

قسم علم اجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية

دراسة ميدانية ب: بشركة مناجم الفوسفات بئر العاتر Somiphos

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:  
• أ. د/ بلقاسم مزيوة

من إعداد الطلبة:

- أمال زرقين
- زوليخة مرخي

الاسم	الرتبة العلمية	الصفة
فاتح جبلي	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
بلقاسم مزيوة	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
إبراهيم بن زاوي	أستاذ محاضر - ب-	عضوا ممتحنا

## شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفانا مؤونة هذه الدراسة، ويسر لنا الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على اتمامها والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الاخيار وبعد ....

الفضل لا يحويه شكر وإن كان يثلج الصدور وان كنا شاكرين فكيف لنا أن نبدأ من غير أستاذنا الفاضل، الأستاذ الدكتور "مزيوة بلقاسم" والذي كان عوننا لنا، ولم يألوا جهدا في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في اخراج هذه المذكرة على أكمل وجه فشكرا له على جهده ودأبه المبذول كما نوجه شكرنا وتقديرنا إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة ونتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتنا في قسم علم الاجتماع في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعاملين فيها وطلابها ولا يفوتنا أن نقدم شكرنا وامتنانا لعمال مؤسسة سوميفوس ببيئر العاتر وعلى رأسهم السيد شرقي مراد على الجهود التي قدمها لإنجاح هذا العمل المتواضع ونختم شكرنا وتقديرنا بان نزين هذه المذكرة بالكلمة الأولى والوجه الأول أمهاتنا، وإلى الذي يدوم فضله ويكبر معنا يوما بعد يوم والدينا الأعزاء وإلى جميع افراد عائلاتنا الكريمات.

الصفحة	الموضوع
//	شكر وعرافان
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول
//	فهرس الأشكال
أب	مقدمة
26-02	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
02	أولا: أهمية الدراسة
02	ثانيا: أهداف الدراسة
03	ثالثا: مبررات اختيار الموضوع
03	رابعا: إشكالية الدراسة
07	خامسا: فرضيات الدراسة
10	سادسا: مفاهيم الدراسة
18	سابعا: الدراسات السابقة
62-28	الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة
28	أولا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
40	ثانيا: الفعالية التنظيمية
54	ثالثا: المداخل النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية
58	رابعا: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
85-64	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
64	أولا: نموذج الدراسة
65	ثانيا: المنهج المستخدم لدراسة
65	ثالثا: مجالات الدراسة
72	رابعا: أدوات جمع البيانات

## فهرس المحتويات

81	خامسا: أساليب التحليل
81	سادسا: خصائص العينة
134-87	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة
88	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية
122	ثانيا: استخلاص نتائج الدراسة
127	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
130	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
136	خاتمة
138	قائمة المراجع
138	أولا: الكتب
139	ثانيا: المجلات والدوريات العلمية المحكمة
141	ثالثا: الرسائل الجامعية والعلمية
142	رابعا: المطبوعات البيداغوجية
//	الملاحق
//	أولا: استمارة الدراسة
//	ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات بئر العاتر Somiphos
//	ثالثا: الإذن بالدخول
//	رابعا: الإذن بالإيداع
	خامسا: تصريح شرفي
	سادسا: شهادة تدريب

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	يوضح العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية	01
71	يوضح حجم العينة المختارة	02
74	يوضح أسماء المحكمين للاستبيان وتخصصاتهم	03
75	يوضح تعديل العبارات استنادا لملاحظات المحكمين	04
76	يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	05
77	يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	06
78	يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور	07
79	يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور	08
80	يوضح معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	09
80	يوضح معامل كرو نباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	10
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	12
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	13
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	15
88	يوضح البعد الاقتصادي والمنافسة	16
98	يوضح البعد البيئي وارتباط الفاعلين	17
106	يوضح البعد الاجتماعي ورضا أصحاب المصالح	18
114	يوضح البعد التطوعي والتكيف	19

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	معالم مشكلة الدراسة الراهنة	01
07	مؤشرات الفرضية الأولى	02
08	مؤشرات الفرضية الثانية	03
09	مؤشرات الفرضية الثالثة	04
10	مؤشرات الفرضية الرابعة	05
64	نموذج الدراسة	06

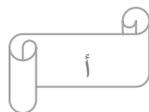
## مقدمة

يهتم علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسة البنية والوظائف والتفاعلات الاجتماعية في المجتمع، حيث تشمل المؤسسات مجموعة واسعة من الهياكل التنظيمية التي تعمل على تحقيق أهداف محددة، والقيام بوظائفها من خلال تنظيم الأفراد وتعيين المسؤوليات فيعتبر العمل في المؤسسات مجالاً هاماً حيث يتم دراسة التنظيم والعمل على الأفراد والمجتمعات.

ومن هذا يعد فهم كيفية تأثير المؤسسات الجزائرية على الأفراد والعمل داخل وخارج المؤسسة، فلا شك أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية أحد الجوانب الحيوية في العصر الحديث، وقد أصبح من المهم على المؤسسات الناشطة في السوق أن تكون لديها تأثير على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، فالجزائر تعد واحدة من الدول التي تشهد تزايداً في الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

فعلى الرغم من أن الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الربح وتحقيق المصلحة المالية، إلا أن هناك مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، حيث تتعلق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمسؤولية تجاه المجتمع والمسؤولية تجاه البيئة ومن الناحية الاجتماعية تتطلب من المؤسسات أن تكون على علم بتأثيرها على المجتمع المحلي وأن تتخذ إجراءات للحد من التأثيرات السلبية وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

في حين يترتب على ممارسة المسؤولية الاجتماعية تأثيرات عامة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فعلى المستوى الداخلي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية وزيادة رضا أصحاب المصالح ومن الناحية الخارجية تحقيق سمعة قوية للمؤسسة وهذا ما يؤثر على قدرتها على جذب العملاء والشركاء وتحقيق التفوق التنافسي وتنظيم علاقات عامة مع الجمهور والمجتمع المحلي والجهات الحكومية، والامتثال للقوانين واللوائح لتقليل المخاطر القانونية.



## مقدمة

ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى أربع فصول جاءت كآلاتي:

**الفصل الأول:** من خلاله تم عرض الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي يتضمن أهمية الموضوع

ومبررات اختيار وأهداف الدراسة وأشكالية الدراسة وفرضيات، وكذا أهم مفاهيم الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل للتأسيس النظري للدراسة حيث تناولنا أولاً المسؤولية الاجتماعية

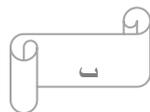
ومختلف عناصرها وثانياً الفعالية التنظيمية كما تطرقنا ثالثاً إلى المداخل النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية، في حين خصصنا آخر عنصر لتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**الفصل الثالث:** من خلال هذا الفصل قمنا بإبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها،

حيث تضمن في بدايته النموذج المستخدم فيها وكذا مجالاتها، والمنهج المستخدم فيها وقبل التعرض إلى خصائص العينة قمنا بعرض أهم الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات من المؤسسة ميدان الدراسة وأساليب تحليلها.

**الفصل الرابع:** في هذا الفصل تم عرض وتحليل للبيانات التي جمعت ميدانياً، واستخلاص نتائج الدراسة

كما تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات التنظيم



## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

أولاً: أهمية الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

لمحاولة معرفة انعكاس المسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سوميفوس" تطرقنا في بداية الدراسة الراهنة للإطار التصوري والمفاهيمي والذي تضمن، أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، ومبررات اختيار الموضوع، ومشكلة الدراسة، وصياغة فرضيات الدراسة ومفاهيم الدراسة الرئيسية، والدراسات السابقة: المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية والمؤسسة الاقتصادية.

### أولاً: أهمية الدراسة:

لكل دراسة لابد ان يكون لها أهمية تدفع الى الاهتمام بها والبحث فيها من اجل الوصول للحقائق، وتتمثل الدراسة الراهنة فيما يلي:

✓ التعرف على مدى التزام المؤسسة الجزائرية الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية.

✓ التعرف على الأساليب والأدوات المساهمة في تفعيل دور شركة مناجم الفوسفات بئر العائر

في somiphos في الفعالية التنظيمية.

✓ التطرق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية كعامل مساهم في الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية ومدى توفر هذه الابعاد داخل المؤسسة.

### ثانياً: أهداف الدراسة:

من القواعد البديهية ان أي دراسة مهما كان مجالها تتأسس على أهداف معينة تسعى الى تحقيقها ومن

هذه الأهداف التي تسعى الدراسة الراهنة تحقيقها ما يلي:

✓ محاولة معرفة مساهمة البعد الاقتصادي على قدرة المؤسسة في المنافسة داخل بيئتها الاقتصادية.

✓ محاولة معرفة كيفية تبني البعد البيئي لزيادة ارتباط الفاعلين داخل المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل

فيه.

✓ محاولة معرفة مساهمة البعد الاجتماعي في زيادة مستويات رضا أصحاب المصالح.

✓ محاولة معرفة كيفية مساهمة البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية على تعزيز جهود المؤسسة لتكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها.

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع:

يرجع مصدر اختيار أي موضوع علمي لعدة أسباب قد تكون ذاتية او موضوعية، تتمثل هذه الأسباب

في:

#### 1. أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة في الاطلاع أكثر على الموضوع والمفاهيم المرتبطة به وإثراء الموضوع.
- ✓ حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خاصة في القطاع الاقتصادي.
- ✓ الميول الشخصي والرغبة الذاتية والفضول العلمي لدراسة هذا الموضوع.

#### 2. أسباب موضوعية:

✓ التعرف على كيفية انعكاس أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة

الاقتصادية.

✓ تناسب الموضوع مع التخصص المدروس وأهميته وحدائته في القطاع العمومي الاقتصادي.

✓ إبراز أبعاد كلا المتغيرين ومحاولة معرفة كيفية انعكاس أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الفعالية

التنظيمية.

#### رابعا: إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسة من أهم هياكل المجتمع التي شغلت جزءا واسعا في الأوساط العلمية والأكاديمية إذ تعاضم

الحيث على موضوع المؤسسات خاصة الاقتصادية منها نتيجة مساهمتها في تطوير مجالات التنمية،

وتحقيق مكانة مرموقة للمجتمع الذي تنشط فيه وتعمل على عائقها رهانات وتحديات واسعة سواء على

الصعيد المحلي أو على الصعيد العالمي مما يزيد حرسا على تحقيق علاقاتها التجارية وتنويع شركاتها طلبا لتحقيق الميزة التنافسية.

فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها العمود الفقري للحراك السوسيو اقتصادي لأي بلد كانت ملزمة للعمل وفق أسس أخلاقية وأدبية تراعي مسؤوليتها الاجتماعية كي تحقق فعاليتها التنظيمية اذ تشمل المسؤولية الاجتماعية ابعاد متعددة منها البعد الاجتماعي، التطوعي، الاقتصادي، البيئي...بالمقابل وجب على كل مؤسسة ان تراعي هذه الابعاد من اجل خلق توازن ما بين التنمية الاقتصادية المادية ورفاهية المجتمع.

فالمسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية تراعي المصلحة العامة من خلال مساهمتها في خدمة وتنمية المجتمع حيث أصبحت هدف للمؤسسات المتميزة وبموجبها تتحقق الفعالية التنظيمية، فاذا كان المورد البشري داخل المؤسسة هو الفاعل الأساسي لتنمية المؤسسة سواء كان مورد بسيط أو قيادي فإن تخفيف الفعالية التنظيمية معيار لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع معدلات الإنتاج الى جانب زيادة الولاء التنظيمي وإنجاز الأنشطة، فهذه الفعالية التنظيمية هو بقاء المؤسسة واستمرارها.

ونتيجة للتطورات الحاصلة التي مست جميع الميادين والمجالات إضافة الى توظيف التكنولوجيا كذلك ظهرت مفاهيم جديدة كالعولمة وغيرها، وضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمام واقع جديد أدى الى تفاهم المشكلات الاجتماعية بالمؤسسة مما استدعى ضرورة تبني ابعاد المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على التوازن الاقتصادي الذي ينظم الفوضى الاجتماعية.

والملاحظ أن موضوع المسؤولية الاجتماعية في شركة مناجم الفوسفات بئر العائر Somiphos أصبح يثير الاهتمام فيما يتعلق بمدى تبنيهم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث نرى أن هذه العملية في المصانع تساهم في خلق نوع من المصداقية بين العمال والمؤسسة بالإضافة الى شعور العامل بالانتماء مما يؤدي

الى تحقيق الأهداف المحددة ضمن السياق فإن الدراسة الراهنة تحاول معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي:

❖ ماهي انعكاسات تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الفعالية

التنظيمية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

❖ ما انعكاسات تبني البعد الاقتصادي على قدرة المنافسة؟

❖ ماهي انعكاسات تبني البعد البيئي على ارتباط الفاعلين داخل المؤسسة بالمجتمع الذي نعمل به؟

❖ ماهي انعكاسات تبني البعد الاجتماعي للمؤسسة على رضا أصحاب المصالح؟

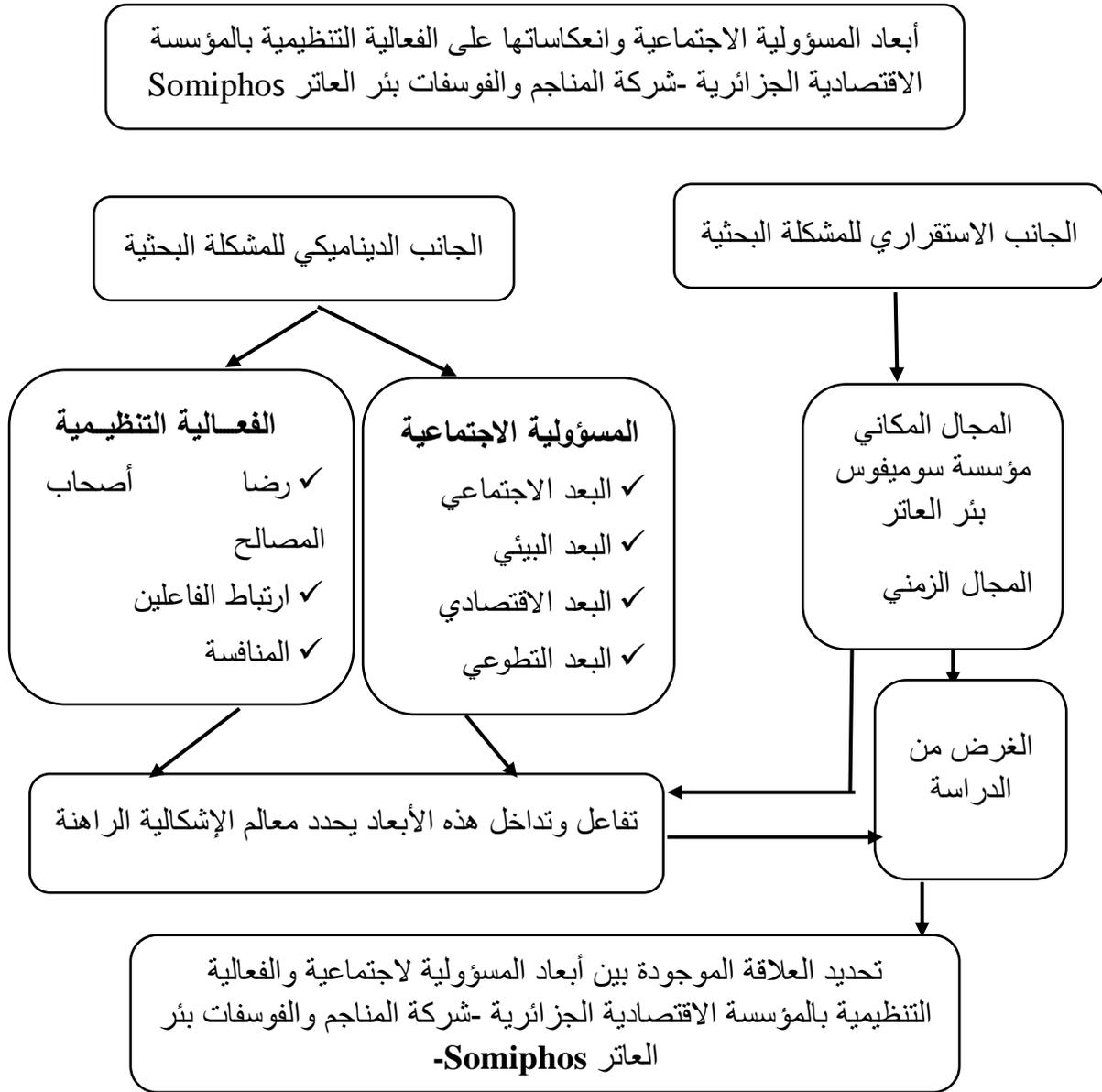
❖ ماهي انعكاسات تبني البعد التطوعي كمسؤولية للمؤسسة على تكيفها مع المتغيرات الطارئة على

البيئة التي تعمل بها؟

ضمن سياق الإشكالية البحثية الراهنة قمنا بتوضيح مختلف عناصرها ومكونات المتغيرين في الشكل (01)

الآتي:

الشكل (01): معالم مشكلة الدراسة الراهنة



خامسا: فرضيات الدراسة:

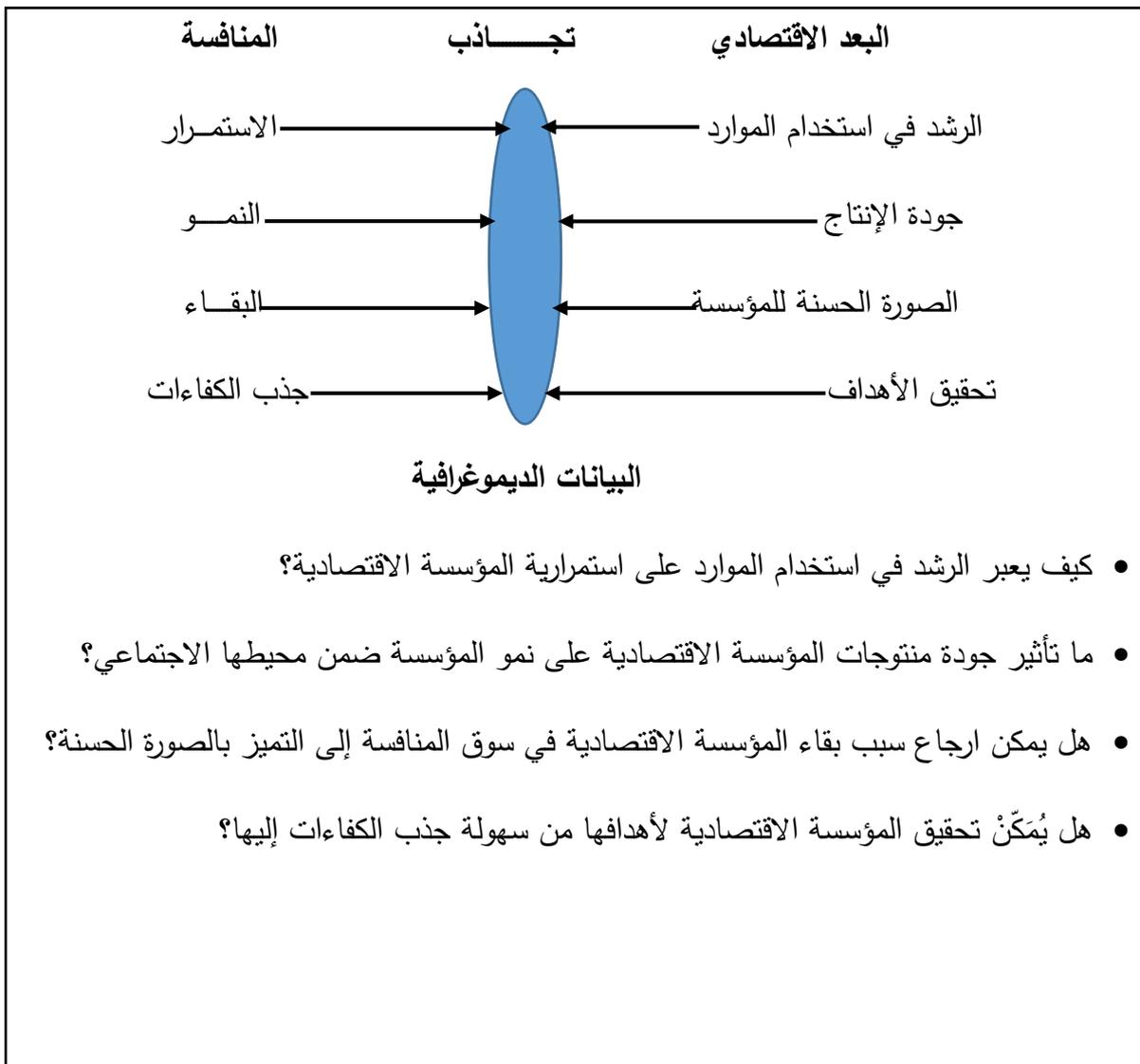
بناء من التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة وللإجابة على الأسئلة الفرعية التي أثارها تم صياغة

الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على المنافسة في بيئتها

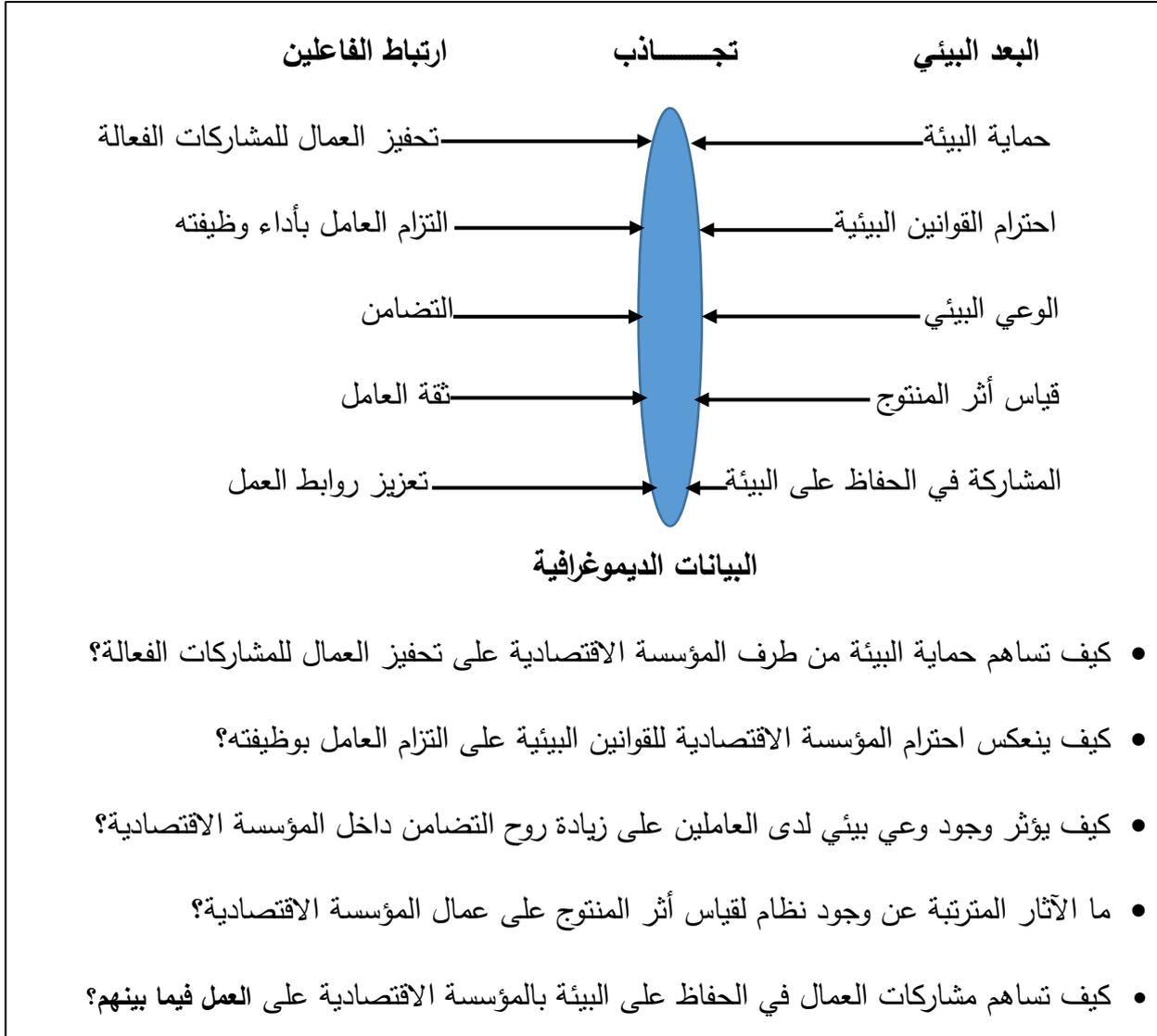
الاقتصادية.

الشكل رقم (02): مؤشرات الفرضية الأولى



الفرضية الثانية: يؤدي تبني البعد البيئي الى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه.

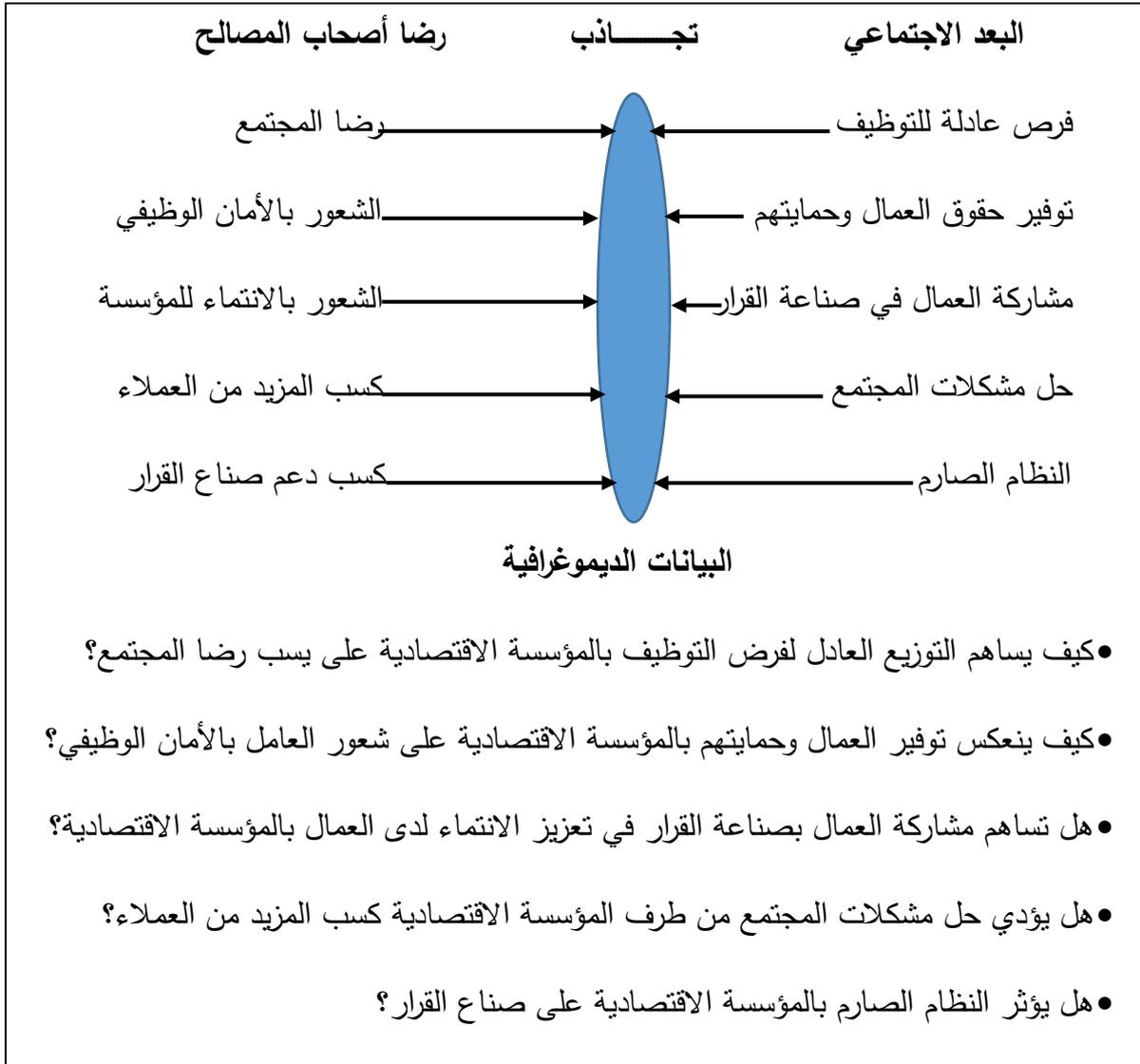
الشكل رقم (03): مؤشرات الفرضية الثانية



الفرضية الثالثة: تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب

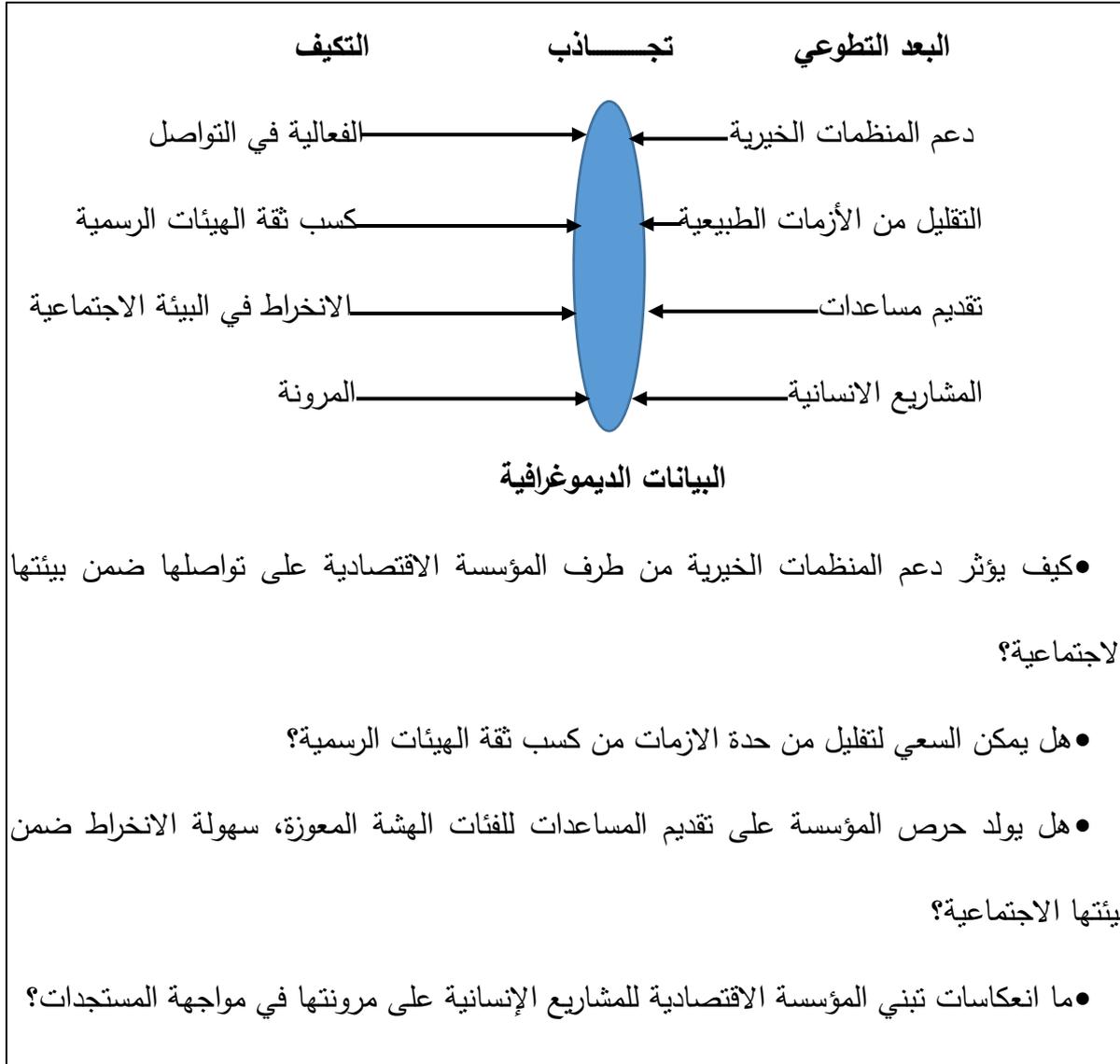
المصالح.

