

جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي  
"دراسة ميدانية في محافظة الغابات لولاية ورقلة"  
-2023-

من إعداد الطالبة: بريقش عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/محسن عواطف.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/طواهير عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/بوخلخال عبد الرحيم.....(أستاذ مساعد أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022





**University Kasdi Merbah – Ouargla**  
**Faculty of Economic Sciences, Commercial**  
**Sciences, and Management Sciences**  
**Department of Management Sciences**



**Memo for Completing Academic Master's Degree Requirements**

**Field: Economic Sciences, Management Sciences, Business Studies**

**Specialization: Business Administration**

**Title:**

**The Role of Social Responsibility in Achieving  
Organizational Excellence  
"A field study in the governorate of the state  
for forests of Ouargla"  
-2023-**

**Prepared by Student: Aicha Brikeche**

**Successfully defended and approved publicly on: 19/06/2023**

**In front of the committee composed of the following members:**

**Committee Members:**

**Dr. Mohsen Awatef** (Professor lecturer A - Kasdi Merbah University, Ouargla) - Chairman

**Dr. Touaher Abdeljalil** (Professor lecturer A - Kasdi Merbah University, Ouargla) - Supervisor and Rapporteur

**Dr. Boukhalkhal Abdelrahim** (Professor Assistant A - Kasdi Merbah University, Ouargla)

- Examiner

**Academic Year: 2022/2023**

# شكر و عرفان

أولا الشكر لله عز و جل الذي وفقنا في انجاز هذه المذكرة .

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للأستاذ المشرف طواهير

عبد الجليل على كل ما قدمه من توجيهات و معلومات

ساهمت في اثراء الموضوع .

كما نتقدم بجزيل الشكر لاعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة هذا العمل فلهم كل الشكر على

توجيهاتهم التي ستنير هذا العمل.

كما لا ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير و السيد

"قصاص جمال" محافظ الغابات و جميع موظفي محافظة

الغابات لولاية ورقلة .

و جميع من ساعدنا و شجعنا و لو بكلمة طيبة

# إهداء

إلى أبي و أمي الكريمين

إلى إخوتي و أخواتي كل بإسمه

إلى كل العائلة الكريمة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل خاصة الأستاذ

"طواهير عبد الجليل"

إلى زملاء و زميلات الدراسة و أساتذة قسم علوم التسيير

بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

إلى زملائي و زميلاتي بالعمل في محافظة الغابات لولاية

ورقلة

أهدي لكم هذا العمل المتواضع

بريقش عائشة

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على المسؤولية الاجتماعية و الأبعاد المؤثرة في التميز التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والمقابلة الشخصية، والاستبيان الموزع على أفراد العينة البالغ عددهم 32 فرد تم معالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 25 وخلصت الدراسة إلى توفر المحافظة الغابية لولاية ورقلة على المتطلبات الأساسية لتعزيز وتحقيق التميز التنظيمي لكن يمكنها زيادة ذلك أكثر؛ كما ان اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية اهتماما متوسطا، فبالرغم من وجود مؤشرات المسؤولية الاجتماعية وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى ضئيل في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها. بالإضافة الى انه لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية و هناك اهتمام من قبل الباحثين حول التميز التنظيمي والسعي لتعزيزه وتطويره .

## الكلمات المفتاحية:

مسؤولية اجتماعية، تميز تنظيمي، مسؤولية اقتصادية، مسؤولية قانونية ، مسؤولية تطوعية، مسؤولية بيئية ،محافظة الغابات.

## Abstract

The objective of the study was to accurately identify the dimensions of corporate social responsibility (CSR) that influence organizational excellence. Additionally, the study aimed to examine the relationship between the study variables. The descriptive-analytical method was employed to study the topic, and a case study approach was utilized, including scientific observation, , personal interviews, and a distributed questionnaire among a sample of 32 individuals. The collected data were then statistically processed using SPSS version 25..The study concluded that the forest province of Ouargla in Algeria meets the basic requirements for enhancing and achieving organizational excellence, but there is room for further improvement. The focus of the studied institution on social responsibility was moderate. Despite the existence of indicators and application of social responsibility dimensions, there is a low level of implementation and dissatisfaction among employees. Furthermore, there were no differences in the respondents' answers regarding personal variables. The researchers show interest in organizational excellence and strive to enhance and develop it.

## Key words:

Social responsibility, organizational excellence, economic responsibility, legal responsibility, voluntary responsibility, environmental responsibility, Forest province.

## قائمة المحتويات

	الشكر.....
	الإهداء.....
	الملخص.....
	قائمة المحتويات .....
	قائمة الجداول .....
	قائمة الأشكال .....
	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي
03	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
12	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
34	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
39	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة
63	المراجع
64	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	20
(2-1)	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	23
(1-2)	تعداد العمال في محافظة الغابات ورقلة	33
(2-2)	مهام محافظة الغابات لولاية ورقلة	34
(3-2)	متغيرات الدراسة	35
(4-2)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الثلاثي	37
(5-2)	معاملات الثبات لمحافظة الغابات ورقلة	37
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	37
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	38
(8-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	38
(9-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	40
(10-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	40
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العاملين في المحافظة حول عبارات المسؤولية الاجتماعية	42
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العاملين في المحافظة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	44
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الأطباء في المؤسسة حول عبارات التميز التنظيمي	46
(14-2)	العلاقة الإرتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي	48
(15-2)	الإرتباط الخطي بين متغيرات المستقلة والمتغير	51
(16-2)	تحليل تباين خط الإنحدار	51
(17-2)	قيم معاملات خط الإنحدار للمؤسسة محل الدراسة	51
(18-2)	تحليل اختبار T لفروق المتوسطات بين العاملين تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي	52
(19-2)	تحليل التباين الأحادي one way anova تبعا لمتغير العمر لدراسة فروقات متوسطات نظرة العاملين لتعزيز دور المسؤولية في تحقيق التميز التنظيمي	52



53	تحليل التباين الأحادي لمتغير ديمومة الوظيفة لدراسة فروقات متوسطات نظرة أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز التميز التنظيمي	(20-2)
53	تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي	(21-2)
54	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة هو البعد الاقتصادي و القانوني	(22-2)
54	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(23-2)
55	تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة stepwise	(24-2)
55	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة stepwise	(25-2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
07	أهمية المسؤولية الاجتماعية	1.1
09	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	2.1
12	تطور مفهوم التميز	3.1
16	النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي	4.1
18	Deming أركان نموذج	5.1
36	نموذج الدراسة	1.2
50	منحنى معادلة الانحدار	2.2

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
68	الميكال التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية ورقلة	1
68	الأساتذة المحكمين	2
69	الاستبيان	3
72	مخرجات SPSS	4

# مقدمة

توطئة:

يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الشركات والمؤسسات لتحديد تعاملها مع المجتمعات التي تعمل فيها. وتشمل هذه المبادئ الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين والمستهلكين والمجتمعات المحلية، وحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، والتعاون مع المجتمع المحلي طوير البنية التحتية وتحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية أيضاً أداة مهمة لتحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتعزيز علاقة الشركة بالمؤسسات المجتمعات التي تتعامل معها، وتحسين سمعة الشركات والمؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية في السوق. حيث يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تطوير استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وتكاملها في جميع جوانب عمل الشركات والمؤسسات. وترتبط المسؤولية الاجتماعية بشكل وثيق بالتميز التنظيمي، فالشركات التي تتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتحرص على تحقيقها، تتميز بالعديد من العوائد التنظيمية المهمة التي تؤثر إيجاباً على أدائها وتنافسيتها في السوق. فتعزز المسؤولية الاجتماعية صورة الشركة والمؤسسة في المجتمعات المحلية وعند العملاء والمستثمرين والجهات التشريعية، مما يزيد من ثقتهم بالشركة ويدفعهم للتعامل معها.

وتؤثر هذه الثقة بشكل إيجابي على سمعة الشركة والمؤسسة وتحسين مستوى العلاقات مع الجهات الأخرى. كما تؤدي المسؤولية الاجتماعية التي تعزز مستوى الالتزام والرضا لدى الموظفين، الذي يعتبر ونجزاً أساسياً من المجتمع المحلي. ويؤدي هذا التزام الموظفين بالزيادة كفاءة ونتاجيتهم والتزامهم بمعايير أخلاقية عالية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة والمؤسسة. وعلى الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا أنها لا تزال الغائبة عن مجال اهتمام معظم المؤسسات والشركات الخاصة في الدول النامية فهى لا تزال أمراً تطوعياً غير ملزم لاعتقاد الكثير من المؤسسات تورجالات الأعمال بأنها تشكّل عبئاً على المؤسسة والشركة ولا تعود بالنفع على المجتمع.

خاصة وأن نشأة المؤسسات تمر بتبهد مرتبهد تعظيماً لأرباح حوز زيادة الأداء الاقتصادي منا جليضمانا لبقاء والاستمرارية ولكن مع مرور الوقت أصبحت تلك الغاية أقل أهمية من ذي قبل وذلك كمنطلقاً المفهوم الجديد لنجاح الشركات والمؤسسات وتفرض بيئة الأعمال المتحديت . وبناءاً عليه ولدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي تطرح الإشكال الآتي:

### الإشكالية:

مادور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في محافظة الغابات لولاية ورقلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو تصور الباحثين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما هو مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة و المستوى التعليمي و المنصب)؟

### الفرضيات:

وللإجابة علنا لسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. تصورات الباحثين تجاه أبعاد المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة؛
2. هناك مستوى مرتفعة لمتغير التمييز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
3. توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و المتغير التمييز التنظيمي في محافظة الغابات لولاية ورقلة؛
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التمييز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي و المنصب).

### دوافع اختيار الموضوع:

#### مبررات موضوعية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الاعمال؛
- يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية و التمييز التنظيمي من المواضيع المتداولة حديثا في جامعة قاصدي مرباح ورقلة لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إضافة بسيطة حول الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذه المواضيع؛
- تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية و التمييز التنظيمي خاصة في القطاع العام

#### المبررات الشخصية:

- ميولات شخصية اتجاه هذا الموضوع لا سيما الابعاد المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و كذا التمييز التنظيمي .
- التوجه المهني للباحثة قصد تقديم إضافة للقطاع العاملة به.

#### أهداف الدراسة:

- فهم عمقا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و التمييز التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة في تلك العلاقة و معرفة تصور الباحثين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مستوى التمييز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين المسؤولية الاجتماعية و التمييز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد الدلالة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التمييز التنظيمي قياسا بالمتغيرات الشخصية .

تقدم مقترحات توصيات عملية للشركاء والمنظمة حول كيفية تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التميز التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى النتائج البحثية.

### أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبين مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي حيث انه في الواقع تعتبر الشركة التي تتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتحرص على تحقيقها، أكثر قدرة على تحقيق التميز التنظيمي، وذلك لأنها تستفيد من العديد من الفوائد التي تساعدها على تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها. كما تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين علاقة الشركة بالموظفين، وزيادة مستوى الالتزام والرضا لديهم، مما يعكس إيجابياً على أداءهم وإنتاجيتهم ويساهم في تحسين التميز التنظيمي.

### حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من 08 مارس 2023 الى 07 ماي 2023.
- **الحدود المكانية:** محافظة الغابات ورقلة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة مكونة من 32 موظف وعامل بمحافظة الغابات ورقلة .
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: ( البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد البيئي، البعد التطوعي) وهو ما تناوله العديد من الباحثين على غرار (رولا احمد كريشان ، سميرة لغويل و نوال زمامي، رقية إسماعيل المعايطه)، أما المتغير التابع وهو التميز التنظيمي فتم التركيز على الأسئلة الخاصة به .

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الملاحظة العلمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

### مرجعية البحث:

وتمثلت في الكتب والمقالات والمذكرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

### صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- عدم وجود تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي، مما يصعب تحديد المتغير والتغييرات التي يجب دراستها وكيفية قياسها.
- صعوبة التحكم في المتغير الخارجي المؤثرة، والتي قد تؤثر على العلاقة المراد دراستها، مثل التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

■ صعوبة تحديد العلاقة السببية بين المتغيرات، فقد يكون لها تأثيرات متبادلة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي، وهذا يتطلب استخدام تصاميم الدر اسات البحثية المناسبة.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية، المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية وتتفرع إلى الدراسات السابقة، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

**الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية ورقلة وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

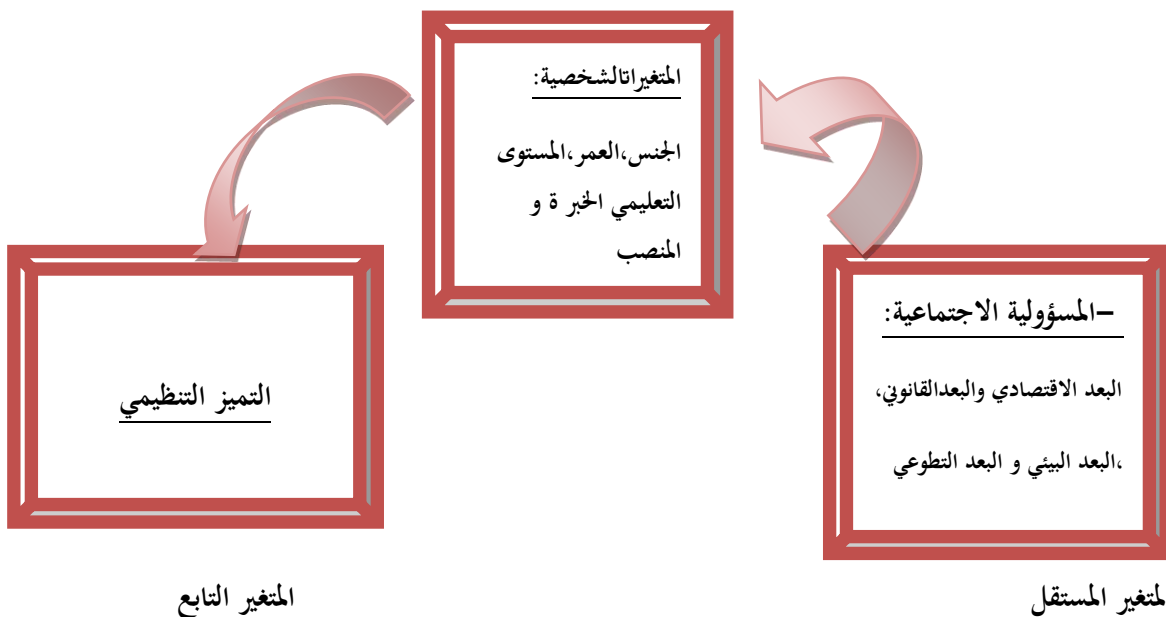
## نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي

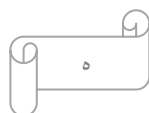
يمثل المتغير التابع.

الشكل رقم 1 نموذج الدراسة

### المتغيرات الوسيطة



المصدر: من إعداد الطالبة.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية  
والتميز التنظيمي



تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عن القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تحسين الظروف المحيطة بالمجتمعات والبيئات التي تعمل فيها المؤسسات والشركات. وتشمل المسؤولية الاجتماعية عددًا من المسائل المتصلة بالبعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، والتي تتطلب من المؤسسات والشركات العمل بمسؤولية تجاه المجتمعات التي تخدمها والبيئات التي تتأثر بها. ولعل أهم هذه المسائل التميز التنظيمي أو المؤسسي الذي يمكن القول ان المسؤولية الاجتماعية واحدة من العوامل المؤثرة على التميز التنظيمي حيث تعمل المؤسسات الاجتماعية على تحقيق أهدافها ومساعدة المجتمعات التي تعمل فيها في تحقيق أهدافها. ومن خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسات الحصول على الدعم والثقة من المجتمعات التي تعمل فيها، وبالتالي تعزيز تميزها التنظيمي.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية للمسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المسؤولية الاجتماعية ، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية التميز التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية أحد المفاهيم الحديثة التي انتشرت في القرن العشرين، وذلك بسبب تزايد الضغوط والتوقعات من المجتمعات المحلية والعاملين والحكومات وغيرها بأن تتحمل الشركات المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. و في هذا المطلب سنتعرف أكثر على ذلك.

### الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

أولا تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الأكاديميين:

يعرف بيتر دراكر 1977 Peter Drucker المسؤولية الاجتماعية "هي التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".  
يشرح كتيليب وآخرون (1985) Clip & et al : مصطلح المسؤولية الاجتماعية كالتالي: أن علاقات الشركة بجيرانها داخل مجتمعها قد تكون حرجة لأن هؤلاء الجيران هم الذين يهدون المنظمة بالقوى العاملة ويوفرون البيئة التي تجذب أو تفشل في جذب الأفراد الموهوبين ويفرضون الضرائب ويوفرون الخدمات الضرورية كما يفرضون القيود على الشركة أو الصناعة. 1  
التعريف الأول ل Carroll (1991) تعرف المسؤولية الاجتماعية وفقا لأبعادها حيث تشير الى المسؤولية الاقتصادية إلى واجب المنظمات في أن تكون مربحة وخلق قيمة للمساهمين ، بينما تتضمن المسؤولية القانونية الامتثال للقوانين واللوائح .تتضمن المسؤولية الأخلاقية اتباع المبادئ الأخلاقية والأخلاقية ، وتشير المسؤولية الخيرية إلى الأعمال التطوعية التي تفيد المجتمع ، مثل التبرعات الخيرية أو خدمة المجتمع.2.

