسلامة المهنية للعاملين والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة في التوظيف.
- تحفيز والاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الوافرات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد.

2_فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

3_فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

[1] وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص (205،207).

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطوير التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بكل أعبائها.

ثانيا: أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية ودوافعها

تختلف أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية ودوافعها سواء من وجهة نظر الشركات، أو من وجهة نظر المجتمع الذي تعمل به هذه الشركات، وبصفة عامة يمكن تحديد هذه الأهداف والدوافع في وجهتين أساسيتين، هما[1]:

1_من وجهة نظر الشركات:

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم، مما سيزيد من إنتاجيتهم من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، وتوفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، الأمر الذي سينعكس بدوره على خدمة نشاط الشركة.
- السمعة الحسنة للشركة كميزة تنافسية، وقد أظهرت الدراسات أن عددا كبيرا من المستهلكين يفضلون الشراء من شركات لديها دور في خدمة المجتمع.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات، وزيادة حجم المبيعات.

2_من وجهة نظر المجتمع:

- التماسك: والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.

[1] ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص ص (34، 35).

- الرفاه: من خلال تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
- الشمولية: بإسهام أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
- التمكين: من خلال تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- التكاملية والتشاركية: من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة، ومساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.

المطلب الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من الأنماط والصور بالإضافة إلى مبادئ وأبعاد نذكر منها:

الفرع الأول: أنماط وصور المسؤولية الاجتماعية

أولا: أنماط المسؤولية الاجتماعية: من بين هذه الأنماط نذكر منها[1]

1_ النمط لاقتصادي: إن أساس هذا النمط هو أن المنظمات هدفها الوحيد هو تعظيم الربح، بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، حيث أشار الباحث الاقتصادي Milton Friedman الذي هو مؤيد هذا النمط، أن المدراء هم محترفون، وليسوا مالكي الاعمال التي يديرونها، لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين، وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي انجاز أعمالهم بأفضل الطرق، وذلك لتحقيق أعظم الأرباح لأصحاب الأموال، وإذا ما قرروا إنفاق هذه الأموال.

وهذا يؤدي إلى انخفاض الأرباح، مما يؤدي إلى الحاق خسائر لأصحاب الأموال.

2_ النمط الاجتماعي: إن هذا ضد تماما للنمط الأول، فهو يجعل من المنظمات الاقتصادية وحدات اجتماعية هدفها وغايتها الأساسية المجتمع ومتطلباته، إن هذا الأمر يكون بغاية الصعوبة

[1] Mahmoud Sabra, Samar Haroun, The Triple Helix and Social Responsibility, Effective For some large, Institution in Gaza Strip, Munich Personal, Repec Archive, MPRA Paper No : 76984 , posted 10 October , Online at https://mpra. Uni_muenchen.de/76984/2017, p09

لموازنة الأداء الاقتصادي، والالتزامات الاجتماعية على الصعيدين الداخلي والخارجي، ومن أهم مؤيد هذا النمط جماعات السلام الأخضر، والأحزاب الاجتماعية، ويجب على المنظمة الاقتصادية الخاصة أن على تعتمد هذا النمط بشكل عام في نشاطها.

3_ النمط الاقتصادي الاجتماعي: يعد هذا النمط أكثر توازنا، الذي يعتمد على النمط الاقتصادي والاجتماعي، بحكم أن المنظمات تمثل مجموعة من المصالح ليست مقتصرة على طرف واحد وهم أصحاب الأموال، وانما عدة أطراف، مثل الحكومة، الافراد والمجتمع كافة، التي ترتبط معها بالتزامات معينة، إن فكرة توسيع عمليات الخصخصة تعتبر من الأفكار التي تدعم هذا النمط، أدت إلى تطلع المجتمعات إلى المنظمات، لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تتكفل به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

ثانيا: صور المسؤولية الاجتماعية

من بين هذه الصور نذكر منها[1]:

1_ المشاركة: تعتبر مفهوما ديمقراطيا يقوم على الزامية مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية، وتكون المشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل، أو المشاركة مادية عن طريق التبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ، التنسيق والمتابعة أو التقويم لبلوغ مستوى تنمية أفضل.

2_ التعاون: هو من المظاهر الاجتماعية الذي يهدف إلى التعاون في عمل ما لتحقيق هدف مشترك مباشر أو غير مباشر، فيكون إما اختياري في مساعدة المحتاجين أو أثناء الكوارث

[1] موسى رحماني، فطوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤية الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة، 04/03 ديسمبر، 2012، ص41.

الطبيعية، أو اجباريا نتيجة العمل والظروف المحيطة به، أما التعاون التعاقدي يكمن في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتم على أسس تعاقدية كالجمعيات التعاونية والخيرية.

3_ الاهتمام: الاهتمام هو ركيزة الاساسية للعلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل إيجابيا وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أولا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

تعتمد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على مجموعة من المبادئ الأساسية المتفق عليها على أنها مبادئ المنظمات الأخلاقية المتفق عليها عالميا[1]:

الشكل(1،1): مبادئ المسؤولية المجتمعية



المصدر: صالح الحموري، ورولا معايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الالف الى الياء)، دار الكنوز المعرفة للنشر وتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص71.

[1] صالح الحموري، رولا معايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الالف الى الياء)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص71.

1_ مبدأ الإذعان القانوني_ احترام سيادة القانون: أن تتقيد المنظمة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، الدولية المكتوبة، المعلنة، والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإحاطة بها.

2_ مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تراعي المنظمة الاتفاقيات الدولية، والحكومية، واللوائح التنفيذية، والاعلانات، المواثيق، القرارات، والخطوط الارشادية، عند قيامها بتطوير سيادتها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية[1].

3_ مبدأ احترام أصحاب المصالح: يجب أن تقر المنظمة بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لكل الأطراف المعنية من مالكون وعاملين وعملاء، وأن تدرك أهمية تأثيرهم عليها[2].

4_ مبدأ السلوك الأخلاقي: ينبغي أن يقام سلوك المنظمة على القيم الأخلاقية كالأمانة والصدق والعدل، ويمكن تحقيق ذلك بإصدار واتباع مدونة للسلوك الأخلاقي وهي عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة تحوي مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بالمرغوب والغير مرغوب من السلوك في المنظمة، كما تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة.

5_ مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المنظمة وبشكل منتظم، للجهات المتحكمة والسلطات القانونية، والأطراف المعنية، بطريقة واضحة وحيادية وأمينة إلى حد ملائم السياسات والقرارات

[1] جدي حنان، حملاوي إيمان، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية _دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه_ فرع عين بسام_، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2019_2020، ص (14،13).

[2] ليلى بلغلول، عبد الباقي روابح، مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق _دراسة حالة مطاحن البصرة دقيق (قسنطينة)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، جوان 2024، ص31.

والإجراءات، ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية، التي تتحمل مسؤولياتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة[1].

6_ مبدأ الشفافية: أن تعلن المنظمة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين[2].

7_ مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: وهي أن تطبق المنظمة السياسات والدراسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الانسان.

الإعلان العالمي لحقوق الأنسان: هو وثيقة حقوق دولية تمثل الإعلان الذي تبنته الأمم المتحدة 10 ديسمبر 1948 في قصر شايو في باريس، الإعلان يتحدث عن رأي الأمم المتحدة عن حقوق الانسان المحمية لدى كل الناس، ويتألف من 30 مادة ويظهر رأي الجمعية العامة بشأن حقوق الانسان المكفولة لجميع الناس[3].

[1] مغربي عبد القادر، آليات تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المناوبة، مجلة دفتر البحوث، المجلد04، العدد02، الجزائر، 2017، ص ص(135،136).

[2] خيرة قرن، واقع وآفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2016_2017، ص15.

[3] صالح الحموري، رولا معايطة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (من الالف الى الياء)، مرجع سبق ذكره، ص78.

ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

توجد وجهات نظر مختلفة بين باحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمات لتبنيها، لهذا فإن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعبت الباحث Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسة موضحة في الشكل التالي[1]:

الشكل(1،2):Carrollللمسؤولية الاجتماعية



المصدر: الغالبي محسن والعامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2010، ص 83.

[1] الغالبي طاهر محسن والعامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص83.

وفيما يأتي فكرة موجزة عن كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة[1]:

1_البعد المكون لاقتصادي: تعتبر المنظمات الاقتصادية هي الوحدة الأساسية في مجتمعنا، فهي تتحمل المسؤولية لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، ومن ثم يبيعها لتحقيق الربح. وهذا ما يجعل المنظمات مستدامة اقتصاديا.

وعليها الوفاء بالعقود المبرمة مع الموردين في الوقت المناسب، كما يجب أن تدفع لموظفيها ...الخ، من الالتزامات والتي يمكن أن تكون صعبة عندما يتم التعامل مع مشاكل مالية.

2_البعد المكون القانوني: بالإضافة إلى توقع المجتمع من الشركات أن تحقق الربح، فإنه يتوقع أيضا أن تلتزم الشركات بالامتثال للقانون، حيث يمثل القانون القواعد التي من المتوقع ان تعمل المنظمات بموجبها، إن الامتثال للمتطلبات القانونية هو الحد الأدنى المقبول في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يجب أن تذهب أبعد من ذلك، وتمثل المسؤوليتين الآخرين محاولة الباحث Carroll لتحديد نوع أو طبيعة المسؤوليات التي تتجاوز الامتثال مع القانون.

3_البعد المكون الأخلاقي: ركز الباحث Carroll في السنوات اللاحقة على المكون الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بحجة أن هذا المكون شهدا نموا ملحوظا، على الرغم من كونه يمثل منطقة رمادية، إن الأخلاق تمثل مجموعة كاملة من المبادئ الأخلاقية المكتوبة وغير المكتوبة، التي تعمل بموجبها المنظمة، فهي تمثل روح المنظمة والأجزاء المكونة لها، والمسؤوليات الأخلاقية تجسد تلك المعايير والقواعد، أو التوقعات التي تعكس الاهتمام بالجوانب التي يعتبرها

[1] محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص(28،29).

المستهلكون، الموظفون، المساهمين والمجتمع أنها عادلة تماما، بما يتماشى مع احترام الحقوق المعنوية لأصحاب المصالح أو حماية هذه الحقوق.

4_البعد الخيري: وأخيرا يظهر ما يعرف بالمسؤوليات الخيرية، هذه الأنشطة الخاصة التي تنبع من رغبة المنظمة لتحقيق الأدوار الاجتماعية التي لا يقتضها القانون وليس من المتوقع أن تنجز بالمعنى وفي الإطار الأخلاقي، ولكنها تأخذ بعدا استراتيجيا على نحو متزايد، كالتبرعات الخيرية، وتدريب العاطلين عن العمل على المدى الطويل، وتوفير الرعاية اليومية للأمهات والعاملات...إلخ[1].

الفرع الثالث: مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية

أولا: مجالات المسؤولية الاجتماعية

سيتم التطرق إلى هذه المجالات لتحديد نطاق الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي التي يتضمنها كل مجال ومدى الاستجابة له عمليا، وتتمثل فيما يلي[2]:

1_مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية: يشمل هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف ومنع التدهور البيئي، ويتسع نطاقه لأكثر من المنطقة الجغرافية للمشروع، وترتبط أنشطته بامتثال المشروع للمتطلبات القانونية لتجنب مسببات تلوث الأرض، الهواء، المياه والضوضاء، ووضع برامج للتخلص من المخلفات الصلبة واتباع أكثر الطرق لتقليل من كمية المخلفات، ومساهمة المشروع في المحافظة على المصادر النادرة للمواد الخام والطاقة ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة لها.

[1] محمد عبد الحسن الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص (29،30).

[2] محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص82.

ويعتبر الاهتمام بهذا المجال أمرا ضروريا لا يؤثر فقط على نوعية الحياة، بل كذلك ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، حيث أن ميزانية المجالس البلدية في الدول الصناعية يخصص منها 20 % للتخلص من المخلفات الصلبة.

أنشطة خاصة بمجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

الموارد الطبيعية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، ومصادر الطاقة.
- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

المساهمات البيئية:

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء.
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات والتخلص منها.

2_مجال المساهمات العامة: يرتبط هذا المجال بمساهمات المنظمة في تدعيم المنظمات العلمية، الثقافية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية والمشاركة في برامج التخطيط الحضاري التي هدفها تخفيض معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان[1].

[1] خولة غولة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفطال _وحدة تقرت_، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014_2015، ص8.

أنشطة خاصة بمجال المساهمة العامة:

البذل في سبيل الإنساني: تدعيم المنظمات العلمية، والهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، وتدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين.

الإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.

الخدمات الصحية: تعزيز البرامج التي تقلل من الأوبئة والأمراض، تأمين وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، ورعاية الطفولة والمسنين.

3_مجال الموارد البشرية: تحوز الموارد البشرية على مكانة رفيعة وميزة تنافسية في منظمات الأعمال الحديثة، لهذا يفترض بإدارة المنظمة أن تهتم بها وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المورد، وذلك عبر وسائل مختلفة تغطي مجموع الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية، وهي تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك المورد البشري[1].

أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

سياسات التوظيف: منح فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.

[1]خولة غولة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفطال _وحدة تقرت_، مرجع سبق ذكره، ص9.

تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومرتبات تضمن لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة الترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقيق فرص متساوية للترقية، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالسلامة المهنية.

4_مجال مساهمة المنتج والخدمة: تشمل هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء واعلامهم بخصائص السلعة وطريقة استخدامها، ومدة صلاحية الاستخدام، على ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتوج الخدمة على النحو التالي:

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل آمن يقلل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.
- **تحقيق رضا المستهلكين:** وضع بيانات على عبوة المنتوج لتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلانية تعرف المستهلكين خصائص المنتوج وطرق ومجلات استخدامه، اتاحة مراكز للعناية بالنتوج واصلاحه[1].

ثانيا: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

لقد اجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر ضمن اتجاهات هم: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، وتجاه المساهمين... سنفصل أكثر فيما يلي:[2]

[1] وزاني عبد الكريم، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر إدارة الأعمال، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019_2020، ص21.

[2] شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق قسم الاعلام كلية الآداب جامعة حلوان كلية المعلومات والاعلام والعلوم الإنسانية جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص (82، 83).

1_ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعد المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، ما يحتم عليها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، عبر بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم المنظمات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات طابع التنموي[1].

2_ المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: إذا كانت المنظمات تولي اهتماما لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد تم إثبات ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجيدون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئة ومجتمعية جيدة.

3_المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء: تعد هذه الشريحة من المجتمع بالغة الأهمية لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بخدمات ما بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات، هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

[1] شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق قسم الاعلام كلية الآداب جامعة حلوان كلية المعلومات والاعلام والعلوم الإنسانية جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، مرجع سبق ذكره، ص83.

4_ **المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:** العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

5_المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: أعيد التركيز على أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، بحيث تقسم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، وتقاريرها البيئية.

6_**المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:** إن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تقوم على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، ويعمل المكتب التنفيذ على تنظيم حوارات مع كافة المساهمين والمستثمرين لتزويدهم بالمعلومات الضرورية والدقيقة، ويطبق الحوار في ظل مجموعة من الإجراءات العادلة حيث تخصص المنظمة طاقم كامل مختص في المحاسبة للمساهمة والاشراف على مختلف التقارير والأرقام التي تصل لكافة المساهمين، وتضمن المنظمة عقد اجتماعات وحوارات في كل أربعة أشهر، وفي إطار التزام الإدارة اتجاه المساهمين يعمل كل طاقم العمل وفي كافة المستويات على تحقيق أفضل أداء مالي ممكن والعمل على تحقيق النمو بشكل مستمر، كما تلتزم الإدارة بتوفير استثمارات متكاملة لمساعدات المساهمين على اتخاذ القرارات[1].

[1] بوخاتم محمد، ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة، تجربة TOYOTA، الملتقى الافتراضي الاول حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين الواقع والمأمول، جامعة الجزائر 3، 2020، ص15.

المطلب الثالث: الأطراف ذات علاقة بالمسؤولية الاجتماعية والحجج المؤيدة والمعارضة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأطراف ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، والحجج المؤيدة والمعارضة لها.

الفرع الأول: الأطراف ذات علاقة بالمسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها

أولا: الأطراف ذات علاقة بالمسؤولية الاجتماعية:

تضم المسؤولية الاجتماعية للشركات أطرافا عديدة جميعها ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمفهوم وتطبيقاته، غير أن لكل من هذه الأطراف دور وخصائص وتأثيرات عليها.

وفيما يلي استعراض لهؤلاء الأطراف[1]:

1_**الشركات:** تعتبر الشركات جزءا مهما من عالم اليوم، وهي بثقافتها وبنيتها واحجامها لا شك أنها ذات أثر على منهج المسؤولية الاجتماعية الملزمة بها، وخاصة مع تزايد الاهتمام بهذه المسؤولية عالميا واعتبارها ميزة تنافسية، إلا أن حدود هذه المسؤولية لم تكن واضحة، وظل التباين حول مدى مبادرات وممارسات الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية، غير أن ذلك لم يمنع هذه الشركات من القيام بمسؤوليتها الاجتماعية انطلاقا من ادراكها أو بعضها أن ذلك يحقق لها بعض المميزات التي أوردها Belote: وهي تعزيز السمعة لدى أصحاب المصالح، استقطاب العاملين المتميزين، تعزيز الموقع في الأسواق، وتعزيز كفاءة العمليات وتخفيض التكلفة.

مهما كانت الدوافع لدى الشركات فإنها انخرطت في المسؤولية الاجتماعية وسعت إلى وضع الارشادات والسياسات لها، فالتحدي الأكبر هو إيجاد مدراء قادرين على تغيير مفاهيم تعلموها

[1] عايد عبد الله العاصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، ط1، عمان،2015، ص ص (24،25).

من كليات الاعمال إلى اهتمامات ذات طابع اجتماعي وهذا التحدي يبدو من وجهة نظر الشركات صعبا لأن المشاكل الاجتماعية صعبة التحديد والتوقعات لأن المجتمع في تطوير مستمر.

غير أن هناك نظرة غير تفاؤلية تجاه الشركات ومدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وكما يصفها Bakon 2004 أنها احتكارية وعديمة المسؤولية، وليس لديها النزعة لتفاعل اجتماعيا وتعتمد على المال للسيطرة على الحريات والديمقراطية، كما أنها تعتمد على مقاييس كمية لقياس الإنتاج وتشمل هذه النتائج البعد الإنساني والبيئي التي قد تؤثر عليهم بالسلب.

ومن بين هذه النظرتين تبقى الشركات عنصرا مهما في منظومة العلاقات المسؤولية الاجتماعية والتي تربطها بالأطراف الآخرين الذين سنكتمل التطرق إليهم.

2_المنظمات الغير الحكومية: اتبعت هذه المنظمات دور المراقب والمتابع لممارسة الشركات لمسؤوليتها الاجتماعية، بينما حاولت الشركات الاستجابة للأطراف الذين يرغبون التعاون معها وتجاهلت الآخرين، في المقابل سعت المنظمات الغير الحكومية الى التأكد أنها تمثل عناصر من المجتمع وتتفاوض نيابة عنهم، ومن هنا يمكن اعتبار هذه المنظمات بمنزلة الصانع للأرضية المناسبة للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

3_المجتمعات: إن العلاقة بين الشركات والمجتمعات هي علاقة تبادلية، فالشركات تؤثر على المجتمعات بحجمها الاقتصادي، وسياستها في التوظيف وثقافتها المتنوعة وقيمتها، كما أن المجتمعات أيضا تؤثر وتتأثر بالحكومات والمنظمات الغير حكومية وحجم اتجاه هذه التأثير تحكمه عوامل مثل المعرفة والخبرة، وفيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات فإن الصراع بين الحكومات والشركات والمنظمات الغير الحكومية هو من أجل قضايا المجتمعات وعلى أرض هذه المجتمعات لذلك يكون التحدي أمام المجتمع، وفي هذا الصدد يمكن أن تقدم المنظمات الغير حكومية المساعدة لتزويد المجتمع بالمهارات اللازمة للتفاوض وإدارة الازمات.