الشكل رقم (04): مؤشرات الفرضية الثالثة



الفرضية الرابعة: تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها.

الشكل رقم (05): مؤشرات الفرضية الرابعة



سادسا: مفاهيم الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث من أهم المراحل العلمية والمنهجية حيث أنها تحدد المجال العلمي والنظري والتطبيقي لدراسة، إضافة الى تحديد المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة،

وبالتالي تسهل على الباحث عملية فهم ما يريد الوصول إليه وتجنب الوقوع في الاستنتاجات الخاطئة. ومن بين هذه المفاهيم التي لا بد على الدراسة الراهنة توضيحها ما يلي:

## I. المسؤولية الاجتماعية:

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متطور ودائم التغير ذلك لأنه يرتبط فقط بتخصص واحد بل يرتبط بعدة مجالات ساهمت في تنوع فهمه وشرحه كل حسب وجهة نظره وبالتالي تعدد تعريفاته، إذ عرفها "هاورد بون" بأنها "مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات، واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تتلاءم مع أهداف وقيم المجتمع".<sup>1</sup> وهكذا فقد تحول هدف المؤسسات من زيادة الأرباح وزيادة أموال المستثمرين إلي خدمة المستثمرين إلي خدمة المجتمع والعمل على تحسين ظروفه وتحقيق أهدافه التي تتلاءم وتتناسب وأهداف المنظمة، ويركز "هاورد" على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية سلوك يتبناه الأعمال تجاه مجتمعاتهم ويرى "داركر": أنها التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح وتباين توجيهاتهم.<sup>2</sup> فالمسؤولية الاجتماعية حسب داركر هي عملية تفعيل أخلاقيات وقيم العمل تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا يزيد من روح التعاون والترابط بين المنظمة وأصحاب المصالح إذ أن المنظمات تحولت من نظام مغلق إلي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالوسط الخارجي حيث يذهب "البكري" إلي أن المسؤولية الاجتماعية ليست تحقيق عوائد مالية فقط وإنما هي قبل ذلك تحقيق عوائد اجتماعية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمو المؤسسة واستمرارها فالنمو الاقتصادي لا يتحقق إلا بتحقيق النمو الاجتماعي إذ أن العلاقة بين المؤسسة والمجتمع تبادل منافع اجتماعية واقتصادية وفق معايير وقيم أخلاقية وهذا من خلال قوله بأن: "المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مجموع القرارات و الأفعال التي تستخدمها المنظمة للوصول الي تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تتمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع

1مقدم وهيبية: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (مفهوم والأهمية، الإدارة والتقييم، التجارب الدولية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص، 14.

2 محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص44.

الاقتصادية المباشرة وهذه الأهداف تمثل أرباح اقتصادية للمنظمة<sup>1</sup> في حين نجد "هولمس": "يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشكلات الإسكان والمواصلات وغيره."<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق فالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بدعم العاملين والاهتمام بعائلاتهم ينعكس إيجاباً على المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها. وقد بلورت جيهان عبد المنعم المسؤولية الاجتماعية ضمن بعدين يتحتم على منظمات الاعمال الالتزام بها تجاه المجتمع، هما:<sup>3</sup>

1. مسؤوليتها المباشرة مما تلحقه بالبيئة من أضرار بسبب ممارستها لنشاطها سواء كانت الأضرار

منظورة أو غير منظورة.

2. مسؤوليتها في علاج بعض المشاكل الكامنة أصلاً في المجتمع والتي لا دخل للمنظمة في وجودها،

فالمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة قد يعاني من بعض المشكلات كمشكلة الأمية والصحة وخلافه.

فجيهان عبد المنعم قد اختلفت في وجهة نظرها مع باقي المفكرين فهي ترى بأن المسؤولية الاجتماعية

لا تعني ضرورة وضع ضوابط بعدم إلحاق الضرر بالمجتمع والبيئة فقط بل ذهبت الى أبعد من ذلك وهو

محاولة حل مشكلات وأزمات المجتمع والتي ليس للمنظمة علاقة بها، فالمسؤولية الاجتماعية حسب جيهان

عبد المنعم هي خدمة المجتمع بالدرجة الأولى (كتوفير مناصب عمل، توفير مرافق الرعاية الصحية...) دون

وضع اعتبار للأهداف الاقتصادية. ومن وجهة نظر أخرى عرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة

المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة

1 ناصر جردات، عزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص، 29.

2 مدحت محمد أبو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص، 28.

3 مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص، 30.

في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعلاقتهم إضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>1</sup> فالمسؤولية الاجتماعية.

حسب هذا التعريف تشمل العمال وأسرههم وفئات متعددة من المجتمع، فالتنمية الاقتصادية تتحقق من خلال التنمية الاجتماعية إذ أن العامل الذي تحقق له حياة اجتماعية مستقرة يسعى للعمل بجهد أكبر لرفع من الإنتاج وبهذا تتحقق له حياة اجتماعية مستقرة، يسعى للعمل بجهد أكبر لرفع من الإنتاج وبهذا تتحقق التنمية الاقتصادية. وقد جاء في تعريف التميمي للمسؤولية الاجتماعية أنها: "مجموعة السياسات والإجراءات بالإضافة الى السلوكيات والتصرفات الأخلاقية التي تقوم بها المنظمة اتجاه والمجتمع والبيئة والتي تسعى من خلالها الى تحقيق رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة من أجل الوصول الى التنمية المستدامة بأبعادها الأربعة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية.<sup>2</sup>

نستخلص من هذا التعريف بأن المسؤولية الاجتماعية هي جملة السلوكيات الأخلاقية التي تتبناها المنظمة تجاه أصحاب المصالح والمجتمع والبيئة والملاحظ أن المسؤولية الاجتماعية حسب هذا التعريف لا تقتصر فقط على الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بل تهدف الى تدعيم الجانب الأخلاقي الذي يضبط قرارات وقواعد المنظمة لتحقيق التوازن بين أهداف ومصالح المنظمة والمجتمع. ويرى كل من "كيت ديفيد" و"وليام فريدريك" بأنها تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة، وطالبا أن تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات طوعية وليست خوفا من النقد أو التهديد باستخدام القانون وينصحان منظمات الأعمال بالاستجابة لمتطلبات البيئة والالتزام

1 حسين عبد الإسراج: تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية، ورقة بحثية. مقدمة ضمن الملتقى العالمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 15 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص، 03.

2 اسراء إكرام موعي: تأثير المسؤولية الاجتماعية بموجب المواصفة في الأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تقنيات إدارة الجودة الشاملة، جامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2020، ص، 22.

بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها، ومنه المجتمع على المدى البعيد يسلب مكانتها وقوتها كما أسميناه بالقانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية ممارسة طوعية تقتضي تحقيق العمالة في توزيع المنافع الاجتماعية والاقتصادية. وذلك من خلال حل بعض الازمات الاجتماعية وهذا ما يزيد من التنمية الاقتصادية وبالتالي خلق جملة من الميزات للمؤسسة كالأستقرار والأستمرار.

من خلال التعريفات السابقة وبالنظر إلى طبيعة الدراسة والواقع المعاش يمكن الإشارة إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام طوعي تقوم بمقتضاه المؤسسة بتقديم خدمات اجتماعية واقتصادية تساهم في تحقيق التنمية ضمن إطار أخلاقي، وذلك من خلال عدم إلحاق الضرر بالمجتمع والبيئة والتفديد بقواعد وقيم المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته من خلال الأعمال التطوعية والخيرية.

## II. الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية معيار أساسي لقياس نجاح أي منظمة، فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعاليتها التنظيمية ولقد وجد الباحثين صعوبة في الوصول إلى تعريف موحد. وذلك لاختلاف وجهات النظر حسب الدراسات وما يرد البحث فيه حيث عرفها رنارد: "على أنها تحقيق الأهداف المحددة"<sup>1</sup>. يتضح لنا من خلال هذا التعريف بأن الفعالية مرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فإذا حققت المنظمة أهدافها فهي تتسم بالفعالية أما إذا فشلت في تحقيق أهدافها فإنها تتسم بعدم الفعالية. أما كلود لوس فقد أوضح بأن الأهداف التي تحدد مدى فعالية المنظمة هي أهداف اقتصادية تتعلق بالمخرجات كتوفير السلع والخدمات تتناسب وحاجة السوق من خلال قوله: "بأن الفعالية هي تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية والانتاجية رغم وجود الأعمال والخدمات المقدمة."<sup>2</sup>

1 دادي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020، ص، 10.

2حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص 548.

حسب هذا التعريف فإن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تعتبر هدف أساسي من أهداف المنظمة. أما موران وآخرون فقد ذهبوا الى أبعد من ذلك إذ عرفوا الفعالية التنظيمية على أنها: الحكم الذي يصوره فرد أو مجموعة من الأفراد حول التنظيم وبشكل أوضح حول الأنشطة والمنتجات والنتائج.<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف يتضح لنا بان الفعالية التنظيمية تشير الى الاحكام التي يصدرها حول مدى إيجابية او سلبية النتائج التي حققتها المؤسسة والتي لها أثر على البيئة الخارجية وبالتالي فالفعالية تتعدى الوسط الداخلي للمؤسسة لتشمل الوسط الخارجي أيضا باعتبار أن المنظمة نسق مفتوح تسعى الى تزويد بيئتها بالخدمات التي يرتفع عليها الطلب بسبب جودتها الفائقة حيث تضمن تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية معا.

ومن جهة أخرى نظر أخرى عرفها اتربوني: "على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية".<sup>2</sup> حيث ركز اتربوني على انها درجة الرشد في استغلال الموارد كمعيار لقياس الفعالية، فالمنظمة تحقق أهدافها في إطار عقلائي يكون عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقادي الاضرار السلبية التي تتحقق من خلال المبالغة في استخدام الموارد الأولية، فاستنفاد الموارد عامل أساسي في انخفاض التنمية الاقتصادية والاجتماعية. والتي تفقد المنظمة فعاليتها التنظيمية، في حين يذهب بينغر إلى أن الفعالية التنظيمية تدل على حالة التوازن والانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة".<sup>3</sup> فالمنظمة تتكون من هيكل تنظيمي مسؤول عن تحديد موقع وأدوار الافراد إضافة الى تحديد نوع العلاقات التبادلية داخل المنظمة التي يجب عليها التفاعل مع بيئتها الداخلية

1 بوسنيل زهيرة: الفعالية التنظيمية، محاضرات مطبوعة في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، أولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم السياسية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2020، ص، 02.

2 خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون: الفعالية التنظيمية-المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة-، مجلة الراصد لدراسات والنماذج المفسرة العدد1، جامعة 20 أوت 1945، سكيكدة، 2021، ص، 115.

3 مختار عيواج، مالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمعاصرة، مجلة الآفاق الدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، المجلد 02، العدد01، ص، 270.

والخارجية حيث أن الهيكل التنظيمي المرن يكون قادرا على تجاوز التغيرات الطارئة سواء في التغيرات الداخلية أو الخارجية فالبيئة الداخلية تشمل العمال وعلاقتهم بالمرؤوسين وكذا علاقتهم مع بعضهم البعض أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتغير الى رضا أصحاب المصالح والمتمثلين في الموردين والموزعين والعملاء والمنافسين، وهذه البيئة هي التي توفر مدخلات المنظمة، هذا يعني بأن الفعالية التنظيمية هي تحقيق التكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد جاء آلفار "ALVAR" بتعريف مخالف عن التعريفات السابقة فهو يعرف الفعالية التنظيمية بأنها: "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها."<sup>1</sup> نلاحظ من هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية لا تركز على الأهداف بشكل أساسي دائما على مدى بقائها في سوق المنافسة من خلال جملة المؤشرات كالتكيف والنمو باستمرار البقاء للمنظمة يعني قدرتها على التأقلم لمواجهة التحديات والاستجابة لمتطلبات الأعضاء إضافة الى إمكانياتها في تقوية نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة إذ أن التكيف يظهر في الأهداف والاستراتيجيات وتكيف المنظمة أمرها ولنموها من خلال ادخال البرامج التدريبية والاعتماد على التكنولوجيا لأنها تؤثر في نمط الاتصال بين المستويات وبين الافراد فيما بينهم وبالتالي تحقق المنظمة فعاليتها وتضمن بقاءها.

مما سبق من تعريفات وبالنظر لطبيعة الدراسة والواقع المعاش فالدراسة الراهنة تشير إلى الفعالية التنظيمية على أنها درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والتي تضمن لها البقاء والاستقرار في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

1 نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي-مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي-، أطروحة دكتوراه، منشورة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص، 145.

## III. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعد المؤسسة نواة النشاط مهما كان حجمها كبيرا أم صغيرا كما تعد أداة لتنمية المجتمع لأن العملية الإنتاجية تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية، وقد تعددت التعاريف التي حاولت الإحاطة بهذا المفهوم من زوايا متعددة قانونية وتنظيمية، واقتصادية، كما اختلفت باختلاف الأنشطة التي تؤديها، إذ عرفها تالكوت بارسونز: "على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف معينة"<sup>1</sup>، وهذا باعتبارها وحدة تتجمع فيها الموارد البشرية المادية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تعزيز الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وذلك باختلاف حجم ونوع النشاط، وقد "عرفت المؤسسة على أنها تجمع بشري يتم من خلاله توحيد جهود الأعضاء و تضافرها من أجل تحقيق أهداف مشتركة أنشأت المؤسسة من أجلها وفق إطار قانوني يحدد الحقوق والواجبات والصلاحيات لمجمل تلك الافراد وللعلاقات التي تربطهم ببعض وبالبيئة الخارجية للمؤسسة"<sup>2</sup>، حيث أن المؤسسة لها علاقات مع البيئة التي تعمل فيها، وهكذا فهي تعبر عن مختلف التفاعلات التي تنشأ ضمن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وذلك لحماية الموارد الطبيعية والنظام البيئي والحيوي والدائم للحياة وتحقيق مستوى الأمن و الصحة في بيئة العمل.

ويرى برلمان "BRILMAN" أن المؤسسة الاقتصادية كمجموعة إنسانية هي منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزود بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم ومعارف وعادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وبسهولة، أما كوحدة قانونية سواء كانت شخصا طبيعيا أو اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات وتنتج سلعا وخدمات قابلة

1 بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة - عبد الله نواورية-البوني-، أطروحة دكتوراه، في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص، 16.  
2 امال أيوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2019، ص 18.

لتسويق وتعتبر كمجال سياسي ونظام مفتوح فهي لها علاقات مع البيئة التي تعمل فيها<sup>1</sup>. لقباعتبارها مجموعة منظمة ومهيكلتة تخضع لمنطق دقيق ولمقاييس محددة من الناحية التقنية والبشرية، فتعتبر المؤسسة تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات لأعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع النشاط<sup>2</sup>. فالمؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تؤخذ فيها القرارات حوا تركيب الوسائل البشرية و المالية والمادية بغية رفع الكفاءة والنمو الاقتصادي وتحسين بيئة العمل للعمال مما يساهم في تعزيز ولائهم للمؤسسة وذلك لخلق قيمة مضافة حسب الأهداف في النطاق الزمني والمكاني.

مما سبق فالدراسة الراهنة يمكن أن تشير إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها هيكل تنظيمي يجمع بين مختلف عوامل الإنتاج المادية (الآلات، المعدات...) وموارد بشرية متمثلة في أفراد يشاركون وينسقون مختلف الأعمال فيما بينهم بهدف تحقيق الفعالية في المؤسسة من خلال إنتاج وتبادل مختلف السلع والخدمات في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين.

#### سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة خطوة أساسية في مسار البحث العلمي لغرض استكمال الجانب النظري وتهيئته لموضوع الدراسة، فهي تعتبر بمثابة خبرات وتجارب سابقة تناولت موضوع الدراسة الراهنة التي يمكن الاستفادة منها، من جميع أبعادها أو بعد واحد ، وهناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية وقد تنوعت هذه الدراسات السابقة بين العربية والوطنية والأجنبية وسنقوم

1 آمال أيوب: المرجع نفسه، ص، 20

2 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص، ص، 09، 10.

بعرض جملة من الدراسات التي يتم الاستفادة منها، مع الإشارة الى ابرز ملامحها وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الراهنة والسابقة.

**الدراسة الأولى:** دراسة قذري عثمان، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على شركات

المساهمة أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الاعمال في جامعة دمشق، سوريا، 2015، 2014.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء، وتضمنت الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ هل تؤثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركات السورية المساهمة؟

✓ ما مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة السورية؟

✓ هل تؤثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

✓ قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء في الشركات المساهمة السورية.

✓ دراسة مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة السورية.

✓ قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في الرضا الوظيفي في الشركات المساهمة السورية.

ولتحقيق الأهداف استخدمت المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات الآتية: المقابلة، الملاحظة،

الاستبيان حيث اعتمد على عينة عشوائية طبقية وتوصل إلى نتائج الآتية:

✓ أن تعطي الشركات المساهمة السورية المزيد من الاهتمام فيما يتعلق بدعم المجتمع المحلي في

مجالات مثل: التعليم والصحة والمؤسسات الخيرية، والبنية التحتية والمساهمة في حل المشاكل والتخفيف من

1 قذري عثمان: أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في تخصص إدارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2014/2015.

الاضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الازمات، حيث بينت النتائج أن بعد المسؤولية الخيرية كان متوسط حسابي منخفض.

✓ أن تعمل الشركات المدروسة على مراعاة الجانب البيئي والمساهمة في المحافظة على البيئة ونشر ثقافة التوعية البيئية من خلال بعض الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها كالمساهمة في تحسين ونظافة المدن التي تمارس أنشطتها فيها اذ تبين الدراسة أن بعد الأداء البيئي كان منخفض.

✓ أن تعمل الشركات المدروسة على رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية لديها، اذ تبين من الدراسة التأثير الإيجابي لذلك على الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الشركات وعلى الأداء.

✓ اعتماد المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية للمنظمة والايان بأهمية دورها في تحسين الأداء.

#### التعليق:

بعد الاطلاع والتطرق على كل تفاصيل الدراسة السابقة توضح لنا أن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة في بحثنا وكان بمثابة الانطلاقة الصحيحة اذ توافق الدراسة مع المتغير المستقل لموضوعنا "المسؤولية الاجتماعية"، كذلك أفادت الدراسة منهجيا وكيفية اختيار العينة والاستبيان.

**الدراسة الثانية:** دراسة منال ظاهر الشمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات

الاعمال، جامعة الملك خالد، السعودية، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، 2022.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال المركزي الآتي:

✓ ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة للمنظمات؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

1 منال ظاهر الشمري: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، جامعة الملك خالد، السعودية، المجلد 03، العدد 02، 2022.

✓ ما مستوى توافر عناصر المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات؟

✓ ما مدى توافر عناصر الاستدامة في المنظمات؟

وقد سعت لتحقيق الأهداف الآتية:

✓ تسليط الضوء على دور وتأثير المسؤولية الاجتماعية على الاستدامة.

✓ توضيح مستوى توافر عناصر المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات.

✓ تبيان مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الاستدامة.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات التي تمثلت في: الاستبيان، وبيانات ثانوية تمثلت في الأبحاث والمراجع واستعراض الدراسات السابقة كما اعتمدت على عينة بسيطة عشوائية وقد توصلت لنتائج الآتية:

✓ أن هناك علاقة ترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة حيث توصلت الدراسة أن الأبعاد المشتركة بين المتغيرين تساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمجتمع نذكر من هذه الأبعاد المشتركة (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد التطوعي...) ومواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة فلذلك منظمة الأعمال اليوم تسعى جاهدة للقيام بمسؤوليتها الاجتماعية بفعالية الحفاظ على مركزها ونموها واستمراريتها.

#### التعليق:

تم الاعتماد على هذه الدراسة كدراسة سابقة باعتبارها تتشابه للدراسة الراهنة من حيث متغير "المسؤولية الاجتماعية" وتشابه أبعاد دعائم الاستدامة لمتغير "الفعالية التنظيمية" تم الاستفادة منها من حيث المنهج وكيفية اختيار العينة والاستبيان وإثراء الجانب النظري.

الدراسة الثالثة: دراسة بن عون منى الموسومة بمساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، آريلور ميتال، الجزائر، 2010.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

كما تفرعت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ما مدى تبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمفهومها الحديث داخل المنظمة؟
- ✓ ما مدى تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة ودور الاتصال الداخلي في ذلك؟
- ✓ كيف يساهم الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

كما سعت لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ الكشف عن مدى تجسيد مؤسسة آريلور ميتال لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ودور الاتصال الداخلي في ذلك من خلال المؤشرات التالية:
  - طبيعة الظروف الاجتماعية للعامل.
  - مستويات المشاركة في اتخاذ القرار.
  - مدى الاهتمام بسلامة العامل كمؤشر.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات تمثلت في الاستمارة والملاحظة والمقابلة واعتمدت على عينة طبقية وقد توصلت لنتائج الآتية:

1 بن عون منى: مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية آرسيلور ميتال بنونزة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.

✓ ما يعاب على هذه المؤسسة قلة اهتمامها بتبرعات الخيرية والمشاكل التي تطرح محليا في المجتمع إضافة الى عدم اهتمامها بإسكات العاملين الذين ليس لديهم مأوى وكذلك عدم وجود مطعم على مستوى المؤسسة.

✓ لكن تهتم المؤسسة بالقيام بأيام تحسيسية حول السلامة المهنية وأيضا برحلات العمرة لجميع موظفيها دون استثناء.

✓ توجد بوادر ترسيخ ثقافة بيئية لدى افراد المنظمة بالقيام ايام تطوعية لحماية البيئة.

### التعليق:

نجد أن هناك نقاط مشتركة بين هاته الدراسة والدراسة الراهنة حيث انها اعتمدت على بعض مؤشراتنا، أيضا لها مجال مشترك مع الدراسة الحالية كونها اهتمت بموضوع المسؤولية الاجتماعية إضافة الى انها اعتمدت على المنهج الوصفي والاستمارة ورغم التشابه بينهما الا ان هناك نقاط اختلاف حيث انها درست المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع على خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدها كمتغير مستقل رغم هذا الاختلاف الا انا الدراسة الحالية استفادت من الدراسة السابقة في صياغة أسئلة الاستمارة وإثراء الجانب النظري لدراسة.

**الدراسة الرابعة:** دراسة حاققة الأزهاري، حنيش صلاح الدين، عبد ربي بشير، الموسومة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، دراسة ميدانية لدى موظفي شركة اتصالات جازي بالجزائر، 2022.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول:

1 حاققة الأزهاري وآخرون: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الاعمال، دراسة ميدانية لدى (موظفي اتصالات شركة جازي بالجزائر) مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022

✓ ما هو دور تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر؟

تفرعت عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ ما مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل توجد علاقة بين مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بأبعاده لدى موظفي

المؤسسة محل الدراسة؟

كما سعت الى الأهداف الآتية:

✓ إزالة الغموض حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

✓ إبراز مدى تبني المسؤولية الاجتماعية في الجزائر من خلال قراءة شركة جازي بالجزائر.

✓ تقديم توصيات واقتراحات بغرض زيادة كفاءة المؤسسة محل دراسة من خلال تفعيل منافسيها نتيجة

تبني المسؤولية الاجتماعية.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل هذه البيانات واعتمدت على

أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستمارة وعينة عشوائية وقد توصلت الى النتائج الآتية:

✓ أن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين في الشركة محل الدراسة كان مرتفع المستوى

حيث جاء بعد المسؤولية تجاه الزبائن في المرتبة الأولى يليه بعد المسؤولية تجاه البيئة في المرتبة الثانية ثم

بعد المسؤولية تجاه المجتمع في المرتبة الثالثة والأخيرة، كما بينت ان مستوى الميزة التنافسية لدى الموظفين

في المؤسسة كان مرتفع المستوى، إضافة الى أن ان هناك علاقة ارتباط موجبة احصائيا ذات دلالة معنوية

بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية وهذا يشير الى أنه كلما كانت المسؤولية الاجتماعية سائدة بين

الموظفين بالشركة يدفعهم ذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

## التعقيب:

نلاحظ من خلال هذه الدراسة ان الباحث أشار الى بعد أساسي من ابعاد المتغير الثاني وقام بربطه بالمتغير الأول واستنتج العلاقة بينهما، إضافة الى ان الدراسة السابقة تنازلت ابعاد الدراسة الراهنة مما ساعدنا في إثراء الجانب النظري.

**الدراسة الخامسة:** دراسة كل من جان بير سيغال وأندريه سو بشاك وكلود ايمانويل تريومف Jean-Andre. Andre Sobczak et claude-Emmanue/triompb الموسومة بالمسؤولية الاجتماعية لشركات وظروف العمل، 2003.<sup>1</sup>

جاءت هذه الدراسة على شكل تقرير ينقسم الى جزئين:

هدف الجزء الأول الى تناول الإطار القانوني للمسؤولية الاجتماعية لشركات، كما هدف الجزء الثاني الى: التعرف على كيفية تطوير الشركات الأوروبية لممارسة المسؤولية الاجتماعية وظروف العمل وقد تم اختيار كل من المانيا والمملكة المتحدة الامريكية وفرنسا.

ومن اجل تحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات واعتمدت على عينة قصدية، وقد توصلت الى نتائج الاتية:

✓ وجود اختلافات في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الدول الأوروبية، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية في المانيا بين الإدارة فالموظفين امر راسخ في المجتمع الألماني، اذ ان المانيا تعزز هذا النوع من المسؤولية وتهتم بالموظفين وتقدم لهم الدعم ولأصحاب المصالح.

1 جان بير سيغال، أندري سو بشاك كلود ايمانويل تريومف: المسؤولية الاجتماعية لشركات وظروف العمل، دراسة ميدانية في المؤسسات الأوروبية، المجلد 13، العدد 28، 2003.

✓ وفي المملكة المتحدة نجد هناك قواعد ومعايير تنظيمية لتفاوض بين الإدارة والموظفين تسعى من خلالها الى وجود حوار إيجابي ويلم بين الطرفين، اما في الجر فقد كانت المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأولى قبل كل شيء ورغم انتقالها من النظام الاشتراكي الى الرأسمالي الا انها استمرت في الحفاظ على مسؤوليتها الاجتماعية وفي فرنسا نجد ان الدولة تدخلت في المسؤولية الاجتماعية حيث وضعت قوانين لتنظيم العلاقات بين الإدارة والموظفين، إضافة الى انها اجرتهم اعداد التقارير البيئية والاجتماعية.

### التعقيب:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير المسؤولية الاجتماعية والتشابه في بعض الأهداف الجزئية لدراسة الراهنة المتمثلة في ظروف العمل والإطار القانوني إضافة الى اعتماد الدراستين للمنهج الوصفي، اما نقاط الاختلاف تتمثل في عنوان الدراسة حيث ان الدراسة الراهنة تحت عنوان ابعاد المسؤولية والفعالية التنظيمية والدراسة السابقة تحمل عنوان المسؤولية الاجتماعية لشركات وظروف العمل.

من خلال الإطار التصوري والمفاهيمي والمتمثل في الدراسات السابقة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة ومبررات اختيار الموضوع واشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة ومفاهيم الدراسة، والدراسة السابقة تمكنا من تكوين فكرة عامة للدراسة الراهنة وأصبحت أكثر وضوحا، مما يجعلنا نتماشى مع الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية.

## الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة

أولاً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ثانياً: الفعالية التنظيمية

ثالثاً: المداخل النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية

رابعاً: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ظهرت المسؤولية الاجتماعية كفاعل لعدة عوامل فهي تهدف لتحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع المحلي وذلك بتحسين مستوى معيشة الافراد من خلال توفير خدمات اقتصادية واجتماعية وبيئية وتطوعية لتحسين جودة الحياة لهم، وذلك لانعكاساتها على الفعالية التنظيمية نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في بيئتها الداخلية والخارجية وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي:

### أولاً: المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة للمؤسسات وقد ظهرت نتيجة كثرة الضغوط على المؤسسات، فدورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية بل تقوم بتقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والاقتصادية وذلك لنموها واستمرارها وضمان بقاءها، وعدم إلحاق الضرر بالمجتمع وبالبيئة وذلك بمحاولة حل مشكلاتهم من خلال تقديم أعمال تطوعية. وسنحاول التطرق إلى:

**I. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية:** لقد عاشت الاعمال منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي حيث كان التطور الصناعي بأي ثمن في تصاعد مستمر وكان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح (ما هو مهم لي مهم للمجتمع) (ما هو مهم لشركتي مهم للمجتمع) وفيما نجد (ما هو مهم لشركتي مهم للمجتمع) يبرز كل شيء لصالح الاعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى، فكان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل، ظروف العمل المأساوية الامراض المهنية واصابات العمل الفردية والجماعية، هدر الموارد وحروب الاعمال في الداخل والخارج وغيرها الكثير. مقبولة كثمن اجتماعي لا بد من أجل التطور الاقتصادي ولكن القاعدة في التطور هي ان لكل ظاهرة تاريخية مراحلها ولكل اتجاه أساسي منحنى تطور من التصاعد الى الذروة ومن ثم التراجع ليأخذ شكلا أكثر استقلالا وتوازنا وقبولاً وهذا ما لازال يتطور حتى الان في علاقة الاعمال بالمسؤولية الاجتماعية، فمع الثورة الصناعية كان التركيز منصبا على مصلحة الاعمال حيث أن

اليد الخفية وقوى السوق غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع حتى فإن بدت مضرة ببعض الأطراف، وقد تم التعبير عن ذلك من خلال الاهتمام الكبير بمعايير الكفاءة والرياح على حساب جميع المعايير الأخرى، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الأطفال والأحداث والنساء في ظروف عمل قياسية، وقد ظلت هذه الحالة حتى بداية هذا القرن حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى الرياح هو القيمة الاقتصادية العليا، وإن ما هو خير للأعمال هو خير للمجتمع ككل، وفي هذه الفترة كانت هناك إرهاصات فردية ودعوات متفرقة من أجل الحد من هذه المظاهر القاسية، كما هو الحال في الرأسمالي الخير روبرت أوين في بداية القرن التاسع عشر الذي دعا إلى الاهتمام بالآلة البشرية والكائن الحي يمدّه بأساسيات الحياة، ساعات عمل محدودة، وجبات تقديم أثناء العمل، التعليم... الخ.<sup>1</sup>

## II. العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأبعادها:

1. العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية: يمكن القول ان هناك طريقتين لتلك العناصر، هما:<sup>2</sup>

الطريقة الأولى:

1 نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص، 196، 197.