و يعرف حمود والكتبي 1992 المسؤولية الاجتماعية على انها العملية التي بموجبها يتم تحقيق التوازن بين حاجات المستهلك ورغباته وارباح المنظمة ورفاهية المجتمع، حيث يجب على المنظمة أن تقوم بتوفير المنتجات التي تتناسب مع حاجات ورغبات المستهلك، وفي الوقت نفسه تحقق الارباح المعقولة لها، فضلاً عن الحفاظ على موارد وامكانيات المجتمع.  
و يعرف Rue & Byars 1997 المسؤولية الاجتماعية على انها تعهد والتزام مندوبي الأعمال في مواصلة السياسات لصنع القرارات، ومعالجة الحالات المرغوبة لتحقيق الأهداف والقيم لعموم المجتمع.

التعريف الثاني ل CAROLL 2015 المسؤولية الاجتماعية هي فكرة أن الأفراد والمنظمات ملزمون بالتصرف بطريقة تفيد المجتمع ككل .إنه ينطوي على مراعاة تأثير تصرفات الفرد على البيئة والاقتصاد والمجتمع ، والتصرف بطريقة تعزز الاستدامة والسلوك الأخلاقي والعدالة الاجتماعية.3

<sup>1</sup>مدحت مجد ابو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، ط1 ، المنهل للنشر و التوزيع، الأردن، 2015 ،ص31

<sup>2</sup> Carroll. A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility, Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, 34(4), 39-48.

<sup>3</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي و اخرون، إدارة التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ، ط1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع الأردن، 2015 ص12

ويؤكد هذا التعريف على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب أو التزام يجب على الأفراد والمنظمات المساهمة في رفاهية المجتمع . كما يؤكد على أهمية النظر في تأثير تصرفات المرء على مجموعة واسعة من العوامل ، بما في ذلك البيئة والاقتصاد والعدالة الاجتماعية<sup>1</sup>.

### ثانيا تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من طرف الهيئات والمنظمات الدولية:

سننظرق لأهم التعاريف التي قدمتها الهيئات والمنظمات الدولية كالتالي:

- حسب المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهما، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة
  - حسب المنتدى الدولي لقادة الأعمال: تعني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية القائمة على المبادئ الأخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين
  - حسب منظمة الأمم المتحدة: تعرف منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة "تحلي المنظمات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الوطنية في السياق الدولي، وبإمكان المنظمات الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميًا في ممارسات المنظمات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة<sup>2</sup>
  - كما عرف البنك الدولي: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".
  - حسب الغرفة التجارية العالمية : عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها لجميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمارس من طرف رجال الأعمال بشكل تطوعي، دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا.<sup>3</sup>
- من خلال ما سبق يمكننا القول المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الذي يتحمله الأفراد والمؤسسات والشركات تجاه المجتمع والبيئة والاقتصاد والمجتمع المحيط بها. وتشمل المسؤولية الاجتماعية اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل التأثيرات السلبية لأنشطة المؤسسة على هذه الجوانب، وتعزيز الآثار الإيجابية.

### الفرع الثاني: خصائص و مبادئ المسؤولية الاجتماعية

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخرج خصائص المسؤولية الاجتماعية :

-يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحمل الشركات لكل الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها نشاطاتها على البيئة و المجتمع.

<sup>1</sup> Carroll، A. B. (2015). Corporate social responsibility, Organizational dynamics, 44(2),P2

<sup>2</sup>نجد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، ط1، اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص43-44

<sup>3</sup>طاهر امينة، اثر المسؤولية الاجتماعية على ولا الزبون في شركة تيلواز الشلف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 4، ديسمبر، 2020، ص102،

- تهدف سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي.
- تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.
- تتمثل أسس و ركائز المسؤولية الاجتماعية في احترام أخلاقيات الأعمال احترام القوانين واللوائح الحكومية.
- يجب أن يتم تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات من خلال اعتبارها جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه الشركات.1

### مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تعتمد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال على مبادئ أساسية تتمثل في :

#### 1. الحماية و اعادة الإصلاح البيئي: EnviromentalRestoration

ينص على ضرورة قيام المنظمة بعملية اصلاح البيئة و حمايتها و كذلك الإعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات و مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بصفة يومية.

2- القيم و المبادئ الأخلاقية : Ethics و ذلك من خلال تثبيت الإلتزام بالتصرفات و السلوكيات المبنية على أسس أخلاقية متينة المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق و المصلحة.

3- المسائلة والمحاسبة: من خلال الإفصاح والكشف عن المعلومات الضرورية وعدم اخفاء الحقائق ومحاسبة من يقوم بعكس ذلك ومسائلته.

4- تقوية و تعزيز السلطات: Empouvernert ضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية وكذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء والمستثمرين.2

5- الأداء المالي و النتائج Financial results and performance من خلال اعطاء المساهمين عائد مالي محترم ومنافس بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات والأصول والعمل على تحقيق نمو المنظمة على المدى البعيد

6- مواصفات موقع العمل : standards Workplace و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل من حيث أمن وسلامة الموظفينو تحسين مناخ العمل ودفع أجور تنافسية من خلال استقطاب والإبقاء على أحسن الموظفين

7- العلاقات التعاونية: relations Collaborative من خلال الإتصاف بالعدالة و الأمانة و المساواة مع موظفي المؤسسة.

8- المنتجات ذات الجودة و الخدمات: andservices products quality و ذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن والإستجابة لهذه المتطلبات من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون و الحرص على سلامته.

9- الإرتباط المجتمعي: Commintyinvolvent وذلك من خلال إقامة علاقات مع المجتمع المتواجدة فيه وتخطيط الحواجز والعوائق.3

10- احترام أخلاقيات الأعمال واحترام القوانين واللوائح الحكومية حيث يتم تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات من خلال اعتبارها جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه الشركات.1

<sup>1</sup> ياسمين يسري خليل ،الخدمة الاجتماعية في المجتمعات الصناعية ،ط1 ،المعزز للنشر والتوزيع، الاردن، 2016 ،ص356

<sup>2</sup> بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعولم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019، -ص19

<sup>3</sup> بلقايد محمد جواد ،نفس المرجع ص20

### الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم حاسم في عالم اليوم حيث تتضمن ممارسة المسؤولية الاجتماعية مراعاة تأثير تصرفات الفرد على البيئة والمجتمع وأصحاب المصلحة . و تشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أن الشركات تتحمل مسؤولية مراعاة التأثير الاجتماعي والبيئي والاقتصادي لعملياتها ، والمساهمة في رفاهية الفرد و المجتمع و فيما يلي أهمية المسؤولية الاجتماعية 2.

#### ■ بالنسبة للأفراد و المؤسسة:

المسؤولية الاجتماعية مهمة للشركات لأنها تمكنهم من المساهمة في رفاهية المجتمع وتعزيز التنمية المستدامة . من خلال الانخراط في سلوك مسؤول اجتماعيًا ، يمكن للشركات تعزيز سمعتها وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة وإحداث تأثير إيجابي على البيئة والاقتصاد والمجتمع.

قد أظهرت الأبحاث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن أن تؤدي إلى مجموعة من الفوائد للشركات ، بما في ذلك زيادة ولاء العملاء ، وتحسين الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم ، وتقليل المخاطر التنظيمية والقانونية . يمكن أن تساعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أيضًا الشركات على تمييز نفسها عن المنافسين وجذب عملاء جدد يقدرون المسؤولية الاجتماعية . علاوة على ذلك ، يمكن أن تساهم المسؤولية الاجتماعية للشركات في نجاح واستدامة الشركات على المدى الطويل من خلال تعزيز ممارسات الأعمال المسؤولة ، والحد من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع ، وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة . - تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات مهمة للشركات لأنها يمكن أن تساهم في الانخراط في سلوك مسؤول اجتماعيًا ، يمكن للشركات أن تخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة وتعزز التنمية المستدامة 3.

#### ■ بالنسبة للمجتمع

-تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية التعليمية، وزيادة المداخل والتعويضات للعاملين وعليه تحسين مستوى المعيشة .  
-تحقيق التفاعل والترايط الإيجابي بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأهلي و من خلال هذه النقاط الأساسية تبين لنا الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية كوسيط أساسي و مهم يربط بين المؤسسة وأفرادها وأفراد المجتمع ككل لأنها تلعب دور مهم في تفاعل كلا من المؤسسة والبيئة التي تعمل بها فبالنسبة للمؤسسة يعود عليها بالفوائد والأرباح وبالنسبة للمؤسسة يكون بالحد من

<sup>1</sup>مقدم وهيبية و بكار بشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية المجلد7، العدد1، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير الجزائر، 2014، ص9-10

<sup>2</sup> Carroll، A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review، 4(4)، 497-505.

<sup>3</sup>Carroll، A. B. (2015). Corporate social responsibility. Organizational dynamics، 44(2)، 87-96.

الآفات الاجتماعية الموجودة في المجتمع وتحسين المستوى المعيشي للأفراد ودفع عجلة التنمية بكافة أشكالها ليصبح المجتمع واعيا بماله من واجبات وحقوقه.<sup>1</sup>

- جذبت المسؤولية الاجتماعية للشركات اهتماما متزايدا بين ممارسي الأعمال التجارية والسياسيين وبعض الأفراد من الجمهور خلال السنوات العشر الأخيرة في مختلف الدول المتقدمة.

بالتالي فقد أجبرت المنظمات لصنع قرارات متعلقة بنوع ودرجة مسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح وغالبا ما رافق هذه القرارات مجموعة من التوترات حيث إن المسؤوليات بالنسبة لأصحاب المصالح المالية يجب أن تكون متوازنة مع مسؤوليات المنظمات تجاه أصحاب مصالح آخرين مثل المجتمعات المحلية على سبيل المثال، والمؤسسات المهتمة بالبيئة، والموظفين.

وهناك تزايد في عدد المنظمات التي تفصح عن إنجازاتها الاجتماعية والبيئية إذ ان هناك طلبا متزايدا من جهات عديدة بان الشركات تحمل مسؤولياتها لتحسين العمليات بطرق مسؤولة اجتماعيا وبيئيا.

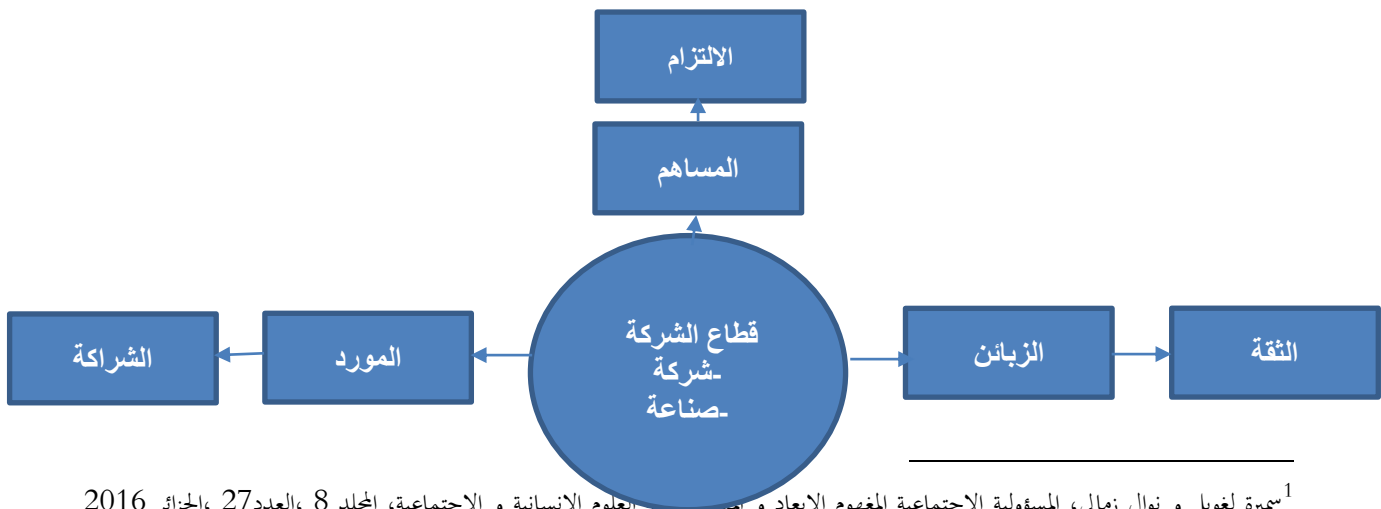
وتجدر الإشارة الى ان مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات نما إلى حد كبير طوال العقد الماضيالعديد من الشركات أصبحت أكثر نشاطا في المساهمة في المجتمع الآن أكثر من ذي قبل . حيث تم دمج أمور المسؤولية الاجتماعية للشركات في جميع جوانب العمليات التجارية والالتزام الصريح بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في الرؤى والمهام لعدد متزايد من الشركات .

وتظهر تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات الصادرة عادة ما هو أكثر من تعظيم الربح لتشمل مسؤوليات الشركة مجموعة واسعة من أصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع والبيئة. جميع أنحاء العالم.

وقد اشار 2001 (Wilson) أن بناء سمعة جيدة للمسؤولية الاجتماعية يقرر إلى حد كبير نجاح المنظمة على المدى البعيد، وأضاف أن اثنين من بين ثلاثة مواطنين يتوقعون أن تسهم الشركة بشكل أوسع في القضايا الاجتماعية ويرى ( 2003 Hatcher,) بان المنظمات التي أدركت أهمية المسؤوليات الاجتماعية ستستمر في البيئة التي تريد أن تعمل بها ليس لصالحها فقط ولكن لمنفعة المجتمع. وأكد العديد من الباحثين على أهمية الاستثمار في المجالات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية مثل الأعمال الخيرية، بحيث أصبحت تعد إستراتيجية كونها تجلب منافع كثيرة للمنظمة كزيادة المبيعات.

ويبين الشكلأهمية المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

الشكل رقم (1.1) أهمية المسؤولية الاجتماعية



<sup>1</sup> سميرة لغويل و نوال زمامي، المسؤولية الاجتماعية المفهوم الابعاد و تحسين العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد27، الجزائر 2016، ص304،

<sup>2</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري ، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية أعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2012، ص7-8

موظنون

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد

على :غسان عيسى إبراهيم العمري، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية  
ة لأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2012، ص 9

الفرع الرابع: ابعاد المسؤولية الاجتماعية

وتتمثل أبعاد المسؤولية في أربعة 04 أبعاد و هي كما يلي :

-البعد الاقتصادي

يجب على الشركات ان تعي وتتم بالعمل على إنتاج السلع والخدمات التي يرغب فيها المجتمع وأن تبيعها بربح. ويجب على من  
يعتمد على هذا المبدأ في الشركات أن يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي وهذا من أساسيات المسؤولية الاجتماعية  
للمؤسسة حيث تطبيق هذا المبدأ لا يلحق الضرر بالمؤسسة أو المجتمع .

ومنذ بداية الثورة الصناعية تعتبر شركات الأعمال كمؤسسات اقتصادية كبرى لإنتاج السلع والخدمات وإشباع الحاجات وتوفير  
فرص العمل والأجر للعمال وحصولهم على المواد الخام اللازمة و اكتشاف موارد جديدة، وتحسين المنتجات عن طريق التكنولوجيا  
ودفع الضرائب التلبية للاحتياجات العامة وتوليد رأس المال الاستثماري اللازم للنمو الاقتصادي وهذه الأمور تتزامن مع الربح  
لأصحاب العمل أو المساهمين كخدمة للفرصة الاستثمارية.

