



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

حسيني ابتسام

من إعداد الطالب(ة):

- رزيق مروة
- رمضاني نجمة خلود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر-أ-	- لعلالي مليكة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر-أ-	- حسيني ابتسام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد-ب-	- بوجلال سعاد

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

حسيني ابتسام

من إعداد الطالب (ة):

- رزيق مروة

- رمضاني نجمة خلود

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر-أ-	- لعلالي مليكة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر-أ-	- حسيني ابتسام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد-ب-	- بوجلال سعاد

الموسم الجامعي: 2023-2024

الشكر والعرفان

قال رسول الله ﷺ " من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدى اليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له"
وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة الدكتورة المشرفة " حسيني ابتسام " على ما قدمته من بذل وعطاء في سبيل العلم
والعمل، ولتوجيهاتها العلمية ولاهتمامها وجهودها الكبيرة ونظرتها السديدة للأمور كلها
أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لما كان لهم من نصح وتوجيه.
شكراً لكم على كل شيء وكل من مد يد العون من قريب او بعيد.
شكراً مرة أخرى لكل واحد منكم



إهداء

بعد مسيرة دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل وتحقيق حلمي ... اهدي هذا النجاح

إلى نفسي أولا ثم

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى فخري

واعترازي (إبي لغالي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى الانسانة العظيمة التي كانت لي الام والأخت والصديقة داعمي الأول

(امي الحبيبة)

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، ارضي الصلبة وجداري المتين، إلى سندي وذخيري إلى من بذلوا جهدا في مساعدي وكانوا عوننا وسندا إلى الشموع التي تنير طريقي (اخواني واخواتي)

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق.. جدتي اطال الله في عمرها وحفظها الله وإلى روح جدي لغالي رحمه الله الذي كان لا يبخل علينا بالدعاء وعائلتي وأصدقائي الاوفياء ورفقاء السنين واصحاب الشدائد والى كل من شجعوني على المثابرة واكمال المسيرة ممتنة لكم جميعا ماكنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله.

اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، ها انا اليوم اتممت اول ثمراته بفضل من الله عز وجل، فالحمد لله على ما وهبني، وان يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش -بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 60 مفردة، وتم استخدام برنامج (SPSS.v28) لتحليل بيانات الاستبيان، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لدراسة الموضوع، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى: وجود أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية الخيرية) على تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، مع عدم وجود أثر للمسؤولية القانونية على التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتوصي الدراسة بضرورة إهتمام مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة، ببعد المسؤولية القانونية أكثر كإلزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة المهنية، وتطبيق الإجراءات اللازمة عند حدوث مشكلة أو حادث في العمل واتباع الإجراءات القانونية، وذلك لخلق تميزها وتفوقها على المؤسسات المنافسة لها.
الكلمات المفتاحية: مسؤولية الاجتماعية، تميز التنظيمي، أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

Abstrac:

The study aimed to indentify the role of social responsibility in achieving organizational excellence at Sasco industry-Oumuche-Biskra, in order to achieve the objectives of the study a questionnaire was developed to collect data from sample of 60 individuals where the data were analyzed using (spss.v28), the descriptive analytical method was used to study the topic, through this study we found: statistically significant effect of social responsibility in its dimension(economic responsibility, ethical responsibility and charitable responsibility) to achieve organizational excellence at the study institution, however, there was no impact of legal responsibility on organizational excellence institution.

The study recommends that the Sasco Institution Oumache-Biskra pay more attention to dimension of the legal responsibility as obliging of working individuals to follow instruction and occupational health and safety procedures when a problem or accident occurs at work as well as following legal rocedures in order to create its distinction and superiority on its competing instutions.

Key Words: social responsibility, organizational excellence, Dimensions of Social Responsibility.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	ملخص باللغة العربية والأجنبية
II-I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الرسوم البيانية
IV	قائمة الملاحق
مقدمة	
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتميز التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي
03	المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التميز التنظيمي
06	المطلب الثالث: خصائص التميز التنظيمي
07	المبحث الثاني: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي
07	المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي
12	المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي
13	المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي
15	المبحث الثالث: دوافع التميز التنظيمي ونماذجه
15	المطلب الأول: دوافع التميز التنظيمي
16	المطلب الثاني: نماذج التميز التنظيمي
20	المطلب الثالث: معيقات التميز التنظيمي
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مفاهيم في المسؤولية الاجتماعية
24	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

25	المطلب الثاني: نشأة وأسباب بروز المسؤولية الاجتماعية
29	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
30	المطلب الرابع: مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية
33	المبحث الثاني: أبعاد واستراتيجيات حول المسؤولية الاجتماعية
33	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
34	المطلب الثاني: مجالات وعناصر المسؤولية الاجتماعية
36	المطلب الثالث: استراتيجيات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية
39	المطلب الرابع: مزايا ومعيقات المسؤولية الاجتماعية
41	المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي
41	المطلب الأول: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي الانتاج والعمليات والتسويق
44	المطلب الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي ادارة الموارد البشرية والمحاسبة
47	المطلب الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الادارية والثقافة التنظيمية
50	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة
53	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش ونشأتها
55	المطلب الثاني: دراسة النشاط الاقتصادي للمؤسسة
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
59	المطلب الأول: الأساليب الاحصائية المستخدمة
60	المطلب الثاني: إختبار الاستبيان
61	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: خصائص مبحثي الدراسة
68	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
73	المطلب الثالث: إختبار وتفسير الفرضيات
81	خلاصة الفصل الثالث
الخاتمة	
85-83	الخاتمة
93-87	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	منتجات المؤسسة	01
55	مصادر تمويل المؤسسة بالمواد الأولية الضرورية في عملية الإنتاج	02
59	درجات مقياس ليكارت الخماسي	03
60	طول الخلية لسلم ليكارت الخماسي	04
61	معاملات الصدق والثبات	05
62	اختبار التوزيع الطبيعي (Simple Kolmogorov Smirnov)	06
63	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	07
64	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	08
65	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	10
67	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	11
69-68	تحليل العبارات الخاصة بمحور المسؤولية الاجتماعية	12
71-70	تحليل العبارات الخاصة بمحور التميز التنظيمي	13
73	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	14
74	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	15
75	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	16
76	اختبار أثر المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد	17
77	اختبار أثر المسؤولية القانونية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد	18
78	اختبار أثر المسؤولية الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد	19
79	اختبار أثر المسؤولية الخيرية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال اختبار الانحدار المتعدد	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ك	نموذج الدراسة	01
16	دوافع التميز التنظيمي	02
34	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	03
36	عناصر المسؤولية الاجتماعية	04
38	استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	05
56	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة لمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة	06

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
63	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	01
64	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	02
65	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	04
67	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	05
76	تمثيل معادلة الانحدار للفرضية الأولى	06
77	تمثيل معادلة الانحدار للفرضية الثانية	07
79	تمثيل معاملة الانحدار للفرضية الثالثة	08
80	تمثيل معاملة الانحدار للفرضية الرابعة	09

قائمة الملاحق

رقم الملحق	إسم الملحق
01	أسماء الأساتذة محكمي الاستبيان
02	إستبانة الدراسة
03	إذن بالطبع
04	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج
05	تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث "1"
06	تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث "2"

مقدمة

خلال العقود الماضية كانت المؤسسات الاقتصادية تركز بشكل أساسي على تحقيق الربح وتكوين الثروة دون مراعاة للجانب الاجتماعي والأخلاقي لأنشطتها، بل هناك من يرى أن الواجب الاجتماعي ليس له صلة بعمل المؤسسات ويتناقض مع أهدافها أما في الآونة الأخيرة وتحديدًا في القرن العشرين ومع تزايد الوعي الاجتماعي وانتشار العولمة تغيرت هذه النظرة الفلسفية وظهرت في الأفق فكرة المسؤولية الاجتماعية كمفهوم جديد في بيئة الأعمال ليشمل مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. لم يقتصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مشاركة المؤسسات في المبادرات الاجتماعية الخيرية فقط بل تعدتها لتصبح جزء أساسي وخيار استراتيجي في تفوقها وتميزها فقد ادركت المؤسسات أن نجاحها و تطورها لا يعتمد فقط على مركزها المالي حيث هناك عوامل أخرى من بينها الواجبات الاجتماعية التي لها دور كبير في خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والإدارية و الاجتماعية وخاصة ان لا مكان في الساحة الاقتصادية والمنافسة الشرسة الا للمؤسسات القوية والمستقرة حيث يعتبر التميز التنظيمي أمرًا حيويًا لبقاء و صمود الشركات في الأسواق التنافسية.

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشكل نَهجًا متكاملًا يجمع بين تحقيق الأرباح وتحقيق التأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة. حيث تقوم المؤسسات من خلالها بتعزيز الثقة لدى العملاء والمستثمرين، وتحافظ على علاقات قوية مع المجتمعات التي تخدمها، بالإضافة فهي تساعد على تحسين العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة مثل المجتمع المحلي، الحكومة، البيئة، والمستهلكين، مما يعزز دعمهم وتعاونهم مع المؤسسة مما يعطي للمؤسسة تميزها في السوق ويسهم في بناء اقتصاد أكثر استدامة وازدهارًا وعليه كانت هذه الدراسة لكشف بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق تميز المؤسسة وتفوقها.

1. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

تفتح المسؤولية الاجتماعية افاقا جديدة لتحقيق التميز التنظيمي، حيث تساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وتعزز قدرتها على جذب المواهب والعملاء والاستثمارات، بالإضافة إلى ذلك تعزز المسؤولية الاجتماعية القدرة على التجاوب مع تحديات المجتمع وتعزز الابتكار والاستدامة في الأعمال التجارية.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟

- ما مستوى تطبيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟
- ما دور المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟
- ما دور المسؤولية القانونية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟
- ما دور المسؤولية الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟
- ما دور المسؤولية الخيرية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟

2. الدراسات السابقة والتعليق عليها

حضني موضوع المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات وبعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض اهم الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

الدراسة الأولى: دراسة لطرش محمد (2015)، بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية"، مقالة في مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (01) العدد (12).

- هدفت الدراسة إلى:

- ✓ محاولة معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، وأهم المجالات التي يركز عليها المديرين (المسؤولية اتجاه البيئة، المسؤولية اتجاه الزبون، المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي).
- ✓ التوصل إلى مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة والتي قد تساعد المؤسسات الجزائرية في تبني بعض القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الجزائرية في قطاعات مختلفة وبصيغة قانونية مختلفة (عمومية، خاصة) 179 مؤسسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من الولايات التالية: باتنة، سطيف، بسكرة. الأساليب الاحصائية المستخدمة: استعان الباحث في تحليل البيانات التي تم جمعها ببرنامج spss.

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ تجسيد المسؤولية الاجتماعية مازال ضعيفا وجهود المؤسسات الجزائرية تنحصر في أعمال خيرية غير نمووية مرتبطة بالتصدق على الفقراء بتوفير الملابس، أطعمة أو خدمات خاصة في مواسم معينة (شهر رمضان، الأعياد) دون التطرق إلى مشاريع نمووية تغير المستوى المعيشي للفقراء بشكل جذري ومستدام.
- ✓ المؤسسات الخاصة أكثر مساهمة في مجال الزبون لاعتباره كوسيلة لتحسين الأداء المالي من خلال إرضاءه فيما نجد المؤسسات العمومية أكثر التزاما في جانب المجتمع.

الاقتراحات:

- ✓ أن يكون دور أكبر للدولة من خلال تشجيع برامج المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وتحفيز الشركات على القيام بها من خلال مساندتها ودعمها بالحوافز الضريبية والامتيازات الخاصة.
- ✓ دمج المسؤولية الاجتماعية باستراتيجية المؤسسات وليست مجرد مبادرات ظرفية، هذا يولد قيمة اجتماعية لهذه المؤسسات، وذلك من خلال تخصيص جزء من أرباحها للنشاطات الاجتماعية عبر مؤسسات أو صناديق تنشأ لهذه الغاية: نشاطات صحية، تعليمية وبخيرية، منح دراسية، تدريبية، اجتماعية، مساعدات مباشرة، حماية البيئة.. الخ.

الدراسة الثانية: دراسة **fancesco testa and others (2014)**، بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات والقدرة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الأزياء: أدلة من إيطاليا وفرنسا"، مقالة في مجلة الإستدامة، المجلد (06)، العدد (2).

- هدفت الدراسة إلى: تحليل العلاقة بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الموارد البشرية، السوق والمجتمع، البيئة) وأدائها التنافسي بين المؤسسات العاملة في صناعة الأزياء.
- منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أداة جمع البيانات: تم الاستعانة بالمقابلات الشخصية والتي أجريت على عينة من المؤسسات في كل من إيطاليا وفرنسا، حيث تم إجراء هذه الدراسة باستخدام أداتين الأولى تمثلت في الهاتف والبالغ عددها (166) مقابلة على شكل اتصالات بالمؤسسات والاستبيان كأداة ثانية والتي من خلالها إستجوب (47) شخص.

عينة الدراسة: شملت العينة 213 مؤسسة منها 150 مؤسسة إيطالية، 63 مؤسسة فرنسية.

النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود علاقة قوية إيجابية بين العديد من المتغيرات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والقدرة التنافسية.

✓ وجود علاقات متبادلة بين متغيرات التنافسية واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المبحوثة.
الدراسة الثالثة: دراسة رولا أحمد كريشان (2012)، بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية"، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

• تمثل هدف الدراسة في: التعرف على المسؤولية الاجتماعية وأثرها على استراتيجيات المنافسة في الشركات الصناعية بالأردن

عينة الدراسة: عينة متكونة من 80 مفردة من مدراء الشركات ونوابهم ورؤساء الأقسام.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.

أداة جمع البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

الأساليب الاحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

تمثلت نتائج الدراسة في:

✓ كانت المسؤولية الأخلاقية الأكثر ممارسة بين المسؤوليات الأربع وتليها المسؤولية القانونية ثم الاقتصادية وأخيرا الخيرية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الممارسات الأخلاقية والالتزام بقواعد الأخلاقيات شكل منحى رئيسا للشركات على اختلاف أنشطتها، مما يفرض على الشركات الالتزام بهذه المسؤولية نحو المجتمع الذي تعمل فيه.
✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادية، القانونية الأخلاقية والخيرية) على أبعاد استراتيجيات المنافسة (استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) في الشركات الصناعية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

التوصيات:

- ✓ أن تقوم الشركات الصناعية بالافصاح عن الأنشطة التي تقوم بها والتي تبين مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية في تقاريرها السنوية لتعريف الجمهور والعملاء.
- ✓ إنشاء إدارات محددة تكون مهمتها الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تخصيص ميزانية خاصة مستقلة لتدعيم أنشطتها.
- ✓ ضرورة قيام الجهات المعنية في الحكومة بتقديم وتشجيع الشركات الصناعية على ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير الحوافز وإعفاءات ضريبية.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

الدراسة الاولى: دراسة **Ramzi.M. Altarawneh (2023)**، بعنوان "تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية على التميز التنظيمي الدور الوسيط الارتجال التنظيمي"، مقال في مجلة سيولد، المجلد (18)، العدد (106).

- هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للارتجال التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.
- عينة الدراسة: 217 مديرا من 19 بنك تجاري بالأردن.
- أداة جمع البيانات: تمثلت في الاستبانة.

النتائج:

- ✓ وجود تأثير متوسط ذو دلالة احصائية للريادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة قوية مع النموذج الاستراتيجي في العلاقة بين التميز التنظيمي وريادة الأعمال الاستراتيجية.

التوصيات:

- ✓ يجب على البنوك التجارية الأردنية تعزيز السلوك الإبداعي والابتكاري لدى القادة والموظفين في جميع المستويات التنظيمية بالمفاهيم والاستراتيجيات الجديدة في مجال الارتجال التنظيمي للأعمال.
- ✓ يجب على البنوك التجارية اتباع سياسة الباب المفتوح تجاه الموظفين لتعزيز تبادل المعرفة وإيصال الأفكار والمقترحات إلى الإدارة العليا لإتخاذ قرارات غير منظمة ومخطط لها مسبقا.
- ✓ تحتاج البنوك التجارية الأردنية التركيز أكثر على ريادة الأعمال الاستراتيجية لتحقيق استدامة التميز التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة ربي عزت الكنج (2020)، بعنوان "مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل"، مقالة في مجلة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (42) العدد (6)، 3-11.

• هدفت الدراسة إلى: تحديد مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في (القيادة، الموارد البشرية، رضا العملاء، رضا العاملين، جودة الخدمات، جودة العمليات)، في المؤسسات الخدمية، وذلك بالتطبيق على شركة سيريل في محافظة اللاذقية.

عينة الدراسة: تمثل في (123) عامل في شركة سيريل.

منهجية الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للتوصل إلى نتائج منطقية تدعم فرضيات البحث.

أدوات جمع البيانات: تم الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات.

الأساليب الإحصائية المعتمدة: تم الاعتماد على برنامج SPSS في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة كل من أسلوب: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية واختبار t.

أهم النتائج:

أظهرت النتائج أن: أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في (بعد القيادة، عد الموارد البشرية، بعد رضا العملاء، بعد رضا العاملين، بعد جودة الخدمات، بعد جودة العمليات) حضيت بمستوى مرتفع وذلك كون الشركة محل الدراسة تقوم باستقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات لشغل المناصب القيادية، وضع معايير واضحة لإختيار المترشح الأنسب للوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى إهتمامها بمشاكل العملاء حيث تحرص على الإجابة لاستفساراتهم و تساؤلاتهم، كما تعترف بجهود العاملين وتقدم لهم حوافز مادية ومعنوية فصد الإحتفاظ بهم، إذ تعتمد على أساليب تحفيزية متنوعة لزيادة كفاءة الخدمات والاهتمام بالتغذية الراجعة حول الخدمات و تطويرها، وفي الأخير نجد أن الشركة محل الدراسة تركز على توفير بيئة مشجعة للإبداع.

أهم التوصيات:

- ✓ نشر ثقافة التميز في الشركة محل الدراسة، والعمل على إيجاد وظائف تنظوي على قدر كبير من الأهمية والتحدي وتمكين الأفراد من التعامل مع متطلبات التميز.
- ✓ الاستمرار في تشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز العاملين واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة.

الدراسة الثالثة: دراسة أبو بكر بو سالم، بعنوان "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سونطراك، المديرية الجهوية بحاسي الرمل"، أطروحة دوكتوراه، جامعة أبو بكر بلقياد تلمسان، 2014-2015.

• هدفت الدراسة إلى: تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك البترولية بحاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة: (تميز الإستراتيجية، تميز القيادة، اميز المرؤسيين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية).

عينة الدراسة: بلغ عددها (340) مفردة من العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك بحاسي الرمل. أدوات جمع البيانات: تم الإستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات. الأساليب الاحصائية المعتمدة: الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وذلك اعتمادا على المتوسطات الحسائية ونموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى. أهم نتائج الدراسة:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بالتمكين الإداري كان مقبولا ويساوي (3.19)، مايعني قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير.

✓ دلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التانظيمي كان مقبولا ويساوي (3.23) مايعني القبول النسبي لفقرات هذا المتغير من طرف أفراد العينة.

✓ أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (56.3%) من التباين الحاصل في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج سونطراك البترولية بحاسي الرمل.

✓ أظهرت نتائج الدراسة فرقا ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة نحو التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (نوع الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

✓ كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة، نحو التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

أهم التوصيات:

✓ تعزيز الاستمرار في مستوى الالتزام بثقافة التميز لدى العاملين، وتطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة.

✓ ضرورة تبني الإدارة العليا مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مع تفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم، مما يدعم التميز التنظيمي للشركة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بكل من المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة بديار أمينة (جوان 2019)، بعنوان "المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان"، مقالة في مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (01).

● هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في (القيادة، المورد البشري، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين) بالإضافة إلى قياس طبيعة علاقات الارتباط بين كل من بعد المسؤولية الاجتماعية وبعد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان. عينة الدراسة: شملت 50 مفردة من مجتمع البحث.

أدوات استخدام البيانات: استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات.

منهج البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في الجانب النظري وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي. الأساليب الاحصائية المستخدمة: استندت الباحثة في تحليلها للبيانات التي جمعتها بعد توزيع الاستبانة من المؤسسة محل الدراسة ببرنامج SPSS.

نتائج الدراسة:

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة احصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

✓ أشارت نتائج التحليل إلى تفاوت درجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية، إذ كان بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث الارتباط.

✓ أوضحت نتائج التحليل تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية، حيث جاء بعد المورد البشري في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير.

التوصيات:

✓ ضرورة تبني أنماط قيادية متنوعة تعزز أبعاد التميز التنظيمي مثل القيادة الرؤيوية مع ضرورة الاهتمام بالأبعاد مجتمعة لتحقيق النجاح والتميز.

✓ إقامة دورات تثقيفية بما يخص السلوك الخاص بالعاملين وكيفية التعامل مع الزبائن إضافة إلى ضرورة المرونة في التعامل.

الدراسة الثانية: دراسة ميسون عبدا الله أحمد الشلمة وسجى نذير حميد الصراف (2018)، بعنوان "مسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، مقالة في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (01)، العدد (41).

• هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المبحوثة.

✓ قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي.

✓ تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي.

✓ التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية وأبعادها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثتان الأسلوب الوصفي التحليلي، إذ تم وضع المتغيرات ثم تحليلها.

أداة جمع البيانات: تم الاستعانة بالاستبانة لاستكمال الجزء التطبيقي للدراسة.

أهم النتائج:

✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة احصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية للأبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في (بعد

القيادة، بعد المورد البشري، بعد التخطيط الاستراتيجي، بعد الثقافة التنظيمية، بعد رضا العاملين).

✓ أوضحت نتائج التحليل أن هناك تأثيرا معنويا للمسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التميز التنظيمي.

التوصيات:

- ✓ أن تقوم إدارة المؤسسة المبحوثة بزيادة الاهتمام بعاملها، من خلال القيام بمسرحيات دورية للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق الممكن لهم بما يعزز المسؤولية الاجتماعية ورفع أدائهم والوصول إلى الأهداف المرجوة.
- ✓ إشراك العاملين بعملية صناعة القرار وخاصة ما يخص أدائهم وأعمالهم من خلال ما يرسمونه من خطط وبرامج لأنفسهم ليتم تنفيذها، وهذا بعكس انتماءهم وولاءهم لمؤسستهم.

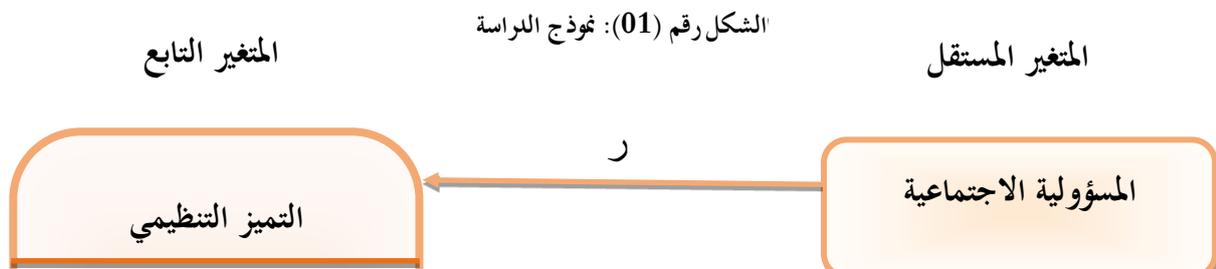
رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

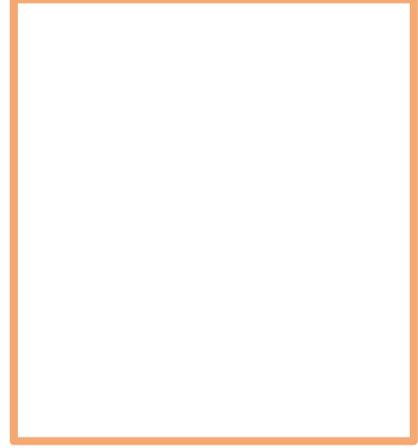
بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مايلي:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المسؤولية الاجتماعية من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التميز التنظيمي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأبعاد المعتمدة للمتغيرين، بحيث أنه في دراستنا الحالية تم الاعتماد على أربع أبعاد للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية الخيرية) وعلى خمس أبعاد للتميز التنظيمي تمثلت في (تميزالاستراتيجية، تميزالقيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)
- تختلف من جانب الدراسة الحالية حيث اعتمدنا على مؤسسة ساسكو اندستري لانتاج المواد الكيميائية لولاية بسكرة- اوماش.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاطارين الزماني والمكاني للدراسة.

3. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:





4. فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

● الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى للفرضيات الجزئية التالية:

✓ الفرضية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة.

✓ الفرضية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة.

✓ الفرضية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري اوماش - بسكرة.

✓ الفرضية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة احصائية للمسؤولية الخيرية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري اوماش - بسكرة

5. التعاريف الاجرائية

فيما يلي سنعرض التعاريف الإجرائية لمتغيري الدراسة وابعادها:

- **المسؤولية الاجتماعية:** هي التزام أخلاقي وواجب يقع على عاتق الأفراد والمؤسسات لضمان ممارسة أنشطتهم بطريقة إيجابية تعود بالنفع على المجتمع، مع مراعاة تأثيرها على البيئة والأبعاد الأخلاقية.
- **المسؤولية الاقتصادية:** هذا البعد يتضمن التزام الشركات والمؤسسات بممارسة أعمالها بطريقة أخلاقية ونزيهة، وتوفير فرص عمل عادلة، ودعم التنمية الاقتصادية للمجتمع.
- **المسؤولية القانونية:** يتعلق بالالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية التي تنظم سلوك الشركات والمؤسسات وتحدد حدود نشاطها ومسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة.
- **المسؤولية الأخلاقية:** يكمن في التزام الشركات والأفراد بالقيم الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب أعمالهم وتفاعلاتهم مع المجتمع والبيئة.
- **المسؤولية الخيرية:** يشير إلى الجهود التي تبذلها المؤسسات والشركات للمساهمة في تحقيق الخير وتحسين الحياة الاجتماعية للأفراد والمجتمعات.
- **التميز التنظيمي:** يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق وتفوق تنظيمي مستدام في مجال أعمالها أو نشاطها ويتضمن التميز التنظيمي السعي المستمر لتحسين العمليات والخدمات والمنتجات بطريقة تتجاوز توقعات العملاء والمساهمين، وتحقيق أداء أفضل من المنافسين في السوق.
- **تميز الاستراتيجي:** يعني تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تبني استراتيجيات فريدة وفرض نفسك في السوق بطريقة لا يمكن تقليدها بسهولة.
- **تميز الهيكل التنظيمي:** يشير إلى قدرة هيكل المؤسسة على تحقيق تفوق وفعالية في تنظيمها الداخلي وتنظيم عملياتها بطريقة تساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية من المنافسين.

- **تميز القيادة:** يعني القدرة على تطبيق مهارات القيادة بشكل فعال وفعالية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة وتفوق تنظيمي .
- **تميز الموارد البشرية:** هو قدرة قسم الموارد البشرية في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية، ويعزز استعدادها لمواجهة التحديات وتحقيق التنمية والنمو المستدام.
- **تميز الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والسلوكيات المشتركة التي تُميز منظمة ما عن غيرها.

6. منهجية البحث:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال جمع المعلومات من مصادر ومراجع مختلفة سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية والمجلات العلمية والرسائل والأطروحات قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين على وثائق المؤسسة والملاحظة العلمية وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض اختبار الفرضيات.

7. أدوات جمع البيانات:

أولاً: أداة الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع، تم تصميم الاستبيان وفقاً لما أملته علينا المعطيات سابقة الذكر، حيث اشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية المندرجة تحت محاور وأبعاد الدراسة التالية:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون من خمس عبارات المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: والذي يتعلق بموضوع الدراسة "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة ساسكو أو ماش-بسكرة"، حيث ينقسم هذا الأخير إلى محورين هما:

❖ المحور الأول: المتعلق بالمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية.

❖ المحور الثاني: والمتعلق بالمتغير التابع التميز التنظيمي.

ثانيا: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وهي نوعين:

أ/ البيانات الأولية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحصائي (spss. V28) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات لدعم موضوع البحث.

ب/ البيانات الثانوية

لقد قمنا بمراجعة مختلف أنواع المصادر الثانوية، مثل الكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير، والتي تناولت موضوع بحثنا بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد أفادتنا هذه المصادر في جميع مراحل البحث بدءا من تحديد الموضوع وصولا إلى كتابة الدراسة وعرض النتائج، بالإضافة إلى إثراء دراستنا بمعلومات دقيقة وحديثة.

8. مجتمع الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة أهم خطوة في الدراسة التطبيقية لارتباطه المباشر بهدفها ونتائجها، وللحصول على دراسة تتسم بالدقة وذات مصداقية، لا بد أن يكون أفراد المجتمع المحلي من ذوي خبرة في الميدان العملي، وبذلك يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمنظمة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة-، والبالغ عددهم (110) عامل.

9. عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (68) عامل من مؤسسة ساسكو أوماش-بسكرة، حيث اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث، وقد تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية للمنظمة، وتم استرجاع 60 استبانة من أصل 68.

10. المدى الزمني: انجزت الدراسة الميدانية خلال شهر افريل وماي من السنة الجامعية 2024/2023

11. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال مايلي:

إن هذه الدراسة بشكل عام تسعى إلى محاولة اعطاء فهم جديد وصور أوضح لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي وهذا من خلال إبراز الجوانب المهمة والأساسية التي يمكن أن تساهم في تقييم وتطوير أداء المؤسسات وفق رؤى مستقبلية

هدفها تعزيز المنافسة والامتياز للمؤسسة فأهمية مثل هذه الدراسات تساعد المؤسسات والباحثين، حتى الحكومات في وضع تصور استراتيجي فعال لتوظيفه في خدمة قطاع الاعمال.

12. هدف الدراسة:

ترتكز اهداف البحث فيما يلي:

- __ فهم التأثير الجانبي لمبادرات المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة.
- __ تحديد كيف تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على مختلف أبعاد التميز التنظيمي.
- __ تحديد أفضل الممارسات للمسؤولية الاجتماعية التي تُساهم في تحقيق التميز التنظيمي.
- __ تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين ممارساتها في مجال المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التميز التنظيمي.

13. أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهم أسباب اختيار الموضوع في:

- اهتمامنا بموضوع الدراسة الذي يوافق تخصصنا المتمثل في إدارة الموارد البشرية، ومحاوله إثراء المعرفة الشخصية في هذا الجانب.
- الاحتياجات والمتطلبات المؤسسية لاجراء مثل هذه البحوث الهامة.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي من القضايا الحديثة والتي اصبحت ذات اهمية استراتيجية بالنسبة للشركات في الوقت الحالي.
- تعد المسؤولية الاجتماعية من المواضيع حديثة التطبيق في المؤسسات، في الوقت الذي لا تزال بعضها غير مدركة إدراكا كاملا لأهمية تطبيقها وللتائج والأثار التي تحدثها على أدائها.
- قد تكون هناك متطلبات تنظيمية وقوانين تجبر المؤسسات على الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي يصبح من الضروري دراسة كيفية تأثير هذا الالتزام على تحقيق التميز التنظيمي.

14. خطة مختصرة للدراسة:

كانت خطة الدراسة كالآتي: الفصل الأول خصص للمتغير التابع وهو التميز التنظيمي، حيث أننا في المبحث الاول سنتعرف على مفهوم التميز التنظيمي ثم في المبحث الثاني على أبعاد ومتطلبات هذا المتغير، أما في المبحث الثالث والأخير سنتعرف على دوافع التميز التنظيمي ونماذجه بعد ذلك سنتطرق في الفصل الثاني إلى المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية حيث سنتناول مفاهيم في المسؤولية الاجتماعية، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى أبعاد

واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، وفي المبحث الأخير سنتطرق إلى أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق للتميز التنظيمي.

كما سنحاول في الفصل الثالث والأخير التأكد من العلاقة بين المتغيرين وإثباتها ميدانيا بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش_بسكرة، بحيث أن المبحث الأول سنتعرف فيه على مؤسسة ساسكو اندستري، ثم في المبحث الموالي سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وبعدها في الأخير سنتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وفي الأخير نختتم دراستنا بخاتمة نذكر فيها أهم النتائج التطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها نتطرق إلى توصيات الدراسة وآفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد:

يعد التميز التنظيمي في عصرنا الحالي أمرًا حيويًا للمنظمات، فهو يشير إلى السعي المستمر لتحقيق الأداء الجيد وتفوق المؤسسة في جميع جوانب عملها فالنظرة الفلسفية والفكرية للتميز التنظيمي ترتبط أساسًا بفهم الطبيعة الجوهرية للتميز وكيفية تحقيقه في سياق العمل التنظيمي. وهذا في ظل فكر استراتيجي يركز على مجهودات مستمرة متعددة الأبعاد، وتشمل هذه الجهود عوامل مثل القيادة القوية والهيكل التنظيمي الفعال، وبناء الثقافة التنظيمية الإيجابية. ويهدف كل هذا إلى خلق بيئة عمل تشجع على التفوق والابتكار والإبداع، ويمكن القول إن التميز التنظيمي ليس مجرد هدف إداري بل هو أسلوب حياة تنظيمي يعكس الالتزام بالتطور المستمر والتحسين الدائم. في هذا الفصل سنتطرق إلى التعرف على التميز التنظيمي ومختلف جوانبه وذلك من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

✓ المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي.

✓ المبحث الثاني: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي.

✓ المبحث الثالث: دوافع التميز التنظيمي ونماذجه.

المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي أحد الموضوعات المهمة في علم الإدارة، إذ أصبح توجهها رئيسياً لكافة المؤسسات في الوقت الراهن أياً كانت طبيعة عملها، بما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة، فالتميز يعد هدفا تسعى المنظمات إلى تحقيقه، فالغاية النهائية لأي مؤسسة هو تحقيق التميز.

المطلب الأول: تعريف التميز التنظيمي

تعددت تعريفات التميز التنظيمي وذلك حسب اهتمام الباحثين في علوم الإدارة ومجالات اختصاصهم، حيث أنه في ظل هذه التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة ظهر مفهوم جديد بما يسمى "التميز" Excellence الذي يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة: (السلمي، 2002، صفحة 12)

❖ **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

❖ **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

إذ يعرف على أنه "الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المنظمات الأخرى المنافسة، ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة."

كما يعرف على أنه "مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل المؤسسة والتي ترنو إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية." (العاظمي، 2021، صفحة 379)

وأيضاً عرّفه بينار وجيرارد (Pinar & Girard, 2008: 31) بأنه "استثمار المؤسسات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء." (منصور و العابد، صفحة 07)

كما وصف (gilgeous, 1997) المؤسسات المتميزة على أنها: المنظمات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة. " (حافظ، 2019، صفحة 213)

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن التميز التنظيمي هو "فلسفة شاملة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الريادة في مجالها وهذا من خلال تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز توقعات أصحاب المصلحة".

المطلب الثاني: أهمية واهداف التميز التنظيمي

في عالمٍ تتسارع فيه وتيرة التغيرات وتزداد فيه حدة المنافسة، بات التميز التنظيمي ضرورةً لا غنى عنها لضمان بقاء المؤسسات وازدهارها، فهو ليس مجرد شعارٍ براقٍ، بل هو رحلةٌ مستمرةٌ نحو الريادة والإنجاز، تسعى من خلالها المؤسسات إلى بلوغ أعلى مستويات الأداء والكفاءة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وإرضاء جميع أصحاب المصلحة.

الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المؤسسة، وجعلها مبتكرةً تحقق رسالتها وتوجهها، وذلك كونه يعد بمثابة معيار لنجاح المنظمة وتفوقها عن غيرها، وتتمثل أهميته فيما يلي:

- تطوير أداء الموظفين والمدبرين لتمكين من رفع أداء المؤسسة.
 - خلق بيئة عمل مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات. (الكنج، 2020، صفحة 59)
 - تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك يبين المؤسسة والمجتمع والمحيط الخارجي.
 - تحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل طاقتهم وجهودهم، ويسهل عملية الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها.
 - زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات، بهدف تحسين الأداء. (الشهراني، 2017، صفحة 27)
- كما يمكن إضافة أهمية أخرى للتميز التنظيمي وذلك من منظور المتعاملين مع المؤسسة: (عبود، 2020، صفحة 199)

✓ طبيعة الخدمة الأساسية: تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.

- ✓ طبيعة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.
- ✓ طبيعة الخدمة الموسعة: التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
- ✓ طبيعة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة.

الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

- استحداث قوة عمل قوية و متمكنة ولديها قدرة على إنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.
 - تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها. (بلكبير، 2016)
 - التركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق اهداف المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه. (Yaghoubi, 2014, p. 369)
 - ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية وملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المؤسسة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية.
 - نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية. (خيري، 2014، الصفحات 23-24)
- بالإضافة لأهداف أخرى تساهم في إحداث التغيير والتي تتمثل في:
- ✓ القيم والإدراك والمواقف والمشاعر.
 - ✓ القدرات والأفعال والتفاعلات.
 - ✓ قواعد وإجراءات العمل.
 - ✓ الهيكل العام وقنوات الاتصال وتدفق السلطة وعلاقات التبعية.
 - ✓ العلاقات بين جماعات العمل.
- ومن ثم فإن أهداف التميز التنظيمي تسعى إلى إحداث التغيير في مختلف جوانب المؤسسة، بدءاً من القيم والمواقف والمشاعر، ومروراً بالقدرات والسلوكيات، وصولاً إلى هياكل العمل والأنظمة والقنوات، وذلك قصد المساهمة في تطوير المؤسسة وتحقيق التغيير الشامل والنمو المستدام لها. (عثمان، 2020، صفحة 2764)

المطلب الثالث: خصائص التميز التنظيمي

يعتبر العنصر البشري مفتاح التميز الحقيقي في مؤسسات الأعمال فهو ميزة لا يمكن تقليدها أو محاكاتها، إذ يرى (Grote,Dick) أن التميز التنظيمي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تنعكس على المؤسسات التي تريد أن تحقق التميز ومن أهمها:

- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الاعمال لصعبة يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

- توفر القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه. (سليم، 2020، صفحة 223)

- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن تحمل المنظمات للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

- الخبرات البعيدة عن العمل: حيث إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبراء خارج نطاق العمل، وبالتحديد في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء. (عبد الوهاب، 2016، صفحة 143)

- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في أداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.

- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة. (النجار، 2014، صفحة 18)

- التعلم المستمر: من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتتمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي. (ضيف و علة، 2018، صفحة 07)

المبحث الثاني: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي هدفاً رئيسياً لكل منظمة تطمح إلى النجاح والاستمرارية في سوق المنافسة اليوم، حيث يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق على المنافسين وتحقيق النتائج، ويعتمد تحقيق التميز التنظيمي على فهم عميق لأبعاده، ومبادئه، ومتطلباته.

المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي

يتحقق التميز التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تم التركيز عليها من قبل الباحثين والتي تتيح الفرصة للمؤسسة للحصول على التميز في حالة الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة، وقد تم تسليط الضوء على الأبعاد (تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) والتي إشتراك أغلب الدارسين والباحثين في موضوع التميز التنظيمي في اعتمادها كمحددات أساسية لتحقيق التميز التنظيمي.

● **تميز الاستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية على أنها "عبارة عن عملية تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها على المدى الطويل للمؤسسة، واعتماد وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف". (Espinasse, 2014, p. 6)

حيث أن تبنى الاستراتيجية من طرف المؤسسة يكتسي أهمية كبيرة في بلوغها التميز التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي: (الدوري، 2005، الصفحات 21-22)

✓ التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمؤسسة، خصوصاً في كل من التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.

✓ تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة، والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.

✓ تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الإدارة الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على الموارد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم مع احتياجات المؤسسة، ولمواجهة التناقض الحاصل في الموارد الطبيعية.

✓ تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

✓ توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.

✓ تساهم بالتوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ويركز بعد تمييز الاستراتيجية على أن تكون مجموعة الأهداف الموضوعية قابلة للتحقيق وضمن إمكانات المنظمة المتوافرة، وبما يحقق التطور والنمو والاستمرار، مع تبني مبدأ التحسين والتطوير المستمرين لموارد المؤسسة، وضرورة مراجعة سياساتها، والاهتمام بتحقيق درجة مرتفعة من رضا العاملين والمستفيدين على السواء، ويعرف تمييز الاستراتيجية بأنه "التوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجية في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل اجزائها". (جاد الله و أبو زيادة، 2021، صفحة 106)

● **تميز القيادة:** القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الأفراد في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، والقيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير الزامي لتحقيق هذه الأهداف. (حسين، 2018، صفحة 153)

وتعتبر القيادة محرك أساسي للوصول لتمييز التنظيمي بصفتها الموجه الرئيسي للعمليات التنظيمية، وتمثل هذه الأدوار فيما يلي: (الرفيعي و ضرغام، 2017، صفحة 307)

✓ تحديد الرؤية المستقبلية: فالدور الأساسي للقائد الإداري هو تكوين الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

✓ ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

✓ تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في التأكيد على التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

✓ تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة بالأرباح وتفويض السلطة والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز.

✓ تحقيق أهداف أصحاب المصالح: يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح مثل حملة الأسهم والعملاء والعاملين والمنافسين والموردين وبقية الأطراف الأخرى والمهمة الأساسية للقيادة في هذه الحالة إدارة هذا التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة.

✓ تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور ليس فقط مصالح المنظمة بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

وبناء على ذلك يمكننا تعريف بعد تميز القيادة بأنه: عبارة عن مدى تأثير القائد في موظفيه في سبيل تحقيق التميز في الأداء من خلال العمل على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الإبداع والابتكار، وتفعيل علاقات عمل جاذبة تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية وبما يحقق التميز التنظيمي المطلوب. (جاد الله و أبو زيادة، 2021، صفحة 107)

● **تميز المرؤوسين (الموارد البشرية):** إن المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي الى المنظمة ويقوم بممارسة الانشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، وبالتالي يعتبر اعلى أصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المؤسسة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين إلى عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المؤسسة أن تحرص على المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تحطى العقبات التي تواجههم دونما تدمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة. (بوسالم، 2017، صفحة 25)

وقد لخصت مجموعة من الإجراءات والجهود والتي يمكن من خلالها الوصول إلى التميز من خلال المورد البشري ويمكن تلخيصها فيما يلي: (صياحي ، 2019/2018، صفحة 111)

✓ استقطاب وتوظيف المورد البشري الذي تتوفر لديه القابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي.
✓ تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم، وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل.

✓ تشجيع التنافس بين الأفراد من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
✓ التقييم الدوري لأداء الأفراد من أجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة اكتشاف جوانب القوة لديهم وتنميتها والاستثمار فيها.

✓ غرس الالتزام في نفوس الأفراد من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء اليها.

✓ تشجيع الأفراد على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذا تشجيع النقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.

• **تميز الهيكل التنظيمي:** هو عبارة على مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة بتوزيع وتنظيم وتنسيق ومراقبة أنشطتها، ويتم تمثيله في شكل مخطط تنظيمي يوضح كل من نطاق الإشراف والأنشطة الموجودة في المنظمة. (Bonenfant & Lacroix, p. 01)

كما أن الهيكل التنظيمي المتميز يتضمن عدة خصائص وهي: (منشي، 2016/2017، صفحة 29)

✓ يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.

✓ يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.

✓ يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل مختلفة.

✓ يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.

✓ يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المؤسسة.

✓ يساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد والسرعة في إنجاز المهام.

حيث يكتسب الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الضرورية والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف وتحقيق التميز في الأداء، لذلك فتميز الهيكل التنظيمي لا يكون إلا من خلال القدرة على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من مرؤوسين وإداريين، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز. (صياحي، 2018، صفحة 154)

• **تميز الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من القيم والمعتقدات والعادات والأخلاق والسلوكيات والأعراف والمعلومات التي يكتسبها الفرد نتيجة لتفاعله المستمر مع البيئة إضافة إلى القدرات المختلفة التي يكتسبها الفرد من المجتمع بحكم عضويته في ذلك المجتمع. (المحمدي، 30 أكتوبر 2022، صفحة

ومن خصائص ثقافة المؤسسة المتميزة ما يلي: (خيري، 2014، صفحة 73):

- ✓ الانتظام في السلوك والتقييد به وذلك نتيجة التفاعل بين الأفراد، حيث أنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وطقوساً مشتركة وذات علاقة بالسلوك، من حيث الاحترام والتصرف.
- ✓ هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
- ✓ القيم المتحكمة، بحيث توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.
- ✓ الفلسفة، إذ تمتلك كل مؤسسة سياسة خاصة بها من ناحية معاملة العاملين والعملاء.
- ✓ القواعد التي تمثل تعليمات تصدر من المؤسسة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد في المؤسسة وفقاً للقواعد المرسومة له.

ويتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد في المؤسسة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تعجل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي. (بوسالم، 2015/2014، صفحة 79)

كما اعتمد بعض الباحثين أبعاد أخرى للتميز التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- تميز الخدمات (بتقديم خدمة): ويتمثل هذا التميز في القدرات التي تمتلكها المؤسسة لتقديم النصيحة والمشورة لتجارب العملاء المتميزة وهي قدرة تتعلق أيضاً بكافة الأنشطة التي تمارسها أقسامها ووحداتها التنظيمية على مختلف المستويات سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية أو تكتيكية، وذلك بهدف زيادة رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وهو يعبر عن أعلى مستوى من الرضا لدى العملاء الناتج عن الأداء الجيد. (العناسوة و ابو حمور، 2023، صفحة 39)

- **تميز العمليات:** تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها انتاجية كانت أم خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا المستفيدين ولا يتم ذلك إلا من خلال اعتمادها اسلوبا بوضع الكيفية التي تتحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل العملاء المستفيدين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رسالة المنظمة التي توضح سبب وجودها والأعمال الواجب تنفيذها.

الأساس في التميز التنظيمي هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي "سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة (بيانات، قرارات، خدمات داخلية أو خارجية) من مجموعة متنوعة من المدخلات التي هي بدورها مخرجات لعمليات أخرى" (بوبريجه، 2021-2022، صفحة 22)

- **تميز المعرفة:** تعتبر هذه الأخيرة هي العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المؤسسات، والتميز في المعرفة يعني إدارتها بشكل يضمن انسياب المعلومات والمعارف بين الفريق بشكل سلس، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع، وأن أهم ما تقع فيه المنظمة من أخطاء هو تخزين المعرفة وعدم إيصالها للمعنيين، مما ينعكس على أداء المؤسسة في ظل عصر الثورة المعرفية. (كركود، 2021، صفحة 149)

المطلب الثاني: مبادئ التميز التنظيمي

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي نذكر منها: (بوروية، 2019-2020، الصفحات 60-61)

- **الاستمرارية:** عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمؤسسة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المؤسسات بعيدا عن التفرد والتميز.

- **الشمولية:** يقصد بمبدأ الشمولية أن يمس التميز جميع أجزاء المؤسسة وبصفة كلية، وألا يقتصر على جزئية معينة دون باقي أجزائها، ومن دون شك إن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.

- **التركيز على التوقعات المستقبلية:** يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز التابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمؤسسة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.

- **توافر مقومات التميز:** إن للتميز مقومات، ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، فلا بد أن يبنى على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وقوية ووجود أفضل العناصر البشرية والقدرة على الابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المؤسسة والاستثمار في تدريب الافراد والايان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.