4_الحكومات: إن علاقة الحكومات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تختلف من دولة إلى أخرى، ففي الدول النامية مثلا ذات التوجه نحو تحرير الاقتصاد، عملت بعض الحكومات هذه الدول على اعداد أنظمة ذات تأثير على تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات، بينما اكتفي بعضها الاخر بالتلويح بفرض أنظمة في هذا الاتجاه، كما استعانت هذه الدول بما قدمته المنظمات الدولية نحو تفعيل هذه المسؤولية، إلا أن الدول النامية ظلت محدودة التأثير في تحركها هذا، بسب[1]:

- حاجة هذه الدول لجذب الاستثمار الأجنبي لتوفير فرص عمل وتحسين دخلها، ويضاف الى ذلك اعتماد هذه الدول على الدين من المنظمات الدولية مثل البنك الدولي، فيجعلها ذلك تستجيب لشروطها.
- محدودية الموارد وضعف الإمكانيات يؤثر سلبا في تعاون حكوماتها مع الشركات في برامج التنمية، وافتقارها للخبرة والمعرفة.
- انتشار الفساد الإداري بشتى اشكاله في الدول المتقدمة فإنها تدرك أن النقص في المنظمة هو امر جاذب للاستثمار الأجنبي المباشر، لكن هذا في المقابل يشجع الدول الأخرى التي تنافس على جذب هذا الاستثمار الى خفض معاييرها.

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

إن الأداء الاجتماعي للمنظمة متمحور في أربعة استراتيجيات تتدرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية، سنتطرق إليهم فيما يلي[2]:

[1] عابد عبد الله العاصمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص ص(96،98).

1_استراتيجية الممانعة أو عدم التبني: تولي هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

2_الاستراتيجية الدفاعية: تقوم بدور اجتماعي محدود جدا ويتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويكون هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

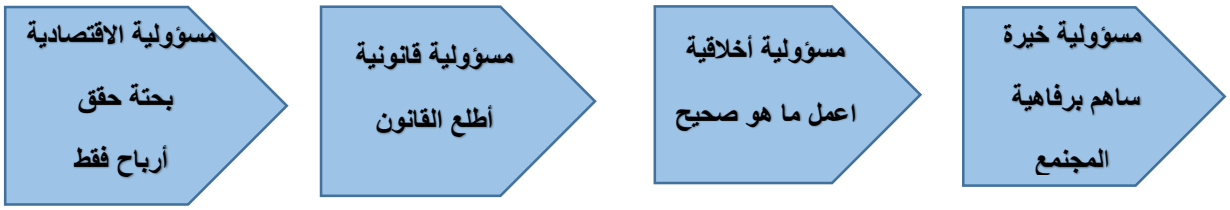
3_استراتيجية التكيف: المنظمة هنا تخطو خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية بالاعتماد على الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

4_**استراتيجية المبادرة التطوعية:** تتولى الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة لكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء وتنسيقاتهم حسب المواقف المختلفة، حيث تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.[1]

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سيق ذكره، ص 98

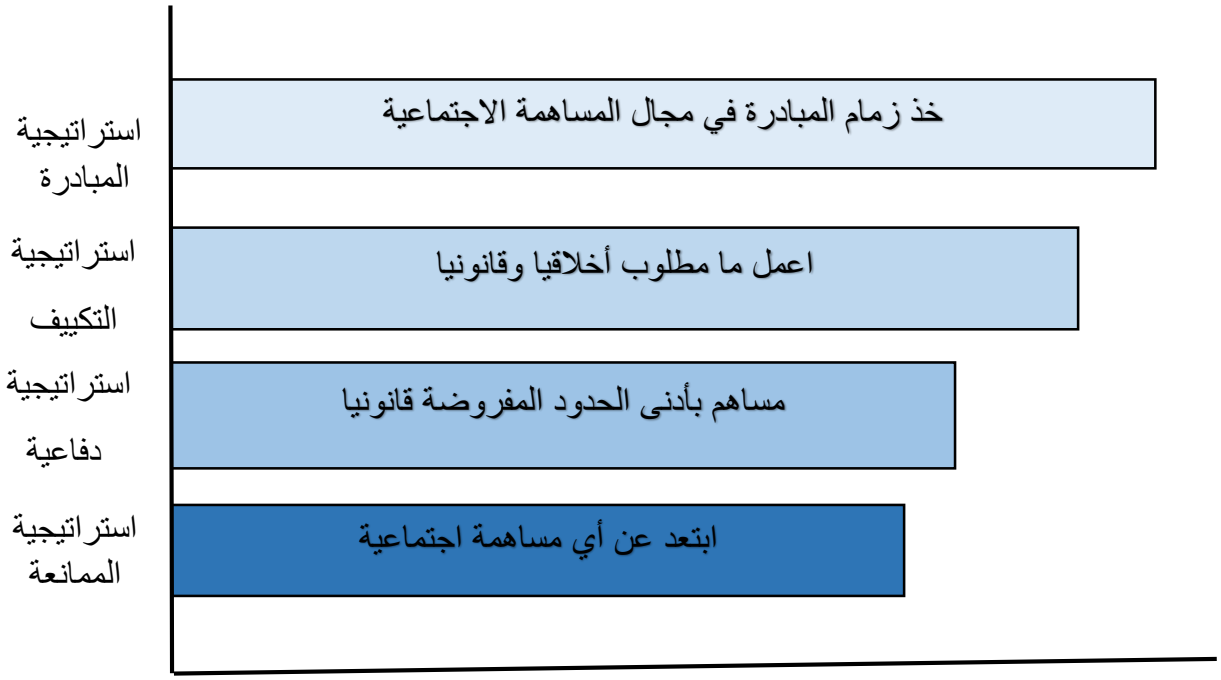
الشكل رقم (1،3): استراتيجيات تبني المسؤولية الاجتماعية

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخططين التاليين:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص97.

الشكل رقم (1،4): تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة



مدى التكريس والالتزام بالدور الاجتماعي

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، ص98

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية بين حجج التأييد والمعارضة

سيتم استعراض في هذا الفرع الحجج التي تدعو لقيام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية وما يقابلها من حجج مضادة تدعو إلى تقليصها فيما يلي:

أولا: الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

تقوم الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية على دور المنظمة لا يقتصر على تحقيق الربح فقط بل يشمل أيضا خدمة المجتمع ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة، لذا فإن تبنيها يسهم في تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة المجتمع بها وتحقيق التنمية المستدامة[1].

- تحسين وتطوير صورة المنظمة في المجتمع عن طريق ممارساتها ودعمها بنشاطات اجتماعية وثقافية تنعكس على سمعتها.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية فعلا أخلاقيا واجبا، وذلك لكون المنظمة جزءا لا يتجزأ من المجتمع، وعليه إعطاء المزيد الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية للمجتمع.
- يرى أنصار المسؤولية الاجتماعية أن الأرباح على المدى البعيد يمكم أن تزداد بتيني المنظمة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومدى التعاون والتفاهم والثقة يعطي مردود مستقبلي مهم للمنظمة.
- القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال ستمثل التزامات أخلاقية واجتماعية على المنظمة.
- ان الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، حيث أن مساهمة المنظمات في تحسين الجوانب الاجتماعية والثقافية لمجتمع يجنبها المشاكل عديدة.

[1] اليوسفي أميرة عواطف، موساوي فراح، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفطال وحدة لمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير جامعة المدية الجزائر، 2022_2023، ص12

ثانيا: الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

ترى الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية أن المهمة الأساسية للمنظمة هي تحقيق الربح، وأن تخصيص جزء من الأرباح للأنشطة الاجتماعية يتعارض مع هذا الهدف، كما تعتبر أن الارياح هي ملك للمساهمين والمستثمرين وحدهم، وهم الأحق بتحديد كيفية استخدامها، ويؤكد M.Fricdman إلى أن الشركة لا تملك أموالا خاصة بها، بل تعود هذه الأموال إلى العاملين والمساهمين، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية ليست من صميم وظائف المؤسسة الاقتصادية فيمكن حصرها بالآتي[1]:

- تقوم منظمات الاعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فانها ستتحول وبوقت قصير الى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية.
- المسؤولية الاجتماعية عمل طوعي تقوم به المنظمة ولا يحدد بالقانون.
- إن تفرد المنظمة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ودون المنافسين الاخرين، فهذا يعني تحملها تكاليف إضافية ما ينعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة لأن القرارات المتعلقة بها تكون معمقة، ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصا في المنظمات صغيرة الحجم.
- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى منظمات الاعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.
- المسؤولية الاجتماعية تكاليفها عالية، وربما يؤدي إلى زيادة في قيم وأسعار السلع المشترات.

[1] ثامر ياسر بكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص ص (53، 54).

المبحث الثاني: ماهية المناعة التنظيمية

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة وتغيرات مستمرة وزيادة شدة المنافسة وكذلك تزايد التحديات والتهديدات والمخاطر البيئية الداخلية والخارجية، لم تعد الموارد المالية والبشرية للمنظمة كافية لمواجهة هذه الأخيرة، وهنا ظهر مفهوم إداري حديث يشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع التهديدات والأزمات التي تصيبها بواسطة مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات، لهذا وجب على المنظمات تبني نظام المناعة التنظيمية لأنه يعتبر الحصن المنيع من كل الأخطار التي تتعرض لها، فتساعدها على التنبؤ بها قبل وقوعها ومواجهتها من أجل تعزيز قدرتها الدفاعية والحفاظ على مكانتها في السوق واستقرارها، كما قام الاكاديميون بتشبيه المناعة التنظيمية بالكائن الحي فهي تنشأ، تتأثر وتتعرض للتهديدات فتعبر عن صحة المنظمة و فتعمل بكل استطاعتها على مقاومة كل ما يستهدفها وتقوم بحماية هيكلها وموظفيها.

المطلب الأول: مفهوم المناعة التنظيمية

إن مصطلح المناعة التنظيمية هو مصطلح مجازي مأخوذ من المناعة البيولوجية لجسم الانسان لأن المنظمات تشبه الكائنات الحية ونظام المناعة البيولوجية ونظام المناعة التنظيمي يتماثلان في الوظائف والخصائص وكذلك الأهداف، حيث تعد المناعة التنظيمية أحد الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات الحديثة والتغيرات في بيئة العمل وتعمل على حماية المنظمة من الأخطار التي تؤثر على بقائها واستمرارها.

الفرع الأول: تعريف وخصائص المناعة التنظيمية

أولا: تعريف المناعة التنظيمية:

تعددت تعاريف المتعلقة بالمناعة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

تعريف1: عرفها باتري بأنها: نظام داخلي قادر على التنبؤ بالتحديات غير المستحبة للوضع في المنظمة ومقاومتها، وتهدف إلى حماية المنظمة من الدخلاء[1].

تعريف 2: عرفها ثابت بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء وظائف المنظمة بهدف حمايتها والحفاظ عليها من التهديدات الخارجية التي تتعرض لها، حيث تعمل تلك الإجراءات والعمليات كجهاز مناعي، من خلال التعرف على العوامل المسببة لتلك التهديدات والقيام بتحديدها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها، ويتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية أو الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العامة في القطاع الصناعي نفسه أو عبر إجراءات التحالفات الاستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الاستشارات

[1] محمد حمدي صاولي، المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بور سعيد، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المجلد 59، العدد 3، مصر، 2021، ص805.

أو الخبرة أو التعلم والتدريب، للقضاء على التهديدات، وبذلك يسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة[1].

تعريف3: تعرف المناعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على حماية نفسها والدفاع عنها من الأخطار البيئية والفيروسيات التي تواجهها من خلال مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع وظائف ومفاصل المنظمة لحمايتها ضد أي خطر أو تهديد يمكن أن يواجها عن طريق معرفة وتحديد العوامل التي أدت وكانت السبب في التهديدات والأخطار والعمل على التصدي لها والقضاء عليها لكي تحافظ المنظمة على وجودها وبقائها وبالتالي استمراريتها[2].

تعريف4: هو نظام تأسسه المنظمة يقوم بحمايتها من العوامل الداخلية والخارجية كغطاء واقي يتصدى للأخطار التي قد تواجه المنظمة، وهو شبيه بالنظام المناعي البيولوجي للإنسان، دوره حماية الجسم من الاجسام الغريبة، وهو مجموعة من القواعد والاسس والضوابط التي تتبنها المنظمة في المحافظة على كيانها وذلك بتسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية لمجابهة إي خطر وإزالة أي تهديد[3].

---

[1] رناد محمد حمدان البشري، حياة محمد سعد الحربي، درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإدارات، المجلة العربية لعلوم التربية والنفسية، المجلد 8، العدد 37، مصر، 2024، ص134.

[2] عبد الله بن محمد العدساني، واقع المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية بمحافظة الاحساء من وجهة نظر المديرين والوكلاء، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 41، العدد 22، المملكة العربية السعودية، 2025، ص 199.

[3] علاونة سفيان، سنينة محمد، أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من إطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية وحدة العلمة سطيف، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 12، العدد 02، الجزائر، 2024، ص 155.

من التعاريف السابقة نستنتج أن المناعة التنظيمية هي استطاعة وقدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البيئة الداخلية والخارجية، والصمود أمام التغيرات والمخاطر مثل الازمات، المنافسة، الصراعات، لضمان الاستمرارية والنجاح.

ثانيا: خصائص المناعة التنظيمية

إن للمناعة التنظيمية خصائص أساسية تتمثل فيما يلي[1]:

- تأثير المناعة التنظيمية بالظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تصيح المناعة التنظيمية أقوى كلما زادت شدة فوضى الظروف الخارجية.
- تتصف المناعة التنظيمية بحدود أداء معينة، أي لها حد أقصى لا تتجاوزه.
- تختلف المناعة التنظيمية من منظمة إلى أخرى باختلاف القطاع الذي تعمل فيه.
- للمناعة التنظيمية دورة حياة ترتبط بدورة حياة المنظمة.
- ترتبط المناعة التنظيمية بالهيكل التنظيمي.
- تؤثر كفاءة العاملين على المناعة التنظيمية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف المناعة التنظيمية في حياة المنظمات التنظيمية

أولا: أهمية المناعة التنظيمية

تتجلى أهمية وفوائد المناعة التنظيمية في المنظمات بما يلي[2]:

[1] حسناء طيغة، بلال كرامش، تشخيص المناعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والمصالح بمؤسسة الحديد والصلب بلارة _جيجل_، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2025، ص 64.

[2] عمراوي عبد الحميد، حمودة نسيم، تأثير نظم الذكاء الاصطناعي في تعزيز المناعة التنظيمية بالجامعة: دراسة ميدانية على أساتذة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2025، ص 377.

1_تعزيز المركز التنافسي: تساعد المناعة التنظيمية المنظمات على استغلال نقاط قوتها ومواردها بكفاءة عالية، وهذا الاستغلال الأمثل يضمن تقليل التكاليف مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات والمخاطر التنافسية.

2_الإدراك المناعي التنظيمي: يعد عملية منهجية وديناميكية تساعد المنظمة على فهم العوامل السلبية الخارجية والداخلية، ويتضمن الإدراك الواعي للمخاطر والتحديات التي قد تواجه المنظمة، وهذه العملية تمكن المنظمة من توقع المشكلات والاستعداد لمواجهتها.

3_الدفاع المناعي التنظيمي: هو دور المنظمة في مقاومة وإبعاد العوامل الضارة، سواء كانت داخلية أو خارجية، يستند على قدرة المنظمة على التعلم والتطوير المستمر، هذا الدفاع يساعد المنظمة على حماية نفسها من المخاطر الممكن حدوثها.

4_تعزيز التفاعل والتواصل بين أفراد المنظمات: تدعم الهوية التنظيمية الإيجابية، والانتماء والاعتزاز لدى الموظفين، هذا الانتماء يشجعهم على التعاون الفعال وتبادل الخبرات والمعلومات، وبالتالي يتم بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساهم في نجاح المنظمة.

ثانيا: أهداف المناعة التنظيمية

من بين هداف المناعة التنظيمية نذكر ما يلي[1]:

- حماية الكيان الإداري في المنظمة من كافة العوامل الخارجية التي قد تحدث أزمة والحماية تكون عن طريق وجود أنظمة أساسية وفرعية وبديلة أو عن طريق وجود أنظمة حماية متعددة ومزدوجة.

[1] أحمد إبراهيم محمد أبو برهم، المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد 06، العدد 07، فلسطين، 2022، ص 06.

- حماية الكيان الإداري من العوامل الداخلية التي قد تحدث أزمة وخاصة التي تتعلق بعدم التنسيق بين مستويات وأقسام النظام الداخلي في المنظمة.
- هي بمثابة خط دفاع ضد أخطاء المدراء أو سوء الإدارة الناتج عنهم.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء المناعة التنظيمية

الفرع الأول: أبعاد المناعة التنظيمية

قدم الباحثون خلال دراستهم حول المناعة التنظيمية العديد من أبعاد المناعة التنظيمية وحدودها، ونظرا لوجود الاتفاق على الابعاد الثلاثة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، مما ينبغي توضيح مضامينها كالآتي:

أولا: بعد التعلم التنظيمي: يعتبر من أحد التوجهات الإدارية المعاصرة التي تقوم المنظمات بتبنيها في الوقت الحالي، إذ يعد عملية من التفاعل والاستقرار والكشف عن التحديات البيئية المحيطة، وهي ضرورة استراتيجية لتطوير المنظمة ، ويعود مصطلح التعلم التنظيمي الى Simon1969 الذي كان من الأوائل الذين تناولوا المصطلح وعرفه بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات ومعالجتها من قبل الافراد العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة من خلال عنصرين رئيسيين هما الوعي والتحديد للمشكلات، ويرى الهمشري 2013 بأن التعلم التنظيمي هي عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعليم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها، ويركز الساعد2014 على أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في كونها تساهم في اكتساب الفرد لمهارات التعامل والعمل والتوافق مع المتطلبات التنظيمية ويعزز رأس المال الاجتماعي لتمكن المنظمة

من الابداع والتكيف مع البيئة فضلا على أنها تمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة حالات التغير وعدم التأكد البيئي[1].

ثانيا: بعد الذاكرة التنظيمية: تعتبر مجموعة متراكمة من البيانات، المعلومات والمعرفة التي تتكون غبر تاريخ وجود المنظمة، حيث تخزن المنظمة البيانات والمعلومات بهدف إعادة استخدامها في وقت لاحق، كما تعبر المنظمة الذاكرة التنظيمية دعامة أساسية لكونها تساعدها في توجيه أنشطتها وخدمة أهدافها، وكذلك تشير الذاكرة التنظيمية إلى المعرفة المؤرشفة سابقا في المنظمة من خلال المعلومات المخزنة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، وعليه نستنتج أن الذاكرة التنظيمية لا تحمل مجرد المفهوم الضيق الذي يدل عل التخزين فقط، إنما هي عملية مستمرة تضم عدة مراحل[2]:

أولها الاكتساب والذي يدل على آلية حصول المنظمة على المعرفة وتكوينها، سواء من خلال تجاربها الداخلية التي تحمل في طياتها إما النجاح أو الفشل، أو من خلال بيئتها الخارجية بحكم تعلمها من المنافسين، وتليها المرحلة الثانية وهي الاحتفاظ بالمعرفة وتخزين المعلومات، المهارات...الخ بمختلف مستودعات التخزين، لتنتقل الذاكرة إلى مرحلة الاسترجاع الذي تلجأ إلية المنظمة عند حاجتها لاتخاذ قرارات أو حل مشكلات، ويمكن أن يكون الاسترجاع تلقائيا كجزء من الروتين لاتخاذ قرارات روتينية أو قصيرة المدى، أو يكون الاسترجاع واعيا مبنيا على البحث في قاعدة البيانات من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية وطويلة المدى، والجدير بالذكر أيضا أن

[1] جيا عصمت دينو، هادي خليل إسماعيل، ره نج محمد نوري داووده، أبعاد قيادة الأزمات ودورها في المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2024، ص 288.

[2] عزوز أمينة، عبد الحاكم أمينة، عثمان عبد الرحمان، تأثير آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2025، ص 557.

المنظمة لا تملك ذاكرة مركزية واحدة، بل تملك جملة من الذاكرات موزعة على مستودعات مختلفة، والتي صنفها Ungson & Walsh على النحو التالي:

1_الافراد: يعتبر الموظفون المستودع الرئيسي للذاكرة التنظيمية، خاصة المعرفة الضمنية التي تشمل خبراتهم، مهاراتهم، حدسهم، وعلاقاتهم الغير الرسمية، هذا النوع من الذاكرة يصعب نقله، وهو ما يجعله ثمينا وهشا في نفس الوقت، حيث يغادر بمغادرة الموظف[1].

