



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية -ميلة-

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتور:

قرين ربيع

إعداد الطلبة:

- زاليف كريمة

- بوقجاني سارة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لمزري مفيدة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قرين ربيع
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	نمديلي أسماء

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وتقدير

قال الله عز وجل: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

أحمد الله الذي يسر لنا السبيل لإنجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور "قرين ربيع"

على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، التي أفادتنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "بوزماغ محمد أمين"

على اقتراحاته وإرشاداته المفيدة ودعمه لنا في إتمام هذا العمل،

وإلى الأساتذة الذين حكموا الاستبيان.

وفي الأخير نشكر كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل سواء

من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إهداء

إلى من ابتغي رضاها دوما

إلى التي يعجز اللسان عن شكرها إلى أمي الغالية

إلى الذي حرس على تعليمي إلى رمز الوفاء والعطاء

أبي العزيز

أهدي لكما ثمرة عملي هذا وأطال الله في عمركما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى صديقات الدرب

زاليف كريمة



إهداء

أهدي عملي هذا

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي الكريمة

إلى كل صديقاتي كل باسمها

إلى كل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

بوقجاني سارة



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة، وذلك من خلال تبين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعرف على أبعادها، ومفهوم الفعالية التنظيمية والتعرف بمجالاتها وصورها وأبعادها، واعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي وهو المنهج المناسب لوصف الموضوع المراد دراسته وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة والذي تم توزيعه على عينة حجمها (40) عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية بين المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية للإدارات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية، الإدارات العمومية، مديرية الخدمات الجامعية بميلة.

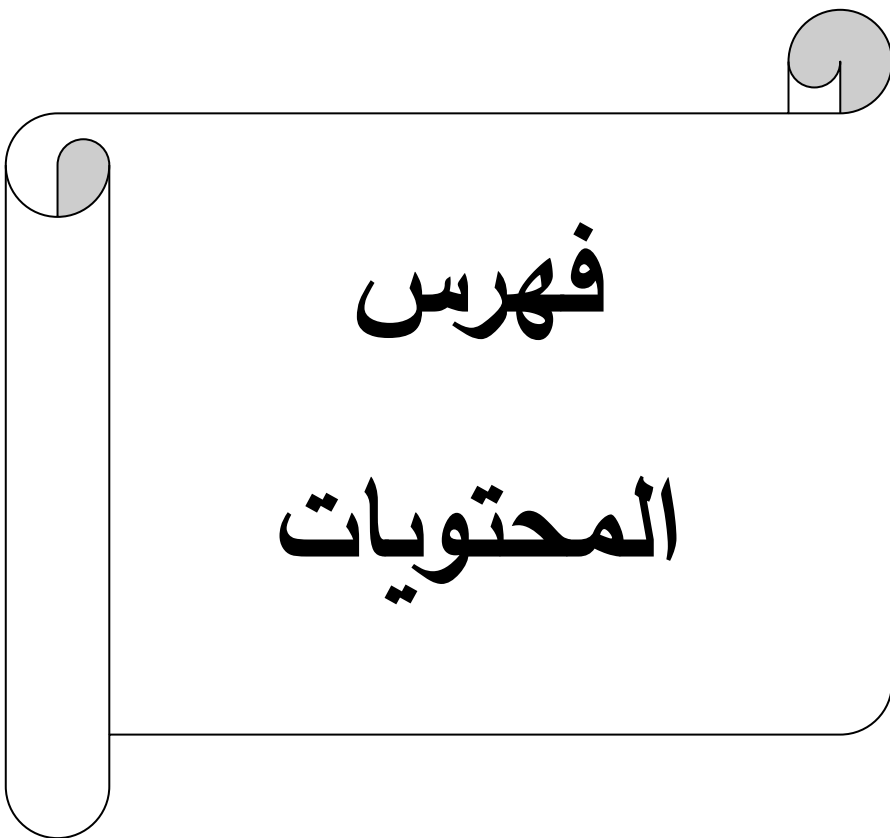
Summary:

This study aims to identify the role of social responsibility in enhancing organizational effectiveness in the Directorate of University Services in Mila, by clarifying the concept of social responsibility and identifying its dimensions, and the concept of organizational effectiveness and identifying its fields, images and dimensions. Adopting the questionnaire as a main tool to obtain the necessary data, which was distributed to a sample size of (40) workers, and the data was analyzed using a set of statistical methods using the statistical packages for social sciences program (SPSS).

The study concluded that there is a correlation between social responsibility and organizational effectiveness of public administrations in the Directorate of University Services Mila.

Key words:

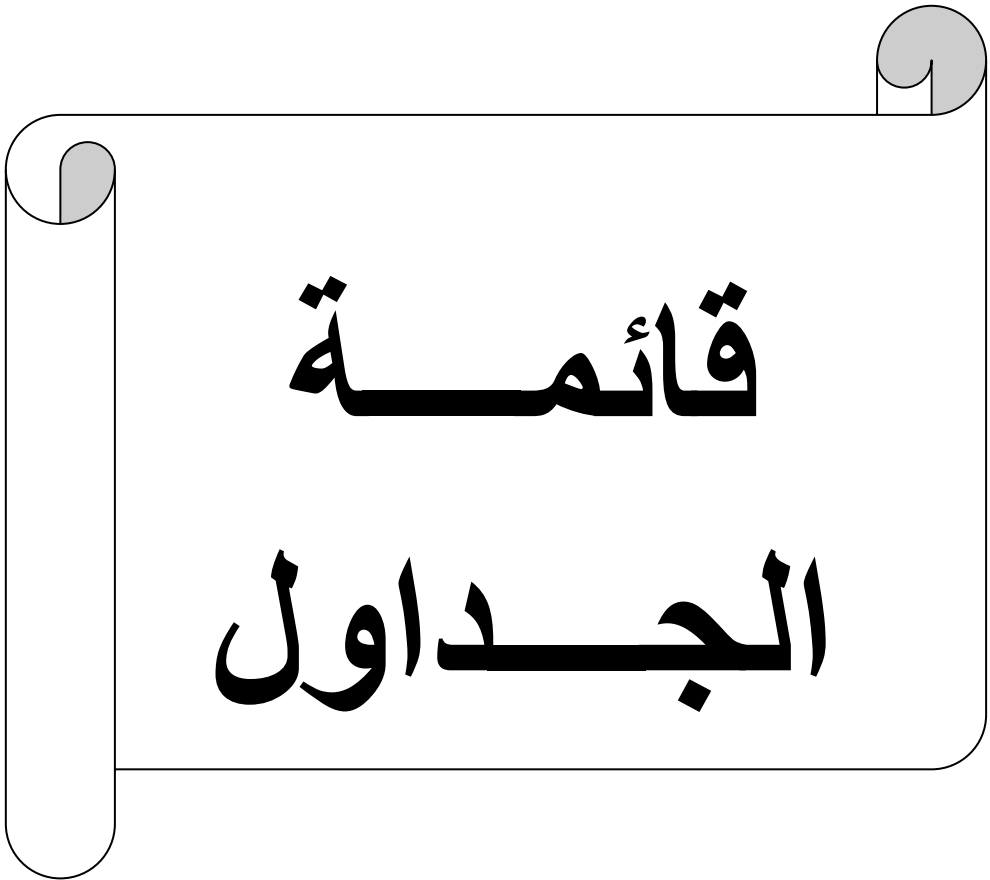
Social responsibility, organizational effectiveness, public administrations, university services directorate mila.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	شكر وتقدير
III	إهداء
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
5	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وخصائصها
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
10	المبحث الثاني: مجالات، أبعاد ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية
10	المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية
12	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
14	المطلب الثالث: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية
16	المبحث الثالث: إستراتيجيات، متطلبات وتحديات المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الأول: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
17	المطلب الثاني: متطلبات نجاح المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الثالث: تحديات المسؤولية الاجتماعية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التأسيس النظري للفعالية التنظيمية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية
24	المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية ومداخلها
30	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

31	المطلب الثالث: صور الفعالية التنظيمية
33	المبحث الثاني: عوامل، أبعاد ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
33	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
33	المطلب الثاني: أبعاد قياس الفعالية التنظيمية
36	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية
40	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات زيادة الفعالية التنظيمية
40	المطلب الأول: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
42	المطلب الثاني: معوقات الفعالية التنظيمية
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز الفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-
48	المطلب الثالث: مهام ومصالح الأقسام التابعة للمديرية
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
61	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها
61	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
90	قائمة المراجع
97	الملاحق

A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has a vertical strip on the left side and a horizontal strip at the top, both with rounded ends. The text is centered within the frame.

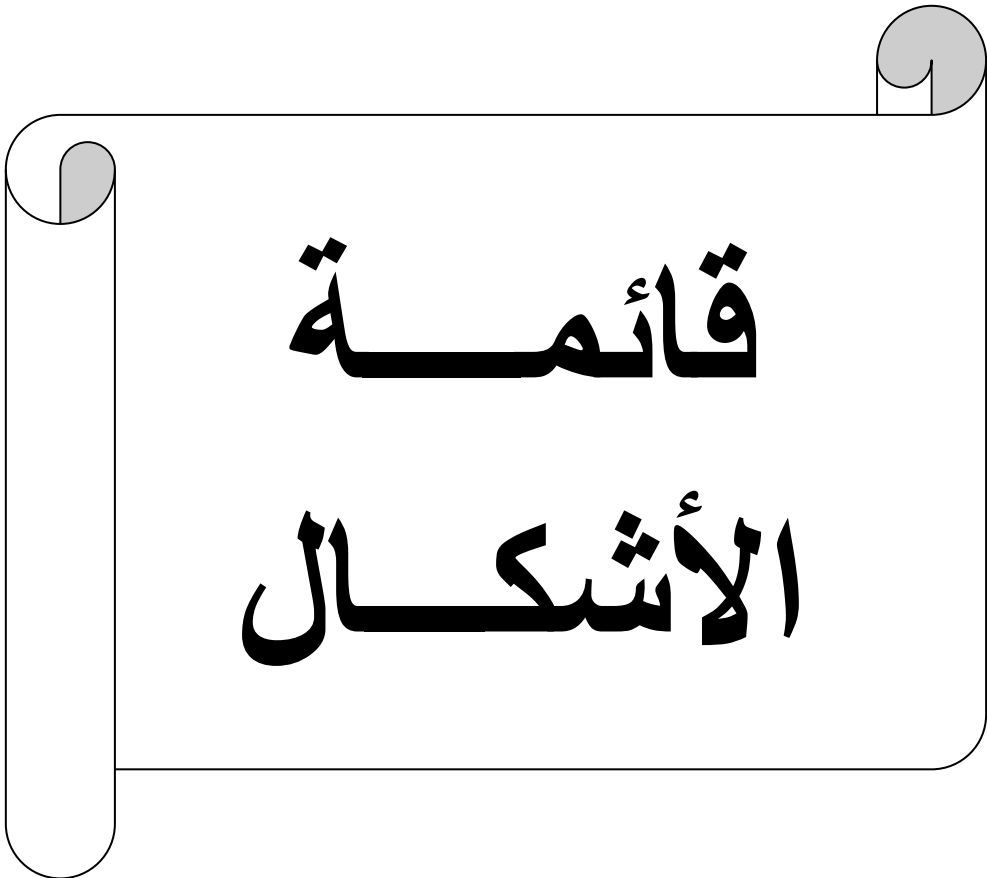
قائمة الجدول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
52	توزيع ليكارت الخماسي	01
53	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	02
55	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الاقتصادي) بالدرجة الكلية للبعد	03
55	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد القانوني) بالدرجة الكلية للبعد	04
56	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الأخلاقي) بالدرجة الكلية للبعد	05
56	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الخيري) بالدرجة الكلية للبعد	06
57	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (أبعاد الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد	07
57	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات المسؤولية الاجتماعية) بالدرجة الكلية للبعد	08
58	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (معوقات المسؤولية الاجتماعية) بالدرجة الكلية للبعد	09
58	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد	10
59	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (معوقات الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد	11
60	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ	12
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	13
62	بوضوح عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	14
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	15
64	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	16
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الاقتصادي	17
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد القانوني	18
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الأخلاقي	19
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات البعد الخيري	20
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد الفعالية التنظيمية	21

قائمة الجداول

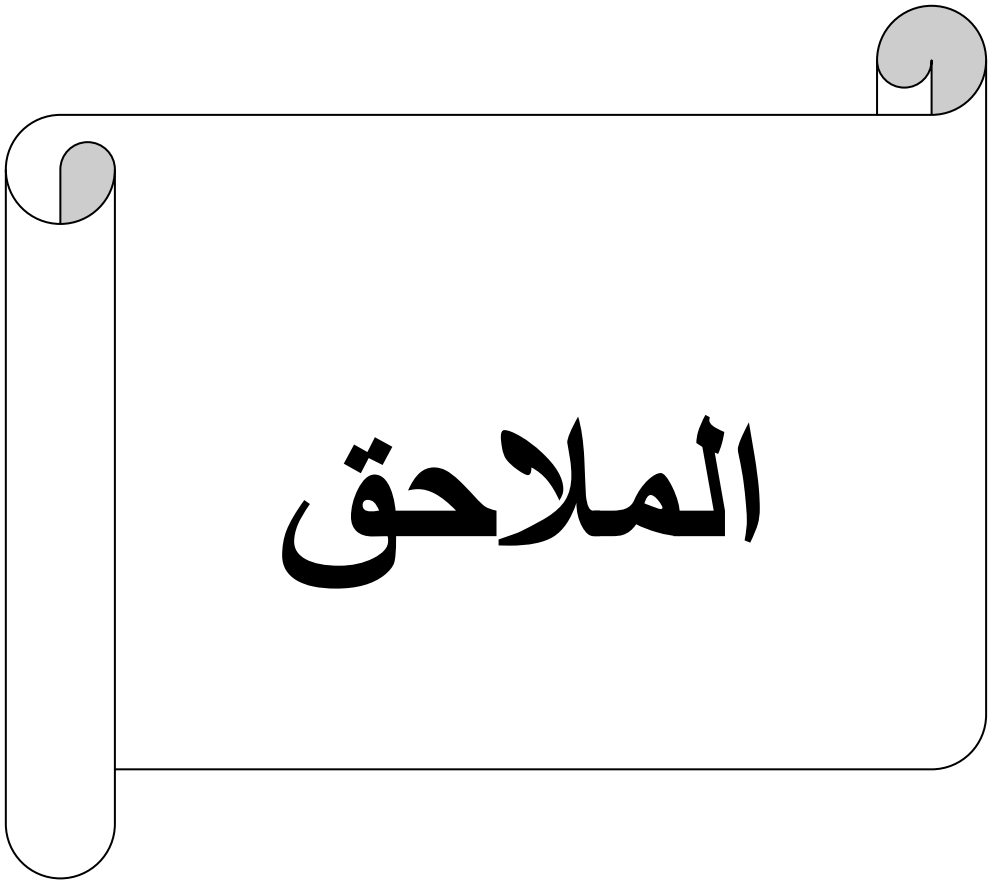
71	نتائج متطلبات المسؤولية الاجتماعية	22
72	نتائج معوقات المسؤولية الاجتماعية	23
73	نتائج متطلبات الفعالية التنظيمية	24
74	نتائج معوقات الفعالية التنظيمية	25
75	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف - سمر نوف)	26
76	نتائج اختبار تحليل التباين (one Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير الجنس	27
77	نتائج اختبار تحليل التباين (one Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير الفئة العمرية	28
78	نتائج اختبار تحليل التباين (one Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير المستوى التعليمي	29
79	نتائج اختبار تحليل التباين (one Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير الجنس الخبرة المهنية	30
80	نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع: الفعالية التنظيمية)	31
81	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	32
81	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	33
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	34
83	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	35

A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has a vertical strip on the left side and a horizontal strip at the top, both with rounded ends. The text is centered within the frame.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	01
37	مؤشرات الفعالية التنظيمية	02
47	الهيكل التنظيمي للمديرية	03
61	دائرة نسبية لطبيعة عمل أفراد العينة	04
62	دائرة نسبية لطبيعة لعمر أفراد العينة	05
63	دائرة نسبية للمستوى التعليمي لأفراد العينة	06
64	دائرة نسبية للخبرة المهنية لأفراد العينة	07

A graphic of a scroll with a light gray background and a dark gray border. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a dark gray inner layer. The word 'الملاحق' is written in the center of the scroll in a bold, black, Arabic calligraphic font.

الملاحق

صفحة	العنوان	رقم الملحق
98	استبانة الدراسة	1
101	قائمة الأساتذة المحكمين	2
102	الصدق البنائي لأداة الدراسة	3
111	معامل ثبات أداة الدراسة	4
113	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية	5
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	6
120	اختبار التوزيع الطبيعي	7
120	تحليل اختبار الفروق	8
121	تحليل اختبار التباين للانحدار	9

مقدمة

ركزت في السنوات الأخيرة المؤسسات العمومية وإداراتها على المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر في الوقت الراهن من أهم القضايا التي تسعى مختلف المؤسسات إلى ممارستها وتطبيقها عبر مختلف أنشطتها، فالمؤسسات تسعى جاهدة إلى تجسيد المسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها من أجل ضمان استمرارها من جهة ومن جهة أخرى تحقيق رفاهية المجتمع من خلال المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الذي تنشط فيه.

حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية التزام أو نشاط طوعي تقوم به المؤسسة يهدف إلى إحداث تأثير إيجابي على الموظفين والبيئة والمجتمع، كما تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا مهما ومحوريا في التواصل مع المجتمع وفئاته المختلفة والإسهام في تعزيز الصورة الذهنية والإيجابية لدى تلك الفئات وتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسات عبر الوصول إلى الأهداف المنشودة.

فالفعالية التنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن استراتيجياتها، وذلك لاستغلال الوسائل والموارد المتاحة في أقل وقت ممكن وبأقصى سرعة ممكنة وبأقل التكاليف من خلال توفير شروط الاتصال والعلاقات الإنسانية الجيدة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع المسؤولية الاجتماعية ودوره في تعزيز الفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة، من أجل محاولة كشف علاقة كل منهما بالأخر.

1. إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام المتزايد لمفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية، أصبح يحتم على المؤسسات تغيير سياساتها وإستراتيجياتها بما يتوافق مع تطبيق هذين المفهومين بما أنهما يعتبران عاملين من عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها.

وعليه فالسؤال الجوهرى الذي نسعى إلى بلورته يمكن طرحه وحصره على النحو التالي: >> ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية في الإدارات العمومية دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بميلة <<

وللإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية؟
- هل تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$)؟
- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير البيانات الشخصية والوظيفية (نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة؟

2. فرضيات الدراسة:

- للإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$).
- هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير البيانات الشخصية والوظيفية (نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميله.

3. أسباب الدراسة:

إن أي موضوع يبني في الأساس على مجموعة من الأسس حيث يبدأ بالإحساس بمشكلة ما، الأمر الذي يخلق الرغبة في إيجاد حل لهذه المشكلة، ومن هنا يمكن القول بأن اختيار موضوع الدراسة لا يتم بصفة عشوائية وإنما يبني على مجموعة من الأسباب التي تكون حافز قوي للباحث، وعليه فإن اختيار موضوع الدراسة يرتبط بأسباب ذاتية وأخرى موضوعية نوجزها فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

الرغبة الشخصية في دراسة موضوع "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية".

- التعمق والبحث أكثر في المفاهيم ودلالاتها ميدانيا كمتغيرات أساسيات للدراسة.

- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيدنا في المجال المهني مستقبلا.

ب- الأسباب الموضوعية:

- كون موضوع الدراسة يندرج ضمن تخصص "إدارة أعمال".
- إضافة معارف ومعلومات جديدة إلى موضوع المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية نظرا لقلة وجود المراجع.

- محاولة معرفة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية.

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية والميدانية.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد العاملين "بمديرية الخدمات الجامعية ميلة".
- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لدى الأفراد العاملين "بمديرية الخدمات الجامعية ميلة".
- معرفة وتحديد دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية لدى العاملين "بمديرية الخدمات الجامعية ميلة".
- تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية وتزيد من مستوى الفعالية التنظيمية لدى العاملين "بمديرية الخدمات الجامعية ميلة".

5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال إلقاء الضوء على موضوع "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية" الذي لقي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين والدارسين، كما يمكن تقسيم هذه الأهمية إلى جانبين:

أ- **الأهمية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوعي المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية، حيث تزايد الاهتمام لذي المؤسسات بموضوع الفعالية التنظيمية وسبل تعزيزها، كما تعتبر المساهمة في إثراء المعرفة العلمية نظرا لنقص الدراسات حول الموضوع.

ب- **الأهمية العملية:** تكمن أهمية الدراسة في محاولة إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المبحوثين والتعرف على واقع مديرية الخدمات الجامعية بميله، كما أن المقترحات المتوصل إليها قد تساعد في تبني أساليب وإستراتيجيات من أجل تحسين مستوى العاملين ورفع الاستغراق الوظيفي لديهم.

6. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في دراستنا هذه على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك بالاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

أ- **الجانب النظري:** تم استعمال المسح المكتبي من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، وكذا المقالات والمجالات العلمية ومذكرات التخرج، واستعملنا أيضا المسح الإلكتروني (معلوماتي) عن طريق شبكة الانترنت.

ب- **الجانب التطبيقي:** تم استعمال أسلوب استبيان شمل مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- واعتمدنا في تحليل النتائج على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

7. الدراسات السابقة:

لغرض استكمال الجانب النظري للموضوع لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير من متغيرات الدراسة.

أ- دراسة سامية ابري عم بعنوان، "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 2017: تهدف هذه الدراسة في مجملها للتكيف مع حركية النمو والتطور السريع الذي يميز عصر العولمة والتكنولوجيا وكلها تأتي في محاولة لتفعيل دور نظرية الإدارة والتنظيم في تعزيز مظاهر العصرية والوفاء بمتطلبات الأفراد والمجتمع. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن تفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن المؤسسات العمومية من شأنه أن يحقق أهداف التنظيم داخليا وخارجيا؛

- تحقيق طموحات المؤسسات الخاصة وضمان استمراريته؛

- تعزيز مؤشرات العدالة والكفاءة وترقية الخدمات عبر تقديمها على أحسن وجه، بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

ب- دراسة مقدم وهيبة بعنوان: " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2013: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري، حيث تعرضت الدراسة في جانبها النظري إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي توصلت من خلاله إلى أن:

- هذا المفهوم جديد يعني مراعاة المؤسسة للانشغالات الاجتماعية والبيئية عند أداء أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية وفي علاقتها مع المجتمع.
- معرفة موقع المؤسسة الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، إبراز أثارها الإيجابية على المؤسسة، على المجتمع وعلى مختلف أصحاب المصلحة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك عدة دوافع من أنها أن تحفز منظمات الأعمال على ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية لأنها تعزز من سمعة المؤسسة وأن تحسن من أدائها المالي في الأجل الطويل.
- تعتبر المراجعة الاجتماعية ضرورية من أجل التحقق والتثبت من الأداء الاجتماعي المحقق.
- كما كشفت الدراسة على غياب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، أغلبها تأخذ طابع الهبات، المساعدات الخيرية والأعمال التطوعية.

ت- دراسة يعاج الهاشمي بعنوان: "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة (دراسة حالة سون لغاز فرع الأغوات)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2009-2010: هدفت الدراسة إلى استغلال وترسيخ خطى المؤسسة والمضي نحو تحقيق إستراتيجياتها، زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية، التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تتحدد فعالية المؤسسات من خلال أبعادها الأساسية؛
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين أبعاد الفعالية التنظيمية؛
- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات؛
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز إنما هو نتيجة لعدم اهتمامهم بتنظيم العملية التنظيمية.

8. تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

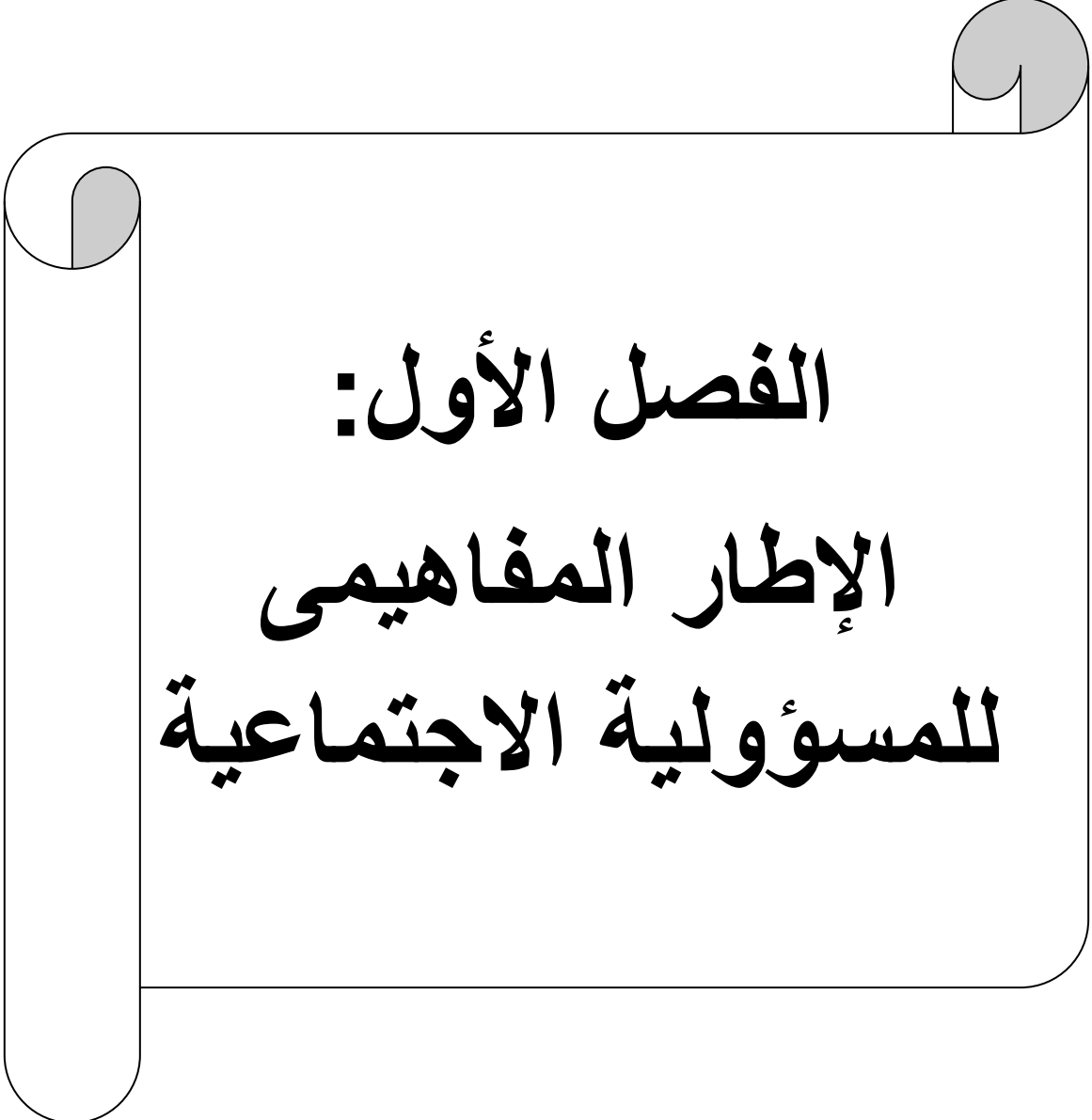
- **الفصل الأول:** جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية"، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، جاء المبحث الأول بعنوان "مدخل للمسؤولية الاجتماعية" وتناول التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، مفهوما وخصائصها، أهميتها وأهدافها، أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان مجالات، أبعاد، ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، أما فيما يخص المبحث الثالث فتناول العناصر التالية: إستراتيجيات، متطلبات وتحديات المسؤولية الاجتماعية.
- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان "التأصيل النظري للفعالية التنظيمية"، خصص هذا الفصل لدراسة عناصر الفعالية التنظيمية.

- **الفصل الثالث:** ويتمثل في الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية

9. صعوبات الدراسة:

كل الباحثين تواجههم صعوبات عند قيامهم بأي دراسة، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

- حداثة الموضوع وغياب الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا؛
- نقص المراجع الخاصة بموضوع الفعالية التنظيمية؛
- ضيق الوقت المتاح مما يؤثر على كمية المعلومات المجمعة؛
- الصعوبة في الربط بين متغيرات الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي.

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a darker gray shadow. The text is centered on the unrolled portion.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أبرز المفاهيم في الوقت الراهن، والتي ظهرت وتطورت نتيجة لتزايد الضغوط على المؤسسات حيث أصبح هدفها لا يتوقف على تحقيق الأرباح فحسب، بل أصبح الأمر يتعدى إلى تبني هذه المؤسسات دور إيجابيا اتجاه القوى العاملة والمجتمع الذي تعمل فيه؛ أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إحداث توازن داخل المؤسسات، وذلك بين مصلحة المؤسسة من جهة، ومصلحة المجتمع من جهة أخرى، ولا يتحقق ذلك إلى من خلال الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بشتى أبعادها وتبني إستراتيجيات أكثر فعالية لتحسين سمعتها في الوسط الذي تنشط فيه واعتبارها جزءا من سياستها. وهو ما دفع المؤسسات إلى السعي نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجالاتها المختلفة من أصحاب المصالح وبيئة طبيعية ومجتمع بصفة عامة، كأساس جوهري لتحقيق النمو والضمآن والبقاء والاستمرارية؛

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من مجالات وأبعاد ومعايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى إستراتيجيات ومتطلبات نجاح المسؤولية والاجتماعية وتحدياتها وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني: مجالات، أبعاد ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثالث: استراتيجيات، متطلبات وتحديات المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

من خلال هذا المبحث سوف يتم تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتوجب استعراض الخلفية التاريخية لنشوء المسؤولية الاجتماعية مع التركيز على تعريفها وأهم خصائصها والأهداف التي درستها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التطور يعود في الأساس إلى نظرية العقد الاجتماعي عن طريق تحديد مسؤوليات العقد الاجتماعي حيث كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع ويتم تحديد مجال الأداء الاجتماعي عن طريق تحديد مسؤوليات العقد الاجتماعي (المسؤوليات التي تلزم بها المؤسسة لصالح المجتمع)، وأهم مراحل التطور ما يلي:¹

- **الثورة الصناعية:** تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية نستنتج من هذا الوضع أن المالكين هم المستفيدون بالدرجة الأولى، ولا وجود اهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع؛
- **دفاع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير؛**
- **مرحلة تضخم حجم المؤسسات:** تتميز هذه المرحلة بتخصص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه واستنزاف موسع للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- **مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:** التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث هذه

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقة، الجزائر، 2006-2007، ص78.

الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب التي تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كانت من ابرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي؛

- **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بعد معقول لإعادة التوازن لاقتصادي ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبض مسؤوليات تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ في الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة؛

كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية؛

- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعزز في هذه المرحلة دور النقابات والضغط بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي؛

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط؛

- **مرحلة جماعات الضغط:** تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر... الخ، إن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر، أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك تتعلق بالتنمية المستدامة؛

- **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبرز ظواهر مثل: العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات

المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قيما وجرائم جديدة وأنوع من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد؛

كل هذا أدّى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي نتيجة عدم التزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصول الحقيقة وتضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضراراً بالمالكيين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وخصائصها

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

انتشرت عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية، وتختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فبعض المهتمين يرى أن المسؤولية الاجتماعية بمثابة تذكير لمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعاتها التي تنتسب إليها، بينما يرى آخرون أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد المبادرات الاختيارية التي تقوم بها المؤسسات بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع ومن بين أهم التعريفات:

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة وبدوافع ذاتية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع مكونات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية معاً".¹

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً".²

يرى ماري وفوكل Murray and vogel عام 1997: "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كسلوكيات لها أبعاد اجتماعية في كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة والتي تسعى لمعاملة اجتماعية حضارية جيدة لأصحاب المصالح بدون القصد المباشر للكسب المالي".³

أشار هولمز holmes عام 1985 أنها: "التزام على منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".⁴

¹ رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، دمشق، سوريا، 2011/04/26، ص6.

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009، ص162.

³ قدرى إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص32.

⁴ مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2020، ص3.

ويري أيضا pride عام 2005 بأنها: "الإقرار بأن نشاطات الأعمال لها تأثير على المجتمع واعتبار ذلك التأثير في اتخاذ قرارات الأعمال".¹

من المفاهيم السابقة يتضح أن المسؤولية الاجتماعية هي: "التزام وسلوك المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاقتصادية واعتبارات أخلاقية واجتماعية مثل: مكافحة التلوث خلق فرص عمل وغيرها وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة".

ثانياً: خصائص المسؤولية الاجتماعية

تتضمن المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الخصائص منها:

1. المسؤولية الاجتماعية لا تختلف بين المجتمعات، فجميع البشر لديهم مسؤوليات اجتماعية اتجاه المجتمع؛
2. المسؤولية الاجتماعية للفرد تعكس التوازن بين التكوين البيولوجي للإنسان والتكوين الاجتماعي، وهو ما يعني من ناحية أن الإنسان بحكم تكوينه البيولوجي والخلقي مؤهل لأن يتحمل المسؤولية الاجتماعية، يؤكد ذلك امتلاك الإنسان للعقل المدرك والقادر على إدراك المسؤولية، يقول تعالى: { إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۖ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا } . مصدر سورة الأحزاب الآية 72.²
3. المسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف المجتمع وحضارته وتقاليده، ومسؤولية المجتمع البدائي تختلف عن مسؤولية المجتمع المتقدم، ومسؤولية المجتمع المدني تختلف عن مسؤولية المجتمع الغير مدني ، وكذلك تختلف عن مسؤولية المجتمع الغير اسلامي؛
4. المسؤولية الاجتماعية تستمد قوتها وجدارتها وسلطتها من نظام المجتمع؛
5. المسؤولية الاجتماعية مستمرة أي أنها تستمر بقاء المجتمع ومؤسساته الاجتماعية.³

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

بالنسبة لأهمية المسؤولية الاجتماعية يمكن أن نفرز عدة أوجه إيجابية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية ونعني بها هنا العاملين المؤسسة والمجتمع والدولة:

¹ إبراهيم محمد سليمان الشيخ عبد، دور خصائص الشركات الصناعية في الإفصاح عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في فلسطين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، العدد 02، جامعة قناة السويس، 2017، ص 721.

² منير بن دريدي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019، ص 215، ص 216 .

³ سعد صالح تركي التركي، دور المسجد في تنمية المسؤولية الاجتماعية، ماجستير علم الاجتماع، مجلة البحث العلمي في الآداب، العدد 20، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 216 .

1. بالنسبة للعاملين:

- تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للعاملين فيما يلي:¹
- توفير مناخ عمل مناسب للأفراد؛
- توفير فرص كبيرة لتأهيل وتطوير الأفراد؛
- العمل على تمكين العاملين من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

2. بالنسبة للمؤسسة:

- تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الآتي:²
- تحسين صورة المؤسسة في ترسيخ المظهر الإيجابي خاصة لذوي العملاء والعاملين كافة؛
- تحسين بيئة العمل السائدة في منظمة الأعمال، ونشر التعاون والترابط بين جميع الأطراف؛
- الاستقرار الاجتماعي الناجم عن توفير مبادئ العدالة الاجتماعية وسيادة مبادئ تكافؤ الفرص الذي يعتبر جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

3. بالنسبة للمجتمع:

- إن العائد الذي يتحقق للمجتمع جراء اهتمام المؤسسات على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين للمسؤولية الاجتماعية فإنه يمكن تلخيصه كالآتي:³
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليالي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمل؛
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات، وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتنقيف السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

4. بالنسبة للدولة:

¹ فريد خميلي، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشركة المراعي- نموذجاً مقترحاً، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 03، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 425.

² بوذماع محمد أمين، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب - جيجل، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 3، 2021، ص 507.

³ طاهر محسن منصور الغالي - صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 53.

- يمكن تلخيص الأهمية التي تحققها المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة بالنقاط التالية:¹
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
 - يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة فيتحمل التكاليف الاجتماعية؛
 - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية

- تحاول المؤسسة من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية أن تبين على أنها تسعى إلى:²
1. إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق مع متطلبات العملاء؛
 2. زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام؛
 3. تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات وتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين؛
 4. وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها؛
 5. الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العمال فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوي القضائية؛
 6. القدرة نحو التميز وبدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية.
- وهناك أهداف تشترك كل المؤسسات في العمل على تحقيقها:³
1. تحقيق الربح المادي للمؤسسة؛
 2. تقديم منتجات وخدمات جيدة بأسعار معقولة تتناسب مع المستوى الاقتصادي للمستهلكين؛
 3. الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع وجماهيره؛
 4. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛
 5. تقديم صورة مقبولة للمؤسسة وعلامتها التجارية.

¹ مساعدة عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، 2013-2014، ص68.

² وارد حسين والعيداني الياس وإسماعيل عيسى، تطبيقات أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة في عناصر المزيج التسويقي للخدمات (حالة المؤسسات الخدمية الجزائرية)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد04، العدد01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، مارس2020، ص74

³ منير بن دريدي وآخرون، مرجع سابق، ص36.

و بالتالي فإن دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن عملياتها واستراتيجياتها يحقق لها مجموعة من الأهداف منها ما يلي:¹

1. المساهمة في حل تعارض المصالح بين المالكين ومصالح الفئات الأخرى، حيث يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الطوعية وخاصة المستمرة منها مدخلا فعالا في زيادة الثقة وعدم تعارض المصالح؛
2. يعتبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بمثابة تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها؛
3. تحقيق بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع، حيث يجب أن تتحمل المؤسسة التأثيرات السلبية لنشاطها ولا تتركها على عائق الدولة فقط؛
4. التوازن بين قوة المؤسسة ومسؤولياتها، حيث أن المؤسسة تتمتع بقوة اجتماعية كبيرة وأن قراراتها تؤثر على البيئة، المستهلكين، العاملين، الموردين، الممولين وفئات أخرى من فئات المجتمع، فإنها بذلك تتحمل المسؤولية اتجاه كل هؤلاء، وإن حدث أي اختلال في التوازن بين القوة والمسؤولية يؤدي بالضرورة إلى نتائج سلبية؛
5. قيام المؤسسات بأداء الأدوار المطلوبة منها في ظل مسؤولياتها الاجتماعية مع الاستجابة لحاجات ورغبات المجتمع المتجددة يؤمن لها أعلى درجات الاستقرار، ويجعلها قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها معطيات الحال، وبالتالي يجعلها أكثر قابلية للبقاء والاستمرار.