- **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** تحفيز العاملين للإبتكار والإبداع يدعم من وجود الحلول المناسبة لتحسين وضعها القائم ومواجهة التحديات في قطاع الأعمال، بالإضافة إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة منافسة. (الجهني و طيبة، 2022، صفحة 53)

- **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** وذلك من خلال تحديد إحتياجات الزبائن والاستجابة لهذه المتطلبات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحرص على سلامته. (بلفايد، 2018-2019، صفحة 20)

كما يمكننا إدراج بعض من المبادئ الأخرى التي تساهم في تعزيز سلوك وأداء المنظمة من بينها: (مصطفى، 2023، الصفحات 336-337)

- ✓ التأكيد على ثبات الهدف المنشود.
- ✓ التوجه نحو المستفيدين باعتبارهم ركيزة أساسية.
- ✓ التركيز على النتائج التي ترضي العاملين والمستفيدين.
- ✓ التزام القيادة بالرغبة والدافع للنجاح والتميز.
- ✓ التعلم المستمر والابتكار والتحسين، بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية مهاراتهم ومعارفهم وحفزهم على الابتكار ودعم المبتكرين ومساعدتهم.
- ✓ تنمية المشاركة، بنقل الإدارة من المستويات الإدارية العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.
- ✓ تنمية المشاركة التي تحقق التميز مع المنظمات المماثلة.

المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي

تشكل متطلبات التميز التنظيمي أمرا أساسيا لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة الاعمال المتغيرة باستمرار وعلى المؤسسات اعتمادها وتطبيقها بشكل دائم لتحقيق التميز والابتكار وفي هذا الإطار تعتمد المنظمات على توفير عدة متطلبات منها: (الشهراي، 2017، صفحة 39)

- التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المؤسسة.
- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.
- تميز الهيكل التنظيمي ويتطلب: قدرة الإطار الهيكلي على تحديد العلاقات بين الاعمال والوحدات الأقسام، وتحقيق الاتصال والتعاون بين أجزاء التنظيم، ويحدد خطوط السلطة بشكل يساعد على أداء أنشطة العمل المختلفة بما يحقق اهداف المؤسسة. (سليمان، 2017، صفحة 364)
- القيادة: الإدارة المتميزة والمنفردة بتفوقها يمكنها الوصول إلى قدرات القيادة المطلوبة بصورة سريعة، وتحسن من الأداء وتؤسس القاعدة الصلبة للمستقبل تعتمد عليها. (al shaghby, 2019, p. 1114)
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم إذ تعد الموارد البشرية هي مصدر ثروة المنظمة وأعلى أصولها على الاطلاق ويقتضي على المنظمة استثمار القدرات، المهارات، الكفاءات، والخبرات من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها. (جاسم، 2022/1443، صفحة 1115)
- إدارة الأداء وتوفير نظام متكامل يشمل قواعد واليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعته وتقويمه. (بالحر، 2016/1437، صفحة 20)

المبحث الثالث: دوافع التميز التنظيمي ونماذجه

يتطلب من المؤسسة في سعيها نحو تحقيق التميز والنجاح ومواكبة كل ما يخص المنافسة والجودة والابداع حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من دوافع ونماذج التميز التنظيمي بالإضافة إلى عوائقه.

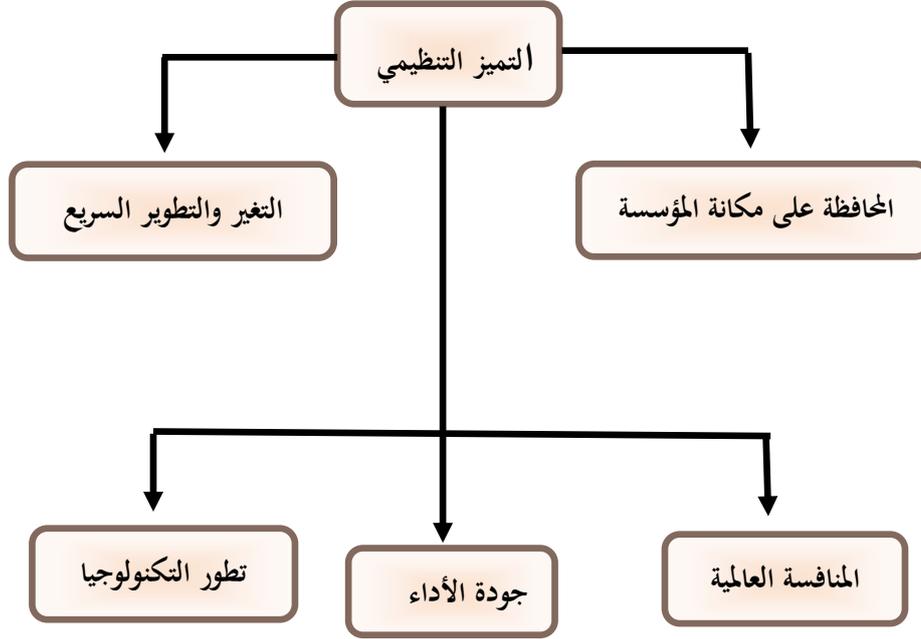
المطلب الأول: دوافع التميز التنظيمي

هناك عدة دوافع لتحقيق التميز التنظيمي، ومن بينها:

- **التغير والتطوير السريع:** تتسم جميع منظمات الأعمال بالتغير، حيث أن البيئة الحديثة للعمل في كامل المنظمات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، فلدلك كان حتما على المنظمات العمل على التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز التنظيمي. (أبو عودة، 2018، صفحة 20)
- **التكنولوجيا والثورة المعلوماتية (تطور التكنولوجيا):** فإنه لكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح والتميز يجب عليها توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل أنشطتها، وذلك من اجل انجاز المهام، وتحقيق الأهداف. (عودة، 2022/2021، صفحة 48)
- **المنافسة العالمية:** من خلال تزايد حدة المنافسة في السوق العالمي، وذلك بسبب التطور والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العلة الاقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن السواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، لذلك كان حتما على المؤسسات العمل على فعالية الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي.
- **المحافظة على مكانة المؤسسة:** وهو الحفاظ على مكانة المؤسسة من خلال قيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، وذلك من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز قصد السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها. (الكنج، 2020، صفحة 59)
- **جودة الأداء:** إن جودة الأداء أصبح هو العامل الرئيسي لكسب العملاء، وأصبح أيضا من أكثر الأساليب نجاحا على مستوى العالم ومن أكثر مؤشرات التميز للمؤسسات، فهو يكسب المؤسسات التقدم في العمل والاستمرار. (الشمراي، 2023، صفحة 510)

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (02): دوافع التميز التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المصدر التالي: ربي عزت الكنج، 2020، مقال بعنوان "مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية-دراسة ميدانية في شركة سيرتيل"، مجلة جامعة تشرين، ص20.

المطلب الثاني: نماذج تميز التنظيمي

وفقا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع التميز وتباينها ظهرت مجموعة من نماذج التميز التنظيمي ومن

أبرزها:

أولا: النماذج الأجنبية

1. النموذج الأوروبي للتميز

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الافراد و المجتمع ، انما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة و توجيه الاستراتيجية و السياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد والعمليات، والنموذج الأوروبي للتميز هو أيضا إطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع أي نوع من المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع التي تنتمي اليه ، بالإضافة إلى ذلك يعتبر نموذج التميز الاطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنبا إلى جنب مع غيره من أدوات التميز الأخرى. (الزين، 2020/2019، الصفحات 98-99)

ومن مكونات نموذج التميز الأوروبي: (عدلان، 2022، صفحة 520)

- المفاهيم الأساسية للتميز: المبادئ الأولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة.
- نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: إطار عمل لمساعدة المؤسسات على تحويل المفاهيم الأساسية ومنطق رادار إلى ممارسة عملية.
- منطق رادار RADAR: إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه مؤسسة خلال تصديها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام. ويعرف هذا النموذج التميز التنظيمي على أنه الممارسة الباهرة في إطار المؤسسة، وتحقق النتائج كما يحدد معاييرها في مجموعة أطلق عليها تسمية "الممكنات" أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف، فهي الموارد والليات التي تحقق من خلالها النتائج.

بصرف النظر عن القطاع أو الهيكل أو الحجم، فإن المؤسسات بحاجة إلى وضع إطار اداري مناسب، لتحسين أدائها باستمرار وضمان نجاحها، ويشكل النموذج الأوروبي للتميز إطارا عاما يسعى الى تمكين المؤسسات من عدة أمور: (الشمري و اللويش، 2022، الصفحات 15-16)

- تقييم وضعها من خلال مسيرة التميز، ومساعدتها على الكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف والفجوات المحتملة لديها.
- دمج تكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، وإزالة التداخل والازدواجية في العمل.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير عن المؤسسة، يسهل تبادل الأفكار داخل المؤسسة وخارجها.
- ويمكن استخدام النموذج بطرق متنوعة ومتعددة، فقد يستخدم دليلا للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين أو كطريقة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى، أو كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير، أو كهيكل لنظام إدارة المؤسسة، أو كأداة للتقييم الذاتي.

2. النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج

يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المؤسسات الأمريكية وخاصة في ظل المنافسة من قبل نظيراتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، فنموذج "مالكوم بالدريج" للتميز يعتبر منهج للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المؤسسة ونتائجها على جميع أصحاب المصلحة. (صياحي، 2018/2019، الصفحات 121-122)

إن الجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير و التكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية ، حيث تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة ، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات واستراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي المصانع، والخدمات، والاعمال الصغيرة، أما إجراءات تطبيقات الجائزة فيكون يرفع طلب من الشركة لتطبيق معايير الجائزة، و الذي ينتهي بمراجعة تقييمية على أساس معايير التميز في الجودة طبقاً لأدلة الجائزة الإرشادية ومن المتوقع أن توفر الشركة الطالبة معلومات وبيانات عن عمليات وتحسينات الجودة بها. (الشمالية، 2004، الصفحات 46-47)

3. النموذج الياباني لإدارة التميز التنظيمي

وهو نموذج "إدوارد ديمينج" والذي تمنح وفقاً له جائزة ديمينج اليابانية والذي تأسست عام (1950م) تخليداً لذكراه، وقد تم تصميمها في بداية الامر لمكافأة المؤسسات اليابانية التي تعمل في مجال تحسين الجودة، ثم تطور الأمر بعد ذلك وأصبحت هذه الجائزة تمنح للأفراد وهي تشتمل على ثلاث فئات وهي: جائزة ديمينج للأفراد، وجائزة ديمينج لتطبيق رقابة الجودة، وجائزة رقابة الجودة لعمليات وحدات الإنتاج. (عطية، 2017، صفحة 450)

عمل ديمينج على تطوير أفكاره واختبارها فظهرت رقابة الجودة الشاملة، وبرامج حلقات الجودة ويقوم هذان المفهومان على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المؤسسة، والأخذ برية بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن، لكسب رضا المستهلك أو العميل وضمن الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل. حققت أفكار ديمينج نجاحاً باهراً، حيث لم تلبث الصناعات اليابانية كثيراً بجودتها الشاملة، حتى غزت العالم اجمع بدءاً بالأسواق الأمريكية.

تقوم منظمة ديمينج بمنح جائزة باسمه للمؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة والتقنيات الإحصائية، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية كايزن في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي. (ساري، 2017، الصفحات 111-112)

ثانيا: النماذج العربية

1. النموذج الجزائري للتميز: (بلكبير، 2016، الصفحات 171-172)

تم تبني نموذج التميز الجزائري اقتداء بنماذج التميز التي سبق ذكرها وأخرى كذلك لمواكبة مختلف التطورات والتحديات العالمية ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، وأنشأ هذا النموذج من طرف وزارة الصناعة بموجب القرار التنفيذي رقم 02-05 جانفي 2002 ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة PAQ التي تمنح سنويا، وتعني بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي، ويتمثل الطريق المتبع لهذه الجائزة في دليل يقدم لكل أصناف المؤسسات حتى يتسنى لها معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها، وتشجع هذه الجائزة الجهود التي تبذلها المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها و تعني المشاركة في هذه المسابقة ما يلي :

إختيار الطريق المؤدي إلى التميز.

تقويم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان.

المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة التي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسعي نحو التحسين المستمر. تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة. تدعيم صورة المؤسسة من خلال جائزة الجودة.

2. النموذج السعودي

تمثل جائزة الملك عبد العزيز للجودة نموذج التميز الأبرز في المملكة العربية السعودية، حيث يركز على تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبني مبادئ التميز التنظيمي وتحقيقه، والعمل على رفع مستوى الجودة والتميز والقدرة على المنافسة العالمية مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء التنظيمي المتميز وزيادة التنافس بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها على تلبية إحتياجات وتوقعات المستفيدين منها ومساعدتها على المنافسة العالمية، ويهدف النموذج إلى: تحفيز القطاعات العامة والخاصة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني، والعمل على رفع مستوى الدولة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية، و الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة و الوفاء بمسؤولياتها وتحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية. (الفحلية، 2018، صفحة 77)

المطلب الثالث: معيقات تميز التنظيمي

قد تعترض التميز التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تحول دون وصول المنظمة إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية وتفوقها على المنافسين، ويمكن تلخيص مجموعة من المعوقات فيما يلي: (صياحي، 2018، الصفحات 154-155)

- سياسة التوظيف الخاطئة وعدم إختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في غالب الأحيان بطرق غير سليمة كالمحاباة من ذوي القرابة وغيرها وليس على أساس الكفاءة.
- عجز قوانين وأنظمة المؤسسة عن وصف آلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايتها، على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- إبتعاد قيادة المؤسسة عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها، مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين ويعلمهم يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة ويغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص التميز في الأداء.
- عدم عدالة هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها وبنائها على أسس موضوعية، مما يتسبب في تسرب الكفاءات نحو منظمات أخرى.
- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصا القيادات العليا مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- التركيز على الأهداف قصيرة الاجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع إنعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التميز التنظيمي السمة البارزة التي تميز المؤسسات الناجحة من غيرها وهو الغاية المنشودة التي تسعى كل منظمة جاهدة لتحقيقه وتعزيز تفوقها والنجاح والاستمرارية في سوق الأعمال التنافسي، وفي دراستنا للفصل الأول والذي يتضمن الإطار النظري للتميز التنظيمي، حيث تناولنا فيه مفهوم التميز التنظيمي وتعريفه بالنسبة للإدارة الحديثة مع ذكر أهميته وأهدافه وخصائصه، كما استعرضنا الأبعاد التي يركز عليها التميز التنظيمي ومبادئه وبعض من متطلباته بالإضافة إلى تطرقنا لدوافع التي من أجلها ترغب المؤسسات في تحقيق التميز والنجاح، ثم تم ذكر بعض النماذج الدولية والعربية التي تنتهج التميز كروية وأسلوب استراتيجي، وفي الأخير أبرزنا بعض العوائق أو التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الثاني:

مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق

التميز التنظيمي

تمهيد:

تمثل المسؤولية الاجتماعية مفهومًا أساسيًا في العديد من القطاعات الاقتصادية والمؤسساتية في العالم اليوم، وتعني المسؤولية الاجتماعية ببساطة أن الأفراد والمنظمات لديهم تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة بهم، ويعتبر تبني المسؤولية الاجتماعية في مختلف القطاعات جزءًا أساسيًا من استدامة النمو والتنمية، فهي تساهم في بناء الثقة بين المؤسسات والمجتمعات التي تخدمها، وتعزز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في المدى الطويل وسنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث سيتم تسليط الضوء على عدة جوانب ومختلف المستويات بدءًا من الأفراد والمنظمات وذلك رغبة في الوصول إلى تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

في هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية ودراسة مختلف جوانبها مع إبراز دورها وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي وهذا من خلال ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول : مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ المبحث الثاني : أبعاد واستراتيجيات حول المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تمتلك المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة في المجتمع، حيث تعكس التزام الأفراد والمؤسسات بتحقيق التنمية المستدامة وتعتبر المسؤولية الاجتماعية ركيزة أساسية في بناء مجتمع يزخر بالتضامن والتقدم وهي التزام فردي وجماعي يفرض على الأفراد والمؤسسات وتحمل المسؤولية تجاه الآخرين والبيئة التي يعيشون فيها وتمثل رؤية شاملة تستند إلى التفاعل الإيجابي والتأثير المستدام لتحسين حياة الأفراد والمجتمع ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وأسباب المسؤولية الاجتماعية والمؤيدون والمعارضون لها.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية، وذلك باختلاف المفكرين والعلماء، إذ نجد جملة من التعاريف تتمثل فيما يلي:

عرفها بيتر دراكر على أنها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع التي تعمل فيه" أي أنها ما يجب على المنظمة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية، شكل هذا التعريف حجر الزاوية لدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. (جماعي و بن عبد العزيز، 2012، صفحة 04)

عرفتها المنظمة الدولية للمعايير (Iso): على أنها "مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي: (شريط و خلوفي، 2018، صفحة 04)

- يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة ورفاهية المجتمع.
- يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة.
- يتوافق مع القانون المعمول به ومتسق مع المعايير العالمية للسلوك.
- متكاملة في جميع أنحاء المنظمة وتمارس في علاقاتها.

وعرفها البنك الدولي: على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع عاملهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد" (خلوفي و شريط، 2018/11/05، صفحة 03)

كما يشير **Blomstrong** لمفهوم المسؤولية الاجتماعية: بأنها كافة الممارسات والأفعال التي تلتزم بها المنظمات لحماية وإدارة المجتمع ككل، مع الاهتمام بالمصالح الذاتية للمجتمع". (بن دريدي، 2019، صفحة 32)

وعرفت على أنها "نهج يسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، سواء داخل المنظمة أو في المجتمع وتطبيق تلك المصالح أثناء تطوير استراتيجياتها وتنفيذها. (Ezekiel S., Ruth A.i, & Leo O.N., 2013, p. 45).

من المفاهيم السابقة يتضح أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام وسلوك أخلاقي يتضمن مبادرات وسياسات تمارسها المنظمة بشكل دائم ومنتظم، على المستوى الاقتصادي، القانوني، الخيري والأخلاقي، والذي يمكن من خلاله تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، مما ينعكس إيجاباً على نجاحها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل بشكل يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.

المطلب الثاني: نشأة وأسباب بروز المسؤولية الاجتماعية

على مر السنين، اتخذت المسؤولية الاجتماعية مكانتها كجزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال، حيث بدأت المؤسسات في الاعتراف بأن نجاحها لا يقاس فقط بالأرباح المالية، بل يتوقف أيضاً على تأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، ومن هنا سوف نتطرق إلى نشأة وأسباب التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: نشأة المسؤولية الاجتماعية

في ظل اقتصاد السوق ركزت منظمات الأعمال بشكل كبير على تحقيق أكبر قدر من العوائد المالية تاركين ورائهم جوانب أخرى أكثر أهمية، وقد يكون غياب الرقابة الذاتية أو الخارجية وغياب الوازع الأخلاقي سبباً في إهمال المنظمات للأخلاقيات الإدارية ومسئوليتها تجاه المجتمع فبرزت المسؤولية الاجتماعية كحل لمعالجة هذه المشكلة وتطورت عبر مراحل متعددة وهي كالتالي:

1. الثورة الصناعية:

في أواخر القرن الثامن عشر استفاق العالم على ثورة قلبت موازين الفكر كما كانت سبباً في كثير من التحولات الجذرية على مستوى العالم حيث تصدرت للقارة الأوروبية قيادة العالم الذي أدخلته في طور جديد من الحداثة والتغيير. (مديني، 2022/2021، صفحة 12)

وتميزت هذه المرحلة بالاستغلال غير العقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية حيث تم تشغيل الأطفال و النساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، وما يلاحظ من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيد الأول ولا وجود لاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي وهذا راجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد البشرية غير المستغلة التي لم تثير انتباه المجتمع واتجه البحث في هذه المرحلة عن كيفية تحسين الإنتاجية

وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية مجسدة في وعي بسيط تجاه تحسين الأجور. (خامرة، 2006/2007، صفحة 77)

2. مرحلة توسع حجم المؤسسات: (نويجي، 2019/2020، صفحة 64)

تميزت هذه المرحلة بالتخصص في العمل والاستنزاف الكبير للموارد الطبيعية نظرا لضخامة حجم المؤسسات، وتركيزها على تعظيم أرباحها مهملة بذلك الجوانب الاجتماعية، البيئية والأخلاقية في أعمالها.

3. مرحلة تأثير الفكر الاشتراكي: (اليوبي، 2019، صفحة 506)

كان للأفكار الاشتراكية فيما يتعلق بمطالب العاملين من تحسين ظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي دور كبير في دفع العديد من المنظمات الصناعية إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية.

4. مرحلة الكساد الاقتصادي: (عباز، 2018/2019، صفحة 23)

أدت أزمة الكساد العالمي إلى انهيار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العاملين وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة ونتيجة لذلك دعا المفكر "كينز" لضرورة تدخل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي ذلك أدى إلى بناء أرضية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

5. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: (اليوبي، 2019، صفحة 506)

وتعد هذه المرحلة البداية لتبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية فلقد تخلصت العديد من الدول من الحكم الديكتاتوري توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك.

6. مرحلة بروز جماعات الضغط: (خامرة، 2006/2007، صفحة 78)

أدت المراحل السابقة إلى بروز ما يسمى بجماعات الضغط (جماعات المصالح) التي أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها على قرارات المنظمات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك جمعيات حماية البيئة....، ويتمثل تأثيرها في فرض خيارات على المنظمات مباشرة أو في شكل ضغوط على الحكومات والتي تنعكس على المنظمات بشكل غير مباشر.

تعززت المسؤولية الاجتماعية أكثر في هذه المرحلة وأصبحت أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية من قبل المنظمات العالمية الدولية خصوصا المتعلقة بالتنمية المستدامة.

7. ميلاد الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية: (نويجي، 2020/2019، صفحة 65)

تم في 1999 اقتراح أول ميثاق عالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة سابقا في حين أطلق الميثاق بمراحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 جويلية 2000، وهو عبارة عن مبادرة طوعية متعلقة بالمؤسسات يعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة) ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها وهي:

- **حقوق الانسان:** على المؤسسات أن تدعم وتحترم حقوق الانسان المعلنة عالميا والتأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الانسان. (المسؤولية الاجتماعية... كيف بدأت وتطورت، 2016)
- **العمل:** الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين إزالة كل اشكال العنف والعمل الإجباري.
- **البيئة:** تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة للبيئة تولى المبادرات من أجل نشر أكبر للمسؤولية البيئية لابد على المؤسسات أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
- **مكافحة الفساد:** على المؤسسات أن تعمل ضد كل اشكال الفساد بما في ذلك الرشوة والابتزاز.

8. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

هذه المرحلة تتسم بتغيير طبيعة الاقتصاد و بروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع قطاع الخدمات. (ياسين، 2008، صفحة 23)

كما ولدت هذه العولمة الاقتصادية قيما وجرائم جديدة وأنواع مختلفة من الانتهاكات المرتبطة بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد وكل هذه التطورات فرضت على المؤسسات تطوير مبادراتها الاجتماعية والبيئية خصوصا وأن اتميز بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية ألحق ضررا بالمالكيين والمستهلكين ككل وهذا ما أدى إلى الحديث عن مصالح أطراف أخرى لها علاقة بالمؤسسة في البدء تم التأكيد على العاملين والمقترضين ومن ثم الزبائن والموردين والمنافسين وصولا إلى المجتمع بأكمله. (نويجي، 2020/2019، صفحة

الفرع الثاني: أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية

لقد اشارت العديد من الدراسات إلى بروز وتسامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

■ **العولمة:** تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

■ **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام. (الحمدى، 2003، صفحة 35)

■ **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها مؤسسة "اكسون فالديز" (Exxon Valdez) النفطية أو كما حدث في فضيحة الرشوة في شركتي "آي بي ام" IBM و"البنك الوطني" Bano Nacion في الأرجنتين وفضيحة رشوة "لوكيد"(Lockheed)أمريكا الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

■ **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام مؤسسات الأعمال وفرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات وتطوير مهارات العاملين وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحول الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

إجمالاً ومع تغيير بيئة العمل العالمية فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً إذ أصبح لزاماً على مؤسسات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع العاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين والمستهلكين حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق وبالتالي تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في العصر الراهن. (تغليسية و طاري، 2012/05/7-6، صفحة 12)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

تحقق المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة لمؤسسات الأعمال على الصعيدين الداخلي والخارجي، وتساعدنا على بلوغ أهدافها المرجوة

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة من خلال المردود الايجابي المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية، التي تجني الفائدة من هذا الالتزام وهي "المؤسسة، المجتمع، والدولة"

1. بالنسبة للمؤسسة: (لغويل و زمالي، 2016، صفحة 304)

- المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي مع المجتمع وغيرها.
- زيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.

- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها، زيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر عدد من العملاء و ضمان ولائهم للمؤسسة.
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.

- تحسين مناخ العمل و بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف. (مرزق و ديون، 2017، صفحة 172)

2. بالنسبة للمجتمع: (خلوي س.، 2023، صفحة 91)

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

3. بالنسبة للدولة: (العواسا، 2011، صفحة 12)

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

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها في قدرة على القيام بأعبائها جميعا.

الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- الالتزام بالمعايير الدولية المتمثلة بحسن تطبيق المسؤولية الاجتماعية كاستثمار بعيد المدى يعود بالنفع على المؤسسة وأصحاب المصالح.

- تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بوجه عام، وموظفي المؤسسة بوجه خاص.

- دعم وتشجيع المشاريع الاجتماعية المختلفة.

- تعزيز الشفافية في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال إعداد التقارير غير المالية والإفصاح بما يتوافق مع المعايير العالمية مراقبة كفاءة المسؤولية الاجتماعية. (مؤسسة سدافكو، 2022، الصفحات 5-6)

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات..

- السمعة الحسنة للشركات كميزة تنافسية.

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

- التكاملية والتشاركية، من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة. (جرادات و أبو الحمام، 2012، صفحة 34)

المطلب الرابع: مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية

مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية تمثل الإطار الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات والشركات لضمان

تفاعلها الإيجابي مع المجتمع والبيئة المحيطة بها ولهذا سوف يتم التطرق اليهما.

الفرع الاول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

من بين المبادئ المسؤولية الاجتماعية التي تعزز سلوك المؤسسة ما يلي: (عقاقنية و منماني نادية، 2021، صفحة

105)

- مبدأ الإذعان القانوني، احترام سيادة القانون: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة.

- مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.
- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: على المؤسسة تنفيذ السياسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والذي هو عبارة عن وثيقة حقوق دولية تمثل الإعلان الذي تبنته الأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1984، في قصر شايبو في باريس، الإعلان يتحدث عن رأي الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان المحمية لدى كل الناس، ويتألف من 30 مادة، ويظهر رأي الجمعية العامة بأن حقوق الإنسان المكفولة لجميع الناس.
- مبدأ القيم والأخلاقيات: حيث يقع على عاتق مؤسسات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة. (أبو هرييد، 2017، صفحة 36)
- مبدأ الاستدامة: تعني الاستدامة بالآثار الناتجة عن التصرفات التي تحصل بالوقت الحاضر على الخيارات المتاحة في المستقبل حيث أن الموارد التي تستغل في الوقت الحاضر لن تكون متاحة للاستخدام مستقبلاً، وذلك بسبب الكمية المحدودة من هذه الموارد، فمثلاً المواد الأولية كالفحم والمعادن والنفط موجودة بكميات محدودة والذي يستخدم منها لن يكون متاحاً للاستخدام في المستقبل. لهذا السبب وفي نقطة مستقبلية معينة ينبغي توفر دلائل للإنجاز الوظائف المنجزة حالياً بواسطة هذه الموارد، وفقاً لذلك تتطلب الاستدامة قيام المجتمع بإعادة إنتاج الموارد المستخدمة من جديد مما يمكن من معرفة قدرة تحمل النظام البيئي والمعبر عنها بنموذج المدخلات والمخرجات لاستهلاك الموارد، فصناعة الورق مثلاً تتبع سياسة إعادة زرع الأشجار المحصودة. (ابراهيم ق.، 2015 - 2014، صفحة 44)
- مبدأ المساءلة: هي أن يكون جميع المسؤولين والحكام متخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو المؤسسات المجتمع خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء، وتعد آلية المساءلة أهم سبل لتحقيق التنمية المستدامة وتأخذ شكلين وهي المساءلة التنفيذية والمساءلة القضائية. (صبار و عبد القادر، 2023، صفحة 50)

الفرع الثاني: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

هناك جملة من المعايير التي تساعد في قياس المسؤولية الاجتماعية: (خضور ، 2011، صفحة 08)

_ مدى الالتزام بأخلاقيات العمل وظروف وشروط العمل وبالواجبات تجاه العاملين.

_ مدى الالتزام تجاه حماية البيئة.

_ مدى الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية المجتمعية.

_ مدى الاستثمار في البحث والتطوير.

_ مدى إحترام حقوق الانسان ومراعاة القواعد الأخلاقية (عدم التورط في الرشوة والفساد).

كما أن هناك معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات كالأيزو 26000 الذي يشمل المجالات

التالية: حقوق الانسان، الحقوق العمالية وممارسات العمل، حماية البيئة، حقوق المستهلك، التنمية والمشاركة المجتمعية.

المبحث الثاني: أبعاد واستراتيجيات حول المسؤولية الاجتماعية

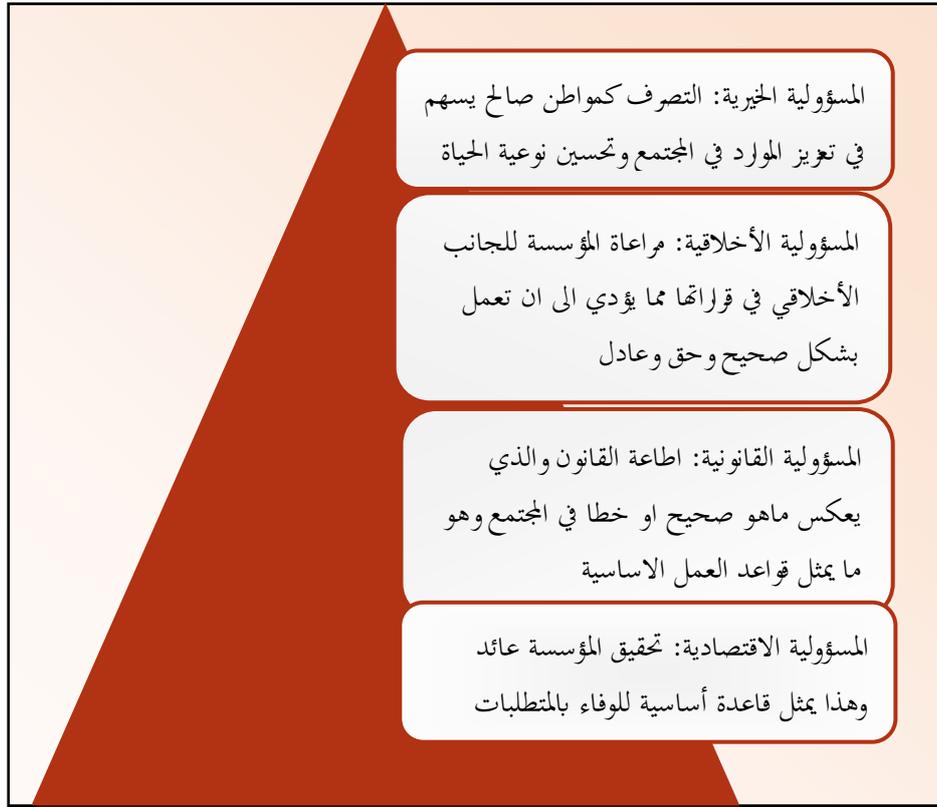
تعتبر المسؤولية الاجتماعية في العمل والأعمال مفهومًا حيويًا يشكل أساسًا للنمو المستدام والتفاعل الإيجابي مع المجتمع حيث أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعزز التحول من الرؤية التقليدية التي تركز على الأرباح الاقتصادية فقط إلى مفهوم يركز على تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة حياة الأفراد والمجتمع. سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد ومجالات وعناصر واتجاهات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها بالإضافة إلى المزايا والعوائق.

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعكس تفاعل المؤسسات مع العديد من القضايا الاجتماعية والبيئية، والاقتصادية وتؤثر على سلوكها وأدائها، وتتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد أهمها:

1. **المسؤولية الاقتصادية:** تشير المسؤولية الاقتصادية إلى أن قطاع الأعمال عليه الإلتزام بأن يكون منتجًا ومرحبا ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، وتستند المسؤولية الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المنافسة، وعدم الحاق الضرر بالمنافسين، ويعتمد نمط المسؤولية الاقتصادية على جهة النظر التي تركز فيها مؤسسات الأعمال على هدف تعظيم الربح، وأن المساهمات الاجتماعية لا تعدو كونها نواتج عرضية للمسؤولية الاقتصادية. (جرادات و أبو الحمام، 2012، صفحة 212)
2. **المسؤولية الإنسانية (الحريرية):** وهو خدمة إنسانية تقدمها المؤسسة لمجتمعها من خلال تحسين العلاقة بين الطبيعة والبشر والمشاركة في إيجاد حل لمشاكل ودعم القضايا التي تتعلق بالمجتمع والبيئة، كاستخدام مواد صديقة للبيئة أو التبرعات التي تقدمها المؤسسات لجماعات فاعلة في المجتمع. (الدليمي، 2020، صفحة 05)
3. **المسؤولية الأخلاقية:** تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها واتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط، العادات والتقاليد واحترام الثقافات الأساسية والفرعية دون الحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته. (لغويل و زمالي، 2016، صفحة 304)
4. **المسؤولية القانونية:** وهنا يتم إلتزام المؤسسة تنفيذ القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الاعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون داخل المؤسسة. (بن الزاوي و مسعودي، 2017، صفحة 169)

الشكل (03): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carool.



Source: Carroll Archie, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August,1991, p 42.

المطلب الثاني: مجالات وعناصر المسؤولية الاجتماعية

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تشهدها المجتمعات اليوم، أصبحت المسؤولية الاجتماعية تلعب دورًا أساسيًا في استراتيجيات الأعمال وسلوكيات الشركات والمؤسسات، لذا فإن فهم مجالات وعناصر المسؤولية الاجتماعية أمر بالغ الأهمية لضمان تفاعل إيجابي مع المجتمع والبيئة، وتحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية بما يتناسب مع تأثير الشركات والمؤسسات على البيئة والمجتمعات التي تنشط فيها، من بين المجالات الرئيسية: (لغويل و زمالي، 2016، صفحة 306)

1. مجال الانخراط والتفاعل مع المجتمع المحلي: ويدل على ذلك الأعمال والأنشطة التي تسعى إلى تحقيق مصلحة المجتمع العام ويشمل المجال دعم المال والرعاية الصحية وتقديم المواصلات والإسكان العام الخ
2. مجال القوى البشرية: ويركز هذا المجال على تحسين القوى العاملة في المؤسسة وتطويرها وخدمتها، ويتضمن ذلك توفير فرص عمل متساوية، وبرامج تدريبية ملائمة، وسياسات الترقية، والمحافظة على استقرار العاملين وتوفير بنية عمل وظروف مناسبة.
3. مجال الموارد المادية والمساهمات البيئية: ويشمل الجوانب التي تعمل على الاهتمام بالموارد الطبيعية والمادية وحماية البيئة من التلوث المائي والهوائي والضوضائي مع ضرورة استخدام الموارد الطبيعية بصورة اقتصادية أخلاقية.
4. مجال المساهمات الخدمية والإنتاجية: ويدل ذلك على قيام المؤسسة بالنشاطات التي تسعى لتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها وسلعها والاستجابة لشكاوى المستفيدين وتحسين جودة المنتج وصدق المعلومات من خلال برامج توعية وإعلامية للمنتج.

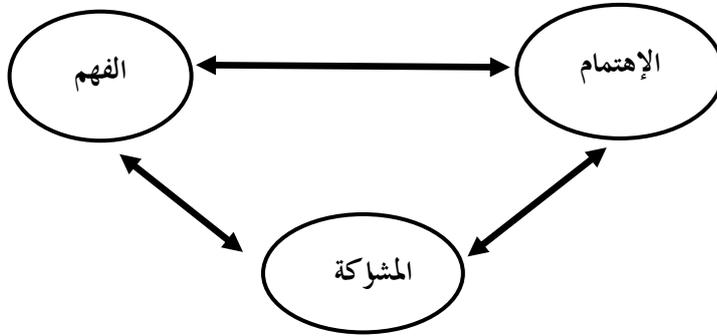
الفرع الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه وهذه العناصر هي:

1. **الاهتمام:** الاهتمام يعتبر من أهم الأسس للعلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل الإيجابي لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه عناصر المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون. (أبو هريرة، 2017، صفحة 36)
2. **الفهم:** ومسؤولية الفهم تتضمن فهم الفرد للجماعة، والمغزى الاجتماعي لسلوكه، وينقسم الفهم إلى قسمين وهما: (كروم، 2018، صفحة 101)
 - فهم الفرد للجماعة: ماضيها وحاضرها ومعاييرها والأدوار المختلفة فيها، وعاداتها وتجاهاتها وقيمها ومدى تماسكها وتعاملها وتصور مستقبلها.
 - فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه: بمعنى فهم مغزى وآثار سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.
3. **المشاركة:** ويقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل ما يساعد الجماعة في تحقيق أهدافها حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك، والمشاركة تظهر قدرات الفرد، وتبرز مكانته، ولها ثلاثة جوانب وهي: (احمد، 2023، صفحة 44)

- **التقبل:** أي تقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار فهم كامل، بحيث يؤدي هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها
- **التنفيذ:** أي المشاركة الفعالة الإيجابية، والعمل مع الجماعة مساهمًا ومنجزًا في اهتمام وحرص، وفي حدود إمكانيات الفرد وقدراته.
- **التقييم:** أي المشاركة التقييمية الناقضة المصححة والموجهة في نفس الوقت وبالتالي فإن المشاركة تكون مؤثرة سواء تمثلت في القيام بأدوار فعلية أو تمثلت في تقديم النصح والتوجيه لما يجب أن يكون عليه العمل داخل الجماعة.

الشكل (04): عناصر المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: رمضان عبد الحكيم محمد: كتاب استخدام الحاسوب في تنمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية الطبعة الأولى، يناير 2018، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 19.

المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها

يؤكد التوجه الاستراتيجي الحديث على ضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات واتجاهات تمكنها من الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، شرط ألا يؤثر هذا الخيار الاستراتيجي على الهدف الأساسي للمنظمات (تحقيق الأرباح).

الفرع الأول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من زاوية استراتيجية قائمة على توليد فوائد مجتمعية على المدى الطويل لأداء المنظمة وقدرتها التنافسية في سوق العمل وليست منطلقة فقط من ردود أفعال نمطية تهدف إلى تشكيل صورة عامة قائمة على منطق المواطنة الصالحة. حيث يتمحور الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال حول أربع استراتيجيات تتمثل في:

- الاستراتيجية المبادرة (التطوعية): تأخذ هذه الاستراتيجية زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية لكونها مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية و التهديدات والتشريعات الحكومية كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق. (خلوفي س.، 2023، صفحة 117)

- الاستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة على القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة. (العامري و الغالي، 2008، صفحة 97)

- الاستراتيجية التكميلية: تستخدم المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية وتنطلق المنظمة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية وسلوك المنظمة في هذا المستوى يكون منسجما مع المعايير السائدة في المجتمع والقيم والتوقعات المجتمعية، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس تابعا من ثقافة المنظمة. (خلوفي س.، 2020-2021، صفحة 81)

- الاستراتيجية المانعة أو عدم التنبئ: وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمؤسسات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى. (العامري و الغالي، 2008، صفحة 96)

والشكل الموضح يمثل استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

الشكل (05): استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



المصدر: فضيلة بوطورة ونوفل سمايلي، "دور تطبيق الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية المجلد 02/العدد 08، سبتمبر 2019، ص 183.

الفرع الثاني: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث اتجاهات وهي:

1. **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي. (كنوش و بن مسعود، 2012، صفحة 05)

2. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تدير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات وتستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي. (السحبياني، 2009، صفحة 09)

3. **حشد التأيد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتحمي المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات

المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات. (عرب، 2011، صفحة 05)

المطلب الرابع: مزايا التزام المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ومعيقاتها

تمثل المسؤولية الاجتماعية استثماراً هاماً لمؤسسات الأعمال، حيث تتيح لها العديد من المزايا التي تعزز من مكانتها وقدرتها على التميز والتنافس على الصعيد المحلي والدولي، وعلى الرغم من هذه المزايا إلا أن تبني المؤسسات لفلسفة المسؤولية الاجتماعية يتركها أمام جملة من التحديات والمعوقات.

الفرع الأول: مزايا التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد واجب أخلاقي إنما هي استثمار ذكي يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع على حد سواء فعندما تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية وتدعم قضايا المجتمع تحقق العديد من المزايا نذكر منها: (الأسرج، 2018/10/14، الصفحات 07-08)

- تحسين سمعة المؤسسات والتي تبني على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.
- استقطاب أكفاء العناصر البشرية حيث يمثل التزام المؤسسات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للمؤسسات عابرة القارات أو الكبرى الشركات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.
- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي.
- حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على القيام بنشاطها الاقتصادي، خاصة في إطار العولمة، وتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحدياً للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة.
- رفع قدرة المؤسسات على التعلم والابتكار.
- التسهيلات المالية والتجارية بين الموردين والعملاء وأفراد المجتمع. (بن علي و مسعودي، ديسمبر 2018، صفحة 133)
- خلق مناخ جذاباً للاستثمار وتوسيع المشاريع بعيداً عن الضغط.

الفرع الثاني: عوائق وتحديات المسؤولية الاجتماعية

هناك الكثير من العوائق والتحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية منها: (عيد، 2019، صفحة 251)

- النظرة الضيقة والقصيرة المدى لقضية المسؤولية تجاه الأجيال القادمة، وغياب فكر التنمية المستدامة.
- أصبحت قضية المسؤولية الاجتماعية تتجه نحو العلاقات العامة، ونحو تحسين السمعة أكثر من اتجاهها إلى المسؤولية الاجتماعية الإيجابية في المجتمع.
- وجود ثغرات في النواحي القانونية والتشريعية، وغياب للأنظمة التي تمكن من جمع المعلومات واجراء قياس أداء نظم الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية.
- غياب دراسات وتقارير تقييم الأثر الاستراتيجي المستقبلي لمشاريع التنمية البشرية والاقتصادية على المجتمع في المدى المتوسط والقصير.
- ضعف الوعي والالتزام المجتمعي بقضية المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.
- الضغوطات الإعلامية الخاطئة، والتي تؤدي إلى تقديم المسؤولية الاجتماعية وفق صورة لا تزيد من خدمة المجتمع، ولا تعمل على رفع الوعي الصحيح بشمولية هذا المفهوم.
- تأثر شركات القطاع الخاص بالاتجاهات السائدة في الإدارة بالفكر الغربي، دون أن تبحث عن كيفية التطوير ضمن سياقها ومنظومتها وثقافتها.

وهناك من التحديات أيضا: (المسترجي، 2017، صفحة 208)

- ✓ ضعف الشفافية لعدم قيام العديد من الشركات بالإفصاح عن أنشطتها وبرامجها الاجتماعية الإنسانية لأسباب متعددة.
- ✓ افتقار معظم مؤسسات القطاع التطوعي للتنظيم وكثيرا منها يدار بجهود فردية غير مؤسسية بما يكفي.
- ✓ صعوبة قياس مدى تأثير الأنشطة والبرامج الاجتماعية على العمليات الداخلية للشركة أو على الفئات التي تخدمها أو على المجتمع ككل، خاصة أن غالبية ذلك التأثير لا يظهر على المدى القصير.
- ✓ افتقار أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية لأطر تنظيمية وإرشادات تطبيقية.
- ✓ افتقار المسؤولية الاجتماعية لإجماع واتفاق هام حولها من قبل الدارسين والممارسين.

المبحث الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

هناك علاقة ترابط بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي لكونها جزء لا يتجزأ من كيان مؤسسات الأعمال وتكمن العلاقة بينهما في:

المطلب الأول: أثر المسؤولية الاجتماعية على إطار وظيفتي الإنتاج والعمليات والتسويق

تعد كل من وظيفتي الإنتاج والعمليات والتسويق من الوظائف المهمة في المؤسسة، الشيء الذي يجعل ارتباطها بالمسؤولية الاجتماعية يحقق للمؤسسة تميز عن غيرها من المؤسسات.

الفرع الأول: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي الإنتاج والعمليات

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات في العديد من الأنشطة، ومن أهمها ما يلي: (عطيان، الحواجرة، و الحارث، 2016، صفحة 163)

1. **تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة:** يقصد بها تصميم وتحديد الهيكل العام للسلعة المطلوب إنتاجها، والمكونات الداخلية لها وارتباط هذه المكونات ببعضها البعض، وطريقة عملها وتركيبها، طريقة استعمالها وصيانتها ويتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة وتحتاج إلى مواد أولية و طاقة أقل، وتتوافق مع المتطلبات والشروط البيئية، وأن تكون المنتجات قابلة لإعادة التدوير ومنتجة مدورة وغير ضارة في البيئة والمجتمع.

2. **تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية:** يقصد بتصميم العملية تحديد المزيج من الآلات والعاملين وطرق العمل والعوامل البيئية التي تقوم جميعا بتحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات أو الخدمات. وإن تحمل المسؤولية الاجتماعية يرتبط بحجم ونوعية الآلات والطاقة المستخدمة في العمليات الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد والحد من النفايات واستخدام المكونات قليلة الضرر والتخفيف من استخدام الطاقة، وتشجيع إعادة التدوير.

3. **اختيار موقع المشروع:** تتجسد المسؤولية الاجتماعية في اختيار موقع المشروع بأن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصا تلك التي ينتج عنها تلوث الهواء وتسبب انبعاث الغازات السامة، كما يجب أن تكون المؤسسات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية بعيدة عن مصادر المياه الشرب والأنهار والآبار، وأن تتوفر في موقع المؤسسة البنية التحتية المناسبة للصناعة.

4. **الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج:** تهدف إلى تحقيق التنظيم المادي لمواقع الإنتاج ومحطات العمل والآلات والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في المؤسسة يتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في الراحة للعاملين وتسهيل حركتهم وتأمين ظروف العمل جيدة، وتسهيل عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف واستغلال المساحة المتاحة استغلالاً أمثل.

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

هذا المجال بتوفير

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

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

الفرع الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية على وظيفة التسويق

في ظل المنافسة الشديدة زاد الاهتمام بمجال التسويق والذي يعتبر حلقة وصل بين المستهلك والمؤسسة، ويعبر عن عمليات متجددة تقوم بها مؤسسات الأعمال، ويحدث من خلالها تكامل بين منتجاتها مع سلوكيات وأهداف وقيم المجتمع، فقد تم التركيز على حتمية أن تكون القرارات المتعلقة بالتسويق تتناسب مع قيم المستهلك ومتطلبات المجتمع. (زايد و تاسعديت، 2021، صفحة 178)

مما أدى إلى ظهور مصطلح جديد وهو "المسؤولية الاجتماعية للتسويق" والتي تعرف على أنها "مجملة الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه المستهلك وانسجاما مع القيم المشتركة بينهما، والتي تصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المؤسسة وبما تحققه من عوائد مربحة" (بن عامر و لعمش، 2015، صفحة 185) ويتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التسويق في وضع وانتهاج المؤسسة لمختلف الوسائل والطرق لحماية المستهلك ودراسة سلوكه، وذلك بإعطائه الحق في الأمان بتوفير المنتجات الآمنة عند الاستخدام والحق في الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة وحق الاختيار من بين البائعين وحق سماع رأيه وأخذه بعين الاعتبار وخاصة الشكاوى، وكذلك حق خدمة الزبون من خلال سرعة الاستجابة والعمل بما تنص عليه التشريعات والقوانين فيما يخص التسعير والتعبئة والتغليف والتوزيع وتجنب الغش في الإعلان والترويج والمنافسة كاستخدام الرشوة لغرض الدعاية. (خدير، 2010/2011، الصفحات 29-30)

وتتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية للتسويق في: (سيرات، 2019، الصفحات 550-551)

1. مجال تطوير المنتجات:

- ✓ الإفصاح عن المخاطر الممكن أن تنتج عن إستعمال السلعة أو الخدمة.
- ✓ توضيح أي جزء أو محتوى من محتويات السلعة الذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء.