2_الثقافة التنظيمية: تعتبر جملة من القيم، المعتقدات، الأعراف، والقصص المشتركة التي توجه سلوك الافراد، ولهذا يرى Senge أن الثقافة التنظيمية تعمل كذاكرة جماعية غير مكتوبة تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض، وكيفية التعامل مع المواقف المختلة.

3_الهياكل التنظيمية: هو الإطار الرسمي للمنظمة الذي يضم توزيع الأدوار والمسؤوليات، ليجسد بذلك ذاكرة حول كيفية تقسيم العمل وتنسيقه لتحقيق الأهداف.

4_العمليات والروتين: هي ذاكرة حية لكيفية إنجاز المهام، بحيث هذه العمليات هي خلاصة تجارب طويلة من التحسين والتطوير، والتي تضمن بالأخير الاتساق والكفاءة.

5_المستودعات المادية والرقمية: هو الشكل الأكثر وضوحا للذاكرة التنظيمية، ويشمل المعرفة الصريحة التي تتكون من: قواعد البيانات والتقارير المالية، أدلة السياسات والإجراءات والكتيبات التدريبية، الارشيفات الرقمية، رسائل البريد الالكتروني، تصاميم المنتجات، وبراءات الاختراع.

ثالثا: بعد الحمض النووي التنظيمي: يعد من أقوى النماذج الإدارية الحديثة المستخدمة لتشخيص وفهم السلوك الحقيقي للمنظمات، بحيث اعتمد الباحثين بهذا النموذج على إسقاط ذات الآلية التي يعمل بها الحمض النووي البيولوجي في تحديد الخصائص الوراثية، شكل ووظائف الكائن الحي،

[1] عزوز أمينة، عبد الحاكم أمينة، عثمان عبد الرحمان، تأثير آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص558.

على المنظمات ليحدد الحمض النووي التنظيمي شخصية المنظمة وطريقة عملها وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق النتائج، وتم تطوير هذا المفهوم بشكل أساسي من قبل خبراء في شركة الاستشارات معتمدين بطرحهم على فكرة جوهرية وهي أن مشكلات الأداء بالمنظمات نادرا ما تكون نتيجة استراتيجية سيئة أو نقص في المواهب، بل في الغالب هي نتائج خلل في طريقة تنظيم العمل، تدفق المعلومات واتخاذ القرارات، ولذا حدد Pasternack & Neilson الخبيران بذات الشركة اللبنات الأربع الأساسية المكونة للحمض النووي التنظيمي والمتمثلة في: حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي[1].

الفرع الثاني: أنواع المناعة التنظيمية

للمناعة التنظيمية نوعين نذكر منها:

أولا: المناعة التنظيمية الطبيعية

تحاول المنظمات حماية نفسها من التهديدات الخارجية، ويعتمد ذلك على "المناعة التنظيمية"، وقد أطلق البعض عليها مصطلح "الجينات التنظيمية" وهي مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي الخاص بها، تنتقل هذه الخصائص عبر الأجيال العاملين في المنظمة، وتتضمن طبيعة الهيكل التنظيمي، وثقافة تبادل المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار، ونظام الحوافز، تؤثر هذه الجينات التنظيمية على حجم المنظمة واستراتيجياتها التنافسية، ونظام اللامركزية المتبع فيها، كما تؤثر على قوة أداء المنظمة في ميدان المنافسة ومدى تأثيرها على زبائنها[2].

[1] عزوز أمينة، عبد الحاكم أمينة، عثمان عبد الرحمان، تأثير آليات بطاقة الأداء المتوازن على المناعة التنظيمية بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 559.

[2] مهري ايمان، بوراس صالح، مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2025، ص 750.

1_الهيكل التنظيمي: هو أحد الجينات المهمة في تعزيزي البصمة الوراثية فتصممه بالشكل الملائم يؤثر بقوة على أداء المنظمة حيث يقوم بثلاث وظائف رئيسية وهي: مخرجات المنظمة، أهدافها، وتقليص الاختلافات الموجودة بين الافراد[1].

2_المعلومات: تعتبر مفتاح نجاح المنظمة وأداة أساسية لنقل المعرفة وسرعة تنقلها بين المستويات التنظيمية وتشمل المعلومات على عنصريين وهما الثقة في المعلومة ومدى ملاءمتها، ومنه نستنتج أن انسيابية المعلومة وسرعة انتشارها ومدى الثقة في مشاركتها تعزز عمل هذه الجينات وتقوي جهاز المناعة التنظيمي.

3_اتخاذ القرار: القرارات المعتمدة بعقلانية هي المسؤولة عن نجاح المنظمة حيث أن ابعاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب، يجعل قرارات المنظمة فعالة، وعليه نستنتج أن العقلانية في اتخاذ القرارات لا تكون متوفرة لجميع الافراد في المنظمة لأن البديل من بين عدة بدائل متاحة شريطة أن يكون استراتيجي ويسعى لمحاربة الأزمة، لذلك كلما كانت القرارات استراتيجية كلما زاد عمل الجهاز المناعي الطبيعي.

4_المعنويات: هي كل الوسائل المادية والمعنوية التي تعتمدها المنظمة لتشجيع الافراد للعمل بروح عالية وإرضاء رغباتهم.

ثانيا: مناعة التنظيمية المكتسبة

هي طريقة اكتساب المناعة من الخارج، أي من خلال الشراء أحيانا أو التحالف والتقدم للحصول على استشارة في أوقات أخرى، والتي تسعى المنظمة للحصول عليها بعد تعرضها لهذا

[1]مهري ايمان، بوراس صالح، مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، ص750.

النوع من الحصانة للتهجمات والتحديات التي لا يمكن مواجهتها بمفردها، لذلك فهي تعتمد على الآخرين، وتنقسم الحصانة التنظيمية بما يتفق مع هذا النوع إلى ما يلي[1]:

1 اللقاح التنظيمي: هو الحلول التي سيتم الحصول عليها من المكاتب الاستشارية أو المختصين في المنظمات الأخرى مقابل الأجور أو أمور أخرى تحددها الأطراف المختلفة.

2 المقارنة المرجعية: هو القيام بمراجعات ومقارنات مستمرة مع المنظمات العاملة في نفس مجال الصناعة التي تعرضت سابقا للمخاطر أو تحدي تقريبا مثل الخطر الذي تعاني منه المنظمة المتأثرة في هذا الوقت.

3 الذاكرة التنظيمية: تعتبر الجانب المعرفي للمنظمة الفاعلة استنادا بيانات ومعارف ومهارات وخبرات سابقة، يمكن للمنظمة الرجوع إليها إذا تعرضت لمواقف أو مشاكل أو تحديات مشابهة في وقت سابق اعترضت مسيرتها التنظيمية، ومرجعية تستعين بها للتعامل مع التهديدات عبر الاستراتيجيات معينة، والتي استثمرتها المنظمة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، وعلاج المشكلات، وتحقيق الأهداف.

[1] حمراني سارة، ارحاب سارة، تأثير الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية لدى عمال المستشفى العمومي سيد أحمد يوسف ببوغني تيزي وزو، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2024_2025، ص ص (64، 65).

الفرع الثالث: وظائف المناعة التنظيمية

للمناعة التنظيمية وظائف ومهام أساسية تساعد المنظمة على تعزز استقرارها واستمرارها في بيئة عمل متغيرة، يمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي[1]:

أولا: الادراك المناعي التنظيمي

الادراك المناعي التنظيمي هو عملية مستمرة ومتكررة لتنبؤ المخاطر المحتملة التي تواجه المنظمة، يتجلى ذلك في تحديد العوامل السلبية الخارجية والعوامل الضارة الداخلية، بالإضافة إلى عوامل الهرم التنظيمي الداخلي، يعد هذا الإدراك بمثابة وظيفة ديناميكية ومنهجية تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر ومواجهتها بشكل فعال.

ثانيا: الدفاع المناعي التنظيمي

هي قدرة المنظمة على مواجهة أو التخلص من العوامل السلبية، سواء كانت داخلية أو خارجية، يتحقق ذلك بالاعتماد على التدريب، التطوير، والتنمية المستمرة، مما يجعل المنظمة قادرة على التصدي للمخاطر المحتملة، واختيار أفضل البدائل المتاحة، التحرك بسرعة لحماية مصالحها، وتحقيق التوازن المطلوب في مواجهة التحديات، بمعنى أن الدفاع المناعي التنظيمي يتضمن:

- يتيح للمنظمة القدرة على مواجهة التحديات من خلال استراتيجيات المقاومة والتكيف.
- يتضمن تنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر لضمان جاهزية الموظفين لاحتواء الأزمات.
- قدرة المنظمة على الابتكار والتجديد، مما يضمن استمرارها في بيئة تنافسية متغيرة.

[1] مهري ايمان، ميروح عبد الوهاب، المناعة التنظيمية وقدرتها في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة المعيار، المجلد 29، العدد 04، الجزائر، 2025، ص 1174.

ثالثا: ذاكرة المناعة التنظيمية

تعتبر أرشيف المنظمة الذي يحتوي على المعلومات والمعرفة المخزنة المتعلقة بالطرق والاستراتيجيات التي تم اتباعها في التعامل مع الحالات الطارئة في الماضي، تسمح هذه الذاكرة للمنظمة استرجاع تلك الخبرات والاستفادة منها في اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الحالات أو المواقف الطارئة الحالية[1].

رابعا: الاستقرار المناعي التنظيمي

هو قدرة المنظمة على ضبط نفسها داخليا من خلال التنسيق بين التناقضات الداخلية ومعالجة عوامل عدم الانسجام، يعتمد الجهاز المناعي التنظيمي على شبكة تحكم معقدة وفعالة لتحقيق استقرار نسبي في المنظمة، تتمثل هذه الوظيفة في القضاء على السلوكيات الضارة سواء داخل المنظمة أو خارجها، مما يضمن الحفاظ على الأنشطة والتوازن والتنسيق داخل المنظمة.

خامسا: التحكم والرقابة

تعتمد المنظمة على مراقبة نظام مناعتها التنظيمية باستمرار نظرا لحجم الضرر المحتمل في حال غياب هذه الرقابة، بالإضافة إلى التأثيرات الناتجة من التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، تتمثل أدوار الرقابة في تطوير آليات تتبع للمنظمة متابعة أدائها بشكل مستمر، مما يضمن استجابتها السريعة والفعالة لمواجهة أي تغيرات أو تحديات محتملة، وبناء على ذلك فإن وظيفة الرقابة والتحكم تعد واحدة من الوظائف الإدارية الحيوية تساهم في اكتشاف الأخطاء والعمل عل تصحيحها، كما تساعد في تحديد استراتيجيات التغيير المناسبة، مما يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة أي تهديد أو خطر محتمل بفعالية.

[1] مهري ايمان، ميروح عبد الوهاب، المناعة التنظيمية وقدرتها في تحقيق جودة حياة العمل، مرجع سبق ذكره، ص1175.

سادسا: وظيفة تحليل المناعة التنظيمية

تتمحور هذه الوظيفة حول جمع وعرض وتقييم البيانات والمعلومات التي تستمد من المستشعرات التي تمتلكها المنظمة، تهدف هذه المستشعرات إلى مراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في تزويد معلومات دقيقة لعدم اتخاذ القرارات، تساهم هذه المعلومات في تحديد طبيعة التهديدات التي تواجهها المنظمة، سواء كانت ناجمة عن جهات داخلية أو خارجية، أي بمعنى:

- تتعلق بعملية جمع تحليل البيانات حول التهديدات المحتملة والتغيرات البيئية.
- اتاحة المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار بشكل استباقي.
- تساعد المنظمة من تحديد أفضل الاستراتيجيات لمواجهة التحديات المستقبلية.

وظائف المناعة التنظيمية مترابطة بشكل وثيق، حيث تكمل كل وظيفة الأخرى، وبالتالي فإن حدوث أي خلل في احدى الوظائف سيؤدي إلى تأثير سلبي على باقي الوظائف، مما قد يعوق تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: نظريات المناعة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها

في هذا المطلب تم التطرق إلى نظريات المناعة التنظيمية ومتطلبات تحقيقها.

الفرع الأول: نظريات المناعة التنظيمية

توجد نظريتين للمناعة التنظيمية[1]:

[1] مهري ايمان، ميروح عبد الوهاب، المناعة التنظيمية _مقاربة نظرية_، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 09، العدد 03، الجزائر، 2025، ص 287.

1_نظرية التكيف التنظيمي: تشير إلى العملية أو السلوك الذي يمكن الأفراد من التكيف والاندماج داخل المنظمة حيث يعد التكيف التنظيمي عنصرا مهما للمنظمة، ويعتبر دورا محوريا في تعزيز العلاقات الإنسانية، تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير الأداء.

تطرقت أدبيات التكيف التنظيمي إلى منظورين رئيسين[1]:

_المنظور الأول: يرى أن المنظمات تطمح باستمرار وبشكل هادف إلى تحسين مواردها وكفاءاتها بما يناسب الظروف البيئية المتغيرة.

_المنظور الثاني: يثب أن المنظمات قد تكون بطبيعتها غير قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك نتيجة للقيود الداخلية والخارجية التي تواجهها.

2_نظريات الإنتاج الذاتي الاجتماعي: تعتبر نظم المناعة التنظيمية إحدى النظم التي نشأت عن نظرية الإنتاج الذاتي، والتي تستمد جذورها من العلوم البيولوجية، تدل هذه النظرية إلى أن النظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده من إنتاج نفسه باستمرار، وتتمتع هذه النظرية بخصائص رئيسية تشمل: الاستقلالية، الانغلاق التنظيمي، المرجعية الذاتية، والاقتران الهيكلي.

حسب هذه النظرية فإن كل نظام يحتوي داخليا على آليات تساعد على الاستمرار والتكيف مع بيئته ولبيان ذلك استخدمت الخلية الحية في العلوم البيولوجية كنموذج حي لهذا النظام، إذ تعد أول نظام إنتاج ذاتي تتميز الخلية بأنها نظام مغلق عمليا، بتضمن منظومة خاصة وتركيبة محددة تعطيها قدرة فريدة على التكاثر البنيوي ضمن بيئتها.

[1] مهري ايمان، ميروح عبد الوهاب، المناعة التنظيمية _مقاربة نظرية_، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مرجع سبق ذكرة، ص287.

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية

بناء على ما جاء به أغلبية الباحثون وما تم التطرق إليه بخصوص المناعة التنظيمية يمكن تحديد المتطلبات التي سنحاول التطرق إليها فيما يلي:

أولا: متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في نظر "بيري"

أشار بيري إلى عدة متطلبات يجب توفيرها في المناعة التنظيمية للمنظمة[1]:

- بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في المنظمة.
- تكامل نظم المناعة التنظيمية وانسجام أدائها.
- توفر القيادة الرشيدة توظيفا حكيما عبر قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة.

ثانيا: متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في نظر "غرام"

حدد غرام خمس طرق لتقوية نظام المناعة في المنظمة يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

- التعلم بسرعة من الفشل يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى.
- توزيع السلطة في الأماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، يجعل هذه المنظمة أكثر قوة.
- تعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
- إيجاد ثقافة حل المشكلات من قبل الجميع.
- إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل المنظمة.

---

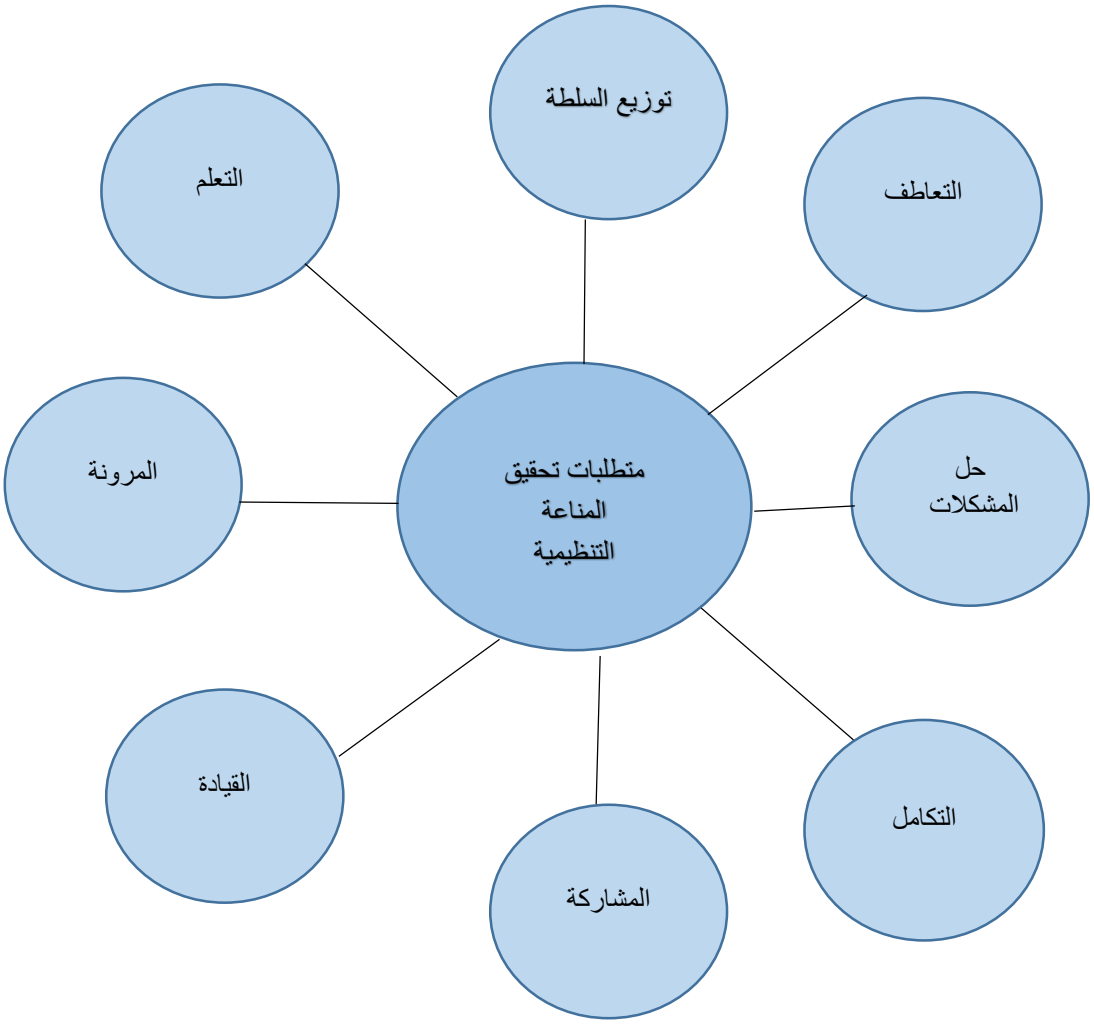
[1] مريم حمودة، جهينة مشطر، أثر المناعة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر، جيجل، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2023_2024، ص18.

[2] طالبي عبد النور، كربوش مهدي، إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023_2024، ص 26.

وأخيرا يمكن القول أن من متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية بالمنظمة يجب أولا توفير ثقافة تنظيمية لدى العاملين بالمنظمة لتقبل التغير، ومن ثم وضع التشريعات الازمة لحماية المنظمة من العوائق التي تعيق المنظمة من مواجهة التهديدات، وتوفير الكوادر البشرية التي تعتز بعملها.

ومن خلال الاستفادة من الأفكار السابقة يمكن تلحيص متطلبات تحقيق المناعة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم: (1-5): متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية



المصدر: عثمان رياض عبد المجيد، مذكرة مقدمة لنيل الحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص24.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق المناعة التنظيمية

إن المسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم الحديثة التي تعزز استدامة المنظمة، من خلال اهتمامها بالالتزام الأخلاقي وبأصحاب المصلحة، وبناء علاقات قائمة عل الثقة، في المقابل تمثل المناعة التنظيمية قدرة المنظمة على حكاية نفسها من المخاطر ومواجهة الأزمات والحفاظ على توازنها الداخلي والخارجي، وكذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات الواردة.

تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية من خلال عدة جوانب أولها إدارة المخاطر لأجل تعزيز مرونتها في حالة عدم التأكد، ثانيا من خلال التنمية المستدامة لانتقال الى وضع أفضل مما كان عليه باستخدام التكنولوجيا، ثالثا عن طريق إدارة الجودة الشاملة بتحسين العمليات التشغيلية، وأخيرا ببناء سمعة قوية للمنظمة وهذا يرفع ثقة المجتمع والموظفين لديها.

المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة المخاطر

تنشط المنظمة في بيئة عمل متغيرة فهذا ما يجعلها عرضة للتهديدات والمخاطر لبيئتها الداخلية والخارجية، فيجب عليها انتهاج سياسات تجعلها قادرة على حماية نفسها وهو ما سنتطرق إلية.

تعريف إدارة المخاطر: هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد، قياس، السيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المنظمة[1].

وتهدف إدارة المخاطر إلى:

- تجنب الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره.
- التقليص من حجم الخسائر عند حدوثه.
- فحص أسباب حدوث كل خطر لتفادي وقوعها مستقبلا.

ولهذا تعتبر إدارة المخاطر عملية مستمرة لان نقاط الضعف تتغير مع الوقت.

تؤدي ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية دورا حيويا في تمكين الشركات من تطوير المرونة في مواجهة الحالات الطارئة، أي المخاطر، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تشكل تدفقا إيجابيا يساهم في بناء سمعة الشركة والحفاظ عليها، وعند دمج البعد المجتمعي يتوسع نطاق إدارة المخاطر بشكل طبيعي، وبهذا المعنى فإن المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر مرتبطان ارتباطا وثيقا[2].

[1] عادل مبروك محمد، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، مبادئ التمويل والإدارة المالية من المنظور إسلامي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2025، ص 150.

[2] Yasmine Benhoussa, Samya Mensouri, Rachid Saile, and Anass Kettani, ¨Integrating Risk Managemement Into Corporate Social Responsibility : Towards Synergy Between ISO 31000 And ISO 26000 for An Effective CSR Approach¨ ; International Journal of Environmental Sciences, Vol. 11, No. 8, 2025, pp. 953, https://theaspd.com/index.php Approach¨ ; International Journal of Environmental Sciences, Vol. 11, No. 8, 2025, pp. 953, https://theaspd.com/index.php.

ويعتبر معيار ISO 31000 إطارا دوليا معترفا به يتيح مبادئ وتوصيات لإدارة مخاطر منظمة وفعالة، إن دمج إدارة المخاطر في المسؤولية الاجتماعية أمر جوهري لتعزيز مرونة المنظمات في مواجهة حالة عدم اليقين، ويؤكد هذا المعيار على المبادئ التالية:

- استمرارية الأعمال
- التخفيف من المخاطر
- تعظيم الفرص

وهي عناصر أساسية لاستدامة المنظمات.

عبر مواءمة ممارسات لإدارة المخاطر مع إرشادات ISO31000، يمكن للشركات دمج مقاربات استباقية للوقاية من المخاطر ضمن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، مع تأكيد على مراعات أفضل للقضايا البيئية، الاجتماعية والاقتصادية، ولا يؤدي هذا النهج فقط إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، بل يعزز أيضا ثقة أصحاب المصلحة[1].

وعليه فإن التكامل بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر يشكل مدخلا أساسيا لتعزيز المناعة التنظيمية لكونه القدرة التي تمتلكها المنظمة على الاستشعار المبكر للتهديدات، وامتصاص الصدمات، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

فكلما اعتمدت المنظمة على إدارة المخاطر في إطار المسؤولية الاجتماعية أكثر منهجية واستباقية، كلما ازدادت قدرة المنظمة على حماية توازنها واستمراريتها، مما يجعل المناعة التنظيمية نتيجة مباشرة لهذا التكامل الاستراتيجي.

[1] Ibid, p 954.

المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة

لقد تعددت الأنواع وأشكال التنمية، ومن تلك الأنواع والأشكال الحديثة نسبيا: التنمية المستدامة أو ما يطلق عليها أحيانا التنمية المستمرة أو التنمية المتواصلة.

تعريف التنمية المستدامة: هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذ للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل باستخدام التكنولوجيا المناسبة للبيئة، لتحقيق التوازن بين بناء الموارد الطبيعية وهدم الانسان لها، في ظل سياسة محلية وعالمية للحفاظ على هذا التوازن[1].

من خصائصها:

_أن الانسان فيها هو هدفها وغايتها ووسيلتها، مع التأكيد على التوازن بين البيئة بأبعادها المختلفة والمتنوعة، وحرصها على تحقيق كل من تنمية الموارد الطبيعية والبشرية دون أي إسراف أو تبذير ووفق استراتيجية حالية ومستقبلية محددة ومخططة بشكل جماعي وتعاوني وعلمي سليم، وذلك لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل وعلى أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الثقافية والحضارية لكل مجتمع.

مساهمة المسؤولية الاجتماعية وفق ISO26000 في تحقيق التنمية المستدامة:

أي منظمة تعتمد على إجراءات وفقا للتوصيات العملية المقدمة في ISO 26000 ستساهم بالضرورة في التنمية المستدامة، وبرغم من أن نشر هذه المواصفة كان قبل الاعلان عن أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بحوالي 05 سنوات، إلا أنها شملت إرشادات تساهم في تحقيقها[2].

[1] مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها _أبعادها_ مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016، ص ص (79، 81).

[2] بواشرية مراد، نعرورة بوبكر، دور مواصفات القياسية ISO26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 108.

تعريف معيار ISO26000: هو معيار دولي أطلقته المنظمة الدولية للمعايير هدفها إعطاء إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ويتم استعمالها من قبل جميع المنظمات على اختلافها من كلا القطاعيين العام والخاص، وتهدف إلى مساعدة المنظمات على مساندة جهودهم الهادفة للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة، كما تضمن المنظمة الدولية للمعايير قيمة مضافة لكل مبادرات الحالية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، عن طريق عرض مجموعة من الارشادات والتوجيهات المتكاملة، تعتمد على اتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصلحة، وتحث هذه المواصفة أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في العالم ككل[1].

المحاور الأساسية التي يشملها معيار ISO26000

يشمل معيار ISO26000 سبعة محاور رئيسية تتناول الفكرة الأساسية وراء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهذه المحاور الأساسية هي:

1_ حوكمة المؤسسية: وترتبط بالنظام الذي تنتهجه المنظمات في اتخاذ قراراتها وتنفيذ إجراءات لتحقيق أهدافها، ويعد الأساس في كل منظمة لأنه هو الإطار لاتخاذ القرارات.

2_ حقوق الانسان: وهي ترتبط بالحقوق الأساسية التي تليق بجميع البشر، بما في ذلك الحقوق السياسية والمدنية مثل الحق في الحياة والحرية والمساواة، وتلك إشارة إلى حقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية مثل الحق في العمل، الغذاء، الصحة، التعليم والضمان الاجتماعي.

[1] معيري هشام، زايد مراد، دور المسؤولية الاجتماعية في الوقاية من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة _دراسة ميدانية على عينة عمال مؤسسة NCA Rouiba، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في: علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2025_2025، ص ص (100،102)

3_ الممارسات العمالية: تسعى إلى تحقيق التوازن مع السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل الذي وجدت من أجله المنظمة، الممارسات العمالية تتعدى العلاقة بين المؤسسة وعامليها، القضايا المتعلقة التي ينبغي النظر فيها تضم: التوظيف والعلاقات العمالية، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، الحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة، التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل.

4_ البيئة: تتطلب على المنظمة أن تبذل جهدا بتأثيرها على البيئة بالاعتماد على نهج شامل لهذه المشكلة، والنظر في الاثار (المباشرة والغير المباشرة) وأثر قراراتها وأنشطتها على الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، الصحية والبيئية.

5_ ممارسات التشغيل العادلة: ترجع إلى السلوك الأخلاقي للمنظمات ومعاملاتهم للمنظمات الأخرى، وتدل في إطار مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى الطريقة التي تستخدمها المنظمة بعلاقتها مع المنظمات الأخرى لتحقيق نتائج إيجابية، وتضمن القضايا المرتبطة بقضايا: مكافحة الفساد، المشاركة السياسية المسؤولة، التنافسية العادلة، تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة واحترام حقوق الملكية.

6_قضايا المستهلك: المنظمات التوفر المنتجات والخدمات للمستهلكين والعملاء لديهم مسؤوليات اتجاههم، وتضم مسؤوليات التثقيف حول المنتج، إعطاء معلومات دقيقة، إرشادات الاستخدام المناسب، شفافية المعلومات التسويقية والترويجية المفيدة، الاتفاقات، وتعزيز التنمية المستدامة، والتصميم والخدمة التي تمنح إمكانية الوصول للجميع[1].

[1] معيري هشام، زايد مراد، دور المسؤولية الاجتماعية في الوقاية من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة_ دراسة ميدانية على عينة عمال مؤسسة،NCA Rouiba ، مرجع سبق ذكره، ص103.

7_ إشراك وتنمية المجتمع: المنظمات لها علاقة وتأثير على المجتمعات التي تنشط فيها، ويجب أن تمارس هذه العلاقة على المشاركة المجتمعية للمساهمة في تنميتها، فكلا المشاركة المجتمعية والتنمية تعد جزء من التنمية المستدامة.

حيث تساعد هذه المحاور في دعم أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة، إذ تعزز البعد البيئي عن طريق حماية الموارد الطبيعية، وتقوي البعد الاجتماعي من خلال تحسين علاقة المنظمة بمختلف أصحاب المصلحة، كما تدعم البعد الاقتصادي من خلال رفع كفاءة الأداء وتحقيق استمرارية النشاط، الأمر الذي يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق نمو متوازن ومستدام.

انطلاقا مما سبق تصبح المناعة التنظيمية للمنظمة قوية، حيث تزداد قوتها على مواجهة الأزمات والصدمات بفعالية، كما تتحسن مرونتها في التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها، إلى جانب تقليل المخاطر المحتملة، كل هذه العوامل تجعل المنظمة أكثر تماسكا واستقرارا، وتمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها وتحقيق نمو متوازن ومستدام على المدي الطويل.

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعد مدخلا استراتيجيا، حيث تسعى إلى تحسين أداء المنظمة بشكل مستمر من خلال تعزيز مشاركة العاملين في تحقيق أهداف التنظيمية، والتركيز على رضاء الزبون، ولا ينحصر هدف إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإنتاجية فقط، بل يتسع ليشمل تعزيز التزام المنظمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، عن طريق تثبيت قيم الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام البيئة، والاهتمام بالموارد البشرية، إن إدارة الجودة الشاملة تمثل أحد دعائم لتعزيز المسؤولية الاجتماعية، والتي تنعكس بدورها إيجابا على تقوية المناعة التنظيمية وضمان الاستمرارية.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يرى رويل ميل أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: الطريقة التي تعمل على تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق واحد مما ينعكس على العملاء أو المستهلكين[1].

تظهر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في التزامهما المشترك بالتميز والسلوك الأخلاقي، بينما تركز إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول على تحسين العمليات التشغيلية وجودة المنتوج أو الخدمة، فإنها تساهم بطبيعتها في أهداف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إن الجودة والكفاءة المعززين اللتين تم تحقيقهما من خلال أدارة الجودة الشاملة تقللان من الهدر واستهلاك الموارد، وهما يتوافق مع تركيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على الاستدامة البيئية، فضلا عن ذلك يكفل النهج الذي يعتم بالعملاء في إدارة الجودة الشاملة أن المنتجات أو الخدمات توفر توقعات العملاء أو تتجاوزها، وبالتالي تعزز رضا العملاء،

[1] خالد محمد حمدان، وعطا الله علي زبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019، ص 10.

وهو عنصر حاسم في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، من المرجح أن يدعم العملاء السعداء المنظمات التي تظهر سلوكا مسؤولا وأخلاقيا[1].

يعد معيار 2015: ISO 9001 أداة عملية لتحديد مدى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمة[2].

تعتبر العلاقة بين الأنظمة الايزو والجودة الشاملة علاقة وثيقة، بحيث أن الوصول إلى الجودة الشاملة لكونها أوسع من مجرد البعد الخاص بمواصفات أنظمة إدارة الجودة الايزو وأن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى الجودة الشاملة إذ أن المبادئ والأسس للتوافق مع المواصفات القياسية الايزو تمثل القاعدة الأساس في تصميم الخطوات اللاحقة والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة[3].

انطلاقا مما سبق، تصبح المناعة التنظيمية قوية وفعالة بفضل التكامل بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الجودة الشاملة عبر نظام ISO 9001، حيث يضمن هذا الربط كفاءة العمليات داخليا، وثقة أصحاب المصلحة خارجيا، مما يمنح المنظمة قدرة استباقية على مواجهة المخاطر، ومرونة عالية في التعافي من الأزمات وضمان الاستدامة.

[1] Manokaran ; K.R, et al. (2024) Harmonizing total Quality Management (T Q M) & Corporate Social Responsibility (C S R) : A Synergistic Approach for Ethical & Sustainable Business Practices. International Journai of Academic Research in Business and Social Sciences 14(10), 260.

[2] Amaruddin ; H. (2020). Analyses of Total Quality Mangement lmlementation through ISO 9001 : 2015 Standard. Pelita Bangsa University, Indonesia. https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.17_7_2020.2303092.

[3] صلحاوي سمير، حامدي محمد، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو 9001_2008، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 301.

المطلب الرابع: دور المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على سمعة المنظمة

تساهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة، والتي بدورها تقوي المناعة التنظيمية عبر زيادة الثقة وتوفير معايير ISO 26000 إطارا منظما لتعزيز هذه العلاقة وتحقيق استدامة المنظمة.

تعريف سمعة المنظمة: هي جميع الإجراءات والنتائج السابقة للشركة التي تصف قدرتها على تحقيق نتائج ذات قيمة مضاعفة لأصحاب المصالح، كما أنها تقيس المكانة النسبية للشركة داخليا مع الموظفين "الشق المؤسسي"، وخارجيا مع أصحاب المصالح "الشق التنافسي"[1].

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وسمعة المنظمة:

تبين الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وسمعة المنظمة[2]:

- تيسر نظرية التبادل الاجتماعي الربط بين تطورات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والثقة.
- يمكن تعيين الانطباع العام لكل صاحب مصلحة عن المنظمة ومستوى ثقته بها عبر سمعة المنظمة، من المحتمل أن يثق أصحاب المصلحة بالمنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية القوية لأن الإدارة عالية الجودة تعتبر مؤشرا على ذلك، حسب للأبحاث فإن تصورات العملاء عن إجراءات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتصل اتصالا إيجابيا بتقييماتهم لسمعتها من منظور الموظف، يتصل انطباع الموظفين عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في منظماتهم بمستوى التزام التنظيمي، مما يحسن تصنيفات سمعة منظماتهم.

[1] نرمين علاء الدين، إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل الاتصال، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 75.

[2]Hussain Ali, Jianhua yin, faiza Manzoor and Mengmeng An, « The Impact of Corporate Social Resposibility on Firm Reputation and Organizational Citizenship Behavior : The Mediation of Organic Organizational Cultures » Frontiers in Psychology, Vol. 13, 2023, pp : 3_4 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448.

- في إطار جهود المنظمة لتعزيز سمعتها بين كبار المديرين التنفيذيين، قد تؤدي الأنشطة الخيرية دورا هاما، طبقا لنظرية التبادل الاجتماعي، قد تنظم المعايير استجابات الموظفين، ومن المحتمل أن يعزز التصور الجيد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ثقة الموظفين أن المنظمة قد خدمت مصالح جميع الأطراف، وبالتالي تستوجب ثقة أكبر، ويمكن للمنظمة تعزيز سمعتها عن طريق التركيز على برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وقنوات الاتصال الملائمة.
- يقيم أصحاب المصلحة سمعة المنظمة استنادا على الإشارات يستلمونها منها، بالإضافة إلى الأداء المالي للمنظمة وملكية أسهمها، تعزز التنبيهات القائمة على القيم الخيرية التي تستخدمها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إيجابا في تصورها، تحسن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات صورة العلامة التجارية للمنظمة وسمعتها، إضافة إلى مبيعاتها وولاء عملائها، فضلا عن قدرتها على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.

تعزيز سمعة المنظمة:

قد يساهم تطبيق مبادئ الايزو 26000 في بناء سمعة إيجابية ونيل ثقة أصحاب المصلحة، حيث يساهم في اظهار الالتزام بالممارسات المسؤولة والأخلاقية وتعزيز مكانة المنظمة في نظر العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع الأوسع[1].

فوائد مواءمة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مع معايير الايزو:

1_تحسين المصداقية: يبرز الالتزام بمعايير الايزو في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والالتزام بأفضل الممارسات الموثقة دوليا، كذلك يعزز هذا الالتزام مصداقية المنظمة، حيث من المتوقع أن يثق أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والمستثمرين والشركاء، في المنظمات التي تلتزم بالمعايير المعمول بها للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ودعمها.

[1] Karri Srinivasa Reddy ISO 26000 : Steering Organizations Towards Excellence in corporate Social Responsibility. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), 12(2), 2024, pp : 3_4, https://WWW.ijcrt.org.

2_تعزيز ثقة أصحاب المصلحة: تتيح معايير الايزو اطارا منظما وشفافا لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، عبر التوافق مع هذه المعايير، يمكن للمنظمات إيصال التزامها بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية والبيئية، تبنى هذه الشفافية الثقة مع أصحاب المصلحة الذين يقدرون المنظمات الخاضعة للمساءلة والاستباقية في معالجة القضايا المجتمعية.

من خلال ما ذكرناه تبين أن شهادة الايزو 26000 تعمل على تعزيز سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها من خلال تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، هذه السمعة القوية تساهم بدورها في تعزيز المناعة التنظيمية، إذ ترفع ثقة المجتمع والعملاء وتزيد التزام الموظفين، مما يمكن المنظمة من الصمود والتكيف مع المخاطر والتحديات المختلفة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري المتعلق بموضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مختلف المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، من تعريف، الجذور التاريخية، أهداف، أنماط وصور، ثم ننتقل الى المبادئ و الأبعاد، مجالات واتجاهات، أطراف واستراتيجيات، وأخيرا الى الحجج المؤيدة والمعارضة لها، كما تم في المبحث الثاني عرض الإطار المفاهيم للمناعة التنظيمية، من خلال التطرق الى تعريفها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، أبعادها، أنواعها ثم ننتقل الى وظائفها، نظرياتها وأخيرا الى متطلبات تحقيقها، وكذلك تطرقنا في المبحث الثالث الى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية، من خلال توضيح كيف تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تقليل المخاطر، تعزيز التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز سمعة المنظمة، وهذا من أجل تحسين القدرة على التكيف والاستجابة للأزمات، بما ينعكس إيجابيات على قدرة المنظمة في مواجهة التحديات وضمان استمراريتها، وعليه يتضح أن تبني المسؤولية الاجتماعية لا يمثل مجرد التزام أخلاقي، بل يعد مدخلا استراتيجيا لتعزيز المناعة التنظيمية وتحقيق التنمية المستدامة، والتفوق في بيئة تنافسية متغيرة.



الفصل الثاني

الاطار التطبيقي للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال _المدية_

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تشمل كل من المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية، وكذلك طبيعة العلاقة بينهما، وفي الفصل الثاني سنتطرق الى الجانب التطبيقي، بحيث استعانة بأداة الاستبيان وتوزيعها على موظفي مؤسسة نفطال فرع المدية وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، من أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

ولتوضيح أكثر قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال

سنتناول في هذا المطلب نشأة مؤسسة نفطال وإعطاء تعريف لها كما يلي:

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة نفطال

شهدت مؤسسة نفطال عدة تطورات وإعادة في نظامها الهيكلي سنة 1998، حيث كانت من قبل عبارة عن مؤسسة وطنية، لها عدة وحدات تقوم بتوزيع المواد البترولية عالي المستوى الوطني.

إذ في سنة 1998 قام المسؤول الأول لمؤسسة نفطال، بتغيير بعض أسس الهيكل الكلي للمؤسسة ومن أبرز هذه التغيرات[1]:

تخصيص كل وحدة توزيع في تسويق منتوج.

إنشاء مديرية جديدة تخصص بالمحاسبة التحليلية، وهذا من أجل استغلال الحوافز والابتعاد عن الخطر، قصد التأقلم مع المحيط والواقع الجديد.