¹ حسناء مشري، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013-2014، ص20-21.

المبحث الثاني: مجالات، أبعاد ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من مجالات وأبعاد، ومعايير قياسها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:¹

أولاً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين

العلاقة بين المنظمة والموردين هي إحدى المحددات الهامة لنجاحها فبعلقتها الحسنة معهم تستفيد من ميزة تنافسية هامة، كما يجب على منظمات الأعمال تقوية الروابط مع الموردين لنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بينهم، ومسؤولية المنظمة اتجاههم تتمثل فيما يلي:

- اختيار أفضل مورد يمكنه منح تسهيلات في الدفع قد لا تحصل عليها المنظمات المنافسة لها؛
- توطيد العلاقة بين المنظمة وبين مورديها بحرصها على الالتزام بالاتفاقيات المبرمة؛
- منح التسهيلات المتبادلة بين الطرفين لضمان استمرارية التعامل بينها لأطول فترة ممكنة.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين

للمنظمات مسؤولية قانونية تجاه المساهمين قبل أن تكون أدبية وأخلاقية وهي تتمثل في:

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة؛
- السماح لهم بالمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وإحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعاتهم من أهمها قواعد التصويت؛
- معاملة المساهمين معاملة متكافئة ومنحهم حقوقهم المالية بكل شفافية؛
- الحق في المشاركة والحصول على معلومات عن القرارات المتصلة بالتغيرات في المنظمات.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

- يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم الدفع العام لأفراد المجتمع. والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية منها:
- خلق حوار مشترك بين منظمات الأعمال والقوى الفاعلة في المجتمعات المحلية بحيث تتحقق شراكة كاملة تسعى للحفاظ على حقوق كافة الأفراد؛
- التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين؛

¹ مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص 86.

- إقامة المعاهد التعليمية والفنية من تبرعات للطلبة المحتاجين، وتشجيعهم علي مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج وإقامة مختبرات بحث في الجامعات.

رابعاً: المسؤولية اتجاه البيئة:

- حماية البيئة هي أحد المحددات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وهي أيضا جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، حفاظا علي الموارد الطبيعية من التدهور وضمانا لحق الأجيال القادمة في نصيب عادل من تلك الموارد، يمكن لمنظمات الأعمال أن تلعب دورا بارزا في حماية البيئة، من خلال تحسين أدائها البيئي واستخدام تقنيات وأساليب الحد من التلوث ومن بين الأنشطة البيئية:
- استخدام تكنولوجيا أكثر تطورا لا تؤثر بالمحيط، والحد من انبعاث الغازات؛
 - استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي؛
 - إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها.

بالإضافة إلى مجالات أخرى تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:

تشمل هذه الفئة مجموع الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة سواء إداريين أو فنيين أو فنيهم ممن يربطهم عقد عمل مع المؤسسة، حيث أن لهم مصالح مهمة في المؤسسة لا تقتصر على الرواتب فقط بل تتعداها إلى العديد من التوقعات ومن أمثلة ذلك رواتب وأجور مجزي، توفر فرص ترقية، توفير ظروف عمل مناسبة تتعلق بالمكان والأثاث المكتبي وأدوات العمل، إجازات مدفوعة الأجر، أن تتفهم المؤسسة ظروفه الشخصية والاجتماعية، توفير الأمن الوظيفي الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، أن يتلقي تقديرا ملموسا نظير جهوده وإنجازاته؛

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن:

تعتبر ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات، ومن الأداء الاجتماعي الموجه للعملاء هو تقديم منتجات وخدمات بأسعار ونوعيات مناسبة، وتقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج أو الخدمة، والالتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، بإضافة إلى الالتزام الأخلاقي واحترام قواعد المنافسة الشريفة؛

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين:

وتتجلى في ضرورة الالتزام بمنافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، وعدم سحب العاملين من الآخرين بطريقة غير نزيهة؛

إن المؤسسات على اختلاف طبيعتها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدماتية، فإنها مطالبة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، للدور الكبير الذي تلعبه بالنسبة للمؤسسة نفسها أو بالنسبة للمجتمع أو الدولة.

¹ أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أودينة ومسعودة ببقاقي، الأبعاد العلمية للمصارف الإسلامية في مجال المسؤولية الاجتماعية - عرض تجربة البنك الإسلامي الأردني (2016-2017) - ، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص 4 - ص 5.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من التقسيمات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية إلا أغلبها يحتوي على نفس المضمون، وسنستند إلى منهج كارول في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث حددها في شكل هرمي وشملت ما يلي:

أولاً: البعد الاقتصادي:

إن الهدف الأول والأساسي للمؤسسات هو العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق مردود اقتصادي، وبالتالي تحقيق أرباح من ممارسة النشاط يعني تحقيق أرباح المسؤولية الأولى للإدارة وهذا يتحقق من خلال تقديم السلع والخدمات المطلوبة والمرغوبة من قبل الزبائن إن المؤسسة لا تستطيع تحقيق الأرباح يتبني لها الاستمرار في الأسواق وبالتالي لا وجود للمسؤوليات في المستويات الأخرى؛

لا يشير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسة كمنع الرشوة والفساد وحماية حقوق المستهلك والاستثمار الأخلاقي، وضمن هذا السياق فعلي المؤسسات أن تقوم بتبني وتطبيق مبادئ المساواة والشفافية والسلوك الأخلاقي واحترام الأطراف المعنية ويمكن النظر للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من حيث:

- المنافسة العادلة: وذلك من خلال منع الاحتكار وعدم الضرر بالمستهلكين واحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين بالطرق غير المشروعة؛
- التكنولوجيا: من خلال الاستفادة من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها إضافة إلى استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة؛
- المساهمة: وهي دعم الاقتصاد المحلي.¹

ثانياً: البعد القانوني:

يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحياً وثقافياً، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة.²

¹ جمال بن عروس ونادية هيمة، ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 6، 2017، ص 258.

² محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 53.

ثالثا: البعد الأخلاقي:

يمثل هذا البعد السلوك الذي تم إقراره من قبل المستهلكين والمستثمرين، عامة المجتمع والمنظمات ذاتها والتي هي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوازنة ومتجددة بذات الوقت، تعمل جنبا إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لابد من مراعاة المعايير الأخلاقية والضوابط التي تستند إليها لتحديد الخطأ من الصواب في الجانب الاستهلاكي ومبدأ تكافؤ الفرص على التوظيف ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية من عادات وتقاليد ومكافحة المخدرات والممارسات الأخلاقية؛

وباختصار يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية تشمل النشاطات والممارسات المنتظرة أو الممنوعة من المجتمع، إنما غير المدرجة في القوانين، وهي تمثل ما يعتبره المستهلكون، والمستخدمون، والمساهمون، والمجتمع المدني، شرعيا وعادلا.¹

رابعا: البعد الخيري (الإنساني):

يقصد به قيام المؤسسة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان هذا المجتمع، وخاصة للفئات الفقيرة في المجتمع أيضا يدخل تحت المسؤولية الخيرية للمؤسسة قيامها بالتبرع للجمعيات الأهلية للمستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء وللأطفال، وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرامل على سبيل المثال.²

الملاحظ أن (carroll) وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل، والشكل أدناه يوضح ذلك:

¹ Mohamed Chegrani, Social responsibility and its role in achieving competitive advantage, Département Management Sciences, Faculty of Economic Sciences and Commercial Sciences and Management Sciences, Ziane Achour University, Djelfa, 2018-2019, p 40.

² مدحت محمد ابوالنصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO2600، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص39.

الشكل رقم (1): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص83.

المطلب الثالث: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين والدارسين حول منظومة المعايير التي يمكن استخدامها لقياس درجات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، لكن الغالبية من هؤلاء الباحثين يؤكدون على ضرورة اعتماد المعايير التالية والتي تمثلت فيما يلي: ¹

أولاً: معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم انتماء العاملين وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل

¹ سالم يعقوب و قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، 2021، ص105.

اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك؛

ثانيا: معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

وهناك معايير أخرى يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية: ¹

ثالثا: معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:

ويكون من خلال درجة إسهام المؤسسات في التنمية الاجتماعية والمستدامة من خلال الترشيد في المشاركة والإسهام الفعال في برامج الرعاية الصحية والتعليم ومكافحة الفقر والبطالة من خلال المساهمات للمؤسسات الثقافية والرياضية والخيرية ومشاريع التوعية الاجتماعية؛

رابعا: معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

تفاعل المؤسسات بطريقة ايجابية مع قضايا البحوث العلمية بمختلف أشكالها بما يخدم ضمان التقدم والازدهار، وتحقيق التميز في عموم ميادين الحياة، وذلك من خلال رعاية المبدعين والمبتكرين وتأمين البنية المناسبة والمستلزمات الضرورية التي تمكنهم من استثمار المعرفة بشكل فعال، وهنا تراعي المؤسسة في هذا المعيار كافة التكاليف التي تنصب في خدمة المستهلكين من رقابة جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير والمتابعة والتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا الوظيفي.

¹ سميرة لغويل ونوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة تبسة، الجزائر، 2016، ص307.

المبحث الثالث: إستراتيجيات، متطلبات وتحديات المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

في إطار توجه المنظمات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية، تتخذ العديد من الإستراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية وبين طواعيتها وإلزامها بتطبيق هذا المفهوم، يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات:

أولاً: إستراتيجية الممانعة:

تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمنظمة، حيث ترى إدارتها أنها غير ملزمة ومسؤولة عن ممارسة الدور الاجتماعي اتجاه أي طرف من أطراف أصحاب المصالح، كما أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وأن القيام بهذا الدور الاقتصادي، هو المسؤولية الوحيدة للأعمال من خلال الممارسات المفيدة اجتماعيا والتي تمثل ناتجا عرضيا محتملا، لذلك فإن الإدارة لا تتفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها، لهذا يجب على المنظمة أن تكون مجمل قراراتها اقتصاديا فقط، وعليها أن ترفض القرارات التي لا تلبى معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية؛¹

ثانياً: الإستراتيجية الدفاعية:

بموجب هذه الإستراتيجية، تتبنى المؤسسة القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي، بالقدر الذي يحميها من الانتقادات أو الوقوع في المسائل القانونية، في هذه الحالة تركز المؤسسة على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عال، كما يمكن أن تستجيب للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط. وتقع هذه الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسات التي ترى أن الدور الاجتماعي كلفة لا يفترض تحملها في المستوى الثاني من هرم المسؤولية الاجتماعية أي المسؤولية القانونية؛²

ثالثاً: إستراتيجية التكيف:

تمثل أفضل أنماط المسؤولية الاجتماعية، فهنا تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، كما أن الملاحظ على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الاستراتيجيات تكون في العادة تقي بالمتطلبات

¹ فضالة خالد، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري، أطروحة دكتوراه Imd، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2018-2019، ص 83.
² وسيلة بلهادي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح (دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف1، الجزائر، 2018-2019، ص61.

والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه؛¹

رابعاً: إستراتيجية المبادرة (التطوعية):

تعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر ممارسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتأخذ المؤسسة زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية، القانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات، انطلاقاً من أن المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تلتزم بمسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها، كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية.²

المطلب الثاني: متطلبات نجاح المسؤولية الاجتماعية

حتى تتجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من المتطلبات الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه المتطلبات ما يلي:³

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديرها التنفيذي، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به الشركة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبر واجبا عليها؛
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات بتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛

¹ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2012-2013، ص 79.

² قرفي شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD ، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/ سطيف1، الجزائر، 2015-2016، ص 131.

³ أم كلثوم جماعي وسامير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري، ص10-ص11.

- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى الشركة.

بالإضافة إلى: ¹

- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية، وكأنها منتج تجاري يجب الاهتمام بها وتقديمه بشكل متميز يساهم في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه؛
- الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية على التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطة مشابهة؛
- كل مؤسسة أو شركة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئاً لمجتمعها وللمن حولها وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم بل الأهم أن يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع مهما كان حجمه.

المطلب الثالث: تحديات المسؤولية الاجتماعية

أثناء التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، يواجه المديرين العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيق الأهداف من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ومن هنا سوف يتم التطرق إلى أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسات سواء معوقات داخلية أو خارجية:²

أولاً: التحديات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية:

1. الوضعية المالية والموارد المتاحة:

تستند قيمة التبرعات إلى الوضعية المالية للشركة، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية تكاليف يتوجب توافر الموارد الكافية لتغطيتها، لهذا تكون التحديات كبيرة في الأوقات الاقتصادية الصعبة، فمن الصعب إنفاق المؤسسات على برامج المسؤولية الاجتماعية في الأوقات الاقتصادية السيئة، مما يتطلب تحديد كمية الأموال المنفقة في هذه البرامج.

2. اتخاذ قرارات المسؤولية الاجتماعية:

تواجه المؤسسة مشاكل في عملية اتخاذ القرارات بشأن برامج المسؤولية الاجتماعية حيث:

- من الصعب إقناع شخص أو مساهم حول مدى صحة قرار معين أو فكرة معينة؛
- بعض الإدارات تهمل اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في اتخاذ قرارات المسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد المبادرات التي ينبغي اختيارها لمساندة القضية الاجتماعية؛
- صعوبة تحديد القضية الاجتماعية التي يجب مساندتها، مع العلم أن بعض القضايا الاجتماعية أهم من البعض الآخر، ويكون لهذا القرار أعظم الأثر على البرامج والنتائج.

¹ حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، متاح على:

² مرزوقة أمال، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014-2015، ص 57-59

3. فهم احتياجات المسؤولية الاجتماعية وطلباتها:

في محاولة لفهم أهداف واحتياجات أصحاب المصالح، تحتاج المؤسسات إلى إيجاد معلومات حول مجالات المساهمة التي يمكن أن تقدمها.

4. قلة الوعي الداخلي:

ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

5. حجم الشركات:

الشركات الصغيرة لا تستطيع القيام بأي شيء بطريقة واضحة مثلما تقوم بت الشركات الكبيرة، وهذا يعود إلى أن الشركات الصغيرة ليس لديها الالتزام أو الوقت لفعل ذلك.

6. درجة الثقة الداخلية:

الجمهور الداخلي يعتبر الجمهور الأول الذي يجب أن يقتنع ببرامج المسؤولية الاجتماعية، حتى تضمن الثقة والاتساق الداخلي.

7. عدم توافر الخبرة اللازمة للقيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية:

حيث نجد العديد من المؤسسات توكل مهام التكفل بالأمور الاجتماعية والأخلاقية لإدارات وأقسام ذوي خبرة ناقصة، كما أن بعض المؤسسات لا تحتوي على قسم خاص بإدارة العلاقات العامة.

ثانياً: التحديات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية:

إضافة إلى التحديات الداخلية للمؤسسة، هناك العديد من المعوقات الخارجية:

1. الموقع التشريعي:

لم تعد المؤسسات تعمل وفق الإستراتيجيات السابقة، بل أصبح من الضروري على كل مؤسسة تحسين إستراتيجيتها حسب الموقع التشريعي الذي تعمل فيه، وإلا لن تكون مشاريعها فعالة؛

2. الثقة الخارجية:

من الصعب كسب ثقة أصحاب المال، لهذا لا بد على المؤسسة أن تسعى لبناء ثقة قوية ليس مع جمهورها الداخلي، بل مع كل الأطراف خارج المؤسسة والمرتبطة بها؛

3. توقعات المجتمع:

فيما يخص العلاقة مع المستفيدين، سواء المؤسسات الخيرية أو المجتمع ككل، العديد من المؤسسات تصادف تحديات فيما يخص تحديد حاجيات هذه الأفراد المتعددة وتوقعاتهم؛

4. ضعف التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني:

يشتكي مسؤولي أحد البنوك من المقترحات وطلبات الدعم التي تتقدم بها مؤسسات المجتمع المدني، ذلك بأن هذه الطلبات تكتب بإيجاز شديد ومخل لا يفي بتوضيح الصورة الحقيقية للمشروع والنتائج المتوقعة

منه، وهو يعبر عن ضعف وتهلّل عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني، مما يخفض من كفاءة تحقيق الهدف المنشود من برنامج المسؤولية الاجتماعية؛

5. المعوقات القانونية:

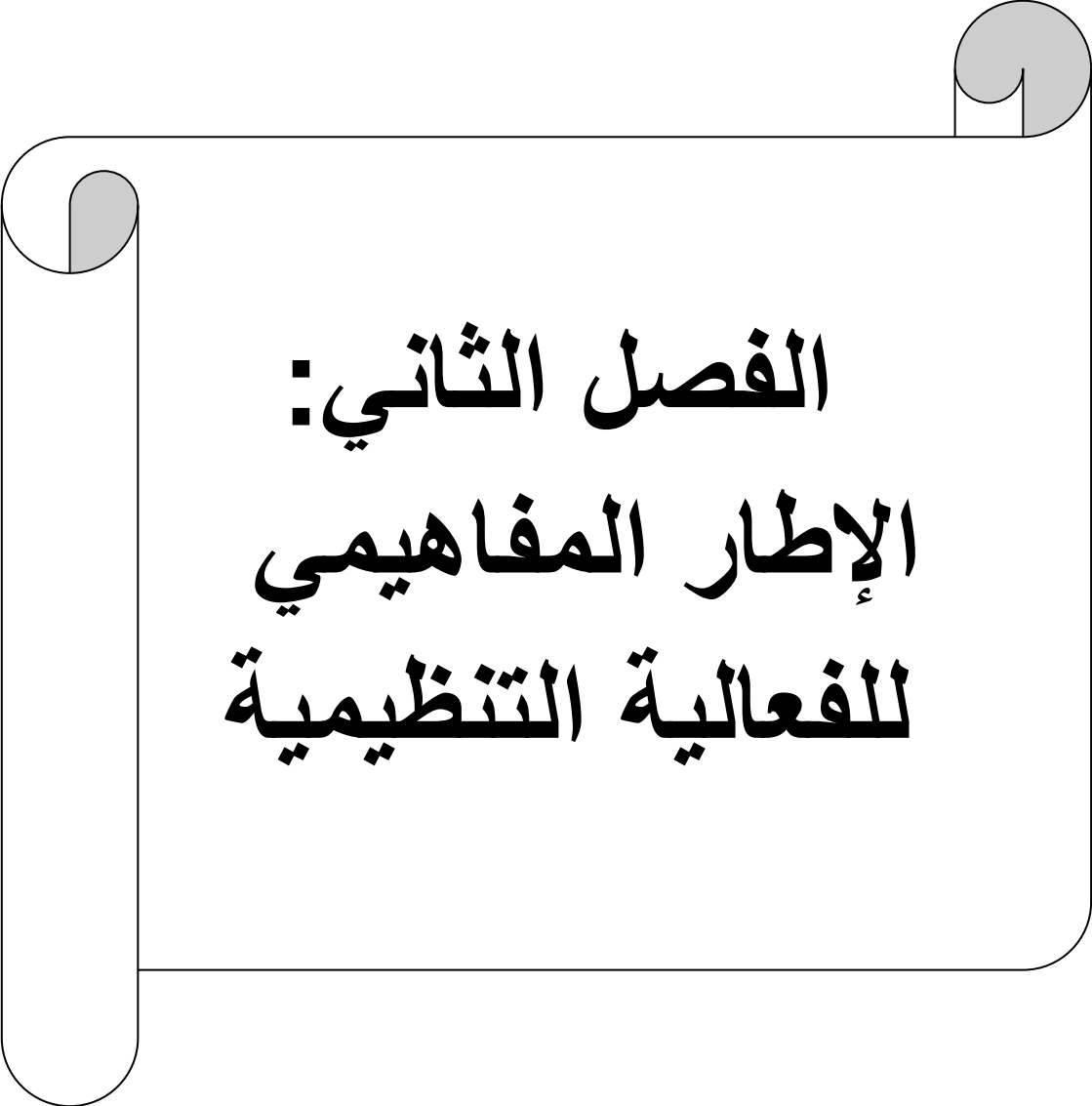
كون المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي طوعي من قبل المديرين لم تفرضه القوانين، بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة، الأمر الذي أدى إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء، إضافة إلى أننا نجد غياب في العديد من المؤسسات دستور اجتماعي وأخلاقي.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.



الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للفعالية التنظيمية

تمهيد:

تنشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المؤسسة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها. ومن هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فمنهم من يهتم بالجانب الاقتصادي ومنهم يركز على الجانب الاجتماعي، وآخر على الجانب الثقافي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل المكون من ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: عوامل، أبعاد، مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات زيادة الفعالية التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية

بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن المنصرم، ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل في تناول موضوع الفعالية التنظيمية، وتداخلها مع مفاهيم أخرى، ومن الصعوبات أيضا اختلاف مداخلها وتعدد مؤشراتنا من باحث لآخر، وسنحاول في هذا المبحث إبراز الملامح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال توضيح مفهومها، ثم بيان مداخلها واستعراض أهميتها وأهدافها، وأخيرا أهم طرق تعزيز فعاليتها.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية ومداخلها

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة من المفاهيم:

تعرف الفعالية على أنها: "مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف".¹
 ويعرف برنارد (Barnard) الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها".²
 كما يعرفها (Khemakhem) الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك". هذا ما نسميه نحن "الفعالية - معيار" أي (Efficiency) التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها.³
 يعرفها ميلز (Miles) على أنها: "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد، وجماعات المصالح والملاك، الزبائن، الموردين، المنافسين".⁴

حيث يعرف أيضا (Etzioni) عام 1964 الفعالية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما فرق بين الكفاءة والفعالية وأشار إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات".⁵

من التعاريف السابقة نجد أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2004، ص19.

² نادي أمينة كاري وبن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد13، العدد05، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021، ص247.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر، 2009، ص127.

⁴ أحمد مصنوعة وعبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد05، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2020، ص427.

⁵ سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر -دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ص293.

الداخلية، والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التركيز وعلى التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: مداخل الفعالية التنظيمية

يشير الأدب الإداري المتصل بالفعالية التنظيمية إلى وجود العديد من المداخل والنماذج النظرية التي حاولت تحديد هذا المفهوم وعناصره، ذلك أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل لكل نوع من التنظيمات نتائج فعالة وفقاً لمعطيات معينة (طبيعة النشاط، ونوعية البيئة، مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها، لذا لا يوجد اتفاق على معيار واحد لتقييم الفعالية، هناك نوعان من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية، وهما المدخل التقليدي والمدخل المعاصر والمتمثلة فيما يلي:

1. المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية:

ركزت هذه المداخل على أجزاء مختلفة من المؤسسة، إذ أنها تستعمل مواردها الأولية، والتي تحصل عليها من البيئة، ثم تقوم بتحويل تلك الموارد (أي المدخلات) من خلال عمليات معينة إلى منتجات (أي مخرجات) لكي يتم طرحها مرة أخرى إلى البيئة، وهذه المداخل الثلاثة هي:

أ- مدخل الهدف:

يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعاً للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها، وطبقاً لهذا المدخل فإنه ينظر إلى التنظيم على أنه يتسم بالرشد فكل منظمة تبرر وجودها كعنصر من عناصر المجتمع بتحقيق أهداف تتناسب مع إحتياجات ورغبات المجتمع ككل أو لجزء منه؛ وبالتالي فإن قياس فعالية أي مؤسسة يجب أن يكون مبنياً على مدى تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها؛

وطبقاً لهذا المدخل نجد أن عديداً من الكتاب مثل "جيمس برايس، جروس، أميت أيتروني" يرون أن فعالية المؤسسة تتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها.¹

ب- مدخل موارد النظم:

باعتبار المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة تركز على الأهداف فقط كمعيار لقياس فعالية المؤسسة، ولكن الحكم على الفعالية من خلال معيار الهدف لا يعطي سوى جزء من الصورة الكلية للمؤسسة، لأنه يركز على المخرجات فقط، إن المؤسسة ينبغي أن تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات، بالإضافة إلى قدرتها على حفظ التوازن والاستقرار وهذا ما أدى إلى ظهور هذا المدخل للنظر إلى الفعالية التنظيمية؛

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص451.

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي استعملت على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المؤسسة على الحصول على الموارد والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المؤسسة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية؛ ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المؤسسة ككل، كما أن الفعالية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها، وأنه لا بد من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.¹

ت- مدخل التطور التنظيمي الداخلي (الذاتي):

يركز هذا المدخل على قدرة المؤسسة على تطوير ذاتها بذاتها كمعيار للحكم على مدي فعاليتها في إطار سلوكي متعدد المتغيرات والأبعاد، ويتم التأكيد على المتغيرات الإنسانية والبيئية التي تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وذلك من خلال وعيها بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أدائها وتحديد علاقتها مع بيئتها الخارجية، لذا يركز هذا النموذج على تطوي ممارسيها العملية من أجل تعزيز:

- السلوك الإشرافي الذي يظهر اهتماما بالعاملين؛
- روح الفريق والعمل به بين العاملين بالإدارة؛
- عدم الفصل بين مفهوم الكفاءة والفعالية؛
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدماتية وذلك لاستناد على المعلومات الكمية؛
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة استقطاب المصادر، الأمر الذي يكون له أثر على المخرجات؛
- تعدد مكونات النظام الداخلية منها والخارجية، يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن يكون عليه أهداف المنظمة ووسائل تنفيذها، واختبار وتطبيق مقاييس الفعالية؛
- الافتراض القائم على أن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.²

¹ قوارية بلشير وشعبان فرج، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: نموذج E.MORIN & A.SAVOIE، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2021، ص 827.

² زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي-، مذكرة ماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص 52-53.

2. المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد أطراف التعامل معها، من أهم هذه المداخل ما يلي:

أ- مدخل أطراف التعامل (جمهور المستفيدين):

يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وأصحاب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:¹

- الموردون: هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها؛
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار؛
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور وأفضل ظروف عمل ممكنة؛
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم؛
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات وأكبر قدر من السلطة والنفوذ؛
- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح؛
- المجتمع: هدفهم مشاركة المؤسسة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة، مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار السؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا، وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المؤسسة في الإجابة عنه:

✓ **النموذج النسبي:** يرى أنه على المؤسسة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية؛

✓ **نموذج القوة:** يرى أن المؤسسة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، وبالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى؛

✓ **نموذج العدالة الاجتماعية:** هو عكس نموذج القوة، فالمؤسسة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف فهو راض عن المؤسسة، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلي المؤسسة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

¹ أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص221-222.

✓ **النموذج التطوري:** وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المؤسسة إن تثبت وجودها في السوق.

ب- مدخل القيم المنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذا ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولويات بعضها على البعض الآخر، ولهذا يركز على مفهوم التنافس بين الأولويات، إذ أن معيار الفعالية معيار شخصي، يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم؛

ويفترض كل من (كوين وروباخ) وجود عدد كبير من القيم المتنافسة يتم التحيز لها بدرجات متفاوتة من قبل الممارسين التنظيميين وأصحاب العمل وواضعو السياسات التنظيمية ومن يصنعون القرار، كل حسب اهتماماته وقناعاته، والتي تعكس بدورها على إدراكه لمفهوم المنظمة الفعالة أو الغير فعالة؛ وقد قام كوين وروباخ عام 1983 بدراسة توجهات المديرين في العديد من المؤسسات وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هم:

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المؤسسة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل؛
- **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

❖ نماذج قياس الفعالية التنظيمية لهذا المدخل:

✓ **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو التنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية؛

✓ **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المؤسسة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية؛

✓ **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف؛

✓ نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المؤسسة وفقاً لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المؤسسات إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.¹

ت- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يؤكد هذا المدخل على أن فعالية المنظمة تشمل مؤشرات لكل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بنشاط المنظمة، حيث يهتم بثلاثة عناصر أساسية هي الزبائن والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفرق، وقد ساهم في تجسيده كل من (Motteson & Pounder & Ivancevich) "فيما يتصل بالتركيز على الزبائن فإن ذلك يعني الاهتمام باحتياجات المستفيدين من الخدمات التي يقدمها التنظيم، إذ من اللازم إيجاد علاقات قوية معهم من خلال عمل الاستقصاءات المختلفة للتعرف على رغباتهم وآرائهم، ولا يقتصر مفهوم المستفيدين على أفراد الجمهور الخارجي، بل يشمل أيضاً الموظفين الذين يعتمد عملهم على غيرهم، أما التحسين المستمر فيعني أن لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمات أو السلع للمواصفات، بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها، أما مضامين عمل الفريق فتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، وبين التنفيذيين والاستشاريين، وبين الوحدات المختلفة، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن النوعية الشاملة للخدمات المقدمة والسلع المنتجة؛"

ويؤكد الجديد لإدارة النوعية الشاملة على أهمية التعاون بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالمهمة بدءاً من المصممين والمهندسين، ومروراً بالموردين وموظفي خطوط الإنتاج وإدارة الموارد البشرية والمبيعات، ووصولاً إلى الزبائن، وكذلك فإن هناك ضرورة لاهتمام الجميع في التنظيم بالتعلم من خلال البحث المستمر عن طرق عمل وسلع وخدمات جديدة أفضل، مع ضرورة التأكد من أن مسألة النوعية والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، بل جزءاً من كل خطوة في العمل وجزءاً هاماً من الوصف الوظيفي والتي على كل موظف أن يتأكد منها.²

¹ رابوية حسن إبراهيم أبو الخير، مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص82.

² رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامسة والسبعون، العراق، 2009، ص11.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية الفعالية التنظيمية وأهم الخصائص التي تتميز بها فيما يلي:

أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية:

يمكن تلخيص أهمية الفعالية التنظيمية فيما يلي:¹

- تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فالمنظمات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور، ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة -أو جمهورها- عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أكمل وجه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات على القيام بدورها وأهملت تأدية رسالتها تكون فاعليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فاعلية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة فيه؛

بالإضافة إلى الأهمية التالية:

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه؛
- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فاعليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها؛
- تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، وليس نجاحاً وتفوقاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المؤسسة في شتي جوانبها ومجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.²

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:³

- **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدي الزمن؛
- **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.... الخ؛

¹ سمية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة الأغواط (الجزائر)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص89.

² عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة "دراسة ميدانية"، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017، ص46.

³ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة - دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008 -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص23.

- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد العاملين بالتنظيم، المساهمين..الخ؛
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد حيث تستدعي البحث المعمق للكشف عن محتويات هذه الأبعاد؛
- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة¹ حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقييم فعالية المؤسسة فيه.

المطلب الثالث: صور الفعالية التنظيمية

أولاً: الصورة الاجتماعية

باعتبار المنظمة نسق من العلاقات القائمة على أبعاد تفاعلية واجتماعية كما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية وما يذهب إليه رونودسان سوليو² فالمدرسة ليست مجرد نصوص وقواعد قانونية وليست نماذج، وهياكل رسمية، بل أنها كذلك روابط اجتماعية معقدة وأصيلة ، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليهم، وعليه النسق الاجتماعي للمؤسسة لا يحقق طموحاته إلا من خلال علاقات اجتماعية بين الفاعلين به من خلال أشكال من الصور يمكن أن نحصرها كما يلي:¹

- **المناخ الاجتماعي** القائم في المؤسسة بين أعضائه الذي يستند على التشاركية والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة؛
- **طبيعة العلاقات الاجتماعية** السائدة داخل التنظيم المبنية على التعاون بين الأجزاء لتحقيق التكامل التنظيمي كنسق يحتوي مجموعة من الأقسام والوحدات المبنية على وحدة الهدف.

ثانياً: الصورة التنظيمية

ترتبط بالبناء التنظيمي وتأخذ عدة أشكال:

- **احترام العلاقات الرسمية:** فمبدأ التدرج الهرمي القائم من خلال الهيكل التنظيمي الذي تحدد عليه معالم التنظيم وفق تسلسل السلطة، والتخصص الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الرسمية في التنظيم؛
- **العلاقات بين المصالح:** باعتبار التنظيم مجموعة مجزأة من الوحدات أو الأقسام، فإن لكل قسم من الأقسام أهداف متباينة بحسب طبيعته ونشاطه، فعملية التنسيق بين الأقسام تتطلب انسيابية ومرونة كبيرة بين مختلف الأقسام والوحدات، لخلق درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر والصراع داخل التنظيمية؛

¹ قويدر ثامر، القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة - مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2013- 2014، ص82.

- مرونة الهيكل: أي قدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم والتكيف مع متطلبات وقيود البيئة المحيطة بالمنظمة للتحكم في كل المعوقات التي تعترض عملية تحقيق الأهداف.

ثالثاً: الصورة الاقتصادية

تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها، وذلك ضماناً لمكانة المنظمة في مجال أو قطاع النشاط لاعتبارات يفرضها التوجه الاقتصادي السائد ومتطلبات البيئة الخارجية، وتحقيق تلك العوائد يتوقف على مدى نجاعة التسيير القائم في المؤسسة الذي لا بد أن يتصف بالعوامل التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل؛
- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة؛
- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.¹

¹ أسامة خيرى، مرجع سابق، ص216.

المبحث الثاني: عوامل، أبعاد، ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:¹

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مركز قرار متعدد؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
- نظام الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزء وعقاب؛
- شبكة الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد قياس الفعالية التنظيمية

انطلاقاً من المفهوم المتعدد للفعالية التنظيمية من فرد إلى آخر وعدم وجود تعريف جامع لها وتعدد المداخل التي تهتم بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيمية من أربع زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن بها قياس الفعالية التنظيمية والمتمثلة في: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد النظامي، البعد الثقافي، حيث تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد كما يرتبط البعد الاقتصادي والنظامي بالمتغيرات ذات الطابع الكمي، فيما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بالمتغيرات ذات الطابع النوعي.²

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015، ص 71.

² فريال سيفون، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، 2015، ص 52-54.

أولاً: البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية

انطلاقاً من النظريات التي تقوم على مبدأ الرشيد والعقلانية والتركيز على موضوع التنظيم أي العمل من زاوية المادية وهذا لاعتماد على تقسيم العمل والتخصص كذا أكدت هذا النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري أي النظرة الآلية للفرد، لذلك الفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتائج وتقليل التكاليف. وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة والتحليلية التي تشكل أرصدها صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها. كما يمكن أن تظهر الرشاد في عدة صور: الرشاد الإنتاجية لدي تايلور (Taylor)، والرشادة الإدارية لدي فايول (Fayol)، والرشادة الهيكلية لدي فيبر (weber) من كون المؤسسة حيز للإنتاج فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- التخصص وتقييم العمل؛
- الهيكل التنظيمي الرسمي؛
- هرمية السلطة؛
- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسیر أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية لتعبير عن هذه العوامل في شكل نتائج أو تكاليف.

ثانياً: البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية

نركز في هذه على دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، من خلال الرؤية المشتركة للأهداف ولا يتحقق هذا إلا من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، حيث هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار وحل المشكلة الادارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص مصلحة أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضاً عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل؛
- إن أكثر من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية؛
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها؛

- إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال في المؤسسة.

ثالثا: البعد النظامي للفعالية التنظيمية

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات والتي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية وفي هذا السياق برز الاتجاه النظامي والتوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية المثالية مما يجب أن يكون إلى وضعية حقيقية ما هو موجود فعلا ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة كما تؤكد أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها مكان الظاهرة موضوع الدراسة. ويشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور تتمثل في:

- القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية؛
- المتغيرات الهيكلية وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمية؛
- البحث عن التوازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة؛
- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة البيئة؛
- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشكل أساس التغيير والتطوير المستمرين في المؤسسة.

رابعا: البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي متغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل تنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية كما انها تشكل الحلقة التي تربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية. وهذا ما عبر عنه الباحث كوشي (Quchi) في نظرية Z بحيث "ما يميز تنظيم المؤسسات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقافي"؛ ولذلك حتى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية هو ليس في تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكيفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني: "مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بداخل المؤسسة ويؤمن بها مختلف أفرادها"، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "مجموعة المعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات".

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد؛
- القدرات بين مختلف الأقسام ولإدارات؛
- التوجيهات التي تسمح بمتابعة انجاز الأهداف المسطرة؛
- مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات؛

- درجة الانتماء للمؤسسة ككل؛
- طبيعة أنظمة التعويض ومدى وضوحها؛
- قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح؛
- شبكة الاتصالات السائدة.

وعليه كل هذه الجوانب التنظيمية لها أهمية في تحقيق البعد الثقافي للفعالية التنظيمية كما أصبح في الوقت الراهن من أهم القيم الثقافية التي تحقق الفعالية التنظيمية هو الإبداع والتجديد المستمر، ويتحقق هذا الأخير بوجود بيئة تنظيمية المتكونة من عدة متغيرات تشجع على الإبداع.