- ✓ توضيح أي من مواصفات السلعة التي تزيد السعر في حالة إضافته.

2. مجال التسعير:

- ✓ عادلة ومعقولة توازن الكلفة والربح المحقق.
- ✓ ألا تخرق قوانين المنافسة الشريفة واحترام آليات السوق.
- ✓ عدم تحميل المستهلك تكاليف أخطاء داخلية سواء كانت إدارية أو غنية.
- ✓ مراعاة بعض الشرائح الاجتماعية عند التسعير مثل الطلاب، ذوي الاحتياجات الخاصة....

3. مجال الترويج: (خري، 2015، صفحة 101)

- ✓ تجنب الإعلان الزائف والمضلل.
- ✓ رفض مناورة الضغوط أو تكتيكات المبيعات المتصلة بذلك.
- ✓ تجنب ترويج المبيعات التي تستخدم الخداع أو المناورة.

4. مجال التوزيع: (سيرات، 2019، الصفحات 552-553)

- ✓ قنوات التوزيع قصيرة قدر الإمكان لعدم تحميل المنتجات كلفة إضافية.
- ✓ التغطية الكاملة لأجزاء السوق ومختلف المناطق.
- ✓ ضمان سلامة المستودعات والمخازن.
- ✓ اختيار وسيلة النقل المناسبة لطبيعة المنتج.

المطلب الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي إدارة الموارد البشرية والمحاسبة

تؤثر المسؤولية الاجتماعية على جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، بما في ذلك وظائف إدارة الموارد البشرية والمحاسبة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء العام وتحقيق التميز التنظيمي.

الفرع الأول: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الموارد البشرية

أصبح المورد البشري في المؤسسة عبارة عن رأس مال فكري وأساس خلق التميز التنظيمي، حيث أصبح ينظر إليه على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيبرها كل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية كاملة تجاه هذا المورد المهم، ويمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الموارد البشرية من خلال عدة طرق منها: (خدير، 2010/2011، صفحة 30)

1. مجال التوظيف:

والذي يتكون من عدة مراحل وهي:

❖ **الإعلان عن الأماكن الشاغرة:** يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة العديد من الطرق لجذب العاملين كالإعلان الداخلي أو الصحف... الخ، وأي كانت الوسيلة المستعملة فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي للقيام بهذه العملية وذلك من خلال:

- ✓ صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة.
- ✓ ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
- ✓ عدم وضع معايير ليست لها علاقة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.

❖ **تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:** تمثل هذه الخطوة ركنا أساسيا في عملية التوظيف، وكلما كانت سليمة

انعكس بالإيجاب على المؤسسة، وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المؤسسة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:

- ✓ تطبيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- ✓ الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- ✓ احترام المنظمات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- ❖ **الاختيار والتوظيف:** تساهم عملي الاختيار والتوظيف بدرجة كبيرة في بناء الصورة الذهنية عن أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة، وفيما يلي أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عملي الاختيار والتوظيف:
- ✓ أهمية تأكيد أن الاختبارات تمت على أساس نتائج أعمال المقابلات والاختبارات وضوح الموضوعية والشفافية فيها.
- ✓ موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- ✓ التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة. (فلاق، 2016، الصفحات 87-89)

2. مجال التدريب والتطوير:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تمارس دورها الاجتماعي وأن تلتزم أخلاقياً عبر مساعدة الموظفين على صقل وتنمية مهاراتهم وبناء القيادات المستقبلية لما فيه لهم وللمنظمة، وكذلك تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير، وأن يكون التدريب والتطوير من ضمن البرامج التي تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين المهنية حتى لو لم يدرك العاملون بأنفسهم أهمية ذلك، وأن تكون هذه البرامج تواكب الاتجاهات الحديثة لسوق العمل والتقنيات الحديثة وذلك لخلق الشعور لدى الموظفين بأنهم يواصلون ما ستجد في حقول المعرفة.

3. الأجور والمكافآت:

والمقصود هنا المزايا والمنافع التي تمنحها المؤسسة للعاملين من أجل تطوير قدراتهم وروح الإبداع لديهم، وكذلك زيادة ولائهم للمؤسسة وعلى أدائهم وإنتاجيتهم. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تمارس دورها الاجتماعي وأن تلتزم أخلاقياً عبر العدالة والمساواة في الأجور والمكافآت، والمراعاة في اختيار المعايير المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وألا تكون هناك تمييز بين العرقية، والجنس (النساء والرجال)، والأعمار. (بن عبد الملك، 2020)

4. ظروف العمل:

- يمكن للمؤسسة الأعمال أن تجسد دورها الاجتماعي من خلال العمل على تحسين ظروف العمل، مما يسمح للعاملين بالعمل بأكثر أريحية وذلك من خلال:
- ✓ ضرورة توفير جميع وسائل الأمن والسلامة في موقع العمل.
 - ✓ توفير معدات العمل كالنظارات والقفازات والأحذية الواقية والقبعات.
 - ✓ توفير جو ومناخ عمل سليم يشجع على الابداع.

5. تقييم الأداء:

- يمكن للمؤسسة ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية في إطار عمليات التقييم التي تسمح لها بإرضاء جميع الأطراف بالاعتماد على:
- ✓ الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير دقيقة.
 - ✓ عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة.
 - ✓ لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العاملين، وسيصبح الأمر أكثر استفزاز لهم. (بديار، 2019، الصفحات 128-129)

الفرع الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية على وظيفة المحاسبة

- إن محور العمل في وظيفة المحاسبة هو الفرد الذي يشارك في وضع المعايير، لذا فإن أخلاقيات العمل المحاسبي تتحكم بصورة كبيرة في مخرجات هذا النظام من المعلومات المحاسبية من خلال: (فلاق، 2016، الصفحات 95-96)
- ✓ توضيح مفهوم المسؤولية الأخلاقية في وظيفة المحاسبة.
 - ✓ ترغيب المحاسبين للانتقال بهذه الأخلاقيات ودعمهم بالحوافز والمكافأة المادية والمعنوية.
 - ✓ تنمية الإحساس بالمسؤولية للمحاسب المعد للتقارير، من خلال تدعيم الشعور الإنساني داخل الوحدة (دائرة المحاسبة) والقائمة على العدالة والنزاهة في تقييم الأداء.
 - ✓ وضع صيغة قانونية مهنية أخلاقية تتضمن احتواء أخلاقيات الاعمال الذاتية.

تتجسد كذلك المسؤولية الاجتماعية في المحاسبة بما يعرف بالمحاسبة الاجتماعية والتي يمكن النظر إليها على انها مجموعة الأنشطة التي تخص قياس وتحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسات بعد قياس التكاليف الاجتماعية وتوصيل تلك المعلومات للفئات المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء

الاجتماعي للمؤسسات حيث برز هذا التعريف اهتمام المحاسبة المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل أجزاء تقييم الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع. (شيخ، 2020-2021، صفحة 16)

وهناك العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، منها ما يلي: (نصير و دمدوم، 2019، صفحة 82)

- الأثر السلبي لقيام الصناعات الحديثة ودورها في القضاء على ثروات طبيعية وتلويث البيئة والاضرار لصحة العامة للإنسان أو الكائنات الحية الأخرى.
 - الضغوط التي تتعرض لها المنظمات الاقتصادية من أجل الزامها للمشاركة في معالجة مشكلات البيئة بحيث تتحمل هذه المنظمات تكاليف إزالة الآثار السلبية التي أحدثتها أنشطتها الإنتاجية.
 - مطالبة منظمات المجتمع المدني في تحقيق قدر من العدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان وحرص كثير من دول العالم على تنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.
 - التغيرات القيمة في المجتمعات الإنسانية والنظرة الحديثة للفرد والمجتمعات، والدعوة إلى إيجاد توازن بين مصالح المؤسسات ومصالح المجتمع بفئاته المتعددة.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية قفزة نوعية وتوجه حديث النشأة في عالم الاقتصاد الحديث، وهذه التوجهات جاءت كرد فعل عن الآثار السلبية للتوجه الرأسمالي وطغيان المال على حساب الجوانب الاجتماعية، وباعتبار المحاسبة نظام معلوماتي يقيس ويبرز أداء المؤسسات بصفة عامة، كان لزاما عليها مساندة هذا التوجه الجديد وإبراز الشق الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بقياس الأداء الاجتماعي لها والإفصاح عنه في شكل تقارير اجتماعية تم أطراف خاصة.

المطلب الثالث: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية

في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية، تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً حيوياً في تحديد توجهات الشركات والمؤسسات وفي هذا المطلب سنتطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: أثر المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية

يجب أن يتم ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية في إطار منظومة الوظائف الإدارية حتى يتسنى تحقيق نتائج

فعالة في أداء تلك الأنشطة، والموضح كالآتي: (ابراهيم م.، 2020)

1. التخطيط: ويعني تخطيط أنشطة المسؤولية الاجتماعية لتحديد الأهداف المتعلقة بمسئوليتها الاجتماعية، ثم تحديد آليات إنجاز المنظمة لتلك الأهداف باعتبارها جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي بها، هذا ويبدأ التخطيط لأنشطة المسؤولية الاجتماعية بالتنبؤ بالاتجاهات الاجتماعية في بيئة المؤسسة، بجانب التنبؤات عن الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

2. التنظيم: بعد تحديد الأهداف الاجتماعية للمؤسسة يتم ترجمة هذه الأهداف إلى مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يتم إلحاقها بوحدة تنظيمية تابعة لإحدى الإدارات ذات العلاقة أو ربما يتم إنشاء إدارة مستقلة تضم أنشطة المسؤولية الاجتماعية أو يتم إنشاء لجنة على مستوى عالٍ من الكفاءة تختص برعاية نشاط المسؤولية الاجتماعية، وبشكل عام يتعلق التنظيم بتجديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات للجهة المسؤولة عن تنفيذ خطط المسؤولية الاجتماعية هذا بجانب تحديد انسياب خطوط السلطة بالمسؤولية.

3. التوجيه: ويتعلق بكيفية التأثير على الأفراد لتأدية أنشطة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف الاجتماعية المحددة، ولا بد هنا من اختيار القيادة المناسبة، وإقامة نظام اتصالات فعال وتحفيز العاملين للقيام بالأنشطة المختلفة المسندة لهم.

4. الرقابة: لا بد أن تقوم الإدارة بقياس وتقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعية حتى يتم التأكد من مطابقتها ما تم تنفيذه من أنشطة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية مع الأهداف والخطط الموضوعة.

5. المسؤولية الاجتماعية في إطار الإدارة الاستراتيجية: تعبر الإدارة الاستراتيجية عن العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها ومجموعة القرارات والأنشطة التي تحدد التوجه طويل الأمد للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها، وتدخل مسألة تبني نهج المسؤولية الاجتماعية ضمن العلاقات التي تربط المنظمات بالبيئة التي تنشط فيها، والتي تتطلب وجود استراتيجية تمكن من إدارة هذه العلاقة وتفعيلها على مستوى القرارات والأنشطة باستغلال الفرص المتاحة ونقاط القوة بداخل المؤسسة. (عباز، 2019/2018، صفحة 85)

وعليه يظهر بوضوح أن دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية لا يقتصر على مجرد الالتزام بالقوانين والتشريعات بل إنه يشكل تحولاً ثقافياً في الشركات والمنظمات، يعزز التفاعل الإيجابي مع المجتمع ويسهم في بناء بيئة أعمال مستدامة وملهمة.

الفرع الثاني: أثر المسؤولية الاجتماعية على الثقافة التنظيمية

المسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى، وهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي للعمل الخيري لتصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة وتتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي والارادي الذي يميز التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية، بحيث تنتظر المؤسسة مقابل يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها، ويؤكد الطابع الدائم للمسؤولية الاجتماعية على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافتها التنظيمية . (بن لبيب ، 2015، صفحة 199)

تؤكد العلاقة بين الثقافة التنظيمية القوية والمبادئ الاجتماعية على أهمية إرساء ثقافة تُشجع على المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، فعندما تصبح المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من هوية المؤسسة وثقافتها، تصبح أكثر قدرة على إحداث فرق إيجابي في المجتمع وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المواضيع الحائزة على الاهتمام الكبير في العالم اليوم، فهي تمثل التزامًا أخلاقيًا وقانونيًا واقتصاديًا تفرضه المؤسسات على سياساتها الاقتصادية وهذا بتقديم مساهمات إيجابية وفاعلة للتنمية المجتمعية مع التمسك بالجانب الربحي والتميزي للمؤسسة وهذا يعتمد على القدرة على إدارة هذه المعادلة بتوازن وفاعلية.

في هذا الفصل والمتعلق بمساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي تناولنا مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعريف بعض المفكرين والمؤسسات الدولية لها ثم نشأتها ومراحل ظهورها والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها المؤسسة بالإضافة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية وأهدافها بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة.

كما استعرضنا الأبعاد التي يركز عليها الواجب الاجتماعي كالبعد الاقتصادي والحيثي والأخلاقي والقانوني ثم تطرقنا إلى مجالات وعناصر التي تهتم بها المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية من حيث الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

وفي الأخير تطرقنا لأثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي وقد إشتمل على عدة آثار وأدوار المترتبة على هذه العلاقة أولها دور المسؤولية الاجتماعية في وظيفتي الإنتاج والعمليات التسويق وثانياً أثرها في إدارة الموارد البشرية والمحاسبة بالإضافة إلى أثر المسؤولية الاجتماعية في الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية هذا ما جعلنا نستنتج أن العلاقة التي بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي علاقة وطيدة وأنهما مرتبطان بشكل وثيق، وهذا ما يمثل الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال للمؤسسات الناجحة، وترتبط بشكل كبير بقدرتها على تحقيق التميز التنظيمي والنمو المستدام.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية

في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو

اندستري أوماش - بسكرة.

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتفوقها التنظيمي فهي تعكس التزام المؤسسات بالقيم الأخلاقية والاجتماعية، وتسهم في بناء سمعتها والحفاظ عليها، إذ تشمل هذه المسؤولية الالتزام بحماية البيئة والإستدامة، ودعم المجتمعات المحلية وتحسين جودة الحياة للعاملين والمجتمعات التي تخدمها المؤسسة، ومن خلال تبني المسؤولية الاجتماعية يمكن للمؤسسات أن تحقق تميزا تنظيميا يعزز من مكانتها في السوق وتنميتها المستدامة على المدى الطويل.

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتميز التنظيمي في الفصل الأول، وكذا عرضنا أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وإلى العلاقة التي تربط بينهما.

سنحاول في هذا الفصل التأكد من هذه العلاقة واثباتها ميدانيا بمؤسسة ساسكو اندستري ببسكرة، وهذا من خلال ثلاث مباحث وهي كالاتي:

✓ المبحث الأول: تقديم بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش -بسكرة.

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة

شركة sasko industrie هي شركة جزائرية خاصة تعمل في استخراج وتحضير وإنتاج المنتجات الكيميائية، اعتمدت الشركة استراتيجية تنويع في تصنيع منتجات جديدة، وأنشأت نشاطاً جديداً يتعلق بالمنتجات الكيميائية والمنتجات المصنعة تشمل هيبوكلووريت الصوديوم وحمض الهيدروكلوريك والصودا ومياه معدنية، هذه المنتجات مصنوعة محلياً بنسبة 100٪. وتحمل علامة الجودة الجزائرية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ساسكو ونشأتها

مؤسسة ساسكو اندستري sasko industrie هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وتم هذا بعد دراسة تابعة للقطاع الخاص مختصة في صناعة المنتجات الكيميائية بواسطة الحل الكهربائي أو بالحرارية الكهربائية بالإضافة إلى مختلف المنتجات الكيميائية المعدنية، وتم هذا بعد دراسة السوق من حيث:

✓ قابلية المستهلك لهذه المواد (ماء جافل، حمض الكلور HCL، سائل الصوديوم هيدروكسيد NAOH، الماء المقطر)

✓ خلو الساحة الوطنية من مؤسسة مختصة في ذلك.

✓ الإمكانيات المتاحة للمؤسسة (احتضانها للمؤسسة تابعة لها تزودها بالمادة الأولية -الملح)

❖ بالإضافة الى المواد الخام المتمثل في:

✓ الملح: (كلوريد الصوديوم) الذي يتم نقله إلى المصنع عن طريق الشاحنات.

✓ الكهرباء: ضرورة لورشة التحليل الكهربائي، حيث يتم تحويل التيار المتناوب إلى تيار مستمر لتشغيل دوائر التحليل الكهربائي.

✓ المياه الخام: تستخدم بكميات كبيرة في مختلف الاتجاهات في المصنع، ولكن بشكل رئيسي لإنتاج المياه المعدنية المنتقة عن طريق جهاز الأوزموز وإنتاج المحلول الملحي، وتغذية مراحل ومبردات الصودا الكيماوية.

تعتبر ساسكو الصناعية واحدة من الشركات الرئيسية في صناعة المواد الكيميائية الأساسية، وتأسست في 14 أكتوبر 2012، ولم تزاوّل نشاطها إلا في 14 أكتوبر 2015 الموافق لـ 30 ذي الحجة 1436 وتم تدشينها من طرف الوزير الاول عبد المالك سلال، ومتوسط إنتاجها حوالي 60000 طن في السنة لتلبية الطلب المحلي وحتى من بعض الدول المجاورة مثل تونس ورأس مالها الإجمالي يقدر بـ 370822000.00 دينار جزائري.

❖ وتمثل البطاقة الذاتية للمؤسسة في:

- التسمية : الشركة ذات المسؤولية المحدودة ساسكو اندستري.
 - عنوان مقر الشركة : مشروع 2038/1408 مسكن رقم 616 ب مدخل رقم 39 بلدية باب الزوار.
 - ولاية التواجد : الجزائر.
 - مبلغ رأسمال الشركة : 370822000.00 دج جزائري.
 - تاريخ التأسيس : 2012./10/14
 - ملكية القاعدة التجارية : إنشاء.
 - ملكية المحل التجاري : قويدر عبد الحميد.
 - الأنشطة الممارسة : صناعة المنتجات الكيميائية بواسطة الحل الكهربائي أو بالحرارية الكهربائية، صناعة منتجات مختلفة للكيمياء المعدنية.
- تتواجد المؤسسة في بلدية أوماش ولاية بسكرة حيث تتربع على مساحة قدرها 6 هكتار وتشغل حاليا 110 عمال وعمال مؤقتين.

ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح منتجات المؤسسة

المنتوج	النوع	السعة
ماء جافل	NACLO 48 °	780m ³
حمض الكلور HCL	HCL 33°	525m ³
الهيدروكسيد الصوديوم NAOH	NAOH 32° NAOH 50°	360 m ³
الماء المقطر	EAU DM	50m ³

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة الحاسبة والمالية

المؤسسات التي ساهمت بإنجازها وهي:

- الهياكل القاعدية الخاصة : مؤسسة NUBERG INGNERING شركة هندية.
- الهياكل الممتازة: BERTRAMOS شركة سويسرية.
- تمويل التجهيزات والعتاد: BERTRAMOS + NUBERG INGERING مؤسسة سويسرية وهندية.

ويتأثر المؤسسة المستثمر السيد قويدر عبد الحميد والذي يشغل منصب مدير العام للمؤسسة، ويشرف على

التسيير السيد قويدر كمال.

المطلب الثاني: دراسة النشاط الاقتصادي للمؤسسة

مثل أي مؤسسة صناعية يتمثل النشاط الاقتصادي للمؤسسة في:

نشاطها الأساسي إنتاج ماء جافال عالي تركيز بتقنية التحليل الكهربائي للملح بالإضافة إلى أنشطة فرعية كإنتاج حمض الكلور HCL وسائل الهيدروكسيد الصوديوم NaOH والماء المقطر.

● **وظيفة التمويل:** تقوم مؤسسة ساسكو اندستري بشراء مادة أولية تستخدم في مزاولة نشاطها مادة الملح المستخرج عن طريق مؤسسة قويدر للملح ببلدية الحمراية ولاية الوادي حيث أن نسبة التمويل 100 بالمئة خاص.

● **وظيفة الإنتاج:** تعتبر مؤسسة ساسكو اندستري شركة صناعية إنتاجية لكونها تقوم بشراء مادة الملح من أجل تحويله إلى مواد مصنعة أو نصف مصنعة من أجل بيعها (مصنع كلور الكالي) حيث تقوم بإنتاج ماء جافال وحمض الكلور وسائل الهيدروكسيد الصوديوم ماء مقطر.

حيث تعتبر إدارة الإنتاج أهم إدارة على مستوى المؤسسة مختصة في تسيير جميع مراحل الإنتاج وفق المراحل

التالية:

- إحضار المادة الأولية (الملح) مع إضافة بعض المواد الكيميائية لإنقاص الشوائب مثل المغنيزيوم والكلسيوم.
- نظيف الماء للملح ونضعه في خلاط فيصبح لدينا محلول ملحي غير نقي.