- ❖ 1983: إنشاء مشروع غاز البترول المميع والوقود وتحولت من سونطراك إلى نفطال.
- ❖ 1984: 48 وحدة نفطال لتوزيع مختلف المواد قد أنشأت بالإضافة الى منظمة نشاطات وحدة ميناء: الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، عبور.
- ❖ 1996: إلغاء مديرية التجارة الخارجية.
- ❖ 1997: إنشاء أمن النعمة المالية وكذلك التأمين الخارجي وهذا على المستوى كل الوحدات وبالمقابل انفصال وحدت عبور نفطال (ميناء).

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- ❖ 1998: ونظرا للحتميات المتعلقة بالأمن، أنشأت شبكة الامن الصناعي ومديرية النظام والمراقبة والتسيير من اجل استقلالية المؤسسة، أنشئت وحدة مطبعة، إلغاء مديريات الوقود، المزلقات والمطاط وغاز البترول المميع، جوي وبحري لتتحول إلى أقسام.
- ❖ 1999:
  - ➢ إنشاء الأرشيف المركزي على المستوى نفطال، شراقة، نظمت بهدف جمع كل الوثائق الخاصة بنفطال والأخرين لترتيبها وتسجيلها في الأرشيف.
  - ➢ إنشاء المركز المرتبط بالمديرية المكلفة بالتسويق.
  - ➢ إنشاء 3 مديريات إقليمية لمراقبة التسيير المشتق من المديرية المركزية للتنظيم والمراقبة والتسيير، وكذا إلغاء مشروع وحدات نفطال غاز البترول المميع الجزائر.
- ❖ 2000: إنشاء مركز ماهية الاعلام الالي التي تجيب على الاستلزامات اليومية لأخبار نفطال وكذا احتمالات المنافسة الحادة المتوقعة.
- ❖ 2002: دخلت مديرية نفطال حيز التطبيق، كما وقد قامت بتخطيط استراتيجي قصد تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- ❖ 2003: إنشاء لجنة التسويق وتطوير قوته البيعية، اتخاذ المحاسبات المالية من أجل أفضل تسيير للمتدفقات النقدية وأفضل معرفة (أكثر دقة) للتكلفة الفعلية لمواد مدخلات ومخرجات.

مخطط النظام الجديد للهيكل الكلي لنفطال والمتمثلة في 4 فروع:

- ✓ فرع الوقود branche carburants.
- ✓ فرع الغاز المميع.branche G.P.L
- ✓ فرع التسويق branche commercialisation.

- ❖ 2005: تم في شهر أفريل من هذه السنة صدور القانون رقم 05_07 الخاص بالمواد البترولية وحل الإدارة المركزية للتسويق مع إنشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع وإعادة تنظيم الفروع التجارية كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة.

- 2006: تم إدماج نشاط الزيوت، العجلات المطاطية والزفت في الفرع التجاري مع تنظيم محطات الخدمات وتعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع.
- 2009: ثم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الامن والبيئة عن الجودة على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الامداد والتبعية عن وظيفة التسويق على مستوى البترول المميع.

الفرع الثاني: تعريف بمؤسسة نفطال

تعريف: هي عبارة عن شركة عمومية جزائرية ذات أسهم، تأسست عام 1982، وهي شركة تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة100 % متخصصة في تصميم وتطوير وتوزيع مواد التشحيم للمحركات وكذلك للصناعة، يقدر رأس مالها ب 000 000 40 دج، ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة في طريق الكثبان بالشراقة، ص.ب 73 الجزائر العاصمة، وهي تتمثل من 5 فروع:

المطلب الثاني: مديرية نفطال بالمدية وهيكلها التنظيمي

مديرية نفطال بالمدية هي إحدى فروع التابعة لمؤسسة نفطال الجزائر وهي تنشط في مجال الاقتصاد.

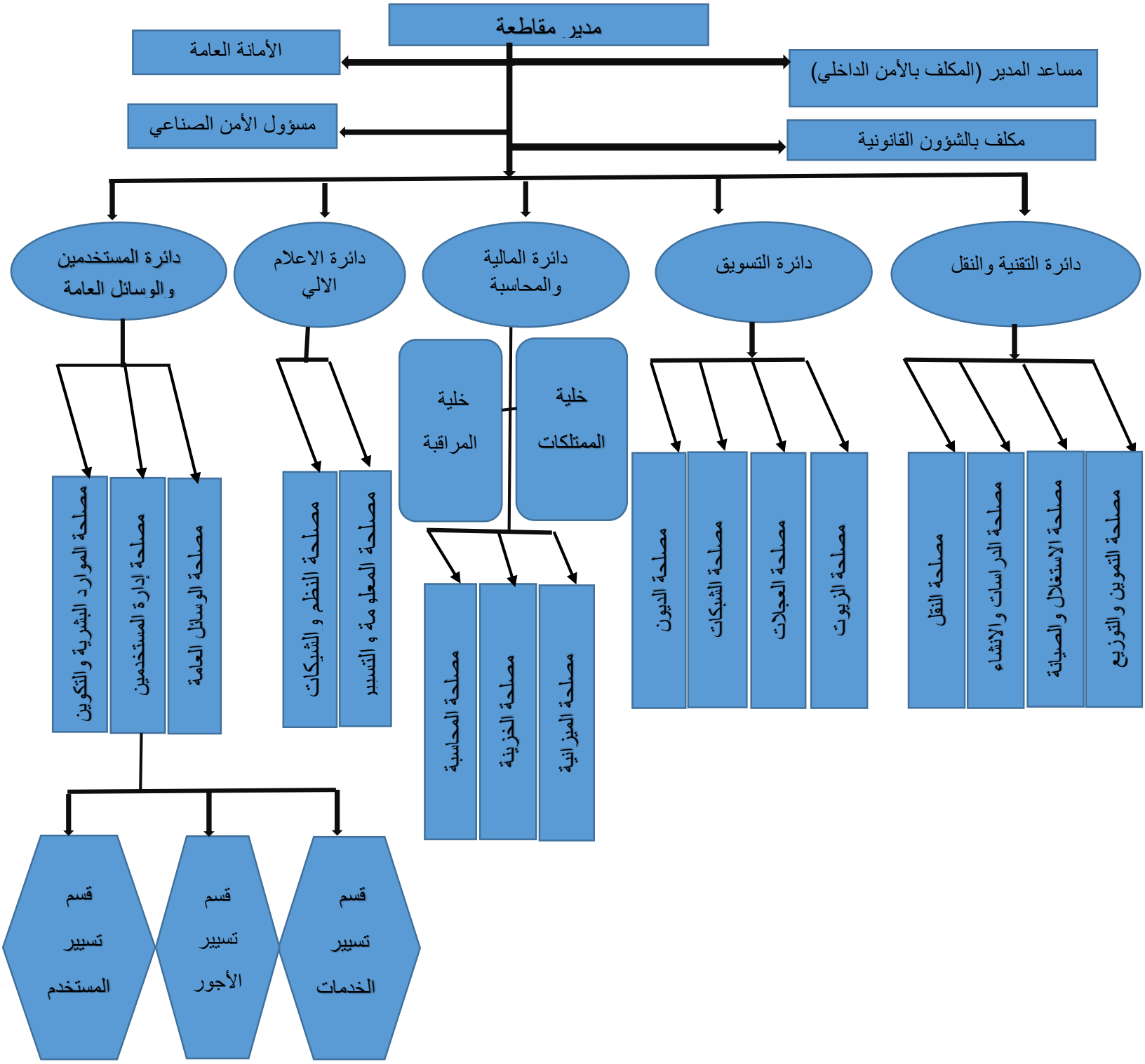
الفرع الأول: تعريف بمديرية نفطال بالمدية

تأسست وحدة نفطال بالمدية سنة 1984، وهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري، وتعتبر تاجرة في علاقتها مع الغير، كما تقوم بتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته[1].

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية نفطال بالمدية

ويتمثل الهيكل التنظيمي للمديرية نفطال بالمدية فيما يلي:

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.


مدير مقاطعة
الأمانة العامة
مساعد المدير (المكلف بالأمن الداخلي)
مسؤول الأمن الصناعي
مكلف بالشؤون القانونية
دائرة المستخدمين والوسائل العامة
دائرة الاعلام الالي
دائرة المالية والمحاسبة
دائرة التسويق
دائرة التقنية والنقل
مصلحة الموارد البشرية والتكوين
مصلحة إدارة المستخدمين
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة النظم و الشبكات
مصلحة المعلومة و التسيير
خلية المراقبة
خلية الممتلكات
مصلحة المحاسبة
مصلحة الخزينة
مصلحة الميزانية
مصلحة الديون
مصلحة الشبكات
مصلحة العجلات
مصلحة الزيوت
مصلحة النقل
مصلحة الدراسات والانشاء
مصلحة الاستغلال والصيانة
مصلحة التموين والتوزيع
قسم تسيير المستخدم
قسم تسيير الأجور
قسم تسيير الخدمات

المطلب الثالث: مهام وأهداف مديرية نفطال بالمدية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم المهام وأهداف لمديرية نفطال بالمدية.

الفرع الأول: مهام مديرية نفطال بالمدية

ان المهمة الأساسية والرئيسية لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوق لها هي[1]:

1. الإطارات المطاطية pneumatique.
2. غاز البترول المميع .GPL
3. الزفت بجميع أنواعه bitumes.
4. الشمع (برافين) paraffines....

ولها مهام أخرى تسعى الى تحقيقها هي:

1. تنظيم وتطوير نشاط البيع وتوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاتها.
2. تخزين ونقل كل المواد البترولية المباعة على المستوى الوطني.
3. القيام بدراسة السوق فيما يخص استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
4. تحديد وتطوير سياسة المراجعة وع تصميم أنظمة إدماج المعلومات.
5. تطوير وتنفيذ الأعمال التي من شأنها تعظيم وعقلنة استخدام الهياكل والوظائف.
6. الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
7. الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.
8. تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نفطال

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج مما يجعل الشركة تسخر كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ أهدافها والتي تتمثل في[1]:

1. مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات لبترولية والمتنوعة.
2. تحسين جودة خدماتها من خلال تسخير كامل مواردها البشرية والمادية.
3. تحسين معدل الخدمة وتلبية احتياجات الزبائن.
4. تنفيذ برامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية بما يتوافق احتياجاتها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل هذه الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود التطبيقية:** يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية.
2. **الحدود الجغرافية:** يقصد بها مكان عينة الدراسة، اقتصرت الدراسة على مؤسسة نفطال بالمدية.
3. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال السنة الدراسية 2025_2026.

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

4. **الحدود البشرية:** عينة مكونة من35 مفردة من عمال مؤسسة نفطال بالمدية.
5. **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرين احداهما مستقل (المسؤولية الاجتماعية) وأخر تابع (المناعة التنظيمية).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة من عمال مؤسسة نفطال _المدية_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع مؤسسة نفطال _المدية_ لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث والتكلفة.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من50 عاملا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، كما وتم توزيع قائمة استبيان على العينة المختارة واسترجاع 35 استبانة منها.

ثالثا: أدوات الدراسة

1_ الاستبيان:

أدوات الدراسة

قمنا بتحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي المخصص لذلك SPSS وقد تم الاعتماد على الاستبيان على النحو التالي:

- قمنا بإعداد استبيان أولي وهذا لغرض جمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع دراستنا.
- قمنا باستعراض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل النظر في هذا الأخير واختبار مدى ملائمته لموضوع دراستنا والمعلومات المراد الحصول عليها من خلال توزيعه.

- بعد ذلك تم تعديل الاستبيان وفق الملاحظات التي أدرجها الأستاذ المشرف حسب ما يراه مناسبا.
- تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور كما يلي:

- **المحور الأول** :عبارة عن معلومات شخصية للعمال وهي على النحو التالي : (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي).
- **المحور الثاني:** يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفطال مقسمة إلى 4 أبعاد (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي)، يحتوي كل منها على 4 بنود مشكلة معا مجموعه 16 بندا.
- **المحور الثالث:** والموسوم بالمناعة التنظيمية حيث تقيس عباراته 12 مؤشرا من مؤشرات المناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر فرع المدية.

كما اشتمل الاستبيان على 5 بدائل للإجابة مستعملين فيه (مقياس ليكارت الخماسي) والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

الجدول رقم (02،01): درجات مقياس لكرت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي وبناءا على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات والمنهجية المتبعة في الدراسة قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان.

المطلب الثاني: أساليب وإجراءات الدراسة

أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 27، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- –التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.
- – المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.
- – معامل ألفا كرو نباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون
- –معامل الانحدار الخطي لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانيا: إجراءات الدراسة

بعد توافق جميع الشروط التي مكنتنا من اجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وعينتها قمنا بالإجراءات التالية:

1_ توزيع الاستبيانات على أفراد عينات الدراسة

2_ بعد استبدال الاستبيانات قمنا بتجميعها وفرزها مبدئيا اعتمادا على الصالحة منها لأغراض الدراسة واستبعاد الغير الصالحة من نقص في البيانات والمعلومات أو التالفة، ثم تفريغها وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج (SPSS) والتوصل إلى نتائج وفق لأسئلة الدراسة.

يتطلب تطبيق الاستبانة من الإجراءات التالية:

1_ تم توزيع 50 استبانة إلى عينة الدراسة من العمال.

2_ تم استرجاع 35 استبانة منها.

3_ معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (SPSS).

الجدول رقم(02،02): توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	50	%100
الضائعة	15	%30
المسترجعة	35	%70

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: اتساق وثبات الاستبانة

أولا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون (pearson) بين الفقرات ومحورها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية:

أ. الاتساق الداخلي لبنود أبعاد محور (المسؤولية الاجتماعية)

جدول رقم (02،03): معامل الارتباط لفقرات البعد الاقتصادي

الفقرات	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
01	0.63	

02	0.79	دال عند 0.01
03	0.80	
04	0.87	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V27

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بين فقرات البعد الاقتصادي والدرجة الكلية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.63) و(0.87)، وهي جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات وقدرتها على قياس نفس البعد بشكل جيد، وبالتالي فإن جميع الفقرات صالحة للاعتماد في الدراسة.

جدول رقم(02،04): معامل الارتباط لفقرات البعد القانوني

الفقرات	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
05	0.53	دال عند 0.01
06	0.68	
07	0.75	
08	0.62	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V27

يبين الجدول أن معاملات الارتباط لفقرات البعد القانوني تراوحت من (0.53) إلى (0.75)، وهي قيم تشير إلى اتساق داخلي مقبول إلى جيد بين الفقرات، كما أنها جميعًا دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من موثوقية هذ البعد.
كما نلاحظ أن الفقرة (07) سجلت أعلى معامل ارتباط (0.75) مما يدل على قوة ارتباطها بالبعد

القانوني، في حين جاءت الفقرة (05) بأدنى قيمة (0.53) لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة، أما باقي الفقرات مثل (06) و(08) فقد حققت قيماً متوسطة تعكس انسجامًا جيدًا مع البعد المدروس.

جدول رقم(02،05): معامل الارتباط لفقرات البعد الأخلاقي

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	0.56	دال عند 0.01
10	0.88	
11	0.87	
12	0.66	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V27

يبين الجدول أن معاملات الارتباط لفقرات البعد الأخلاقي تراوحت من (0.56) إلى (0.88)، وهي قيم تدل على اتساق داخلي جيد إلى مرتفع بين الفقرات، كما أنها جميعًا دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعكس قوة قياس هذا البعد. ونلاحظ أن الفقرتين (10) و(11) سجلتا أعلى معاملات ارتباط (0.88 و0.87) على التوالي، ما يدل على ارتباط قوي جدًا بالبعد الأخلاقي، في حين جاءت الفقرة (09) بأدنى قيمة (0.56) لكنها تظل ضمن المستوى المقبول، أما الفقرة (12) فقد حققت قيمة متوسطة (0.66) تعكس انسجامًا جيدًا مع باقي الفقرات.

جدول رقم (02،06): معامل الارتباط لفقرات البعد الخيري

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.61	دال عند 0.01
14	0.84	

15	0.50	
16	0.69	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V27

يبين الجدول أن معاملات الارتباط لفقرات البعد الخيري تراوحت من (0.50) إلى (0.84)، وهي قيم تشير إلى اتساق داخلي مقبول إلى جيد بين الفقرات، كما أنها جميعًا دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من موثوقية هذا البعد. ونلاحظ أن الفقرة (14) سجلت أعلى معامل ارتباط (0.84) مما يدل على قوة ارتباطها بالبعد الخيري، في حين جاءت الفقرة (15) بأدنى قيمة (0.50) لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة، أما باقي الفقرات مثل (13) و(16) فقد حققت قيماً متوسطة تعكس انسجامًا جيدًا مع البعد المدروس.

جدول رقم (02،07): معامل الارتباط لأبعاد محور المسؤولية الاجتماعية

الأبعاد	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
البعد الاقتصادي	0.64	دال عند 0.01
البعد القانوني	0.72	
البعد الأخلاقي	0.83	
البعد الخيري	0.84	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V27

يبين الجدول أن معاملات الارتباط لأبعاد محور المسؤولية الاجتماعية تراوحت من (0.64) إلى (0.84)، وهي قيم مرتفعة نسبيًا وتشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد، كما أنها جميعًا دالة إحصائيا عند مستوى (0,01)، مما يعكس مصداقية المحور ككل. ونلاحظ أن البعد الخيري سجل أعلى معامل ارتباط (0.84) يليه البعد الأخلاقي (0.83)، مما

يدل على قوة تمثيلهما لمحور المسؤولية الاجتماعية، في حين جاء البعد الاقتصادي بأدنى قيمة (0.64) لكنه يبقى ضمن المستوى الجيد، أما البعد القانوني فقد حقق قيمة (0.72) تعكس انسجامًا واضحًا مع باقي الأبعاد.

ب. الاتساق الداخلي لبنود محور (المناعة التنظيمية)

جدول رقم (02،08): معامل الارتباط لفقرات محور المناعة التنظيمية

الفقرات	**معامل الارتباط**	**مستوى الدلالة**
01	0.57	دال عند 0.01
02	0.75	
03	0.50	
04	0.65	
05	0.48	
06	0.82	
07	0.59	
08	0.47	
09	0.72	
10	0.48	
11	0.65	
12	0.70	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يبين الجدول أن معاملات الارتباط لفقرات محور المناعة التنظيمية تراوحت من (0.47) إلى (0.82)، وهي قيم تشير إلى اتساق داخلي مقبول إلى جيد بين الفقرات، كما أنها جميعًا دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعكس موثوقية هذا المحور. ونلاحظ أن الفقرة (06) سجلت أعلى معامل ارتباط (0.82) مما يدل على قوة ارتباطها بالمحور، تليها الفقرتان (02) و(09) بقيم مرتفعة (0.75 و0.72)، في حين جاءت بعض الفقرات مثل (08) و(05) و(10) بأدنى القيم (حوالي 0.47–0.48) لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة، أما باقي الفقرات فقد حققت قيماً متوسطة تعكس انسجامًا جيدًا مع محور المناعة التنظيمية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

مفهوم الثبات هو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.60) كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (02،09): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.89	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V27

يبين الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ (0.89)، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تدل على وجود درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بموثوقية جيدة ويمكن الاعتماد على نتائجه في التحليل والتفسير.

1.ثبات محور المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (02،10): معامل الثبات لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية

كرو نباخ ألفا	عدد الفقرات
0.84	16

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن معامل كرونباخ ألفا لمحور المسؤولية الاجتماعية بلغ (0.84) لعدد (16) فقرة، وهي قيمة مرتفعة تعكس درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يدل على أن هذا المحور يتمتع بموثوقية جيدة ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

2.ثبات محور المناعة التنظيمية

الجدول رقم (02،11): معامل الثبات لمحور المناعة التنظيمية

كرو نباخ ألفا	عدد الفقرات
0.81	12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد برنامج SPSS.