المطلب الرابع: مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

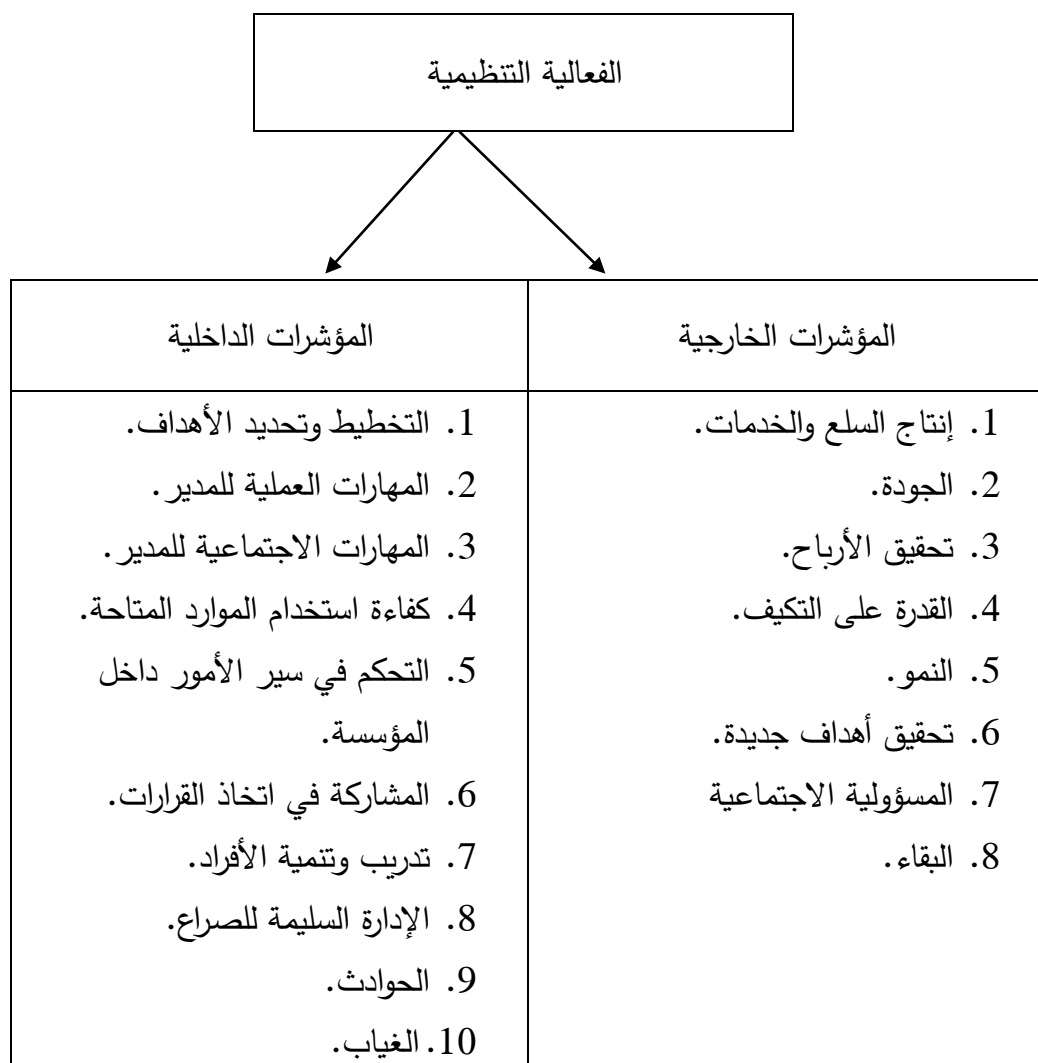
تؤكد وجهة نظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:¹

- **المؤشرات الخارجية:** وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وعلاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية؛
- **المؤشرات الداخلية:** وترتبط أساسا بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية.

أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمؤسسة هو: عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل مؤسسة، فيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

¹ كربوش هشام، فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، مقارنة تنظيمية لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا مذكرة ماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2006-2007، ص76-ص77.

الشكل رقم (02): مؤشرات الفعالية التنظيمية



أولاً: المؤشرات الخارجية: تتمثل فيما يلي

- إنتاج السلع والخدمات: إن المؤسسة التي تزود بمنتجاتها بالخدمات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه؛
- الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المؤسسة (سلع وخدمات) يعد مؤشر على فعاليتها في النجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحسابات يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات المصاحبة للبيع؛
- تحقيق الربح: كلما حققت المؤسسة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المؤسسة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائد عن الحدود المقبولة؛
- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المؤسسة بقدرة من المرونة تمكنها من الاستجابة للتغيرات في المتطلبات البيئية، فالمؤسسة المتكيفة توصف بأنها مؤسسة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي

تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المؤسسة أكثر قدرة على التكيف كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المؤسسة يساعد على تحقيق هذا الهدف؛

- **النمو:** يعتبر الكثير توقف المؤسسة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن استدلال على نمو المؤسسة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات. المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية؛

- **تحقيق أهداف جديدة:** تسعى المؤسسة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمركز رعاية الشباب (مثال) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام، إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المؤسسة (مركز الشباب في هذا المثال)؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المؤسسة في ظهورها؛

- **البقاء:** عندما تتجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها، إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.

ثانيا: المؤشرات الداخلية: تتمثل فيما يلي:

- **التخطيط وتحديد الأهداف:** ترتبط الفعالية التنظيمية - كما تقد بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها - وعليه فإن من اهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسات هو قدرتها علي تحديد الأهداف وقدرتها علي تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف؛
- **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد من أن يتوفر لدى أعضاء المؤسسة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** أن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلي المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلي ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدي الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المداخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات؛
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد؛

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية؛
- تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المؤسسة؛
- الإدارة السليمة للصراع: أن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة؛
- الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمؤسسة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفنقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي مؤسسة نادرة ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية؛
- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المؤسسة والعكس.

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات زيادة الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المغرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، فتطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقد كبر من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المؤسسات، وعلى كل فهناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها: ¹

أولاً: اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي وشركائهم (Sears Roebuck & Company) مثالا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم؛

1. توسيع العمل:

رواده هما شركتي: أي.بي.أم (I.B.M) وديترويت إديسون، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية؛

2. تقييم الإدارة:

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

¹ مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص197-ص198.

كما أن هناك متطلبات أخرى يمكن أن نلخصها فيما يلي: ¹

ثانياً: الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛

ثالثاً: تسيير الأهداف وصناعة القرار:

يقوم بتسيير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا فهي مشتقة منها لكونها إنتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقاتها البيئية التنظيمية؛
- التغيرات التنظيمية الداخلية؛
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.

رابعاً: زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات؛
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها؛
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول؛
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها؛
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

¹ نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي - مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم نفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص166-ص167.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلباً على الفعالية، كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإغراءات كالترقية والسكن....، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة؛ حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتقويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية.

المطلب الثاني: معوقات الفعالية التنظيمية

تنقسم معوقات الفعالية التنظيمية إلى ثلاث أنواع¹

أولاً: المعوقات النفسية: تتمثل فيما يلي:

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة عدد العاملين الذين يستقيلون من المنظمة؛
- زيادة طلبات النقل من المنظمة أو أقسامها، وزيادة شدة الإجراءات التأديبية؛
- زيادة الشكاوي من العاملين أو من المتعاملين مع المنظمة؛
- تقشي ظاهرة التأخر عن مواعيد العمل الرسمية؛
- نقص شعور الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل وذلك بحكم عدة تراكمات نفسية مما نتج عنه غياب الرضا والضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيب كلها عوامل تساهم في تخفيض الإنتاج ولأداء وتبتعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها؛
- انعدام التقاهم في كثير من الأحيان بين إدارات المؤسسة وعملها مما يمنع الاستفادة من أولئك المؤهلين ويسمح بظهور سلبيات عديدة تمنع جودة المنتج وانعدام الشعور بالرضا؛
- معاناة أغلب العاملين من أسلوب الأمر من قبل مسؤوليهم بغض النظر عن خطئها أو صوابها.

ثانياً: المعوقات التقنية: وتتمثل فيما يلي:

- انعدام الأمن الصناعي في كثير من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية مما يساهم في وقوع حوادث العمل وهذا يؤثر على كفاءة العاملين وينعكس على أدائهم وإنتاجهم؛
- نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء ورفع معنويات العامل من حيث شعورهم بالمشاركة في تطوير العمل، إلا أن المؤسسات تكاد تقتصر إلى هذا العامل المهم الذي يعتبر مقياساً لكفاءة الأداء.

¹ عبد القادر الانصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم - دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019، ص 88-89.

ثالثا: المعوقات التنظيمية

- لقد تبين من خلال دراسات عديدة، أن المؤسسات الاقتصادية الوطنية ما تزال عاجزة عن التكيف مع التغيرات الكبرى الحاصلة محليا وعالميا ويظهر هذا من خلال:
- إن أشكال التنظيم السائدة في مؤسساتنا تشوبها الفوضى، حيث يكون نطاق الإشراف فيها غامضا مع عدم احترام هرم التنظيم وكذلك تداخل السلطات؛
 - صعوبة الاتصال التنظيمي في المؤسسة مما يؤدي إلى إعاقة مختلف عمليات الإنتاج والإدارة داخلها؛
 - عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين، مما ينتج عنه عدم معرفة غالبهم سياسات وأهداف المؤسسة، إذ في كثير من الأحيان لا تتعدى معلوماتهم القدر البسيط الذي يمكن لأي شخص خارج المؤسسة معرفته.

خلاصة الفصل:

من خلال فصل الفعالية التنظيمية يتضح لنا الاختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الكتاب والمفكرين ونتيجة هذا الاختلاف أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والفلسفي للباحثين، تتمثل في الصورة الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية، إلى جانب البعد التنظيمي، وبقي الاختلاف في هذه الدراسات في تحديد أنجح صورة يمكن أن تحقق التفوق للمنظمات وبلوغ أهدافها، حيث أن جل الباحثين وكذا المفكرين اتفقوا على أن أهم عنصر في هيكل الفعالية التنظيمية هو العنصر البشري وضرورة تنميته وتدريبهم من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المسؤولية
الاجتماعية ودورها في
تعزيز الفعالية التنظيمية
في مديرية الخدمات
الجامعية بميلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظرياً على الواقع وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي يتضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-، وتوضيح مدى صدق فرضيات الدراسة على المؤسسة، ومن ثم القيام بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي SPSS، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن ما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

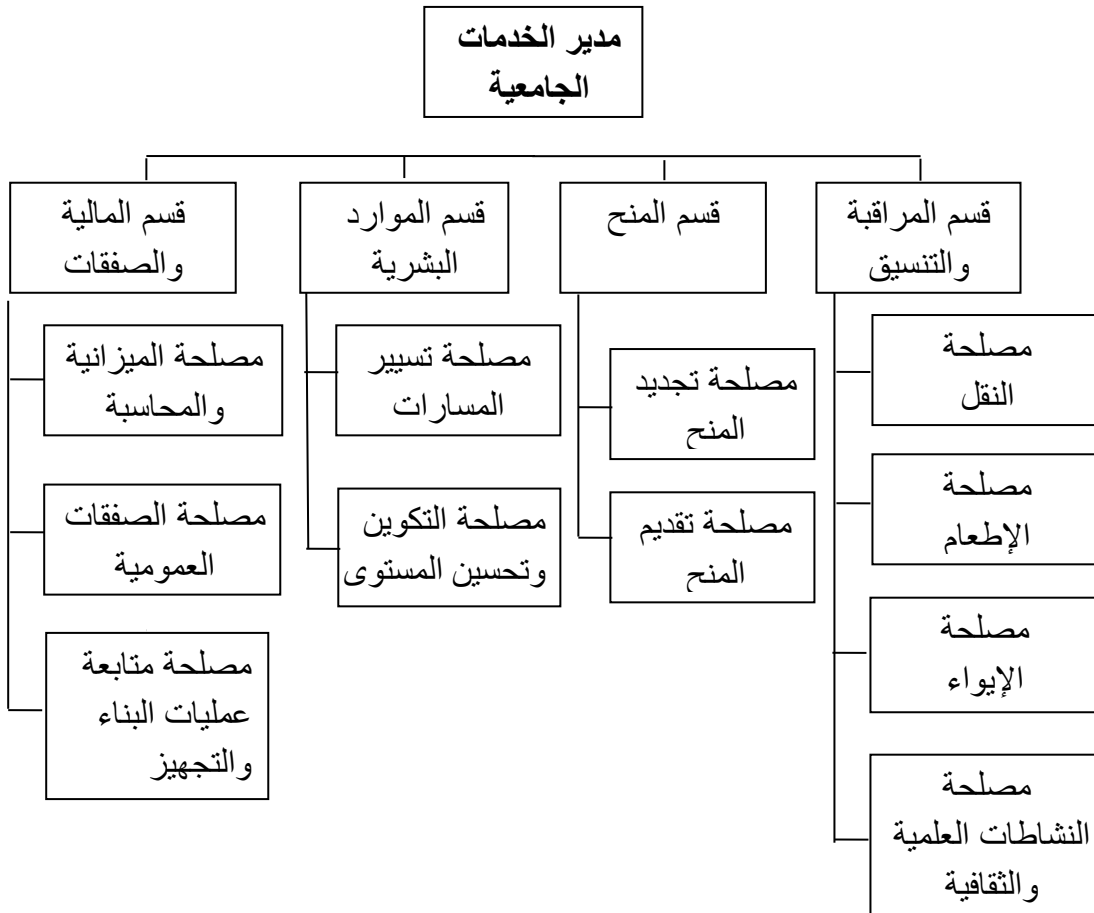
سننتظر في هذا المبحث إلى تعريف مديرية الخدمات الجامعية بميلة، وإلى مختلف المهام والمصالح الخاصة بالمديرية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية - ميلة-

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية لولاية ميلة حديثة النشأة، حيث أنشأت بمقتضى القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 07 جويلية 2009 والمعدل والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وكذلك قائمة الإقامة التابعة لها ومشتملاتها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية - ميلة-

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مهام ومصالح الأقسام التابعة للمديرية

أولاً: قسم المالية والصفقات العمومية

يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية العصب المالي للمديرية.

أ- مهامه: يأخذ على عاتقه المهام التالية:

- تسير الموارد المالية للمديرية فله مهمة رقابية في صرف الميزانية؛
- تسير أجور عمال وموظفي المديرية؛
- الاهتمام بعقد الصفقات العمومية المتعلقة بالنقل والإطعام لتمويل المديرية والإقامات؛
- متابعة عملية تنفيذ المشاريع الاستثمارية للمديرية؛
- متابعة عملية بناء المنشآت الخدمية الجديدة؛
- العمل على تجهيز المديرية وكل المؤسسات الخدمية التابعة لها بكل مستلزماتها المادية؛
- مراقبة عمليات الصيانة وتهيئة استثمارات المديرية والإقامات؛
- التنسيق بين المصالح المكلفة بعمليات متابعة إنجاز وصيانة المشاريع والمنشآت التابعة للمديرية.

ب- مصالحه: يشمل على 3 مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية والمحاسبة: تهتم بكل ما يتعلق بإعداد الميزانية من تسديد الأجور ودفع نفقات الاستغلال والتجهيز؛
- مصلحة الصفقات العمومية: تهتم بإعداد دفتر الشروط، للإعلان عن المناقصات، مناقشة العروض والفصل فيها، ومتابعة إتمام الصفقات؛
- مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز: تهتم بمراقبة المقاولين عبر كل مراحل إنجاز المنشآت والاستثمارات التابعة للمديرية والإقامات الجامعية.

ثانياً: قسم الموارد البشرية

يرتكز قسم الموارد البشرية على الإمكانات البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إطارات وكفاءات تسهر على تقديم أفضل ما لديها لضمان حصول الطلاب على أفضل الخدمات الجامعية.

أ- مهامه: تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتنفيذ إستراتيجية التوظيف من خلال تحديد الاحتياجات البشرية للمديرية (العدد والمؤهلات)؛
- إعداد خطة انتقاء العمال والموظفين؛
- متابعة المسار المهني لكل موظف؛
- العمل على الرفع من المستوى الثقافي للعمال.

ب- مصالحه: هناك مصلحتين وهما:

- مصلحة تسير المسارات المهنية: وتهتم بمتابعة وتقدير المسار المهني للعمال وتنقسم بدورها إلى فرعين يهتم الأول بالتوظيف الداخلي ويشمل الترقيات، الأقدمية، الامتحانات المهنية، الإشراف على

عقود التمهين، عقود التدريب وكذا الإشراف على اللجان التأديبية ولجان الطعن، وكذا التوظيف المباشر؛

- **مصلحة التكوين وتحسين المستوى:** وتهتم برفع مستوى أداء الموظفين على مستوى المديرية، ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد، أو الموظفين الذين حصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والموظفين.

ثالثا: قسم المراقبة والتنسيق

- أ- **مهام قسم المراقبة والتنسيق:** يتكفل هذا القسم بما يأتي:
 - إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها؛
 - متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومراقبتها وتنسيقها؛
 - اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية؛
 - دراسة برامج النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والسهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.
- ب- **مصالحه:** المصالح التابعة لقسم المراقبة والتنسيق تتمثل فيما يلي:
 - مصلحة النقل؛
 - مصلحة الإطعام؛
 - مصلحة الإيواء؛
 - مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية.

رابعا: قسم المنح

يتولى قسم المنح مهمة تقديم المنح للطلبة الجامعيين الذين يستوفون الشروط اللازمة.

أ- مهامه:

- استلام ودراسة ملفات المنح المودعة من طرف الطلبة؛
- معالجة ومتابعة ملفات الطلبة المستفيدين من المنحة؛
- ضمان عملية تجديد ملفات المنح؛
- الدفع المنتظم للمنح؛
- معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها.

ب- مصالحة: تتمثل مصالح هذا القسم فيما يلي:

- **مصلحة تقديم المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة الملفات المودعة لدى مصالح المديرية وتقديم المنح بالنسبة للطلبة الجدد خاصة للاستفادة لأول مرة من المنحة؛
- **مصلحة تجديد المنح:** تهتم هذه المصلحة بدراسة ملفات المنح بالنسبة للطلبة القدامى اللذين سبق لهم الاستفادة من المنحة للسنوات السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ القرار المناسب اتجاهاً، إذ سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- ولواحقها (الإقامات الجامعية) والذي يمثل أسلوباً لوصف الظاهرة كما وكيفا، ومن خلال جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة، ويستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة بشكل دقيق ويمكننا من الحصول على معلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً/ المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة؛

ثانياً/ المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل مختصين، ومن ثم وزعت على عينة الدراسة من عمال مديرية الخدمات الجامعية -ميلة-.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: فإن مجتمع الدراسة الأصلي يتألف من جميع العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال مدير قسم الموارد البشرية والتي قدر عدد العمال بـ 100 عامل.

2. عينة الدراسة: يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة تأخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا الأخير.

ونظراً لتعذر الوصول إلى كافة العاملين بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة- بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، تم الاعتماد على عينة من الموارد البشرية بالمديرية تتكون من 50 عامل دائم، ومنه تم توزيع 50 استبانة تم استرجاع 45 استبانة منها، وتم استبعاد 5 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك يكون حجم العينة 40 من مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

أولاً: الاستبيان: استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة وذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وتعرف بأنها: أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال، وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، فبدون الاعتماد على استمارات الاستبانة لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه.

وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها:

أولاً: تصميم الاستبانة: قمنا ببناء استبانة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمنت هذه الاستبانة ما يلي:

- **الصفحة التعريفية:** تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وطمأنت المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، إضافة إلى توضيح طريقة الإجابة؛

• الجزء الأول: يتمثل في:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عامة عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛

• الجزء الثاني: ينقسم بدوره إلى ما يلي:

- **المحور الأول:** يحتوي على متغيرات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية يتضمن (16) عبارة مقسمة إلى (04) أبعاد، البعد الأول المتمثل في البعد الاقتصادي، البعد الثاني المتمثل في البعد القانوني، والبعد الثالث المتمثل في البعد الأخلاقي، والبعد الرابع المتمثل في البعد الخيري؛

- **المحور الثاني:** يحتوي على متغيرات تتعلق بالفعالية التنظيمية وهو المتغير التابع ويتضمن (06) عبارات مرتبطة بأبعاد الفعالية التنظيمية؛

- **المحور الثالث:** يحتوي على متغيرات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية تتضمن (08) عبارات من متطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية و(08) عبارات من متطلبات ومعوقات الفعالية التنظيمية

وقد استخدمنا مقياس ليكارت المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن	+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على توزيع ليكارت

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- بعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Sciences Statistical Paskage For Social" والذي يرمز له اختصارا (SPSS) والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة؛
 - **المتوسط الحسابي:** هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع وإنخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية)، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، حيث يعبر المتوسط الحسابي على ناتج قسمة مجموع قيم المفردات الظاهرة على عدد هذه المفردات، ومعنى هذا أن الوسط الحسابي عبارة عن تلخيص لهذه القيم ويكون ناتجها رقم واحد يعطي انطبعا عن الحالة المدروسة؛
 - **المدى:** من أجل تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الجزء الثاني من الاستبيان، ثم حساب المدى¹ بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأقل فئة (0.8+1=1.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (02): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق تماما	1	[1.80 - 1]	منخفضة جدا
غير موافق	2	[2.60 - 1.81]	منخفضة
محايد	3	[3.40 - 2.6]	متوسطة
موافق	4	[4.20 - 3.41]	مرتفعة
موافق تماما	5	[5 - 4.21]	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

- **اختبار كولمجروف سمرنوف:** للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، لأنه ضروري للفرضيات كما أن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا؛

¹ المدى: هو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في التوزيع الإحصائي، أو هو الفرق بين الحد الأعلى للفئة الأخيرة والحد الأدنى للفئة الأولى أنظر: جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص70.