2 محمد سيد فهمي: المسؤولية الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2015، ص، ص 107، 108.

## الجدول رقم (01): العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية

العنصر	مسؤولية الإدارة اتجاهه
1	المالكون والمساهمون
2	العاملون
3	العملاء
4	المنافسون
5	المجهزون (الموزعون والموردون)
6	المجتمع
7	البيئة
8	الحكومة
9	المنظمات الاجتماعية

**الطريقة الثانية:** تقوم هذه الطريقة على أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات في شكلين أساسيين

هما:

**أ. مسؤولية اجتماعية داخل الشركة:** تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الشركة تجاه العاملين سواء كان بتحسين وضعهم المادي من خلال وضع برامج العمل التي تؤدي الى زيادة دخولهم وتبوير احتياجاتهم بصفة منتظمة، وما تقوم به الشركة من خدمات خاصة تقدم لأسر العاملين في شكل وسائل متعددة، ومنها نقل أبنائهم من السكن الى مدارسهم وتقديم الخدمات الطبية لهم ولأسرهم، وما تقدم به تعلن الشركات من انشاء صناديق للزمالة لتقديم العون للعاملين في ظروف معينة مثل: الزواج والإنجاب والمرض ورحلات الحج والعمرة وغير ذلك.

**ب. مسؤولية اجتماعية خارج الشركة:** وتتمثل فيما يلي:

• **مجال حماية المستهلك:** التحول الى القطاع الخاص بعد تحقيق رغبات المستهلك واحتياجاته من أهم عوامل النجاح وتحقيق الربح، بحيث تخصص الشركات خاصة بتحليل سلوك المستهلك في مختلف الأنشطة.

• **التشغيل:** ذلك ان من اهم بنود المسؤولية الاجتماعية لرجال الاعمال الذين هم بالحراك الأساسي والتقدم، بالتوسع في توفير فرص عمل من خلال إقامة مشروعات استثمارية كبرى تستوعب عدد كبيراً من العاطلين عن العمل.

• **البيئة:** فسبب تزايد معدلات الفقر والبطالة في الدول النامية وما أوجده من زيادة الضغط على الموارد الطبيعية ونظراً لزيادة عدد السكان الذين أصبحوا مضطرين الى الاعتماد مباشرة على هذه الموارد أكثر من أي وقت مضى، بالإضافة الى تخلي حكومات عديدة عن بذل الجهود لحماية البيئة وعدم أخذ الاهتمامات البيئية بعين الاعتبار في خطط التنمية، فقد أدى ذلك الى ظهور العديد من القصور في أدوار

المؤسسات الرسمية وغير الرسمية. وعليه فإنه يقع على عاتق القطاع الخاص جزء كبيراً من المسؤولية بالاهتمام بكافة الجوانب البيئية من التلوث بشكل فعال.

• **المجتمع:** حيث أن المجتمع يعد من أهم عوامل جذب وتشجيع الاستثمار والاستقرار الاجتماعي والسياسي لذا فإن المشكلات التي تتعلق بالمجتمع كالجريمة والبطالة والامية وأطفال الشوارع وارتفاع مستويات الفقر لا بد أن تؤثر على مناخ عمل المستثمرين ومن هنا فإن إسهام القطاع الخاص في حل هذه المشكلات من خلال بناء مستشفيات والمدارس والمسكن هو أمر ضروري لتحقيق الأمن الاجتماعي مما يعود عليهم بالنفع وعلى المجتمع ككل.

## 2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية: من أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

**البعد الأول: البعد التطوعي والنشاطات الخيرية:** المسؤولية الطوعية هي الخطة الأخيرة في الهرم، وتضم السلوكيات والنشاطات الإضافية التي يراها المجتمع مرغوبة، والتي تضيف قيمة لدعم الأعمال كما هو الحال في دعم المشاريع الاجتماعية، والإسهامات الخيرية للمنظمات باتمان وسنيل Bateman & Snell". وبذلك يتضح ان المسؤوليات تتمثل في اسهامات انسانية للمنظمة غير الملزمة، وقد تكون غير متوقعة من قبل المجتمع، كما هو الحال في علاج الفقر في الدول النامية، وبناء المساكن للمشردين، ودور المسنين. ومع نضج المجتمع الصناعي الياباني: قامت الشركات بتبني برامج اجتماعية توسيعية. وتعد شركة "Yakult Honcha" اليابانية خير مثال على الشركات التي تتبنى هذا التوجه. اذ يعمل فيها (26000) عاملة تطلق عليهن تسمية (سيدات Yakult) ويقمن بتسليم الحليب الى الأبواب في ارجاء اليابان، وفي الوقت نفسه فإنهن يتفقدن الأفراد المسنين الذين يعيشون لوحدهم لمراعاة متطلباتهم Steiner & 2000

"Steiner"، يتضح ان هذا المنظور يمثل سعي المنظمات لتكون بمثابة مواطن صالح...<sup>1</sup>، ويقصد به المساهمة الإنسانية للمؤسسات بغية تغير الوضع الاجتماعي والعمل على المحافظة على البيئة من خلال عمد إلحاق الضرر بالبيئة وتقديم المساعدات للفئات الهشة المعوزة لتحسين جودة حياة الأفراد.

**البعد الثاني: البعد الاقتصادي:** إن جوهر هذا البعد هو أن منشأة الاعمال يجب ان تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وان الاسهامات الاجتماعية ماهي الا تحصيل حاصل او نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وان أبرز انصار هذا البعد هو العامل الاقتصادي الحاصل على جائزة نوبل ميلتون فريد مان، حيث يشير الى ان المدراء هم المحترفون وليس مالكي الاعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قرروا انفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فانهم سوف يضعون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تتخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا ما يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستخفض وبالتالي ستدهور المنتجات.<sup>2</sup> حيث يتضمن المنافسة العادلة بين المؤسسات عن طريق منع الاحتكار واحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين والمستهلكين.

**البعد الثالث: البعد الاجتماعي:** إن هذا النمط يقع نقيض البعد الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينه افي جميع قراراته. ولعل جماعات السلام الأخضر أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية تمثل هذا النمط وتحت المنشآت

1 وليد حميد رشيد الاميري: المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين راس المال الفكري وراس المال التموييني، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، ص 183، 184.

2 بلال خلف السكرانة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان، الأردن، 2008، ص، 165.

على تبيته وبالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على الصعيد الأداء الخارجي.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أنه يقتضي هذا البعد بأن المؤسسة تعمل على الارتقاء بالمجتمع نحو التقدم والنمو عن طريق علاج مشكلاته.

**البعد الرابع: البعد البيئي:** لابد للجامعات أن تراعي الآثار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها والقضاء على الانبعاث السامة والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد. وعلى المؤسسة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة في تأدية نشاطاتها، وتقديم خدماتها وتصنيع منتجاتها كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعال لأدائها البيئي، ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المؤسسة نفسها أن تكون شاملة، مثبتة ممكن إثباتها وموثقة ومعومول بها. وبعامه فإن المسؤولية الاجتماعية تعد التزاماً على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق الإسهام في مجموعة كبيرة من الأنشطة المجتمعية مثل: (مكافحة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، خلق فرص عمل، تلبية احتياجات المجتمع ومستجداته) وقد تم استخلاص المؤشرات الآتية للبعد البيئي:<sup>2</sup>

✓ إجراء دراسات ميدانية حول أسباب التلوث.

✓ نشر الوعي الصحي بين فئات المجتمع.

✓ رعاية حملات مكافحة التلوث البيئي بأشكاله المختلفة.

1 بلال خلف السكارنة: المرجع السابق، ص 166.

2 سناء علي شقوارة: أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعات ومتطلبات تطبيقها في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد 01، العدد 02، 2012، ص، 51.

✓ القيام بحملات نظافة للبيئة المحلية.

✓ عقد ندوات مختلفة حول أهمية المحافظة على البيئة من التلوث.

ومنه نستنتج أن البعد البيئي يهدف الى الحفاظ على البيئة من خلال منع التلوث وعدم استخدام الآلات الضارة بالبيئة، إذن فالمسؤولية الاجتماعية سياسة تعتمد على برامج تعمل وفق المعايير الأخلاقية والقانونية تؤثر على البيئة والمستهلكين وذلك عن طريق القضاء على الممارسات الضارة فلا ينبغي على المؤسسة التركيز على تعظيم الأرباح فقط وإنما تفعيل أخلاقيات العمل تجاه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمتمثلة في رفاهية المجتمع، وسلامة البيئة إضافة الى رضا أصحاب المصالح والذين يصنفون داخل المؤسسة كعمال ومساهمين وخارج المؤسسة كالزبائن والموردين والذين لهم تأثير على المؤسسة حيث أن كسب ثقة والتزام أصحاب المصالح مؤشر أساسي لنجاح المؤسسة.

### III. مجالات المسؤولية الاجتماعية: وقد تمثلت مجالات المسؤولية الاجتماعية في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

✓ تقديم برامج رعاية اجتماعية وتعليمية وثقافية وصحية لأسر العاملين.

✓ القيام ببعض الاعمال الخيرية ذات النفع العام.

✓ التبرع لبعض المشروعات الخيرية ذات النفع العام.

✓ تقديم بعض المشروعات والخدمات الاجتماعية لمساعدة المجتمع.

✓ توزيع الهدايا على مرضى المستشفيات.

✓ المساهمة في برامج تنمية المجتمع المالي.

✓ المشاركة في التخطيط ووضع خطط للمجتمع.

✓ تدريب تلاميذ وطلاب المؤسسات التعليمية.

1 مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة" مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 235

✓ العمل على الحفاظ على البيئة المحيطة بالمنظمة والقيام بمشروعات لحماية هذه البيئة من التلوث.

✓ إجراء البحوث والدراسات لإلقاء الضوء على الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية.

✓ المساهمة في وقاية المجتمع من المشكلات الاجتماعية المساهمة في حل أو مواجهة المشكلات

الاجتماعية.

#### IV. تأثير ابعاد المسؤولية الاجتماعية: تؤثر المسؤولية الاجتماعية على ما يلي:<sup>1</sup>

##### 1. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الاعمال

شريحة مهمة إذ تتطلع الى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، والامر الذي يتطلب منها مضاعفة

نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية،

انشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية

احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال

تقديم الدعم المادي لهم هذا بالإضافة الى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات.

وعادة ما ينظر الى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الاعمال

الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

##### 2. المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: فاذا كانت المنظمات تولي اهتمامها البشري فلا بد ان تقدم

لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على مستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية

الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث ان اكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة

التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق وان الناس يحبذون التعامل تجاريا مع نفس

المنظمات.

1غازي الرقيبات: أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات، مذكرة ماجستير في الإدارة العليا، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص، ص 15، 16.

**3. المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والاعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة الى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتزام المنظمات بمعالجة الاضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة الى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل: الاحتكار.

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

**5. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** لقد أعيد التركيز في ادبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية وان المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي يضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة.

**6. المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة الى حماية أصول المنظمة وموجوداتها.

ومنه استنتجنا ان المؤسسة حتى تؤدي دورها كما يجب عليها مراعاة احتياجات المجتمع فالمسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على عدم الحاق الضرر بالبيئة الخارجية أو تحمل نتيجة الأضرار التي قد تلحقها، بل تتعدى ذلك إلى حل مشكلات المجتمع والتي ليس للمؤسسة دخل فيها كمشكلة البطالة، تحسين المستوى المعيشي، توفير مناخ مناسب للعمل فالمسؤولية الاجتماعية تحقق الاستقرار الاجتماعي، وتخفف الأعباء على

الدولة من خلال أدائها لمهام مختلفة أما بالنسبة للمنظمة فهي تحقق عوائد متعددة كالمردود المادي والقبول الاجتماعي.

**V. مكاسب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** يكمن تلخيص المكاسب والدوافع التي يحصل عليها

قطاع الاعمال:<sup>1</sup>

- ✓ تحسين سمعة الشركات مما يحسن قيمتها الاجتماعية.
- ✓ استقطاب قوة عمل أكثر كفاءة.
- ✓ بناء علاقات قوية وثقة متبادلة وتحقيق تقارب مع الحكومات ومكونات المجتمع المختلفة.
- ✓ الاستفادة من الاستقرار والسلام الاجتماعي والحد من التوترات الاجتماعية.
- ✓ تعطي المسؤولية الاجتماعية قيمة مضافة للمساهمين.
- ✓ إخلاص أكبر من قبل العملاء وبالتالي زيادة المبيعات.
- ✓ زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية نتيجة الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي ينعكس إيجابيا على انتاجيتهم وعلى تحسين نوعية المنتج.
- ✓ دعم أفراد المجتمع للمؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ تكوين سمعة طيبة والسمعة الطيبة ركن هام من أركان نجاح الشركات.
- ✓ يمكن تعويض تكاليف المسؤولية الاجتماعية على المدى المتوسط والطويل من خلال السمعة التجارية الجيدة.

هذه المكاسب الناجمة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والعاملين والبيئة تساهم في زيادة المكاسب والربحية طويلة الأمد، ولا يمكن أن تتحقق خلال الأمد القصير، كما هو حال الصفقات التجارية

1 رسلان خضور: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الاعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، كلية الاقتصاد، دمشق، 2011، ص، ص 18، 19.

الآنية سريعة المردود لكنها غير قابلة للاستدامة. لم تعد تعني المزايا التنافسية للشركات ميزة التكلفة والسعر وميزة نوعية وجودة منتجاتها فقط، بل تتسع لتشمل معايير أخرى أخلاقية واجتماعية وبيئية تميزها عن غيرها من الشركات. فخلق القيمة للشركة وتنميتها لا يتحقق فقط من خلال معيار الأرباح المحققة فقط، بل تنمو هذه القيمة لنتيجة تفاعل المعايير المادية ومعايير ذات طابع اجتماعي يصعب قياسها بشكل كمي أحيانا لنحدد مقدار مساهمتها في خلق وتنمية قيمة الشركة.

## VI. المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية: لقد أصبحت التنافسية والمسؤولية الاجتماعية من

المواضيع المهمة في الإدارة الاستراتيجية في الوقت الحالي بغض النظر عن المستوى، سواء أكان شركة أم صناعة وطنية أم دولية. نتيجة لذلك فقد برز مفهوم جديد هو التنافسية المسؤولة والتي تحده منظورا جديدا لفهم والقيام بالأعمال. هناك اعتقاد بأن حدوث ذلك يعود على أن التنافسية الهدف المطلوب والمرغوب من الشركات والدول أيضا لأنها ترغب في ان تتمتع بميزة تنافسية على مدى الأيام، ومع ذلك فإن لمصطلح التنافسية تعريفات متعددة تختلف من كاتب الى آخر ومن هيئة الى أخرى ومن تنظيم الى آخر، إلا أن الفكرة الرئيسية المتعلقة بالمقصود بالتنافسية تبقى كما هي، والشيء الذي يتغير هو طرق تحقيقها ومصادر التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغير، عالجت العديد من الدراسات الحديثة علاقة المسؤولية الاجتماعية بصورة الشركة والميزة التنافسية والأداء المالي فعلي سبيل المثال أجري كابطا "Gupta" سنة 2002 دراسة عالجت علاقة الشركة ومسؤوليتها الاجتماعية بالميزة التنافسية وأشار إلى أن المكونات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للشركة هي الاهتمام بالبيئة والمشاركة في المجتمعات المحلية. ويرى لونغو وآل "Longo et al" بأن تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يحافظ على ان مدخل المسؤولية الاجتماعية يساهم في قيم الشركة. وأن على المنظمة ان تهتم بالمسائل الاجتماعية مثل مرض السرطان، عمالة الأطفال، البيئة، وحقوق الانسان لان الزبائن في مختلف دول العالم يتخذون قرارات شراء استنادا على ان لمسؤولية الاجتماعية. ويشير ويلسن "Wilson" الى أن أكثر من ثلثي المواطنين في أية دولة يميلون الى التعامل مع

الشركات التي تساهم بشكل واسع في المشكلات الاجتماعية وأن أصحاب المصالح يطلبون من المنظمات قبول الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية بالإضافة الى مسؤولياتها المالية ويرى هيمفيل "Hemphill" أن الشركة تعزز سمعة مسؤوليتها الاجتماعية عندما تركز استراتيجيتها على مصالح المجتمع وتضيف هذه السمعة قيمة جوهرية لميزة الشركة التنافسية في موقع السوق وتؤدي الى تحسين التدفقات النقدية والربحية، كما أن لها تأثيرا إيجابيا على الأداء المالي للشركة على المدى البعيد. ويرى هوستد وآلان "Husted and allen" أن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن ان تولد مزايا تنافسية إذا ما استخدمت بالشكل الصحيح، لافتا الى أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. ويشير أشلي "Ashley.2001" الى ان المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبر في الوقت الراهن مصدرا للميزة التنافسية. التي ينبغي على الشركات ان توظفها في السعي لزيادة التنافسية وتحقيق نتائج أفضل. كما يشير الى أن توليد ميزة تنافسية يحدث من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تضيف قيمة وتولد النافع لشركة ما عندما تقبل شركة أخرى في القيام بذلك. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد الداخلية أو من الموارد من الشركة<sup>1</sup>.

فالمقصود هنا بالميزة التنافسية قدرة المؤسسة على النمو والبقاء مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال تحقيق الابداع والابتكار اللذان يحافظان على سمعة المؤسسة لتكون متفوقة على منافسيها وقد أثبتت العديد من الدراسات أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية له دور في تحقيق الميزة التنافسية.

**ثانيا: الفعالية التنظيمية:** إن موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الأساسية التي يتوقف عليها بقاء

وتطور ونمو المؤسسات وذلك بقدرتها على استغلال الموارد وتكيفهم في بيئتها الداخلية والخارجية تستمر فعالية المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

1 رولا أحمد كريشان: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص 29.

## I. خصائص الفعالية التنظيمية: من مجموع المفاهيم المعطاة للفعالية التنظيمية هناك عدد من

الخصائص تمثلت في:<sup>1</sup>

- الشمولية: تتضمن العديد من الابعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى زمني.
- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الافراد، المساهمين.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الابعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية المنظمة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة.

كما استخلصا "هيرمان ورينز" "Herman & Renz" من خلال تعريف الفعالية التنظيمية مجموعة

من الخصائص، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الفعالية التنظيمية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة، فالمحدد لفعالية المنظمة هو مقارنة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو من المنظمات المتفردة في أدائها.
2. مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والابعاد ولا يمكن مثلا قياس الفعالية التنظيمية لأي منظمة من خلال مؤشر أداء وحيد، فتحقيق وفر في الميزانية لا يشير بالضرورة الى فعالية تنظيمية عالية.
3. القيادة في المنظمة هي من يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية.
4. الفعالية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد اختلافا في تعريفها من منظمة إلى

أخرى ومن شخص إلى آخر.

1 مازري منيرة: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص، ص 180، 181.

5. المنظمة الفاعلة لا بد وأنها تنتهج ممارسات إدارية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح. فقد تتبنى المنظمة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية.
6. يقتضي الادعاء بتبني أفضل الممارسات تقييماً نقدياً فاعلاً، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول إلى فعالية تنظيمية عالية من خلال استقطاب أفضل الممارسات.
7. يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فعاليتها. ويعود فهم الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها.
8. من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع المنظمات وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية، حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفعالية التنظيمية لكل منها.
9. من المهم دراسة الفعالية التنظيمية في المنظمات باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر الفعالية التنظيمية لمنظمة ما بشكل كبير بالفعالية التنظيمية للمنظمات الأخرى ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.
- فالمؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها تعتبر الفعالية التنظيمية المحرك الأساسي لها وذلك للبقاء والمحافظة على استمراريتها في سوق المنافسة وهذا يتحقق من خلال كسب رضا الموظفين والعملاء.

**II. عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية:** كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة، له المقاييس التي تكمن من معرفة درجة الفعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، له المقاييس التي تكمن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا لعنصر داخل المنظمة، وكما اتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح، المقدرة على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور، كفاءة استخدام عناصر المنظمة... الخ. كما يمكن ان تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة

ككل مثل حجم إنتاجها والربح الصافي، ولكن يجب أن تشير الى دعم كفاية استخدام المقياس الكلي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي ان يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الأخرى، وعموما يلاحظ ان موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج الى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فان الفعالية التنظيمية تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المنظمة، الداخلية والخارجية، وان الفعالية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقة الحرجات بالمدخلات او نسبة المخرجات الى المدخلات، وتبين لنا ان عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي الى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها، ومن اجل ذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على الفعالية التنظيمية، والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتأقلم المنظمة...اي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف، وعلى الرغم من أهمية ذلك، لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضا من أجل ذلك، يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة، ولكن ينبغي ان تتسع هذه الأهداف لتشمل اهداف خاصة بالمنظمة، واهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف وفي هذا الإطار يمكن القول بأن عناصر فعالية المنظمة (من الأجل القصير والطويل ) ينبغي أن تشمل على الأقل الآتي:<sup>1</sup>

**1. الإنتاجية:** وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية المجودة المقبولة في ظل ظروف المنظمة وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق، ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

**2. الكفاءة:** ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات) ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

1 نور الدين تاويرت: مرجع سبق ذكره، ص - ص 151 - 153.

3. **الرضا:** ويشمل رضا العاملين، والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين، إنجازاتهم، معدل غياب العاملين، عدد الشكاوى، درجة رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.

4. **التأقلم:** يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، وأهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها، والتأقلم يظهر بشكل ملموس في أهداف، خطط، استراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

5. **التطور:** ويتمثل في درجة نمو المنظمة، ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد. وكذلك في إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة.

6. **البقاء:** كلما كانت المنظمة فعالة، تستطيع وتضمن بقائها.

عموما فموضوع الفعالية التنظيمية موضوع مهم وأشمل من الكفاءة فالكفاءة تعني الرشد في استخدام الموارد (الموارد، المباني، الأموال، الآلات) أما الفعالية فتشير إلى درجة تحقيق المنظمة لأهدافها (رضا العاملين، التنافس، البقاء، الربحية) وهنا يتضح لنا بأن الكفاءة مؤشر من مؤشرات الفعالية وشرط ضروري لتحقيق الفعالية ومع كبر حجم المؤسسات وتنوعها، تنوعت معها مفاهيم الفعالية التنظيمية مما اقتضى ضرورة تحديد مجموعة المعايير والتي تأخذ لقياس درجة فعالية المؤسسات كما ينبغي الإشارة إلى أن هذه المعايير قد تكون ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة كت تحقيق الأهداف، الرضا الوظيفي، الكفاءة، الإنتاجية، أو البيئة الخارجية كالبقاء والتطور والتأقلم.

### III. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية: إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري

وبحوث التطوير، وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:<sup>1</sup>

1. **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية فب توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم "sears roebuck & company" مثالا مهما: فهما يفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2. **توسيع العمل:** رواده شركتي: أي.بي. أم (I.B.M) و"ديترويت" "إديسون"، فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3. **تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداء بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات.

1 بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الجزائر، دار الفجر النشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2013، ص-ص، 40-42.

4. الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

5. زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

✓ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

✓ إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة

مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

✓ تنظيم جمعيات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي

يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

✓ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

✓ تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى

المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات ومشاكل عديدة رغم توقع نجاحها، فعدم

منح الاهتمام الكافي للاتصالات يؤثر سلباً على فعالية التنظيم، كما ان الإدارة كثيراً ما تعمل على كسب

الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة، فالإدارة

"تبنت الأفكار" ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها "الإدارة بالسيطرة"، فالمشاركة تصبح

شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة لتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة.

لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على

سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لابد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح أثناء تقدمها البطيء من أجل

تحسين فعاليتها التنظيمية.

**IV. نماذج الفعالية التنظيمية:** بناءا على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، نوعية البيئة ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها)، وعليه لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من النماذج لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.<sup>1</sup>

**أ. النماذج التقليدية:** لقد ركز النموذج التقليدي للفعالية داخل المنظمة على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المخرجات) إلى مخرجات (السلع والخدمات)، ثم تعود البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقه.

**أ. نموذج موارد النظام:** يركز هذا النموذج على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرسومة وللحفاظة على التوازن والاستقرار ومن أهم رواده موريس، كامرون، كينغام "Mores"، "Cameron"، "Cunningham" حيث يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية هي أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها على التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها، ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات وبالتالي يحدد أبعاد هذا النموذج على أساس ما يلي:

✓ القدرة على تحديد الفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

1 بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016، ص، 95.

✓ القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط، وخاصة منها المادية المتمثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر المؤثرة الأخرى. لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة، أو علاقة المنظمة بالبيئة لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى مثل: القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة.

**ب. نموذج الأهداف:** يعد نموذج الأهداف من أقدم النماذج لتحليل الفعالية وأكثرها انتشاراً، حيث لفعالية المنظمة في ضوء هذا المدخل على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، من رواد هذا المدخل روبنس هال، دافت "Robbins Hall Daft". حيث يركز هذا المدخل على مدى إنجاز المنظمة لأهدافها، وإلى المدى الذي تحدد فيه المنظمة أهدافها نتيج ملاحظتها أو قياسها. ويميز بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية:<sup>1</sup>

✓ **الأهداف الرسمية:** وتتمثل في القواعد المرشدة التي تحدها المنظمة في الوثائق الرسمية، والتي تعبر عن شرعية المنظمة والغاية من وجودها للسماح لها بالحصول على الموارد ودعم أصحاب المصالح.

✓ **الأهداف العملية:** وتتمثل في أهداف قصيرة الاجل في الغالب وتعكس الأنشطة التي تؤديها المنظمة، هذه هي أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة. فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول الى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة. فنموذج الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة، إذا يفهم من هذا النموذج أن المنظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة وأن فعالية

1 بوشلاغم حنان: المرجع نفسه، ص، 95، 96

المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف ومع أن هذا النموذج يستخدم كثيرا في الحياة العلمية في المنظمات إلا أن مدخل الأهداف يعاني من عدة مشكلات أهمها:

✓ إن الأهداف غير رسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.

✓ لكل منظمة عدة أهداف وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحيانا من تحقيق الأهداف الأخرى.

✓ إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة.

وبناء على ما تقدم حول مدخل الأهداف يمكن القول بأنه بعد من نموذج منطقي لقياس الفعالية التنظيمية، نظرا لأن مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات هي المحققة للهدف العام الذي تسعى إليه منظمات الأعمال وهو الربحية فبدونه يندم مبرر رئيسي لتواجد منظمة الأعمال الهادفة للربح.

ج. **نموذج العمليات الداخلية:** بموجبه يتم تقييم الفعالية من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفاء

للوحدات الإدارية مثل: اتخاذ القرار والموازنة ويعتمد هذا نموذج قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل: القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراعات. وليس العمليات المادية وتتسم المنظمة في ظل هذا النموذج بتوفر خصبة تحقيق التكامل بين التنظيمات، وتوفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع الافراد والمنظمة...

ب. **النماذج المعاصرة:** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى

تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه النماذج بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم النماذج المعاصرة: نموذج الأطراف الاستراتيجية، ونموذج النظامي ونموذج القيم التنافسية.

أ. **نموذج الأطراف الاستراتيجية:** ويطلق على هذا نموذج الأطراف الاستراتيجية، والفعالية التنظيمية

تساوي قدرة المنظمة على رضا الأطراف المختلفة، التي ترتبط بمصالح وتتعامل مع المنظمة، ويلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن لمنظمة تحقيقها، ولكن عند تحقيقها يتبين أمها معارضة.

ب. **النموذج النظامي:** تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة، حيث تنظر للمنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة، حيث أن المنظمة يجب أن تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات، إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والاستقرار، أي أن هناك أسلوب آخر للنظر إلى الفعالية من خلال نموذج النظم.

ج. **نموذج القيم التنافسية:** قدم "كوين" و"رورياف" نموذجا لقياس فعالية المنظمة بأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها النماذج السابقة لقياس الفعالية، فقد قام الباحثان بدراسة وجهات المديرين في العديد من المنظمات ومكنها من التمييز بين نوعين من التوجهات:<sup>1</sup>

- **التوجه الداخلي:** اهتمام المنظمة برضا العاملين والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
  - **التوجه الخارجي:** اهتمام إدارة المنظمة بتدعيم مراكز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.
- وقام الباحثين بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:
- **الهيكل الجامد:** تهتم الإدارة بإحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل والالتزام بالإجراءات ونظم العمل.
  - **الهيكل المرن:** تهتم الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى وهو نمط شبيه بالهيكل العضوي.

## V. خصائص المنظمة الفعالة:

1 بوشلاغم حنان: المرجع نفسه، ص، 100

إن البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن هناك اختلافان بدرجات متفاوتة بين المنظمات الفعالة نفسها، وبين المنظمات الفعالة والغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة ان تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل الى الفعالية التي تنشدها، كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم حيث يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا انها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية، وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية النسبية، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية. ومن هنا نقول اننا لا نبالغ أبدا عندما نحكم على كل تنظيم أو مؤسسة (أيا كان حجمها أو نوعها، وأيا كانت قوة الجهة التي تقف وراءها) بالفشل، مالم يتم العمل فيها وفقا لتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها، مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة. أما إذا أردنا الخوض في الجزء الفعالة بالنسبة لنجاح المنظمة، فبإمكانها معالجة التغيرات التي تتعرض لها بفعالية، بأن تبدأ بإجراء تغييرات فب التنظيم الرسمي، وترى تأثير ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يتجاوبوا مع هذه التغييرات، ويمكن أن نفهم من هذا أن المنظمة الفعالة هي التي تتهاون مع أي جديد يطرأ عليها، فإذا رأت أن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي معين أو مسؤول آخر فهي لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها، على ان يبقى العمال "الترمومتر" بقياس نجاعة هذه العملية، بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد. ومن جهة أخرى فإن المنظمة بإمكانها معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم عبر الرسمي بواسطة القيادات المناسبة له، وذلك بغية تصحيح ما من شأنه التأثير سلبا على السير العادي للعمل، وهذا من خلال الرقابة التي تمارسها الإدارة على الافراد، مع مراعاة الاختلافات والفروقات بينهم، فالحالة هي التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة المتشددة، هذا بالإضافة الى وجهات نظر الافراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع ذلك

ومفهوم هؤلاء لسلطة وكيفية ممارستها، وأخيراً يمكن التأكيد على جملة من النقاط التي يمكن اعتبارها بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:<sup>1</sup>

✓ وجود هدف محدد ومتفق عليه، معروف لدى الأفراد والمديرين، وتتوفر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

✓ تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.