يبين الجدول أن معامل كرونباخ ألفا لمحور المناعة التنظيمية بلغ (0.81) لعدد (12) فقرة، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يعكس موثوقية المحور وصلاحيته للاعتماد عليه في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في عمال مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_، قمنا بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

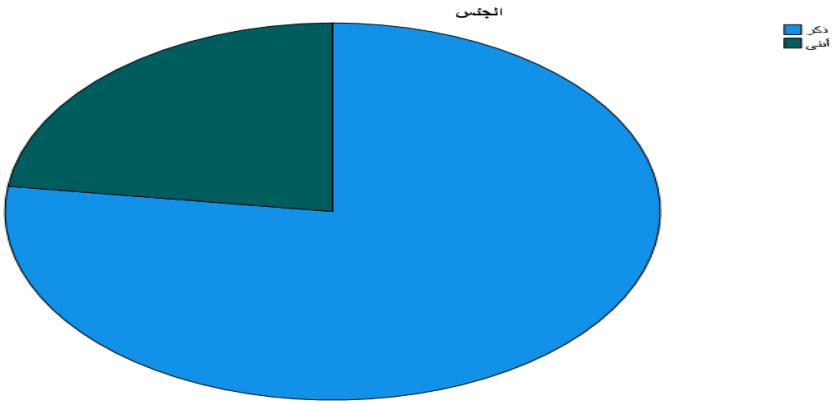
أولا: توزيع الأفراد حسب الجنس :

الجدول رقم(02،12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	**27**	**%77.1**
أنثى	**08**	**%22.9**
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02،02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة يتوزعون حسب الجنس كما يلي: الذكور بتكرار (27) ونسبة (77.1%)، والإناث بتكرار (8) ونسبة (22.9%)، بإجمالي (35) مفردة بنسبة.(100%)

وقد يؤثر هذا التوزيع على نتائج الدراسة من خلال غلبة آراء الذكور في التحليل، مما قد يجعل النتائج تعكس توجهاتهم بشكل أكبر مقارنة بالإناث، وبالتالي قد يحدّ ذلك من دقة التعميم على مجتمع الدراسة ككل إذا وُجدت فروق بين الجنسين في الاستجابات.

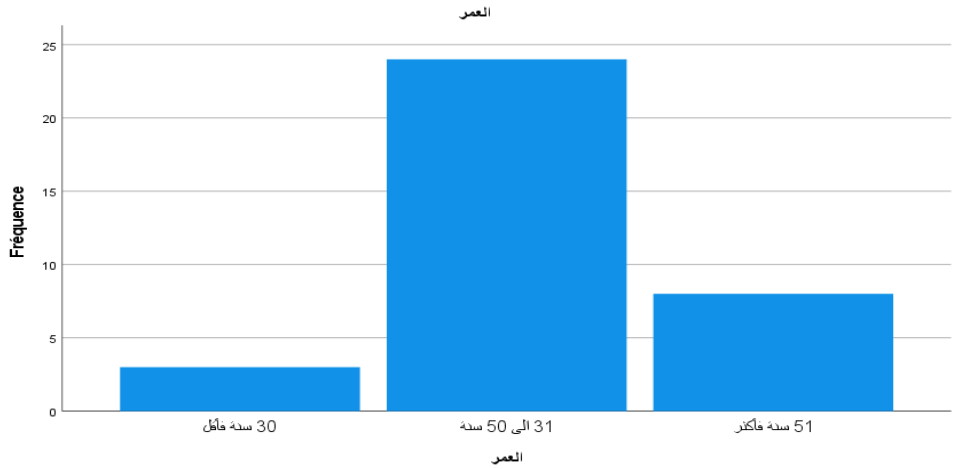
2.توزيع الأفراد حسب العمر:

الجدول رقم(02،13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة%
30 سنة فأقل	**03**	**%8.6**
31 الى 50 سنة	**24**	**%68.6**
51 سنة فأكثر	**08**	**%22.9**
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

الشكل رقم (02،03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة حسب العمر يتوزعون كما يلي: فئة (30 سنة فأقل) بتكرار (03) وبنسبة (8.6%)، وفئة (31 إلى 50 سنة) بتكرار (24) وبنسبة (68.6%)، وفئة (51 سنة فأكثر) بتكرار (08) وبنسبة (22.9%)، بإجمالي (35) مفردة بنسبة.(100%)

ويظهر من ذلك أن الفئة العمرية (31 إلى 50 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة، مما يعني أن أغلب الاستجابات تعكس آراء الفئة متوسطة العمر، في حين تمثيل الفئات الأخرى كان محدودًا نسبيًا.

3.توزيع الأفراد حسب الخبرة :

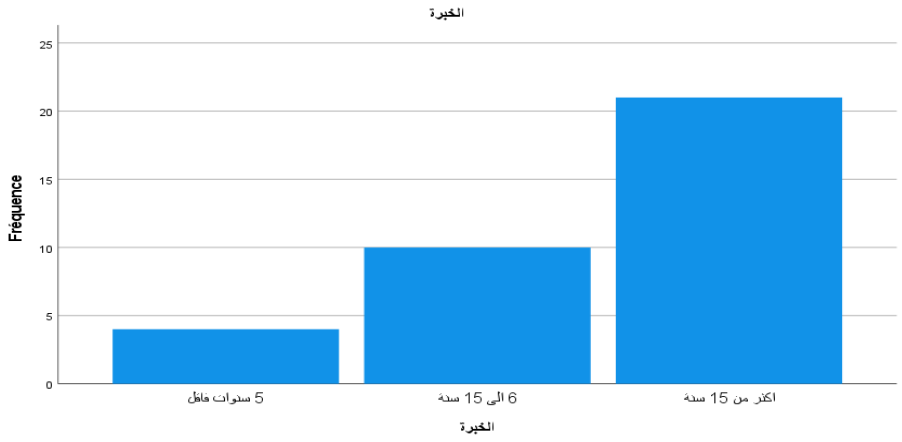
الجدول رقم (02،14): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة%
05 سنوات فأقل	**04**	**%11.4**
06 إلى 15 سنة	**10**	**%28.6**

أكثر من 15 سنة	**21**	**%60.0**
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V

الشكل رقم (02،04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن أفراد العينة حسب الخبرة يتوزعون كما يلي: فئة (05 سنوات فأقل) بتكرار (04) وبنسبة (11.4%)، وفئة (06 إلى 15 سنة) بتكرار (10) وبنسبة (28.6%)، وفئة (أكثر من 15 سنة) بتكرار (21) وبنسبة (60.0%)، بإجمالي (35) مفردة بنسبة.(100%)

ويظهر من ذلك أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 15 سنة، مما يشير إلى أن الاستجابات تعكس بدرجة كبيرة آراء ذوي الخبرة الطويلة، في حين أن تمثيل الفئات الأقل خبرة يبقى محدودًا نسبيًا.

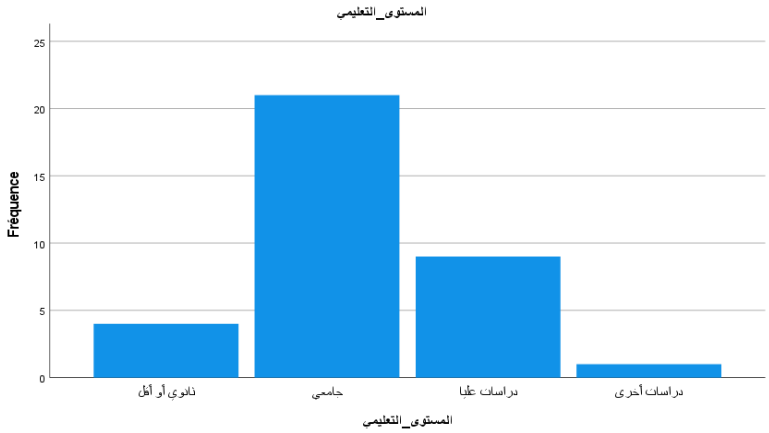
4.توزيع الأفراد حسب المستوى متغير التعليمي

الجدول رقم (02،15): يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي أو أقل	4	%11.4
جامعي	21	%60
دراسات عليا	9	%25.7
دراسات أخرى	1	%2.9
المجموع	35	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02،05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسي متغبر المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (14) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 21 فردًا بنسبة 60% من إجمالي العينة،

وهي أعلى نسبة مسجلة. ويعكس ذلك أن أغلب أفراد العينة يمتلكون تكوينًا أكاديميًا يسمح لهم بفهم موضوع الدراسة والتفاعل مع أسئلة الاستبيان بدرجة جيدة.

كما أظهرت النتائج أن فئة الدراسات العليا جاءت في المرتبة الثانية بـ 9 أفراد بنسبة 25.7%، وهو ما يدل على وجود نسبة معتبرة من الأفراد ذوي التأهيل العلمي المرتفع، مما يعزز من موثوقية الإجابات ودقتها.

أما فئة "ثانوي أو أقل" فقد بلغت 4 أفراد بنسبة 11.4%، وهي نسبة محدودة مقارنة بالفئات الأخرى، في حين سجلت فئة "دراسات أخرى" أقل نسبة بواقع فرد واحد فقط بنسبة 2.9%.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي والجامعي، الأمر الذي قد يساهم في تقديم آراء أكثر وعيًا وإدراكًا لموضوع الدراسة، كما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة محل الدراسة.

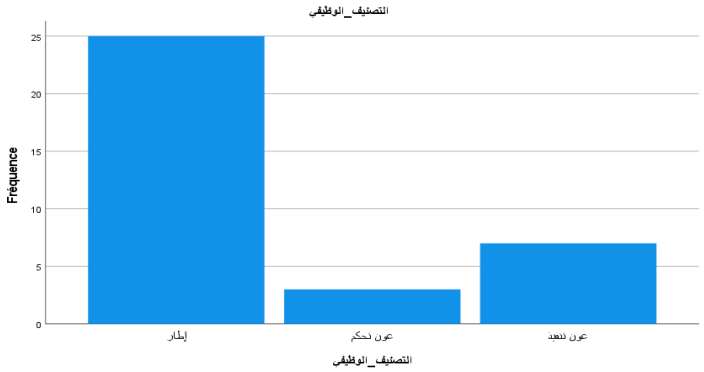
5.توزيع الأفراد حسب التصنيف الوظيفي

الجدول رقم (02،16): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة%
إطار	**25**	**%71.4**
عون تحكم	**03**	**%8.6**
عون تنفيذ	**07**	**%20.0**
المجموع	**35**	**%100**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02،06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسي متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (15) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 25 فردًا بنسبة 71.4% من إجمالي العينة، وهي نسبة مرتفعة تعكس هيمنة الموظفين ذوي المناصب الإدارية أو التأطيرية داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد يدل ذلك على أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرة ومعرفة أكبر بطبيعة العمل الإداري والتنظيمي.

في المقابل، جاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الثانية بـ 7 أفراد بنسبة 20.0%، مما يشير إلى وجود تمثيل مقبول لهذه الفئة التي تتولى الجوانب التطبيقية والتنفيذية داخل المؤسسة.

أما فئة أعوان التحكم فقد سجلت أدنى نسبة، حيث بلغ عددهم 3 أفراد فقط بنسبة 8.6%، وهو ما يعكس محدودية تمثيل هذه الفئة مقارنة بباقي التصنيفات الوظيفية.

وبصفة عامة، توضح النتائج أن العينة يغلب عليها الطابع الإداري والتأطيري، الأمر الذي قد يساهم في تقديم إجابات أكثر ارتباطًا بالجوانب التنظيمية والإدارية لموضوع الدراسة، نظرًا لمستوى المسؤوليات والخبرات التي يتمتع بها أفراد هذه الفئة.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة النتائج

استناداً إلى البيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على عينة مكوّنة من 35 عاملا في مؤسسة نفطال بالمدية، تم تحليل البيانات إحصائياً للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

اعتمدت الدراسة مقياس ليكارت الخماسي في قياس إجابات أفراد العينة، حيث تتراوح القيم بين (1)تعبيراً عن "غير موافق بشدة" و(5) تعبيراً عن "موافق بشدة". وتُعدّ قيمة المتوسط الحسابي المرجعية 3هي الفاصل بين قبول الفرضيات الوصفية ورفضها.

تتضمن هذه الوثيقة اختبار فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية وفق الترتيب الآتي:

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

وتنص هذه الفرضية على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال فرع المدية-

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار ومعامل تحليل التباين والاختبار "ت"، معامل Béta والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (02،17): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاثر المسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط	القيمة الفائية لتحليل التباين	مستوى دلالة القيمة الفائية	معامل Béta	الاختبار "ت"	مستوى دلالة الاختبار "ت"
المسؤولية الاجتماعية	**0.72**	**36.99**	**0.001**	**0.49**	**6.08**	**0.01**

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (02،17):

تضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المجتمعة على المناعة التنظيمية، وقد اشتمل على جملة من المؤشرات الإحصائية أبرزها معامل الارتباط والقيمة الفائية ومعامل بيتا واختبار "ت"، وهي مؤشرات تُتيح الحكم على مدى وجود أثر دال إحصائياً وتحديد اتجاهه وحجمه.

تكشف النتائج عن وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للمسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.72$) مما يعكس علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، وجاءت القيمة الفائية ($F = 36.99$) دالة عند مستوى (0.001) مما يؤكد معنوية النموذج الانحداري، كما بلغ معامل بيتا (0.49) مما يعني أن كل زيادة بوحدة معيارية في المسؤولية الاجتماعية ترتبط بزيادة قدرها 0.49 في المناعة التنظيمية، وقد عزّز اختبار "ت" (6.08) عند مستوى دلالة (0.01) هذه النتيجة، وعليه تُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المسؤولية الاجتماعية بمجموع أبعادها تُمثّل منظومة متكاملة تعمل بصورة تراكمية وتفاعلية في بناء المناعة التنظيمية، إذ لا يقتصر أثرها على جانب واحد من جوانب المؤسسة بل يمتد ليشمل بنيتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية وصورتها المجتمعية في آنٍ واحد، فمن منظور نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory تُسهم المسؤولية الاجتماعية في بناء شبكة علاقات ثقة متينة مع مختلف الأطراف من موظفين وعملاء وموردين وجهات حكومية ومجتمع محلي، مما يُحوّل هؤلاء جميعاً إلى حلفاء استراتيجيين يدعمون المؤسسة في أوقات الأزمات ويُعزّزون قدرتها على التعافي والنهوض بدلاً من أن يُشكّلوا مصدراً إضافياً للضغط عليها.

ويزيد على ذلك أن المسؤولية الاجتماعية تُرسّخ داخل المؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والمساءلة والشفافية، مما يُقلّص من مصادر الهشاشة الداخلية المتمثلة في الفساد الإداري وضعف الحوكمة وتدني الروح المعنوية، وهو ما يتوافق مع نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theoryالتي تُبرز أن القيم المشتركة تُوحّد جهود الأفراد وتُحوّلها إلى طاقة جماعية تدفعهم إلى بذل جهود استثنائية في أوقات الشدة، كما تُسهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز شرعية المؤسسة المؤسسية وفق نظرية الشرعية Legitimacy Theory مما يمنحها هامشاً أوسع من التسامح المجتمعي عند تعرّضها للأخطاء أو الأزمات، وهو ما يُعرف في الأدبيات بـ"رأس المال الأخلاقي" الذي تستثمره المؤسسة حين تحتاج إليه.

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة التباين المُفسَّرة البالغة (51.8%) تُشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية تُفسّر أكثر من نصف التباين في المناعة التنظيمية، مما يجعلها محدداً رئيسياً لا يمكن إغفاله في أي استراتيجية تسعى إلى تعزيز صلابة المؤسسة ومرونتها، وهو ما يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory التي تُبرز أن القدرات العلائقية والقيمية تُشكّل محركاً أساسياً لعمليات التكيف والتجديد المؤسسي في مواجهة البيئات المتقلبة والمتغيرة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

وتنص هذه الفرضية على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على المناعة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال فرع المدية-

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار ومعامل تحليل التباين والاختبار "ت"، معامل Béta والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (02،18): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاثر البعد الاقتصادي على المناعة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط	القيمة الفائية لتحليل التباين	مستوى دلالة القيمة الفائية	معامل Béta	الاختبار "ت"	مستوى دلالة الاختبار "ت"
البعد الاقتصادي	0.47	9.62	0.005	0.82	3.10	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل وتفسير الجدول رقم (02،18):

يضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البعد الاقتصادي بوصفه أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية، وقد اشتمل على جملة من المؤشرات الإحصائية أبرزها معامل الارتباط والقيمة الفائية ومعامل بيتا واختبار "ت"، وهي مؤشرات تُتيح الحكم على مدى وجود أثر دال إحصائياً وتحديد اتجاهه وحجمه.

تكشف النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للبعد الاقتصادي على المناعة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.47) مما يعكس علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين، وجاءت القيمة الفائية (F = 9.62) دالة عند مستوى (0.005) مما يؤكد معنوية النموذج الانحداري، كما بلغ معامل بيتا (0.82) مما يعني أن كل زيادة بوحدة معيارية في البعد الاقتصادي ترتبط بزيادة قدرها 0.82 في المناعة التنظيمية، وقد عزّز اختبار "ت" (3.10) عند مستوى دلالة (0.01) هذه النتيجة، وعليه تُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على المناعة التنظيمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاستقرار الاقتصادي للمؤسسة يُشكّل الأساس المادي الذي تنبثق منه قدرتها على مواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات البيئية، فالمؤسسة التي تمتلك ملاءة مالية جيدة وأداءً اقتصادياً مستداماً تكون أكثر قدرة على بناء احتياطيات استراتيجية واستيعاب الصدمات والانتعاش منها بسرعة، غير أن نسبة التباين المُفسَّرة التي لم تتجاوز (22.1%) تُنبّه إلى أن البعد الاقتصادي وحده غير كافٍ لتحقيق المناعة التنظيمية الشاملة، مما يستدعي تكامله مع الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية الأخرى.

2_اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وتنص هذه الفرضية على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على المناعة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال فرع المدية-

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار ومعامل تحليل التباين والاختبار "ت"، معامل Béta والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (02،19): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاثر البعد القانوني على المناعة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط	القيمة الفائية لتحليل التباين	مستوى دلالة القيمة الفائية	معامل Béta	الاختبار "ت"	مستوى دلالة الاختبار "ت"
البعد القانوني	0.76	45.05	0.001	2.03	6.71	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (02،19):

تضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البعد القانوني بوصفه أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية، وقد اشتمل على جملة من المؤشرات الإحصائية أبرزها معامل الارتباط والقيمة الفائية ومعامل بيتا واختبار "ت"، وهي مؤشرات تُتيح الحكم على مدى وجود أثر دال إحصائياً وتحديد اتجاهه وحجمه.

تكشف النتائج عن وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للبعد القانوني على المناعة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.76) مما يعكس علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، وجاءت القيمة

الفائية (F = 45.05) دالة عند مستوى (0.001) مما يؤكد معنوية النموذج الانحداري ودقته، كما بلغ معامل بيتا (2.03) مما يعني أن كل زيادة بوحدة معيارية في البعد القانوني ترتبط بزيادة قدرها 2.03 في المناعة التنظيمية، وهو معامل تأثير مرتفع يدل على الثقل النسبي الكبير لهذا البعد، وقد عزّز اختبار "ت" (6.71) عند مستوى دلالة (0.01) هذه النتيجة، وعليه تُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد القانوني على المناعة التنظيمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام القانوني للمؤسسة يُمثّل درعاً وقائية تحميها من المخاطر التنظيمية والقانونية التي قد تُعرّضها للهشاشة والانكشاف أمام الأزمات، فالمؤسسة التي تلتزم بالأطر التشريعية والتنظيمية المعمول بها تُجنّب نفسها العقوبات والغرامات والنزاعات القضائية التي قد تستنزف مواردها وتُضعف قدرتها على التكيف، وهو ما يتوافق مع منظور نظرية الشرعية المؤسسية Institutional Legitimacy Theoryالتي ترى أن المؤسسات التي تحظى بشرعية قانونية راسخة تمتلك رصيداً من الثقة المؤسسية يُعزز مناعتها في أوقات الاضطراب.

ويزيد على ذلك أن الامتثال القانوني يُرسّخ ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، مما يُقلّص من حالات الفساد الإداري وسوء الحوكمة التي تُمثّل من أبرز مصادر الهشاشة التنظيمية الداخلية، فضلاً عن أن المؤسسة الملتزمة قانونياً تكون أكثر قدرة على بناء علاقات تعاون وثيقة مع الجهات الرقابية والحكومية، مما يُوفر لها شبكة دعم مؤسسي تُعينها على تجاوز الأزمات واستعادة توازنها بسرعة، وهو ما تؤكده نظرية رأس المال الاجتماعي Social Capital Theory من حيث أهمية الشبكات العلائقية المبنية على الثقة والمصداقية في تعزيز القدرة التكيفية للمؤسسة.