- **معامل الارتباط بيرسون "Pearson"**: تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للإستبانة؛
- **معامل الثبات "آلفا كرونباخ" Alpha Crombach**: تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة: ¹
 - ضعيفا: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
 - مقبولا: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
 - جيدا: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
 - ممتازا: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).
- **اختبار (T) للعينة الواحدة**: لفحص متوسط متغير ما إذا كان أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وتساوي في مقياس "likert" لهذه الدراسة ثلاثة لأنها تتوسط درجات الإجابة؛
- **الانحدار الخطي المتعدد**: يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعاده على الفعالية التنظيمية، ومن ثم اختيار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

ثالثا: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة وثباتها.

أ- **صدق الأداة**: يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وتم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة كما يلي:

1. **الصدق الظاهري لأداة الدراسة**: من أجل التأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة (الملحق رقم 02) وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة والتقييد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسبة لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحا للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية؛
2. **الصدق البنائي لأداة الدراسة**: بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل فقرة للبعد أو المحور الذي تقع فيه، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة استطلاعية مكونة من (40) عامل.

¹ محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، الطبعة الأولى، دار الحامد عمان-الأردن، 2005، ص50.

ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجاباتهم حول فقرات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

- الاتساق الداخلي لفقرات محور المسؤولية الاجتماعية

حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد محور المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) بالدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم(03): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الاقتصادي) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
1	0.827**	0.000
2	0.445**	0.004
3	0.813**	0.000
4	0.925**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الاقتصادي مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(04): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد القانوني) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
5	0.900**	0.000
6	0.643**	0.000
7	0.501**	0.001
8	0.899**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد القانوني مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم

الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(05): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الأخلاقي) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
9	0.888**	0.000
10	0.520**	0.001
11	0.473**	0.002
12	0.901**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الأخلاقي مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الخيري) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
13	0.927**	0.000
14	0.537**	0.000
15	0.333**	0.002
16	0.925**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم(6) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات البعد الخيري مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الاتساق الداخلي لفقرات محور الفعالية التنظيمية

حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات أبعاد محور الفعالية التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
17	0.765**	0.000
18	0.015**	0.000
19	0.571**	0.000
20	0.562**	0.000
21	0.034**	0.000
22	0.787**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد الفعالية التنظيمية مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الاتساق الداخلي لفقرات محور متطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية:

حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات متطلبات ومعوقات محور المسؤولية الاجتماعية بالدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات المسؤولية الاجتماعية) بالدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
23	0.903**	0.000
24	0.427**	0.002
25	0.641**	0.000
26	0.879**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (8) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات متطلبات المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أنها صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(09): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (معوقات المسؤولية الاجتماعية) بالدرجة الكلية

للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
27	0.885**	0.000
28	0.666**	0.000
29	0.720**	0.000
30	0.870**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات معوقات المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01) مما يدل على أنها صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الاتساق الداخلي لفقرات محور متطلبات ومعوقات الفعالية التنظيمية:

حيث تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات متطلبات ومعوقات محور الفعالية التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
31	0.905**	0.000
32	0.841**	0.000
33	0.725**	0.000
34	0.916**	0.000

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات متطلبات الفعالية التنظيمية مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أنها صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (معوقات الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى المعنوية (الدلالة)
35	0.898**	0.000
36	0.541**	0.000
37	0.470**	0.002
38	0.903**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات معوقات الفعالية التنظيمية مع الدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أنها صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

1. ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة؛

وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل الثبات" آلفا كرونباخ Alpha Crombach، لجميع الفقرات والأبعاد والمحاور التي تتضمنها الاستبانة، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح:

الجدول رقم (12) : ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach".

معايير ثبات ألفا كرونباخ	رقم الفقرة	محاور الدراسة	جودة القياس
0.862	04-01	البعد الاقتصادي	ممتاز
0.892	08-05	البعد القانوني	ممتاز
0.845	12-09	البعد الأخلاقي	ممتاز
0.811	16-13	البعد الخيري	ممتاز
0.843	16-01	محور المسؤولية الاجتماعية	ممتاز
0.775	22-17	محور الفعالية التنظيمية	جيد
0.870	26-23	متطلبات المسؤولية الاجتماعية	ممتاز
0.902	30-27	معوقات المسؤولية الاجتماعية	ممتاز
0.941	34-31	متطلبات الفعالية التنظيمية	ممتاز
0.880	38-35	معوقات الفعالية التنظيمية	ممتاز
0.884	38-01	الثبات الكلي	ممتاز

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمحاور يتراوح بين (77.5% و 94.1%) بدرجة ثبات تتراوح من جيد إلى ممتاز، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (88.4%)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

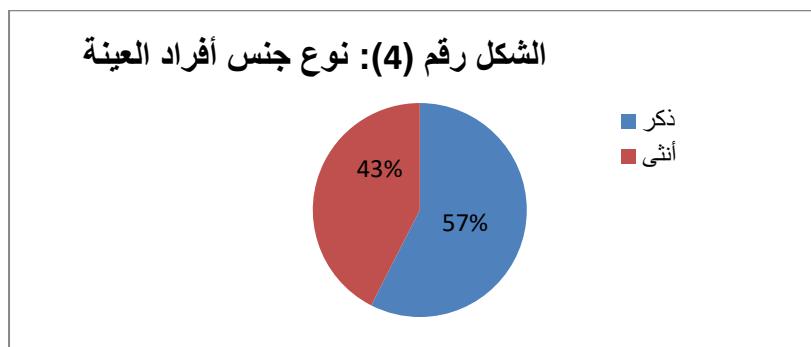
في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية (نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

أولاً: الجنس

الجدول رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	23	57.5
أنثى	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

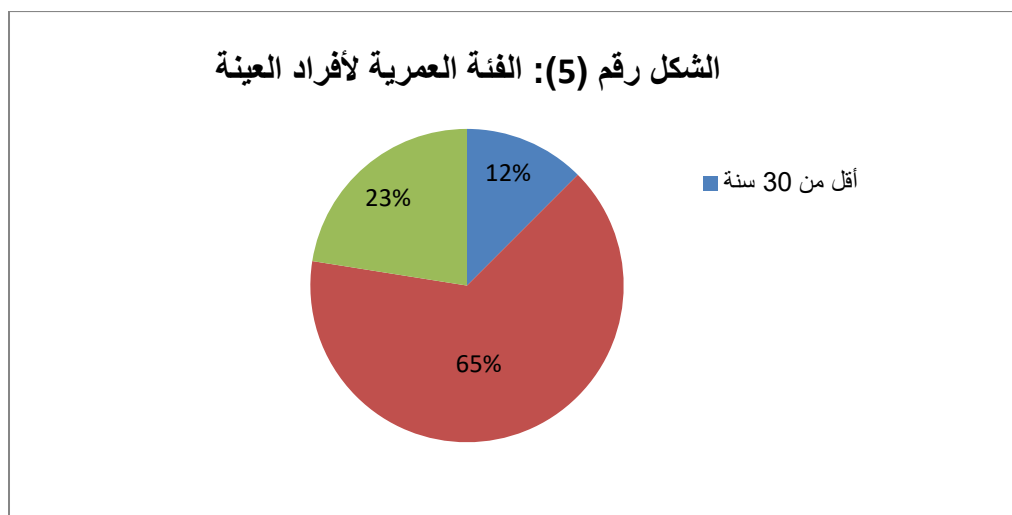
يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن عنصر الذكور يمثل ما نسبته (57.5%) من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة الإناث التي تمثل (42.5%) من الحجم الإجمالي للعينة، فنجد أن عدد الذكور يزيد على عدد الإناث بستة مفردات، ما يفسر هذا التباين في النسبة هو أن السلطة تكون في يد الرجال أكثر.

ثانيا: الفئة العمرية

الجدول رقم (14) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	12.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	65
من 40 سنة فأكثر	9	22.5
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

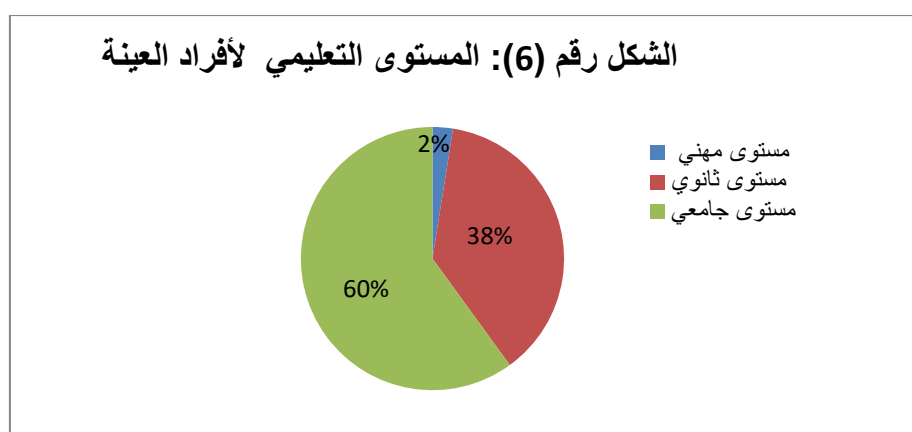
نلاحظ من الجدول رقم (14) أن (26) من أفراد العينة أي ما نسبته (65%) تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة، يليها (9) أفراد من العينة التي تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر بنسبة (22.5%) أما المرتبة الأخيرة فعادت للفئة التي يقل عمرها عن 30 سنة بنسبة ممثلة في (5) أفراد (12.5%)، وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تتضمن طاقات شابة يمكن تمكينها مستقبلا لأن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العمل والإبداع والتطوير بشكل أكبر.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
مستوى مهني	1	2.5
مستوى ثانوي	15	37.5
مستوى جامعي	24	60
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

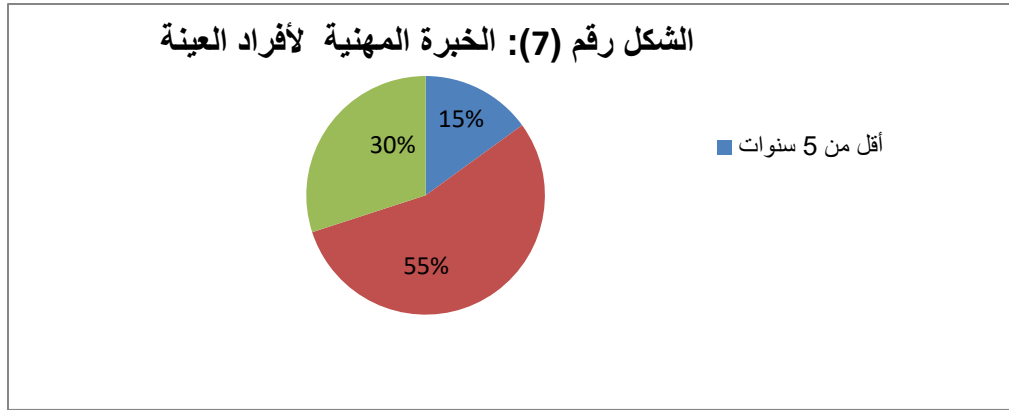
من خلال الجدول رقم (15) يظهر أن ما نسبته (60%) يمتلكون مستوى جامعي، يليه مستوى ثانوي بنسبة (37.5%) ونسبة (2.5%) من العينة يملكون مستوى مهني، وهذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد.

رابعاً/ الخبرة المهنية

الجدول رقم (16) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	6	15
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	55
من 10 سنوات فأكثر	12	30
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

تؤكد القراءة النسبية لتوزيع الخبرة المهنية لمفردات عينة الدراسة أن أغلب مفردات الدراسة لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (55%) وهذا يدل أن عينة الدراسة ذات خبرة مهنية لا بأس بها خصوصا أن النسبة التي تلي أعلى نسبة مباشرة هي نسبة (30%) وتمثل هذه النسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، وتدعمها نسبة الفئة الثالثة التي بلغت (15%) للعاملين التي تقل أعمارهم عن 5 سنوات وبالتالي يمكن اعتبار عينة الدراسة تتمتع بخبرة نوعية معتبرة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية)

لتحليل إجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الاستبانة، سنقوم باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل فقرة:

أولا/ عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور المسؤولية الاجتماعية:

يمثل محور المسؤولية الاجتماعية المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن (16) فقرة موزعة على (4) أبعاد، ومن أجل معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام للمسؤولية الاجتماعية .

1. فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

يتضمن البعد الاقتصادي (04) فقرات من (01 إلى 04)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد الاقتصادي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تحرص المؤسسة على تحقيق المنفعة.	4.28	0.847	مرتفعة جدا	1
2	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي.	3.05	1.501	متوسطة	4
3	تهدف المؤسسة للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.	4.10	1.033	مرتفعة	2
4	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بالجودة المناسبة.	4.03	1.250	مرتفعة	3
البعد الاقتصادي		4.150	0.928	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الأول من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- (البعد الاقتصادي) كان مرتفع بمتوسطها الحسابي قدر ب (4.150) وانحراف معياري قدره (0.928)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة ب " تحرص المؤسسة على تحقيق المنفعة" بمتوسطها الحسابي قدر ب (4.28) وانحراف معياري قدره (0.847)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع جدا، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الثاني هي تلك المتعلقة ب "تهدف المؤسسة للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل" بمتوسطها الحسابي قدر ب (4.10) وانحراف معياري قدره (1.033)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث هي تلك المتعلقة ب "تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بالجودة المناسبة" بمتوسطها الحسابي (4.03) وانحرافها المعياري قدره (1.250)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب "تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي" بمتوسط حسابي قدره (3.05) وانحراف معياري قدر ب (1.501) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط.

2. فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني:

يتضمن البعد القانوني (04) فقرات من (05 إلى 08)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد القانوني"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
5	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية (كضمان النقل من وإلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن...).	3.47	1.281	مرتفعة	3
6	تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين السارية في المجتمع.	3.85	1.027	مرتفعة	1
7	تسعى المؤسسة لاحترام وتطبيق قانون النفقات العمومية في تعاملاتها.	3.80	1.091	مرتفعة	2
8	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري.	3.40	1.277	متوسطة	4
	البعد القانوني	3.437	1.150	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد القانوني، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين [3.40-3.85]، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وجاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين السارية في المجتمع" بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري قدره (1.027) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تسعى المؤسسة لاحترام وتطبيق قانون النفقات العمومية في تعاملاتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (1.091) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وجاءت الفقرة الثالثة "تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية (كضمان النقل من وإلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن...)" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري قدره (1.281) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وجاءت الفقرة الرابعة "تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري قدره (1.277) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة متوسطة.

3. فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي:

يتضمن البعد الأخلاقي (04) فقرات من (09 إلى 12)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد الأخلاقي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
9	تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع التي تنشط فيه.	4.05	1.011	مرتفعة	2
10	تلتزم المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	3.40	1.317	متوسطة	4
11	توظف المؤسسة أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.20	0.883	مرتفعة	1
12	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	3.78	1.074	مرتفعة	3
البعد الأخلاقي		3.912	0.932	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الأخلاقي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين [3.40-4.20]، أي بدرجة موافقة مرتفعة، وجاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "توظف المؤسسة أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.883) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وجاءت المرتبة الثانية للفقرة "تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع التي تنشط فيه" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدره (1.011) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وجاءت الفقرة الثالثة "تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري قدره (1.074) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وجاءت الفقرة الرابعة "تلتزم المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري قدره (1.011) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

4. فيما يتعلق بعبارات البعد الخيري:

يتضمن البعد الخيري (04) فقرات من (13 إلى 16)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد الخيري"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
13	تقدم المؤسسة تبرعات ومساعدات للجمعيات الخيرية.	2.80	0.853	متوسطة	3
14	تقدم المؤسسة المساعدات المالية والعينية للمعاقين والأيتام والأرامل.	3.03	1.013	متوسطة	2
15	تقدم المؤسسة احتفالات لإحياء مناسبات خاصة أو عامة.	3.95	1.085	مرتفعة	1
16	تقدم المؤسسة إعانات وتبرعات للمستشفيات.	2.75	0.840	متوسطة	4
البعد الخيري		2.775	0.784	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الخيري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين [2.75-3.95]، أي بدرجة موافقة متوسطة، وجاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "تقدم المؤسسة احتفالات لإحياء مناسبات خاصة أو عامة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدره (1.085) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وعادت المرتبة الثانية للفقرة "تحتزم تقدم المؤسسة المساعدات المالية والعينية للمعاقين والأيتام والأرامل" بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري قدره (1.013) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، وجاءت الفقرة الثالثة "تقدم المؤسسة تبرعات ومساعدات للجمعيات الخيرية" بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري قدره (0.853) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، وجاءت الفقرة الرابعة "تقدم المؤسسة إعانات وتبرعات للمستشفيات" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري قدره (0.840) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

ثانيا/ عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الفعالية التنظيمية:

يمثل محور الفعالية التنظيمية المتغير التابع في هذه الدراسة، وتتضمن أبعادها على (06) فقرات، ومن أجل معرفة واقع الفعالية التنظيمية في هذه الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام للفعالية التنظيمية.

1. فيما يتعلق بعبارات أبعاد الفعالية التنظيمية

تتضمن أبعاد الفعالية التنظيمية (06) فقرات من (17 إلى 22)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "أبعاد الفعالية التنظيمية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
17	تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع القانون الداخلي.	3.20	1.203	متوسطة	6
18	تشجيع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق.	4.00	0.877	مرتفعة	1
19	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل.	3.27	1.240	متوسطة	5
20	تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية.	3.35	1.099	متوسطة	4
21	قدرة المؤسسة في حل نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.	3.85	0.975	مرتفعة	2
22	تعمل إدارة المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها بصفة دورية.	3.37	1.254	مرتفعة	3
أبعاد الفعالية التنظيمية		3.287	0.953	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد الفعالية التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين [3.20- 4.00]، أي بدرجة موافقة متوسطة، وجاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي:

- في المرتبة الأولى فقرة "تشجيع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي قدر ب (4) وانحراف معياري قدره (0.877) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع؛
- في المرتبة الثانية فقرة "قدرة المؤسسة في حل نزاعاتها من خلال الحوار الصريح" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري قدره (0.975) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع؛
- في المرتبة الثالثة فقرة "تعمل إدارة المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها بصفة دورية" بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري قدره (1.254) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع؛
- في المرتبة الرابعة فقرة "تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية" بمتوسط حسابي قدر ب (3.35) وانحراف معياري قدره (1.099) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة متوسط؛
- في المرتبة الخامسة فقرة "للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل" بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري قدره (1.240) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط؛
- في المرتبة السادسة فقرة "تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع القانون الداخلي" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري قدره (1.203) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.