✓ تواجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

✓ هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

✓ النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

✓ تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، للصراعات ومختلف أشكال النزاع واتخاذ حلول سريعة لها.

✓ واختيار الإجراء المناسب.

✓ التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، ونشر روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

1 مختار عيواج مالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها-دراسة ميدانية بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة-، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-، العدد 2، مارس 2017، ص، ص 29، 30.

وتعتبر فعالية المؤسسة كنظام مفتوح على مدى استعداد المؤسسة للبقاء والتكيف، ولنموها، باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها. وهذا التصور قد تدعم من طرف العديد من الذين درسوا المنظمة وخاصة من طرف: "Argyris" "Trist" "Rice" et "Bennis" ونجد نفس المعنى يعبر عنه بفعالية الأداء، ويقصد بفعالية الأداء مدى نجاح النظام المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها. وهدف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو، والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كل من الأهداف الاستراتيجية، أو الأهداف طويلة الأجل، والأهداف طويلة الأجل، والأهداف التكتيكية أو الأهداف قصيرة الأجل. ومن هذا الكلام نلاحظ الربط بين الكفاءة، والفعالية والمردودية، وعوامل البقاء والتطور بشكل آخر. وهو ما يلتقي مع التصور السابق للفعالية، إذ كلاهما لا يعتبر الفعالية نتيجة لعمليات تسيير قصيرة الأجل، وإنما يربطانها أيضا بعمليات طويلة الأجل، وبالتالي بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واللذان يتعلق بهما بقاء واستمرارية المؤسسة، بالتكامل مع الاعمال قصيرة الأجل التي تعبر في الواقع عن تنفيذ مراحل للمخططات والأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>

وترتبط فعالية وأهداف المؤسسة كنظام، بعاملين هما<sup>2</sup>:

1. البيئة أو المحيط أو نوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر في عملها.

2. قدرتها على التكيف مع هذه البيئة.

وهذان العاملان نجدهما أكثر وضوحا وتكاملا، ضمن شروط الفعالية لدى "G.W.Bennis" الذي يربط صحة المؤسسة بشروط الفعالية التي يقسمها الى ثلاثة، وكلها ترتبط بقدرة أو كفاءة المؤسسة، وبالمحيط، ويضيف "E.Shein" شرطا آخر له دور فعال في المؤسسة وهو التكامل لتكون هذه الشروط بالتالي أربعة

1 ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص، ص 92، 93.

2 ناصر دادي عدون: المرجع نفسه، ص93

وهي: كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل، ورد فعل بمرونة للمتطلبات الحركية للمحيط، وهذا العنصر يرتبط بقدرة المسيرين على التعامل مع المحيط وطاقاتهم في الإدارة، وامكانياتهم لتقدير التغيرات المستمرة للمحيط حتى لا يصدم هؤلاء بها، ويكمل نظام الإدارة في هذا النظام المعلومات والبحث والتنمية وغيرهما.

ما ورد عليه يمكن القول أنه لا يمكن الحكم على أي مؤسسة تتمتع بفعالية إلا إذا توفرت فيها مجموعة من الشروط كالاستخدام الملائم لسياسة المؤسسة وممارساتها والتي تضمن لها الاستمرار في السوق والبقاء في ظل التحديات الطارئة ففعالية المؤسسة ما تعني أنها تعمل وفق معايير موضوعية تأثر إيجاباً على محيطها الاجتماعي إذ أن أهداف المنظمة لا تقتصر على الجوانب المادية فقط كتحقيق الربحية والاستغلال العقلاني للموارد بل تلمس الجوانب المادية كالمرونة والتكيف والبقاء والتي لها علاقة مع البيئة الخارجية، وحتى ترفع المنظمات من مكانتها وتعزز سمعتها وجب عليها التحلي بالقيم الأخلاقية وتحمل المسؤولية تجاه عمالها والمستفيدين من خدماتها وكما أشرنا سابقاً المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فنشاط المؤسسة يحتم عليها العمل وفق بيئة متفاعلة معها.

### ثالثاً: المداخل النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية

إن دراسة التنظيم والتفاعلات التي تحدث في محيط المؤسسات قد تطورت على مر الزمن مجموعة النظريات التي تفسر الظواهر المختلفة، في حين تطرقنا إلى نظرة عامة على المداخل النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال:

#### I. المدرسة الكلاسيكية: كانت المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري المعاصر أول مدرسة إدارية

تكلمت عن السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة، فهي تيار فكري حاول تطبيق العلم على الانسان، تميزت بوضع الأسس والقواعد التقليدية في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، فهي بلا

شك وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها، ومن أسباب ظهورها الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

إذ افترضت نظريات هذه المدرسة أن فعالية أداء العمال في البعد المادي فالتحفيز في هذه المدرسة تم حصره في الأجر، إذ أن العامل لا يتحرك إلا رغبة في الحصول على أجر مرتفع ومن أجل زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وضعت المدرسة قواعد ومبادئ صارمة لتقسيم العمل وتوزيع المهام بين العمال والإدارة، حيث أن مهام العمال تمثلت في التنفيذ والعمل المتواصل في حين تهتم الإدارة بالتخطيط والرقابة والتنظيم، كما اعتمدت التسلسل الهرمي للسلطة، وأكدت على وجود سلطة واحدة في أعلى البناء الهرمي وركزت على التنظيم الرسمي، وأهملت التنظيم الغير الرسمي. رغم ما أحرزته المدرسة الكلاسيكية من إيجابيات في تحقيق الإنتاجية حيث أن العديد من المؤسسات الكبرة لازلت تطبق مبادئها إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات أبرزها إهمال الجانب الإنساني واعتبر العامل آلة وذلك عن طريق الحد من الابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ومهمة العامل في التنفيذ فقط الى جانب تجاهلها للجانب غير الرسمي كجانب تأثير كبير في دافعية العمال للعمل، إضافة الى أنها درست التنظيم بمعزل عن البيئة واعتبرت المؤسسة نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية، إن المدرسة الكلاسيكية تناولت موضوع الفعالية التنظيمية فهي سعت الى تحقيق أبعادها عن طريق تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والادوار إضافة الى اعتمادها على هيكل تنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق التعاون بين الوحدات من أجل زيادة الإنتاج من أجل استمرار المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

أما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية فالمدرسة الكلاسيكية تتناول هذا الموضوع بصريح العبارة وإنما أشارت له ضمناً من خلال تأكيدها على الأجور والحوافز المادية إضافة الى تقسيم العمل والتخصص وتعويض

1 عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 43.

العاملين تتحقق من خلال تحقيق أهداف التنظيم، دون الخوض في خصائص البيئة الخارجية والتغيرات التي تطرأ عليها.

**II. المدرسة السلوكية:** تعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميز في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية سواء كانت نفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية وقد جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنقائص التي اتسمت بها المدرسة التقليدية. وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعيا وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل.<sup>1</sup>

نلاحظ أن هذه الدراسة قامت على مصطلح الرجل الاجتماعي حيث أولت اهتماما كبيرا بالجانب الاجتماعي والنفسي للفرد والعمل وترى بأن العمل نشاط اجتماعي وأن العمال لهم الحق في العيش الكريم فتحقيق الرفاهية الاجتماعية والنفسية تحفز العامل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالأجر ليس كل ما يسعى اليه العامل. فدوافع الفرد ليست بالدرجة الأولى مادية وإنما معنوية إضافة الى إشارتها بأن نمط القيادة والإشراف السليم من شأنه زيادة الإنتاج، حيث دعت للمشاركة في اتخاذ القرارات والتي لها تأثير إيجابي وتحدث عن طريق عملية اتصال مرنة وشفافة بين المرؤوسين والرؤساء وكذا بين العاملين فيما بينهم.

ما يعاب على هذه المدرسة أنها بالغت في التحدث عن العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ولم تعطي أهمية للجانب العلمي والحوافز المادية رغم أهميتها، فالمدرسة السلوكية ترى بأن العامل يتأثر بمحيط عمله وبالتالي تتأثر حالته النفسية، كما أن غياب الرضا والضجر لدى العاملين يسبب في انخفاض الأداء وبالتالي انخفاض معدلات الإنتاج وغياب الولاء التنظيمي وهو ما يؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة وفيما يتعلق

1 تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة (السنة الثالثة علم اجتماع تسيير موارد بشرية)، جامعة الطارف، الجزائر، 2014/2015، ص 50.

بالمسؤولية الاجتماعية قد ركزت هذه المدرسة على تأثير البيئة الداخلية للعمال وأنشأت علاقات العمل من خلال توفير جو ملائم للعمل كتوفير الأمان وتوفير حوافز ومكافآت تعويض العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات.

### III. المدرسة الحديثة: إن التناقض بين الاتجاه السلوكي والكلاسيكي أدى الى ظهور اتجاه ثالث وهو

الاتجاه الحديث الذي يقوم على فكرة مفادها أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي طبيعي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به حيث يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيها مخرجاته فاعتبار المؤسسة نسق مفتوح معناه أنها عبارة عن كيان يتكون من مجموعة أنساق (أقسام، وظائف، جماعات مهنية وإدارات) كل نسق يكمل الآخر وأي خلل في أي نسق يؤدي الى خلل الكيان ككل، وتحاول هذه المدرسة إدماج أهداف المؤسسة مع أهداف الفرد من خلال إدماج كل من الرئيس والمرؤوسين في عملية الاشراف لتحقيق توازن النسق الاجتماعي والذي يقصد به الوصول الى أهداف يتوقعها المجتمع كتوفير مناصب عمل وتحسين المستوى المعيشي الى جانب زيادة الإنتاجية والكفاءة، وكذا تحقيق التكامل بين الأدوار داخل وخارج المنظمة مما يحقق استقرار وبقاء التنظيم من خلال التكيف مع المتغيرات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية فالمدرسة الحديثة تناولت متغير كل من الفعالية التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية من خلال التكامل بين قيم المجتمع وأهداف المؤسسة فالمنظمة نسق جزئي ينتمي الى نسق كلي ألا وهو المجتمع فهي تعمل في ظل ظروف بيئية تنقسم الى بيئة داخلية وبيئة خارجية حيث تتمثل البيئة الداخلية في الهيكل التنظيمي الذي يسمح للأفراد بزيادة في الحرية والاستقلالية للعاملين وكذلك في علاقات العمال ببعضهم البعض وعلاقتهم برؤسائهم وهذا لزيادة الإنتاجية والتي تعتبر مقياس أساسي لقياس الفعالية التنظيمية، أما بالبيئة الخارجية فتمثلت في أصحاب المصالح والمنافسين والموردين... فالمؤسسة هنا تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية لتصرفها الى مخرجات تعود عليها وعلى المجتمع بالنفع حيث من المستحيل أن نجد مؤسسة تزاول نشاطها بعيدا عن المحيط الخارجي والذي له تأثير فعال على أهداف المؤسسة.

وبالتالي يمكننا القول بأن النظريات الحديثة سعت إلى إحداث التوازن بين البيئة الداخلية والمتمثلة في الفعالية التنظيمية وبين البيئة الخارجية والتي تمثل المسؤولية الاجتماعية وذلك لضمان استمرار وبقاء المؤسسة. حيث ان علاقة الفعالية التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية هي علاقة تداخل إذ أن الفعالية التنظيمية تنطلق من البيئة الداخلية لتشمل البيئة الخارجية كتحقيق التنافس ورضا أصحاب المصالح وكذلك المسؤولية الاجتماعية التي تمد من البيئة الخارجية لتغلل في أعماق المنظمة لتشمل العمال وظروفهم الاجتماعية.

#### رابعاً: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ارتبط تنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالسياسات والايديولوجيات السياسية التي تبنتها الجزائر والتي يمكن تصنيفها الى اتجاهين مختلفين: الاتجاه الاشتراكي ضمن سياسة الحزب الواحد (1962-1988) والاتجاه نحو اقتصاد السوق منذ (1989).<sup>1</sup>

**I. التسيير الذاتي:** لقد تم اختيار الاشتراكية في الجزائر كأيديولوجية ونظام سياسي واقتصادي منذ ما يعرف ببرنامج طرابلس (1962) الذي حدد مبادئ وأسس الدولة الجزائرية، وبذلك تم تنظيم المؤسسات الاقتصادية وفقاً لهذا التوجه. كما كان للهجرة الجماعية للأوروبيين بعد الاستقلال، الأثر المباشر على الاقتصاد الجزائري، ومنها ما عرف بالأملاك الشاغرة، مما شكل دافعا لتعميم هذا النظام على الممتلكات العامة خاصة الزراعية منها، والجدير بالذكر أن برنامج طرابلس قد أولى أهمية خاصة لهذه الممتلكات، وحدد لها ثلاثة أهداف:

- الإصلاح الزراعي.
- استخدام الأساليب الحديثة.

1 خالد حامد: علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص-ص 118-120.

• المحافظة على الطابع العمومي للأراضي الزراعية.

وقد تميز المحيط السوسيو ثقافي الذي اقترن بهذه الفترة، بضخامة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية نتيجة للإرث الاستعماري: الفقر واللجوء الى الخارج والأمية وغيرها، وأهم التحديات التي واجهها المجتمع في تلك الفترة:

• محاولة إدماج وتوفير مناصب عمل لآلاف الجزائريين.

• تزامن استقلال الجزائر مع عدم وضوح الاستراتيجيات في بناء النظام السياسي بين السلطات المدنية والعسكرية (أزمة جوان 1962) التي أفضت إلى سيطرة العسكريين على السلطة.

• الأعباء الضخمة لإقامة المؤسسات وتلبية الحاجات في مجال التعليم والصحة والسكن والشغل...

وقد طبق نظام التسيير الذاتي في المؤسسات الاقتصادية بموجب مرسوم 1963 المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية والمنجمية والصناعات التقليدية وكذلك الأراضي الزراعية الشاغرة، إذ حددت المادة الأولى من قانون التسيير الذاتي هيئات تسيير المؤسسات الصناعية والمنجمية والزراعية الشاغرة على النحو التالي:

• **الجمعية العامة:** تتكون الجمعية العامة من العمال الدائمون في المؤسسة، ومن مهامها المصادقة

على مخطط المؤسسة والبرنامج السنوي للتجهيز والإنتاج وتنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات.

• **مجلس العمال:** يشتمل على مئة عضو على الأكثر وعضو على الأقل من كل خمسة عشرة عاملا.

• يجب أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من العمال المنتخبين.

• ينتخب لمدة ثلاثة سنوات (المواد من 10 إلى 13).

• **لجنة التسيير:** تضم ما بين ثلاثة وأحد عشرة عضوا ينتخبون من طرف مجلس العمال.

• يجب أن يكون ثلث أعضائه على الأقل من عمال الإنتاج المادة (15).

• **المدير:** يمثل الدولة داخل المؤسسة، يسهر على تسييرها.

## II. المؤسسات العامة (الصناعية والتجارية): تعتبر المؤسسة العامة أكثر أشكال تدخل الدولة في

الميدان الاقتصادي، وفي هذا السياق ورثت الجزائر هذا الشكل من النظام الاستعماري الذي يخضع له تنظيم

المؤسسات الاقتصادية في شكل شركات، يشرف على تسييرها جهازين: مجلس الإدارة والمدير.<sup>1</sup>

## III. الشركات الوطنية: واحتلت الشركات الوطنية في الجزائر مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني نظرا

لأنها كانت تشمل مختلف المجالات الاقتصادية: الطاقة والصناعة والخدمات والتجارة، إلا أن تنظيمها

وتسييرها لا يختلف في جوهره عن المؤسسات العامة الاقتصادية إذ تقوم على جهازين أحدهما للمداولة

والآخر للتنفيذ: لجنة التوجيه والرقابة، المدير...

## IV. التسيير الاشتراكي للمؤسسات: طبق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية بموجب القانون

رقم 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، وشرع في تطبيقه سنة

1972 بالشركة الوطنية للبناءات المعدنية "S.N.Metal" أدخل هذا النظام مبدأ المشاركة العمالية في

تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية إذ ورد: إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يتجسد خاصة في مجلس

العمال المنتخب لمدة ثلاثة سنوات، زيادة على ذلك فإنه يعد في نفس الوقت مجلسا نقابيا على مستوى

المؤسسة، مما طرح العديد من الإشكاليات حول فكرة المشاركة العمالية التي جاء بها، وأثار الصراعات بين

الإدارة والنقابة نتيجة لتداخل اختصاصاتهما في التسيير، الأمر الذي انعكس سلبا على تسيير وأداء

المؤسسة. ويتطبيقه نشأت في المؤسسات العمومية مجالس عمالية منتخبة تمارس اختصاصاتها في المسائل

التي تهتم بتسيير المؤسسات وسياسات التشغيل وقضايا العمال المختلفة بواسطة لجانه الدائمة الآتية:<sup>2</sup>

✓ لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية.

✓ لجنة شؤون المستخدمين.

1 خالد حامد: المرجع السابق، ص، ص 118، 119.

2 خالد حامد: المرجع السابق، ص، ص 119، 120.

✓ لجنة شؤون الاجتماعية.

أما في المجال الفلاحي طبق النظام التعاوني أو ما عرف بالتعاونيات الاشتراكية، التي شملت الأراضي الفلاحية التابعة للدولة، بما في ذلك الأراضي المؤممة تطبيقاً لمبدأ الأرض لمن يخدمها. واستكمالاً لسياسة التنمية الفلاحية، تم إنشاء القرى الاشتراكية في المناطق الزراعية، لتحسين الظروف الاجتماعية للفلاحين وتوفير الخدمات لهم في مجالات: الصحة والتعليم والنقل...

إلا أن بوادر الإعياء على مشاريع التنمية ضمن هذا التوجه بدأت تبرز شيئاً فشيئاً، فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات لم يحسن من أداء المؤسسات الاقتصادية، مما جعلها تعاني في الغالب من العجز المالي وسوء التسيير والفساد والاعتماد المتزايد على دعم الخزينة العمومية. ولم يكن الوضع الفلاحي أفضل حالاً، فقد تراجع أداء التعاونيات الفلاحية وتفاقت أزمته مما زاد من مؤشرات التبعية الغذائية للخارج ورسم الطابع الريعي للاقتصاد الوطني مما عمق الازمة الاقتصادية وكشف من الاختلالات الخطيرة التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد انهيار أسعار المحروقات سنة 1986 رغم لجوء السلطة الى ما عرف بإعادة التصحيح الهيكلي للاقتصاد الوطني "Iajustement structure" إذ أبرمت اتفاقيات مع صندوق النقد الدولي "FMI" لتتجنب إعادة جدولة ديونها التي بلغت 16 مليار دولار سنة 1984. إلا الوضع ازداد سوءاً لارتباط مشكلات المؤسسة بمحيطها السوسيو اقتصادي نظراً لغياب الحكامة والمساءلة والشفافية...

مما سبق يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية تحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات لكونها تعمل على تحسين المستوى المعيشي والارتقاء برفاهية المجتمع وذلك راجع لانعكاسها على الفعالية التنظيمية التي تعتبر من أهم التحديات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من أجل الاستمرار والنمو والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، كما وضحت ذلك النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات والتي تصب في الدراسة الراهنة.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم لدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب التحليل

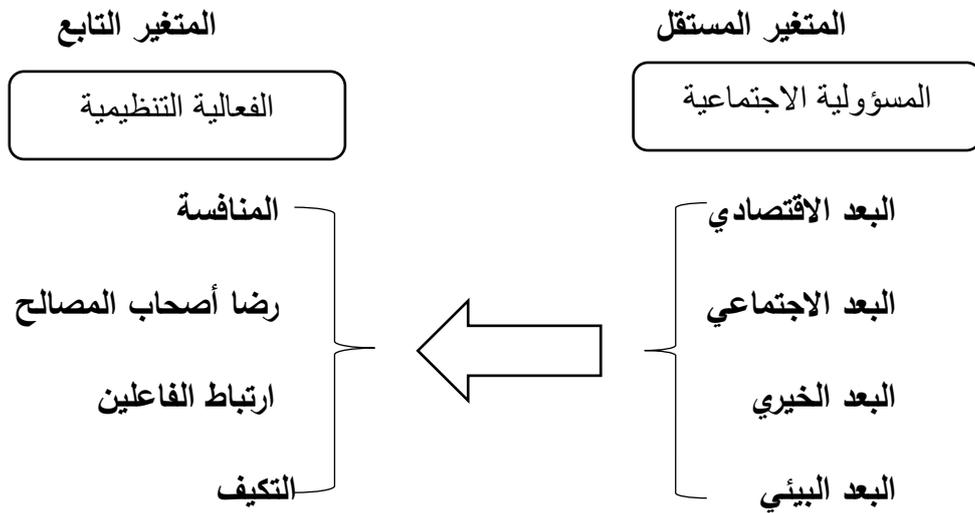
سادساً: خصائص العينة

يعد الجانب الميداني أساس البحوث التطبيقية حيث أن الدراسات والأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكفي بالتفسيرات النظرية، بل أصبحت هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء دراسات ميدانية للوصول إلى نتائج وأهداف دون الاكتفاء بالتأملات العقلية والتصورات النظرية كأساس للوصول الى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا الفصل.

### أولاً: نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة والدراسات النظرية التي تطرقت لموضوع المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها حيث سعت دراستنا للإجابة على الأسئلة واختيار صحة الفرضيات من خلال التعرف على أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والفعالية التنظيمية كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



- بغرض فهم العلاقة بين المتغيرين كان لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع المتمثل في الفعالية التنظيمية وكذا معرفة مؤشرات المتغيرين لمعرفة كيف يؤثر

المتغير المستقل في المتغير التابع وأي بعد من أبعاد المتغير المستقل التي لها الأثر في التأثير على المتغير التابع هنا إذ كان هناك بطبيعة الحال في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

**المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية:** يتم تناول المتغير المستقل بالدراسة والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها وهل لها انعكاس على المؤسسة الاقتصادية.

**المتغير التابع: الفعالية التنظيمية:** حيث تسعى الى معرفة كيف تحقق المؤسسة فعاليتها التنظيمية في المؤسسة، وهل تتحقق بتحقيق المسؤولية الاجتماعية أم لا توجد علاقة بينهما.

**ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:** وعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات تكافئيه ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الوصول إلى نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية.<sup>1</sup> ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي بحيث يتم استخدامه من خلال تطبيق العديد من أدائه البحثية من ملاحظة، استمارة، ومقابلة التي تساعدنا في جمع البيانات بغية الإجابة عن تساؤلات الاستبيان لدراسة كما يساهم في تحليل وتفسير ظاهرة البحث وذلك من خلال تحويل البيانات الكيفية الى بيانات كمية لتحليلها وفق الطرق الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى نتائج منطقية تساعدنا في حل مشكلة الدراسة.

### ثالثا: مجالات الدراسة:

تتضمن الدراسة ثلاثة مجالات هي: المجال الجغرافي والمجال الزمني، والمجال البشري.

1 غازي عناية: البحث العلمي (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريا ماجستير دكتوراه)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 59.

## I. المجال الجغرافي للدراسة:

1. **التعريف بالمؤسسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها:** هي مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا. تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر ب 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

- **المركب المنجمي جبل العنق  $CDO^3$ :** يوجد على مستوى منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

- **المنشآت المينائية عنابة  $IPA^4$ :** الوحدة التسويقية ل شحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل و شحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير الى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر ب 120000طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

- **مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية  $CERAD^5$ :** هو مركز يهتم بإسعاف -اتحاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل. نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم ضمه ودمجه مع  $LE BEM^6$  مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجميه، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

- **المقر:** مقر الإدارة العامة SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدة عمال يقدر 1400 عامل.

## 2. مراحل التطور التاريخي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHS: تعتبر SOMIPHOS مؤسسة

فرعية تابعة للمؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية FERPHOS، لذلك سيتم التعرض إلى مختلف هذه التغيرات وصولاً إلى ظهور SOMIPHS والتي بدأت نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين تم تأمين الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية ل SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت إثرة FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأس مال مبدئي قدر بـ 50.000.000.000 دج ثم ارتفع إلى 300.000.000.000 دج ليصل إلى 1.000.000.000.000 دج، ثم إلى 2.241.000.000.000 دج. وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني الجزائري أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي وأصبح مساهم منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBEESA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكلية FERPHOS سنة 2004 إلى ستة شركات أساسية وهي:

أ. شركة مناجم الحديد SOMIPHOS: مقرها الاجتماعي في ولاية تبسة وتضم الوحدات الإنتاجية

التالية:

✓ منجم عنيني (ولاية سطيف)

✓ منجم روينه (ولاية عين الدفلى)

✓ منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)

✓ منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)

## ✓ منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة)

بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30 بالمئة في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة.

ب. شركة البوزولان مواد البناء **SPMC**: مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون

من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

ج. شركة السباكة بالونزة **SFO** : مقرها الاجتماعي بدائرة الونزة ولاية تبسة، تضم وحدة وادة صغيرة

لصهر وسبك القوالب المعدنية.

د. شركة نقل الموارد المنجمية **SOTRAMINES**: مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل

المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

هـ. شركة العقارات والبناء: مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة.

و. شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**: وهي الشركة محل الدراسة مقرها الاجتماعي مدينة تبسة،

رأس مالها الاجتماعي يساوي 1.600.000.000.00 دج، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المالية والدولية.

3. الأهداف العامة للمؤسسة: تسعى المؤسسة بصفة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنيتها

وينت استراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها، وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

✓ البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد

تحويلها.

✓ العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات

حاليا والمرتبب اكتشافها مستقبلا.

- ✓ تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيعي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للمؤسسة والتعاون.
- ✓ المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.
- ✓ تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير.
- ✓ تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- ✓ العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال.
- ✓ رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعيين.
- ✓ العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- ✓ الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.
- ✓ إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.

#### 4. الوضع التنافسي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: تعرف صناعة الفوسفات منافسة كبيرة

بين الدول بسبب تعدد استخدامات هذه المادة وزيادة الطلب عليها وخاصة الدول الآسيوية منها بسبب تنمية قطاعها الفلاحي، وللتعرف على الوضع التنافسي الذي تعيشه المؤسسة سيتم التعرف على المنافسين الذين ينشطون أكثر في السوق، فقد شهد إنتاج الفوسفات انخفاضا عام 2019 إذا بلغ مستوى الإنتاج العالمي منه 240 مليون طن مقارنة ب 249 مليون طن في عام 2018، إلا أنه من المتوقع أن يزداد خلال السنوات القادمة لتلبية الطلب العالمي، ومن أهم منافسي مؤسسة SOMIPHOS ديوان الشريف للفوسفات (P.C.O) المغربية والتي تعد الأولى عربيا في تصدير وإنتاج مادة الفوسفات، حيث بلغت صادراتها لسنة 2019 ستة وثلاثين مليون طن لما بها من احتياطي كبير بمخزون يبلغ 50 مليار طن ويمثل ذلك أكثر من 70% من

الاحتياطي العالمي للفوسفات، وكونها تطل على المحيط الأطلسي يجعل ذلك منها وجهة معظم الدول الأوروبية وذلك لعدم تحملهم تكاليف نقل إضافية متمثلة في العبور على مضيق جبل طارق وقناة السويس، وبالإضافة إلى هذا امتلاكها لموانئ ضخمة تمكنها من استقطاب بواخر تفوق 60 ألف طن، ليأتي في المرتبة الثانية الأردن حيث بلغ إنتاجها 8 مليون طن إذ انخفض بشكل طفيف بعدما كان 8.02 مليون طن سنة 2018 حيث تمتلك الأردن احتياطي بقدر مليار طن، ثم السعودية بمقدار 6.8 مليون طن، حيث ارتفع بزيادة طفيفة مقارنة بالعام الماضي الذي بلغ 6.2 مليون طن كما تدير شركة معادن أكبر منشأة لتعدين الفوسفات في العالم، وهي "وعد الشمال" والتي تعد مدينة تعدينية متكاملة، ومجمعا كاملا لإنتاج الأسمدة الفوسفاتية. إضافة إلى هذه الدول هناك مصر على الرغم من أن منتجها أقل جودة من الفوسفات الجزائري إلا أنها تنشط سوق الفوسفات وبقوة واحتلت المركز الرابع حيث بلغ إنتاجها 5 مليون طن، وفي المرتبة الموالية تظهر تونس التي تراجعت بسبب الازمة السياسية التي لحقت بها في السنوات الفارطة إلا أنها نهضت من جديد وعملت على استرجاع مكانتها نوعا ما حيث بلغ إنتاجها ما يعادل 3 مليون طن.

## II. المجال الزمني للدراسة: بعدما أنهينا الدراسة النظرية والإجراءات المنهجية، وفي المرحلة التالية

قمنا بتحكيم الاستبيان عند خمسة محكمين وقمنا بتعديل ما يمكن تعديله من العبارات وصياغة الاستبيان نهائيا، وكمحلة أخيرة قمنا بتوزيع الاستبيان للعمال والإداريين كما قمنا بمقابلة العديد من الإداريين ومحاورتهم للحصول على مجموعة من البيانات التي تخدمنا في الدراسة، وقد امتدت هذه المرحلة لمدة شهر من 2023/04/09 إلى غاية 2023/05/08.

## III. المجال البشري للدراسة: تضم مؤسسة سوميفوس ببئر العاتر عددا كبيرا من الموظفين، باختلاف

مناصبهم ودرجاتهم بمكان عملهم، ويصل عددهم الى 1400 عامل تقريبا يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، ونجد في المؤسسة 4 أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كالاتي:

✓ الإطار السامية

✓ الإطارات

✓ أعوان التحكم

✓ أعوان التنفيذ

ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة اعتمدت الدراسة على عينة طبقية عشوائية

**I. كيفية حساب العينة:** قدر حجم العينة ب: 25% من حجم المجتمع الأصلي

$$n = \frac{226 \times 25}{100} = \cong 56.5 \text{ أي أن } n = \frac{N \times 25}{100}$$

والجدول رقم (02) يوضح حجم العينة المختارة

**الجدول (02) حجم العينة المختارة**

حجم العينة 25%	حجم المجتمع الأصلي	المجتمع الفئة
10	37	الإطارات
22	82	أعوان التحكم
25	101	أعوان التنفيذ
57	226	المجموع

**II. كيفية اختيار العينة:** بعد حساب فترة السحب  $K = \frac{N}{n}$  أي أن  $K = \frac{226}{57} = \cong 3.96$  قمنا بترتيب

مفردات الطبقات المشكلة للعينة وفق أرقام تسلسلية، ثم اخترنا المفردة الأولى من كل طبقة بطريقة عشوائية

من بين المفردات المرقمة أقل من فترة السحب، وقمنا في كل مرة بإضافة فترة السحب الى غاية اكتمال حجم

العينة من كل طبقة.