كما يُسهم الالتزام القانوني في تحصين المؤسسة من الصدمات الخارجية المرتبطة بالتغيرات التشريعية والتنظيمية المفاجئة، إذ تكون المؤسسات الملتزمة أكثر استعداداً لاستيعاب هذه التغيرات والتكيف معها بأقل قدر من الاضطراب، وهو ما يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theoryالتي تُبرز أهمية القدرة على الاستشعار المبكر للتحولات البيئية والاستجابة

لها بمرونة، وتجدر الإشارة إلى أن معامل بيتا المرتفع (2.03) يعكس أن البعد القانوني لا يكتفي بالتأثير المباشر على المناعة التنظيمية بل يُضاعف أثره من خلال تفاعله مع الأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية، مما يجعل تعزيز الامتثال القانوني أولوية استراتيجية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى إلى بناء مناعة تنظيمية متينة ومستدامة.

3_اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وتنص هذه الفرضية على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على المناعة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال فرع المدية-

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار ومعامل تحليل التباين والاختبار "ت"، معامل Béta والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (02،20): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الأخلاقي على المناعة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط	القيمة الفائية لتحليل التباين	مستوى دلالة القيمة الفائية	معامل Béta	الاختبار "ت"	مستوى دلالة الاختبار "ت"
البعد الأخلاقي	0.69	30.94	0.001	1.37	5.56	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (02،20):

تضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البعد الأخلاقي بوصفه أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية، وقد اشتمل على جملة من المؤشرات الإحصائية أبرزها معامل الارتباط والقيمة الفائية ومعامل بيتا واختبار "ت"، وهي مؤشرات تُتيح الحكم على مدى وجود أثر دال إحصائياً وتحديد اتجاهه وحجمه.

تكشف النتائج عن وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للبعد الأخلاقي على المناعة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.69) مما يعكس علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، وجاءت القيمة الفائية (F = 30.94) دالة عند مستوى (0.001) مما يؤكد معنوية النموذج الانحداري ودقته، كما بلغ معامل بيتا (1.37) مما يعني أن كل زيادة بوحدة معيارية في البعد الأخلاقي ترتبط بزيادة قدرها 1.37 في المناعة التنظيمية، وهو معامل تأثير مرتفع يدل على الثقل النسبي الكبير لهذا البعد، وقد عزّز اختبار "ت" (5.56) عند مستوى دلالة (0.01) هذه النتيجة، وعليه تُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على المناعة التنظيمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام الأخلاقي للمؤسسة يُمثّل ركيزة جوهرية في بناء المناعة التنظيمية، إذ تُسهم القيم والمبادئ الأخلاقية الراسخة في تشكيل ثقافة مؤسسية متماسكة تُعزز قدرة المنظمة على الصمود في وجه الأزمات والضغوط الخارجية، فالمؤسسة التي تُرسّخ في سلوكها اليومي قيم النزاهة والعدالة والشفافية تبني رصيداً أخلاقياً يُشكّل حاجزاً وقائياً يصعب اختراقه في أوقات الاضطراب، وهو ما يتوافق مع منظور نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theoryالتي ترى أن الالتزام الأخلاقي تجاه مختلف الأطراف يُولّد ولاءً متبادلاً يُحوّل هؤلاء الأطراف إلى شركاء داعمين للمؤسسة في أوقات الأزمات بدلاً من أن يكونوا مصدراً إضافياً للضغط عليها.

ويزيد على ذلك أن البيئة الأخلاقية السليمة داخل المؤسسة تُقلّص من ظاهرة السلوك الانتهازي والفساد الإداري اللذين يُمثّلان من أخطر مصادر الهشاشة التنظيمية الداخلية، إذ تُشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تعاني من تدني مستوى النزاهة تكون أكثر عرضة للانهيار عند تعرّضها للأزمات نظراً لغياب الثقة الداخلية بين مستوياتها الإدارية المختلفة، كما أن الالتزام الأخلاقي يُعزز من مستوى الانتماء الوظيفي والولاء المؤسسي لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى بذل جهود استثنائية في أوقات الأزمات والمساهمة الفاعلة في عمليات التعافي والنهوض، وهو ما تؤكده نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory من حيث أن القيم المشتركة تُوحّد جهود الأفراد وتُحوّلها إلى طاقة جماعية تُعزز مناعة المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن معامل بيتا المرتفع (1.37) يعكس أن أثر البعد الأخلاقي لا يقتصر على التأثير المباشر في المناعة التنظيمية، بل يمتد ليُحدث أثراً تضاعفياً من خلال تفاعله مع الأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية، فالالتزام الأخلاقي يُعزز فاعلية البعد القانوني من خلال تحويل الامتثال من مجرد إلزام خارجي إلى قناعة داخلية راسخة، كما يُعمّق أثر البعد الاجتماعي من خلال منح المبادرات المجتمعية مصداقية حقيقية لدى الجمهور المستهدف، وهو ما يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory التي تُبرز أهمية القيم التنظيمية في تشكيل القدرات التكيفية وتوجيهها نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد.

4_اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

وتنص هذه الفرضية على:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخيري على المناعة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال فرع المدية–

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الانحدار ومعامل تحليل التباين والاختبار "ت"، معامل Béta والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (02،21): اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر البعد الخيري على المناعة التنظيمية

النموذج	معامل الارتباط	القيمة الفائية لتحليل التباين	مستوى دلالة القيمة الفائية	معامل Béta	الاختبار "ت"	مستوى دلالة الاختبار "ت"
البعد الخيري	0.33	4.21	0.05	0.71	2.05	0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تحليل وتفسير نتائج الجدول رقم (02،21):

تضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البعد الخيري بوصفه أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية، وقد اشتمل على جملة من المؤشرات الإحصائية أبرزها معامل الارتباط والقيمة الفائية ومعامل بيتا واختبار "ت"، وهي مؤشرات تُتيح الحكم على مدى وجود أثر دال إحصائياً وتحديد اتجاهه وحجمه.

تكشف النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للبعد الخيري على المناعة التنظيمية، غير أنه جاء الأضعف مقارنةً بالأبعاد الأخرى، إذ بلغ معامل الارتباط (R = 0.33) مما يعكس علاقة ارتباطية ضعيفة إلى متوسطة بين المتغيرين، وجاءت القيمة الفائية (F = 4.21) دالة عند مستوى (0.05) وهو أدنى مستويات الدلالة الإحصائية المقبولة، كما بلغ معامل بيتا (0.71) مما يعني أن كل زيادة بوحدة معيارية في البعد الخيري ترتبط بزيادة قدرها 0.71 في المناعة

التنظيمية، وقد جاء اختبار "ت" (2.05) داعماً لهذه النتيجة عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الخيري على المناعة التنظيمية وإن كان هذا الأثر محدوداً نسبياً.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البعد الخيري رغم إسهامه الإيجابي في تعزيز المناعة التنظيمية يظل الأقل تأثيراً بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويعود ذلك جزئياً إلى الطابع الاختياري والتقديري الذي يُميّز هذا البعد عن غيره من الأبعاد الإلزامية كالبعد القانوني والاقتصادي، فالأنشطة الخيرية كالتبرعات ودعم المجتمع المحلي وإطلاق المبادرات التطوعية تُحسّن من صورة المؤسسة وتُعزز رصيدها الاجتماعي لدى الجمهور، مما يُوفر لها قدراً من الدعم الشعبي والمجتمعي يُشكّل رافداً للمناعة التنظيمية في أوقات الأزمات، وهو ما يتوافق مع منظور نظرية رأس المال الاجتماعي Social Capital Theoryالتي تُبرز أن المؤسسات المنخرطة في خدمة المجتمع تبني شبكات علاقات ثقة تُمثّل احتياطياً اجتماعياً تستثمره عند الحاجة.

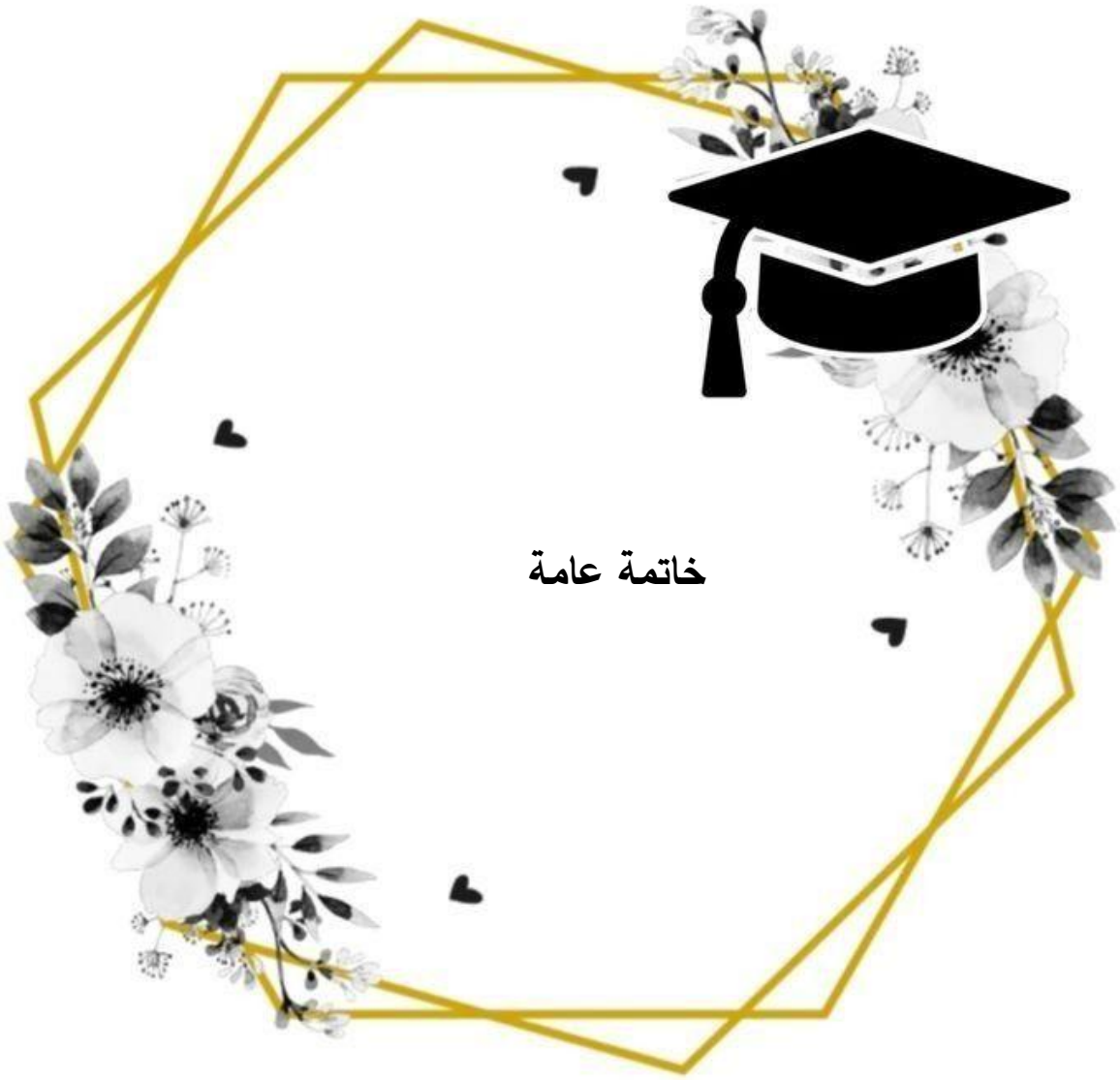
غير أن محدودية هذا الأثر التي تعكسها نسبة التباين المُفسَّرة المنخفضة التي لا تتجاوز (10.9%) تُشير إلى أن الأنشطة الخيرية المنفصلة عن الاستراتيجية المؤسسية الشاملة تبقى ذات أثر هامشي على المناعة التنظيمية، إذ كثيراً ما تُوظّف المؤسسات هذه الأنشطة لأغراض تسويقية وترويجية دون أن تُرسّخها في صميم قيمها وممارساتها التنظيمية، وهو ما يُضعف من قدرتها على ترجمة هذا الرصيد الخيري إلى مناعة تنظيمية فعلية في أوقات الضغط والاضطراب، وهو ما تؤكده نظرية الشرعية المؤسسية Institutional Legitimacy Theory من حيث أن الشرعية المبنية على الأنشطة الخيرية السطحية تبقى هشّة وقابلة للتآكل السريع عند أول اختبار حقيقي، مما يستوجب ربط هذا البعد بمنظومة القيم المؤسسية الأعمق لتعظيم أثره في تعزيز المناعة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها المتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال وحدة المدية، من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها.

ولقد استخلصنا من هذا الفصل مجموعة من النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الإنساني والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية في مؤسسة نفطال الجزائر _المدية_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).



خاتمة عامة

من خلال ما تطرقنا اليه في هذه الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي تم التركيز على دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية في المنظمة، حيث أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المنظمة اتجاه أصحاب المصالح وتكون بمحض إرادتها، وكذلك بسبب زيادة النقد والضغوط عليها فيما يتعلق بمشروعية عملها.

ولأنه يجب على المنظمات حماية كيانها ليبقى مستقر ومستمر عليها انتهاج ممارستها وهذا ينعكس إيجابا في تعزيز المناعة التنظيمية التي نعني بها قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية.

لهذا صارت المنظمات تعطي قيمة كبيرة للمسؤولية الاجتماعية فهي تعزز المناعة التنظيمية عن طريق إدارة المخاطر بحيث تقوم بالتخفيف منها ومحاولة السيطرة عليها، وأيضا تساهم في التنمية المستدامة ما يجعل المجتمع ينتقل إلى وضع أفضل باستخدام التكنولوجيا المناسبة ما يحقق التوازن، وكذلك إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تحسين أداء المنظمة من خلال تعزيز سمعة المنظمة ما يجعل ثقة أصحاب المصلحة بها نتيجة مصداقيتها.

قد ثبت لدينا من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة نفطال فرع المدية أنها تولي أهمية كبيرة للمؤسسة الاجتماعية لأنها تساهم في تعزيز مناعتها التنظيمية.

وبعد معالجتنا للدراسة في شقيها النظري والتطبيقي نوجز النتائج فيما يلي:

❖ **نتائج الدراسة النظرية:**

- تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة وبالتالي تحسين سمعتها.
- إن تبني المناعة التنظيمية القوية تمكن المنظمة من التنبؤ بالتهديدات ما يجعلها قادر على الدفاع عن نفسها.

- المناعة التنظيمية القوية بأبعادها تؤدي إلى تعزيز التعلم والتطوير المستمر ما ينعكس إيجابيا على قدرتها في الاستمرار والبقاء.
- عندما تنتهج المنظمة المسؤولية الاجتماعية سيساهم هذا في تعزيز مناعتها التنظيمية.

❖ **نتائج الدراسة التطبيقية:**

- نصت الفرضية الأولى على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتبين صحة هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات إذ تبين وجود تأثير طردي موجب للبعد الاقتصادي على المناعة التنظيمية لان إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.01 عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- نصت الفرضية الثانية على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتبين صحة هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات إذ تبين وجود تأثير طردي موجب للبعد القانوني على المناعة التنظيمية لان إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.01 عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد القانوني والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- نصت الفرضية الثالثة على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتبين صحة هذه الفرضية بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات إذ تبين وجود تأثير طردي موجب للبعد الأخلاقي على المناعة التنظيمية لان إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل

T المحسوبة قدرت ب 0.01 عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- نصت الفرضية الرابعة على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتبين صحة الفرضية بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات إذ تبين وجود تأثير طردي موجب للبعد الخيري على المناعة التنظيمية لان إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.01 عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين البعد الخيري والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- نصت الفرضية الرئيسية على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية عتد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتبين صحة الفرضية بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات إذ تبين وجود تأثير طردي موجب للمسؤولية الاجتماعية على المناعة التنظيمية لان إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.01 عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

❖ **التوصيات:**

- المنظمات ملزمة بتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- التوسع والتنويع في المجلات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتجسيد المسؤولية الاجتماعية.
- زيادة التوعية بأهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية ما يرفع ثقة الموظف بالمنظمة ويخفض التكاليف.

- يجب على المنظمات اعتبار المناعة التنظيمية من الركائز الأساسية.
- على المنظمة الاهتمام بأبعاد المناعة التنظيمية كونها تساهم في التعلم والتطور المستمر.
- ضرورة توفير الموارد اللازمة لبناء نظام مناعي تنظيمي قوي من أجل تقليل المخاطر.

❖ **آفاق الدراسة:**

بناء على النتائج المتوصـــل اليها في هذه الدراســـة، نقترح مجموعة من المواضـــيع الجديدة التي تفتح آفاق لدراستنا تتمثل فيما يلي:

- دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز إدارة المعرفة.
- أثر المسؤولية الاجتماعية على صنع القرار الإداري.
- مساهمة المناعة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين.
- دور المناعة التنظيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب

1_ الغالبي طاهر محسن والعامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

2_ إيمان ولد خسال، محاسبة المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية إنتاجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.

3_ثامر ياسر بكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن،2001.

4_خالد قاشي، رمزي بودرجة، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار أسامة، ط1، الأردن، 2018.

5_خالد محمد حمدان، وعطا الله علي زبون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.

6_شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق قسم الاعلام كلية الآداب جامعة حلوان كلية المعلومات والاعلام والعلوم الإنسانية جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

7_صالح الحموري، ورولا معايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الالف الى الياء)، دار الكنوز المعرفة للنشر وتوزيع، الأردن، ط1، 2015.

8_صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.

9_طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، ط1، 2005.

10_عادل مبروك محمد، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، مبادئ التمويل والإدارة المالية من المنظور إسلامي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2025.

11_عايد عبد الله العاصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، ط1، عمان،2015.

12_محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.

13_محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.

14_محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

15_محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر،2016.

16_مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها _أبعادها_ مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016.

17_ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2023.

18_نرمين علاء الدين، إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل الاتصال، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.

19_وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

ثانيا: المقالات والمداخلات

1_ أحمد إبراهيم محمد أبو برهم، المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد 06، العدد 07، فلسطين، 2022.

2_بواشرية مراد، نعرورة بوبكر، دور مواصفات القياسية ISO26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2019.

3_بوخاتم محمد، ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة، تجربة TOYOTA، الملتقى الافتراضي الاول حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر بين الواقع والمأمول، جامعة الجزائر 3، 2020.

4_جيا عصمت دينو، هادي خليل إسماعيل، ره نج محمد نوري داووده، أبعاد قيادة الأزمات ودورها في المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التقنية في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 12، العدد 2، العراق، 2024.

5_حسناء طيغة، بلال كرامش، تشخيص المناعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والمصالح بمؤسسة الحديد والصلب بلارة _جيجل_، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2025.

6_رناد محمد حمدان البشري، حياة محمد سعد الحربي، درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضـــوات هيئة التدريس والإدارات، المجلة العربية لعلوم التربية والنفسية، المجلد 8، العدد 37، مصر، 2024.

7_صلحاوي سمير، حامدي محمد، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأيزو 9001_2008، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2021.

8_عبد الله بن محمد العدساني، واقع المناعة التنظيمية في المدارس الأهلية بمحافظة الاحساء من وجهة نظر المديرين والوكلاء، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 41، العدد 22، المملكة العربية الســـعودية، 2025 9_عزوز أمينة، عبد الحاكم أمينة، عثمان عبد الرحمان، تأثير آليات بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المناعة التنظيمية بالمنظمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية سعيدة، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 3، الجزائر، 2025.

10_عزوز عائشة وتوام زاهية، دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية المستدامة: تجارب رائدة لبعض البلدان المتقدمة والعربية، مجلة العلوم التجارية، جامعة ال جزائر3، المجلد19، العدد2، الجزائر، ديسمبر2020.

11_علاونة ســـفيان، ســـنينة محمد، أثر أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من إطارات المؤسسة الوطنية للتجهيزات والمعدات الكهربائية والغازية

وحدة العلمة سـطيف، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسـانية، مجلد 12، العدد 02، الجزائر، 2024.

12_عمراوي عبد الحميد، حمودة نسـيم، تأثير نظم الذكاء الاصـطناعي في تعزيز المناعة التنظيمية بالجامعة: دراسـة ميدانية على أسـاتذة العلوم الاقتصـادية والعلوم التجارية والعلوم التسـيير بجامعة جيجل، مجلة دراسـات في الاقتصـاد وإدارة الاعمال، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2025.

13_ليلى بلغلول، عبد الباقي روابح، مبادئ المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات بين النظرية والتطبيق _دراسة حالة مطاحن البصرة دقيق (قسنطينة)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، جوان 2024.