ثالثاً/ عرض وتحليل نتائج متطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية

من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض نتائج المحور الثالث والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج متطلبات المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
23	ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية.	3.65	1.167	مرتفعة	2
24	الحرص على تقديم برامج بأداء قوي وجودة عالية.	3.68	1.228	مرتفعة	1
25	تخصيص مسؤولاً متفرغاً كاملاً لهذا النشاط.	3.22	0.974	متوسطة	4
26	تحديد المؤسسة رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه.	3.23	1.050	متوسطة	3
	متطلبات المسؤولية الاجتماعية	3.437	0.988	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- كانت مرتفعة بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.437) وانحراف معياري قدره (0.988)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة ب "الحرص على تقديم برامج بأداء قوي وجودة عالية" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.68) وانحراف معياري قدره (1.228)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الثاني هي تلك المتعلقة ب "ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.65) وانحراف معياري قدره (1.167)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث هي تلك المتعلقة ب "تحديد المؤسسة رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه" بمتوسطها الحسابي (3.23) وانحرافها المعياري قدره (1.050)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب "تخصيص مسؤولاً متفرغاً كاملاً لهذا النشاط" بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدر ب (0.974) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط.

الجدول رقم (23): يوضح نتائج معوقات المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
27	عدم توافر الخبرة اللازمة للقيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.	3.58	1.035	مرتفعة	1
28	ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء.	3.12	1.181	متوسطة	4
29	غياب ميثاق اجتماعي وأخلاقي في العديد من المؤسسات.	3.43	0.984	مرتفعة	2
30	ضعف عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني.	3.38	0.979	متوسطة	3
معوقات المسؤولية الاجتماعية		3.475	0.883	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

ومن الجدول أعلاه يمكننا استخلاص أن مستوى القبول بالنسبة لمعوقات المسؤولية الاجتماعية في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- كانت مرتفعة بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.475) وانحراف معياري قدره (0.883)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة ب "عدم توافر الخبرة اللازمة للقيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.58) وانحراف معياري قدره (1.035)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، والعبارة التي جاءت في الترتيب الثاني هي تلك المتعلقة ب "غياب ميثاق اجتماعي وأخلاقي في العديد من المؤسسات" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.43) وانحراف معياري قدره (0.984)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وأما العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث هي تلك المتعلقة ب "ضعف عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني" بمتوسطها الحسابي (3.38) وانحرافها المعياري قدره (0.979)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، كما جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب "ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء" بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدر ب (1.181) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط.

رابعاً/ عرض وتحليل نتائج متطلبات ومعوقات الفعالية التنظيمية

من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض نتائج المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع للدراسة، سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح نتائج متطلبات الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
31	الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل.	3.93	1.269	مرتفعة	1
32	توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتحفيز العاملين.	3.63	1.314	مرتفعة	2
33	امتلاك المؤسسة القدرة على رضا العمال داخل وخارج بيئة العمل.	3.32	1.347	متوسطة	3
34	إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.	3.32	1.347	متوسطة	4
متطلبات الفعالية التنظيمية		3.625	1.191	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss.

نستنتج من الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة لمتطلبات الفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- كانت مرتفعة بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.625) وانحراف معياري قدره (1.191)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة ب "الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.93) وانحراف معياري قدره (1.269)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، والعبارة التي جاءت في الترتيب الثاني هي تلك المتعلقة ب "توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتحفيز العاملين" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.63) وانحراف معياري قدره (1.314)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وأما العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث هي تلك المتعلقة ب "إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات" بمتوسطها الحسابي (3.32) وانحرافها المعياري قدره (1.347)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، كما جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب "إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات" بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدر ب (1.347) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط.

الجدول رقم (25): يوضح نتائج معوقات الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
35	عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا.	3.35	1.231	متوسطة	3
36	تفشي ظاهرة التأخر عن العمل.	3.48	1.176	مرتفعة	2
37	نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء.	3.90	1.033	مرتفعة	1
38	عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين.	3.25	1.256	متوسطة	4
معوقات الفعالية التنظيمية		3.300	1.119	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة لمعوقات الفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية -ميلة- كانت متوسطة بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.300) وانحراف معياري قدره (1.119)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي تلك المتعلقة ب "نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.90) وانحراف معياري قدره (1.033)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، والعبارة التي جاءت في الترتيب الثاني هي تلك المتعلقة ب "تفشي ظاهرة التأخر عن العمل" بمتوسطها الحسابي قدر ب (3.48) وانحراف معياري قدره (1.176)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفع، وأما العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث هي تلك المتعلقة ب "عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا" بمتوسطها الحسابي (3.35) وانحرافها المعياري قدره (1.231)، حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط، كما جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب "عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين " بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدر ب (1.256) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة، والذي من خلاله سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها، وتقديم بعض الاقتراحات، لكن بداية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى (كولمجراف-سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ثم اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لهم، وقد جاءت هذه الفرضيات كالتالي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

نهدف من خلال هذا الاختبار معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية التي يتبعها توزيع بيانات الدراسة ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في حالة الحصول على القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)

عدد العبارات	القيمة الاحتمالية	أداة الاستبانة
22	0.152	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات نظام spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة القيمة الاحتمالية (0.152) أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وإجابات مفردات العينة متقاربة مما يؤكد على صدق أداة الدراسة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تم إجراء تحليل التباين لاختبار وجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، حيث يقوم هذا الاختبار في التعرف على إمكانية وجود فروق في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير.

- H_0 : ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير البيانات الشخصية والوظيفية (نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛

- H_1 : هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير البيانات الشخصية والوظيفية (نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة.

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير الجنس؛

- H_1 : هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين باتجاه واحد (One Way Anova) للتحقق من مدى وجود فروقات في متوسط إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تعزى لمتغير الجنس. كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات

البعد لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.840	0.041	0.038	1	0.038	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		0.932	38	35.405	داخل المجموعات	
			39	35.444	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية sig للفعالية التنظيمية يساوي (0.840) وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك نستنتج أنه ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؛ من خلال ما سبق عرضه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير الفئة العمرية؛

- H_1 : هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين باتجاه واحد (One Way Anova) للتحقق من مدى وجود فروقات في متوسط إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الفئة العمرية، كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير الفئة العمرية

الدالة الإحصائية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.940	0.062	0.059	2	0.119	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		0.955	37	35.325	داخل المجموعات	
			39	35.444	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية sig للفعالية التنظيمية يساوي (0.940) وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك نستنتج أنه ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الفئة العمرية؛ من خلال ما سبق عرضه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

ت - الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

- H_1 : هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين باتجاه واحد (One Way Anova) للتحقق من مدى وجود فروقات في متوسط إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير المستوى التعليمي

الدالة الإحصائية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.280	1.316	1.177	2	2.354	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		0.894	37	33.090	داخل المجموعات	
			39	35.444	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية sig للفعالية التنظيمية يساوي (0.280) وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك نستنتج أنه ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛ من خلال ما سبق عرضه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

ث - الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛
 - H_1 : هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى متغير الخبرة المهنية.
 لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين باتجاه واحد (One Way Anova) للتحقق من مدى وجود فروقات في متوسط إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، كما يبين الجدول الموالي:

جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين (One Way Anova) للفروقات في متوسط إجابات البعد لمتغير الخبرة المهنية

الدالة الإحصائية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.735	0.310	0.292	2	0.584	بين المجموعات	الفعالية التنظيمية
		0.942	37	34.860	داخل المجموعات	
			39	35.444	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (spss).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية sig للفعالية التنظيمية يساوي (0.735) وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك نستنتج أنه ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؛ من خلال ما سبق عرضه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
 H_0 : ليس هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية للتنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛
 H_1 : هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية للتنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول رقم (31) نتائج التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع هو الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع=الفعالية التنظيمية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	Durbin - watson
الانحدار	19.395	4	4.849	10.574	0.000	0.547	0.740	1.900
الخطأ المتبقي	16.049	35	0.459					
المجموع	35.444	39						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

اختبار "دربان واتسون" "Durbin- watson Test" يعتبر من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، حيث يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (31) إذ بلغت قيمة مؤشر "Durbin- watson" (1.900) وهي أقل من 2، مما يدل على عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي، ويمكن اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن مستوى الدلالة $F=0.000$ ، وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.547$ ، وهذا يعني أن (54.5%) من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) يفسر التغير في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)، في حين يرجع باقي التأثير لعوامل أخرى، وعليه يمكن القول بأن "الفرضية الرئيسية مقبولة" والتي تنص على أن: "هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية للتنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة.

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: هناك علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تتمثل الفرضية الصفرية والفرضية البديلة فيما يلي:
- H_0 : ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- H_1 : هناك علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
البعد الاقتصادي	-0.258	0.170	-0.251	-1.521	0.137

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.137$ ، وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "هناك علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميله" مرفوضة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: هناك علاقة ارتباط بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميله عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تتمثل الفرضية الصفرية والفرضية البديلة فيما يلي:

H_0 : ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية

الخدمات الجامعية بميله عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛

H_1 : هناك علاقة ارتباط بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميله عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
البعد القانوني	0.503	0.168	0.607	2.995	0.005

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.005$ ، وهو أقل من 0.05 ومنه فإن

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "هناك علاقة ارتباط بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة" **مقبولة**.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: هناك علاقة ارتباط بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تتمثل الفرضية الصفرية والفرضية البديلة فيما يلي:

H_0 - ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛

H_1 - هناك علاقة ارتباط بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
البعد الأخلاقي	0.224	0.169	0.219	1.322	0.195

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.195$ ، وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "هناك علاقة ارتباط بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة" **مرفوضة**.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: هناك علاقة ارتباط بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تتمثل الفرضية الصفرية والفرضية البديلة فيما يلي:

H_0 - ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؛

H_1 - هناك علاقة ارتباط بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig
البعد الخيري	0.304	0.151	0.250	2.017	0.051

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام spss.

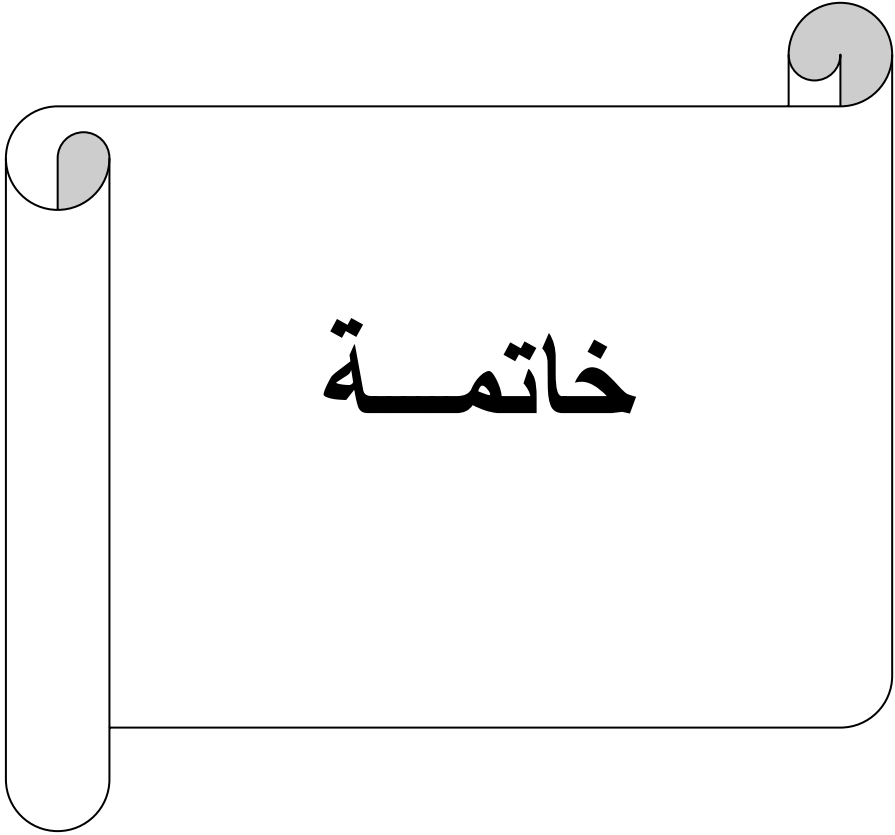
نلاحظ من الجدول أعلاه أنه ليس هناك علاقة ارتباط بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية لأن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.051$ ، وهو أكبر من 0.05 ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "هناك علاقة ارتباط بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بميلة" مرفوضة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية تطبيقاً لما جاء في الجانب النظري، حيث تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الذي يساعد على تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلات الإشكالية، إضافة إلى تحديد العينة المدروسة، حيث قمنا بجمع المعلومات عن طريق الاستمارة الموزعة على العاملين بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-، من ثم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال برنامج SPSS وهذا من أجل التوصل إلى نتائج خاصة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى: تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.
- رفض الفرضية الرئيسية الثانية: ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.
- قبول الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة.



خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة، الوقوف على موضوعي المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية ومعرفة العلاقة التي تربط بينهما، وذلك لاعتبارهم من أهم القضايا التي أثارت حولها الجدل والكثير من النقاشات خاصة في الميدان الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة حيث أخذت توجهها نظريا من خلال الإطلاع على البعد النظري للدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية التي أفضت إلى نتائج أبانت على أن هناك علاقة ترابطية بين المتغيرين.

وأخيرا يمكن أن نتطرق إلى بعض النتائج والآراء كخلاصة لدراسة إشكالية دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية مع اقتراح البعض من التوصيات وآفاق الدراسة.

أولا: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

1. النتائج النظرية: من خلال الإطار النظري للدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

- تتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود المتعلق بالجهات الثلاث (المؤسسة، المجتمع، الدولة)؛
- هناك أولويات في أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات، فالبعد الاقتصادي هو البعد الاستراتيجي ثم يليه البعد القانوني، الأخلاقي، الخيري؛
- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة متعددة الصور وهذا ما يؤكد الكمية الكبيرة من المعايير المقترحة لقياسها؛
- رغم تعدد صور الفعالية التنظيمية لأنها في غالب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها؛
- كلما كانت الإجراءات الإدارية سليمة وموضوعية مبنية على أسس علمية ومخطط لها مسبقا كلما زادت الفعالية التنظيمية؛
- المسؤولية الاجتماعية تساعد على تعزيز الفعالية التنظيمية في الإدارات العمومية؛
- أثبتت العديد من الدراسات أنه توجد علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية للمؤسسات.

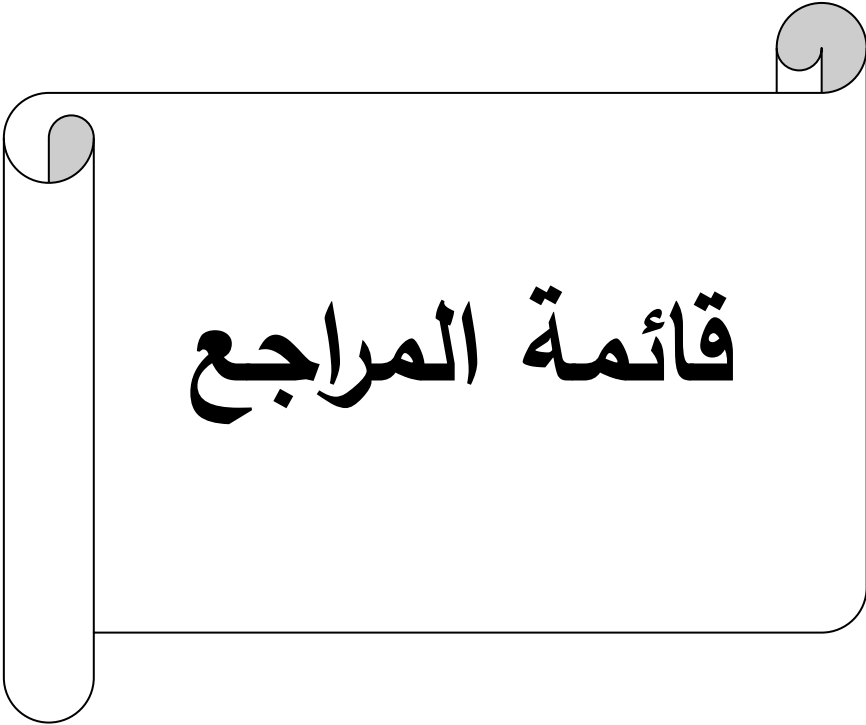
2. النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مديرية الخدمات الجامعية ميلة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أ- النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية:
- كان عدد الذكور (23) أي بنسبة (57.5%) أكبر من عدد الإناث التي تراوح عددهم (17) بنسبة قدرها (42.5%)؛
 - أغلبية العاملين كانوا من الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 بنسبة (65%)؛
 - قدرت نسبة المستوى التعليمي بالنسبة الجامعية ب (60%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي؛
 - كما أن خبرتهم المهنية تراوحت من 5 إلى أقل من 10 بنسبة (55%).
- ب- نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بمحور المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية:
- وجود مستويات مرتفعة للبعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي مع وجود مستوى متوسط للبعد الخيري بمديرية الخدمات الجامعية-ميلة-؛
 - وجود مستوى متوسط لأبعاد الفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-؛
 - وجود مستوى مرتفع لمتطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-؛
 - وجود مستوى مرتفع لمتطلبات الفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-؛
 - وجود مستوى متوسط لمعوقات الفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية -ميلة-؛
- ت- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:
- تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي؛
 - ليس هناك فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير الفعالية التنظيمية يعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (نوع الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛
 - هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة؛
 - ليس هناك علاقة ارتباطية بين البعد الاقتصادي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة؛
 - هناك علاقة ارتباطية بين البعد القانوني والبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية بمديرية الخدمات الجامعية بميلة.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- ضرورة عقد ندوات وملتقيات متخصصة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- ضرورة توظيف المؤسسات بنسبة معينة من الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة؛

- ضرورة وجود إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة وزيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على تعزيز الفعاليات التنظيمية لدى العمال من أجل تحسين أدائهم.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
2. بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة والطباعة، عمان - الأردن، 2009.
3. جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
4. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية-بن عكنون، الجزائر، 2009.
6. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
8. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2004.
9. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان-الأردن، 2005.
10. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات الموصفة القياسية ISO2600، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
11. منير بن دريدي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019.

ثانياً: الملتقيات

12. أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد لعزيز، الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعو بشار، الجزائر، 14-15 فيفري.

13. مسعودة شريفى وكريمة حاجى، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2020.

ثالثا: المجلات والندوات

14. إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، دور خصائص الشركات الصناعية في الإفصاح عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في فلسطين-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، العدد 02، جامعة قناة السويس، 2017.

15. أبو بكر بوسالم وعبد الخالق أودينة ومسعودة بقباقي، الأبعاد العلمية للمصارف الإسلامية في مجال المسؤولية الاجتماعية-عرض تجربة البنك الإسلامي الأردني (2016-2017)-، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، مجلد 02، العدد 02، 2019.

16. أحمد مصنوعة وعبد الله قويدر الواحد، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2020.

17. بوزماغ محمد أمين، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب -جبل-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 3، 2021.