## رابعاً: أدوات جمع البيانات:

إن مرحلة أدوات جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي حيث تساعد الباحث في تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة بغرض الوصول الى نتائج مرغوبة عن طريق مجموعة من الأدوات وقد اعتمدنا في دارستنا على الأدوات التالية:

**I. الملاحظة:** وهي من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية من خلالها يمكن إدراك سلوكياتهم للعاملين وإدراكاتهم حول موضوع "أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوميفوس"، كما تعرف الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.<sup>1</sup>

**II. المقابلة:** هي استبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الطالب وشخص آخر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو مجموع الدراسة وتكون معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث، وقد أجريت المقابلة مع مسؤول شركة مناجم الفوسفات بئر العائر SOMIPHOS، وقد اعتمدنا على المقابلة الحرة حيث تم توجيه سؤال للعامل غير محدد مسبقاً وقد أجرينا أربع مقابلات خلال بحثنا الميداني للحصول على معلومات أعمق وأكثر تفصيلاً عن أبعاد موضوعنا وتم توظيفها في ثنايا التحليل.

وقد قمنا بدراسة استطلاعية في 17 فيفري 2023، أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وكيفية العمل بها وأجرينا مقابلة غير مقننة مع مختلف مسؤولي المؤسسة، خاصة مدير الموارد البشرية ومدير مصلحة البيئة وعمالها، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدادها البشري وكل البيانات التي تساعدنا في الدراسة،

1 إبراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 261

حيث وجدنا أن مؤسسة مناجم الفوسفات تتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تخدم موضوعنا وكان هذا كمرحلة أولية.

**III. الاستبيان:** وتعتبر الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما وفعالية في الحصول على المعلومات وتعرف بأنها صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتمثل الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجمع الإجابات عن الأسئلة تحصل على المعطيات الإحصائية التي يحدد جمعها.<sup>1</sup>

اعتمادا على سلم لكارث الخماسي وقد وزع الاستبيان مباشرة للعمال كما منح الوقت الكافي للعمال للإجابة على الأسئلة واسترجاع الاستبيان.

**1. مراحل تصميم الاستمارة:** وقد تم تقسيم استبيان أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على الفعالية التنظيمية الى خمسة محاور:

**المحور الأول:** البيانات الأولية والتي من خلالها تعرفنا على الخصائص الشخصية للعينة

**المحور الثاني:** بيانات تتعلق بالبعد الاقتصادي ومنافسة المؤسسة في بيئتها الاقتصادية وتضم 12 عبارة.

**المحور الثالث:** بيانات تتعلق بالبعد البيئي وارتباط الفاعلين بالمؤسسة والتي تضم 11 عبارة.

**المحور الرابع:** بيانات تتعلق بالبعد الاجتماعي ورضا أصحاب المصالح وتضم 11 عبارة.

حيث تتطلب بناء الاستبانة عدة مراحل:

**مرحلة الإعداد:** بعد الانتهاء من الجزء النظري تم اختيارها بمساعدة الأستاذ المشرف.

**مرحلة التجريب:** تم عرض نسخة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتمكننا من خلال

نصائحهم المقدمة من قبلهم قمنا بتغيير صياغة بعض العبارات، وتغيير بندين من أجل الترتيب.

1 عبد الحميد عبد المجيد السلدواي: أساليب البحث والتحليل، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص، 22

**المحور الخامس:** بيانات تتعلق بالبعد التطوعي والتكيف وتضم 13 عبارة.

## 2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

**الصدق:** حيث اعتمدنا على طريقة صدق المحكمين التي تعتبر من أكثر الطرق شيوعا واستخداما وبذلك بعد أخذ موافقة الأستاذ المشرف تم تسليمها بطريقة مباشرة لمجموعة من المحكمين، حيث تم استلامها أنيا من الأساتذة، وهم من ذوي الخبرة والاختصاص أين قاموا بالإدلاء برأيهم في الاستمارة من حيث:

✓ مدى ملائمة كل فقرة من فقرات الاستمارة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس.

✓ مدى وضوح الصياغة اللغوية وتأديتها للمعني.

✓ مدى مطابقة الأسئلة للمحاور.

وهنا الجدول يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم:

### جدول (03): يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

المحكمين	التخصص	الجامعة
لطرش فيروز	قسم علم اجتماع	جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي تبسة
محمد عبد المالك	قسم علم اجتماع	جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي تبسة
حاتم شبايكي	قسم علم اجتماع	جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي تبسة
الحمزة منير	علوم إنسانية علوم المعلومات والمكتبات	جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي تبسة
براي توفيق	قسم علم اجتماع	جامعة الشهيد شيخ العربي التبسي تبسة

وفي الأخير تم الرد على جمع الاستمارات والتي استلمناها شخصا من طرف المحكمين وفيما يلي

جدول يبين نتائج تحكيم الاستمارة، نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأساتذة أقرروا بملائمة بنود المحاور

واعتبارها تقيس بما وضعت لقياسه، مع الإشارة الى بعض التعديلات من حيث الصياغة اللغوية، مع العلم

أنه قمنا بإلغاء بند.

جدول (04): يمثل تعديل العبارات استنادا لملاحظات المحكمين:

بعد التعديل	قبل التعديل
تتميز منتجاتها المؤسسة بأسعارها تنافسية المناسب	تتميز منتجات المؤسسة بالنوعية الجيدة والسعر المناسب
التطبيق الصحيح للممارسات البيئية يمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها للتنظيم بشكل دقيق	حرص المؤسسة على تطبيق الممارسات الصحيحة مكنها من تنفيذ العمليات النشطة
نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة	نزعة المؤسسة لحماية البيئة يحرض العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة
حرص المؤسسة على الالتزام والتقيد بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة، يساعد على توجيه جهود العمال نحو ذلك.	حرص المؤسسة على الالتزام بتنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة يمكن من توجيه جهود العاملين لتعاون.
اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة للتوظيف يمكنها من كسب رضا المجتمع	حرص المؤسسة على توفير فرص عادلة لتوظيف كل فئات المجتمع مكنها من كسب رضا المجتمع
عدالة المؤسسة عند توزيع الخدمات الاجتماعية لعمالها يعزز ولائهم لها	حرص المؤسسة على توفير خدمات ترفيهية لكل الفئات دون تمييز يعزز الولاء التنظيمي لدى عاملها
تسهر المؤسسة على المساهمة في إحياء المناسبات التي يقيمها المجتمع المحلي	تسهر المؤسسة على المساهمة في تنظيم التكريمات التي يقيمها المجتمع المحلي

المصدر: التحقق الميداني: لقد قمنا بتغيير البندين رقم 09 و05 من المحور بحيث استبدلنا مراكز البندين

فيما بينهما لأن أغلب الأساتذة قدموا لنا ملاحظة من أجل تغيير الترتيب ليكون هناك تسلسل وترابط منطقي

بين الأسئلة، وقد تم حساب الصدق بالمعادلة الآتية:

لدينا:  $N =$  عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس

$N'$  = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس

$g$  = العدد الإجمالي للمحكمين 05

$$\frac{N-N'}{g} = \text{مجتمع الصدق}$$

$$\frac{45}{47} = 0.95 \times 100 = 95\%$$

3. صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط

بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبانة. وكانت

النتائج كما يلي:

أ- المحور الأول: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط
1	0.622**
2	0.833**
3	0.726**
4	0.849**
5	0.769**
6	0.782**
7	0.722**
8	0.825**
9	0.850**
10	0.711**
11	0.865**
12	0.841**

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

من الجدول رقم (05) يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، وكل معاملات الارتباط تفوق 0.6، مما يعني أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق جيدة، وتؤكد النتائج قوة الارتباط الداخلي.

ب- المحور الثاني: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط
1	0.829**
2	0.796**
3	0.873**
4	0.686**
5	0.864**
6	0.869**
7	0.879**
8	0.839**
9	0.862**
10	0.922**
11	0.875**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

من الجدول أعلاه يظهر أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يعني وجود ارتباط طردي بين القوي والقوي جداً، وعبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق جيدة.

ج- المحور الثالث: حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط
1	0.468**
2	0.664**
3	0.812**
4	0.727**
5	0.492**
6	0.798**
7	0.814**
8	0.865**
9	0.735**
10	0.799**
11	0.669**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

من الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق جيدة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

د. المحور الرابع: حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور.  
الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط
1	0.679**
2	0.736**
3	0.674**
4	0.669**
5	0.754**
6	0.604**
7	0.775**
8	0.668**
9	0.614**
10	0.528**
11	0.690**
12	0.758**
13	0.495**

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

من الجدول أعلاه يُلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الرابع تتمتع بدرجة صدق جيدة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

هـ - حساب معامل ارتباط بيرسون كامل الاستبانة: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحاور الأربعة بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	الدرجة الكلية للاستبانة
الثاني	**0.844
الثالث	**0.924
الرابع	**0.934
الخامس	**0.834

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

يتضح من الجدول رقم (10) وجود ارتباط قوي جدا ودال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل بين كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهي صادقة لما أعدت لقياسه. وبناء عليه، فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

#### 4. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى استقرار نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير. ولقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام اختبار كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وجاءت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (10): معامل كرو نباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	العبارات	قيمة ألفا
الثاني	12	0.942
الثالث	11	0.960
الرابع	11	0.907
الخامس	13	0.772
كامل الاستبيان	47	0.961

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن قيمة كرو نباخ ألفا لكامل الاستبانة مرتفع، حيث تراوح بين 0.772 و0.960، كما أنّ معامل ثبات كامل الاستبانة قد بلغ 0.961، ويدل ذلك على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

**خامسا: أساليب التحليل:** يعد القيام بعملية جمع البيانات والمتعلقة بالبحث بواسطة الأدوات المذكورة

سابقا، ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية، اعتمدت الدراسة الراهنة في عملية

عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على الأسلوبين الكمي والكيفي:

### I. الأسلوب الكمي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف

المتغيرات، حيث اعتمدت دراسة الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية لعلم الاجتماع SPSS

وذلك لدراسة كل من:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسط الحسابي
- ✓ الانحراف المعياري

### II. الأسلوب الكيفي:

يتمثل في ترجمة الأرقام والنسب المتوصل إليها إلى معلومات ومداولات كيفية، وكذلك تحليل النتائج وتفسيرها

اعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

### سادسا: خصائص العينة

نحاول في هذا الجزء مناقشة الخصائص العامة لأفراد العينة المدروسة، انطلاقا من البيانات الشخصية

تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على المبحوثين، وعليه فإن الوقوف على خصائص العينة المختارة

من حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية والمهنية والثقافية يساعدنا على توضيح آراء المبحوثين.

## 1. الجدول رقم (11) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسب	التكرارات	العينة الجنس
15,8	9	أنثى
84,2	48	ذكر
100	57	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور، حيث يمثلون بنسبة 84.8% من إجمالي أفراد العينة، يرجع ذلك إلى صيغة العمل الذي يتطلب حضورا دائما ومستمرًا، خلافا للعنصر النسوي الذي يميل تشغيلهم في أعمال أخرى كالتعليم، التمريض، ولكن رغم ذلك فإن هناك نسبة 15.8% تمثل الإناث يشغلن مناصب إدارات لا تقل أهمية عما يشغله الذكور.

## الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوي	التكرارات	العينة السن
5,3	3	أقل من 30
26,3	15	30-40
40,4	23	40-50
28,1	16	50 سنة فأكثر
100	57	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة المبحوثة هم الفئة العمرية الممتدة بين 40 و50 سنة، حيث يشكلون نسبة 40.4% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة الممتدة من بين 50 سنة فأكثر بنسبة 28.1% فيما تأتي الفئة العمرية الممتدة بين 30 و40 سنة بنسبة 26.3% في المرتبة الثالثة، لتليها الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 5.3%.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة، قد ألتحق معظمهم بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة، مما يعكس نسبة مئوية قدرت ب 68% من الموارد البشرية للمؤسسة ميدان

الدراسة تفوق أعمارها 40 سنة وقد اتضح من خلال المقابلة مع مدير الموارد البشرية بأن المؤسسة في السنوات الأخيرة فتحت مناصب عمل محدودة وهذا ما انعكس على تركيبة الموارد البشرية من حيث السن.

#### جدول رقم (13) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسب	التكرارات	العينة الحالة الاجتماعية
19,3	11	أعزب
78,9	45	متزوج
1,8	1	أرمل
100	57	المجموع

يبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجين تشكل نسبتهم 78.9%، وهذا يعطي الانطباع أن أغلبية العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل وذلك زاد في تحفيزهم أكثر نحو أداء جيد، بينما بلغت نسبة العزاب (غير المتزوجين) 19.3% في حين لم تتجاوز نسبة الأرامل 1.8%. من قراءتنا للجدول نستخلص أن هناك استقرار عائلي لدى أفراد العينة المبحوثة، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العلمية، لأنه معلوم من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والعلمية.

#### جدول رقم (14) يوضح توزي مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
3,5	2	ابتدائي
10,5	6	متوسط
29,8	17	ثانوي
42,1	24	جامعي
14,0	8	معهد
100	57	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن حاملي الشهادات الجامعية يشكلون نسبة 42.1% فيما يأتي حاملي شهادة الثانوي بنسبة 29.8% حيث يدل الجدول على أنهم أغلبية العينة المبحوثة وهذا راجع لمؤهلاتهم العلمية فيما يليهم حاملي شهادة المعهد بنسبة 14% وحاملي شهادة المتوسط بنسبة 10.5% والابتدائي بنسبة 3.5%. إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح أن مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا عليه، قد أولى للمؤهلات العلمية أهمية قصوى في عملية التوظيف وإسناد المسؤوليات.

جدول رقم (15) يوضح توزيع الافراد حسب الأقدمية في العمل

النسب	التكرارات	العينة الأقدمية في العمل
1,8	1	أقل من 5 سنوات
21,1	12	05-10
22,8	13	10-15
15,8	9	15-20
38,6	22	20 سنة فأكثر
100	57	المجموع

تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية كذلك على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل.

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة لهم خبرة عمل من 20 سنة فأكثر بنسبة 38.6% حيث تليها فيئتين لا تفرق نسبتهم بكثير عن بعض من 15-10 بنسبة 22.8% و 10-5

بنسبة 21.8%، وتليها الفئة التي اشتغلت من 15-20 بنسبة 15.8% وأخيرا التي أقل من 5 سنوات بنسبة 1.8%.

إن دراستنا عليه، تكشف بوضوح أن مجتمع البحث الذي أجبرنا دراستنا عليه، لهم خبرة عمل طويلة المدى، مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في الحفاظ على أصحاب الخبرة.

في الأخير يمكن القول أن إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية قد يسهل الوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة منطقية وواقعية، كما يساهم في تحديد كيفية التعامل مع المعطيات والبيانات الإحصائية الميدانية وتحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مداولات كيفية علمية، بعد تبويبها وعرضها في جداول بسيطة ومركبة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص

### ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

بعد التعرض للدراسة وتحليل مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في "أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية"، وبعد ترتيب وتصنيف وتكميم عرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها من خلال أخذ مؤسسة سوميفوس " شركة مناجم الفوسفات" نموذجا ودراسة حالة، وهذا تدعيما لفرضيات البحث، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

I. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: والتي مفادها تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من

تعزيز قدرتها على المنافسة في بيئتها الاقتصادية.

الجدول (16): يمثل البعد الاقتصادي ومنافسة المؤسسة في بيئتها الاقتصادية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
06	تحقق المؤسسة الأهداف التي رسمتها بدرجة عالية	8	37	8	2	2	3.82	0.84	مرتفع
		14	64.9	14	3.5	3.5			
07	تعتمد المؤسسة في زيادة أرباحها على تقديم مادة أولية تميزها عن باقي المؤسسات	10	34	9	3	1	3.82	0.92	مرتفع
		17.5	59.6	15.8	5.3	1.8			
08	تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على جذب اليد العاملة الأكثر كفاءة	5	32	5	5	10	3.39	1.14	متوسط
		8.8	56.1	8.8	8.8	17.5			
09	نوعية المنتج الذي تقدمه المؤسسة يلاقي قبول لدى متعاملها	19	28	6	3	1	4.04	0.99	مرتفع
		33.3	49.1	10.5	5.3	1.8			
10	توفر المؤسسة مختلف طلبات الزبائن اعتماداً على مهارات وقدرات عمالها	16	32	5	2	2	4.02	0.91	مرتفع
		28.1	56.1	8.8	3.5	3.5			
11	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية	17	29	9	2	0	4.04	0.88	مرتفع
		29.8	50.9	15.8	3.5	0			
12	تسعى المؤسسة إلى الالتزام لتغطية طلبات متعاملها	17	33	4	0	3	4.12	0.75	مرتفع
		29.8	57.9	7	0	5.3			
13	اهتمام المؤسسة بجودة وكمية منتجاتها يحقق لها عوائد مالية	22	27	2	2	4	4.11	1.01	مرتفع
		38.6	47.4	3.5	3.5	7			
14	تعتمد المؤسسة على الاستخدام الرشيد لمواردها من أجل ضمان استمراريته	11	30	7	3	6	3.70	1.06	مرتفع
		19.3	52.6	12.3	5.3	10.5			
15	إدارة المؤسسة حريصة على تقديم صورة جيدة عن المؤسسة من أجل البقاء في دائرة المنافسة	12	36	4	1	4	3.95	0.85	مرتفع
		21.1	63.2	7	1.8	7			
16	تركز المؤسسة عند تسويق المادة الأولية على إجراءات تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة	16	27	10	2	2	3.93	0.96	مرتفع
		28.1	47.4	17.5	3.5	3.5			
17	تسعى إدارة المؤسسة إلى تقديم منتجات تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني	17	28	7	2	3	3.96	0.96	مرتفع
		32.8	49.1	12.3	3.5	5.3			
المجموع									
							3.90	0.74	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**العبارة (06):** والتي مفادها تحقق المؤسسة الأهداف التي رسمتها بدرجة عالية، حيث أكدت نسبة 78% بأنها توافق وتوافق بشدة بأن "المؤسسة تحقق الأهداف التي رسمتها بدرجة عالية، في حين أن نسبة 14% محايدة فيما يتعلق بهذا المجال أما الفئتين واللذان لا توافق ولا توافق بشدة قدرت نسبتها بـ 3.5% لكل منهما.

وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.82 وبدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري بـ 0.84 والذي يوضح أن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس لكارتر الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 64.9%.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تحقق أهدافها وهذا راجع لخصائصها المؤسسة التي تساهم في تحقيق نتائج إيجابية وتنفوق التوقعات حيث يرجع هذا لعدة عوامل كالقيادة القوية والإدارة الفعالة، الاستراتيجية جيدة الابتكار، الجودة، الكفاءة، كما يجب علينا الإشارة للهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يساعد على تقسيم المسؤوليات واتخاذ القرارات فكلما كانت الهيكل واضحة كان على التكيف والتعامل مع المستجدات أو مع العوامل الاقتصادية ما يترتب عليه نجاح المؤسسة، فباختصار تحقيق المؤسسة لأهدافها بدرجة عالية يتطلب وجود رؤية واضحة واستراتيجية فعالة لتطلبه متطلبات العملاء.

**العبارة (07):** والتي محتواها "تعتمد المؤسسة في زيادة أرباحها، على تقديم مادة أولية تميزها عن باقي المؤسسات" حيث أكد معظم أفراد العينة وبنسبة 77.1% على أنهم يوافقون ويوافقون بشدة بأن المؤسسة تعتمد في زيادة أرباحها على تقديم مادة أولية تميزها عن باقي المؤسسات أما الفئة المحايدة قدرت بنسبة 15.8% ونرى نسبة 1.8% و 5.3% أنها غير موافقة وغير موافقة بشدة على التوالي وبدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري قدر بـ 0.92 والذي يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات

المفردات المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بشدة 59.6%.

فمؤسسة سوميفوس تسعى بتميز نفسها عن منافسيها من خلال تقديم مادة أولية فريدة ومتميزة، والحقيقة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على المادة الأولية كجزء أساسي من أعمالها والذي يلعب دورا رئيسيا في عملية إنتاج المؤسسة وهدف أي مؤسسة هو زيادة الأرباح عن طريق تقديم المادة الأولية المتميزة، كل هذا راجع إلى الجهود الجبارة التي تبذلها المؤسسة، وذلك باختيار نوعية آلات والمعدات الضرورية للعملية الصناعية والموارد المساعدة كالوقود إضافة إلى وجود يد عاملة تعمل بالتزام وجدية في ظل نظام إداري مناسب وجدية في ظل نظام إداري مناسب فإنتاجية العمل تتأثر بالجانب المادي والتقني والبشري.

**العبارة (08):** "تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على جذب اليد العاملة الأكثر كفاءة"، حيث أكدت نسبة 56.1% على أنهم يوافقون بأن المؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها على جذب اليد العاملة الأكثر كفاءة. في حين أن نسبة 17.5% تفر بأنها غير موافقة فيما يتعلق بجذب اليد العاملة الأكثر كفاءة أما باقي الفئات والمتمثلة في موافق بشدة، موافق بشدة، محايد، غير موافق بشدة بنسبة 88% لكل منهم وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.39% وبدلالة متوسطة في حين أن الانحراف المعياري قدر ب 1.14% والذي توضح بأن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها في درجة موافق بنسبة 56%.

حسب ما سبق وحسب النسبة الأعلى الاستجابات المبحوثة فالمؤسسة تعتبر الكفاءة أمرا حاسما في تحقيق أهدافها، وبالتالي تركز على جذب واستقطاب العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة ومن جبهة أخرى فإن المؤسسة ميدان الدراسة تولي اهتماما بتوظيف الأشخاص

الملمين بالمجال الذي تعمل فيه والذين يمكنهم تقديم الأفضل للمؤسسة من خلال خبراتهم لضمان استمرارها على المدى الطويل وهذا ما يمكنها من كسب مكانة عالية في السوق.

من خلال المقابلة اتضح لنا اعتماد المؤسسة في تحقيق أهدافها على جذب اليد العاملة الأكثر كفاءة ليس بالأمر الضروري فالعامل ذو الكفاءة العالية يتطلب أجر مرتفع وامتيازات عديدة يمكن للمؤسسة تفادي هذا الأمر عن طريق توظيف عمال غير كفاءة وبأجر أقل وتدريبهم ليكونوا في المستوى وهذا ما يفسر اتجاه نسبة 17.5% من العامل نحو غير موافق.

**العبارة (09):** والتي تتضمن " نوعية المنتج الذي تقدمه المؤسسة يلاقي قبول لدى متعاملها" حيث أكدت نسبة 82.4% أنها توافق وتوافق بشدة على أن نوعية المنتج الذي تقدمه المؤسسة يلاقي قبول لدى متعاملها، في حين ترى نسبة 10.5% أنها محايدة أما الفئتين لا توافق ولا توافق بشدة نجدها بنسبة 7.1% وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.04 وبدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري قدر بـ 0.99 والذي يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 49.1%.

أما الفئة الأخرى والتي تقدر 10.5% محايدة فالمؤسسة تولي اهتماما كبيرا بجودة منتجاتها وتعمل على تقديم منتجات موثوقة ومتفوقة تفوق المعايير المعتادة في السوق وتلبي احتياجات المتعاملين وهذا ما أكدته المقابلة التي قمنا بها مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة سوميفوس في حين أكدت بأنه يتم استخراج 6 أنواع من الفوسفات والزيون يختار ما يتلاءم ومتطلباته.

وهذا يؤكد على أن المؤسسة تهتم برضا عملائها وتسعى لتلبية توقعاتهم وتفضيلاتهم من خلال تقديم منتجات عالية الجودة، يمكن أن يؤدي ذلك الى بناء علاقات مع العملاء وزيادة الولاء للمؤسسة.

**العبارة (10):** والتي محتواها" توفر المؤسسة مختلف طلبات الزبائن اعتمادا على مهارات وقدرات عمالها" نجد أن نسبة 84.2% تؤكد بأنها توافق أو توافق بشدة بأن المؤسسة توفر مختلف طلبات الزبائن اعتمادا على المهارات وقدرات عمالها، بينما نجد نسبة 8.8% محايدة فيما يتعلف بهذا المجال أما الفئتان اللتان لا توافق ولا توافق بشدة قدرت نسبتها بـ 3.5% لكا منهما، وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.2 بدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري قدر بـ 0.91 والذي يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت تبين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 56.1%.

وهذا يدل على أن مؤسسة سوميفوس تسعى الى تلبية طلبات الزبائن وتعكس قدرتها على التعامل مع تنوع احتياجات العملاء وتشمل هذه الاحتياجات أشياء كاختلاف في الحجم والموصفات والمتطلبات الخاصة وهذا متوقف على مهارات وقدرات العمال، من خلال تدريبهم وتطوير مهارتهم وتعزيز قدراتهم لتلبية تلك الطلبات وحصول العميل على متطلباته يسعره بالرضا ويعزز ثقة العميل وولائه.

**العبارة (11):** والتي محتواها "تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية" حيث أكدت نسبة 80.7% بأنها توافق وتوافق بشدة بأن المؤسسة تتميز منتجاتها بأسعار تنافسية حيث قدرت نسبة كل من محايد وغير موافق بشدة بـ 15.8% و 3.5% على التوالي، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4.04 وبدلالة مرتفعة في حين ان الانحراف المعياري قدر بـ 0.88 والذي يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت يبين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت أربع درجات من مقياس ليكارت (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 50.9%.

مما سبق وحسب ما أقرت نسبة البيانات الإحصائية يمكننا القول بأن المؤسسة ميدان الدراسة تقدم منتجات بسعر أقل وأكثر تنافسية وهذه المنافسة المبنية على الأسعار تعني أن المؤسسة تهدف الى جذب

العديد من العملاء من تقديم قيمة أفضل بسعر أقل وتدبير عملياتها بكفاءة هذا ما يتيح لها تقديم منتجات بأسعار تنافسية كما أن الكفاءة يمكن أن تأتي من تكنولوجيا متقدمة أو استخدام مواد أرخص.

**العبارة (12):** "تسعى المؤسسة الى الالتزام لتغطية طلبات متعاملها"، حيث أكدت نسبة 87.7% أنها

توافق وتوافق بشدة بأن المؤسسة تسعى إلى الالتزام لتغطية طلبات متعاملها، في حين قدرت نسبة كل من محايد وغير موافق بنسبة 7% و 3.5% ، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4.12 وبدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري قدر ب 0.75 والذي يوضح بأن هناك درجة تشتت متوسطة بين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت أربع درجات من مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 57.9%.

تؤكد لنا البيانات الإحصائية بأن المؤسسة تسعى جاهدة الى التزام لتلبية طلبات زبائن وتعمل جاهدة على توفير هذه الطلبات في الوقت المحددة والمتفق عليه وهذا من خلال تخصص فرق مبيعات أو دعم عملاء لتفاعل مع المتعاملين وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا الاستطلاعية حيث تعمل المؤسسة على تزويد السوق الأجنبية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات لتغطية طلبات عملائها إذ تنتج المؤسسة أكثر 12000000 طن سنويا وفي مقابلة مع أحد المبحوثين أكد لنا أن الإنتاج في السنة الفارطة بلغ حوالي 2 مليون طن ويضيف إلى أن أي خلل في تغطية طلبات العمال (كالتأخير في تسليم الشحنة) يكلف المؤسسة خسائر مالية كبيرة فعدم قدرة المؤسسة على توفير طلبات زبائنها يعكس عدم فعاليتها حيث أن تلبية الاحتياجات والالتزامات المتعاملين يساهم في بناء علاقات قوية ويعزز فرص النجاح.

**العبارة (13):** "اهتمام المؤسسة بجودة وكمية منتجاتها يحقق لها عوائد مالية"، حيث أكدت نسبة 86%

بأنها توافق وتوافق بشدة على أن اهتمام المؤسسة بجودة وكمية منتجاتها يحقق لها عوائد مالية، في حين نجد أن نسبة 7% غير موافق. أما الفئتين اللتان لا توافق بشدة ومحايدة قدرت ب 3.5% لكل منهما.

وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4.11 وبدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري قدر ب 1.01 وهذا ما يوضح أن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات الافراد المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 47.4%.

فاهتمام المؤسسة بجودة وكمية منتجاتها التي تقدمها يكون لها سمعة جيدة في السوق والزبائن يميلون الى الثقة في المنتجات التي تعرف بجودتها، وهذا ما يؤدي في المنتجات التي تعرف بجودتها، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات وزيادة المبيعات مما يترجم الى عوائد إلى عوائد مالية كما أن الاهتمام بجودة المنتجات قد يتطلب استثمارا إضافيا في عملية التصنيع ومراقبة الجودة ومع ذلك فإن هذه الاستثمارات تساهم في التقليل من تكاليف العيوب وإعادة العمل، وزيادة الكفاءة في الإنتاج وبالتالي تحقيق عوائد مالية عالية.

**العبارة (14):** "تعتمد المؤسسة على الاستخدام الرشيد لمواردها من أجل ضمان استمراريته"، حيث أكدت نسبة 71.9% على أنها توافق وتوافق بشدة على أن المؤسسة تعتمد على الاستخدام العقلاني لمواردها من أجل ضمان استمراريته، في حين نجد الفئتين لا توافق ولا توافق بشدة بنسبة 15.8% أما الفئة المحايدة نجدها بنسبة 12.3%، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب3.70 وبدلالة مرتفعة، أما الانحراف المعياري قدر ب 1.06 والذي يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات الأفراد المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 52.6%.

حسب البيانات الإحصائية تبين لنا أن استخدام المؤسسة لمواردها بشكل رشيد فإنها تسعى إلى زيادة كفاءتها وتحسين أداء عملياتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الهدر وحسن استعمال التكنولوجيا هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة، فاستخدام الموارد المالية مما يساهم

في استمرارية المؤسسة وقدرتها على تمويل عملياتها ومشاريعها المستقبلية لفترة طويلة وكخلاصة لكل ما سبق اعتماد بالمؤسسة على الاستخدام الرشيد لموارها يعني بأن المؤسسة بإدارة الموارد بفعالية لتحقيق الاستمرارية وبذلك تزدهر المؤسسة.

**العبارة (15):** والتي مفادها "إدارة المؤسسة حريصة على تقديم صورة جديدة على المؤسسة من أجل البقاء في دائرة المنافسة"، حيث أكدت نسبة 84.3% على أنها توافق وتوافق بشدة، أما الفئتين محايدة وغير موافق قدرت نسبتها ب 7% لكل منهما، في حين نجد أن نسبة 1.8% غير موافقون بشدة، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.93، وبدلالة مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.85 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت باستجابات الافراد المبحوثة شملت كل درجات مقياس ليكارت (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 63.2%.

من خلال هذه العبارة نستنتج أن سمعة المؤسسة الجيدة عامل مهم في بقائها وتكمن أهميتها في دعم أهداف المؤسسة وكسب رضا الجمهور سواء كانوا عاملين أو زبائن أو موردين أو منافسين وسمعة المؤسسة الجيدة مصدر أساسي لتميزها عن المنافسين وهذا ما تهدف إليه إدارة المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات فعالة كما تعتمد على تطوير وتدريب عمالها لضمان تقديم خدمات عالية المستوى لبناء علاقات قوية مع العملاء مما يساهم في بقاء المؤسسة في سوق المنافسة.