كما تساهم المؤسسة في استغلال الموارد المحلية حيث تُلعب صناعة المواد الكيماوية في مؤسسة ساسكو اندستري دورًا محوريًا في استغلال الموارد المحلية بشكلٍ فعّال، مما يُساهم في تحقيق العديد من الفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وتمثل مساهمات صناعة المواد الكيماوية مايلي:

- تُساهم صناعة المواد الكيماوية في مؤسسة ساسكو اندستري في استغلال الموارد الخاملة التي كانت تُترك دون استخدام بتحويل هذه الموارد الخاملة إلى منتجات ذات قيمة عالية.
- تُساهم هذه العملية في تقليل النفايات وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- إنّ حصول مؤسسة ساسكو اندستري على موادها الأولية الضرورية في عملية الإنتاج من مصادر مختلفة من مؤسسات محلية يُمثل خطوةً هامةً نحو تعزيز التنمية المستدامة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02) مصادر تمويل المؤسسة بالمواد الأولية الضرورية في عملية الإنتاج

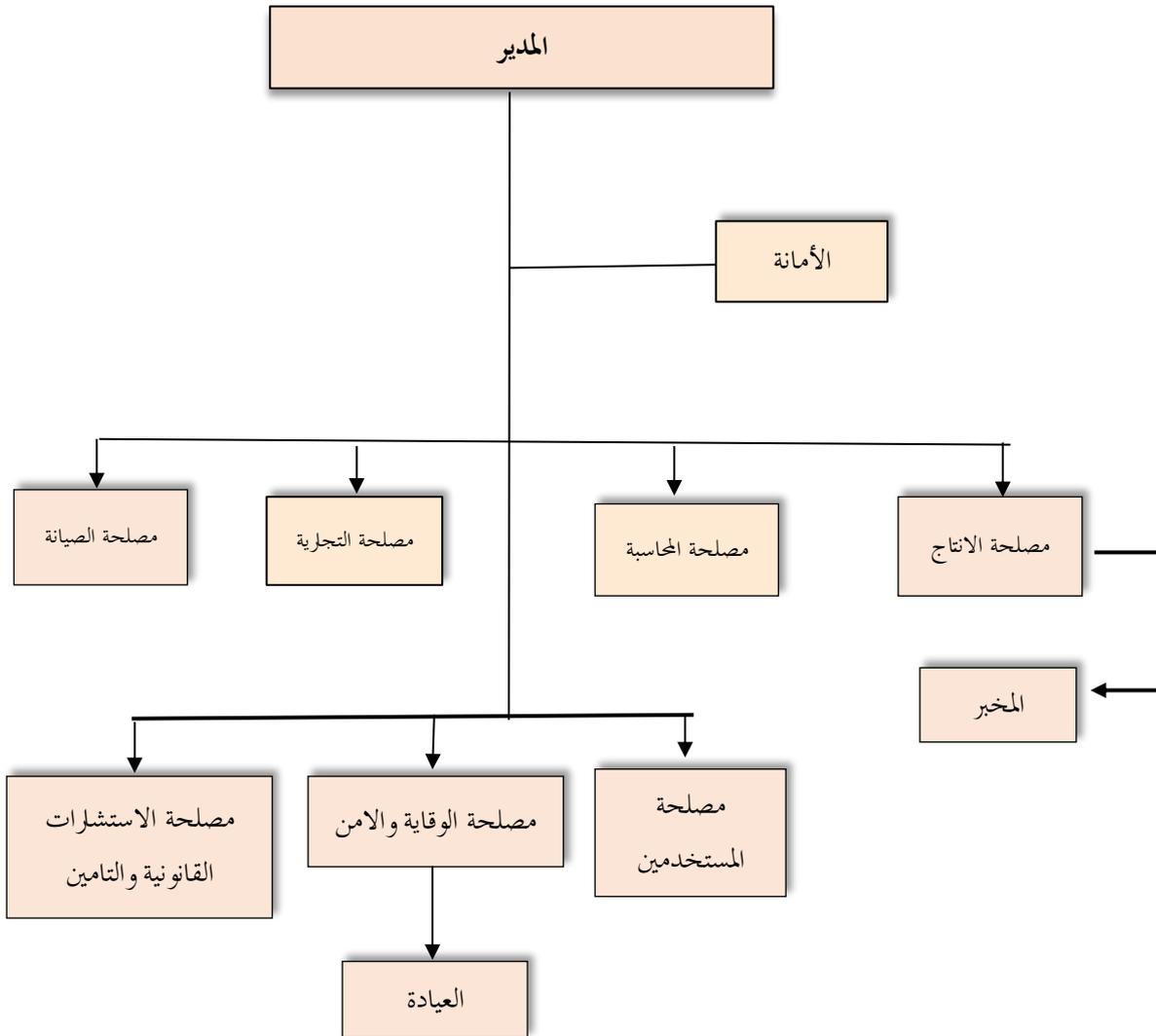
اسم المادة	مصدر التمويل
المادة الملح	مؤسسة قويدر للملح الحمراية الوادي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة

يُمثل الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار العام الذي يُنظم عمل المؤسسة ويُحدد العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات ومسؤوليات كلٍّ منها، وخطوط السلطة والتواصل، حيث يندرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساسكو اندستري كالتالي:

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة لمؤسسة ساسكو اندستري اوماش - بسكرة



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

1. المدير:

وهو المسؤول على المؤسسة ومسؤول على:

- اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة وضمان أن تتخذ في الوقت المناسب وتتماشى مع أهداف المؤسسة.
- يقوم بالمصادقة على عقود التصدير وتوقيعها للتأكد من تنفيذها بشكل صحيح وفقاً للسياسات والإجراءات المحددة.
- يتحمل مسؤولية المصادقة النهائية على شيكات السداد وضمان توفير الأموال اللازمة لسداد الالتزامات المالية للمؤسسة.
- السهر على استمرارية نشاط المؤسسة وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتأكد من استمرارية الأعمال بشكل صحيح.
- يقوم باتخاذ القرارات المالية الحاسمة مثل تحديد التسعيرات والأجور وتوزيع المكافآت التشجيعية بما يتماشى مع القدرة المالية للمؤسسة.
- البحث واختيار الموردين والشركاء التجاريين المناسبين وإقامة علاقات تعاونية تفيد المؤسسة وتدعم أنشطتها.

2. الأمانة: ومن بين مهامها ما يلي:

- تهتم بتسجيل الرسائل الواردة والصادرة من وإلى المؤسسة، وتنظيم البريد الوارد والصادر بشكل دقيق لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية.
- يتولى مسؤولية التحضير لعقد الاجتماعات، سواء كانت داخلية مع إطارات المؤسسة أو خارجية مع العملاء أو الشركاء، وذلك من خلال ترتيب الجداول وإرسال الدعوات وتجهيز الأوراق والمستندات اللازمة.

3. مصلحة الإنتاج:

- تحقق من استغلال كامل لجميع الموارد البشرية والمادية.
- ضمان توفير الكميات المطلوبة من المنتجات بشكل كامل، كما تقوم بتنظيم وتسيير عمليات الإنتاج في جميع مراحلها بدءاً من دخول المواد الخام إلى ورش العمل وحتى المرحلة النهائية للإنتاج.

4. مصلحة المحاسبة: تتولى هذه المصلحة العديد من المهام، منها:

- تنظيم الفواتير ومراقبة سجلات البيع والشراء.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات للمعالجة والتسجيل المحاسبي.
- إدارة عمليات المراجعة والمراقبة للمخزون وتسجيل العمليات المحاسبية.

- متابعة مداخل ومخارج المؤسسة وتوثيقها.
 - التعامل مع إجراءات التصدير مثل الجمارك وتجهيز أوامر خروج المنتج.
 - إعداد الوثائق اللازمة لعمليات التصدير.
- 5. مصلحة التجارية:** تقوم بانشطة تجارية وتخدم العملاء والمستهلكين من خلال تقديم منتجات او خدمات وتقوم بالمهام التالية:
- الترويج للمنتجات وزيادة المنتجات.
 - ادارة تدفق المنتجات من الموردين الى العملاء.
 - ادارة الاموال وتتبع النفقات والايرادات.
 - تطوير منتجات جديدة وابتكارات.
- 6. مصلحة المستخدمين:** تقوم بمتابعة حالة الموظفين وتنفيذ العديد من المهام، بما في ذلك:
- متابعة وضع الموظفين في الشركة.
 - إدارة الرواتب والأجور.
 - التعامل مع العمليات المتعلقة بالترقيات والحوافز والتدريب.
 - إدارة الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية للموظفين.
- 7. مصلحة الصيانة:** تضمن القيام بصيانة الآلات والمعدات، وتقوم بالمهام التالية:
- إدارة عمليات الصيانة للآلات والمعدات تحت مسؤوليتها.
 - إعداد تقارير وخطط لعمليات الصيانة المستقبلية للآلات والمعدات.
- 8. مصلحة الاستشارات القانونية والتأمين:** هي مصلحة تسيير النزاعات الادارية ومن مهامها: الاستشارات القانونية وحل النزاعات الخاصة بالمؤسسة الداخلية والخارجية.
- 9. مصلحة الوقاية والأمن:** هي قسم وظيفي داخل المؤسسة مسؤول عن ضمان سلامة وأمن جميع الأشخاص والممتلكات الموجودة داخلها.
- 10. المخبر:** يعد المخبر من أبرز المصالح في المؤسسة نظرًا للدور الهام الذي يلعبه في مراقبة وفحص المواد الخام وضمان سلامتها، بالإضافة إلى تحليل وفحص المنتجات النهائية والتحقق من مطابقتها للمواصفات والمعايير المطلوبة.
- 11. العيادة:** تهتم بضمن سلامة العمال وتقديم الإسعافات الأولية عند الحاجة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

يتضمن هذا المبحث عرضاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

في إطار إجراء معالجة وتحليل للبيانات المتحصل عليها، سيتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. v28) الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية" والمتغير التابع "التميز التنظيمي"، حيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالتالي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (descriptive statistic measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha): للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل صدق المحك: للتأكد من صدق أداة البحث.
- اختبار التوزيع الطبيعي (I-sample k-s): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- تحليل التباين للانحدار: وذلك للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد أوزان فقرات الاستبيان والذي يتضمن (05) علامات (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

درجات الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رقم الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: طارق علي الشهبية وسالم السعد التكروري، إمكانية استخدام تقنية IOT في التفتيش التربوي بالمؤسسات التعليمية، المجلة العلمية

للجامعة المفتوحة-بنغازي، المجلد (01)، العدد (01)، 2020 ص 125.

تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): طول الخلية لسلم ليكارت الخماسي

الدرجة الموافقة	الفئات
منخفض جدا	(1-1.79)
منخفض	(1.80-2.59)
متوسط	(2.60-3.39)
مرتفع	(3.40-4.19)
مرتفع جدا	(4.20-5)

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص 24.

المطلب الثاني: اختبار الاستبيان

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات وصدق أداة الدراسة، إذ يعد الصدق والثبات من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم الاستبيان، فصدقه وثباته يؤكدان على موثوقية ودقة النتائج التي يتم الوصول إليها، مما يعزز من قيمة الدراسة البحثية وإمكانية تعميم النتائج.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

بقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس ما يفترض به قياسه، ولتحقق من صدق الاستبيان اعتمدنا على نوعين من الصدق هما:

أولاً: الصدق الظاهري: يعد تقييم الصدق الظاهري خطوة أساسية لضمان دقة ووضوح أسئلة الاستبيان، مما يؤدي إلى تحسين نوعية البيانات المستمدة من الدراسة وتعزيز مصداقيتها، حيث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال قسم علوم التسيير لدراسة الاستبيان (الملحق 01)، وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها لتحصل على الاستبيان في صورته النهائية (المل).

ثانياً: صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما هو موضح في الجدول (06)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.866) وهو معامل

صدق مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة كانت كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، إذ بلغت عبارات محور المسؤولية الاجتماعية (0.991)، في حين كان معامل الصدق لمحور التميز التنظيمي (0.977)، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات أداة الدراسة إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان عند تكرار تطبيقه على نفس العينة في ظروف مشابهة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): معاملات الصدق والثبات.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	16	0.983	0.991
التميز التنظيمي	20	0.955	0.977
الاستبانة ككل	36	0.751	0.866

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v28.

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن معامل "ألفا كرونباخ" مرتفع بالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية (0.983)، أما بالنسبة لمحور التميز التنظيمي فبلغ (0.955) وهي معاملات مرتفعة، بينما معامل ثبات الاستبيان ككل بلغ (0.751)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع بياناته تتبع التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من مجتمع بياناته لا تتبع التوزيع الطبيعي".

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة "sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (a=0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي (simple Kolmogorov Smirnov).

الدلالة الإحصائية	قيمة Z	المحاور
0.054	0.987	المسؤولية الاجتماعية
0.089	0.879	التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل من المحورين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، ويجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

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

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

سننظر لتحويل القسم الأول من الاستبيان، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعمر

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

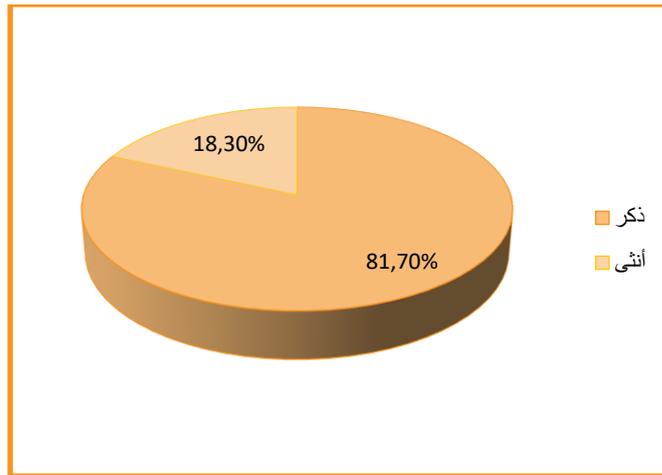
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	49	81.7%
	أنثى	11	18.3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel LTSC+ 21.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (07) أن "81.7%" من عينة الدراسة هم الذكور، و "18.3%" من عينة الدراسة هم من الإناث، إذ نلاحظ أن هناك ارتفاعاً في نسبة العاملين من جنس الذكور في مؤسسة

ساسكو بسكرة-، ويرجع هذا الارتفاع إلى أن معظم نشاطات المؤسسة لا يتناسب مع الاناث كمواقيت العمل المحددة أو بعد المؤسسة عن المناطق السكنية او الأعمال ذات الجهد البدني.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

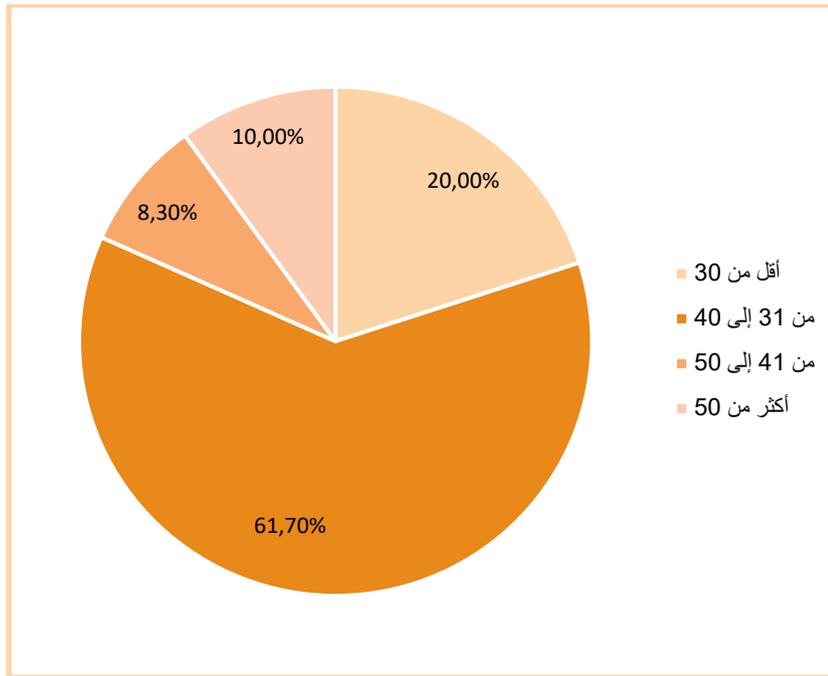
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30	12	20.0%
	من 31 إلى 40	37	61.7%
	من 41 إلى 50	5	8.3%
	أكثر من 50	6	10.0%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel LTSC+ 21.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من "31 إلى 40" بنسبة (61.70%)، وتليها الفئة العمرية "أقل من 30" بنسبة (20%)، وبعدها أفراد العينة التي كانت أعمارهم "أكثر من 50" بنسبة مئوية (10%)، بينما كانت النسبة الأقل (8%) للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين "41 إلى 51"، وهو يفسر على أن المؤسسة تركز على توظيف الفئة الشبابية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب

الجهد العضلي و البدني وعلى رغم من هيمنة الفئة الشبابية إلا أن المؤسسة تعمل على تنويع تركيبتها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبابية "أقل من 30 سنة"، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار.

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

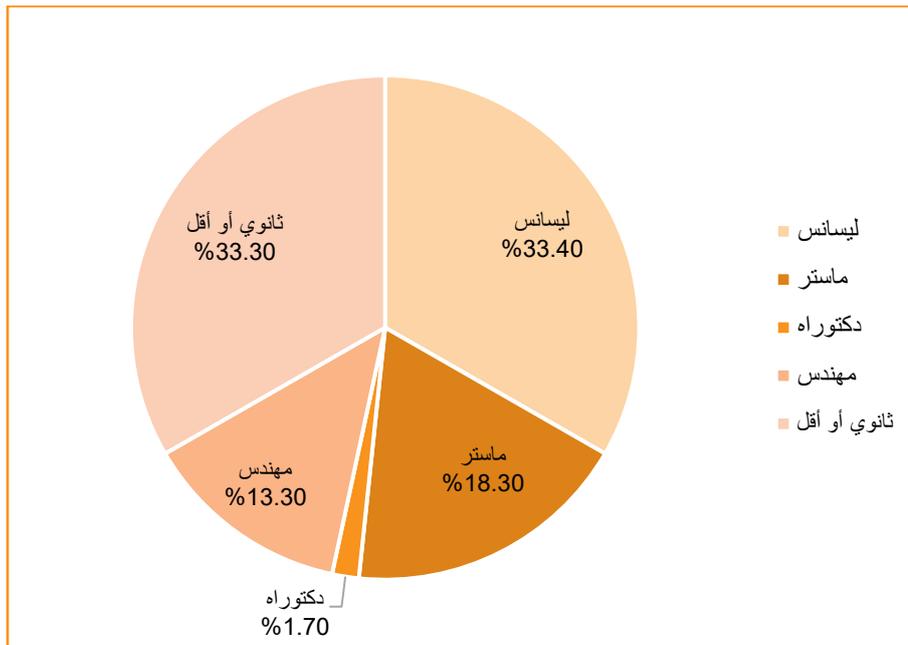
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليهما، فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ليسانس	20	33.4%
	ماستر	11	18.3%
	دكتوراه	1	1.7%
	مهندس	8	13.3%
	ثانوي أو أقل	20	33.3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss v28**.

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **Excel LTSC+ 21**.

نلاحظ أن نسبة فئة "ليسانس" هي الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى حيث جاءت بنسبة (33.4%)، ويليه مباشرة فئة "ثانوي أو أقل" بنسبة (33.3%)، ثم تليها فئتين "ماستر" و "مهندس" على ترتيب بنسبة (18.3%) و (13%)، وفي الأخير تأتي فئة "دكتوراه" بنسبة بلغت (1.7%). ومن هنا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الشهادات الجامعية في عملية التوظيف وذلك راجع إلى نوعية النشاط الذي يتطلب عاملين ذوي مهارات علمية وتقنية، كما أن المؤسسة تركز على توظيف الشهادات الثانوية أو أقل وهو ما يشير إلى أهمية المهارات العملية والخبرة في بعض الوظائف.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

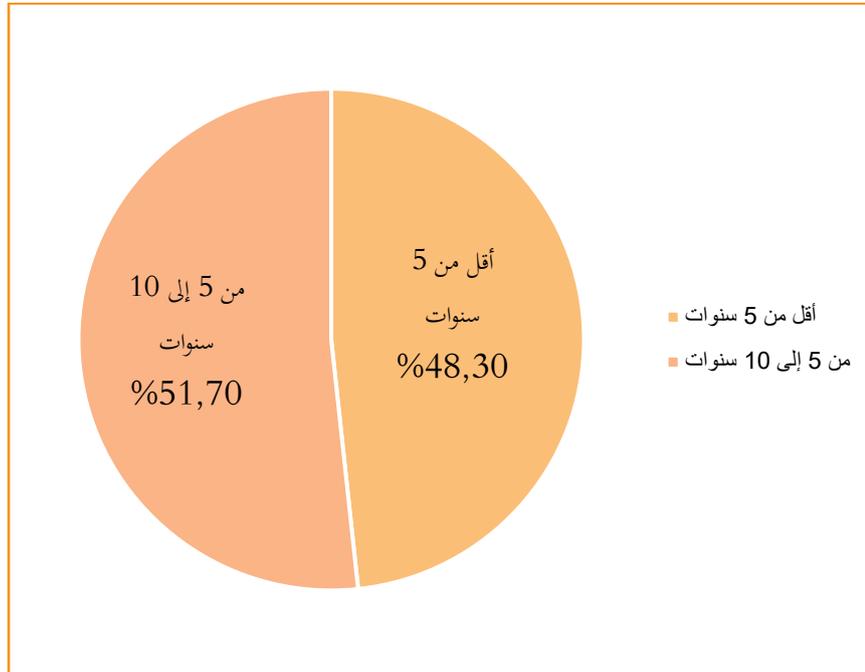
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليهما، فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	48.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	31	51.7%
	أكثر من 10 سنوات	0	0%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel LTSC+ 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة مئوية بلغت (51.7%)، تليها الفئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة بلغت (48.3%)، أما بخصوص الفئة "أكثر من 10 سنوات" فكانت بنسبة (0%) وهذا امر طبيعي لأنها مؤسسة ناشئة بدأ نشاطها سنة 2015، ورغم هذا فان النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من "5 إلى 10 سنوات"، أي مما يدل أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي وعملي جيد يساعد في تطوير المنظمة محل الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

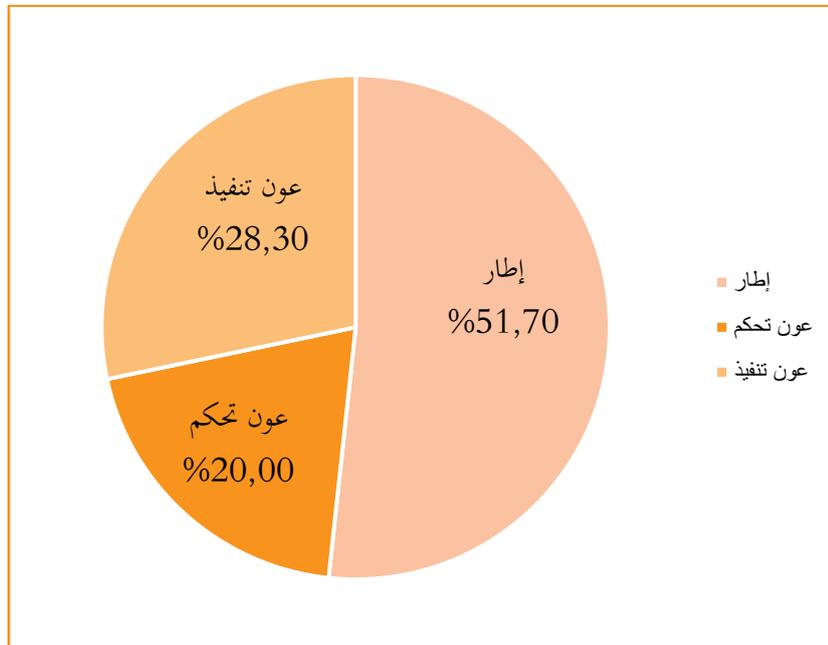
يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول الشكل التاليين:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	إطار	31	51.7%
	عون تحكم	12	20.0%
	عون تنفيذ	17	28.3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel LTSC+ 21.

حسب الجدول رقم (11) تبين أن نسبة فئة "الإطار" كانت الأعلى بـ (51.7%) وهي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، تليها فئة "عون تنفيذ" بنسبة (28.3%)، وجاء في المستوى الأخير فئة "عون"

تحكم" بنسبة قدرت بـ (20%)، وهذا ما يفسر على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل أساسي على فئة الإطارات وهو ما يشير إلى أهمية المهام الإدارية والتنظيمية وتعقيد العمليات الإنتاجية وإحتياجها إلى رقابة وإدارة دقيقة، بالإضافة إلى أن الدراسة ركزت على مستوى إدارة المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss، حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية وأبعادها ومحور التميز التنظيمي وأبعاده.

الفرع الأول: تحليل أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية.

في هذا العنصر سنقوم بتحليل أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية، وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية واتجاه أفراد العينة لكل بعد من أبعاد هذا المحور، وذلك للإجابة عن التساؤل التالي:

❖ السؤال الأول: ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة؟

الجدول رقم (12): تحليل العبارات الخاصة بمحور المسؤولية الاجتماعية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	بعد المسؤولية الاقتصادية	3.6083	0.37498	3	مرتفع
1	تعمل المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية.	4.1333	0.43048	1	مرتفع
2	تخلق المنظمة فرص عمل جديدة في المجتمع للتخفيف من البطالة.	3.1833	0.46910	3	متوسط
3	تسعى المنظمة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل من خلال تدريب عامليها.	3.0500	0.34074	4	متوسط
4	تتميز منتجات المنظمة بالسعر المناسب.	3.9167	0.49717	2	مرتفع
ثانيا	بعد المسؤولية القانونية	4.4417	0.29244	1	مرتفع جدا
5	تمتلك المنظمة نظاما صارما في اتباع الاجراءات القانونية.	4.3000	0.46212	3	مرتفع جدا
6	تتخذ المنظمة الاجراءات اللازمة عند حدوث مشكلة أو حادث في العمل.	4.6167	0.49030	2	مرتفع جدا

مرتفع جدا	4	0.45442	4.2833	تعمل المنظمة على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز أو الزواج.	7
مرتفع جدا	1	0.40338	4.8000	تعمل المنظمة على إلزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة المهنية.	8
مرتفع	2	0.16828	3.9417	بعد المسؤولية الأخلاقية	ثالثا
مرتفع	1	0.00000	4.0000	تمتلك المنظمة نظام لتلقي الشكاوى المتعلقة بالسلوك الأخلاقي.	9
مرتفع	2	0.21978	3.9500	تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بأسلوب يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع.	10
مرتفع	4	0.32373	3.8833	توفر المنظمة فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع.	11
مرتفع	3	0.25155	3.9333	تسعى المنظمة لمراعاة واحترام عادات وتقاليد المجتمعات.	12
متوسط	4	0.34863	3.1083	بعد المسؤولية الخيرية	رابعا
متوسط	3	0.76856	2.9500	تشارك المنظمة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.	13
مرتفع	1	0.50394	4.1833	توفر المنظمة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	14
متوسط	2	0.58488	3.2167	تقدم المنظمة مساعدات وتبرعات للمؤسسات الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المسنين، قفة رمضان...).	15
منخفض	4	0.59065	2.0833	تقدم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعاملين.	16
مرتفع	-	0.176850	3.7750	المسؤولية الاجتماعية	المحور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الباحثين موافقون على توفر المسؤولية الاقتصادية لديهم اتجاه مؤسسة

ساسكو اندستري أوماش-بسكرة بأبعادها الأربعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7750) بانحراف معياري

(0.176850)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا المحور على النحو الآتي:

- **المسؤولية القانونية:** تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن بعد المسؤولية القانونية احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.4417) بانحراف معياري قدره (0.29244)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت إلى الموافقة بشدة على أغلب عبارات هذا البعد، إذ نجد أن مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة- تلتزم بكافة القوانين واللوائح المعمول بها وتمارس نشاطاتها بشكل أخلاقي وقانوني، كما تطبق شروط الصحة والسلامة المهنية لحماية عاملها من المخاطر.
- **المسؤولية الأخلاقية:** جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.9417) بانحراف معياري قدره

(0.16828)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت إلى الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، مما يدل على زيادة الوعي لدى المؤسسة محل الدراسة بأهمية الأخلاق في ممارسة أعمالها، إذ نجد أنها تعتمد على مبادئ أخلاقية عند تنفيذ عملياتها وقراراتها.