وفي حالة تطبيق الشركة لكل هذه الأمور والإنجازات مع تطبيق القانون والالتزام بطاعته فهي تستحق الثناء عليها ، وبدون أرباح  
لن تكون هناك شركات لتحقيق تلك الأرباح، وعلى ذلك يجب أن يكون مقبول وفي حدود معينة لا يؤدي إلى تعظيم الربح  
حسب النظرية الكلاسيكية الاقتصادية حيث ذكر أن المسؤولية الاجتماعية في الأعمال هي استخدام الموارد والمشاركة في الأنشطة  
التي تحدف إلى زيادة الأرباح وذلك بعد أن يبقى ملتزم ضمن قواعد اللعبة أي المشاركة في المنافسة المفتوحة والحررة دون خداع أو  
غش حيث كانت وجهة نظرة بديلة للفكر الاقتصادي الكلاسيكي وأن الربح يؤدي ثلاث وظائف رئيسية:

-يقيس فعالية الأنشطة التجارية

-يوفر" قسط المخاطر الضروري للمؤسسة للبقاء في العمل

-يؤمن إمدادات في المستقبل من رأس المال وان هدف الربحية يقيس ليس الحد الأقصى للأرباح الأعمال ولكن الحد الأدنى الذي  
يجب توفره<sup>1</sup>

-البعد القانوني

أي احترام القوانين و جعلها قاعدة العمل الأساسية ، مثل قوانين حماية العاملين و المستهلك و المنافسة و التجارة و الحماية البيئية  
...، و يرى الباحثون أن المسؤولية الاقتصادية و القانونية ضروريتان لتشكيل القاعدة الأساسية لبروز الدور الاجتماعي الأكبر في  
المستويين الآخرين

<sup>1</sup>رقية إسماعيل المعاينة أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير ،قسم  
ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة آل البيت ، 2018-2019 ص12\_13

### -البعد الاخلاقي

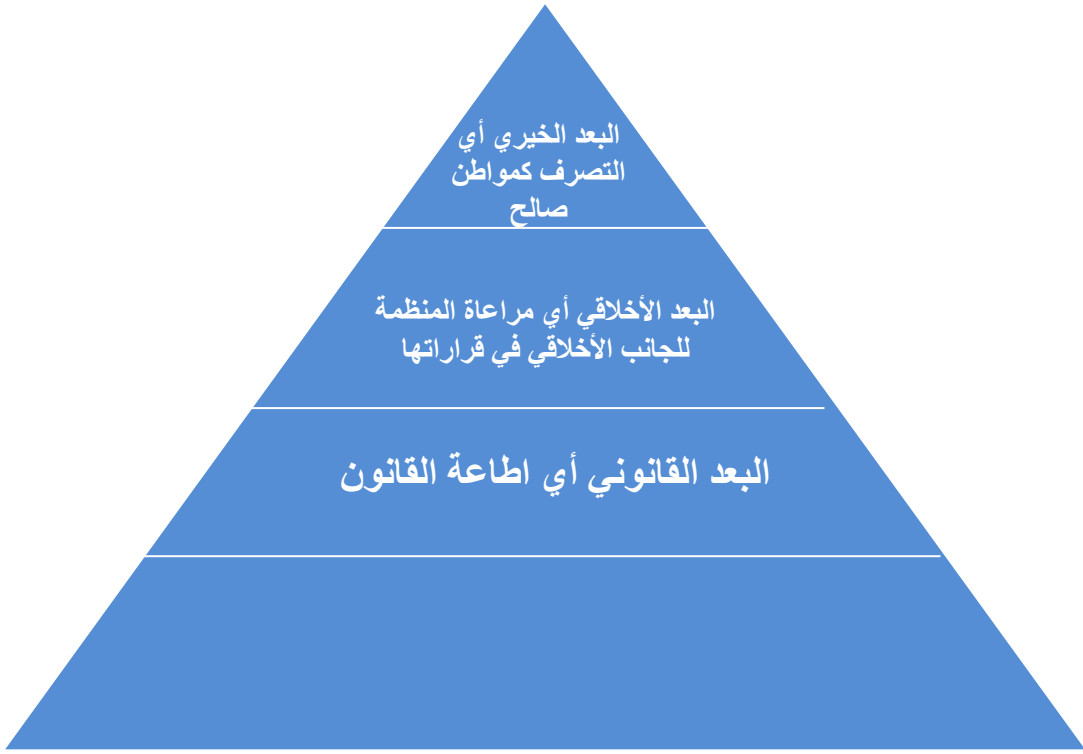
وتتمثل في الالتزام بالسلوك الأخلاقي المستوعب للجوانب القيمة و المعتقدات في المجتمع التي تعمل فيه و الالتزام بكل ماهو صحيح وعدم الاضرار بالفتات الاخرى من اجل ضمان سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة و الاستقامة والاخلاص في العمل و المجتمع<sup>1</sup>

### -البعد الخيري التطوعي

وتكون هذه المسؤولية أعلى هرمها حيث انه عند الوصول إليها تكون الشركة أكثر أخلاقاً وأوسع نطاقاً، ولأنها تتعلق بالحكم والاختيار كونها تقديرية حيث القرارات والأنشطة المعينة أو التبرعات جميعها تهدف إلى عمل الخير للمجتمع، حيث يكون المجتمع والأعمال متشابكة بطريقة عضوية، ومن أمثلتها التبرعات الخيرية للجهات التي تقوم بتنفيذ برامج التدريب في المنزل لمعاطي المخدرات أو محاولة زيادة معدلات الإلمام بالقراءة والكتابة. وهذا النوع من المسؤولية هو الأكثر إثارة للجدول من الجميع فحدودها واسعة وأثارها متنوعة<sup>2</sup>

ومن خلال هذه الأبعاد حسب Carroll نجد أنها أبعاد مترابطة ومتكاملة بحيث لا يجب على المؤسسة أن تركز على بعد و تهمل البعد الآخر مثلاً أن لا تركز على مسؤولياتها الاجتماعية دون أن تكون قد لبث مسؤولياتها الاقتصادية و القانونية والأخلاقية<sup>3</sup>

### الشكل رقم (2.1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية



المجلد (9) العدد 3

الجزائر، الوادي، 2021، ص106

<sup>2</sup>رقية إسماعيل المعاينة، نفس المرجع السابق، ص14

<sup>3</sup>سميرة لغويل و نوال زمالي، مرجع سبق ذكره، ص305



المصدر: احمد محيي خلف صقر، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي و العالمي، ط1، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019  
ص136،

### الفرع الخامس: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

#### - النظرية النيوكلاسيكية نموذج Sharholder

يرى أنصار هذا الإتجاه و في مقدمتهم الإقتصادي الأمريكي " ميلتون فريمان 1970" و الذي يعتبر رائد هذه النظرية أن الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال هو هدف اقتصادي بحث ألا و هو تعظيم الأرباح و النمو و التوسع و أن المسؤولية الإجتماعية الوحيدة للمؤسسات من خلال إتخاذ القرارات الموجهة لتحسين المردودية و الربحية لفائدة المساهمين و هذا ما يؤدي الى تحقيق الرفاه العام" تشير نظرية المساهم الى ان منظمات الأعمال ليست لديها مسؤولية اجتماعية، حتى و لو كانت سبب المشكلة المطروحة. "فحسب فريدمان فالتوجه الى المسؤولية الإجتماعية هو تحطيم لأسس المنظمة الحرة فهو يرى أن على المسيرين أن يعظموا قيمة الأرباح للمساهمين فقط"<sup>1</sup>

#### - نظرية الوكالة

لقد أحلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، الا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف Smith Adam، عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الامم.

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة علاقة الموكل / الوكيل، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل. وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى الشركة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الادارة بالمالكين، وعلاقة الادارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي ..... الخ ، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر(الاصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تحويله صلاحية إتخاذ بعض القرارات

ووصفت نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود الشركات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركات العامة لعقود التوظيف

<sup>1</sup> بلقايد مجد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2018-2019، ص16

الخاصة بها . ويكمن الهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الاطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الاصيل . وتنطلق هذه النظرية من فرضيتين :ليس بالضرورة ان تكون أهداف المدراء والمالك متطابقة، ثم ان المتعاملين ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.

فنظرية الوكالة هي نظرية تحاول البحث على تصور العقود المثلى بين الاطراف و تفسير السلوك بمجرد ان تكون هنالك علاقة وكالة.1

-نظرية أصحاب المصالح

لقد أظهرت عدة أعمال أن لنظرية أصحاب المصالح قدرة في التقاط مختلف الأوجه لبناء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهو ما يسمح لأطراف ذات المصلحة بتوجيه السلوك الاجتماعي للمؤسسة.

فهي تؤكد على أن المؤسسة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة ظهر مصطلح أصحاب المصالح " Stakeholders " في سنوات الثلاثينات والأربعينيات في المؤسسات الأمريكية، حيث نادى بفكرة أنه يجب على المؤسسة أن تدير علاقاتها مع الممثلين الخارجيين كل من Dodd, Berle et Means 1932 أما باحثون آخرون فيرجعون أصل نظرية أصحاب المصالح إلى نهاية سنوات الخمسينات وبداية سنوات الستينات فهم يعتقدون أن الأفكار الأولى حول هذا المفهوم بدأت مع أعمال Penrose 1959 معتبرين أنه أحد الرواد لهذه النظرية.

في حين نجد أن آخرين يعتقدون أن Ansoff 1968 هو من رجع أول مرة لاستعمال هذا المفهوم في تعريفه للأهداف التنظيمية.

أما Sturdivant 1979 فيشير إلى أنه من الصعب تحديد وبدقة أصول نظرية أصحاب المصالح.

لكن ظهور هذا المصطلح لم يكن وليداً للصدفة وإنما كان نتيجة مجموعة من العوامل هي من ساعد على ظهوره: التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق قصير الأمد للكفاءة إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء متعدد المجالات.

وتتطلب إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة أولاً تحديد الممثلين الدائمي التفاعل مع المؤسسة، ومع ذلك فإن أسلوب تحديد أصحاب المصالح هو في حد ذاته إشكالية حسب ما حدده الباحثين. لذلك يمكن أن نحدد أصحاب المصالح حسب انتمائهم إلى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة إلى أصحاب المصالح الداخليين مثل العاملين والمساهمين، و أصحاب المصالح الخارجيين مثل الموردين والزبائن. كما يمكن تصنيفهم حسب قربهم أو بعدهم من نشاط المؤسسة إلى ممثلين بالقرب من المؤسسة أو بجوارها يتابعون عن قرب نشاطها مثل العاملين، الموردين والمساهمين، و ممثلين بعيدين نوعاً ما ولكن يؤثرون بطريقة أو بأخرى على نشاط المؤسسة مثل الإعلام والحكومة.

ويمكن لتحليل أصحاب المصلحة أن يحدد العلاقات بين أصحاب المصلحة ويبين اهتماماتها، وأيضاً يحدد تعارض المصالح بين هذه الأطراف. ويمكن القيام بتحليل أصحاب المصلحة عن طريق :

<sup>1</sup>ف. العكازي، المحاضرة 03 نظرية الوكالة La théorie de l'agence، الموقع الرسمي لجامعة الوادي <http://tele-ens.univ-ueb.dz>، تم

—وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين عن طريق جدول أصحاب المصلحة والمتضمن قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين مع تحديد مصالحهم وتقييم التأثير المحتمل للأنشطة على هذه المصالح ثم الإشارة إلى الأولوية النسبية في تحقيق هذه المصالح. وفي هذه الحالة نجد مجموعة من المعايير تعطيل للمدراء إمكانية تحديد وترتيب أصحاب المصالح المرتبطين بمؤسستهم بحيث تسمح بتسهيل الرد على مختلف متطلباتهم وهي :

●السلطة: تعبر عن قوة تأثير أصحاب المصالح المرتبطين باستمرارية المؤسسة أي قوة ممارسة صاحب المصلحة لإرادته على بقية الأفراد.

●الشرعية: تتعلق بالحق الملزم على المؤسسة كما أنها درجة نظامية الأعمال والعلاقات الدائمة مع المؤسسة.

●سرعة الاستجابة: أي سرعة الاستجابة في تلبية مطالب أصحاب المصالح وهي تصف درجة أولوية طلبات أصحاب المصالح 1.

### المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي

يشير التميز التنظيمي إلى القدرة على الابتكار والتكيف مع التحديات الجديدة وتحويلها إلى فرص. ويتطلب التميز التنظيمي توظيف وتطوير الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا والتحسين المستمر. وفي هذا المطلب سنتعرف على ماهية التميز التنظيمي .

### الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي

ان ظهور مفهوم التميز ارتبط مع تطور مفاهيم الجودة، كما أن نماذج التميز استمدت كثيرا من أفكاره من نموذج ديمنج للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الأداء أثمر عن ذلك ظهور إدارة التميز ويتضح ذلك في الشكل الأتي: 2

#### الشكل رقم 3.1 تطور مفهوم التميز



المصدر زقار ليلي و بلقرع فاطنة ,مرجع سبق ذكره, ص70

وأول من تناول مفهوم التميز التنظيمي هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية

من الدقة والتفوق والاحتراف. ثم ظهر ثانية هذا المصطلح في العصر الحديث بعد أن نشر Waterman and Petern

كتابيهما " البحث عن التميز " سنة 1982 حيث أفاد المجتمع من تجارب أفضل المنظمات في أمريكا ذلك الحين. وقد طرح

Waterman and Peters وكبل من Silva Hickman نظرية إحداث التميز سنة 1982، وقد نصت النظرية

<sup>1</sup> عقيلة صدوقي نظرية أصحاب المصالح البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1 الجزائر، 2019، ص124-125

<sup>2</sup> زقار ليلي و بلقرع فاطنة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد1 الجلفة، 2022،

على أن المتغيرات العالمية أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك، وهذا يتطلب من القادة القائمين وضع صورة للمستقبل، وفق قاعدة رصينة لبناء ثقافة عامة تعتمد على التفكير الاستراتيجي، وتتم بإنجازات وحاجات المنظمة والعاملين، ولخصاً ذلك في المعادلة :

**التميز = استراتيجية + ثقافة. 1.**

كما يعرف بأن التميز المنظمي هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الامكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء. ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: تقديم خدمات للمستفيدين، وللجهات ذات العلاقة، وفق معايير قابلة للقياس تحقق الكفاءة والفعالية، ورضا المستفيد، والجمهور المتعامل معها. فهو حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها المستفيدون وأصحاب المصلحة كافة المنظمة<sup>3</sup>

يعرف أيضا التميز التنظيمي بأنه: تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وتحقيق المؤسسة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، من خلال استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز. 4.

من خلال ما سبق يمكن القول ان التميز التنظيمي هو القدرة على تحقيق أداء متميز وفعالية عالية في العمل، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتلبية احتياجات العملاء بطريقة مميزة ومبتكرة، وذلك بتطوير العمليات والإجراءات وتحسين أداء العاملين في المؤسسة. ويشمل التميز التنظيمي أيضًا القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية، وتحديث الاستراتيجيات والأهداف لتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين، وتحسين العلاقات مع الموردين والشركاء التجاريين.

### الفرع الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

يتطلب التميز التنظيمي باعتباره ضرورة من ضرورات التطوير الإداري رفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة، وهذا بدوره يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفرق والابتكار والمبادأة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من العاملين بأن المؤسسة ملك له، حيث يدفع هذا الشعور العاملين إلى بذل أقصى طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل نجاح المؤسسات وتميزها.

وهناك مجموعة من المبادئ و الركائز التي تحكم التميز التنظيمي، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> حنان دريد و اخرون، الانغماس الوظيفيو دوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد2، الجزائر، 2022،ص928

<sup>2</sup> حنان دريد و اخرون، نفس المرجع السابق ص928

<sup>3</sup> بسمة عدنان السويفي التدريب من اجل الازدهار، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الأردن، 2019، ص20

<sup>4</sup> ياسر محمد خليل مراكز التميز للمؤسسات التعليمية و التربوية في ضوء نماذج و جوائز التميز العالمية، كتاب الكتروني، غير منشور ، 2021، ص152

أ- القيادة تعتبر الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول إلى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً إلى تحقيق التميز التنظيمي، والقيادة الفعالة هي القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي. فيجب توفر القيادة الداعمة للتميز، حيث يكون سلوك القائد هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة، حيث أن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

ب- التوجه الاستراتيجي يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تبني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة، فهو يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية واليات وضع هذه الخطط).1

ج- التعلم والتحسين المستمر يصف Ima Masaki هو الاب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التفوق والتميز، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء. كما ينظر له على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمزا للتميز وبالتالي البقاء والاستمرار أما البقاء على القديم يعني الزوال، والتحسين هو القلب النابض لإدارة العمليات في المنظمة ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات وبالتالي فان عملية التحسين المستمر تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها والتي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها. كما يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمنظمة بما يضمنه من وضوح الرؤية وكذا تحديد الأولويات والمجالات الأعلى قيمة والتي تتطلب تحسين أداء عملياتها وتشجيع الإبداع والابتكار.

د- منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار. بالإضافة إلى اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

هـ- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغييرات المحيطة أين تندفق فيها الاتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصا أكبر للإبداع.2

### الفرع الثالث: أهمية التميز التنظيمي

إن تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وتظهر أهميته في:

<sup>1</sup> ياسر محمد خليل، نفس المرجع، ص157-158

<sup>2</sup> أحلام كردود، القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 09 العدد 01، 2021، ص149-150

- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
- القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء وتحقيق ولائهم وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها ؛
- تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة<sup>1</sup>
- توفير القيادة الكفؤة والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والابتكار؛
- دعم وتقوية روابط المنظمة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛
- تحقيق التكامل بين الأنظمة والعمليات وبالتالي انعكاس نتائج إيجابية؛<sup>2</sup>
- التحسين المستمر في القدرات الرئيسة داخل المنظمة.
- الحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، لكي تستطيع المنظمات اتخاذ القرارات المهمة، بخصوص الموارد البشرية وتقييم الأداء<sup>3</sup>.
- يساعد في بناء هيكل تنظيمي متماسك وذو فعالية و التطوير الدائم لمهارات الأفراد في المنظمة؛ من أجل أن يتمكنوا من الإسهام الفعال في جعل المنظمة على مستوي عال من التميز في الأداء، قياسا على المنظمات الأخرى المنافسة.
- يساعد في تحقيق الاستقرار للمنظمة و يلعب دورا هاما في التعرف والتغلب على العقبات التي تواجه المنظمة حال ظهورها<sup>4</sup>.

### الفرع الرابع: نماذج و جوائز التميز التنظيمي

#### 1-النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز من أبرز نماذج "إدارة الأداء المتميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي نشأ عام 1988. ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة.

يعرف النموذج الأوروبي للأداء المتميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية

<sup>1</sup> بودرهم كتنز و صالحى سميرة، ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة، مجلة الواحات للبحوث، المجلد 14، العدد 3، الجزائر، 2021، ص1094

<sup>2</sup> بودرهم كتنز و صالحى سميرة نفس المرجع السابق ص1094-1095

<sup>3</sup> عبد العالم محمد محمد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحافظة شقراء، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، السعودية، 2021، ص272

<sup>4</sup> عبد العالم محمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص272

التركيز على النتائج الجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، الزبائن، الموردن، والمجتمع في مجموعة فضلا عن أصحاب رأس المال 1.