**العبارة (16):** تركز المؤسسة عند تسويق المادة الأولية على إجراءات تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة حيث أكدت نسبة 75.5% على أنها توافق أو توافق بشدة بأن المؤسسة تركز عند تسويق المادة الأولية على إجراءات تميزها عن باقي المؤسسات في حين أن نسبة 17.5% محايدة فيما يتعلق بهذا المجال أما الفئتان اللتان لا توافق ولا توافق بشدة قدرت نسبتها ب 3.5% لكل منهما، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.93 بدلالة مرتفعة وبانحراف معياري قدر ب 0.96 وهذا ما يوضح أن هناك درجة عالية

من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي ( موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 47.4%.

من خلال تحليلنا للبيانات الإحصائية يبين لنا مؤسسة سوميفوس تركيز على المادة الأولية كعامل أساسي في نشاطها إذ تسعى لتلبية احتياجات عملائها وتقديم منتجات عالية الجودة بالإضافة إلى أنها تسعى لتطوير علاقات مع أصحاب المصالح كما تولي اهتمام كبيراً لعمليات التسويق حيث تعتمد على وسائل مبتكرة لترويج منتجاتها كوسائل التواصل الاجتماعي، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات مميزة للعملاء، فالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تؤثر بشكل كبير على تجربة العملاء وتكسب ثقتهم وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق تفوق في سوق المنافسة.

**العبارة (17):** والتي محتواها "تسعى إدارة المؤسسة إلى تقديم منتجات تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني حيث أكدت نسبة 72.9% على أنها توافق أو توافق بشدة بأن إدارة المؤسسة تسعى إلى تقديم منتجات تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني في حين قدرت نسبة الفئة المحايدة 12.3% أما الفئتان اللتان التي لا توافق ولا توافق بشدة بنسبة 5.3% و 3.5% على التوالي وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة لكل منهما بـ 3.93 بدلالة مرتفعة، وبانحراف معياري الذي قدر بـ 0.96 وهذا إما يوضح أن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي ( موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 49.1%.

حيث أن إدارة المؤسسة تهدف إلى القيام بالاقتصاد الوطني وذلك بجلب العملة الصعبة من خلال التصدير والاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار حيث تعمل المؤسسة على تنمية المهارات لدى العاملين وتشجيع الابداع والابتكار، ذلك لأن أهم عوامل التنمية الاقتصادية الموارد البشرية، فاليد العاملة ذات الخبرة والكفاءة تساهم في رفع الاقتصاد الوطني حيث تقوم بزيادة في كمية الإنتاج

وتحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات إضافة إلى عوامل أخرى كالموارد الطبيعية والتطور التكنولوجي، وفوقت الموارد الطبيعية كالغاز والنفط... يساهم في نمو الاقتصاد الوطني مع مراعاة الاستخدام العقلاني أما بالنسبة للتطور التكنولوجي فيقصد به أن هناك إدخال التكنولوجيا في عملية الإنتاج وتتمثل في الآلات والمعدات... وهذا ما أشرنا له سابقا.

II. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: والتي مفادها يؤدي تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط

الفاعلين بالمؤسسة

الجدول (17): يمثل البعد البيئي وارتباط الفاعلين بالمؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
18	تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العاملين	7	31	8	7	4	3.53	1.83	مرتفع
		12.3	54.4	14	12.3	7			
19	تعامل داخل المؤسسة من واجباتك المشاركة في الأيام التحسيسية لحماية البيئة	8	34	10	3	2	3.75	0.89	مرتفع
		14.0	59.6	17.5	5.3	3.5			
20	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث البيئي	6	20	15	7	9	3.12	1.24	متوسط
		10.5	35.1	26.3	12.3	15.8			
21	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة لتقليل حوادث العمل	8	35	5	6	3	3.86	1.02	مرتفع
		14	61.4	8.8	10.5	5.3			
22	التطبيق الصحيح للممارسات البيئية يمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها التنظيمية بشكل دقيق	10	28	10	7	4	3.61	1.09	مرتفع
		17.5	49.1	17.5	8.8	7			
23	نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة	7	27	13	7	3	3.49	1.03	مرتفع
		12.3	47.4	22.8	12.3	5.3			
24	نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة	5	30	12	6	4	3.46	1.03	مرتفع
		8.8	52.6	21.1	10.5	7			
25	وجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من تضامنهم فيما بينهم	9	26	9	9	4	3.47	1.15	مرتفع
		15.8	45.6	15.8	15.8	7			
26	حرص المؤسسة على الالتزام والتقيد بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة يساعد على توجيه جهود العمال نحو ذلك	7	28	10	8	4	3.46	1.10	مرتفع
		12.3	49.1	17.5	14	7			
27	المشاركة الجماعية بين العاملين في الحفاظ على البيئة يعزز روابط العمل فيما بينهم	14	21	11	7	4	3.60	1.19	مرتفع
		24.6	36.8	19.3	12.3	7			
28	وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة يساهم في كسب ثقة الفاعلين بالمؤسسة	11	20	14	6	6	3.42	1.22	مرتفع
		19.3	35.1	24.6	10.5	10.5			
المجموع									
							3.50	0.93	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**العبارة (18):** والتي تحتوي "تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العاملين" نجد أن الدلالة الأكثر وزنا هي موافق أو موافق بشدة بنسبة 38% على أن المؤسسة تقوم بنشر الوعي البيئي لدى عمالها في حين قدرت نسبة الفئة غير موافقة غير موافقة بشدة 11% أما الفئة المحايدة قدرت بنسبة 8% وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.53 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري قدر بـ 1.83 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التثنت في استجابات الافراد المبحوثة، حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي(موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 54.4%.

من خلال العبارة يظهر لنا التزام المؤسسة القضايا البيئية وتأثيرها على المجتمع والبيئة المحيطة، يمكن أن تكون لهذا النشاط فوائد عديدة، مثل خلق بيئة عمل صحية ومستدامة، زيادة الوعي والالتزام البيئي لدى العاملين قد تتضمن استراتيجيات نشر الوعي البيئي توفير التدريب والتنظيف، وإدراج مبادئ الاستدامة في سياسات وإجراءات العمل، وتشجيع المشاركة في مبادرات بيئية.

**العبارة (19):** والتي تتضمن "كعامل داخل المؤسسة من واجباتك المشاركة في الأيام التحسيسية لحماية البيئة" حيث أكدت نسبة 73.6% على أن العامل داخل المؤسسة من واجباته المشاركة في الأيام التحسيسية لحماية البيئة في حين قدرت نسبة الفئة المحايدة بـ 17.5% أما الفئة غير الموافقة وغير موافقة بشدة قدرت بـ 8.8% ، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3.75 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 0.89 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التثنت في استجابات الافراد المبحوثة، استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي(موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 59.6%.

حيث تظهر العبارة أن المؤسسة تعتبر الوعي البيئي وحماية البيئة أمراً هاماً، وتلتزم بتعزيزه وتحقيقه، بموجب وظيفتك أو دورك كعامل داخل المؤسسة، ينبغي على العمال المشاركة في الأيام التحسيسية لحماية البيئة كجزء من واجباتك، يمكن أن تشمل هذه المشاركة في الفعاليات والورش والتدريبات لزيادة الوعي والتثقيف حول قضايا الحفاظ على البيئة وحمايتها.

**العبارة (20):** والتي مفادها "تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث البيئي" نجد أن الدلالة الأكثر وزناً هي موافق بشدة وموافق بشدة 45.6% والتي أكدت على أن المؤسسة تستخدم تقنيات حديثة لتجنب التلوث مسببات التلوث البيئي في حين أن الفئات غير موافق وغير موافق بشدة قدرت ب 26.3% وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 1.24 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 35.1%.

من خلال هذه العبارة يظهر أن المؤسسة تدرك أهمية الحفاظ على البيئة وتعتمد تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث البيئي ويتم استخدام تلك التقنيات لتعزيز التنمية المستدامة، ويعكس الالتزام بالممارسات البيئية المسؤولة، قد تشمل هذه التقنيات استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتحسين عملية الإنتاج لتقليل النفايات والانبعاثات، وتبنى أفضل الممارسات للتخلص من النفايات وإعادة التدوير، فتجنب هذه المسببات يهدف إلى الحد من التأثير البيئي السلبي.

**العبارة (21):** التي تتضمن "تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة لتقليل حوادث العمل" حيث أكدت نسبة 75.4% على أن المؤسسة تعمل على توفير الوسائل اللازمة لتقليل الحوادث في العمل، أما بالنسبة للفئتان غير موافق وغير موافق بشدة 45.8% في حين قدرت الفئة المحايدة ب 8.8% وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.86 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.02 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من

التشتت في استجابات الافراد المبحوثة، واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 61.4.

من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة لمسنا اهتمام المؤسسة والعامل وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة من ناحية الأداء الإنتاجي، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تسعى لتحقيق بيئة عمل آمنة وصحية وقد لاحظنا بأن المؤسسة حريصة على إلزام العمال بالملابس الوقائية وتعمل على توفير بيئة عمل آمنة ما ينتج عنه شعور العمال بالأمان في بيئة العمل وذلك يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

**العبارة (22):** والتي مفادها "التطبيق الصحيح للممارسات البيئية يمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها التنظيمية بشكل دقيق" أقرروا أفراد مجتمع الدراسة بموافق وموافق بشدة بنسبة 66.6% بأن التطبيق الصحيح للممارسات البيئية يمكن من تنفيذ عملياتها التنظيمية بشكل دقيق، في حين نجد أن الفئة المحايدة قدرت نسبتها ب17.5% أما الفئتان غير موافق وغير موافق بشدة قدرت نسبتها ب15.8%، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب3.61 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.09 وهذا ما يوضح أنه هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 49.1%.

وتعني هذه العبارة أن المؤسسة تسعى أهمية المعايير واللوائح البيئية وتعمل على تطبيقها، فعندما تعتمد المؤسسة على الممارسات البيئية الصحيحة فإنها تلتزم بالقوانين البيئية الصارمة من خلال مراعاة التصاريح البيئية، الحد من انبعاث الغازات الضارة والحفاظ على الموارد الطبيعية وهذا ما يتطلب المراقبة الدائمة للأداء البيئي والتقييم المنتظر للمخاطر مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، تحسين سمعتها وتكسب ثقة العملاء زيادة الطلب على منتجاتها إضافة إلى أن تطبيق المؤسسة للممارسات البيئية الصحيحة يعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

**العبارة (23):** والتي محتواها "نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركة الفعالة" حيث أقرت نسبة 59.7% بموافق وموافق بشدة، على أن نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركة الفعالة في حين قدرت النسبة المحايدة ب 22.8% أما الفئتين غير موافق وغير موافق بشدة 17.6% وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.49 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.03 وهذا ما يوضح أن هناك تشتت مرتفع في استجابات الافراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 47.4%.

لا شك أن المؤسسة تولي اهتماما كبير للمحافظة على البيئة والحد من التأثير السلبي لها هذا ما يشجع العمال على المشاركة الفعالة من خلال تطبيق الممارسات البيئية الصحيحة، اقتراح الأفكار والمبادرات لتحسين ذلك المشاركة في حملات التوعية إذ أن نزعة المؤسسة لحماية البيئة يعزز الوعي البيئي لدى عمالها ليكونوا نشيطين في المشاركات فمن خلال هذه النزعة يصبح لدى العامل إحساس بالمسؤولية البيئية والانتماء للمؤسسة وبالتالي بناء صورة حسنة للمؤسسة في المحيط الاجتماعي.

**العبارة (24):** التي مفادها "نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركة الفعالة" حيث أكدت نسبة 52.6% على أن نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركة الفعالة في حين قدرت نسبة الفئة المحايدة ب 21.1% أما الفئة غير الموافقة وغير موافقة بشدة قدرت ب 17.5% لكليهما، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.46 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.03 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الافراد المبحوثة، استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 52.6%.

تشير هذه العبارة إلى أن المؤسسة تعتبر حماية البيئة أمراً هاماً وتحاول تشجيع موظفيها على المشاركة الفعالة في هذا المجال، فبوجد نزعة قوية لحماية البيئة في المؤسسة يتوقع أن يكون هناك تأثير إيجابي على الموظفين وعلى البيئة على حد سواء، فعندما يشعرون بأن الشركة تهتم بالبيئة، فإن هذا يعزز الوعي البيئي لديهم ويحفزهم للمشاركة بشكل أكبر في الجهود البيئية، وبالتالي يكون لهذه النزعة إيجابيات عديدة كتعزيز روح الفريق والمشاركة وتعزيز الالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركة.

**العبارة (25):** "وجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من تضامنهم فيما بينهم" حيث أقرت نسبة 61.4% بموافق وموافق بشدة بأم وجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من تضامنهم فيما بينهم، بينما نجد أن الفئات غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 22.8% أما الفئة المحايدة قدرت بنسبة 15.8%، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.47 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.15 وهذا ما يوضح أن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 45.6%.

يتبين لنا مما سبق أن أغلب أفراد العينة المبحوثة كانت إجاباتهم إيجابية حيث أن البديل الأكثر وزناً هو موافق فوجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من فهم لتأثيرات البيئة ويوجههم نحو اتخاذ قرارات أكثر مسؤولية بشأن الممارسات البيئية وهذا الوعي يعمل على تعزيز الروح الجماعية والعمل الجماعي للمساهمة في حماية البيئة وهنا يصبح التضامن من العملي أكثر وضوحاً حيث يتعاون العمال بشكل أفضل ويتبادل المعرفة والخبرات لتحقيق الأهداف البيئية المشتركة.

**العبارة (26):** والتي مفادها "حرص المؤسسة على الالتزام والتقييد بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة يساعد على توجيه جهود العمال نحو ذلك" حيث أكدت نسبة 61.4% على أنها توافق وتوافق بشدة بأن حرص المؤسسة على توجيه جهود العمال نحو ذلك في حين أقرت نسبة 18% على أنها لا بشدة فيما يتعلق بهذا الشأن أما الفئة المحايدة قدرت ب 17.5% وقد قدر المتوسط الحسابي ب 3.46 بدلالة مرتفعة وانحراف

معياري 1.10، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 49.1%.

من خلال ما سبق نستنتج أن التزام وامتثال المؤسسة للقوانين يلعب دورا مهما في توجيه العمال نحو هذا الالتزام، بمعنى آخر عند اهتمام المؤسسة بالتشريعات البيئية فإنها تعزز الوعي والانخراط لدى عمالها، هذا التوجه يعكس اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ويشجع العاملين على تبني ممارسات فعالة وتنفيذ تدابير حماية البيئة في سياق عملهم اليومي.

**العبارة (27):** والتي مفادها "المشاركة الجماعية بين العاملين في الحفاظ على البيئة يعزز روابط العمل فيما بينهم" حيث ترى نسبة 61.2% بأنها توافق وتوافق بشدة على أن المشاركة الجماعية في العمال في الحفاظ على البيئة يعزز روابط العمل فيما بينهم" وقدرت نسبة الفئة المحايدة بنسبة 19.3% وقد قدر المتوسط الحسابي بـ 3.60 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.19، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 36.8%.

وبالتالي عندما يتشارك العاملون في التحديات البيئية يتكون تفاعل وتواصل بينهم هذا ما يعزز روح الفريق والتعاون يساهم في بناء علاقات قوية وممتينة بين الزملاء بالإضافة إلى ذلك تؤدي المشاركة الجماعية في حماية البيئة إلى زيادة الوعي والتفهم المشترك للقضايا البيئية مما يعزز التعاون والتعاطف بين العاملين وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي بين العاملين.

**العبارة (28):** والتي مفادها " وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة يساهم في كسب ثقة الفاعلين بالمؤسسة" حيث ترى نسبة 54.4% بأنها توافق وتوافق بشدة على وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة يساهم في كسب ثقة الفاعلين بالمؤسسة" نسبة 24.6% محايدة فيما يتعلق بهذا المجال وقدرت نسبة

10.5% لكل من الفئات غير موافق وغير موافق بشدة، وقدّر متوسط حسابي بـ 3.42 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري بـ 1.22 ، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفّق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 35.1%.

وتعني بوجود نظام لقياس أثر المنتجات التي تنتجها المؤسسة على البيئة حيث يمكن أن يشمل ذلك انبعاثات الغازات أو استهلاك الموارد الطبيعية أو تأثير التصنيع وهذا يؤدي إلى ثقة الفاعلين ورضاهم اتجاه المؤسسة وقد يكون للنظام تأثير إيجابي على رؤية الموظفين للشركة واعتزازهم بالعمل كما يعزز النظام سمعة المؤسسة ككيان ملتزم بالمسؤولية البيئية.

**III. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:** التي مفادها "تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح".

**الجدول (18):** يمثل البعد الاجتماعي ورضا أصحاب المصالح.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
29	يتوافق نشاط المؤسسة مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي	8	29	14	5	1	3.67	0.89	مرتفع
		14	50.9	24.6	8.8	1.8			
30	توفر المؤسسة وسائل الامن والسلامة المهنية لها	9	38	4	3	3	3.82	0.94	مرتفع
		15.8	66.7	7	5.3	5.3			
31	اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة للتوظيف يمكنها من كسب رضا المجتمع	5	27	10	8	7	3.26	1.18	متوسط
		8.8	47.4	17.5	14	12.3			
32	تشارك المؤسسة في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي وهو ما يساهم في كسب المزيد من العملاء	8	22	14	10	3	3.39	1.09	متوسط
		14	38.6	24.6	17.5	5.3			
33	سعي المؤسسة لتحقيق التنمية الاجتماعية يمكنها من توجيه أصحاب المصالح لتحقيق أهدافها	9	32	9	6	1	3.74	0.91	مرتفع
		15.8	56.1	15.8	10.5	1.8			
34	التزام المؤسسة بتوفير حقوق العمال وحمايتهم يشعرهم بالأمان الوظيفي	9	54.4	7	6	4	3.61	1.09	مرتفع
		15.8	31	12.3	10.5	7			
35	حرص المؤسسة في مشاركة العمال في صناعة القرار يعزز من شعورهم بالانتماء لها	8	26	6	8	9	3.28	1.32	متوسط
		14	45.6	10.5	14	15.8			
36	اهتمام المؤسسة بالموظفين يمكنها من جذب العديد من الكفاءات للعمل بها.	9	26	7	8	7	3.39	1.26	متوسط
		15.8	45.6	12.3	14	12.3			
37	تدريب المؤسسة لعمالها واكسابهم مهارات عالية يمكنها من تقديم منتوجات تلاقي قبول لدى عملائها	15	31	5	2	4	3.89	1.04	مرتفع
		26.3	54.4	8.8	3.5	7			
38	عدالة المؤسسة عند توزيع الخدمات الاجتماعية لعمالها يعزز من ولائهم	17	18	9	4	9	3.53	1.40	مرتفع
		29.8	31.6	15.8	7	15.8			
39	نظام المؤسسة الصارم يمكنها من كسب دعم صناعات القرار في الدولة.	16	24	10	4	3	3.81	1.09	مرتفع
		28.1	42.1	17.5	7	5.3			
مرتفع	المجموع						3.58	0.81	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

**العبارة (29):** التي محتواها "يتوافق نشاط المؤسسة مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي" نجد أن الدلالة الأكثر نسبة هي موافق بنسبة 50.9%، وهذا أن أغلب الإجابات موافقون على أن المؤسسة تتوافق مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي، كما أكد أيضا 24.6% من مجتمع الدراسة محايدة فيما يتعلق بالعبارة، فب حين أن 14% من مجتمع البحث موافقة وبشدة فيما يتعلق بنشاط المؤسسة كما أن 9.16% أقرروا أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.67 والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.89، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 50.9%.

وهذا يعكس احتراماً لثقافة وتقاليد المؤسسة المحلية باعتبارها تحاول أن تكون جزءاً من المجتمع بشكل فعال، وتلبي احتياجات وتوقعات الأفراد والمجتمع بشكل عام فالتوافق مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي يعزز من التفاعل الإيجابي والتعاون مع المجتمع، وقد يؤدي ذلك لتعزيز سمعة المؤسسة وزيادة الدعم والولاء من قبل أفراد المجتمع.

**العبارة (30):** التي تتضمن "توفر المؤسسة وسائل الأمن والسلامة المهنية لها" نجد أن الدلالة الأكثر نسبة هي موافق بنسبة 66.7%، وهذا أن أغلب الإجابات موافقون على أن توفير المؤسسة لوسائل الأمن والسلامة لها، كما أكدت نسبة 15.8% من مجتمع الدراسة أنها توافق بشدة، في حين 7% محايدة للعبارة، أما فيما يتعلق في الفئتان غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 5.3% بنفس النسبة المئوية، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة جاء بقيمة 3.82، والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.94، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 66.7%.

وهذا ما يدل أن توفير المؤسسة لوسائل الأمن والسلامة المهنية لموظفيها هو جانب مهم في عمل المؤسسة فتوفير وسائل الأمن والسلامة المهنية يعني أن المؤسسة تهتم بصحة وسلامة موظفيها أثناء أداء مهامهم الوظيفية كما لاحظنا في مؤسسة سوميفوس من خلال المقابلة الغير مقننة أنها تقوم بتوفير ألبسة وقائية وذلك يشمل توفير البيئة الآمنة والصحية للعمل فذلك يخفف من حوادث العمل والإصابات والأمراض المهنية، حيث يشعر الموظفون بالرعاية والاهتمام والرعاية من قبل المؤسسة وذلك يزيد من إنتاجيتها وكفاءتها وتعزيز سمعتها.

**العبارة (31):** التي محتواها "اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة للتوظيف تمكنها من كسب رضا المجتمع" نجد أن الدلالة الأكثر هي توافق بنسبة مئوية 47.4%، حيث أن أغلب الإجابات محايدة بنسبة 17.5% كما أكدت نسبة 26.3% من مجتمع الدراسة لكل من الفئتين غير موافق وغير موافق بشدة، أما فيما يتعلق في موافق بشدة جاءت بنسبة 8.8%، وقد قدر متوسط الحسابي بقيمة 3.26، والذي جاء بدلالة متوسطة وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.17، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 47.4%.

فعند إنتاج المؤسسة إجراءات التوظيف الشفافة والموضوعية تكون لديها القدرة على جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين، فعندما يري المجتمع أن المؤسسة تتبع إجراءات عادلة في التوظيف فإن المجتمع يثق في عملية التوظيف ويعتبرها فرصة عادلة للجميع مما يعزز من سمعة المؤسسة ويساهم في بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي والعاملين فيها.

**العبارة (32):** التي مفادها "تشارك المؤسسة في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي وهو ما يساهم في كسب رضا المصالح" نجد أن الدلالة الأكثر نسبة مئوية 38.6% حيث أن أغلب الإجابات محايدة بنسبة 24.6%، في حين نسبة 17.5% غير موافقة للعبارة، وبنسبة 14% موافقة من مجتمع الدراسة على

هذا المجال، في حين نسبة 22.8% غير موافقة وغير موفقة بشدة لكليهما، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقسمة 3.39، والذي جاء بدلالة متوسطة، وهذا من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.09، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 38.6%.

وهذا ما يدل على أن مشاركة المؤسسة في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي يساهم في كسب المزيد من العملاء فالمؤسسة تقدم جهودا إضافية لتحسين البيئة المحيطة بها فهذا يعتبر عملا اجتماعيا ومسؤولية اجتماعية للمؤسسة فهذه الجهود تساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء الحاليين والمحتملين، حيث يتعرف الناس على قيم المؤسسة وروح المبادرة الاجتماعية التي تتبناها، حيث يزيد ذلك ولاء المجتمع للمؤسسة لأنها تعكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وذلك يعزز سمعتها وتفاعلها مع المجتمع.

**العبارة (33):** التي مفادها "سعي المؤسسة لتحقيق التنمية الاجتماعية يمكنها من توجيه أصحاب المصالح لتحقيق أهدافها" نجد أن الدلالة الأكثر نسبة هي موافق بنسبة مئوية 56.1%، حيث أن موافق بشدة ومحايد من مجتمع الدراسة جاءت بنفس النسبة المئوية 15.8%، في حين أكدت نسبة 11.13% غير موافقة وغير موافقة بشدة في هذا المجال، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة 3.74، والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يبين لنا من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.91، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 56.1%.

وهذا ما يوضح أن سعي المؤسسة لتحقيق التنمية الاجتماعية يمكنها من توجيه أصحاب المصالح لتحقيق أهدافها وذلك بتعاون المؤسسة مع أصحاب المصالح المختلفين مثل الحكومات والشركات الخاصة والمجتمع المحلي من خلال تكوين شراكات والتعاون مع مختلف هذه الجهات فيمكن للمؤسسة توجيه أصحاب

المصالح لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية وأيضا توفير المعرفة والتي تدعمهم في تحقيق أهدافهم كالتدريب والتوعية والتثقيف...

**العبارة (34):** التي تتضمن "التزام المؤسسة بتوفير حقوق العمال وحمايتهم يشعروهم بالأمان الوظيفي"

نجد أن أغلب الإجابات تصب في الداليتين موافق وموافق بشدة بنسبة مئوية 46.8% لكليهما، في حين 12.3% محايدة من مجتمع الدراسة، ونسبة غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 17.5%، وقد قدر متوسط حسابي لهذه العبارة جاء بقيمة 3.61 والذي جاء بدلالة مرتفعة في استجابات الأفراد، من خلال انحراف معياري الذي جاء بقيمة 1.09، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 15.8%.

حيث أن العبارة تدل على التزام المؤسسة بتوفير حقوق العمال وحمايتهم يشعروهم بالأمان الوظيفي فذلك يتضمن ظروف عمل مناسبة وعادلة، مثل دفع أجور عادلة وتوفير فرص تطوير وتدريب للعمال، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، فالعمال الذين يشعرون بالأمان والحماية في مكان عملهم يكونون أكثر راحة ورضا، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق نتائج أفضل، فعندما تظهر المؤسسة اهتماما بموظفيها وتلتزم بتوفير بيئة عمل عادلة وآمنة يكون لديها قوة جذب أكبر للمواهب وتصبح وجهة مرغوبة للعمل.

**العبارة (35):** التي تتضمن "حرص المؤسسة في مشاركة العمال في صناعة القرار يعزز من شعورهم

بالانتماء لها" نجد أن الداليتين موافق وموافق بشدة من مجتمع الدراسة جاءت بنسبة مئوية 60.14% للعبارة، في حين 12.3% محايدة لهذا المجال، أما فيما يتعلق بغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 26.3% لكليهما، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.39 والذي جاء بدلالة متوسطة، وهذا ما يبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.26 وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد

المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 45.6%.

اهتمام المؤسسة بالموظفين مكنها من جذب العديد من الكفاءات للعمل بها فهذا يلعب دورا هاما في جذب الكفاءات للعمل فيها عند إظهار المؤسسة اهتماما فعالا بموظفيها كتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة، وتقديم فرص للتطوير المهني والترقيات فإنها تكون مهیئة لجذب الموظفين ذوي الكفاءات العالية فمن خلال المقابلة الغير المقننة تقوم مؤسسة سوميفوس تقدم لعمالها قفة رمضان وتقديم زيادات في الأجور، القروض بلا فائدة....

**العبارة (36):** "حرص المؤسسة في مشاركة العمال في صناعة القرار يعزز من شعورهم بالانتماء لها" نجد أن الداليتين موافق وموافق بشدة من مجتمع العينة جاءت بنسبة 59.6% في حين موافق وموافق بشدة قدرت نسبتهما ب 29.8% في مجتمع البحث فيما يتعلق بالعبارة، حيث 10.5% محايدة للعبارة، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة جاء بقيمة 3.28 والذي جاء بدلالة متوسط، وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.32، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 45.6%.

**العبارة (37):** التي مفادها "تدريب المؤسسة لعمالها واكسابهم مهارات عالية مكنها من تقديم منتجات تلاقي قبول لدى عملائها" نجد أن الداليتين موافق وموفق بشدة من مجتمع الدراسة جاءت بنسبة 26.3% و 54.4% على التوالي، في حين 8.8% محايدة لعبارة الدراسة، فيما يتعلق بغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة لكليهما قدرت ب 10.5%، وقد قدر متوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.89 والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.04 وهذا ما يوضح أن هناك تشتت

في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 54.4%.

وهذا يدل على أن تدريب المؤسسة لموظفيها وتطوير مهاراتهم يلعب دورا حاسما في تقديم منتجات تلقى قبولا لدى عملائها كما لاحظنا في ميدان الدراسة من خلال المقابلة أن مؤسسة سوميفوس تقوم بتدريب وتطوير موظفيها لاكتسابهم المهارات اللازمة وزيادة مستوى كفاءتهم في أداء مهامهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة فيفضل الموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية ومحدثة، تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل فهذا يعني أن تدريب المؤسسة لموظفيها واكتسابهم مهارات عالية يساهم في تحسين جودة وقبولية منتجات المؤسسة لدى العملاء، ويؤثر بشكل إيجابي على رضا المصالح وتحقيق الأهداف.

**العبارة (38):** التي مفادها "عدالة المؤسسة عند توزيع الخدمات الاجتماعية لعمالها يعزز من ولائهم" نجد الداليتين موافق وموافق بشدة من مجتمع الدراسة جاءت نسبتهما 29.8% و 31.26% على التوالي، في حين 7% غير موافق، حيث أكدت نسبة محايد وغير موافق بشدة بنفس النسبة المئوية 15.8% لعبارة الدراسة، وقد قدر المتوسط الحسابي بقيمة 3.53 والذي جاء بدلالة مرتفعة وهذا ما يبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.40، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 31.6%.

وهذا يدل على أن عدل المؤسسة في توزيع الخدمة الاجتماعية لعمالها يمكن أن يعزز من ولائهم للمؤسسة عندما تتعامل المؤسسة بعدالة في تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال المتمثلة في الرعاية الصحية والتأمين والترقيات والمزايا الأخرى فإنها تظهر اهتماما فعالا بموظفيها فمؤسسة سوميفوس تقوم بتقديم خدمات لعمالها كالرعاية الصحية وتقديم اللقاح لموظفيها في جائحة كورونا وتعاقدتها مه مصحات لعلاج عمالها وتقديم

ترقيات لهم فهذا يظهر اهتماما فعالا لموظفيها فبهذا النهج يؤثر بشكل إيجابي على العمال حيث يشعرون بالعدالة والعناية في التعامل معهم من قبل المؤسسة فتجربة العدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية يعزز من الولاء للمؤسسة حيث يكون للموظفين دافعا أكبر للبقاء والعمل بجهد وتفان وذلك يساهم في بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

**العبارة (39):** التي تتضمن " نظام المؤسسة الصارم يمكنها من كسب دعم صناع القرار في الدولة" نجد أن الدالتين موافق وموافق بشدة من مجتمع الدراسة بنسبة 28.1% و42.1% على التوالي، في حين 17.5% محايدة لعبارة الدراسة، وفيما يتعلق بموافق وموافق بشدة بنسبة 12.3% لكل منهما، وقد قدر متوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.81 والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 42.1%.