- **المسؤولية الاقتصادية:** يشر تحليل المسؤولية الاقتصادية حصولها على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.6083) وانحرافها المعياري (0.37498)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت إلى الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد، مما يفسر التزام مؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة بمبادئ هذه المسؤولية بشكل فعال.
- **المسؤولية الخيرية:** وفي الأخير جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل الباحثين، حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.1083) وانحراف معياري قدره (0.34863)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تحصل على اتجاه محايد على أغلب عباراته، مما يفسر قلة الوعي لدى المؤسسة محل الدراسة حول أهمية المسؤولية الخيرية.

الفرع الثاني: تحليل أبعاد محور التميز التنظيمي

في هذا العنصر سنقوم بتحليل أبعاد محور التميز التنظيمي، وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية واتجاه أفراد العينة لكل بعد من أبعاد هذا المحور، وذلك للإجابة عن التساؤل التالي:

❖ السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة؟

الجدول رقم (13): تحليل العبارات الخاصة بمحور التميز التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	التميز الإستراتيجي	3.2000	0.34994	5	متوسط
1	تنسجم إستراتيجية المنظمة مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.	3.3000	0.49745	1	متوسط
2	هناك تنسيق من المنظمة لإيصال إستراتيجيتها لكل مستوياتها الادارية.	3.1833	0.43146	3	متوسط
3	تنسجم إستراتيجية المنظمة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.	3.2167	0.49030	2	متوسط
4	تدعم الإستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة.	3.1000	0.35415	4	متوسط
ثانيا	تميز القيادة	3.5375	0.49537	4	مرتفع

متوسط	3	0.88618	3.1667	تعمل الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الابداع والابتكار.	5
متوسط	4	0.97192	2.7333	تفوض الإدارة العليا صلاحيات واسعة للعاملين، مما يساهم في رفع مستوى الخبرة لديهم.	6
مرتفع جدا	1	0.53441	4.5500	يسهل التواصل مع الإدارة العليا عبر قنوات الاتصال المختلفة.	7
مرتفع	2	0.72017	3.7000	إمتلاك الإدارة العليا رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وتحديد أهدافها بدقة.	8
مرتفع	3	0.37907	3.5875	تميز الموارد البشرية	ثالثا
متوسط	4	0.54824	2.9333	تسعى المنظمة إلى تطوير المورد البشري من خلال تفعيل عملية التدريب.	9
مرتفع جدا	1	0.55515	4.2167	تركز المنظمة على قياس وتقييم أداء العاملين بشكل دوري.	10
متوسط	3	0.79119	3.1333	تشجع المنظمة التنافس بين العاملين من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية.	11
مرتفع	2	0.68561	4.0667	يملك المرؤوسين الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية.	12
مرتفع	2	0.28779	3.8458	تميز الهيكل التنظيمي	رابعا
مرتفع	4	0.43667	3.7500	يساهم الهيكل التنظيمي في اختصار الوقت والجهد والسرعة في إنجاز المهام.	13
مرتفع	3	0.43664	3.7500	يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.	14
مرتفع	2	0.31173	3.9333	تسير العمليات التنظيمية داخل المنظمة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية.	15
مرتفع	1	0.21978	3.9500	يتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح والبساطة، بحيث يتمكن الجميع من فهمه.	16
مرتفع	1	0.33644	4.1125	تميز الثقافة التنظيمية	خامسا
مرتفع	3	0.51640	4.0667	تحدد المنظمة القيم المشتركة التي تؤمن بها وتعززها.	17
مرتفع	1	0.46910	4.1833	تبنى ثقافة المنظمة على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعاملين.	18
مرتفع	4	0.55132	4.0333	توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للعاملين.	19
مرتفع	2	0.64221	4.1667	تنص ثقافة المنظمة على الاعتراف والتقدير بجهود العاملين.	20
مرتفع	-	0.23345	3.6558	التميز التنظيمي	الخور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثين موافقون على توفر التميز التنظيمي لدى مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة بأبعاده الخمسة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.6558) والانحراف بـ (0.23345)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا المحور على النحو الآتي:

- **تميز الثقافة التنظيمية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4.1125) بانحراف معياري قدره (0.33644)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عباراته، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (4.0333-4.1833) وتراوحت انحرافاته المعيارية ما بين (0.46910-0.64221)، وهو ما يشير على أن مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة تتميز بثقافة تنظيمية تعزز التميز.

- **تميز الهيكل التنظيمي:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.8458) بانحراف معياري (0.28779)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عباراته، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.7500-0.43667) وتراوحت انحرافاته المعيارية ما بين (0.21978-0.43667)، وهو ما يشير على أن مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة تتميز بإمتلاكها هيكلًا فعالا يساهم في شكل كبير في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

- **تميز الموارد البشرية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.5875) بانحراف معياري (0.37907)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عباراته، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2.9333-4.2167) وتراوحت انحرافاته المعيارية ما بين (0.54824-0.79119)، وهو ما يشير على أن مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة تتميز بموارد بشرية ذات مهارات عالية وكفاءات ممتازة تحقق لها ميزة تنافسية.

- **تميز القيادة:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.5375) بانحراف معياري (0.49537)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على أغلب عباراته، كما تراوحت متوسطات حسابية

ما بين (2.7333-4.5500) وتراوحت انحرافاته ما بين (.534410-0.97192)، وهو ما يشير على أن مؤسسة ساسكو أو ماش- بسكرة تتميز بوجود قيادة فعالة تساهم في تحقيق الابتكار والإبداع.

- التمييز الإستراتيجي: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3.2000) بانحراف معياري (0.34994)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشري إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية على كافة عباراته، كما تراوحت متوسطات حسابية ما بين (3.1000-3.3000) وتراوحت انحرافاته المعيارية ما بين (0.35415-0.49745)، وهو ما يفسر على عدم وضوح آراء العاملين بمؤسسة ساسكو اندستري أو ماش- بسكرة حول تميز الإستراتيجية، وهذا ناتج على عدم إشراك المنظمة محل الدراسة عاملها في عملية وضع الإستراتيجية و تنفيذها.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

بعد تحليل كل من متغيرات الدراسة وأبعادها، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها باستعمال البرنامج الإحصائي spss.

الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الخيرية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الاقتصادية	المتغيرات المستقلة	
0.529	0.268	0.338	0.219	0.426	معامل الارتباط	التمييز
0.000	0.038	0.008	0.092	0.001	مستوى الدلالة	التنظيمي
60	60	60	60	60	N	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (a=0.05).

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتمييز التنظيمي (0.529) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية معتدلة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يفسر على أن كلما طبقت وانتهجت المنظمة محل الدراسة المسؤولية الاجتماعية أدى ذلك إلى تحقيقها التمييز التنظيمي.

- قدر معامل الارتباط بين المسؤولية الاقتصادية والتميز التنظيمي (0.426) عند مستوى دلالة (0.001)، وهذه دلالة على وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يفسر على أنه كلما التزمت المؤسسة محل الدراسة بممارسات المسؤولية الاقتصادية بشكل فعال، ازداد احتمال تحقيقها التميز التنظيمي.
- قدر معامل الارتباط بين المسؤولية القانونية والتميز التنظيمي (0.219) عند مستوى دلالة (0.092)، وهذه دلالة على أنه لا يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يفسر على أن المسؤولية القانونية لا تحقق التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- قدر معامل الارتباط بين المسؤولية الأخلاقية والتميز التنظيمي (0.338) عند مستوى دلالة (0.008)، وهذه دلالة على وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يفسر على أن تطبيق مبادئ المسؤولية الأخلاقية من قبل المؤسسة محل الدراسة يعد أحد العوامل المساهمة في تحقيقها التميز التنظيمي.
- قدر معامل الارتباط بين المسؤولية الخيرية والتميز التنظيمي (0.268) عند مستوى دلالة (0.038)، وهذه دلالة على وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يفسر على أنه كلما حققت المؤسسة محل الدراسة بعد المسؤولية القانونية أدى ذلك إلى زيادة تميزها التنظيمي.

الفرع الثاني: اختبار التعددية الخطية

قبل البدء في تطبيق الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، لا بد من إجراء اختبار التعددية الخطية، وذلك من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وقصد ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث يجب مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة "10"، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.870	1.149	المسؤولية الاقتصادية
0.932	1.073	المسؤولية القانونية
0.912	1.097	المسؤولية الأخلاقية
0.886	1.128	المسؤولية الخيرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن "10" تتراوح بين (1.073-1.149)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت ما بين (0.870-0.932) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أو ماش - بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة
الانحدار	0.899	1	0.899	22.516	0.000
الخطأ	2.316	58	0.040		
المجموع الكلي	3.215	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

- مستوى الدلالة (0.05)

- معامل الارتباط $R = 0.52$

- معامل التحديد $R^2 = 0.28$

من خلال النتائج في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.516) بقيمة احتمالية (0.0000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (a=0.05)، أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو المسؤولية الاجتماعية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (40%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً،

مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن معامل الارتبـاط بلغ "0.52" وهو ارتباط متوسط يدل على وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي، ولكنها ليست قوية جدا.

الفرع الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير العلاقة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

أولا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

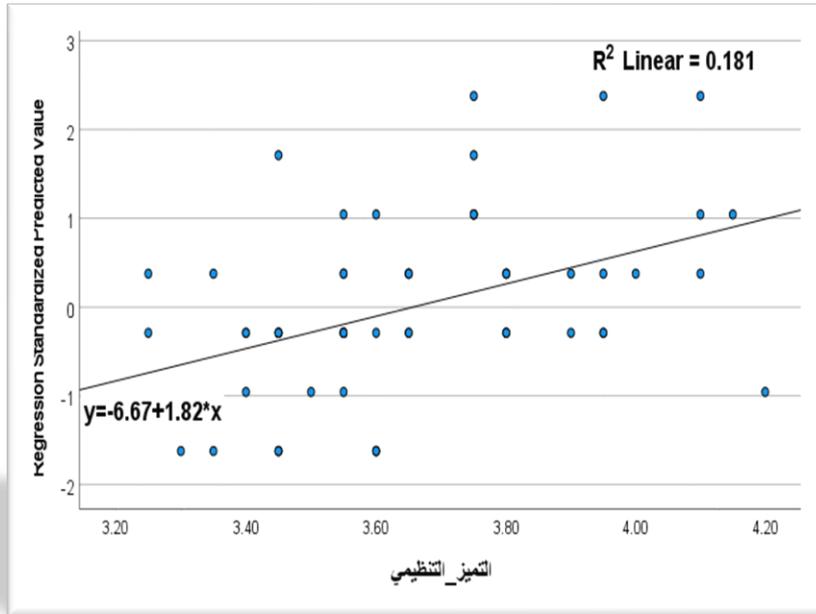
سيتم اختبار أثر المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التميز التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): اختبار أثر المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغير المستقل	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
المسؤولية الاقتصادية	0.265	0.426	3.585	0.001	0.426	0.181

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

شكل رقم (06): تمثيل معادلة الانحدار للفرضية الأولى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية على التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (3.585) بمستوى دلالة (0.001)، وهذا الأخير هو اقل من مستوى دلالة المعتمد (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، إضافة الى ذلك فان قوة العلاقة بين المتغيرين " المسؤولية الاقتصادية" و " التميز التنظيمي" (0.426).

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق المسؤولية الاقتصادية وذلك من خلال تقديمها لمنتجات عالية الجودة وبأسعار مناسبة، بالإضافة إلى تركيزها على كفاءة العمليات وزيادة الربحية، بما يساهم في تحسين صورتها وزيادة ثقة العملاء بها، ومن هنا نستنتج أن المسؤولية الاقتصادية تساهم في خلق بيئة تنظيمية داعمة للنجاح والتميز.

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

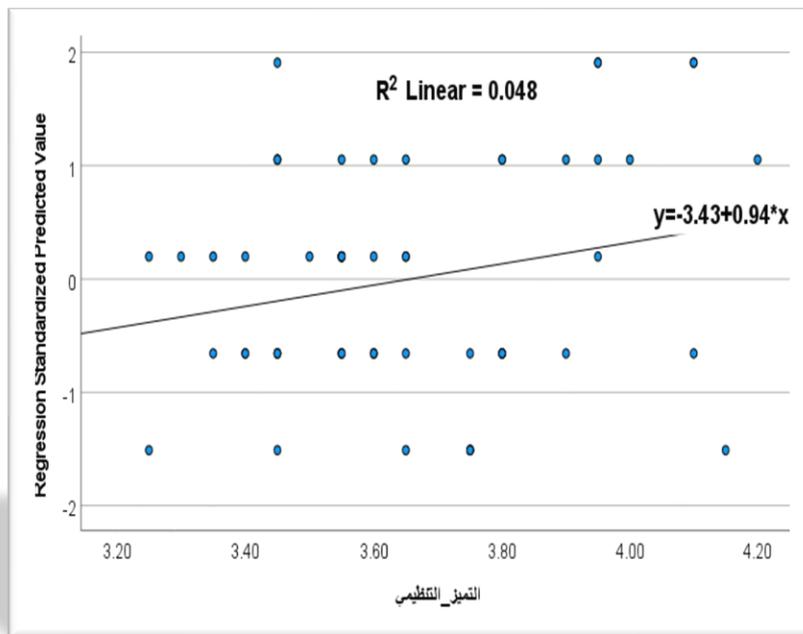
سيتم اختبار أثر المسؤولية القانونية على تحقيق التميز التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): اختبار أثر المسؤولية القانونية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
المسؤولية القانونية	0.175	0.219	1.711	0.092	0.219	0.048

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

شكل رقم (07): تمثيل معادلة الانحدار للفرضية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v28.

1- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية على التميز التنظيمي على مؤسسة ساسكو اندستري أو ماش-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (1.711) لمستوى دلالة (0.092) وهذا الأخير هو أكبر من المستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية البديلة، والشيء الملاحظ أيضا ان قوة العلاقة بين المتغيرين "المسؤولية القانونية" و"التميز التنظيمي" بلغت (0.219).

يمكن ترجمة هذه النتيجة بان تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية القانونية لا يؤدي بالضرورة إلى تميزها، وهذا قد يكون راجع إلى تركيزها على الامتثال بدلا من التحسين بالاضافة إلى عدم وضوح القوانين واللوائح أو صعوبة تطبيقها، كما يمكن وجود عوامل أخرى ذات تأثير أكبر على التميز التنظيمي كالثقافة التنظيمية والقيادة والابتكار.

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

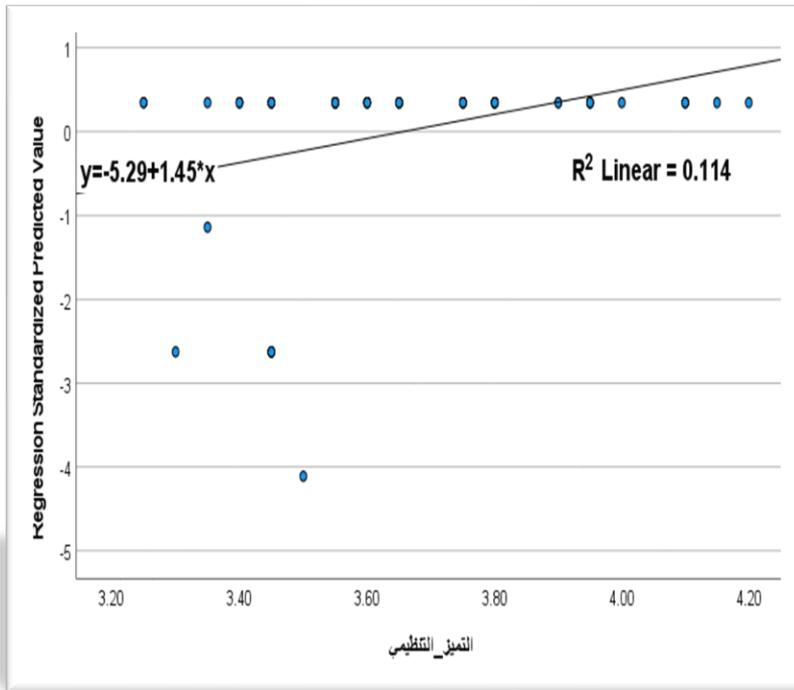
سيتم اختبار أثر المسؤولية الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): اختبار أثر المسؤولية الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

المتغير المستقل	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
المسؤولية الأخلاقية	0.469	0.338	2.733	0.008	0.338	0.114

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات .spss v28.

شكل رقم (08): تمثيل معادلة الانحدار للفرضية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات .spss v28.

1- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية من المسؤولية الأخلاقية على التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري-بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.05)، ولك لان قيمة T المحسوبة بلغت (2.733) لمستوى دلالة (0.008) وهذا الأخير هو اقل من مستوى دلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، والشيء الملاحظ ان قوة العلاقة بين المتغيرين "المسؤولية الأخلاقية" و " التميز التنظيمي " بلغت (0.338).

ويمكن ترجمة هذه النتيجة بأن المؤسسة محل الدراسة عندما تقوم بانتهاج المسؤولية الأخلاقية من خلال إمتلاكها لنظام تلقي الشكاوى وتوفيرها لفرص عمل متكافئة وعادلة للجميع، من شأنه أن يكسبها ثقة العملاء والمجتمع كما تساهم في بناء سمعة ايجابية كمؤسسة ملتزمة بأخلاقيات العمل وبالتالي تحقيق تميزها التنظيمي.
رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

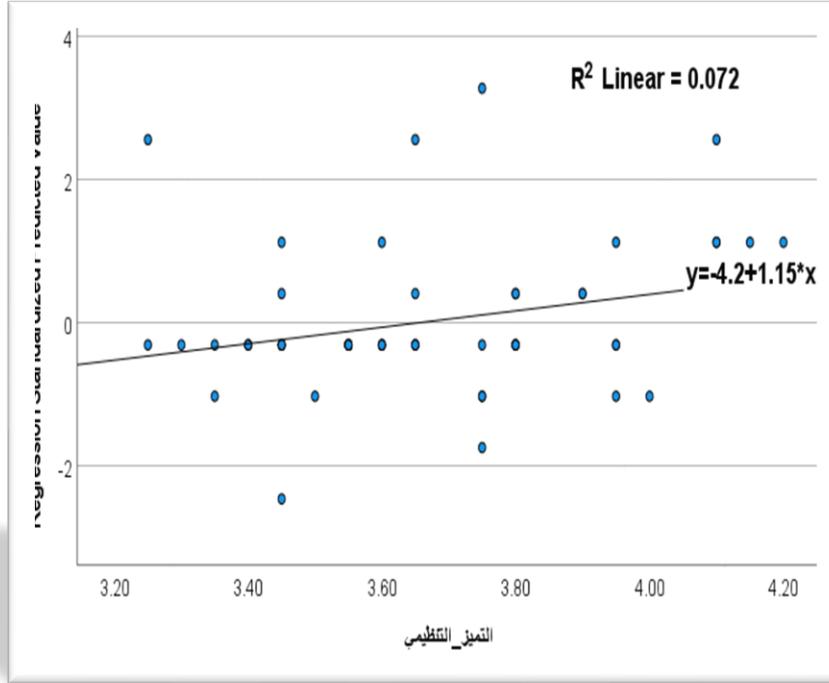
سيتم اختبار أثر المسؤولية الخيرية في تحقيق التميز التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): أثر المسؤولية الخيرية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال اختبار الانحدار المتعدد.

المتغير المستقل	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
المسؤولية الخيرية	0.179	0.268	2.119	0.038	0.268	0.072

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات .spss v28.

شكل رقم (09): تمثيل معادلة الانحدار للفرضية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات .spss v28.

1- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤولية الخيرية على التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري-بسكرة-، عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (2.119) بمستور دلالة (0.038) وهذا الأخير اقل على مستوى الدلالة المعتمد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة إضافة الى ذلك فان قوة العلاقة بين المتغيرين " مسؤولية الخيرية" و " التميز التنظيمي" بلغت (0.268).

وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الخيرية من خلال توفيرها فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وتقديمها مساعدات وتبرعات أكسبها تميز عن غيرها من المؤسسات.

خلاصة الفصل الثالث:

بناء على ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري (دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي) تم اجراء دراسة ميدانية بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة و بيان هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عاملين المؤسسة، والتي تحتوي على جزئين رئيسيين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني تضمن محاور الإستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو التميز التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة؟"، وبعد إسترجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss v28) بإستخدام أساليب إحصائية متنوعة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار الفاكرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد، التوزيع الطبيعي... الخ

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وعلى ضوء ما سبق ذكره توصلنا الى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة، عند مستوى دلالة (a=0.05).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية كل على حدي (المسؤولية الاقتصادية، الأخلاقية، الخيرية) على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة، عند مستوى (a=0.05).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة، عند مستوى دلالة (a=0.05).

خاتمة

يمكن القول إن في بيئة الأعمال المعاصرة. إن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية يعود بالنفع ليس فقط على المجتمع، بل يحقق أيضاً فوائد اقتصادية كبيرة للمؤسسات. فقد انتهجت المؤسسات الاقتصادية الحديثة سياسات واضحة ومحددة للمسؤولية الاجتماعية تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، وتغطي جميع جوانب الأعمال من التوظيف إلى العلاقات المجتمعية والبيئية.

فقد أدركت هذه المؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد تكلفة وعبء إضافي، بل هي استراتيجية شاملة تمكنها من التفوق في بيئة الأعمال التنافسية ودورًا حيويًا ومحوريًا في تحقيق التميز التنظيمي على عدة مستويات، من خلال بناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع. هذه العلاقات الإيجابية تسهم في خلق مناخ من الثقة والتعاون، مما يدعم النمو والاستقرار المؤسسي.

علاوة على ذلك، تساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسات في تحسين سمعتها وزيادة ولاء العملاء، كما تعزز رضا الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم وابتكارهم. بفضل هذه الفوائد المتعددة، تستطيع المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية بفعالية أن تبني أسسًا قوية للنمو المستدام والتميز في السوق.

وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال النتائج النظرية التي برزت وجود اثر للمسؤولية الاجتماعية بمختلف ابعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية، المسؤولية الخيرية) على التميز التنظيمي، و بعدها قمنا بتطبيق الجانب النظري في الواقع، بحيث تمثلت في دراسة تطبيقية على عمال مؤسسة ساسكو اندستري أوماش -بسكرة، والتي تمت من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات التي تم طرحها، وبعدها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية و الملخصة فيما يلي

• النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال هذا البحث الى ان:

- مستوى المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ساسكو اندستري أوماش -بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 3.7750 بانحراف معياري 0.176850.
- مستوى التميز التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ 3.6558 بانحراف معياري 0.23345.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش - بسكرة عند مستوى دلالة (a=0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش -بسكرة.

- لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية من المسؤولية الأخلاقية على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الخيرية على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) بمؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة.
 - تشير قيمة الارتباط $R=0.506$ على ان هناك ارتباط موجب بين المتغيرين محل الدراسة.
- التوصيات:

من خلال هذه النتائج نقدم بعض الاقتراحات المتمثلة في:

- ضرورة إهتمام مؤسسة ساسكو أندستري أوماش-بسكرة بحماية البيئة من خلال وضع برامج فعالة لضمان مستقبل أفضل للبيئة والأجيال القادمة.
- نشر الوعي البيئي بين العاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة في مبادرات لحماية البيئة.
- على مؤسسة ساسكو اندستري أوماش-بسكرة تقديم مساعدات وتبرعات للمؤسسات الخيرية، مما يعزز مكانتها ويحسن صورتها أمام المجتمع.
- ضرورة تقديم المؤسسة محل الدراسة لتسهيلات ومساعدات للعاملين كأداء مناسك الحج والعمرة، مما يكسبها ثقة عاملها ورضاهم الوظيفي.
- حاجة المؤسسة إلى تعزيز القيادة الاستراتيجية وذلك من خلال تحديد رؤية واضحة وإستراتيجية فعالة وتعيين قادة أكفاء لقيادة عملية التنفيذ.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية وضع الاستراتيجية.
- ضرورة توضيح وشرح الاستراتيجية لجميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة تدريب العاملين دوريا وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم نحو الابداع والابتكار.
- تنمية وتفعيل العمل الخيري ومشاريع الجمعية وهذا بتقديم المساعدات والتبرعات للمؤسسات الخيرية.

- تطوير استراتيجيات الأعمال التي تدمج الأبعاد الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية في جميع جوانب العمل.
- زيادة شفافية المؤسسة والتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العاملين والعملاء والمجتمع لبناء الثقة والتفاعل الإيجابي.
- اعتماد ممارسات عمل عادلة وموثوقة، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني.
- نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وتفعيلها ونبد فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مجرد عبء إضافي للمؤسسة.

● آفاق البحث:

- في ختام الدراسة نقترح بعض العناوين للبحث فيها مستقبلا، بهدف الإلمام أكثر بجيئيات موضوع المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي:
- المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء المالي للشركات.
 - دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون.
 - دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.
 - أثر الريادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي.
 - دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أ. المقالات والمجلات:

1. ابراهيم بن زيد بن حمد الفحلية. (2018). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية. *المجلة الدولية للتربية، 07(03)*.
2. أبو بكر بوسالم. (2017، 03، 01). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والمالية، 03(01)*.
3. أحلام كركود. (2021، 12). "القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي - حالة مؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)". *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 09(01)*.
4. افكار سعيد خميس عطية. (جوان، 2017). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الاسكندرية وفق النموذج الاوروي للتميز EFQM. *مجلة الادارة التربوية(14)*.
5. الأخضر صياحي. (31، 01، 2018). "تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة". *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 02(33)*.
6. الشيماء جمال أحمد مصطفى. (2023). معوقات التميز التنظيمي في تنظيم المجتمع. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعية الفيوم(33)*.
7. احمد خالد شاكر احمد. (10، 2023). متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة أسيوط، *المجلة العلمية، 35(10)*.
8. احمد نصير، و زكرياء دمدوم. (31، 12، 2019). مداخل تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المشاريع المقاولانية في ظل التنمية المستدامة. *مجلة اقتصاد المال و الاعمال، 03(04)*.
9. أمال بن علي، و زكرياء مسعودي. (ديسمبر 2018). مزايا إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع-دراسة حالة كوندور إلكترونيس بروج بوغريج-. *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع(8)*.
10. أمينة بديار. (15، 06، 2019). "المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان، *مجلة اقتصاد المال والأعمال، 04(01)*.
11. بشرى الشمري، و الادهم بن خليفة اللويش. (أغسطس، 2022). ممارسة معايير ادارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الاوروي للتميز EFQM. *مجلة علمية محكمة، 03(08)*.
12. بشير بن لليب . (31، 03، 2015). دور الثقافة المنظمة في تعزيز مبدا المسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة سوسيو اقتصادية، *مجلة التراث، 05(01)*.
13. بشير كروم. (30، 06، 2018). مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي دراسة ميدانية بمعهد علوم و تقنيات الأنشطة البدني بجامعة عمار تليجي بالأغواط، *مجلة الحوار الفكري، 13(15)*.
14. بشير مد الله عبود. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40(01)*.
15. حنان حسن سليمان. (2017). التمكين الادارة المديرين كالية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، *مجلة العلوم التربوية، 01(03)*.
16. خليدة محمد بلكبير. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. *مجلة الاقتصاد الجديد، 04(14)*.

قائمة المراجع

17. ربي عزت الكنج. (2020). مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية-دراسة ميدانية في شركة سيرتيل، مجلة تشرين، 42(06).
18. رزان صبار ، و حسين عبد القادر. (2023، 06). المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في بلديات محافظة الخليل. مجلة ارساد الدراسات الاقتصادية و الادارية، 06(01).
19. رؤى يونس جاسم. (2022/1443). تاثر الرصد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام، مجلة الدراسات المستدامة، 04(01).
20. سامية سيرات. (أوت، 2019). التسويق الأخلاقي رهان جديد في النشاط التسويقي للمؤسسات. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(02).
21. سرى علي العناسوة، و حسام محمود جميل ابو حمور. (يونيو، 2023). أثر البقطة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 43(02).
22. سعيدة ضيف، و مراد علة. (31، 12، 2018). "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمدبرية توزيع الكهرباء والغاز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(02).
23. سميرة لغويل، و نوال زمالي. (01، 12، 2016). المسؤولية الاجتماعية: المفهوم ، الأبعاد، المعايير. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 08(27).
24. طارق بن محمد الجهني، و حسن بن عيد القادر طيبة. (يناير، 2022). اثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 06(03).
25. طارق علي الشهيبية وسالم السعد التكروني، (2020) إمكانية استخدام تقنية IOT في التفتيش التربوي بالمؤسسات التعليمية، المجلة العلمية للجامعة المفتوحة-بنغازي، المجلد (01)، العدد (01).
26. عادل عزت محمد عيد. (2019). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و دورها في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة جامعة ام القرى، 11(02).
27. عبد الرزاق بن الزاوي ، و جملة مسعودي. (06، 2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل ابعاد المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة سيفيتال. مجلة الاقتصاد الصناعي، 07(03).
28. عبد الله ابراهيم ابرك عبد الله و محمد حسن الطيب عدلان. (15، 06، 2022). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 03(07).
29. عبد الله مرزق، و عبد القادر ديون. (2017). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية(6).
30. عبد الناصر خري. (2015). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التسويق. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 01(01).
31. عبد الناصر علك حافظ. (2019). "دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير". مجلة الدنانير، 01(16).
32. علوان نوفل عبد الرضا، كاظم هناء حسن. (2019). اعادة هندسة العمليات الادارية و اثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية لاراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد. مجلة الادارة والاقتصاد، 42(118).
33. علي المستريحي. (12، 2017). المسؤولية الاجتماعية من الواقع الاحادي الى المنظور الشبكي المتعدد. مجلة العربية للإدارة، 37(04).
34. علي عبود الرفيعي، و حسن عبد ضرغام. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في الشركة العاملة للسمنت الجنوبية-. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(04).
35. محمد جاد الله، و زكي أبو زيادة. (30، 12، 2021). "واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية-". مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 09(04).
36. محمود أسامة عبد الوهاب. (31، 06، 2016). "الشفافية الادارية وأثرها على التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية". مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 13.

قائمة المراجع

37. مراد سليم عطيان، كامل مجمد الحواجرة، و محمد أبو حسين الحارث. (2016). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال -دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق عمان المالية-. الشرق الأوسط للدراسات العليا بمجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(01).
38. مراد زايد، و ساوي تاسعديت. (18، 03، 2021). دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في دعم أخلاقيات الأعمال. مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي، 02(01).
39. منى شعبان عثمان. (09، 2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمي في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية (77).
40. منيرة جعيلان العازمي. (05، 2021). "التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم بدولة الكويت". مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 01(02).
41. مهاء عقاقينية، و منماني نادية. (30، 09، 2021). الاتصال المؤسسي ضمن المتطلبات الرئيسية لترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمركز البيداغوجي للاطفال المعاقين ذهنيا دراسة ميدانية بولاية سوق اهراس. مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، 06(03).
42. مها فهد الشمراي. (2023). اثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين في هيئة الهلال الاحمر السعودي بفرع جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 06(58).
43. نبيل بن عامر، و حسام لعمش. (17، 06، 2015). تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية-دراسة تحليلية مع عرض تجارب-. مجلة البحث الاقتصادية والمالية، 02(01).
44. نجوى وفائي سليم. (14، 11، 2020). "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي-دراسة ميدانية جامعة أكتوبر، محافظة الجيزة". مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 02(06).
45. ندى حامد البوي. (07، 2019). لمسؤولية الاجتماعية للتنظيمات الصناعية: تاريخ المفهوم وسياق النشأة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 05(16).
46. وجدان ناصر حسين. (22، 10، 2018). دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي-بحث تطبيقي في وزارة الأعمار و الاسكان والبلديات و الاشغال العامة-مديرية مجاري ذي قار-. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، 25(110).

ب. الكتب:

1. أسامة خيرى. (2014). التميز التنظيمي. (1، المخر) دار الراجة للنشر و التوزيع.
2. حسين عبد المطلب الأسرج. (2018/10/14). المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية. حسين عبد المطلب الأسرج.
3. زكرياء مطلق الدوري. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية. دار اليازوري للنشر و التوزيع.
4. سعد علي ريجان المحمدي. (30 أكتوبر 2022). إدارتا التميز والجودة؛ صورة المنظمات المعاصرة. دار اليازوري العلمية.
5. سفيان خلوفي. (2023). القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. ورقة/الجزائر: دار البصمة العلمية.
6. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالي. (2008). الإدارة والأعمال. الأردن-عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
7. علي السلمي. (2002). إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-. دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع.
8. فريد النجار. (2014). التميز والتفوق المؤسسي(المحددات-المخاور-النماذج-المهارات-التطبيقات). منشأة المعارف
9. محمد فلاق. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
10. منير بن دريدي. (2019). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الشركات (بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية). المركز الديمقراطي العربي لدراسات الاستراتيجية والساسية والاقتصادية.
11. ناصر جرادات، و عزام أبو الحمام. (2012). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. دار إثراء للنشر و التوزيع.

ج. الرسائل والمذكرات:

1. أبو بكر بوسالم. (2015/2014). " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية لإنتاج بحاسي الرمل"(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
2. أبو عودة أسماعيل محمود إسماعيل، (2018)، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
3. أحلام ساري. (31، 01، 2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال " دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي و الجزائر(أطروحة دكتوراه). قسم علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
4. اسمهان علي العواسا. (2011). "أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية-دراسة ميدانية إقليم الجنوب". (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة المؤتة.
5. آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحمر. (2016/1437). "مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة-دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين". (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
6. الأخضر صياحي . (2019/2018). " دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببح بوعرييخ".(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
7. الطاهر خامرة. (2007/2006). "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة -حالة سوناطراك". (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
8. رجاء محمد ياسين عودة. (2022/2021). ادارة المعرفة و اثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. (رسالة ماجستير). القيادة و الإدارة الاستراتيجية، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة عمادة الدراسات العليا و البحث العلمي.
9. رضا بويريخة. (2022/2021). "أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي فيالمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباءوالغاز".(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية: جامعة غرداية.
10. زهية عبا. (2019/2018). "إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية".(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة باتنة1-الحاج لخضر.
11. سفيان خلوفي. (2021/2020). "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات أعمال"- دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر". (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تبسة/الجزائر: جامعة العربي التبسي.
12. عبد القادر شيخ. (2021/2020). مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة القوائم المالية: دراسة حالة مجمع صيدال. (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
13. عثمان مديني. (2022/2021). "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة لذهنية-دراسة حالة مصرف السلام الفرع الجهوي بورقلة".(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
14. عمران الزين. (2020/2019). "اثر ادارة المعرفة على ابعاد التميز التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة كندور لصناعات الالكترونية و الكهرومنزلية".(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، برج بوعرييخ: جامعة البشير ابراهيمي.
15. فاطمة الزهراء نويجي. (2020/2019). " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية". (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

16. فؤاد محمد حسين الحمدي. (2003). "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك-دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية". (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة المستنصرية.
17. فهيمة بوروية. (2020/2019). دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات. (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
18. قدرى عثمان ابراهيم . (2014 / 2015). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء. (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد ، سوريا: جامعة دمشق.
19. محمد جواد بلقايد. (2019/2018). "دور المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال في الرفع من اداء الموارد البشرية-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري". (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
20. محمد عاطف محمد ياسين. (2008). "واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركة لصناعة الأدوية البشرية الأردنية". (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن: جامعة مروان بن عبد الملك.
21. منار سلمان ابراهيم الدليمي. (2020). دور الدولة في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:دراسة تحليلية مقارنة. (أطروحة دكتوراه). كلية الحقوق، محافظة الشرقية: جامعة المنصورة بمحافظة الشرقية.
22. نانسي عبد الله الشمالية. (2004). تأثير سلوكيات الدور الاضافي في التميز التنظيمي. (رسالة الماجستير). كلية إدارة الأعمال، الاردن: جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا.
23. نسيم خذير. (2011/2010). "أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية". (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
24. نور بنت فؤاد منشي. (2017/2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود . (رسالة ماجستير). كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
25. نورة عبد الله حزام الشهراني. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي. رسالة ماجستير. كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد.
26. ياسر سعيد أبو هرييد. (2017, 11 22). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. (رسالة ماجستير). أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. أم كلثوم جماعي، و سمير بن عبد العزيز. (2012). عنوان المداخلة:الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي الثالث حول:"منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية". جامعة بشار.
2. بوقلقول الهادي، (2013)، تحليل البيانات باستخدام، spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة.
3. رسلان خضور . (2011). ندوة الثلاثاء الاثنتا عشرة الرابعة والعشرون حول "التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في سورية". جمعية العلوم الاقتصادية السورية. دمشق.
4. سفيان خلوفي، و كمال شريط. (2018/11/05). عنوان المداخلة:"المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في دعم أبعاد التنمية الاجتماعية في الجزائر". المؤتمر الوطني العلمي:(مصدر التنمية الاجتماعية). تبسة: جامعة العربي التبسي.

قائمة المراجع

5. صالح السحبياني. (2009). الملتقى الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية - تقييم واستشراف" المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية - حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. الملتقى الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية - تقييم واستشراف". بيروت - الجمهورية اللبنانية: المعهد العربي للتخطيط.
 6. فاطمة الزهراء عراب. (2011). عنوان المداخلة: المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية. الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية". جامعة بشار.
 7. كمال شريط، و سفيان خلوفي. (11-12، 11، 2018). "دمج المسؤولية الاجتماعية في الجامعات كمدخل لتعزيز البعد الاجتماعي للتعليم العالي في الجزائر". الملتقى الدولي الأول حول: التكوين الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي: تحديات وآفاق.
 8. لمن تغلبيسة، و محمد العربي طاري. (6-7/05/2012). عنوان المداخلة: حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية. الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.
 9. مؤسسة سدافكو. (2022). تقرير عن سياسة المسؤولية الاجتماعية. شركة سدافكو.
 10. مجيد منصور، و حسين العابد. (2015،04،01). "علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة للمنظمات الصناعية الغذائية في شمال الضفة الغربية". المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال . جامعة العلوم الإسلامية.
 11. محمد كنوش، و نصر الدين بن مسعود. (2012). عنوان المداخلة: واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الاقتصادية. ملتقى دولي حول: (منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية) . جامعة بشار.
- د. المواقع الالكترونية:

1. المسؤولية الاجتماعية... كيف بدأت وتطورت. (21، 10، 2016). تاريخ الاسترداد 02، 03، 2024، من جريدة الأخبار: https://al-akhbar.com/Finance_Markets/221078
2. محمد محمد ابراهيم. (14، 06، 2020). ادارة انشطة المسؤولية الاجتماعية في اطار المنظومة الادارية. تم الاسترداد من المرجع الالكتروني للمعلوماتية : <https://mail.almerja.com/reading.php?idm=133195>
-أثر المسؤولية الاجتماعية على الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 26 02، 2024، من linked in: <https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A-%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. al shaghy, S. (2019). components of organizational excellence.excellence quality indicators and excellence modeles. (p. internationnal conforance on quran as foundation of civilisation). universiti sains islam malaysia.
2. Bonenfant, J., & Lacroix, J. (s.d.). *Ressources pour les enseignants et les formateurs en français des affaires Auto-formation : Comprendre l'environnement économique Crédit*. paris: chambre de commrce et d'inqustrie. Consulté le 03، 13، 2024، sur academia: https://www.academia.edu/8265454/Ressources_pour_les_enseignants_et_les_format

- eurs_en_fran%C3%A7ais_des_affaires_Auto_formation_Comprendre_l_environnement_%C3%A9conomique_Cr%C3%A9dit_Jo%C3%ABlle_Bonenfant
3. Espinasse, B. (2014, 11). *Stratégie d'entreprise, Systèmes d'Information et Alignement*. Consulté le 03 12, 2024, sur <https://pageperso.lis-lab.fr/bernard.espinasse/wp-content/uploads/2021/12/8-SIetStrategies-4p.pdf>
 4. -Ezekiel S., A., Ruth A.i, R. A., & Leo O.N., E. (2013). Business Advantages of Corporate Social Responsibility Practice:A Critical Review. *New Media and Mass Communication*, 18.
 5. Yaghoubi, N. M. (2014, 08). "Investigating the Effect of Office Automation on Organizational Excellence". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 04(08).

الملاحق

الملاحق

الملحق (01): قائمة أسماء محكمي الاستبانة.

القسم	الأساتذة
قسم علوم الإقتصاد	حسيني ابتسام
قسم علوم التسيير	خان أحلام
قسم علوم التسيير	شنافي نوال

الملاحق

الملحق (02): استبانة الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

جامعة محمد خيضر - بسكرة

تخصص: إدارة موارد بشرية
السنة الثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الجامعية: 2024/2023



استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ساسكو اندستري اوماش - بسكرة -"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا للتوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

تحت إشراف:

حسيني ابتسام

إعداد الطالبين:

رمضاني نجمة خلود

رزيق مروة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين بمنظمة ساسكو اندستري اوماش - بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع العلامة (X):

الجنس: ذكر أنثى

السن: اقل من 30 من 31-40 من 41-50 أكثر من 50

المستوى التعليمي: ليسانس ماستر دكتوراه مهندس ثانوي وأقل

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الوظيفة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الاول: المسؤولية الاقتصادية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة ساسكو اندستري اوماش -بسكرة، والمرجو تحديد موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المسؤولية الاقتصادية
					1. تعمل المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية
					2. تخلق المنظمة فرص عمل جديدة في المجتمع للتخفيف من البطالة.
					3. تسعى المنظمة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل من خلال تدريب عامليها.
					4. تتميز منتجات المنظمة بالسعر المناسب.
					المسؤولية القانونية
					1. تمتلك المنظمة نظاما صارما في اتباع الاجراءات القانونية.
					2. تتخذ المنظمة الاجراءات اللازمة عند حدوث مشكلة أو حادث في العمل
					3. تعمل المنظمة على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز أو الزواج.
					4. تعمل المنظمة على إلزام الأفراد العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة المهنية.
					المسؤولية الأخلاقية
					1. تمتلك المنظمة نظام لتلقي الشكاوى المتعلقة بالسلوك الأخلاقي.
					2. تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بأسلوب يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع.
					3. توفر المنظمة فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع.
					4. تسعى المنظمة لمراعاة واحترام عادات وتقاليد المجتمعات.
					المسؤولية الخيرية
					1. تشارك المنظمة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.
					2. توفر المنظمة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
					3. تقدم المنظمة مساعدات وتبرعات للمؤسسات الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المسنين، قفة رمضان...).
					4. تقدم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعاملين.

الملاحق

المحور الثاني: التميز التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة ساسكو اندستري اوماش-بسكرة، والمرجو تحديد موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

موافق يشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التميز الاستراتيجي
					1. تنسجم استراتيجية المنظمة مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.
					2. هناك تنسيق من المنظمة لإيصال استراتيجيتها لكل مستوياتها الادارية.
					3. تتسم إستراتيجية المنظمة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.
					4. تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة.
					تميز القيادة (الادارة العليا)
					1. تعمل الإدارة العليا على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم نحو الابداع الابتكار.
					2. تفوض الإدارة العليا صلاحيات واسعة للعاملين، مما يساهم في رفع مستوى الخبرة لديهم.
					3. يسهل التواصل مع الإدارة العليا عبر قنوات الاتصال المختلفة.
					4. يمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وتحديد أهدافها بدقة.
					تميز الموارد البشرية
					1. تسعى المنظمة إلى تطوير المورد البشري من خلال تفعيل عملية التدريب.
					2. تركز المنظمة على قياس وتقييم أداء العاملين بشكل دوري.
					3. تشجع المنظمة التنافس بين العاملين من أجل التوصل إلى أفكار إبداعية.
					4. يمتلك المرؤوسين الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام الوظيفية.
					تميز الهيكل التنظيمي
					1. يساهم الهيكل التنظيمي في اختصار الوقت والجهد والسرعة في إنجاز المهام.
					2. يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة.
					3. تسير العمليات التنظيمية داخل المنظمة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية.
					4. يتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح والبساطة، بحيث يتمكن الجميع من فهمه.
					تميز الثقافة التنظيمية
					1. تحدد المنظمة القيم المشتركة التي تؤمن بها وتعززها.
					2. تبني ثقافة المنظمة على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والعاملين.
					3. توازن ثقافة المنظمة بين الحياة الاجتماعية والمهنية للعاملين.
					4. تنص ثقافة المنظمة على الاعتراف والتقدير بجهود العاملين.

في الأخير نشكركم على تعاونك

الملاحق

الملحق (03): إذن بالطبع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكررة في: 2024/05/21

جامعة محمد خيضر - بسكررة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: **حسيني ابتسام**

الرتبة: **أستاذ محاضر أ**

قسم الارتباط: **العلوم الاقتصادية**

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة): **1- رمضان نجمة خلود**

2- رزيق مروة

الشعبة: **علوم التسيير**

التخصص: **إدارة الموارد البشرية**

بعنوان: **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي**

دراسة حالة شركة ساسكو اندستري - اوماش - ولاية بسكررة

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

الملاحق

الملحق (04): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم : 00126 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: شركة ساسكو أندستري لانتاج المواد الكميائية
بلدية أوماش - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- مروة رزيق
- 2- نجمة رمضاني
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

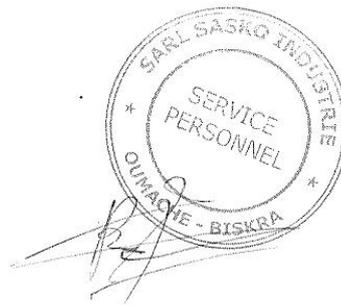
"" دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-18



تأشير المؤسسة المستقبلة



الملحق (05): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث "1"

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: رمضان نجمة خلود

الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 119990230058430003

الصادرة بتاريخ: 2022/09/22

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ساسكو اندستري
أوماش-بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/30

إمضاء الطالب

الملحق (05): تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث "2"

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: رزيق مروة

الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 110010230061650006

الصادرة بتاريخ: 2023/11/16

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ساسكو اندستري
أوماش-بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/05/30

إمضاء الطالب