- التركيز على الزبائن: حيث أن الزبون هو في النهاية الحكم الأخير على تمييز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الفائق حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذ تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى العمليات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج باعتبار أن البشر هم أثن ما تملكه المنظمات وعقولهم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية التعلم المستمر والابتكار والتجديد يعتبر من الشروط المهمة لتحقيق إدارة الأداء المتميز خلال استثمار خبرات المنظمات ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتحديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة ومنافع بالمقارنة مما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

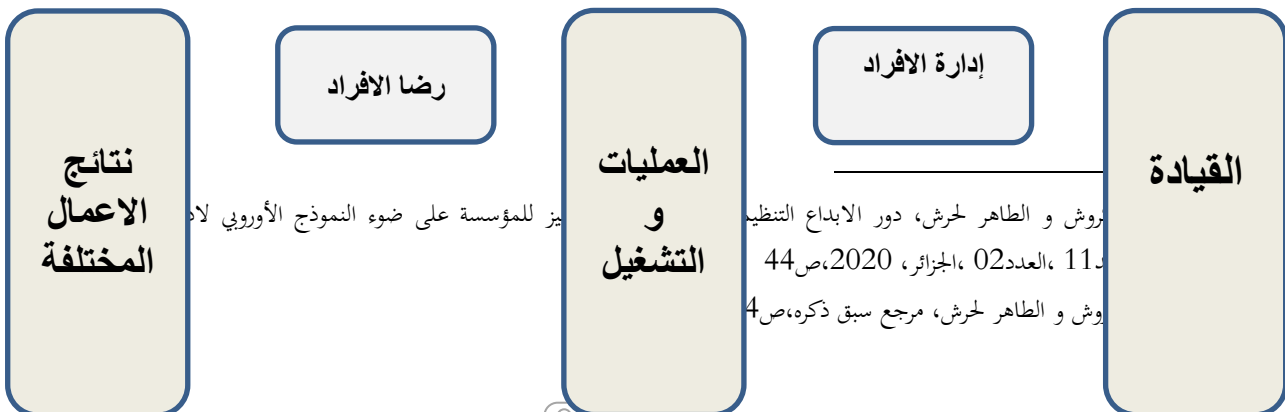
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: لأن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.

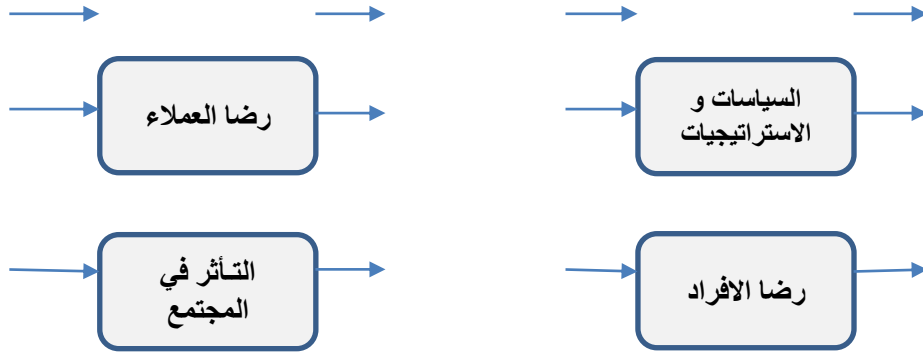
- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، حيث تبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجيات والموارد البشرية واستثمار العلاقات المختلفة بالمنظمة، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم: العاملون بها، والزبائن، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحقق نتيجة كفاءة القيادة التي تضع استراتيجيات والسياسات وتوجيه العاملين وتنسق : الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. وفي إطار عرض الرابط بين السبب والنتيجة بوضوح فالنموذج الأوروبي

للتميز في الأداء يقدم الإطار العام، الشامل لسير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة 2.

### الشكل رقم 4.1 النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي





المصدر : مُجد الأمين كروش و الطاهر لخرش، مرجع سبق ذكره ص45.

## 2- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

أسس هذا البرنامج عام 1997 ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، ومن الجدير بالذكر أن برنامج دبي جهة شخصية اعتبارية مستقلة تهدف الى احداث وتأصيل نقلة نوعية في أداء وخدمة دوائر حكومية لدبي لتصل الى مستوى رائد عالمياً، ويتضمن البرنامج فئتان، أفضل جهة في نتائج رضا الموظفين؛ المبادرة الادارية المتميزة؛ المشروع الفني المتميز؛ الجهة الحكومية الاكثر التزاماً بالهوية الوطنية)

أولاً/ فئات التميز المؤسسي وعناصرها : الجهة الحكومية المتميزة؛

الجهة الحكومية المتميزة مالياً؛

الجهة الحكومية المتميزة الكترونياً؛

أفضل جهة في نتائج رضا المتعاملين؛

- فريق العمل المتميز؛

- المشروع الحكومي المشترك المتميز؛

ثانياً /- فئات التميز الوظيفي. 1

## 3- النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء: نموذج Deming

ارتبط اسم وليام ديمينج W. Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي. وقد ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 و درس في جامعة "وايو منج" و حصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل في أمريكا" وأثناء عمله في مصانع "هاورثون" في شركة الكهرباء العربية الأمريكية في شيكا اكتشف مدى أهمية الرقابة

<sup>1</sup> بوشنافة رضا و بضياف صالح، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص126



الإحصائية في جودة العمل و الإنتاج. وقد سافر إلى اليابان مع فريق الجدران مكارثر<sup>1</sup> من أجل أعمارها بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية و قدم خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج.

و يشمل نموذج "دي منح" على 14 مبدأ يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها و الشعار الذي انطلق منه هو : "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الاهتمام. و سنحاول فيما يلي عرض هذ المبادئ:

1 . تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها (سلع أو خدمات). من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء أو الاستمرار وهذه الفللسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المنظمة لتكون معروفة من قبل الجميع. الذين عليهم مسؤولية تحقيقها وبالتالي فهي حقيقة وليست شعارا.

2 شدة المنافسة تدعو المنظمة بالحاح إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها تماشيا مع شعار هو: أن الجودة في ظل المنافسة يجب ألا يكون لها حدود وألا تقف عند حد معين لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المنظمة.

فالتحسين المستمر وفق منطوق هذا الشعار هو وسيلة لتحقيق البقاء و الاستمرار و نود الإشارة هنا أن كلمة التحسين المستمر في الأداء Kaizen ذات أصل ياباني مكونة من قسمين Kai : وتعني التحسين و Zen وتعني الهدوء. ويرتكز هذا المفهوم على

مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها ويستخدم نموذج إدارة الجودة الشاملة هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية والجودة . ولقد قام Masaki Imai في كتابه التحسين المستمر في الأداء. مفتا نجا التنافسية اليابانية سنة 1986 بتأسيس مفهوم

Kaizen و نشر حيث اعتبر مفهوما إداريا شاملا " كأساس للتحسين المستمر. إن أسلوب Kaizen يبحث عن التحسين المستمر و التدريجي و ليس عن الإبداع. يعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال ما أشار إليه

"دمي نج" إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة فالتحسين المستمر عملية كلية

متكاملة وليست جزئية. وقد وضع "ديمنج" استراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أيضا أركانها أربعة هي ما يلي : 1 : أخطط : Plan : خطط لأي تحسين تريد إدخاله و في أي مجال من المجالات (تصميم المنتج. تصنيع المنتج... إلى ) و استخدام

تحليل Pareto من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحا من أجل تحسينها قبل يرها.

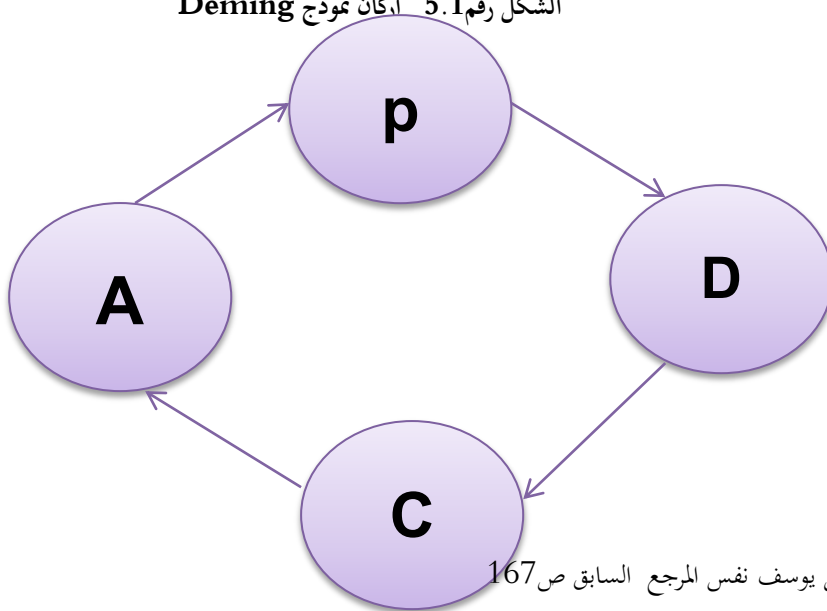
-ب- نفذ : Do اسعى إلى كشف الأخطاء وحدد أسبابها المحتملة و تحرى عن أسباب حدوثها. و حدد أكثرها احتمالا في الحدوث.

ج - دقق Check تحرى و اكتشف فيما إذا كانت أفكار و حلول صحيحة للتطبيق.

د. اعمل Act : إذا حققت نجاحا طبق حلول بشكل واسع و سريع و أهجر كل شيء لم يحقق إنجازا أو قد حقق فشلا و كل ما يجب صياغته على شكل معايير للاستفادة منه جعله جزءا من استراتيجية المنظمة ثقافتها. فيما يلي الشكل التوضيحي لدائرة استراتيجية التحسين المستمر "الديمنج

<sup>1</sup> بومدين يوسف دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالى للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص166-167

الشكل رقم 5.1 اركان نموذج Deming



المصدر :بومدين يوسف نفس المرجع السابق ص167

3. يمكن هدف الرقابة من كشف الخطأ و محاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ و تقديم الدعم لمن يخطئ ليتخطى خطأ و يتابع ويستمر و أشار إلى أن درجة زيادة التخصص في الإنتاج و الإقلاع عن التنوع يساعدان على تقليل الأخطاء إلى حد كبير وتخفيض التكاليف.
4. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين فالتفاعل معهم يجب ألا يكون هدفه هو الحصول على المستلزمات بأرخص الأسعار. بل أن يقوم على أساس الحصول على مستلزمات العمل بأعلى جودة.
5. التركيز على عملية تدريب المستثمرين بحيث تشمل كافة فئات العاملين في المنظمة. ويتم من خلال نشر مفهوم الجودة كنظام وإشعار كل فرد بأنه مسؤول عن تحقيق جزء معين من هذه الجودة الكلية بما يخدم النهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة.
6. التوقف عن استخدام لدى المديرين فالفائد من وجهة نظر "ديمنج" هو: 1  
مدرّب وليس قاضي ومحقق فهو مساعد ومساند مطور ومحسن لأداء ومهارة مرؤوسيه. هو الذي يكاف ويناضل من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة. الذي يحدد الانحرافات ويدرسها ويحللها ليعرف أسبابها. الذي يخلق جوا من الثقة يسود أوساط العاملين.
7. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه على سياسة التقييم على ضيق الوقت - ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة .
8. أساس الجودة النوعية المحققة. واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم. الابتعاد عن فكرة سياسة تحقيق الأرباح بأي وسيلة كانت فهذه النظرة نظرة قصيرة الأمد. تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالي وفي الإرضاء العملاء.
9. إزالة كل العوائق و الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم و التفخر بها مثل: عدم توفر دعم الإدارة - التركيز على التحفيز المادي و ليس المعنوي.

<sup>1</sup>بومدين يوسف نفس المرجع السابق ص167-168

10. السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها, وأن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.
11. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم. عدم تهديدهم بفقدان وظائفهم في أية لحظة فالاستقرار يكفل للمنظمة وجود عنصر بشري لديه ولاء انتماء لها ويجعلهم يعملون بفعالية.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة هذا النمط يقوم على أساس جعل العاملين يعملون على شكل فرق ذات أهداف مشتركة تخدم النهج الجديد لإدارة الجودة الشاملة. وإزالة جميع العوائق القائمة بين التقسيمات الإدارية وفرق العمل.
14. العمل على ترسي المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليس مجرد شعارات ينادي بها وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر وتقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت تغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات باللغة الأجنبية، تم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

### الدراسة الأولى: دراسة الشمري منال (2022)

#### بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال<sup>2</sup>

تحتل المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة باهتمام عالمي كبير وذلك نظير ما تقدمه من نتائج إيجابية للمجتمع وللمنظمة وهدف هذا البحث الى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاعمال في تحقيق الاستدامة واختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة: البعد الاقتصادي والقانوني والخيري والبيئي والاستدامة ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و لجمع بيانات الدراسة تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على 83 من موظفين شركة ابار حائل وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية او الانسانية

<sup>1</sup> بومدين يوسف، نفس المرجع السابق، ص 169

<sup>2</sup> الشمري منال دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال مجلة الإدارة العامة و القانون و التنمية المجلد 3 العدد 2 الجزائر. 2022.

والاستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وأيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة للمنظمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية:(الجنس, العمر, المستوى التعليمي , الخبرات الوظيفية).

الدراسة الثانية: دراسة بوزورين فيروز و يعلى فروق (2021):

بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في بعده التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة. ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على عينة مكونة من (31) ممثل عن مؤسسة تنشط بالمنطقة الصناعية بمدينة سطيف، معتمدين على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى:

- أن المؤسسات المدروسة تهتم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأجور والمكافآت، برامج التدريب، الاستقرار والأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية، في حين لم توفق المؤسسات محل الدراسة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعمال.
- أن المؤسسات محل الدراسة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحقيقها للتميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة.
- أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابا وبدرجة قوية جدا على التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة .

الدراسة الثالثة: دراسة عزيزهاجر وسالميرشيد . (2021):

بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة لافارجفيا الجزائر<sup>2</sup>

جاءت هذه الدراسة والتي يتمحور موضوعها حول "دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر"، لتحقيق مجموعة من الأهداف التي ترمي إليها والمتمثلة في إبراز أهمية الدور الذي تلعبه فلسفة المسؤولية الاجتماعية في سبيل تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة من خلال الكشف عن العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإمكانية تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة الحالة في سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية حيث تم توزيع الاستبانة على 22 فرد و اشترجت كاملا . و خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود دور تلعبه المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لدى

1 بوزورين فيروز و يعلى فروق .أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف ،مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، الجزائر، 2021 .

2عزيهاجر و سالمي رشيد . دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر آفاق علمية المجلد 13 العدد 2021.

شركة لافارج وهذا الدور تساهم فيه المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال بدرجة كبيرة ثم تأتي بدرجة أقل المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن وبعدها تجاه البيئة وتليها تجاه المجتمع.

#### الدراسة الرابعة:دراسة فنوح مُجَّد طاهر و بلكرديد عمر(2020-2021)

بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة جيغل الكاتمية للفلين<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد المسؤولية الاجتماعية السائدة ومستويات التميز التنظيمي بمؤسسة جيغل الكاتمية للفلين من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في التميز التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من ثلاث أجزاء كأداة لجمع البيانات، حيث تمتزيع (70) استبانة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية، وقد تم استرجاع (61) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 70.93% من الاستبانات الموزعة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) عامل، وفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها باستعمال برنامج SPSS V.20 حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة جيغل الكاتمية للفلين جاء بدرجة تقدير متوسطة؛
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة جيغل الكاتمية للفلين جاء بمستوى مرتفع؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$  ( ) للمسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي بمؤسسة جيغل الكاتمية للفلين

#### الدراسة الخامسة: دراسة بديار أمينة (2019):

بعنوان: المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. -

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز وحدة غليزان<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة (القيادة، المورد البشري، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين) بالإضافة إلى قياس طبيعة علاقات الارتباط بين كل من بعد المسؤولية الاجتماعية وبعد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان. ومن أجل تحقيق هدف البحث، واختبار صحة فرضياته فقد تم استخدام

1 فنوح مُجَّد طاهر و بلكرديد عمر دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة جيغل الكاتمية للفلين مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى - جيجل 2020-2021.

2 بديار أمينة مسؤولية اجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان - ،مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019 .

استبانة لجمع البيانات من موظفين مؤسسة سونلغاز، وقد تمّ توزيع 50 استبانة على عينة البحث، واسترجاع 40 استبانة أي ما نسبته 80% من الاستبانات الموزعة. وباستعمال برنامج SPSS لتحليل النتائج خلصنا للدراسة الى عدة نتائج منها :  
أنّ هناك علاقة احصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، كما أوضحت نتائج التحليل تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية، حيث جاء بُعد المورد البشري في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير ثمّ بُعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثانية.