وهذا يدل على أن أغلب الإجابات تصب في البديلين موافق وموافق بشدة، وهذا ما يدل على أن وجود نظام صارم في المؤسسة يمكنها من كسب دعم صناع القرار في الدولة فعندما تكون المؤسسة لديها نظام صارم، يتم تطبيق القوانين واللوائح بشكل صارم ودقيق، وهذا يعكس الانضباط والالتزام بالقواعد والقيم الأخلاقية في العمل، فبتطبيق المؤسسة هذا النظام فإنها تبني سمعة قوية وموثوق بها في المجتمع أمام صناع القرار في الدولة فعادة صناع القرار يفضلون التعاون مع المؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة وتعمل بنظام صارم وبناء على ذلك يمكن أن يتحولوا إلى داعمين للمؤسسة وذلك لسمعتها ونظامها الصارم حيث ندعمها في تنفيذ سياسات أو برامج جديدة أو تقديم الدعم المالي.

IV. عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة: والتي مفادها "تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها"  
 الجدول (19): يمثل البعد التطوعي والتكيف.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
40	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المنظمات الخيرية والاجتماعية	10	27	12	4	4	3.61	1.08	مرتفع
		17.5	47.4	21.1	7	7			
41	حرص المؤسسة على دعم المنظمات الفعالة يمكنها من التواصل الفعال مع الشركاء الاجتماعيين	7	32	10	3	5	3.61	0.99	مرتفع
		12.3	56.1	17.5	5.3	8.8			
42	تقدم المؤسسة مساعدات مادية في حالة الكوارث الطبيعية	7	38	8	3	1	3.79	0.88	مرتفع
		12.3	66.7	14	5.3	1.8			
43	تسعى المؤسسة الى المساهمة في القضاء على الازمات التي يتعرض لها المجتمع المحلي	8	29	16	2	2	3.68	0.89	مرتفع
		14	50.9	28.1	3.5	3.5			
44	مساهمة المؤسسة في القضاء والتقليل من حدة الكوارث الطبيعية والازمات يمكنها من كسب ثقة الهيئات الرسمية	9	31	14	1	2	3.79	0.81	مرتفع
		15.8	54.4	24.6	1.8	3.5			
45	تشجع المؤسسة عاملها على الانخراط في الأنشطة الخيرية	4	30	15	4	4	3.46	0.98	مرتفع
		7	52.6	26.3	7	7			
46	انخراط عمال المؤسسة في الأنشطة الخيرية يمكنهم من الاندماج في المجتمع المحلي	6	29	14	3	5	3.53	0.98	مرتفع
		10.5	50.9	24.6	3.5	8.8			
47	تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات للفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي	5	23	18	5	6	3.30	1.06	متوسط
		8.8	40.4	31.6	8.8	10.5			
48	حرص المؤسسة على مساعدة الفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي يمكنها من الانخراط ضمن بيئتها الاجتماعية	8	26	14	5	4	3.49	1.10	مرتفع
		14	45.6	24.6	8.8	7			
49	تسهل المؤسسة على المساهمة في إحياء المناسبات التي يقيمها المجتمع المحلي	7	31	10	2	6	4.18	4.26	مرتفع
		12.3	54.4	17.5	3.5	10.5			
50	عمل المؤسسة على تنظيم التكريات واحياء المناسبات يحقق لها مكانة محترمة لدى أفراد المجتمع المحلي	9	35	9	2	2	3.82	0.86	مرتفع
		15.8	61.4	15.8	3.5	3.5			
51	تعمل المؤسسة على توجيه عملاتها للمشاركة في إنشاء المشاريع الإنسانية للمجتمع (مدارس ومستشفيات مساجد..)	10	24	16	3	4	3.60	1.03	مرتفع
		17.5	42.1	28.1	5.3	7			
52	المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة التحديات ناتجة عن مهماتها في المشاريع بالمجتمع المحلي	9	31	13	4	0	3.72	0.97	مرتفع
		15.8	54.4	22.8	7	0			
مرتفع	المجموع						3.65	0.78	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

**العبارة (40):** التي مفادها " تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المنظمات الخيرية والاجتماعية" نجد أن الدلالة الأكثر نسبة هي موافق بنسبة 47.4%، وهذا أن أغلب الإجابات موافقون على أن المؤسسة تخصص جزء من أرباحها لدعم المنظمات الخيرية والاجتماعية، كما أكد أيضا 21.1% من مجتمع الدراسة محايدة فيما يتعلق بالعبارة، في حين أن 17.5% من مجتمع البحث موافقة بشدة، فيما يتعلق بنسبة 14% أقرروا أنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة لكل منهما، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.61 والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 1.08، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 47.4%.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تخصص جزءا من أرباحها لدعم المنظمات الخيرية والاجتماعية يعكس الروح الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية التي تحظى بها المؤسسة، ويشير ذلك إلى أنها تدرك أهمية دورها في المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأفراد والمجتمعات المحتاجة، من خلال توجيه جزء من أرباحها نحو المنظمات الخيرية والجمعيات، فالمؤسسة تقوم بتقديم الدعم المالي والموارد والمشاريع والبرامج وذلك لتعزيز الوعي الاجتماعي.

**العبارة (41):** التي محتواها " حرص المؤسسة على دعم المنظمات الفعالة يمكنها من التواصل الفعال مع الشركاء الاجتماعيين" نجد أن الدلالة الأكثر هي موافق بنسبة مئوية 56.1%، حيث أن أغلب الإجابات محايدة بنسبة 17.5% كما أكدت نسبة 13.11% من مجتمع الدراسة لكل من الفئتين غير موافق وغير موافق بشدة، أما فيما يتعلق في موافق بشدة جاءت بنسبة 12.3%، وقد قدر متوسط الحسابي بقيمة 3.61 ، والذي جاء بدلالة مرتفعة وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.99، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 56.1%.

وهذا يوضح أن العبارة تشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لدعم المنظمات الاجتماعية التي تتمتع بفعالية وتأثير حقيقي، وهذا الحرص يمكن المؤسسة من بناء علاقات تواصل فعالة مع الشركات الاجتماعية، باختصار حرص المؤسسة على دعم المنظمات الفعالة يمكنها من التواصل بشكل فعال مع الشركات الاجتماعية، وهذا يساهم في تعزيز الجهود الاجتماعية وذلك يؤثر إيجابيا في المجتمع.

**العبارة (42):** التي تتضمن " تقدم المؤسسة مساعدات مادية في حالة الكوارث الطبيعية " نجد أن الداليتين موافق وموافق بشدة من مجتمع الدراسة جاءت بنسبة مئوية 78.10% لكليهما، في حين 14% محايدة لهذا المجال، أما فيما يتعلق بغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 7.10% لكليهما، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.79 والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.88 وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 66.7%.

حيث تشير هذه العبارة إلى أن المؤسسة تتبنى سياسة تقديم مساعدة مادية للمجتمع في حالات الكوارث وهذا يعني أنها تعترف بأهمية تقديم الدعم العاجل والمساهمة في إعادة بناء المناطق المتضررة من الكوارث الطبيعية فهذه المساعدات يمكن أن تشمل توفير الإمدادات الأساسية كالغذاء والماء والمأوى وتقديم الدعم المالي للمتضررين والمنظمات المحلية المعنية بالإغاثة والتعافي وذلك يعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

**العبارة (43):** والتي مفادها "تسعى المؤسسة الى المساهمة في القضاء على الازمات التي يتعرض لها المجتمع المحلي" أفروا أفراد مجتمع الدراسة بموافق وموافق بشدة بنسبة 64.9% بأن المؤسسة تسعى الى المساهمة في القضاء على الازمات التي يتعرض لها المجتمع المحلي، في حين نجد أن الفئة المحايدة قدرت نسبتها بـ 28.1% أما الفئتان غير موافق وغير موافق بشدة قدرت بـ 3.5% بنفس النسبة، وقد قدر المتوسط

الحسابي لهذه العبارة ب 3.68 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 0.89 وهذا ما يوضح أنه هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 50.9%.

وهذا يشير إلى أن المؤسسة تهدف إلى المساهمة في التغلب على الأزمات والتحديات التي يواجهها المجتمع المحلي حيث تركز المؤسسة على تطوير حلول فعالة ومستدامة للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئة والتي تؤثر على المجتمع، فالمؤسسة تسعى للقضاء على الأزمات فإنها تتبنى دورا نشطا في دعم المبادرات والبرامج التي تعمل على تحسين الحياة في المجتمع المحلي.

**العبارة (44):** التي مفادها "مساهمة المؤسسة في القضاء والتقليل من حدة الكوارث الطبيعية والأزمات يمكنها من كسب ثقة الهيئات الرسمية" نجد أن الدلالة الأكثر وزنا هي موافق أو موافق بشدة بنسبة 69.12% على أن المؤسسة تساهم في التقليل من حدة الكوارث الطبيعية، في حين قدرت نسبة الفئة غير موافقة غير موافقة بشدة 4.13% أما الفئة المحايدة قدرت بنسبة 24.6% وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.79 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.81 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الافراد المبحوثة، حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي(موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 54.4%.

فالعبارة تشير إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة للمساعدة في التصدي من الكوارث الطبيعية والأزمات وتقليل آثارها على المجتمع والبيئة ويشير كسب ثقة الهيئات الرسمية إلى كسب ثقة الهيئات الحكومية أو الرسمية المسؤولة عن إدارة الكوارث والأزمات، يعتبر كسب الثقة أمرا هاما، حيث يعني أن المؤسسة يتم الاعتراف بها كشريك موثوق به وفعال في تعزيز الأمان والاستجابة إلى الكوارث والأزمات.

**العبارة (45):** والتي تتضمن "تشجع المؤسسة عاملها على الانخراط في الأنشطة الخيرية" نجد أن أغلب الإجابات تصب في الفئتين موافق ومحايد بنسبة 78.9% لكل منهما، في حين أن الفئات موافق بشدة

وغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 7% بنفس النسبة لكل منهم، وقد قدر بمتوسط حسابي لهذه العبارة بقيمة 3.46 والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا ما يتبين من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.98، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 52.6%.

مما يعني أن المؤسسة تشجع فريقها وموظفيها على المشاركة في أعمال تطوعية وأنشطة إنسانية تهدف إلى مساعدة الآخرين وتحسين المجتمع ويمكن أن تشمل الأنشطة الخيرية التي يتم تشجيع الموظفين على المشاركة فيها وتوزيع المساعدات للفقراء والمحتاجين، دعم الجمعيات الخيرية يعزز الروح الإيجابية للمؤسسة في المجتمع.

**العبارة (46):** والتي محتواها " انخراط عمال المؤسسة في الأنشطة الخيرية يمكنهم من الاندماج في المجتمع المحلي" نجد أن الدلالة الأكثر نسبة مئوية 50.9% موافقة للعبارة، حيث أن أغلب الإجابات محايدة بنسبة 24.6%، في حين نسبة 8.8% غير موافقة للعبارة، وبنسبة 10.5% موافقة من مجتمع الدراسة على هذا المجال، في حين نسبة 11.13% غير موافقة وغير موقفة بشدة لكليهما، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.53 ، والذي جاء بدلالة مرتفعة، وهذا من خلال الانحراف المعياري الذي جاء بقيمة 0.98، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 50.9%.

وهذا يدل على أن عمال المؤسسة عندما يشاركون في أعمال خيرية أو نشاطات تعود بالفائدة على المجتمع المحلي، ويمكن أن يساهم ذلك في تحقيق اندماجهم في هذا المجتمع فعند مشاركة العمال في

الأنشطة الخيرية، يكونون على اتصال بأعضاء المجتمع المحلي، ويتعاملون معهم بشكل مباشر، يمكن لهذا التفاعل أن يعزز التواصل والتفاهم المتبادل بين العمال والمجتمع، ويعمق الروابط الاجتماعية.

**العبارة (47):** "تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات للفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي" نجد أن الدلالة الأكثر وزنا هي موافق أو موافق بشدة بنسبة 49.6% على أن المؤسسة تحرص على تقديم المساعدات للفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي في حين قدرت نسبة الفئة غير موافقة غير موافقة بشدة 19.39% أما الفئة المحايدة قدرت بنسبة 31.6% وقدّر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.30 بدلالة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 1.06 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الافراد المبحوثة، حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 40.4%.

وهذا ما يدل أن عمال المؤسسة عندما يشاركون في أعمال خيرية أو نشاطات تعود بالفائدة على المجتمع المحلي، ويمكن أن يساهم ذلك في تحقيق اندماجهم في هذا المجتمع فعند مشاركة العمال في الأنشطة الخيرية، يكونون على اتصال بأعضاء المجتمع المحلي، ويتعاملون معهم بشكل مباشر، يمكن لهذا التفاعل أن يعزز التواصل والتفاهم المتبادل بين العمال والمجتمع، ويعمق الروابط الاجتماعية.

**العبارة (48):** والتي تتضمن "حرص المؤسسة على مساعدة الفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي يمكنها من الانخراط ضمن بيئتها الاجتماعية" حيث أكدت نسبة 59.6% على أنها توافق وتوافق بشدة لكليهما على هذا المجال، في حين قدرت نسبة الفئة المحايدة ب 24.6% ، أما الفئة غير الموافقة وغير موافقة بشدة قدرت ب 15.8% ، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.49 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 1.10 وهذا ما يوضح بأن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الافراد المبحوثة، استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 45.6%.

وهذا يشير إلى أن اهتمام المؤسسة بتقديم الدعم والمساعدة للأشخاص والجماعات ذوي الاحتياجات الخاصة والمعاقين في المجتمع المحلي حيث تقوم بتقديم المساعدات للفئات الهشة والمعوزة يعكس الرغبة في التصدي للظروف الصعبة التي يواجهها هؤلاء الافراد وتحسين ظروف حياتهم ويمكن أن تشمل هذه المساعدات توفير المأكل والشراب والإسكان والدعم الطبي والصحي، والتدريب.

**العبارة (49):** "تسهر المؤسسة على المساهمة في إحياء المناسبات التي يقيمها المجتمع المحلي" حيث أكدت نسبة 86% بأنها توافق وتوافق بشدة على أن المؤسسة تسهر على المساهمة في إحياء المناسبات التي يقيمها المجتمع المحلي، في حين نجد أن نسبة 17.5% محايدة. أما الفئتين اللتان لا توافق ولا توافق بشدة قدرت بنسبة 14% لكليهما.

وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4.18 وبدلالة مرتفعة في حين أن الانحراف المعياري قدر ب 4.26 وهذا ما يوضح أن هناك درجة عالية من التشتت بين استجابات الافراد المبحوثة حيث شملت كل درجات مقياس ليكارت (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 54.4%.

ويشير هذا إلى أن المؤسسة تولي اهتماما خاصا للمشاركة والمساهمة في تنظيم وتنفيذ الأحداث والمناسبات التي ينظمها المجتمع المحلي، من خلال سهر المؤسسة على المساهمة في هذه المناسبات، تعكس التزامها بدعم المجتمع والتشجيع على الترابط الاجتماعي ويمكن أن تشمل هذه المناسبات فعاليات ثقافية خيرية، اجتماعية... مما يعزز روح التعاون والتواصل مع أفراد المجتمع المحلي.

**العبارة (50):** والتي محتواها "عمل المؤسسة على تنظيم التكريمات واحياء المناسبات يحقق لها مكانة محترمة لدى أفراد المجتمع المحلي" حيث ترى الفئة 61.4% بأنها توافق العبارة، أما الفئتان محايدة وموافق بشدة فيما يتعلق بهذا المجال جاءت بنفس النسبة 15.8% أما الفئتان غير موافق وغير موافق بشدة جاءت

بنفس النسبة بـ3.5%، وقدّر متوسط حسابي بـ3.82 بدلالة مرتفعة وانحراف معياري 0.86، وهذا ما يوضح أن هناك تشتت في استجابات الأفراد المبحوثة واستعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موفق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 61.4%.

وهذا ما يدل أن جهود المؤسسة في تنظيم وتكريم المناسبات يعزز من اكتسابها مركزاً محترماً واحترام من قبل أفراد المجتمع المحلي لها وقد تشمل هذه المناسبات تكريم الفائزين بجوائز، أو التكريمات الخاصة بالإنجازات العلمية والاجتماعية... وبفضل هذه الجهود تحظى المؤسسة بتقدير واحترام المجتمع المحلي لما تقدمه.

**العبارة (51):** والتي محتواها "تعمل المؤسسة على توجيه عملائها للمشاركة في إنشاء المشاريع الإنسانية للمجتمع (مدارس ومستشفيات مساجد..)" حيث أكدت نسبة 59.6% على أنها توافق وتوافق بشدة بأن المؤسسة تعمل على توجيه عملائها للمشاركة في إنشاء المشاريع الإنسانية للمجتمع، في حين أن نسبة 28.1% محايدة فيما يتعلق بهذا المجال أما الفئتان اللتان لا توافق ولا توافق بشدة قدرت نسبتها بـ12.3% لكليهما، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ3.6. بدلالة مرتفعة وانحراف معياري قدر بـ1.03 وهذا ما يوضح أن هناك درجة عالية من التشتت في استجابات الأفراد المبحوثة استعملت كل درجات مقياس ليكارت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 42.1%.

حسب ما سبق وحسب النسبة الأعلى الاستجابات المبحوثة تشير إلى أن دور المؤسسة في توجيه وتشجيع عملائها على المشاركة في إنشاء مشاريع ذات طابع إنساني تعود بالفائدة على المجتمع كبناء مدارس ومستشفيات ومساجد وغيرها... حيث تعزز المسؤولية الاجتماعية وتشجع العملاء على تبني دور

فاعل في تحسين المجتمع المحلي، يمكن لهذه المشاريع أن تساهم في تلبية احتياجات المجتمع كتوفير التعليم والمساحات الدينية وذلك يزيد من التعاون والتواصل بين العملاء والمجتمع.

**العبارة (52):** التي تتضمن "المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة التحديات ناتجة عن مهماتها في المشاريع بالمجتمع المحلي" حيث أكدت نسبة 70.2% بأنها توافق وتوافق بشدة بأن مرونة المؤسسة تتمتع بمواجهة التحديات ناتجة عن مهماتها في المشاريع بالمجتمع المحلي" حيث قدرت نسبة محايد 22.8%، في حين أفروا فئة غير موافق بشدة ب 7%، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3.72 وبدلالة مرتفعة والانحراف المعياري قدر ب 0.97 والذي يوضح بأن هناك درجة عالية من التنشتت يبين استجابات المفردات المبحوثة حيث شملت أربع درجات من مقياس ليكارت (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق بشدة) مع ارتفاعها عند درجة موافق بنسبة 54.4%.

مما سبق وحسب ما أفرت نسبة البيانات الإحصائية يمكننا القول بأن المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة التحديات ناتجة عن مهماتها في المشاريع بالمجتمع المحلي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع التحديات التي تنشأ نتيجة تنفيذ مهامها في المجتمع المحلي، فبوجود مرونة تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المشاريع بالمجتمع المحلي، فيمكن للمؤسسة أن تستفيد من تبادل المعرفة والموارد مع الجهات المعنية والشركاء المحتملين لتحقيق أقصى قدر من التأثير والاستدامة وذلك يسمح لها بالتكيف والاستجابة بشكل فعال ومبتكر لتحقيق أهدافها.

### ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة

**I. استخلاص نتائج الفرضية الأولى:** التي مفادها "تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز

قدرتها على المنافسة".

توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من النتائج الموضحة:

✓ زيادة أرباح المؤسسة راجع إلى تقديم مادة أولية تميزها عن باقي المؤسسات بنسبة مئوية قدرت ب 59.6%.

✓ تقوم المؤسسة بتغطية طلبات زبائنها اعتمادا على مهارات وقدرات عمالها بنسبة 56.1%

✓ جودة ونوعية المنتج الذي تقدمه المؤسسة يستقطب العديد من العملاء الأجبيين والمحليين ما يحقق لها عوائد مالية بنسبة 49.1% .

✓ تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تتيح لها التفوق على منافسيها 50.9% مما يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني بنسبة مئوية 49.1%.

✓ وجود استراتيجية واضحة تتبناها المؤسسة للحفاظ على سمعتها يعزز علاقتها مع عملائها بنسبة 63.2%.

بناء على التحليل الكمي والكيفي لاستجابات مفردات العينة المبحوثة للفرضية الأولى والتي مفادها " تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على المنافسة"، فرضية صادقة، وهذا ما يوضح المتوسط الحسابي للمحور الثاني والذي قدر ب 3.90 ودلالة مرتفعة، حيث أن البعد الاقتصادي يلعب دورا مهما في تحسين قدرة المؤسسة على التنافس في سوق العمل، فتبني المؤسسة للبعد الاقتصادي يشير إلى اتخاذ إجراءات وسياسات تهدف إلى تعزيز النشاط الاقتصادي داخل المؤسسة وذلك بتحسين العوائد المالية بصفة خاصة بالأداء الاقتصادي بصفة عامة، حيث ان استغلال الموارد بشكل عقلاني وإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وهذا ما يتيح للمؤسسة ميزة تميزها عن باقي المؤسسات مما يعزز تنافسيتها في سوق العمل فتبني البعد الاقتصادي يزيد من ثقة المستثمرين والشركاء مما يوفر فرص لنمو.

**II. استخلاص نتائج الفرضية الثانية:** التي مفادها "يؤدي تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط الفاعلين

بالمؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه".

توصلت الدراسة لعدة نتائج نوضحها كما يلي:

✓ تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث البيئي بنسبة 45.6%.

✓ المؤسسة تعمل على توفير الوسائل اللازمة لتقليل حوادث العمل بنسبة 35.1%.

✓ التطبيق الصحيح للممارسات البيئية يمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها التنظيمية بشكل دقيق بنسبة 66.6%.

✓ وجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من تضامنهم فيما بينهم بنسبة 61.4%.

✓ المشاركة الجماعية بين العمال في الحفاظ على البيئة يعزز روابط العمل فيما بينهم بنسبة 61.2%.

✓ وجود نظام لقياس أثر المنتج يساهم في كسب ثقة الفاعلين بالمؤسسة بنسبة 54.4%.

بناء على التحليل الكمي والكيفي لاستجابات مفردات العينة المبحوثة للفرضية الثانية والتي مفادها "يؤدي تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه"، فرضية صادق، حيث أظهرت نتائج هذه الفرضية بأن البعد البيئي يؤثر على ارتباط الفاعلين بالمؤسسة من خلال ما تطرقنا إليه سابقا وبناء على الملاحظة والمقابلة الغير مقننة التي أجريناها اتضح لنا تبني المؤسسة للبعد البيئي يشمل تتبع المؤسسة لاستراتيجياتها وعمليات تحافظ على البيئة، كما تتبنى ثقافة تشجيع عمالها على المشاركة والانخراط في عملياتها وهذا ما يزيد رغبة العمال في العمل بجهد والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يمكن أن يؤدي هذا إلى الارتباط المتزايد بين الفاعلين والمؤسسة.

**استخلاص نتائج الفرضية الثالثة:** التي مفادها " تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة

يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح".

توصلت الدراسة لعدة نتائج نوضحها كما يلي:

✓ يتوافق نشاط المؤسسة مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي بنسبة 50.9%.

✓ اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة للتوظيف يمكنها من كسب رضا المجتمع بنسبة

47.4%.

✓ مشاركة المؤسسة في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي وهو ما يساهم في كسب المزيد من

العملاء بنسبة 38.6%.

✓ حرص المؤسسة في مشاركة العمال في صناعة القرار يعزز من شعورهم بالانتماء لها بنسبة

45.6%.

✓ اهتمام المؤسسة بالموظفين يمكنها من جذب العديد من الكفاءات للعمل بها بنسبة 45.6% وذلك

مكنها من تقديم منتجات تلاقي قبول لدى عملائها بنسبة 54.4%.

✓ عدالة المؤسسة عند توزيع الخدمات الاجتماعية لعمالها يعزز من ولائهم بنسبة 31.6%.

✓ نظام المؤسسة الصارم يمكنها من كسب دعم صناع القرار في الدولة بنسبة 42.1%.

بناء على التحليل الكمي والكيفي لاستجابات مفردات العينة المبحوثة بالفرضية التي مفادها " تبني البعد

التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي

تعمل بها"، فرضية صادقة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للمحور والذي قدر ب 3.58 بدلالة مرتفعة،

حيث أظهرت نتائج الفرضية الثالثة السابق ذكرها أن اعتماد المؤسسة على مختلف مجالاتها يجعلها قادرة

على جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين وذلك يكسبها رضا المجتمع، فالبعد الاجتماعي ورضا أصحاب

المصالح تأثيرا إيجابيا على بعض الجوانب المختلفة في المجتمع وذلك من خلال التوازن بين احتياجات

أصحاب المصالح الاقتصادية والسياسية فالجانب الاجتماعي يزيد من التضامن والتعاون بين أفراد المجتمع،

وذلك عند شعور الأفراد بالعدالة والمساواة في الفرص فإنهم يصبحون أكثر رضا وذلك ينعكس في تحسين

جودة الحياة والمستوى المعيشي للناس بشكل عام.

## III. استخلاص نتائج الفرضية الرابعة: التي مفادها " تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية

بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها".

توصلت الدراسة لعدة نتائج نوضحها كما يلي:

✓ حرص المؤسسة على دعم المنظمات الفعالة يمكنها من التواصل الفعال مع الشركاء الاجتماعيين

بنسبة 56.1%.

✓ تقدم المؤسسة مساعدات مادية في حالة الكوارث الطبيعية بنسبة 66.7%.

✓ تشجع المؤسسة عاملها في الانخراط في الأنشطة الخيرية بنسبة 52.6% كما أن انخراط العمال في

الأنشطة الخيرية يمكنهم من الاندماج في المجتمع المحلي فهذا التفاعل يعزز التواصل والتفاهم المتبادل بين

العمال والمجتمع بنسبة 50.9%.

✓ حرص المؤسسة على مساعدة الفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي يمكنها من الانخراط ضمن

بيئتها الاجتماعية بنسبة 45.6%.

✓ عمل المؤسسة على تنظيم التكريمات وإحياء المناسبات التي يحقق لها مكانة محترمة لدى أفراد

المجتمع المحلي بنسبة 61.4%.

✓ تعمل المؤسسة على توجيه عملائها للمشاركة في إنشاء المشاريع الإنسانية للمجتمع (مدارس

ومستشفيات مساجد..) بنسبة 42.1%.

✓ المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة التحديات ناتجة عن مساهمتها في المشاريع بالمجتمع

المحلي بنسبة 54.4%.

بناء على التحليل الكمي والكيفي لاستجابات مفردات العينة المبحوثة بالفرضية التي مفادها "تبني البعد

التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي

تعمل بها"، فرضية صادقة وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي للمحور والذي قدر ب 3.65 بدلالة مرتفعة، حيث أن البعد التطوعي والتكيف يحقق قدرة المؤسسة على توفير الامدادات الأساسية لعمالها كما تعمل على تشجيع عاملها على المشاركة في مختلف الأنشطة الخيرية لزيادة التفاعل والتواصل بين العمال والمجتمع، إلى جانب أن المؤسسة تساهم في توجيه عملائها للمشاركة في إنشاء المشاريع الإنسانية كالمدراس، والمستشفيات ومساجد... وهذا يحقق للمؤسسة مكانة محترمة وتحقق التكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات مشاريع المجتمع المحلي، وهذا يسمح لها بالتكيف والاستجابة بشكل فعال ومبتكر لتحقيق أهدافها.

#### IV. النتيجة العامة للدراسة:

من خلال المعطيات والبيانات الإحصائية ونتائج فرضيات الدراسة التي اختبرت أبعاد ومؤشرات متغير المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على أبعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات ببئر العائر، توصلت الدراسة الراهنة إلى أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية تنعكس على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية وهذا انطلاقاً من أن:

- ❖ تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة على تعزيز قدرتها في زيادة المنافسة.
- ❖ تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه.
- ❖ تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح.
- ❖ تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: إن مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة أمر تفرضه طبيعة البحث العلمي، وقد اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة قذري عثمان "أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء"، حيث توصل الباحث (قذري عثمان) إلى أن هناك تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية

على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي الأداء، إضافة إلى اعتماد المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية للمنظمة والايان بدورها في تحسين الأداء، وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة فيما يتعلق بالفرضية التي مفادها "تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يساهم في رضا أصحاب المصالح" أن تبني البعد الاجتماعي يعزز من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة بما ينعكس إيجابيا على أداء المهام المكلفة بهم.

كما تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة منال ظاهر الشمري "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال" حيث أظهرت نتائج الدراسة الراهنة أن البعد البيئي يؤثر على ارتباط الفاعلين بالمؤسسة من خلال تشجيع العمال على المشاركة على الانخراط في عمليات التوعية البيئية والتطوع للمساهمة في القليل من الأثار السلبية لمخلفات المواد التي تطرحها أنشطة المؤسسة، كما أن تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها، من خلال تحسين العوائد المالية مما يتيح لها فرص للنمو ويكسبها ميزة تنافسية، في حين أن تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها، وهذا ما يتفق ضمنا مع ما توصلت إليه دراسة منال ظاهر الشمري التي أكدت أن هناك ترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، حيث أن الأبعاد المشتركة بين المتغيرين تساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمجتمع نذكر من هذه الأبعاد المشتركة (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد التطوعي...) ومواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة، لذلك فإن منظمات الاعمال اليوم تسعى جاهدة للقيام بمسئوليتها الاجتماعية بفعالية للحفاظ على نموها ومركزها.

وقد تطابقت الدراسة الحالية مع دراسة بن عون منى الموسومة بمساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بأيام تحسسية حول السلامة المهنية وأيضا برحلات العمرة لجميع موظفيها دون استثناء، إضافة إلى تواجد بوابر ترسيخ ثقافة لدى أفراد المنظمة

بالقيام بأيام تطوعية لحماية البيئة، وهذا ما توصلت له الدراسة الراهنة فيما يتعلق بهذا البعد حيث أن اهتمام المؤسسة بأيام تحسيسية حول السلامة المهنية، والعمل على ترسيخ ثقافة بيئية لدى العاملين بالمؤسسة للمشاركة في الأيام التطوعية لحماية البيئة، كل هذا يحفز العاملين على المشاركة الفعالة وتعزيز روابط العمل وقيم التضامن داخل المؤسسة وخارجها.

وقد اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة بن عون منى في أن هذه الأخيرة توصلت إلى أن مؤسسة آر سيلو ميتال بونزة لا تهتم بالتبرعات الخيرية والمشاكل التي تطرح محليا في المجتمع، إضافة إلى عدم اهتمامها بإسكان العاملين الذين ليس لديهم مأوى، في حين أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن مؤسسة مناجم الفوسفات (بئر العاتر) سوميفوس تشارك وتساهم في تقديم المساعدات المادية في حالة الكوارث الطبيعية، وتشجع عاملها للانخراط في الأنشطة الخيرية، ومساعدة الفئات الهشة والمعوز في المجتمع المحلي.