18. جمال بن عروس ونادية هيمة، ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 6، 2017.

19. رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، دمشق، سوريا، 2011/04/26

20. رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامسة والسبعون، العراق، 2009.

21. سالم يعقوب وقواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، 2021.

22. سعد صالح تركي التركي، دور المسجد في تنمية المسؤولية الاجتماعية، ماجستير علم الاجتماع، مجلة البحث العلمي في الآداب، العدد 20، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2019.

23. سمية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأغواط (الجزائر)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.

24. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر -دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
25. سميرة لغويل ونوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة تبسة، الجزائر، 2016.
26. فريال سيفون، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، 2015.
27. فريد خميلي، واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشركة المراعي - نموذجاً مقترحاً-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 03، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2019.
28. قوارية بلشير، شعبان فرج، التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية: نموذج E.MORIN & A.SAVOIE، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 01، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2021.
29. نادي أمينة كاري وبن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 05، جامعة تلمسان، الجزائر، 2021.
30. وارد حسين والعيداني إلياس وإسماعيل عيسي، تطبيقات أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة في عناصر المزيج التسويقي للخدمات (حالة المؤسسات الخدمية الجزائرية)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، العدد 01، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، مارس 2020.

رابعاً: الأطروحات والرسائل الجامعية:

31. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقة، الجزائر، 2006-2007.
32. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014-2015.
33. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012-2013.

34. حسناء مشري، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية "دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014.
35. رابوية حسن إبراهيم أبو الخير، مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، فلسطين، 2016.
36. زبيدة مشير، البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية لمؤسسات التعليم الثانوي-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.
37. عبد القادر الأنصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم - دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019.
38. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة "دراسة ميدانية"، قدمت هذه الرسالة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017.
39. فضالة خالد، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري- ، أطروحة دكتوراه lmd، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2018-2019.
40. قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
41. قرفي شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/ سطيف 1، الجزائر، 2015-2016.
42. قويدر تامر، القيادة الإستراتيجية والفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة - مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2013-2014.
43. كربوش هشام، فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، مقارنة تنظيمية لقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري -قسنطينة-، الجزائر، 2006-2007.

44. مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
45. مرزوقة آمال، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014-2015.
46. مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات- ، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، 2013-2014.
47. مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.
48. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي - مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم نفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005-2006.
49. وسيلة بلهادي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح (دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف1، الجزائر، 2018-2019.
50. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة - دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط 2004-2008 -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.

خامسا: مواقع الأنترنت

51. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، متاح على: <https://www.researchgate.net/publication/275022499> تاريخ الاطلاع 25/03/2022 على الساعة 17:43.

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

52. Mohamed Chegrani, Social responsibility and its role in achieving competitive advantage, Département Management Sciences, Faculty of Economic Sciences and Commercial Sciences and Management Sciences, Ziane Achour University, Djelfa, 2018-2019.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان حول:

دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية
" دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ميلة "

إشراف الأستاذ:

د/ قرين ربيع.

إعداد الطالبتين:

• زاليف كريمة.

• بوقجاني سارة.

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج و استكمالاً لدراستنا لنيل شهادة الماستر تخصص "إدارة أعمال" يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة علمية بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية - دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية ميلة- راجين منكم مد يد العون للإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة. نعلمكم أن المعلومات التي ستجمع لن تستعمل إلا لأغراض علمية. شكرا جزيلا على تعاونكم.....

السنة الجامعية: 2021 - 2022 م.

الملحق (01): الإستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر ☐
3. المستوى التعليمي: مستوى مهني ☐ مستوى ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: البعد الاقتصادي						
1	تحرص المؤسسة على تحقيق المنفعة.					
2	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي.					
3	تهدف المؤسسة للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.					
4	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بالجودة المناسبة.					
البعد الثاني: البعد القانوني						
5	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية (كضمان النقل من وإلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن...).					
6	تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين السارية في المجتمع.					
7	تسعى المؤسسة لاحترام وتطبيق قانون النفقات العمومية في تعاملاتها.					

					تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري.	8
البعد الثالث: البعد الأخلاقي						
					تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع التي تنتشط فيه.	9
					تلتزم المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	10
					توظف المؤسسة أفرادا من ذوي الاحتياجات الخاصة.	11
					تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	12
البعد الرابع: البعد الخيري						
					تقدم المؤسسة تبرعات ومساعدات للجمعيات الخيرية.	13
					تقدم المؤسسة المساعدات المالية والعينية للمعاقين والأيتام و الأرمال.	14
					تقدم المؤسسة احتفالات لإحياء مناسبات خاصة أو عامة.	15
					تقدم المؤسسة إعانات وتبرعات للمستشفيات.	16

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
17	تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع القانون الداخلي.					
18	تشجيع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق.					
19	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل.					

20	تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية.				
21	قدرة المؤسسة في حل نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.				
22	تعمل إدارة المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها بصفة دورية.				

المحور الثالث: متطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية
أولاً: متطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
متطلبات المسؤولية الاجتماعية						
23	ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية.					
24	الحرص على تقديم برامج بأداء قوي وجودة عالية.					
25	تخصيص مسؤولاً متفرغاً كاملاً لهذا النشاط.					
26	تحديد المؤسسة رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه.					
معوقات المسؤولية الاجتماعية						
27	عدم توافر الخبرة اللازمة للقيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.					
28	ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء.					
29	غياب ميثاق اجتماعي وأخلاقي في العديد من المؤسسات.					
30	ضعف عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني.					

ثانيا: متطلبات ومعوقات الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
متطلبات الفعالية التنظيمية						
31	الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل.					
32	توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتحفيز العاملين.					
33	امتلاك المؤسسة القدرة على رضا العمال داخل وخارج بيئة العمل.					
34	إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.					
معوقات الفعالية التنظيمية						
35	عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا.					
36	تفشي ظاهرة التأخر عن العمل.					
37	نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الاداء.					
38	عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين.					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين لإستبيان الدراسة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	عبد الهادي داودي	أستاذ مساعد "أ"	إدارة أعمال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
2	زموري كمال	أستاذ محاضر "أ"	تسويق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف
3	لطيف وليد	أستاذ محاضر "أ"	نقود وتمويل	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الاقتصادي) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بالجودة المناسبة	البعد_الاقتصادي
	Pearson Correlation	,550**	,827**
تحرص المؤسسة على تحقيق المنفعة.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,368**	,445**
تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي.	Sig. (2-tailed)	,019	,004
	N	40	40
	Pearson Correlation	,772**	,813**
تهدف المؤسسة للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	1**	,925**
تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بالجودة المناسبة	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,925**	1**
البعد_الاقتصادي	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد القانوني) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations			
		البعد_القانوني	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري.
تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية (كضمان النقل من و إلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن)...	Pearson Correlation	,900**	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين السارية في المجتمع.	Pearson Correlation	,643**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تسعى المؤسسة لاحترام وتطبيق قانون النفقات العمومية في تعاملاتها.	Pearson Correlation	,501**	,501**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001
	N	40	40
تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري.	Pearson Correlation	,899**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40
البعد_القانوني	Pearson Correlation	1**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الأخلاقي) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations			
		تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	البعد_الأخلاقي
تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع التي تنشط فيه.	Pearson Correlation	,601**	,888**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
تلتزم المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	Pearson Correlation	,519**	,520**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001
	N	40	40
توظف المؤسسة أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة.	Pearson Correlation	,319**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,045	,002
	N	40	40
تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	Pearson Correlation	1**	,901**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
البعد_الأخلاقي	Pearson Correlation	,901**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (البعد الخيري) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		البعد_الخيري	تقدم المؤسسة إعانات وتبرعات للمستشفيات.
Pearson Correlation	,716**	,927**	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	تقدم المؤسسة تبرعات ومساعدات للجمعيات الخيرية.
N	40	40	
Pearson Correlation	,528**	,537**	
Sig. (2-tailed)	,001	,000	تقدم المؤسسة المساعدات المالية والعينية للمعاقين والأيتام و الأرامل.
N	39	39	
Pearson Correlation	,380**	,333**	
Sig. (2-tailed)	,016	,036	تقدم المؤسسة احتفالات لإحياء مناسبات خاصة أو عامة.
N	40	40	
Pearson Correlation	1**	,925**	
Sig. (2-tailed)		,000	تقدم المؤسسة إعانات وتبرعات للمستشفيات.
N	40	40	
Pearson Correlation	,925**	1**	
Sig. (2-tailed)	,000		البعد_الخيري
N	40	40	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 2-tailed level ().

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (أبعاد الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		الفعالية_ التنظيمية
Pearson Correlation		,765**
تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع القانون الداخلي.	Sig. (2-tailed)	,000
N		40
Pearson Correlation		,015**
تشجيع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق.	Sig. (2-tailed)	,925
N		40
Pearson Correlation		,571**
للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل.	Sig. (2-tailed)	,000
N		40
Pearson Correlation		,562**
تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية.	Sig. (2-tailed)	,000
N		40
Pearson Correlation		,034**
قدرة المؤسسة في حل نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.	Sig. (2-tailed)	,836
N		40
Pearson Correlation		,787**
تعمل إدارة المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها بصفة دورية.	Sig. (2-tailed)	,000
N		40
Pearson Correlation		1**
الفعالية_ التنظيمية	Sig. (2-tailed)	
N		40

المحور الثالث: متطلبات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات المسؤولية الاجتماعية) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		تحديد المؤسسة رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه.	متطلبات_المسؤولية_ا لاجتماعية
ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية.	Pearson Correlation	,589	,903**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
الحرص على تقديم برامج بأداء قوي وجودة عالية.	Pearson Correlation	,396*	,427**
	Sig. (2-tailed)	,011	,006
	N	40	40
تخصيص مسؤولا متفرغا كاملا لهذا النشاط.	Pearson Correlation	,501**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	40	40
تحديد المؤسسة رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه.	Pearson Correlation	1**	,879**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
متطلبات_المسؤولية_الاجتماعية	Pearson Correlation	,879**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (معوقات المسؤولية الاجتماعية) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		ضعف عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني.	معوقات_المسؤولية_ا لإجتماعية
عدم توافر الخبرة اللازمة للقيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.	Pearson Correlation	,541	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء.	Pearson Correlation	,668**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
غياب ميثاق اجتماعي وأخلاقي في العديد من المؤسسات.	Pearson Correlation	,709**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
ضعف عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني.	Pearson Correlation	1**	,870**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
معوقات_المسؤولية_الاجتماعية	Pearson Correlation	,870**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (متطلبات الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.	متطلبات الفعالية_التنظيمية
	Pearson Correlation	,660	,905**
الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,751**	,841**
توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتحفيز العاملين.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,703**	,725**
امتلاك المؤسسة القدرة على رضا العمال داخل وخارج بيئة العمل.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	1**	,916**
إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,916**	1**
متطلبات الفعالية_التنظيمية	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الارتباط بيرسون لعبارات (معوقات الفعالية التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد

Correlations

		عدم وجود التعاون والنفاعل بين الإدارة والعاملين.	معوقات_الفعالية_التنظيمية
	Pearson Correlation	,622	,898**
عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,629*	,541**
تفشي ظاهرة التأخر عن العمل.	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,593	,470**
نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء.	Sig. (2-tailed)	,000	,002
	N	40	40
	Pearson Correlation	1**	,903**
عدم وجود التعاون والنفاعل بين الإدارة والعاملين.	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
	Pearson Correlation	,903**	1**
معوقات_الفعالية_التنظيمية	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): معامل ثبات أداة الدراسة

1. ثبات البعد الاقتصادي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,862	5

2. ثبات البعد القانوني:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	5

3. ثبات البعد الأخلاقي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,845	5

4. ثبات البعد الخيري:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	5

5. ثبات المسؤولية الاجتماعية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,843	5

6. ثبات الفعالية التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,775	7

7. ثبات متطلبات المسؤولية الاجتماعية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	5

8. ثبات معوقات المسؤولية الاجتماعية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,902	5

9. ثبات متطلبات الفعالية التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	5

10. ثبات معوقات الفعالية التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,880	5

11. الثبات الكلي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,884	38

الملحق (05): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	23	57,5	57,5	57,5
Valid أنثى	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	5	12,5	12,5	12,5
Valid من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	65,0	65,0	77,5
40 سنة فأكثر	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مستوى مهني	1	2,5	2,5	2,5
Valid مستوى ثانوي	15	37,5	37,5	40,0
ألمستوى جامعي	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
Valid من 5 إلى 10 سنوات	22	55,0	55,0	70,0
من 10 سنوات فأكثر	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد الاقتصادي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تحرص المؤسسة على تحقيق المنفعة.	40	1	5	4,28	,134	,847
تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي.	40	1	5	3,05	,237	1,501
تهدف المؤسسة للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في العمل.	40	1	5	4,10	,163	1,033
تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بالجودة المناسبة.	40	1	5	4,03	,198	1,250
البعد الاقتصادي	40	1,00	5,00	4,1500	,14676	,92819
Valid N (listwise)	40					

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد القانوني"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية (كضمان النقل من و إلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن)...)	40	1	5	3,47	,203	1,281
تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين السارية في المجتمع.	40	1	5	3,85	,162	1,027
تسعى المؤسسة لاحترام وتطبيق قانون النفقات العمومية في تعاملاتها.	40	1	5	3,80	,172	1,091
تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري.	40	1	5	3,40	,202	1,277
البعد_ القانوني	40	1,00	5,00	3,4375	,18186	1,15018
Valid N (listwise)	40					

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد الأخلاقي"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع التي تنشط فيه.	40	1	5	4,05	,160	1,011
تلتزم المؤسسة بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	40	1	5	3,40	,208	1,317
توظف المؤسسة أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة.	40	1	5	4,20	,140	,883
تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	40	1	5	3,78	,170	1,074
البعد_الأخلاقي	40	1,00	5,00	3,9125	,14751	,93293
Valid N (listwise)	40					

4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "البعد الخيري"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تقدم المؤسسة تبرعات ومساعدات للجمعيات الخيرية.	40	1	5	2,80	,135	,853
تقدم المؤسسة المساعدات المالية والعينية للمعاقين والأيتام والأرامل.	40	1	5	3,03	,162	1,013
تقدم المؤسسة احتفالات لإحياء مناسبات خاصة أو عامة.	40	1	5	3,95	,172	1,085
تقدم المؤسسة إعانات وتبرعات للمستشفيات.	40	1	5	2,75	,133	,840
البعد_الخيري	40	1,00	5,00	2,7750	,12397	,78406
Valid N (listwise)	40					

1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات "أبعاد الفعالية التنظيمية"

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع القانون الداخلي.	40	1	5	3,20	,190	1,203
تشجيع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق.	40	2	5	4,00	,139	,877
للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل.	40	1	5	3,27	,196	1,240
تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي يستجيب لمختلف التغيرات البيئية.	40	1	5	3,35	,174	1,099
قدرة المؤسسة في حل نزاعاتها من خلال الحوار الصريح.	40	1	5	3,85	,154	,975
تعمل إدارة المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها بصفة دورية.	40	1	5	3,37	,198	1,254
الفعالية_ التنظيمية	40	1,00	5,00	3,2875	,15073	,95332
Valid N (listwise)	40					

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية.	40	1	5	3,65	,184	1,167
الحرص على تقديم برامج بأداء قوي وجودة عالية.	40	1	5	3,68	,194	1,228
تخصيص مسؤولا متفردا كاملا هذا النشاط.	40	1	5	3,22	,154	,974
تحديد المؤسسة رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه.	40	1	5	3,23	,166	1,050
متطلبات_المسؤولية_الاجتماعية	40	1,00	4,50	3,4375	,15627	,98831
Valid N (listwise)	40					

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات المسؤولية الاجتماعية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
عدم توافر الخبرة اللازمة للقيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.	40	2	5	3,58	,164	1,035
ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى المدراء.	40	1	5	3,12	,187	1,181
غياب ميثاق اجتماعي وأخلاقي في العديد من المؤسسات.	40	1	5	3,43	,156	,984
ضعف عملية التواصل بين المؤسسة والمجتمع المدني.	40	2	5	3,38	,155	,979
معوقات_المسؤولية_الاجتماعية	40	2,00	5,00	3,4750	,13977	,88397
Valid N (listwise)	40					

4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات الفعالية التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل.	40	1	5	3,93	,201	1,269
توفير الظروف الملائمة لتشجيع وتحفيز العاملين.	40	1	5	3,63	,208	1,314
امتلاك المؤسسة القدرة على رضا العمال داخل وخارج بيئة العمل.	40	1	5	3,32	,213	1,347
إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.	40	1	5	3,32	,213	1,347
متطلبات_الفعالية_التنظيمية	40	1,00	5,00	3,6250	,18841	1,19158
Valid N (listwise)	40					

5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات الفعالية التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا.	40	1	5	3,35	,195	1,231
تفشي ظاهرة التأخر عن العمل.	40	1	5	3,48	,186	1,176
نقص التكوين والتحفيز يؤثران بصفة مباشرة على قدرة الأداء.	40	1	5	3,90	,163	1,033
عدم وجود التعاون والتفاعل بين الإدارة والعاملين.	40	1	5	3,25	,199	1,256
معوقات_الفعالية_التنظيمية	40	1,00	5,00	3,3000	,17705	1,11975
Valid N (listwise)	40					

الملحق (07): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغوروف-سمرنوف)

1. نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

الأداة

N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.5911
	Ecart type	.67306
Différences les plus extremes	Absolue	.152
	Positif	.140
	Négatif	-.152-
Statistiques de test		.152
Sig. asymptotique (bilatérale)		.021 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (08): تحليل اختبار الفروق

1. نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

- حسب الجنس:

ANOVA

الفعالية التنظيمية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.038	1	.038	.041	.840
Within Groups	35,405	38	.932		
Total	35,444	39			

- حسب الفئة العمرية:

ANOVA

الفعالية التنظيمية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.119	2	.059	.062	.940
Within Groups	35,325	37	.955		
Total	35,444	39			

- حسب المستوى التعليمي:

ANOVA

الفعالية التنظيمية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,354	2	1,177	1,316	,280
Within Groups	33,090	37	,894		
Total	35,444	39			

- حسب الخبرة المهنية:

ANOVA

الفعالية التنظيمية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,584	2	,292	,310	,735
Within Groups	34,860	37	,942		
Total	35,444	39			

الملحق رقم (09): اختبار تحليل التباين للانحدار

1. نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,395	4	4,849	10,574	,000 ^b
Residual	16,049	35	,459		
Total	35,444	39			

a. Dependent Variable: التنظيمية_الفعالية

b. Predictors: (Constant), القانوني_البعد, الاقتصادي_البعد, الأخلاقي_البعد, الخيري_البعد

2. نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,909	,639		1,424	,163					
الاقتصادي_البعد	-,258	,170	-,251	-1,521	,137	,392	-,249	-,173	,474	2,110
القانوني_البعد	,503	,168	,607	2,995	,005	,677	,452	,341	,315	3,179
الأخلاقي_البعد	,224	,169	,219	1,322	,195	,577	,218	,150	,472	2,118
الخيري_البعد	,304	,151	,250	2,017	,051	,432	,323	,229	,841	1,188

a. Dependent Variable: التنظيمية_الفعالية