#### الدراسة السادسة:دراسة بوغليطة الهام و اخرون (2018)

بعنوان:مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العاملين بمؤسسة الاقتصادية "

دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الاسمنت ولاية قسنطينة"<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين، ووقع اختيارنا على مؤسسة الإسمنت لولاية قسنطينة كعينة لتطبيق هذه الدراسة، حيث تم توزيع 68 استبانة استبيان على العاملين بالمؤسسة، واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة للوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على المؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة نذكر: - لا تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين نوعية حياة العمل من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الاسمنت بولاية قسنطينة. - تساهم المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة في تحسين ظروف وتنظيم العمل للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. - لا تساهم المسؤولية الاجتماعية مساهمة فعالة في تحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. - لا تساهم المسؤولية الاجتماعية مساهمة فعالة في تحسين الخدمات الاجتماعية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. - تساهم المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة في تحسين حقوق العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

<sup>1</sup> بوغليطة الهام و اخرون مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية " دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الاسمنت ولاية قسنطينة " مجلة رؤى اقتصادية المجلد 8 العدد 1 2018.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة Abdul Ghafar Khan (2022):

بعنوان

**the-impact-of-social-responsibility-on-organizational-effectiveness-a-case-study-  
of-construction-industry-in-aj-k<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة الى توفير إطار عمل مفاهيمي يحقق في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على فعالية المنظمة في شركات الإنشاءات. تم جمع البيانات الأولية من مختلف المستجيبين لهذا استخدمت الدراسة الاستبيان كما ذكر سؤال مناسب مقابل كل متغير و تشير النتائج إلى أن المستجيبين قد شعروا بالفعل بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ولكن في سيناريو مختلف. تظهر النتائج أن المسؤولية الأخلاقية تساهم في الفعالية التنظيمية في هذه العلاقة بين تحليلات النتائج سترداد فعالية المنظمة عندما تتكيف المنظمة مع المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية. و قد اظهرت نتائج هذه الدراسة أن المسؤولية الأخلاقية لها تأثير إيجابي كبير على فعالية المنظمة. كانت الفرضية الثانية لهذا البحث هي التحقق من العلاقة بين المسؤولية الاقتصادية والفعالية التنظيمية. حيث ساعدت نتائج هذه الدراسة على توعية موظفي الحكومة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

الدراسة الثانية: دراسة Claudiu George Bocean (2022):

**2The Role of Social Responsibility and Ethics in Employees'**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح تأثير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية على رفاهية الموظفين و لإجراء التحليل التجريبي أجرينا دراسة استقصائية بين 423 موظفًا من المنظمات الرومانية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية ، قمنا بتحليل العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية ورفاهية الموظفين ، مع التركيز على التأثير الإيجابي للسلوك الأخلاقي والمسؤول للمؤسسة على رفاهية الموظفين كما يلعب موظفو المنظمة دورًا مزدوجًا: أولاً هم جميعًا أصحاب مصلحة داخليون ، وثانيًا هم من أصحاب المصلحة الخارجيين الضروريين للمنظمة – المجتمع. وظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للمسؤولية الاجتماعية والأخلاق التنظيمية على رفاهية الموظفين كنتيجة لسلوك مسؤول وأخلاقي فيما يتعلق بأصحاب المصلحة التنظيميين

<sup>1</sup>Abdul Ghafar Khan the-impact-of-social-responsibility-on-organizational-effectiveness-a-case-study-of-construction-industry-in-aj-k Journal of Development and Social Sciences Vol 3, No 2 May 2022

<sup>2</sup> : Claudiu George Bocean The Role of Social Responsibility and Ethics in Employee Wellbeing This article belongs to the Special Issue Ethics, Social Responsibility and Quality of Life in Times of Crisis VOLUM 19 ISSUE 14 ,2022

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول ( 1 -1): مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسات باللغة العربية						
اسم الباحث / سنة الدراسة	عنوان الدراسة	المنهج	المتغيرات	مجتمع وعينة الدراسة	اهم الاهداف	اهم النتائج
الشمري منال 2022	دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال	الوصفي التحليلي	المسؤولية الاجتماعية	83 عام	توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيقا لاستدامة	جودة علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها والاستدامة بأبعادها
بوزورينفير وزويعلفر وق 2021	أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف	الوصفي التحليلي	جودة الحياة الوظيفية التميز المؤسسي	31 عام	إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز لمؤسساتها بالتميز في القيادة بالتميز في تقديم الخدمة	المؤسسات المدروسة تحتمل جودة الحياة الوظيفية للعاملين وقادرة على



تحقيق التميز المؤسس .ي.						
وجود دور تلعبه المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية	إبراز أهمية الدور الذي تلعبه فلسفة المسؤولية الاجتماعية في سبيل تعظيم الميزة التنافسية	2 2 فرد	المسؤولية لاجتماعية في الميزة التنافسية	الوصف في التحليل	دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة لافارج الجزائر	عزيبها جرو سالميرشيد 2021
مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين جاء بدرجة تقدير متوسطة	التعرف على أبعاد المسؤولية الاجتماعية السائدة ومستويات التميز التنظيمي	8 6 عام ل و تم اس ترجا ع 7 0 اس تبا نة	المسؤولية لاجتماعية في التميزال تنظيمي	الوصف في التحليل	دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميزال تنظيمي دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل	فنوح مُجّد طاهر و بلكرديدع مر -2020 2021
هناك	تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على	5	المسؤولية	الوصف	المسؤولية الاجتماعية كتنهج استراتيجي جيلة	بديار

علاقة احصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التميز التنظيمي	أبعاد التميز التنظيمي	0 عام ل	اجتماعية التميز تنظيمي	ص في ال تحل يلي	حقيقا التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان	أمانة 2019
لا تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين نوعية حياة العمل من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الاسمنت بولاية قسنطينة	تبيان مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين	6 8 عام ل	المسؤولية اجتماعية جودة ياة العمل	الو ص في ال تحل يلي	مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين ودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الاسمنت قسنطينة	بوغليطة الهام و اخرين 2018

الدراسات باللغة الاجنبية						
المسؤولية الأخلاقية لها تأثير إيجابي كبير على فعالية المنظمة	توفير إطار عمل مفاهيمي يحقق في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على فعالية المنظمة	1 2 5	المسؤولية الأخلاقية	الوصفي التحليلي	the-impact-of-social-responsibility-on-organizational-effectiveness-a-case-study-of-construction-industry-in-aj-k	Abdul Ghafar Khan 2022
التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية وال الأخلاق التنظيمية على رفاهية الموظفين	توضيح تأثير المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات التنظيمية على رفاهية الموظفين	4 2 3	المسؤولية الاجتماعية	التحليلي	The Role of Social Responsibility and Ethics in Employees	Claudia George Bocean 2022
الدراسة الحالية						
//	التعرف بشكل دقيق على المسؤولية الاجتماعية و الابعاد المؤثرة في التميز التنظيمي	3 2 فرد	المسؤولية الاجتماعية التميز التنظيمي	الوصفي التحليلي	دور المسؤولية في تحقيق التميز التنظيمي"دراسة ميدانية في محافظة الغابات لولاية ورقلة"	بريقش عائشة -2022 2023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول ( 1 -2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه الشبه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
	أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية و معظم ادراسات السابقة في القطاع العام.
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة مجالات لتعزيز فهمنا لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي:

1. إطار البحث والمنهجية: استفدنا من الدراسات السابقة لتطوير إطار البحث وتحديد الأبعاد والمتغيرات المهمة في دراسة دور المسؤولية الاجتماعية. كما تم استخدام جزء من المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة كأساس للبحث الجديد.
2. الأدوات المستخدمة: تم الاستفادة من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة لتطبيقها في بحثنا الحالي.
3. النقائص والتحديات: استخدام الدراسات السابقة لتحديد التحديات في المعرفة الحالية والمجالات التي لم تُكتشف بعد و بذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتفاصيل ملء الفجوات المعرفية.
4. النتائج والتأثيرات: استخدام النتائج والتوصيات التي تم الوصول إليها في الدراسات السابقة لتوجيه بحثنا الحالي وفهم تأثير المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية والتميز

التنظيمي

والمبحث الثاني الذي يعرض الدراسات السابقة بالعربية والاجنبية والمقارنة مع دراستنا الحالية يمكننا القول أن المسؤولية الاجتماعية جزءاً من السلوك الأخلاقي للمؤسسات والشركات، وتنطوي على مسؤولية الالتزام بالقيم الأخلاقية والقانونية، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة للموظفين، والمساهمة في التنمية المجتمعية وتحسين جودة حياة المجتمع المحيط بها، والتحكم في التأثيرات البيئية لأنشطتها وعملياتها. كما تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال الناجحة، حيث يساهم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في بناء الثقة والعلاقات الإيجابية مع العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع المحيط، ويؤدي إلى تحسين الأداء التجاري وزيادة الربحية على المدى البعيد وبذلك تحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
للمسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي  
في محافظة الغابات لولاية ورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في "محافظة الغابات لولاية ورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✚ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة اثر و دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمحافظة الغابات لورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✚ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.





## الفصل الثاني..... الدراسة الميدانية للمسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي في محافظة الغابات لولاية ورقلة

الصنفالا وليضم(الضباطالسامين، الضباط، ضباط الصف، الأعوان)وهيخضعونلتكوينخاصبإحدىمراكزالتكوينالموضوعةتحت وصايةالمديريةالعامهللغاباتوبحكمتنظيمهذاالسلكالمرسومالتنفيذي 11.127 الذييتضمنالقانونالاساسيالحاصبالموظفينالمتتمين للأسلاكالخاصةبادارةالغاباتوتمممارسهمهاممبعدااءاليمنامامالمحكمة المختصةويلزمونبارتداءالزيالرسمي.

أماالصنفالثانيمنالموظفينالاداريينمارسونسوهمهاممضمنالقانونالاساسيالحاصبالموظفينالمتتمينلأسلاكالمشتركة طبقالمرسومالتنفيذي 08-04 المؤرخفي 19 جانفي 2008 الذييتضمنالقانونالاساسيالحاصبالموظفينالمتتمينلأسلاكالمشتركة فيالمؤسساتوالإدارات العموميةوكذلكالعمالالمهنيينالعاملينضمنالمرسوم05/08 المؤرخفي 19 جانفي 2008 الذييتضمنالقانونالاساسيالحاصبالعمالالمهنيينوسائقياالسياراتوبمذافمحافظةالغاباتتضمنصنفيمنالموظفينالتقنيينوالاداريين.

ثالثا: تعداد العمال بالمؤسسة بتاريخ 2022\12\31:

جدول(1-2): يمثل التخصصات وتعداد العمال في محافظة الغابات بورقلة:

الرقم	الاختصاص	العدد
01	السلك التقني	33
02	السلك الاداري	20
03	المتعاقدين	11
المجموع		64

المصدر: منياعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

رابعا: مهام المؤسسة:

لقدخولالمرسوم 95-333 المعدلومتتملصلاحياتومهام محافظالغاباتوتتمثلعلناالخصوصفيماييلي :

جدول رقم (2-2): يمثل مهام محافظها لغابات لولاية ورقلة:

مهام محافظها لغابات لولاية ورقلة

-القيام بمهام تطوير الثروة الغابية وادارتها ورفع شأنها وحمايتها وتعميرها في إطار السياسة الغابية الوطنية.
- تنفيذ البرامج والتدابير في مجال تطوير دور الثروة الغابية وحمايتها وتوسيعها وتحافظ كذلك على الأراضي المعرضة التصحر.
- - تتابع وتراقب عمليات الوقاية من حرائق الغابات و الأمراض الطفيلية ومكافحة ذلك وهذا بالاتصال بالمصالح المعنية الأخرى.
-السهر على تطبيق تشريع التنظيم الساري في الميدان الغابي وتنظيم ما لا كادارها الغابات في مجال الشرطة الغابية
-دراسة الملفات المتعلقة بطلب الترخيص المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الغابي بالمصالح الخارجية المعنية
-ضبط واستمرار حدود الموارد الغابية والصيدية.
-تنفيذ البرامج والتدابير في مجال تنمية الثروة الصيدية وحمايتها.
-تنفيذ برامج الإرشاد والتوعية والمتعلقة بالمحافظة على الثروة الغابية والصيدية وتجمع وتعالج وتنشر المعلومات المتعلقة بميدان اختصاصها من احصائيات وتقارير دورية عن أنشطتها.
كما ان لديها مهام اخرى في مجال التسيير المستخدم من الوسائل المتمثلة فيما يلي :
-إدارة تسيير المخططات الخاصة بالحياة المهنية للمستخدمين العاملين تحت سلطتها وضمان ترقيةهم.
-اقتراح حلول التوظيف والتعيين في الوظائف في حدود المناصب المالية المتوفرة.
-اختيار واقتراح المستخدم من لدور التكوين والتربصات والاعوان والسعي لتحديد عمال المحافظة.
-السهر على تنظيم وتسيير اللجان المطلوبة المسيرة للاعضاء طبقا للقوانين المعمول بها والتمنشاها انتحافظ على حقوق الموظفين والاعوان.
-تعيين وانهاء المهام لمرؤساء المقاطعات المكاتب وذلك كفيما تحاذ الاجراءات اللازمة و اعداد توقعات الميزانية.
-الامر بالصرف للميزانية المركزية.
-العمل على فتح حسابات ومكاتبهم سجلات الجرد على مستوى المحافظة المقاطعة والاقاليم منصيا نحو حفظ الاملاك المنقولة والعقارية التابعة للمحافظة.
-السهر على عملية توزيع اعادة تجديد البدلات الرسمية واللوازم الملحقة بها على الاعوان وتسليم البطاقات المهنية.
-التأكد من اداء المستخدم من الميادين القانوني توفير فيهم مصففة ضباط اعوان الشرطة القضائية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: طرق الدراسة:

سنتعرف في هذا الفرع على مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة لمتغيرات الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمحافظتي الغابات ورقلة ، بلغ عددهم إجمالاً 64 في المؤسسة أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد قدرت ب 32 فردو تم حساب العينة حسب برنامج احصائي مخصص لذلك هو surveysystem وقد تم توزيع 32 استبياناً، واسترجاع 32 وتم رفض 2 منها وقبول 30 استبانته صالحة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

جدول رقم ( 2-3 ): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل:	المسؤولية الاجتماعية
المتغير التابع:	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

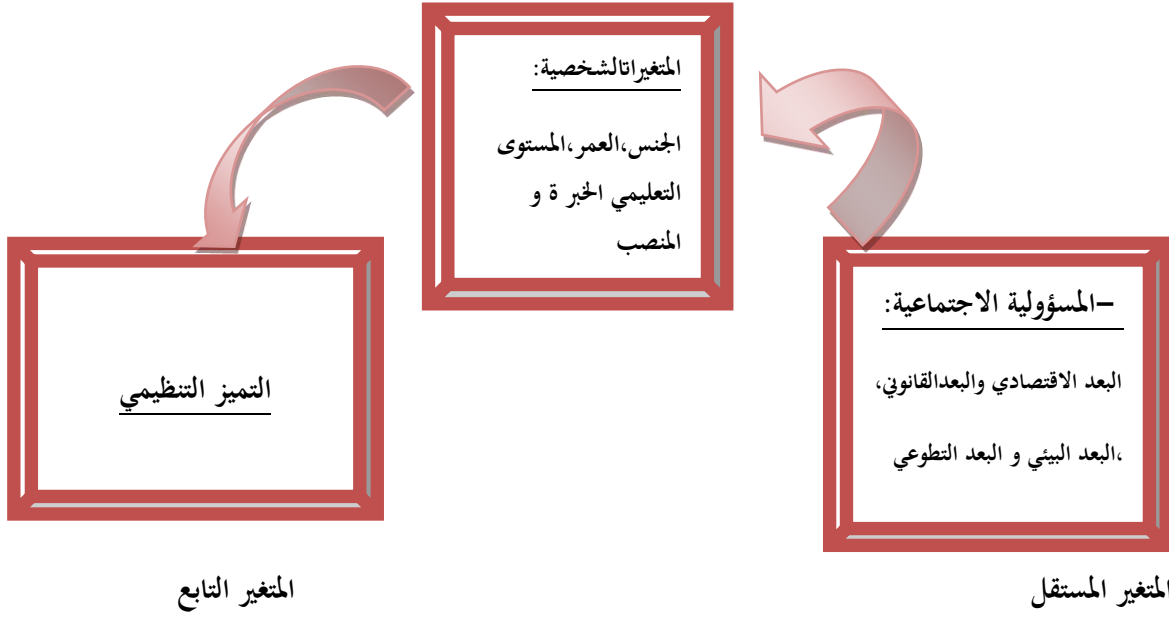
- ❖ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- ❖ مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (العمل الجماعي)؛
- ❖ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا و الذي كان وفق النموذج التالي

الشكل رقم 1.2 نموذج الدراسة

المتغيرات الوسطية



المصدر: من إعداد الطالبة

سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للشركة.

- الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق 3).

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة العاملين بمحافظة الغابات لولاية ورقلة مثل (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى و المنصب).

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ويحتوي على 18 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم التميز التنظيمي ويحتوي على 12 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا

لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-4): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.66 = 3/2$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع ).

#### - الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف فروعها.

#### - الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

#### ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (الملحق 2). بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### . صدق الاستبيان:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف الأستاذ طواهر عبد الجليل للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال: الأستاذ عرابية الحاج، الأستاذ محسن بن يحيى، الأستاذ مناصرية رشيد وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

#### . ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو لاحظ أن معامل الثبات لمحافظة الغابات بورقلة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-5):معامل الثبات لمحافظة الغابات بورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	حافطة الغابات ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	91.20 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 91.2%، حيث تعتبر ذو مستوى عال ممتاز من والثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (2-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
بين 25-35 سنة	07	23.3%
بين 36-46 سنة	17	56.7%
أكبر من 46 سنة	06	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	08	26.7%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	46.7%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	3	10%
أكثر من 15 سنة	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
متوسط	09	30%
ثانوي	12	40%
جامعي	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2-10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب:

المنصب في المؤسسة	التكرار	النسبة %
اطار سامي	00	00%
اطار	10	33.3%
عامل مؤهل	11	36.7%
عامل تنفيذي	09	30%
لمجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعدها عرضنا الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين بمننا تحليلها كما يلي :

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (05) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (60%)، بينما تمثل نسبة فئة الاناث 40%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي يعمل فيها موظفوا محافظة الغابات، حيث أنها تتناسب مع مع فئة الذكور أكثر.

- أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (06) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم بين 36-46 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر ب (56.7%) تليها الفئة (من 25-35 سنة) بنسبة (23.3%)، وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي من خلال التجارب الكبيرة في الإجابة على عبارات الاستبيان.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة الموضح في الجدول رقم (7) فيظهر أن أغلبية الموظفين خبرتهم بين 5 سنوات و اقل من 10 سنوات حيث يشكلون نسبة 46.7% من عينة الدراسة تليها نسبة 26.7% الخاصة بالعاملين التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات في حين الفئتين المتبقيتين كانت نسبتهما ضئيلة مقارنة بالفئتين السابقتين و التي قدرت ب 16.7% و 10%



- وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (08) إلى أن معظم افراد العينة ذو مستوى ثانوي حيث بلغت النسبة 40% تليها نسبي المستوى المتوسط و الجامعي و التي بلغت 30% في حين انعدمت نسبة افراد العينة ذو مستوى دراسات عليا .

و اخر متغير في البيانات العامة منصب العمالموضح في الجدول رقم (9) فقد كانت أجوبة افراد العينة متنوعة بين جميع المناصب حيث بلغت نسبة 36.7% للعاملين المؤهلين و 33.3% للاطارات في حين سجلت ما نسبته 0% للاطارات السامية و 30% للعاملين التنفيذيين .

#### الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

#### **1. واقع المسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات ولاية ورقلة :**

و تمثل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد البيئي، البعد التطوعي.

جدول رقم (2-11):

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	0.61	2.63	تعلم محافظة الغابات ورقلة علميا إدارة الموارد المالية والإفناق بطريقة مسؤولة، بما في ذلك توفير المعلومات المالية الشفافة وتقييم المخاطر المالية وتحسين إجراءات الرقابة
متوسط	5	0.68	1.86	يكلفت بنيا المسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات ورقلة تكاليف كبيرة إضافية
متوسط	2	0.92	2.20	تسعى محافظة الغابات ورقلة إلى التعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة والحفاظ على استقرار المالي، من خلال استراتيجية تمثلت بتوفير إيرادات تحسين كفاءة الإنفاق
متوسط	4	0.89	2.13	تتحسن فرصا محافظة الغابات ورقلة في الحصول على تمويل ودعم من قبل الجهات المانحة بسبب ممارسات المسؤولية الاجتماعية
متوسط	3	0.84	2.33	تعلم محافظة الغابات ورقلة على تشجيع النمو الاقتصادي في المنطقة من خلال التقدير والدعم والتحفيز لشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

مرتفع	2	0.84	2.43	تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح الخاصة بالسلامة والصحة وحماية العاملين
متوسط	3	0.85	2.33	تعتبر محافظة الغابات ورقلة الالتزام باللوائح والقوانين جزءا مهما من المسؤولية الاجتماعية
مرتفع	1	0.92	2.46	تتخذ المحافظة تدابير قانونية ملموسة لمكافحة الفساد في جميع جوانب المحافظة
متوسط	4	0.73	2.20	الالتزام بالمعايير القانونية للمسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجابيا على سمعة المؤسسة وتقبلها في المجتمع
مرتفع	--	0.67	2.35	البعد الثاني: البعد القانوني

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بمحافظتي الغابات ورقلة حول عبارات المسؤولية الاجتماعية:

متوسط	4	0.88	2.33	المشاركة الخيرية التطوعية التي تنفذها المحافظة يمكن أن تساعد في تحسين صورها العامة
مرتفع	1	0.71	2.63	تقدم المحافظة تقارير شفافة حول النتائج التي تحققت في المشاريع التطوعية
مرتفع	2	0.73	2.53	تشارك محافظة الغابات ورقلة في المبادرات الخيرية المحلية، مثل توفير المساعدة في الحالات الطارئة
مرتفع	3	0.67	2.43	يعتبر موظفو محافظة الغابات ورقلة المساهمة في المشاريع التطوعية والإنسانية واجبا على الشركات
مرتفع	--	0.44	2.48	البعد الثالث: البعد التطوعي

متوسط	__	0.52	2.23	البعد الاول: البعد الاقتصادي
مرتفع	1	0.43	2.86	تلتزم محافظة الغابات بوزارة المعايير البيئية والحفاظ على البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها
مرتفع	2	0.56	2.76	تعمل محافظة الغابات بوزارة المعايير البيئية والتوعية التي تحمينا من الآثار السلبية على البيئة والتغير المناخي
مرتفع	3	0.80	2.36	تؤمن بالانظمة التي تجعلنا نعرض تقارير دورية عن أنشطتنا على البيئة ونشارك في المساهمة في البحوث والدراسات البيئية
متوسط	4	0.80	2.20	تستعمل المحافظة وسائل معدة لتصدية البيئة مثل حاويات تقمامة متخصصة والتغير مضر بالبيئة و صفيات تللا نبعثات .....
مرتفع	--	0.39	2.55	البعد الرابع: البعد البيئي
مرتفع	--	0.39	2.39	المتوسط العام للمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

تمثل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد البيئي، البعد التطوعي يظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات الجزء الأول المخصص لهذه الابعاد الأربعة .

نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2.39) وانحراف معياري (0.39) وهي قيمة إيجابية مرتفعة تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

. المتوسط الحسابي لعبارات بعد المسؤولية الاقتصادية او البعد الاقتصادي، قد بلغ ( 2.23 ) وانحراف معياري ( 0.52)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة رقم 01 (تعمل محافظة الغابات بوزارة المعايير البيئية والحفاظ على البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.61)، تليها العبارة رقم 02 (تؤمن محافظة الغابات بوزارة المعايير البيئية والتوعية التي تحمينا من الآثار السلبية على البيئة والتغير المناخي) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على وجود درجة من الرضى والقبول لدى أفراد العينة بشكل متوسط حول المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة تليها العبارات المتبقية على التوالي بمتوسطات اقل : العبارة رقم 3.4.5 و عموما وبالنظر إلى المتوسط العام للبعد الاقتصادي نلاحظ وجود رضا وقبول من طرف العاملين بمحافظ الغابات لورقلة.

المتوسط الحسابي لعبارات البعد القانوني قد بلغ (2.35) وانحراف معياري (0.67) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الموافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الثالثة (تعد المحافظة تدابير قانونية ملموسة لمكافحة الفساد في جميع جوانب المحافظة) بمتوسط حسابي (2.46) يليها العبارتين: ( 1 ) (تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح الخاصة بالسلامة والصحة وحماية العاملين) و ( 2 )

(تعتبر محافظة الغابات بورقلة الالتزام بالوائح والقوانين جزءاً مهماً من المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط (2.43)(2.33) لكلاهما وانحراف معياري (0.84) و (0.85) على الترتيب.

. المتوسط الحسابي لعبارات البعد التطوعي المادية كان (2.48) وانحراف معياري (0.44) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات، وهذا يعني وجود مستوى دافعية مقبول للبعد التطوعي، كما نلاحظ أن العبارة (تقدم المحافظة تقارير شفافة حول النتائج التي تحققت في المشاريع التطوعية) تأخذ أعلى متوسط حسابي (2.43) أي بمستوى مرتفع وانحراف (0.71) تليها عبارة: (تشارك محافظة الغابات بورقلة في المبادرات الخيرية المحلية، مثل توفير المساعدة في الحالات الطارئة) بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.73). ودرجة قبول مرتفعة بينما نجد أن العبارة: (يعتبر موظفو محافظة الغابات بورقلة المساهمة في المشاريع التطوعية والإنسانية واجباً على الشركات) تأخذ متوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن لدى أفراد عينة الدراسة مستوى قبول مرتفع عن هذه العبارة أما آخر عبارة المشاريع الخيرية التطوعية التي تنفذها المحافظة يمكن أن تساعد في تحسين صورتها العامة تأخذ اقل متوسط حسابي في هذا البعد (2.33) وانحراف معياري (0.88)

المتوسط الحسابي لعبارات البعد البيئي بلغ (2.55) أما الانحراف المعياري 0.39 ويدل هذا على وجود درجة قبول مرتفعة لأفراد العينة حول عبارات بعد المسؤولية البيئية وتراوحت العبارات بين مستوى متوسط ومرتفع ويعكس هذا وجود نظرة إيجابية البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المحافظة فيجد أن أعلى متوسط حسابي كان (2.86) لعبارة (تلتزم محافظة الغابات بورقلة بالمعايير البيئية والحفاظ على البيئة والتقليل من الأثر السلبي لأنشطتها) وانحراف معياري (0.43) بينما نجد أن عبارة (تستعمل المحافظة وسائل معدة تصديقة للبيئة مثل حاويات مخصصة والابتعاد عن مخرجات الازرقاق وفضايات التلوثات ..... ) أخذت اقل متوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.80).

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لموظفي محافظة الغابات بورقلة لابعاد المسؤولية الاجتماعية :

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام للبعد الاقتصادي	2.23	0.52	04	متوسط
02	المتوسط العام للبعد القانوني	2.35	0.67	03	مرتفع
03	المتوسط العام للبعد التطوعي	2.48	0.44	02	مرتفع
04	المتوسط العام للبعد البيئي	2.55	0.39	01	مرتفع
	المتوسط العام	2.39	0.39	--	مرتفع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الSPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع ما عدا بعد المسؤولية الاقتصادية الذي جاء بمستوى متوسط وبأقل متوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.52) وهذا يدل على أن البعد الاقتصادي للمحافظة لم يحقق نوع من الرضا لدى المبحوثين، يليه بعد المسؤولية القانونية او البعد القانوني بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.67) فبالرغم من أهمية هذا البعد للعاملين بما يحققه لهم من تحسين في المهارات والإمكانيات وزيادة الثقة في النفس إلا انه توجد به مشاكل سواء من ناحية تطبيق اللوائح القانونية في المحافظة او القوانين في حد ذاتها، ثم البعد التطوعي بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.44) وقد جاء في المرتبة الثانية للرضي بعض المبحوثين على المسؤولية التطوعية الخيرية خاصة وان محافظة الغابات من مهامها الأساسية انها تسعى لتفادي الحرائق و مكافحة التصحر و حماية الحيوانات و النباتات ثم يأتي بعدها البعد البيئي في المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري (0.39) يعكس النظرة الايجابية للعاملين المبحوثين حول المسؤولية البيئية في المؤسسة

عموما لدى المبحوثين في المؤسسة درجة موافقة مرتفعة حول عبارات المسؤولية الاجتماعية، ونظرة تميل للايجابية أكثر نوعا ما حول واقع ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة او المحافظة.

## 2 واقع التميز التنظيمي في محافظة الغابات لولاية ورقلة:

لعمل الجماعي ثلاث أبعاد أساسية هي: التنسيق، القيادة، الاتصال التنظيمي:

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بمحافظه الغابات للعبارات

الخاصة بعبارات التميز التنظيمي:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
تتميز محافظة الغابات ورقلة عن غيرها من المؤسسات بنفس المجال	2.06	0.82	08	متوسط
تحرص محافظة الغابات ورقلة على الاهتمام بالمساهمة في خلق تميز تنظيمي في جميع أنشطتها	2.26	0.82	02	متوسط
تحسين مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة محافظة الغابات ورقلة قد يؤدي لزيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة	2.16	0.79	03	متوسط
تساهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمحافظه الغابات ورقلة في تحسين تميزها التنظيمي	2.10	0.80	07	متوسط
توجد برامج مبادرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات ورقلة تؤثر إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي	2.16	0.83	04	متوسط
يساهم موظفو محافظة الغابات ورقلة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسستهم عن طريق القيام بالمهام المنوطة اليهم	2.36	0.88	01	مرتفع
تسعى محافظة الغابات ورقلة للقيام بمهامها بطريقة مميزة عن المؤسسات الأخرى	2.06	0.94	09	متوسط
محافظة الغابات ورقلة قادرة على المنافسة بفاعلية مع المؤسسات الأخرى بنفس المجال بسبب تميزها التنظيمي	1.96	0.88	10	متوسط
تحرص محافظة الغابات ورقلة على توفير فرص التعلم والتدريب ليعتبر تحسين أداء الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي	1.80	0.84	12	متوسط
تعمل محافظة الغابات ورقلة على تطوير استراتيجياتها لتحقيق أهدافها وتميزها بشكل أفضل	2.13	0.86	05	مرتفع
تحرص محافظة الغابات ورقلة على توفير الكفاءات التي تساعد على تطويرها وتحقيق تميزها التنظيمي	1.83	0.87	11	متوسط
يمكن أن يساعد التميز التنظيمي في محافظة الغابات ورقلة على جذب الموظفين المؤهلين والموهوبين والاحتفاظ بهم في المؤسسة	2.13	0.86	06	متوسط
المتوسط العام للمتغير التابع التميز التنظيمي	2.08	0.58	---	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الـ SPSS.

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (التميز التنظيمي) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.08) وانحرافه المعياري (0.58)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة سلبية نوعاً ما تجاه بعض أبعاد المتغير في المؤسسة محل الدراسة.

المتوسط الحسابي للعبارة الأولى  
يساهم موظفو محافظة الغابات ورقلة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسستهم عن طريق القيام بالمهام المنوطة اليهم قد بلغ (2.36) وانحراف معياري (0.88) أي مستوى مرتفع، وقد احتلت العبارة رقم 19

(تحرص محافظة الغابات ورقلة علماً لاهتمامها بالمساهمة في خلق تميز تنظيمي في جميع أنشطتها) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 2.26) وانحراف معياري (0.82).

العبارة	المرتبة	الثالثة	المرتبة	وفي
تحسين مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة محافظة الغابات ورقلة قديماً بالزيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين أداء المالى للمؤسسة بمتوسط حسابي 2.16 و انحراف معياري قدر ب 0.79.				

و في المرتبة الرابعة العبارة توجد برامج ومبادرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات ورقلة تؤثر إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي بمتوسط حسابي 2.16 أي مستوى متوسط و انحراف معياري قدر ب 0.83 لأنه أكبر من انحراف عبارة المرتبة الثالثة.

كما جاءت العبارة رقم (27) (تحرص المحافظة على توفير فرص التعلم والتدريب لتحسين أداء الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.84) ومستوى متوسط.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

أولاً: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول

		المتغير التابع التميز التنظيمي	
Rho de Spearman	البعد الأول : البعد الاقتصادي	Coefficient de corrélation	<b>.494**</b>
		Sig. (bilatérale)	.006
		N	30
	البعد الثاني : البعد القانوني	Coefficient de corrélation	<b>.522**</b>
		Sig. (bilatérale)	.003
		N	30
	البعد الثالث: البعد التطوعي	Coefficient de corrélation	<b>.207</b>
		Sig. (bilatérale)	.272
		N	30
	البعد الرابع: البعد البيئي	Coefficient de corrélation	<b>.373*</b>
		Sig. (bilatérale)	.043
		N	30
المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية	Coefficient de corrélation	<b>.608**</b>	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	

رقم ( 2-  
14)  
يوضح  
العلاقات  
الإرتباطية  
بين أبعاد  
المسؤولية  
الاجتماعية  
و  
التميز  
التنظيمي  
:



المصدر ;من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الspss.

يلاحظ أن المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل كانت علاقتها بالتميز التنظيمي كمتغير تابع مرتفعة حيث بلغت نسبة (60.8%) بمستوى دلالة 0.00 وبالتالي فالمؤسسة في احسن الحالات بين هذين البعدين و المتغيرين الا انها يمكن أن تعمل على تحسين مسؤوليتها الاجتماعية أكثر من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها وتوفير مختلف الوسائل والظروف والإمكانات لتفعيلها ، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع البعد التطوعي بنسبة (20.7%).