14_محمد حمدي صـاولي، المناعة التنظيمية للمؤسـسـات الرياضـية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشـباب والرياضـة بمحافظة بور سـعيد، مجلة أسـيوط لعلوم وفنون التربية الرياضـية، المجلد 59، العدد 3، مصر، 2021.

15_مغربي عبد القادر، آليات تعزيز مبادئ المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات الصـغيرة والمتوسطة في ظل المناوبة، مجلة دفتر البحوث، المجلد04، العدد02، الجزائر، 2017.

16_مهري ايمان، بوراس صـالح، مستوى المناعة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسـانية بجامعة محمد البشـير الابراهيمي برج بوعريريج، مجلة التمويل والاسـتثمار والتنمية المستدامة، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2025.

17_مهري ايمان، ميروح عبد الوهاب، المناعة التنظيمية _مقاربة نظرية_، مجلة السـراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 09، العدد 03، الجزائر، 2025.

18_مهري ايمان، ميروح عبد الوهاب، المناعة التنظيمية وقدرتها في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة المعيار، المجلد 29، العدد 04، الجزائر، 2025.

19_موسى رحماني، فطوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤية الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة، 04/03 ديسمبر، 2012.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

1_اليوسفي أميرة عواطف، موساوي فراح، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نفطال وحدة لمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير جامعة المدية الجزائر، 2022_2023

2_جدي حنان، حملاوي إيمان، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية _دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه_ فرع عين بسام_، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2019_2020.

3_حمراني سارة، ارحاب سارة، تأثير الرقابة الإدارية على تعزيز المناعة التنظيمية لدى عمال المستشفى العمومي سيد أحمد يوسف ببوغني تيزي وزو، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2024_2025

4_خولة غولة، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفطال _وحدة تقرت_، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014_2015.

5_خيرة قرن، واقع وآفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2016_2017

6_طالبي عبد النور، كربوش مهدي، إدارة الموارد البشـــرية الالكترونية وأثرها في تعزيز المناعة التنظيمية: دراســة حالة الشـركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ميلة، مذكرة مقدمة لنيل شـهادة الماســتر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصـــوف ميلة، معهد العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023_2024.

7_طاهر خامرة، المسؤولية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية وتسيير البيئة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.

8_عزي هاجر، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة "دراسة حالة شركة لافارج الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2019_2020.

9_عميرات إيمان، مدى تجسيد مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر لممارسات المسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2019_2020.

10_مريم حمودة، جهينة مشـــطر، أثر المناعة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراســـة حالة الشركة الافريقية للزجاج أولاد صـالح الطاهر، جيجل، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2023_2024.

11_معيري هشـــام، زايد مراد، دور المســؤولية الاجتماعية في الوقاية من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسة _دراسة ميدانية على عينة عمال مؤسسة NCA Rouïba، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في: علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2025_2025.

12_نسيمة بروال، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المديرية الشـرقية لشـركة الاتصـالات أوريدو _قسـنطينة_"، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، الجزائر، 2021_2021.

13_وزاني عبد الكريم، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر إدارة الأعمال، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019_2020.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1_ Amaruddin ; H. (2020). Analyses of Total Quality Mangement lmlementation through ISO 9001 : 2015 Standard. Pelita Bangsa University, Indonesia. https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.17_7_2020.2303092.

[2]_ Hussain Ali, Jianhua yin, faiza Manzoor and Mengmeng An, « The Impact of Corporate Social Resposibility on Firm Reputation and Organizational Citizenship Behavior : The Mediation of Organic Organizational Cultures » Frontiers in Psychology, Vol. 13, 2023 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448.

[3]_ Karri Srinivasa Reddy ISO 26000 : Steering Organizations Towards Excellence in corporate Social Responsibility. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), 12(2), 2024, https://WWW.ijcrt.org.

4_Mahmoud Sabra, Samar Haroun, The Triple Helix and Social Responsibility, Effective For some large, Institution in Gaza Strip, Munich Personal, Repec Archive, MPRA Paper No : 76984 , posted 10 October , Online at https://mpra. Uni_muenchen.de/76984/2017.

[5]_ Manokaran ; K.R, et al. (2024) Harmonizing total Quality Management (T Q M) & Corporate Social Responsibility (C S R) : A Synergistic Approach for Ethical & Sustainable Business Practices. International Journai of Academic Research in Business and Social Sciences 14(10), 260.

[6]_ Yasmine Benhoussa, Samya Mensouri, Rachid Saile, and Anass Kettani, ¨Integrating Risk Managemement Into Corporate Social Responsibility :

Towards Synergy Between ISO 31000 And ISO 26000 for An Effective CSR Approach¨ ; International Journal of Environmental Sciences, Vol. 11, No. 8, 2025, .https://theaspd.com/index.php.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

ملحق 01: السماح بإجراء دراسة حالة

Av 20/03/2026 Av 30/03/2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

University Of Medea
Faculty of Economics, Commercial, and Management Sciences.

جامعة المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم: 12 / إ م تخ/ **2025** المدية في: 2025/12/07

إلى السيد: مديرمؤسسة نفطال بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة "
-في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر-

سيادة المدير(ة) المحترم(ة)، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل اعداد مذكرة تخرج ماستر، تحت عنوان:

دور المسؤولية الإجتماعية في تعزيز المناعة التنظمية

دراسة حالة مؤسة نفطال بالمدية

فإننا نرجوا من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم بإجراء تربص/دراسة حالة/دراسة ميدانية لدى مؤسستكم.

الاسم واللقب	رقم التسجيل	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
شرفي أمينة	07076050123	1987/07/18	بوشقوف - قالمة
شرقي أحلام	212132044617	2004/01/16	عين بسام
المسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: إدارة الأعمال			
السنة الجامعية: **2025/2026**			

وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس القسم: مدير المؤسسة المستقبلة

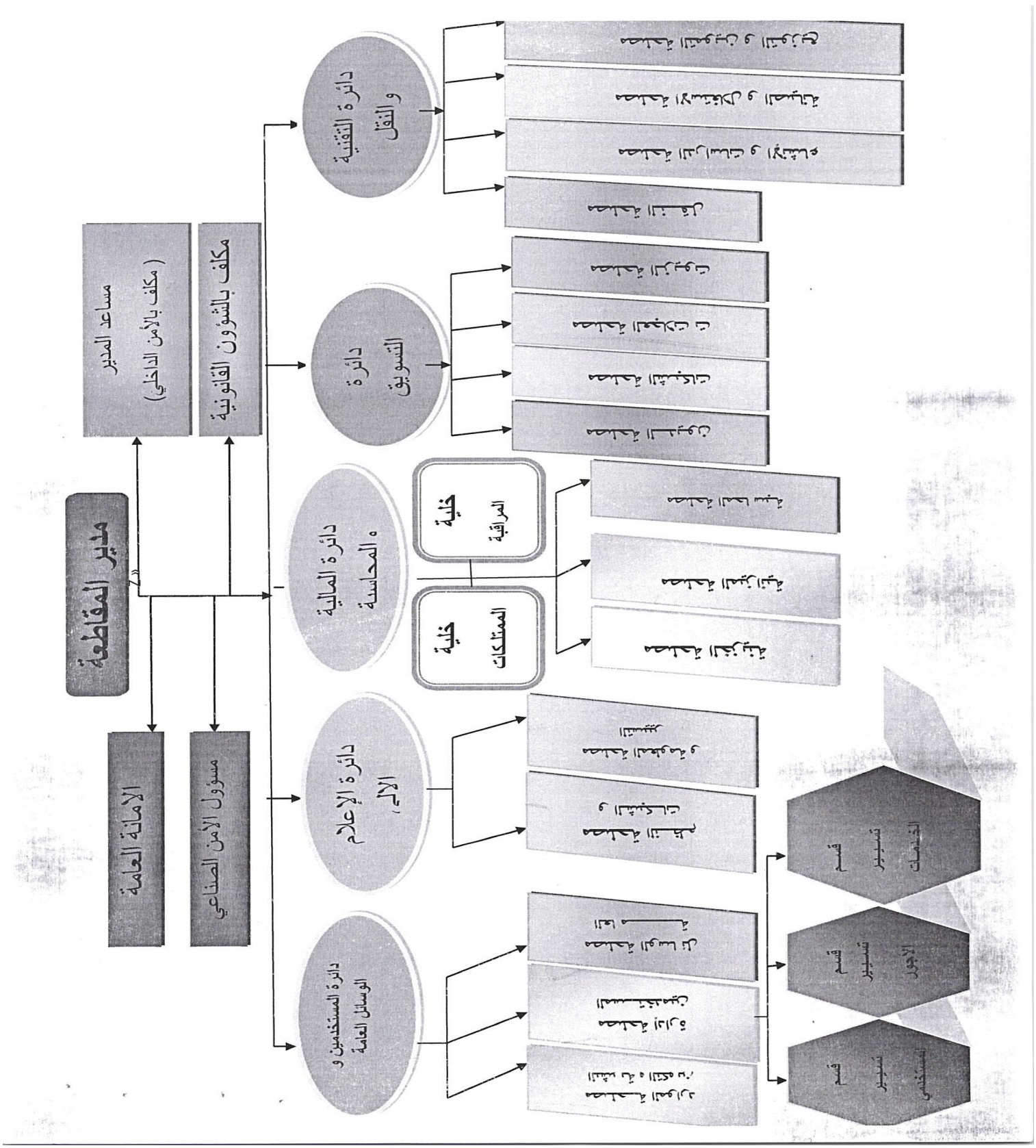
ملحق رقم02: استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

ملحق رقم02: استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

استمارة التحكيم

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء
01	حياري فاطمة	محاضر -أ-	جامعة المدية	
02	كون فتيحة	محاضراً	جامعة المدية	الدكتورة: كون فتيحة أستاذة محاضر (أ) جامعة يحي فارس بالمدية
03	معوشي عيماد	الستاذ بع	ج المدية	أ.د معوشي عيماد جامعة المدية
04	عبد العزيز بوخرص	محاضراً أ	جامعة المدية	الأستاذ بوخرص عبد العزيز

ملحق رقم 03: **الهيكل التنظيمي للمؤسسة**



ملحق رقم 04: استبيان الدراسة

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

استبيان

أخي العامل، أختي العاملة في نفطال فرع المدية:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية، ولا تستخدم إلا للغرض الذي صممت لأجله، والمتمثل في نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، وبغية جمع المعلومات اللازمة حول موضوع **"دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية _دراسة حالة بمؤسسة نفطال فرع المدية_"** حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز المناعة التنظيمية بمؤسسة نفطال وحدة لمدية؟** مع فائق الاحترام والتقدير.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (×) في المربع المناسب

1_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2_العمر: 30 سنة فأقل ☐ 31_50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3_المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

دراسات أخرى ☐

4_عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ 6 سنوات _ 15 سنوات ☐

15سنة فأكثر ☐

5_التصنيف الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

❖ المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام أخلاقي من قبل المنظمة اتجاه المجتمع، وتسعى من خلالها المساهمة بتحسين جودة الحياة ومراعاة الجوانب البيئية، الأخلاقية، الإنسانية والاجتماعية.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاقتصادي						
1	تلتزم مؤسستكم بالشفافية التامة في عرض المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المؤسسة ونشاطاتها ونتائجها.					
2	تحرص مؤسستكم على تقديم أسعار تنافسية تتماشى مع القدرة الشرائية للزبائن.					
3	تساهم مؤسستكم في تقليل نسبة البطالة من خلال التوظيف.					
4	توازن مؤسستكم بين هدف تحقيق الأرباح السنوية وبين ضرورة حماية والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.					
البعد القانوني						
5	تلتزم مؤسستكم بتطبيق متطلبات الصحة والسلامة المهنية.					
6	تطبق مؤسستكم تعليمات حماية البيئة وفق التشريعات.					

7	تؤكد المؤسسة على السلوك والتعامل الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة في المجتمع.					
8	تلتزم مؤسستكم بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية كتوفير وسائل النقل.					
البعد الأخلاقي						
9	تقوم مؤسستكم بإنجاز أعمالها وفق قيم وأخلاق المجتمع.					
10	تمتلك مؤسستكم دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين.					
11	تتجنب مؤسستكم أي سلوك قد يضر بسمعتها.					
12	تمتلك مؤسستكم نظام صارم لمحاربة الفساد الاداري.					
البعد الخيري						
13	تقدم مؤسستكم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز المسنين، مراكز الطفولة المسعفة).					
14	تساهم مؤسستكم في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
15	تعد حماية البيئة من اهم مرتكزات الثقافة في مؤسستكم.					
16	تنظم مؤسستكم حملات توعية ذات طابع اجتماعي.					

❖ المحور الثاني: المناعة التنظيمية

تعرف المناعة التنظيمية على أنها: قدرة المؤسسة على تصدي للمخاطر الداخلية والخارجية والتكيف مع المتغيرات دون أن تفقد استقرارها أو كفاءتها.

الرجاء وضع العلامة (×) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	أبعاد المناعة التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تشجع مؤسستكم تبادل الخبرات بين الموظفين.					
2	توفر مؤسستكم برامج تدريبية مستمرة.					
3	تستفيد مؤسستكم من الأخطاء السابقة لتفادي تكرارها.					
4	تتبنى مؤسستكم أساليب حديثة لتحسين الأداء.					
5	تحتفظ مؤسستكم بسجلات دقيقة للمعلومات.					
6	يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها مستقبلا.					
7	تعتمد مؤسستكم على قواعد بيانات منظمة.					
8	سهولة الوصول إلى المعلومات داخل مؤسستكم.					
9	تتميز مؤسستكم بهيكل تنظيمي واضح.					
10	ترسخ مؤسستكم ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.					
11	تحرص مؤسستكم على دقة ومصداقية المعلومات.					
12	تتسم القرارات داخل مؤسستكم بالفعالية.					

ملحق رقم 05: نتائج خصائص عينة الدراسة

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	77,1	77,1	77,1
	أنثى	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	3	8,6	8,6	8,6
	الى 50 سنة 31	24	68,6	68,6	77,1
	سنة فأكثر 51	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات فاقل 5	4	11,4	11,4	11,4
	الى 15 سنة 6	10	28,6	28,6	40,0
	اكثر من 15 سنة	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	4	11,4	11,4	11,4
	جامعي	21	60,0	60,0	71,4
	دراسات عليا	9	25,7	25,7	97,1
	دراسات أخرى	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

التصنيف_الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	25	71,4	71,4	71,4
	عون تحكم	3	8,6	8,6	80,0
	عون تنفيذ	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ملحق رقم 06: نتائج حساب صدق الأداة

Corrélations						
		V4	V5	V6	V7	البعد_الاقتصادي
V4	Corrélation de Pearson	1	,291	,555**	,358*	,630**
	Sig. (bilatérale)		,090	,001	,035	,000
	N	35	35	35	35	35
V5	Corrélation de Pearson	,291	1	,398*	,669**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,090		,018	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
V6	Corrélation de Pearson	,555**	,398*	1	,601**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,001	,018		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
V7	Corrélation de Pearson	,358*	,669**	,601**	1	,874**
	Sig. (bilatérale)	,035	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_الاقتصادي	Corrélation de Pearson	,630**	,796**	,805**	,874**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations						
		V9	V10	V11	V12	البعد_القانوني
V9	Corrélation de Pearson	1	,200	,424*	,065	,537**
	Sig. (bilatérale)		,249	,011	,712	,001
	N	35	35	35	35	35
V10	Corrélation de Pearson	,200	1	,397*	,133	,688**

	Sig. (bilatérale)	,249		,018	,447	,000
	N	35	35	35	35	35
V11	Corrélation de Pearson	,424*	,397*	1	,238	,754**
	Sig. (bilatérale)	,011	,018		,169	,000
	N	35	35	35	35	35
V12	Corrélation de Pearson	,065	,133	,238	1	,623**
	Sig. (bilatérale)	,712	,447	,169		,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_القانوني	Corrélation de Pearson	,537**	,688**	,754**	,623**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Corrélations

		V14	V15	V16	V17	البعد_الأخلاقي
V14	Corrélation de Pearson	1	,363*	,556**	-,002	,560**
	Sig. (bilatérale)		,032	,001	,992	,000
	N	35	35	35	35	35
V15	Corrélation de Pearson	,363*	1	,698**	,523**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,032		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
V16	Corrélation de Pearson	,556**	,698**	1	,355*	,872**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,036	,000
	N	35	35	35	35	35
V17	Corrélation de Pearson	-,002	,523**	,355*	1	,669**
	Sig. (bilatérale)	,992	,001	,036		,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,560**	,882**	,872**	,669**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Corrélations						
		V19	V20	V21	V22	البعد_الخيري
V19	Corrélation de Pearson	1	,324	-,049	,253	,616**
	Sig. (bilatérale)		,058	,779	,143	,000
	N	35	35	35	35	35
V20	Corrélation de Pearson	,324	1	,363*	,469**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,058		,032	,004	,000
	N	35	35	35	35	35
V21	Corrélation de Pearson	-,049	,363*	1	,204	,500**
	Sig. (bilatérale)	,779	,032		,240	,002
	N	35	35	35	35	35
V22	Corrélation de Pearson	,253	,469**	,204	1	,695**
	Sig. (bilatérale)	,143	,004	,240		,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_الخيري	Corrélation de Pearson	,616**	,843**	,500**	,695**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	
	N	35	35	35	35	35
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations						
		البعد_الخيري	البعد_الأخلاقي	البعد_القانوني	البعد_الاقتصادي	المسؤولية_الاجتماعية
البعد_الخيري	Corrélation de Pearson	1	,039	,609**	,407*	,648**
	Sig. (bilatérale)		,824	,000	,015	,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,039	1	,565**	,561**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,824		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_القانوني	Corrélation de Pearson	,609**	,565**	1	,496**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,000
	N	35	35	35	35	35
البعد_الاقتصادي	Corrélation de Pearson	,407*	,561**	,496**	1	,843**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,002		,000
	N	35	35	35	35	35
المسؤولية_الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,648**	,721**	,839**	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						

Corrélations

		المناعة_التنظيمية
V25	Corrélation de Pearson	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V26	Corrélation de Pearson	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V27	Corrélation de Pearson	,503
	Sig. (bilatérale)	,054
	N	35
V28	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V29	Corrélation de Pearson	,480**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	35
V30	Corrélation de Pearson	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V31	Corrélation de Pearson	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V32	Corrélation de Pearson	,476
	Sig. (bilatérale)	,054
	N	35
V33	Corrélation de Pearson	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V34	Corrélation de Pearson	,488**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	35
V35	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
V36	Corrélation de Pearson	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35

ملحق رقم 07: نتائج حساب ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	28

ملحق رقم 08: نتائج اخبار فرضيات الدراسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727[a]	,529	,514	3,519
a. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية_الاجتماعية				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	458,045	1	458,045	36,990	,000[b]
	de Student	408,641	33	12,383		
	Total	866,686	34			
a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية						
b. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية_الاجتماعية						

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	17,268	5,209		3,315	,002
	المسؤولية_الاجتماعية	,495	,081	,727	6,082	,000

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475[a]	,226	,202	4,509

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	195,679	1	195,679	9,623	,004[b]
	de Student	671,006	33	20,334		
	Total	866,686	34			

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	36,318	4,077		8,907	,000
	البعد_الاقتصادي	,822	,265	,475	3,102	,004

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,760[a]	,577	,564	3,332

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_القانوني

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	500,266	1	500,266	45,054	,000[b]
	de Student	366,419	33	11,104		
	Total	866,686	34			

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_القانوني

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	13,965	5,212		2,680	,011
	البعد_القانوني	2,035	,303	,760	6,712	,000

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696[a]	,484	,468	3,682

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الأخلاقي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	419,378	1	419,378	30,940	,000[b]
	de Student	447,307	33	13,555		
	Total	866,686	34			

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الأخلاقي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	25,893	4,155		6,232	,000
	البعد_الأخلاقي	1,379	,248	,696	5,562	,000

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337[a]	,113	,086	4,826

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الخيري

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	98,246	1	98,246	4,219	,048[b]
	de Student	768,440	33	23,286		
	Total	866,686	34			

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الخيري

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,145	5,224		7,302	,000
	البعد_الخيري	,716	,349	,337	2,054	,048

a. Variable dépendante : المناعة_التنظيمية

Corrélations

		المسؤولية_الاجتماعية	المناعة_التنظيمية
المسؤولية_الاجتماعية	Corrélation de Pearson	1	,727**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
المناعة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,727**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

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