في حين تطابق دراستنا مع دراسة حاقة الأزهاري حنيش صلاح الدين، عبد ربي بشير، الموسومة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، حيث توصلت نتائج دراسة حاقة الأزهاري حنيش صلاح الدين، عبد ربي بشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي ورضا الزبائن والميزة التنافسية) مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الراهنة والتي توصلت أن تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على المنافسة، فتبني المؤسسة البعد الاقتصادي يشير إلى اتخاذ سياسات وإجراءات تهدف لتعزيز سلع وخدمات ذات جودة عالية مما يعزز منافسيها في سوق العمل، بالإضافة إلى أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساهم في كسب رضا الزبائن.

في حين تطابقت نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة كل من جان بير سيغال وأندريه سو بشاك وكلود ايمانويل تريومف الموسومة ب "المسؤولية الاجتماعية لشركات وظروف العمل حيث أظهرت نتائج الدراسة

السابقة أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية وتبدي اهتماما بالعمال وأصحاب المصالح وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية فيما يتعلق بالفرضية المتمثلة في "تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح"، سواء كانوا عاملين أو عملاء أو مجتمع أو حكومة وهذا ما يتوافق مع دراسة من جان بير سيغال وأندرية سو بشاك وكلود ايمانويل تريومف.

**رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم:** حاولت الدراسة الراهنة أن تبرز انعكاسات المسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية حيث تم تناول موضوع والتركيز عليها سواء من الجانب النظري أو من الجانب الإمبريقي وفي دراستنا حاولنا تقديم تحليلات وتفسيرات لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية من جهة والفعالية التنظيمية من جهة أخرى ومن خلال نتائج الفرضيات سنبرز نقاط تقاطع بين نتائج دراستنا وبين النظريات التي اعتمدنا عليها لتفسير المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية:

**I. النظرية الكلاسيكية:** أقر فريدريك تايلور من خلال نظرية الإدارة العلمية والذي ركز على الحوافز المادية كعامل لزيادة الإنتاج أكد على إعداد العمال عن طريق التكوين بحيث يستطيع العامل أداء عمله المكلف به بالطريقة المطلوبة وبالسرية والمعدل المطلوب ومن وجهة نظر التيلورية تتم عملية العمال وفق أسس عملية مضبوطة مع ربطها بالأهداف العملية الانتاجية،<sup>1</sup> وهذا ما يتفق مع نتيجة دراستنا الحالية فيما يتعلق بالفرضية التي مفادها تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على المنافسة، فالدراسة الراهنة توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بتغطية طلبات زبائن اعتمادا على قدرات ومهارات عمالها إضافة إلى زيادة أرباح المؤسسة راجع إلى تقديم مادة أولية تميزها عن باقي المؤسسات وهو ما يتوافق مع ما جاء به فريدريك تايلور في نظريته حيث ركز على الأداء كمؤشر رئيسي لنجاح المؤسسة وقام بوضع برامج تدريبية لتنمية قدرات الافراد وذلك للإيمان بأن تحقق الكفاءة متوقف على مهارات العمال وهذا ما يتوافق مع مؤشرات الدراسة الراهنة حيث أنه ناقش موضوع الفعالية التنظيمية من خلال اعتباره أن العامل جزء رئيسي لتحقيق

1حسان تريكي: مرجع سابق، ص، 40.

أهداف المنظمة وكفاءتها متوقفة على مدى مهارات عمالها وهذا ما يثبت نتائج الدراسة الراهنة التي أكدت بأن البعد الاقتصادي يلعب دورا مهما في تحسين قدرة المؤسسة على التنافس فتبني المؤسسة للبعد الاقتصادي يشير إلى اتخاذ إجراءات وسياسات تحسين الأداء للعمال وبالتالي إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية مما يعزز تنافسية المؤسسة في سوق العمل وقد اختلفت الدراسة الراهنة مع نظرية فتاليور في جوانب عدة فتاليور اعتبر أن الإنسان آلة وركز على التنظيم الرسمي مما ساهم في اغتراب العامل وقتل روح الإبداع والابتكار وبالتالي فتاليور اهتم بالجانب الاقتصادي وأهمل الجوانب الأخرى.

في حين هنري فايول نجد أنه وضع عدة مبادئ تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها نذكر من هذه المبادئ:<sup>1</sup>

- ✓ خضوع المصلحة العامة للمصلحة الشخصية.
- ✓ المكافآت على الجهود التي يبذلها العامل في سبيل الوصول إلى أهدافه.
- ✓ الانصاف والعدالة في التعامل مع العاملين.
- ✓ استقرار العاملين في التنظيم مما يسمح لهم باكتساب مهارات خبرات أكثر.

ورغم أن فايول كانت نظريته من النظريات الكلاسيكية والتي تناولت التنظيم في نسق مغلق إلا أن هناك بعض المبادئ التي تتوافق مع نتائج دراستنا فيما يتعلق بالفرضية التي مفادها " تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح"، لتحقيق أهدافها وذلك لأن اعتمادها على معايير موضوعية وعادلة للتوظيف يمكنها من جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين مما يكسب رضا المجتمع ضف إلى ذلك أن حرص المؤسسة في توزيع الخدمات الاجتماعية يعزز من ولاء العمال ويزيد من دافعيتهم للعمل بجهد مما يعزز شعورهم بالانتماء.

1 حسان تريكي: مرجع سابق، ص، 42.

وهذا ما تذهب إليه نظرية فايول ويتضح لنا من خلال ما سبق أن نظرية فايول اهتمت بالبيئة الداخلية للمؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية وأبرز موضوع المسؤولية الاجتماعية من خلال تطرقه للبعد الاجتماعي وانعكاساته على العمال.

**II. المدرسة السلوكية:** اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني وأولت اهتمامها بالحوافز المعنوية إذ أكد مايو "على أهمية التنظيم الغير الرسمي وعلى العلاقات الإنسانية في خلق التعاون بين العمال وبضيف إلى أن أسلوب الاشراف والقيادة له تأثير إيجابي على العمال وعليه لابد أن ينظر العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي".<sup>1</sup>

وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا التي توصلنا إلى ثبات صدق الفرضية التي محتواها "تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح"، فالجانب الاجتماعي يزيد من التضامن والتعاون بين أفراد المجتمع، وذلك عند شعور الافراد بالعدالة والمساواة فإنهم يصبحون أكثر رضا وذلك ينعكس في تحسين جودة الحياة وهذا ما ظهر من خلال الدراسة الميدانية حيث تبين لنا أن اعتماد المؤسسة على البعد الاجتماعي كتوفير حقوق العمال وحمايتهم تشعرهم بالأمان الوظيفي إذ أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية تعزيز روابط العمل على أداء العمال وعلى زيادة الإنتاجية كما أن العامل حسب إلتون مايو إنسان يملك حاجات ورغبات وأهداف شخصية مثل الاحترام والتقدير في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز الابداع والابتكار وبهذا الصدد يجب علينا الإشارة إلى فرضية الدراسة الراهنة والتي حققت نتائج مطابقة لنظرية إلتون مايو "تبني البعد البيئي يؤدي إلى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة حيث أن تبني المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة، كما أن وجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من تضامنهم فيما بينهم رغم أن يركز على البيئة الداخلية وارتباط الفاعلين بالمؤسسة في حين ركزت

1 ليليا بن صويلح: النظريات الحديثة مدخل لاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016، 2015، ص، 69.

الدراسة الراهنة على البيئة الخارجية إلا أن نتائج الدراسة كانت متطابقة في كون اهتمام المؤسسة بالبيئة يعزز من العلاقات بين العمال وتحفزهم للمشاركة الفعالة.

كما يرى ابرهام ماسلو "أن دوافع الفرد وخاصة في العمل مرتبطة بالبحث عن إشباع الحاجات وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في هرم من خمس مستويات مبينا أن العمال لا يمكنهم إشباع مستوى حاجات المستوى الأعلى إن لم يتم إشباع حاجات المستوى الدنيا"<sup>1</sup>، من الناحية العامة تتطابق دراستنا مع نظرية أبرهام ماسلو في كونها لمست الفرضية التي مفادها "يؤدي تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة"، فإحساس الفرد أنه في بيئة آمنة تضمن له السلامة النفسية والجسدية يعزز شعوره بالانتماء للمؤسسة وهي أحد الحاجات التي ذكرها ماسلو، وبالتالي يكون قادر على العمال بفعالية أكبر.

وهذا ما يتفق مع فرضية الدراسة الراهنة التي مفادها "تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح"، لتحقيق أهدافها وحرص المؤسسة على مشاركة العمال في صناعة القرار يعزز شعورهم بالانتماء والتعامل ما يحسن من مستوى التواصل والثقة بين الإدارة والعمال، وذلك أن الانتماء يمكن العمال من بناء علاقات تعاونية في بيئة العمل للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

**النظريات الحديثة:** ما يميز النظريات الحديثة عن النظريات السابقة أنها تناولت المؤسسة ككيان اجتماعي يَأثر ويتأثر بالبيئة الخارجية إذ يحاول تحقيق الأهداف ويلبي احتياجات الافراد والمجتمع ككل حسب بارسونز أن "التنظيمات الوحدات اجتماعية تقوم لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"<sup>2</sup>. فالمؤسسة حسب بارسونز نسق اجتماعي يتكون من نصاب فرعية ينتمي إلى نسق كلي وهو المجتمع وهذا ما تذهب إليه الدراسة الراهنة التي ترى أن "تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في

1 عبد لكريم بوحفص: مرجع سابق، ص، 87.

2 عبد لكريم بوحفص: مرجع سابق، ص، 21.

زيادة رضا أصحاب المصالح"، فمشاركة المؤسسة فتحل مشكلات المجتمع يساهم في بناء علاقات مع العملاء إضافة ذلك ما يعزز سمعتها وتفاعلاتها مع المجتمع علاوة على هذا فالنظرية الحديثة تشير أن المؤسسات تعمل بشكل أفضل عندما تكون فعالة لتحقيق أهدافها وهذا ما تذهب إليه نتائج الفرضية التي تتضمن "تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها على المنافسة بجودة ونوعية المنتج الذي تقدمه المؤسسة يساهم في استقطاب المؤسسة العديد من العملاء الأجبيين والمحليين مما يحقق لها عوائد مالية عالية.

في الأخير لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة التي كانت على مؤسسة مناجم الفوسفات ببئر العائر، تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص مناقشة الدراسة، حيث استعملنا أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي التي قمنا من خلاله بتفريغ الاستبيان، وبعد تحليل هذه المعطيات قمنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات التي طرحناها، فتوصلنا لإثبات صحة الفرضيات الأربع، ثم قمنا بمناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات التنظيم وذلك بمقارنة النتائج المتحصل عليها في كل دراسة مع النتائج التي توصلنا إليها بعد تحليل كل المعلومات.

خاتمة

## خاتمة

في ختامنا لمناقشة المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية وفي ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها اليوم، يتضح نجاح المؤسسات لا يعني كفاءتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بل كذلك معالجتها لقضايا المجتمع ككل وللحفاظ على التوازن ما بين الاقتصاد والنظم البيئية.

وقد حاولنا من خلال دراستنا أن نناقش موضوع المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، وذلك بالوقوف على عدة أبعاد أهمها البعد البيئي، التطوعي، الاجتماعي والاقتصادي.

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على انعكاسات المسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية وقد فادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج وما تحمله من مؤشرات متعددة.

وقد توصلنا إلى مجموعة نتائج:

- تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة على تعزيز قدرتها في زيادة المنافسة.
- تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه.
- تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح.
- تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة

على البيئة التي تعمل بها.

أولاً: الكتب.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية المحكمة.

ثالثاً: الرسائل الجامعية والعلمية.

رابعاً: المطبوعات البيداغوجية.

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
2. امال أيوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2019.
3. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط4، عمان، الأردن، 2008.
4. بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، بسكرة، 2013.
5. خالد حامد: علم اجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
6. دادي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020.
7. عبد الحميد عبد المجيد السلدواي: أساليب البحث والتحليل، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
8. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي-الرواد والنظريات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
9. غازي عناية: البحث العلمي (منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريا ماجستير دكتوراه)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. محمد سيد فهمي: المسؤولية الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2015.
11. محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية المنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

12. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة" مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
13. مدحت محمد أبو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
14. مقدم وهيبية: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (مفهوم والأهمية، الإدارة والتقييم، التجارب الدولية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
15. ناصر جردات، عزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
16. ناصر داداي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
17. ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة الجزائرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
18. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. وجيه محجوب: البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
20. وليد حميد رشيد الاميري: المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين راس المال الفكري وراس المال التموييني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

### ثانيا: المجلات والدوريات العلمية المحكمة

1. جان بير سيغال، أندري سو بشاك كلود ايمانويل تريومف: المسؤولية الاجتماعية لشركات وظروف العمل، دراسة ميدانية في المؤسسات الأوروبية، العدد 28، 2003.

2. حاقّة الأزهاري وآخرون: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الاعمال، دراسة ميدانية لدى (موظفي اتصالات شركة جازي بالجزائر) مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022.
3. حسين عبد الإسراج: تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العالمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، 15 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.
4. حمي عبد الستار، حورية ترزولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 02، 2020.
5. خالد بوشارب بولوداني، عبد الوهاب عقون: الفعالية التنظيمية-المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة-، مجلة الراصد للدراسات والنماذج المفسرة، المجلد 01، العدد 01، جامعة 20 أوت 1945، سكيكدة، 2021.
6. رسلان خضور: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الاعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، كلية الاقتصاد، دمشق، 2011.
7. سناء علي شقوارة: أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعات ومتطلبات تطبيقها في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، المجلد 01، العدد 02، 2012.
8. مختار عيواج، مالكية حميدة: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، المجلد 02، العدد 01، 2017.
9. منال ظاهر الشمري: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الاعمال، مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، جامعة الملك خالد، السعودية، المجلد 03، العدد 02، 2022.

الرسائل الجامعية والعلمية:

1. اسراء إكرام موعي: تأثير المسؤولية الاجتماعية بموجب المواصفة في الأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تقنيات غدارة الجودة الشاملة، كلية التقنية الإدارية، جامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2020.
2. بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة -عبد الله نواورية-البوني-، أطروحة دكتوراه، في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة باجي مختار عنابة، 2016/2015.
3. بن عون منى: مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة ميدانية بأرييلور ميتال ونزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011/2010
4. بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، منشورة، جامعة محمد الصديق بني يحيى، جيجل، الجزائر، 2016.
5. رولا أحمد كريشان: المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، أطروحة ماجستير في الإدارة، منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
6. غازي الرقيبات: أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات، رسالة ماجستير في الإدارة العليا، جامعة آل البيت، الأردن 2019.
7. قدري عثمان: أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص إدارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015/2014.

## قائمة المراجع

8. مازري منيرة: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

9. نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

### رابعا المطبوعات البيداغوجية

1. بوسنيل زهيرة: الفعالية التنظيمية، مطبوعة في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، أولى ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب والعلوم السياسية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2020.

2. تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات المؤسسة (السنة الثالثة علم اجتماع تسيير موارد بشرية)، جامعة الطارف، الجزائر، 2015.

3. ليليا بن صويلح: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قلمة، 2016/2015.

أولاً: استمارة الدراسة

ثانياً: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات بئر العاتر Somiphos

ثالثاً: الإذن بالدخول

رابعاً: الإذن بالإيداع

خامساً: تصريح شرفي

سادساً: شهادة تدريب



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education Scientific Research  
- جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي - تبسة -  
Larbi Tebessi University- Tebessa -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



تنظيم وعمل تخصص

قسم علم الاجتماع

أولاً: استمارة الدراسة

أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات بئر العائر Somiphos

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

تحت إشراف الدكتور:

أ.د. بلقاسم مزبوة

إعداد الطالبتين:

أمال زرفين

زوليخة مرخي

ملاحظة: نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك، وتوجد خمس استجابات امام كل عبارة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، نتمنى من سيادتكم الإجابة بموضوعية وصدق وهذا اسهاما منكم في انجاز البحث، مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل الا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: المتغيرات السوسيوديمغرافية:

1. السن:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30
<input type="checkbox"/>	] 40- 3[
<input type="checkbox"/>	] 50 -4[
<input type="checkbox"/>	]5 سنة فأكثر

2. الجنس:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

3. الحالة الاجتماعية:

<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	مطلق	<input type="checkbox"/>	أرمل	<input type="checkbox"/>
--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	------	--------------------------	------	--------------------------

4. المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	معهد	<input type="checkbox"/>
--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------	--------------------------

5. الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات

<input type="checkbox"/>	] 10 - 05[
<input type="checkbox"/>	] 15 - 10[
<input type="checkbox"/>	] 20 - 15 [
<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر

## المحور الثاني: البعد الاقتصادي ومنافسة المؤسسة في بيئتها الاقتصادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	تحقق المؤسسة الأهداف التي رسمتها بدرجة عالية					
07	تعتمد المؤسسة في زيادة أرباحها على تقديم مادة أولية تميزها عن باقي المؤسسات					
08	تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على جذب اليد العاملة الأكثر كفاءة					
09	نوعية المنتج الذي تقدمه المؤسسة يلاقي قبول لدى متعاملها					
10	توفر المؤسسة مختلف طلبات الزبائن اعتمادا على مهارات وقدرات عمالها					
11	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية					
12	تسعى المؤسسة إلى الالتزام لتغطية طلبات متعاملها					
13	اهتمام المؤسسة بجودة وكمية منتجاتها يحقق لها عوائد مالية					
14	تعتمد المؤسسة على الاستخدام الرشيد لمواردها من أجل ضمان استمراريتها					
15	إدارة المؤسسة حريصة على تقديم صورة جيدة عن المؤسسة من أجل البقاء في دائرة المنافسة					
16	تركز المؤسسة عند تسويق المادة الأولية على إجراءات تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة					
17	تسعى إدارة المؤسسة إلى تقديم منتجات تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني					

## المحور الثالث: البعد البيئي وارتباط الفاعلين بالمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	تقوم المؤسسة بنشر الوعي البيئي لدى العاملين					
19	كعامل داخل المؤسسة من واجباتك المشاركة في الأيام التحسيسية لحماية البيئة					
20	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات التلوث البيئي					

					تعمل المؤسسة على توفير الوسائل اللازمة لتقليل حوادث العمل	21
					التطبيق الصحيح للممارسات البيئية يمكن المؤسسة من تنفيذ عملياتها التنظيمية بشكل دقيق	22
					نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة	23
					نزعة المؤسسة لحماية البيئة يشجع العاملين على التوجه للمشاركات الفعالة	24
					وجود وعي بيئي لدى العاملين يزيد من تضامنهم فيما بينهم	25
					حرص المؤسسة على الالتزام والتفديد بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة يساعد على توجيه جهود العمال نحو ذلك	26
					المشاركة الجماعية بين العاملين في الحفاظ على البيئة يعزز روابط العمل فيما بينهم	27
					وجود نظام لقياس أثر المنتج على البيئة يساهم في كسب ثقة الفاعلين بالمؤسسة	28

#### المحور الرابع: البعد الاجتماعي ورضا أصحاب المصالح

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يتوافق نشاط المؤسسة مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي	29
					توفر المؤسسة وسائل الامن والسلامة المهنية لها	30
					اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة للتوظيف يمكنها من كسب رضا المجتمع	31
					تشارك المؤسسة في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي وهو ما يساهم في كسب المزيد من العملاء	32
					سعي المؤسسة لتحقيق التنمية الاجتماعية يمكنها من توجيه أصحاب المصالح لتحقيق أهدافها	33
					الالتزام المؤسسة بتوفير حقوق العمال وحمايتهم يشعرهم بالأمان الوظيفي	34
					حرص المؤسسة في مشاركة العمال في صناعة القرار يعزز من شعورهم بالانتماء لها	35

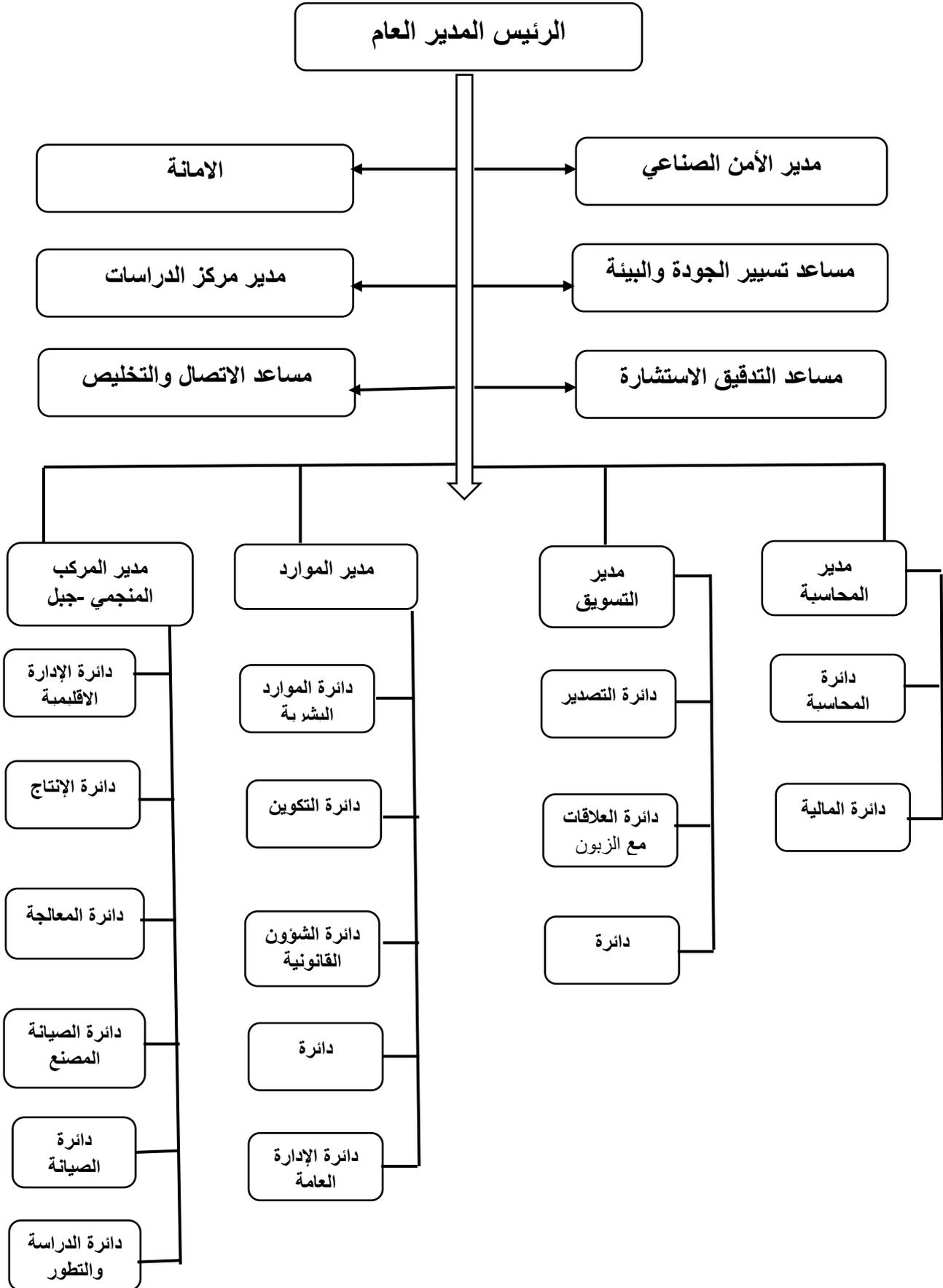
					اهتمام المؤسسة بالموظفين مكنها من جذب العديد من الكفاءات للعمل بها.	36
					تدريب المؤسسة لعمالها واكسابهم مهارات عالية مكنها من تقديم منتوجات تلاقي قبول لدى عملائها	37
					عدالة المؤسسة عند توزيع الخدمات الاجتماعية لعمالها يعزز من ولائهم	38
					نظام المؤسسة الصارم يمكنها من كسب دعم صناع القرار في الدولة.	39

### المحور الخامس: البعد التطوعي والتكيف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تخصص المؤسسة جزء من أرباحها لدعم المنظمات الخيرية والاجتماعية	40
					حرص المؤسسة على دعم المنظمات الفعالة يمكنها من التواصل الفعال مع الشركاء الاجتماعيين	41
					تقدم المؤسسة مساعدات مادية في حالة الكوارث الطبيعية	42
					تسعى المؤسسة الى المساهمة في القضاء على الازمات التي يتعرض لها المجتمع المحلي	43
					مساهمة المؤسسة في القضاء والتقليل من حدة الكوارث الطبيعية والازمات يمكنها من كسب ثقة الهيئات الرسمية	44
					تشجع المؤسسة عاملها على الانخراط في الأنشطة الخيرية	45
					انخراط عمال المؤسسة في الأنشطة الخيرية يمكنهم من الاندماج في المجتمع المحلي	46
					تحرص المؤسسة على تقديم المساعدات للفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي	47
					حرص المؤسسة على مساعدة الفئات الهشة والمعوزة في المجتمع المحلي يمكنها من الانخراط ضمن بينتها الاجتماعية	48
					تسهر المؤسسة على المساهمة في إحياء المناسبات التي يقيمها المجتمع المحلي	49

					عمل المؤسسة على تنظيم التكريمات واحياء المناسبات يحقق لها مكانة محترمة لدى أفراد المجتمع المحلي	50
					تعمل المؤسسة على توجيه عملاتها للمشاركة في إنشاء المشاريع الإنسانية للمجتمع (مدارس ومستشفيات مساجد..)	51
					المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في مواجهة التحديات ناتجة عن مهماتها في المشاريع بالمجتمع المحلي	52

ثانيا الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات بئر العاتر Somiphos



ثالثا: الإذن بالدخول



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مركز البحوث والدراسات المتقدمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرفقة K

2023/02/06

الى السيد (ا) **مشاركة صباح الزومان**  
**مترجمة Somiphos**

إذن بالدخول

معترفاً بجهودكم والاحترام

أعرض علىكم العمل بالبحوث المتقدمة لخدمة المجتمع بقسم علم الاجتماع بمرحلة البكالوريا

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لأعرض إجراء الدراسة المتقدمة لمذكرات البكالوريا

العلمية **موجهة زواجرية** **التخصص** **تنظيم وعمل**

العلمية **زواجرية** **أعمال** **التخصص** **تنظيم وعمل**

مؤسسة البحث

أشياء المسؤولية الاجتماعية وابتكارها على

العملية التنظيمية بالجامعة لاقتسامية الجارية

وفي الأخير نشكركم على ذلك التحية والاحترام

تسليم 2023/02/06

المؤسسة المستفيدة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



عليك فداحي  
مفيس فاذر المراد البيرة

رئيس قسم علم الاجتماع بكلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية  
الجامعة العربية السورية



د. بلقاسم صبري

Abderrahmane

Chief de Services

la Gestion des Compétences

رابعاً: الإذن بالإيداع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH  
جامعة العربي التبسي، تبسة  
LAQBI TEBESSA UNIVERSITY-TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا المضي أسفله الأستاذ(ة): مزدونة بلقاسم الرتبة: أستاذة تخليماً التالي  
المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها  
على التنمية المتخطية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعضوان السنة الجامعية: 2023/2022

من إعداد: الطالب(ة) 1: مزدونة بلقاسم رقم التسجيل: 181834025511

الطالب(ة) 2: مزدونة بلقاسم رقم التسجيل: 181834018961

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط  
المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناءاً عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم  
للمناقشة.

تبسة في 31/05/2023

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

مزدونة بلقاسم  
مزدونة





كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح بشرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 20/02/2016

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): زولخنة صرخي

صاحب(ة) بطاقة التعرف الوطنية أو رخصة سياقة رقم: 11 4133093

الصادرة بتاريخ: 25/03/2019 عن دائرة/بلدية: الجميلة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وإنعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالعمودية الإتهادية الخريفة

إشراف الأستاذ(ة): ديتانه صرخيو

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في إنجاز البحوث

الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة

بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 1/06/2023

امضاء المعني بالأمر

01 جوان 2023

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ويتخلو يرض منه  
امضاء المعني بقسم خواردة

عنوان مذكرة: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات " بئر العاتر "

المشرف: أ. د بلقاسم مزيو

إعداد الطالبين: آمال زرقين

زوليخة مرخي

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية

#### ملخص الدراسة باللغة العربية

تمحورت إشكالية الدراسة الراهنة حول السؤال المركزي: تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بشركة مناجم الفوسفات بئر العاتر .

لتحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة معرفة مساهمة البعد الاقتصادي على قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئتها الاقتصادية.
  - محاولة معرفة كيفية تبني البعد البيئي لزيادة ارتباط الفاعلين داخل المؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه.
  - محاولة معرفة مساهمة البعد الاجتماعي في زيادة رضا أصحاب المصالح.
  - محاولة معرفة مساهمة البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية على تكيف المؤسسة مع التغيرات الطارئة التي تعمل بها.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، أما العينة فقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية وبالنسبة لأدوات جمع البيانات اعتمدنا على الملاحظة، الاستمارة، المقابلة غير المقتنة وقد كشفت التحاليل الإحصائية صدق الفرضيات وبالتالي تأكيد الفرض العام حيث تبين بأن تبني المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية ينعكس على الفعالية التنظيمية من خلال:
- تبني البعد الاقتصادي يمكن المؤسسة على تعزيز قدرتها في زيادة المنافسة.
  - تبني البعد البيئي إلى زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة للمجتمع الذي تعمل فيه.
  - تبني البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يساهم في زيادة رضا أصحاب المصالح.
  - تبني البعد التطوعي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة يعزز جهودها في التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة التي تعمل بها.

#### Summary in English

##### Dimensions of Social Responsibility and Their Impact on Organizational Effectiveness in Algerian Economic Institutions : A Field Study at the Phosphate Mines of Bir El Ater

The current study revolves around the central question: "Adopting dimensions of social responsibility and their impact on organizational effectiveness in Algerian economic institutions – A case study of the phosphate mines in Bir El Ater." The study aims to achieve the following objectives

Attempting to understand the contribution of the economic dimension to the organization's ability to compete in its - economic environment

Attempting to understand how the environmental dimension is adopted to enhance the connection of stakeholders within - the organization to the community in which it operates

Attempting to understand the contribution of the social dimension in increasing the satisfaction of stakeholders -

Attempting to understand the contribution of the voluntary dimension of social responsibility to the organization's - adaptation to unforeseen changes

To achieve these objectives, the current study adopted the descriptive methodology as the most suitable approach. The study utilized a stratified random sample, and data collection tools included observation, questionnaires, and non-structured interviews. The statistical analyses confirmed the hypotheses and validated the general assumption that the adoption of social responsibility within the economic institution reflects on organizational effectiveness in the following ways

Adopting the economic dimension enables the organization to enhance its competitiveness -

Adopting the environmental dimension increases the stakeholders' connection to the community in which the - organization operates

Adopting the social dimension of social responsibility contributes to increasing stakeholder satisfaction -

Adopting the voluntary dimension of social responsibility enhances the organization's efforts to adapt to unforeseen - changes in its operating environment