#### 1-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي(البعد الاقتصادي و القانوني و التطوعي و البيئي) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم ( 2-15):يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.674	.454	.435	.441
a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية،				
b. Variable dépendante : المتغير التابع التميز التنظيمي				

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع هو( 67.4%) أي أن هناك ارتباط مقبول، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( 45.4%)، بمعنى ( 45.4%) من التميز التنظيمي يعود للمسؤولية الاجتماعية، والنسبة المتبقية ( 44.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. تباين خط الانحدار:

جدول رقم ( 2-16):يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	4,521	1	4,521	23,287	000.
Résidu	5,436	28	,194		
Total	9,957	29			

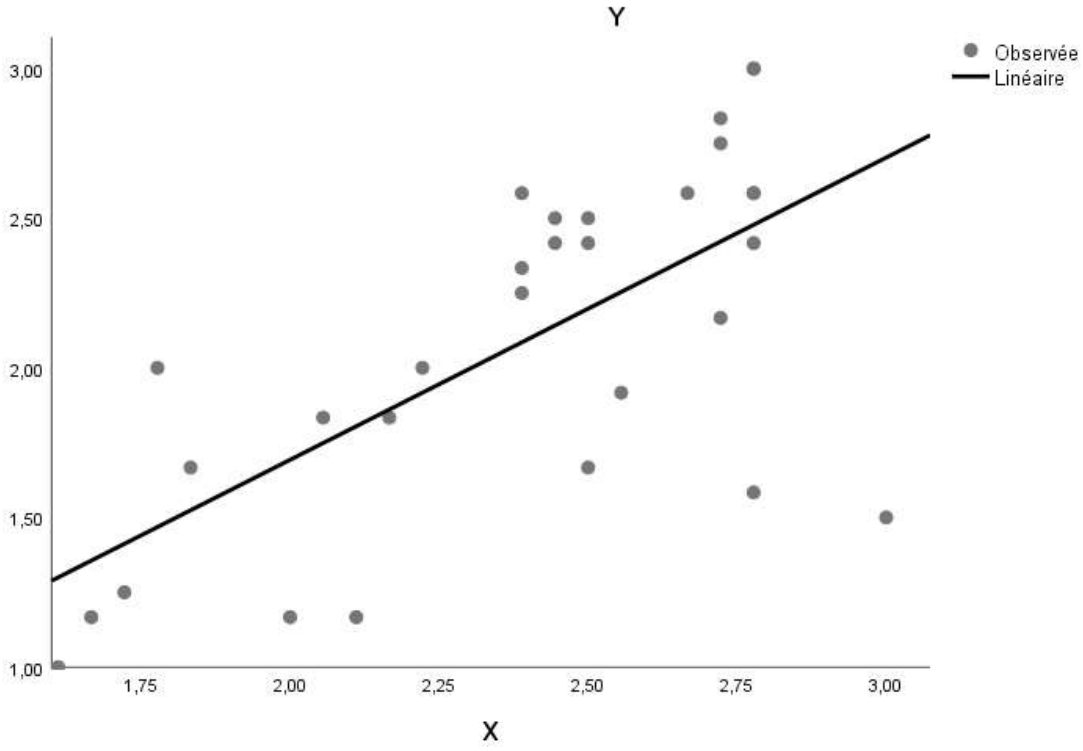
a. Valeurs prédites : (constantes) المتغير المستقل للمسؤولية الاجتماعية

b. Variable dépendante : المتغير التابع التميز التنظيمي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.521 ومجموع مربعات البواقي هو 5.436 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.957؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 28؛
- معدل مربعات الانحدار هو 4.521 ومعدل مربعات البواقي 0.194
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 23,287
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.5 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي:

الشكل: (2-2) منحنى معادلة الانحدار:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لمحافظة الغابات بورقلة

جدول رقم ( 2-17 ): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.010	.209	.674	4.826	.000
المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية	.328	.507		.646	.523

Variable dépendante : المتغير التابع التميز التنظيمي

a.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.010 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة للمسؤولية الاجتماعية زاد التميز التنظيمي.

$$Y=1.010+0.328 x$$

معادلة خط الانحدار هي:

اختبار T تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية :

-1 متغير الجنس:

جدول رقم(2-18): يوضح تحليل اختبار T للدراسة فروق المتوسطات بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص المتغير التابع المتميز التنظيمي.

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع المتميز التنظيمي	Hypothèse de variances égales	2.554	.121	.303	28	.764	.06713	.222188	-.38737	.52163
	Hypothèse de variances inégales			.318	27.23	.753	.06713	.21078	-.36518	.49944

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الspss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين ( الذكور- إناث) قد بلغ 0.121 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.764 و 0.753 وهما أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

متغير العمر:

جدول رقم ( 2-19): يوضح تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين

لمفهوم التميز التنظيمي:

#### ANOVA

المتغير التابع المتميز التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.035	1	.035	.098	.756
Intra-groupes	9.923	28	.354		
Total	9.957	29			

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للأطباء كانت قيمة  $Sig=0.756$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.  
الخبرة:

جدول رقم ( 2-20): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع التميز التنظيمي:

**ANOVA**

المتغير التابع التميز التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significat ion
Inter-groupes	1.535	1	1.535	5.104	.032
Intra-groupes	8.422	28	.301		
Total	9.957	29			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الspss.

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لمحافظة الغابات بورقلة كانت قيمة  $Sig=.032$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و التميز التنظيمي، ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على التميز التنظيمي، أي لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين.

-المستوى التعليمي:

جدول رقم ( 2-21): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة المبحوثين حول المتغير التابع التميز التنظيمي:

المتغير التابع التميز التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significat ion
Inter-groupes	1.253	1	1.253	4.032	.054
Intra-groupes	8.704	28	.311		
Total	9.957	29			

من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الspss.

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة في محافظة الغابات بورقلة كانت  $Sig = 0.054$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

. إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة المسؤولية الاجتماعية مع التميز التنظيمي وذلك من خلال

بعدين فقط هما البعد الاقتصادي و البعد القانوني :

جدول رقم (2-22): يوضح المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو البعد الاقتصادي و البعد القانوني:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الاول : الاقتصادي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0.050$ Probabilité de F pour éliminer $\geq 100$ ).
2	البعد الثاني : القانوني	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0.050$ Probabilité de F pour éliminer $\geq 100$ ).

a. Variable dépendante: المتغير التابع بالتميز التنظيمي:

من الجدول السابق نلاحظ ان المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة هما البعد الاقتصادي و القانوني فقط. الجدول

الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول الموالي رقم (2-23) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

#### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.540 <sup>a</sup>	.291	.266	.502
2	.696 <sup>b</sup>	.484	.465	.3428

a. Valeurs prédites : (constantes) ، البعد الاول الاقتصادي

b. Valeurs prédites : (constantes) ، البعد الثاني القانوني

c. Variable dépendante : المتغير التابع بالتميز التنظيمي

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين هما البعد

الاقتصادي و القانوني وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA<sup>c</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.902	1	2.902	11.518	.002 <sup>a</sup>
Résidu	7.055	28	.252		
Total	9.957	29			
2 Régression	4.818	1	4.818	26.246	.000 <sup>b</sup>
Résidu	5.140	28	.184		
Total	9.957	29			

a. Valeurs prédites : (constantes) البعد الاول، الاقتصادي

b. Valeurs prédites : (constantes) البعد الثاني، القانوني

c. Variable dépendante : المتغير التابع التميز التنظيمي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

. مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.902 ومجموع مربعات البواقي هو 7.055 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.957؛

. درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 28؛

. معدل مربعات الانحدار هو 2.902 ومعدل مربعات البواقي 0.252؛

. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11.518؛

. مستوى دلالة الاختبار 02،0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 005،0 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (2\_25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.599	.177	.540	3.394	.002
البعد الاول : الاقتصادي	.751	.405		1.855	.074
2 (Constante)	.670	.288		2.329	.000
البعد الاول : الاقتصادي	.751	.405		1.855	.074
البعد الثاني : القانوني	.603	.118	.696	5.123	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع التميز التنظيمي



من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار كالتالي :

$$Y=0.670+ 0.751X1 +0.603X2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

حيث: X1 هو البعد الاقتصادي وX2 هو البعد القانوني

#### مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض

العاملين والإطارات في محافظة الغابات لولاية ورقلة تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع.

#### .أولا المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للمسؤولية الاجتماعية كان متوسطا، بمعنى لدى أفراد العينة نقص في الرضا حول واقع المسؤولية الاجتماعية في

المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت نظرهم:

. فيما يخص البعد الاقتصادي، المتوسط الحسابي كان متوسطا بقيمة متوسطة تعكس وجود رضا حول المسؤولية الاقتصادية

في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين، فهيتساعد على تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وفهم مستوى الرضا عن المسؤولية الاقتصادية.

. فيما يخص البعد القانوني من وجهة أفراد العينة كان مرتفعا ، حيث كانت نظرهم إيجابية بسبب

إيجابية تعامل النظام القانوني، العدالة المحققة، الحماية المقدمة، والمساواة القانونية. بالإضافة

إلى ذلك، كانوا يرون أن القوانين واللوائح المطبقة بشكل عادل وشفاف، وأن النظام الخاص بإدارة الغابات يعمل بمهنية وحيادية.

كما كانوا يثقون بقدرة النظام القانوني على حماية حقوقهم ومصالحهم وتوفير العدالة للجميع.

أما فيما يخص البعد التطوعي حسب رأي أفراد العينة تعتبر مناسبة لأن المستوى كان مرتفعا حيث نفسر ذلك و

يمكن تفسير ذلك بوجود رغبة عالية لدى أفراد العينة في المساهمة في خدمة المجتمع والمشاركة في الأنشطة التطوعية. بسبب الوعي الاجتماعي حيث

قد يكون لدى أفراد العينة وعياً مرتفعاً بأهمية المساهمة في المجتمع والعمل لتحسينه بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للبعد التطوعي على العاملين

انفسهم.

- اما عن البعد البيئي فقلد بلغ المتوسط الحسابي مستوى مرتفع في حين كانت اغلب الفقرات بمستوى مرتفع ويدل هذا على وجود

نظرة إيجابية نوعا ما حول هذا البعد والوعي الكافي. و

تعزز هذا النظرة الإيجابية القلق بشأن التلوث والتغير المناخي والاستدامة، وتحث على اتخاذ إجراء لتلحد من الآثار البيئية السلبية.

قد يكون هذا كتوجه نحو الممارسات البيئية المستدامة مثل إعادة التدوير واستخدام الطاقة المتجددة والحد من النفايات .

ومن أجل مور التقييم كمن تأؤد يالهدها النظرة الإيجابية هي زيادة الوعي العام بالقضايا البيئية من خلال وسائل الإعلام والتعليم، وتوفير الحلول التكنولوجية البيئية الما

بتكرة، بالإضافة لتشجيع المبادرات والسياسات الحكومية المبنية على المبادئ البيئية.

ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية:

### العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-13) الذي يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي ككل ((60.8%) وهي قيمة إيجابية ومقبولة، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### 1. دراسة معاملات خط الانحدار:

- من الجدول رقم (2-16) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقوت، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:  $Y=1.010X+0.328x$  المتغير المستقل،  $Y$  المتغير التابع، حيث يمثل  $(X)$  المسؤولية الاجتماعية، و  $(Y)$  التميز التنظيمي وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة طردية قوية، فلما نحسن من المسؤولية الاجتماعية بوحدة واحدة يتحسن التميز التنظيمي ب(0.23)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، من خلال البحث عن النقص ومعالجتها. ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

وحسب الجدول (2-21): يتضح لنا بقاء بعدين فقط، البعد الأول (الاقتصادي)، والبعد الثاني (القانوني).

#### 2. معادلة خط الانحدار:

. الجدول رقم (2-22) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة. حيث أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل البعد القانوني فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (34.28%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

وحسب الجدول رقم (2-24) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise لمحافظة الغابات ورقلة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y=0.670+ 0.751X1 +0.603X2$$

المتغير المستقل الأول (البعد الاقتصادي)،  $X1$  المتغير المستقل الثاني (البعد القانوني)،  $Y$  المتغير التابع، وجود تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي.

#### 3. اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة تتميز بفعالية متوسطة.

ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى توافر متوسط من المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بمحافظة الغابات لولاية ورقلة.

**الفرضية الثانية:** هناك مستوى مرتفع لفعالية التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ومنه عدم تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى توافر متوسط لفعالية التميز التنظيمي في محافظة الغابات ورقلة .

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي، ومنه عدم تحقق الفرضية الثالثة بتسجيل علاقة طردية مقبولة بين المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية ورقلة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التميز الوظيفي باتجاه المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة و المستوى التعليمي) ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي حول المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة و المستوى التعليمي).

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمحافظة الغابات لولاية ورقلة حول المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- اتضح أن هناك مستوى عال من مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي ترفع من ممارسة هذه السلوكيات.

وأن العلاقة الإرتباطية بين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل و التميز التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية مرتفعة ومقبولة، وأيضا أن أهم بعدين في تأثير المسؤولية الاجتماعية على تحقيق التميز التنظيمي هما: البعد الاقتصادي والقانوني .

خاتمة

تناولت هذه المدكرة إشكالية دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي ، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، و التميز التنظيمي، وإبراز مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات بورقلة والمتطلبات الضرورية لتحقيق التميز التنظيمي. ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من الموظفين و العاملين بمحافظه الغابات بورقلة بغرض معرفة اثر المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية في المحافظة محل الدراسة . وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

## 1- نتائج الدراسة

### 1.1 النتائج النظرية للدراسة :

- ✓ المسؤولية تدفع الأفراد للعمل بكفاءة ودقة أكبر في أداء واجباتهم. هذا ينعكس على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي .
- ✓ المنظمات الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية تبني مبادرات تطوعية وبيئية تساهم في تحسين المجتمع والبيئة التي تعمل فيها.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تعزز الثقة بين أفراد المنظمة وتعزز الثقة بين المنظمة وشركائها والجهات الخارجية المتعاملة معها. هذا يساهم في تعزيز التعاون والعلاقات الجيدة، مما يدعم تحقيق التميز التنظيمي.
- ✓ تعتبر المسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز التنظيمي ونجاح المنظمة على المدى الطويل.

### 2.1 النتائج التطبيقية للدراسة :

- ✓ توفر المحافظة الغابية لولاية ورقلة على المتطلبات الأساسية لتعزيز و تحقيق التميز التنظيمي لكن يمكنها زيادة ذلك أكثر؛
- ✓ اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية اهتماماً متوسطاً، فبالرغم من وجود مؤشرات المسؤولية الاجتماعية و تطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى ضئيل في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها .
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي و المنصب) والتي تم نفيها؛
- ✓ العلاقة الإرتباطية بين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية مرتفعة ؛
- ✓ هناك اهتمام من قبل الباحثين حول التميز التنظيمي والسعي لتعزيزه و تطويره ، ونجد ذلك من خلال اهتمامهم بمختلف ابعاد المسؤولية الاجتماعية .

### 2- توصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

-زيادة توفير المحافظة الغابية لولاية ورقلة للمتطلبات الأساسية لتعزيز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي.

-يجب أن تكون ثقافة المسؤولية متجذرة في هيكل المنظمة والسياسات التنظيمية حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

-تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية عن أعمالهم ونتائجها وعلى تقديم أفضل ما لديهم في العمل حيث تتضمن هذه الخطوة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تعزز وتعني بالمسؤولية والالتزام.

-تحسين نظام التحفيز والمكافآت: فيمكن أن تكون المكافآت والتحفيز الفعال والعدل وسيلة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحفيز الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي.

### 3- آفاق البحث

هناك بعض الآفاق التي يمكن أن يستكشفها الباحثون والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي:

- دراسة العلاقة بين المبادرات الاجتماعية للشركات وأداءها المالي.
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على رضا العملاء والمستهلكين
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على جذب واحتفاظ المواهب
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على سمعة الشركة

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### الكتب:

1. بسمة عدنان السيوفي التدريب من اجل الازدهار ،ط1 ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ،الأردن ،2019
2. سعدون حمود جثير الربيعاوي و اخرون، إدارة التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ،ط1 ،دار غيداء للنشر والتوزيع الأردن، 2015
3. مُجّد فلاق ،المسؤولية الاجتماعية المنظمات الأعمال،ط1،اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2016
4. مدحت مُجّد ابو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، ط1 ،المنهل للنشر و التوزيع، الأردن، 2015
5. ياسر مُجّد خليل مراكز التميز للمؤسسات التعليمية و التربوية في ضوء نماذج و جوائز التميز العالمية، كتاب الكتروني، غير منشور ،2021
6. ياسمين يسري خليل ،الخدمة الاجتماعية في المجتمعات الصناعية ،ط1 ،المعتر للنشر والتوزيع، الاردن، 2016

### المذكرات:

1. بلقايد مُجّد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019
2. غسان عيسى إبراهيم العمري ، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية ،رسالة ماجستير، كلية لاعمال، جامعة عمان العربية ،عمان ،2012
3. رقية إسماعيل المعاينة أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية"،رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة آل البيت ، 2018-2019
4. بلقايد مُجّد جواد ،دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2018-2019
5. بومدين يوسف دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2006
6. فنوح مُجّد طاهر و بلكرديد عمر دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة جيغل الكاتمية للفلين مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجّد الصديق بن يحيى - جيغل 2020-2021.

### المواقع:

1. الموقع الرسمي لجامعة الوادي / <http://tele-ens.univ-oeb.dz/>

### المقالات و النصوص:

2. أحلام كردود، القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 09 العدد 01، 2021
3. بديار أمينة لمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان - ،مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2019 .
4. بودرهم كنزة و صالحى سميرة، ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة، مجلة الواحات للبحوث، المجلد 14، العدد 3، الجزائر، 2021
5. بوزورين فيروز و يعلى فروق. أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، الجزائر، 2021 .
6. بوغليطة الهام و اخرون مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الاقتصادية " دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة الاسمنت ولاية قسنطينة " مجلة روى اقتصادية المجلد 8 العدد 1 2018.
7. حنان دريد و اخرون، الانغماس الوظيفي دوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الجزائر، 2022
8. زقار ليلي و بلقرع فاطنة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1 الحلفة، 2022
9. سالم يعقوب" و قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (9) العدد 3، 2021
10. سميرة لغويل و نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية المفهوم الابعاد و المعايير، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 27، الجزائر 2016
11. طاهر امينة، اثر المسؤولية الاجتماعية على ولا الزبون في شركة تيلواز الشلف، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 4، ديسمبر، 2020
12. عبد العالم مُجْد مُجْد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحافظة شقراء، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، السعودية، 2021
13. عزي هاجر و سالمي رشيد . دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة لافارج في الجزائر آفاق علمية المجلد 13 العدد 2 2021.
14. عقيلة صدوقي نظرية أصحاب المصالح البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1 الجزائر، 2019
15. الشمري منال دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال مجلة الإدارة العامة و القانون و التنمية المجلد 3 العدد 2 الجزائر 2022

## قائمة المراجع

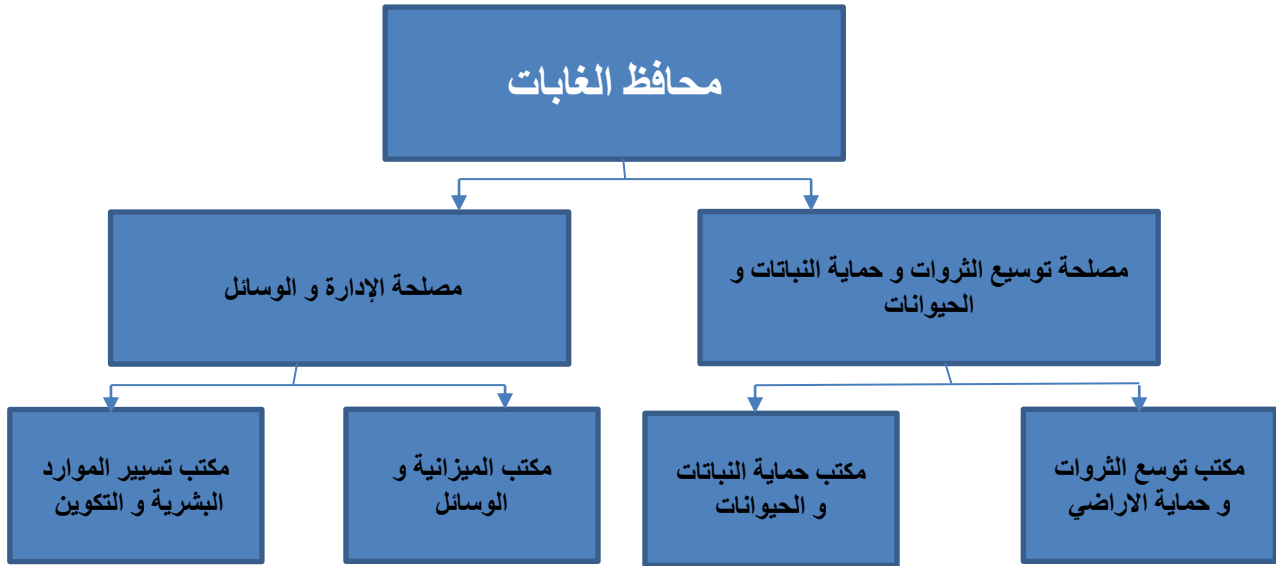
16. مُجد الأمين كروش و الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020
17. مقدم وهيبية و بكار بشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية المجلد 7، العدد 1، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير الجزائر، 2014
18. وشنافة رضا و بضياف صالح، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 1، 2020
19. انظر المادة 02 من المرسوم التنفيذي 127-11 المؤرخ في 22-03-2011 القانون الأساسي الخاص بالموظفين الخاصين بالأعمال العامة بإدارة الغابات المؤرخ في 23-08-2011.
20. انظر المادة 63 و 64 من القانون 84-412 المتضمن لنظام العمل للغابات.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abdul Ghafar Khan the-impact-of-social-responsibility-on-organizational-effectiveness-a-case-study-of-construction-industry-in-aj-k Journal of Development and Social Sciences Vol 3, No 2 May 2022
2. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. Academy of Management Review, 4(4),
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4)
4. Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. Organizational dynamics, vol44num 2.
5. Claudiu George Bocean The Role of Social Responsibility and Ethics in Employees, Wellbeing This article belongs to the Special Issue Ethics, Social Responsibility and Quality of Life in Times of Crisis VOLUM 19 ISSUE 14 ,2022

# قائمة الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات ورقلة



الملحق 2:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ طواهر عبد الجليل (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ محسن بن حبيب	03
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ مناصرية رشيد	04



جامعة قاصدي مرباح ورقلة الملحق 3:

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة الأعمال



**استبيان حول : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي**  
"دراسة حالة محافظة الغابات ورقلة"

أخي العامل ، أختي العاملة ..... تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال ، بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي" دراسة حالة محافظة الغابات ورقلة" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المتمثلة في مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك في عملك، نرجو الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية حيث أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم ، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف :

الطالبة :

د. طواهر عبد الجليل

-بريقش عائشة

**المحور الأول: البيانات العامة**

**1- نوع الجنس**

ذكر  أنثى

**2- العمر**

بين 25 و 35 سنة  بين 36 و 46 سنة  أكبر من 46 سنة

**3- سنوات الخبرة**

اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات  من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

**4- المستوى التعليمي**

متوسط  ثانوي  شهادة جامعية  دراسات عليا

**5- المنصب**

اطار سامي  اطار  عامل مؤهل  عامل تنفيذي

1- في الجدول الموالي: عين درجة موافقتك أو عدم موافقتك أمام كل عبارة . حيث يكفي أن تضع إشارة في الجواب المناسب :

موافق	محايد	غير موافق	المحاور و الفقرات	الرقم
<b>المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية (المتغير المستقل)</b>				
<b>البعد الأول: البعد الاقتصادي</b>				
			تعمل محافظة الغابات ورقلة على إدارة الموارد المالية والإنفاق بطريقة مسؤولة، بما في ذلك توفير المعلومات المالية الشفافة وتقييم المخاطر المالية وتحسين إجراءات الرقابة	1
			يكلف تبني المسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات بورقلة تكاليف كبيرة إضافية	2
			تسعى محافظة الغابات ورقلة إلى تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة والحفاظ على الاستقرار المالي، من خلال استراتيجيات مثل تنويع الإيرادات وتحسين كفاءة الإنفاق	3
			تتحسن فرص المحافظة في الحصول على تمويل ودعم من قبل الجهات المانحة بسبب ممارسات المسؤولية الاجتماعية	4
			تعمل محافظة الغابات ورقلة على تشجيع النمو الاقتصادي في المنطقة من خلال تقديم الدعم والتحفيز للشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	5
<b>البعد الثاني : القانوني</b>				
			تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح الخاصة بالسلامة والصحة وحماية العاملين	6
			تعتبر محافظة الغابات بورقلة الالتزام باللوائح و القوانين جزء مهم من المسؤولية الاجتماعية	7
			تحدث المحافظة تدابير قانونية ملموسة لمكافحة الفساد في جميع جوانب المحافظة	8
			الالتزام بالمعايير القانونية للمسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجابياً على سمعة المؤسسة وتقبلها في المجتمع	9

		تتضمن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات ورقلة احترام حقوق العمال والعمل بما يتماشى مع القوانين العمالية المحلية	10
<b>البعد الثالث : البعد التطوعي</b>			
		المشاريع الخيرية التطوعية التي تنفذها المحافظة يمكن أن تساعد في تحسين صورتها العامة	11
		تقدم المحافظة تقارير شفافة حول النتائج التي تحققتها المشاريع التطوعية	12
		تشارك محافظة الغابات ورقلة في المبادرات الخيرية المحلية، مثل توفير المساعدة في الحالات الطارئة	13
		يعتبر موظفوا محافظة الغابات بورقلة المساهمة في المشاريع التطوعية والإنسانية واجبًا على الشركات	14
<b>البعد الرابع : البعد البيئي</b>			
		تلتزم محافظة الغابات بورقلة بالمعايير البيئية والحفاظ على البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها	15
		تعمل محافظة الغابات بورقلة على القيام بعمليات توعية التيتحد من الآثار السلبية على البيئة والتغير المناخي	16
		تؤمن بأن المنظمات يجب أن تعرض تقارير دورية عن أثر أنشطتها على البيئة وتشارك في المساهمة في البحوث والدراسات البيئية	17
		تستعمل المحافظة وسائل و معدات صديقة للبيئة مثل حاويات قمامة متخصصة و الات غير مضره بالبيئة و صفايات للانبعاثات .....	18
<b>المحور الثالث : التميز التنظيمي(المتغير التابع)</b>			
		تتميز محافظة الغابات ورقلة عن غيرها من المؤسسات في نفس المجال	19
		تحرص محافظة الغابات بورقلة على الاهتمام و المساهمة في خلق تمييز تنظيمي في جميع أنشطتها	20
		تحسين مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة محافظة الغابات ورقلة قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة	21
		تساهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمحافظة الغابات ورقلة في تحسين تميزها التنظيمي	22



		توجد برامج ومبادرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في محافظة الغابات ورقلة تؤثر إيجاباً على تحقيق التميز التنظيمي	23
		يساهم موظفوا محافظة الغابات بورقلة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسستهم عن طريق القيام بالمهام المنوطة اليهم	24
		تسعى محافظة الغابات لورقلة للقيام بمهامها بطريقة مميزة عن المؤسسات الأخرى	25
		محافظة الغابات بورقلة قادرة على المنافسة بفاعلية مع المؤسسات الأخرى في نفس المجال بسبب تميزها التنظيمي	26
		تحرص المحافظة على توفير فرص التعلم و التدريب لتحسين أداء الموظفين و تحقيق التميز التنظيمي	27
		تعمل محافظة الغابات بورقلة على تطوير استراتيجياتها لتحقيق أهدافها وتميزها بشكل افضل	28
		تحرص المحافظة على توظيف الكفاءات التي تساعد على تطويرها و تحقيق تميزها التنظيمي	29
		يمكن أن يساعد التميز التنظيمي في محافظة الغابات ورقلة على جذب الموظفين المؤهلين والموهوبين والاحتفاظ بهم في المؤسسة	30

الملحق 4:

## نتائج تحليل استبيان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

معامل اتساق الفا كرونبيخ

<b>Statistique</b>	
Alpha de Cronbach	
,912	Nombre d'éléments
	30

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذا للأساليب المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة

## الدراسة وتوزيعات كمتغير تنازليا

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	60,0	60,0	60,0
انثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 35 و 25 بين	7	23,3	23,3	23,3
سنة 46 و 36 بين	17	56,7	56,7	80,0
سنة 46 أكبر من	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 اقل من	8	26,7	26,7	26,7

سنوات 10 سنوات أو أقل من 5 من	14	46,7	46,7	73,3
سنة 15 سنوات أو أقل من 10 من	3	10,0	10,0	83,3
سنة أكثر من 15	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	9	30,0	30,0	30,0
ثانوي	12	40,0	40,0	70,0
جامعي	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار سامي	5	16,7	16,7	16,7
اطار	10	33,3	33,3	50,0
عامل مؤهل	11	36,7	36,7	86,7
عامل تنفيذي	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الجنس	30	0		
العمر	30	0	1,9667	,66868
الخبرة	30	0	2,1667	1,01992
المستوى	30	0	2,0000	,78784
المنصب	30	0	2,4667	,93710
تعمل محافظة الغابات أو أقل على إدارة الموارد الما ليتر الإنفا بطر يقة مسؤولة	30	0	2,6333	,61495
يكلف تبنيا المسؤولة لاجتماعية في محافظة الغا باتيور أقل تكا اليكبير ة إضافية	30	0	1,8667	,68145

تسعى محافظة الغابات لرفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال توفير بيئة صحية وآمنة للاستثمار الاقتصادي	30	0	2,2000	,92476
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,1333	,89955
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,3333	,84418
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,4333	,85836
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,3333	,92227
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,4667	,73030
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,2000	,84690
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,3333	,84418
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,3333	,88409
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,6333	,71840
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,5333	,73030
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,4333	,67891
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,8667	,43417
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,7667	,56832
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,3667	,80872
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,2000	,80516
تتضمن المحافظة في الحفظ على التراث الثقافي للمحافظة	30	0	2,0667	,82768

تحرس محافظة الغابات بور قلة علنا لاهتماموالم ساهمة في خلق تمييز تنظيمي في جميع أنشطتها	30	0	2,2667	,82768
تحسين مستوى التمييز التنظيمي في مؤسسة محافظة الغابات بور قلة تقدير ديدالز بزيادة الكفاءة في الإنتاجية وتحسين الأداء المالي لمؤسسة	30	0	2,1667	,79148
تساهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية لمحافظة الغابات بور قلة في تحسين تمييزها التنظيمي	30	0	2,1000	,80301
توجد برامج مبادرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية تماعية في محافظة الغابات بور قلة تؤثر إيجاباً علنت حقيق التمييز التنظيمي	30	0	2,1667	,83391
يساهم موظفو محافظة الغابات بور قلة علنت تحقيق التمييز التنظيمي لمؤسسة من منظور القيام بالمهام مالمنوطه اليهم	30	0	2,3667	,88992
تسعى محافظة الغابات بور قلة لقيامها بمهامها تتميز عن المؤسسات الأخرى	30	0	2,0667	,94443
محافظة الغابات بور قلة تقادر علنا المنافسة على تتميز عن المؤسسات الأخرى	30	0	1,9667	,88992
تحرس محافظة علنت توفير فرص التعلم والتدر يبيلت تحسين أداء الموظفين تحقيق التمييز التنظيمي	30	0	1,8000	,84690
تعمل محافظة الغابات بور قلة علنت تطوير استراتيجيات حياتها تحقيقاً لهدفها وتميزها بشكلافضل	30	0	2,1333	,86037
تحرس محافظة علنت توفير الكفاءات التي تساعد علنت تطويرها وتحقيق تمييزها التنظيمي	30	0	1,8333	,87428
يمكن أن يساعد التمييز التنظيمي في محافظة الغابات بور قلة علنت جذب الموظفين المؤهلين	30	0	2,1333	,86037

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	30	2,2333	,52806
X2	30	2,3533	,67606
X3	30	2,4833	,44009
X4	30	2,5500	,39610
X	30	2,3926	,39092
Y	30	2,0889	,58597
N valide (liste)	30		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الارتباط الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقلة هي (المسؤولية الاجتماعية)

والمتغير التابع هو (التمييز التنظيمي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.674	.454	.435	.441

**Coefficients**

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
X	1,010	,209	,674	4,826	,000
(Constante)	-,328	,507		-,646	,523

**Test des échantillons indépendants**

		Hypothèse de variances égales	Y Hypothèse de variances inégales	
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	2,554		
	Sig.	,121		
Test t pour égalité des moyennes	t	,303	,318	
	ddl	28	27,234	
	Sig. (bilatéral)	,764	,753	
	Différence moyenne	,06713	,06713	
	Différence erreur standard	,22188	,21078	
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Inférieur	-,38737	-,36518
		Supérieur	,52163	,49944

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	,035	1	,035	,098	,756
Résidu	9,923	28	,354		
Total	9,957	29			

La variable indépendante est العمر.

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	1,535	1	1,535	5,104	,032
Résidu	8,422	28	,301		
Total	9,957	29			

La variable indépendante est الخبرة.

## ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	1,253	1	1,253	4,032	,054
Résidu	8,704	28	,311		
Total	9,957	29			

La variable indépendante est المستوى.

**Récapitulatif des modèles**

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,540	,291	,266	,502

La variable indépendante est X1.

**Récapitulatif des modèles**

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,696	,484	,465	,428

La variable indépendante est X2.

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	4,818	1	4,818	26,246	,000
Résidu	5,140	28	,184		
Total	9,957	29			

La variable indépendante est X2.

**ANOVA**

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	2,902	1	2,902	11,518	,002
Résidu	7,055	28	,252		
Total	9,957	29			

La variable indépendante est X1.

**Coefficients**

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
X1	,599	,177	,540	3,394	,002
(Constante)	,751	,405		1,855	,074

**Coefficients**

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
X2	,603	,118	,696	5,123	,000
(Constante)	,670	,288		2,329	,027



# الفهرس

.....	الشكر
.....	الإهداء
.....	الملخص
.....	قائمة المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي

02	.....	تمهيد
03	.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي
03	.....	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.....
03	.....	الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية.....
04	.....	الفرع الثاني: خصائص ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.....
06	.....	الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية.....
08	.....	الفرع الرابع: ابعاد المسؤولية الاجتماعية.....
10	.....	الفرع الخامس: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية.....
12	.....	المطلب الثاني: ماهية التميز التنظيمي.....
13	.....	الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي.....
13	.....	الفرع الثاني: مبادئ التميز التنظيمي.....
14	.....	الفرع الثالث: أهمية التميز التنظيمي.....
15	.....	الفرع الرابع: نماذج وجوائز التميز التنظيمي.....
20	.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) للمسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي
20	.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
23	.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
.....	.....	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
24	.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

28	.....	تمهيد
29	.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
29	.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
34	.....	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
39	.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....

39	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
47	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل اليها.....
59	خلاصة الفصل.....
60	خاتمة.....
63	المراجع.....
64	الملاحق.....