

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الابداع  
دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB-قالمة-

تحت إشراف الأستاذ :

مجلخ سليم

من إعداد الطالبتين:

- بوتلجة بشرى
- مراح بشرى

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله  
وصحبه أجمعين

عملا بقوله تعالى "وإذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم....."

نشكر الله على النعمة التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل  
المتواضع.

كما نتقدم بالشكر والتقدير الخالص والامتنان والاحترام الفائق إلى كل من ساعدنا من  
قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر **مجلخ سليم** على  
جهده ومتابعته لنا الذي لولاه لما تمكنا من انجاز هذا العمل على هذا الوجه منذ أن كان  
مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية، كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسيد مدير  
مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات **CAB** الأستاذ **حبيلس مهدي**  
على حسن استقباله لنا وتزويدنا بالمعلومات اللازمة حول موضوع دراستنا،

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة

كما نشكر جميع الأساتذة الكرام على ما تحملوه وما بذلوه من جهد لأجلنا طيلة مشوارنا  
الجامعي

والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

فجزا الله الجميع كل خير.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، قال الله تعالى " فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

الحمد والشكر لله تبارك الذي جعل لي طريقا في العلم ووقفني لإتمام هذا العمل

إلى الذي وهبني كل ما املك لأحقق له أماله، إلى من كان يدفني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعا لي لكل نجاح، إلى مدرستي الأولى في الحياة "أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره"

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفيض درب حياتي، إلى التي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة بخطوة في عملي "نبع الحنان أمي اعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين".

إلى كل من اظهروا لي كل ما هو جميل من الحياة أخي الغالي تامر، وبرعمتي الصغيرة أسيل.

إلى زوجي الذي ساندي ودعمني في هذه المرحلة

إلى روح جدتي الطاهرة التي كانت دعواتها لي لا تفارقي والتي تمنيت أن تعيش لحظة تخرجني وان تراني في أعلى المراتب، إليك يا من يستحيل نسيانك، رحمك الله يا غاليتي وأسكنك فسيح جناته.

إلى جدي الغالي على قلبي الذي لا ينساني من الدعاء، حفظك الله أينما خطت قدميك.

إلى جدتي والدة أبي حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها لنا.

إلى رفيقة دربي في الدراسة وزميلتي في العمل بوثلجة بشرى .

إلى اعز صديقتي بشرى بوشملة

وأخيرا إلى كل أفراد العائلة من قريب وبعيد والى اعز صديقتي وزميلاتي وزملائي وكل من قال لي وفقك الله.

مراج بشرى

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، قال الله تعالى " فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

الحمد لله الذي وفقني الى هذا ولم أكن لأصل اليه لولا فضل الله علي

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة، فاهدي عملي هذا:

الى من ككله الله بالهيبه والوقار... الى من علمني العطاء دون انتظار... الى من احمل اسمه بكل افتخار... اسال الله عز وجل ان يمد في عمرك لترى ثمارا حان موعد قطافها بعط طول انتظار.

والدي العزيز طاهر.

الى معنى الحب والحنان... الى من كان دعاؤها بلسم الجراح وسر النجاح... الى بسمتي في الحياة... الى التي لا ترقى لوصفها قواميس فكري وزخرفة حروفي

امي الغالية نورة رهدون

. الى من بهم أكبر وعليهم اعتمد... الى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة... الى من عرفت معهم معنى الحياة.

اختي الغالية ريحانة وزوجها عنتر.

اخواني الياس، محمد امين.

الى رفيقة دربي في الدراسة وزميلتي في العمل العزيزة مراح بشرى.

وأخيرا الى كل افراد العائلة من قريب وبعيد والى اعز صديقاتي وزميلاتي وكل من قال لي وفقك الله.

بوثة بشرى



# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الإهداءات
I-III	فهرس المحتويات
V-VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: مدخل حول المسؤولية الاجتماعية</b>	
02	تمهيد
12-3	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.
7-3	المطلب الأول: البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.
10-8	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
12-10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية.
23-13	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية.
18-13	المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية الرئيسية والفرعية.
21-19	المطلب الثاني: مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية.
23-21	المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.
29-24	المبحث الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية وعوامل نجاحها

27-24	المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية.
28-27	المطلب الثاني: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
29	المطلب الثالث: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية.
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع.	
32	تمهيد
41-33	المبحث الأول: مدخل الى الابداع.
37-33	المطلب الأول: مفهوم الابداع.
40-37	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الابداع.
41-40	المطلب الثالث: خصائص واهمية الابداع.
51-42	المبحث الثاني: اساسيات الابداع.
45-42	المطلب الأول: مبادئ وعناصر الابداع.
48-45	المطلب الثاني: مستويات الابداع.
50-48	المطلب الثالث: مصادر الابداع وانواعه.
59-52	المبحث الثالث: مراحل الابداع ومعوقاته.
54-52	المطلب الأول: خطوات ومراحل الابداع.
56-54	المطلب الثاني: أساليب تنمية الابداع.
58-57	المطلب الثالث: معوقات الابداع.
59	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة.	



61	تمهيد
68-62	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة.
64-62	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.
66-64	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.
68-67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
76-69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
70-69	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
72-70	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.
76-73	المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية.
103-76	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
80-76	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.
96-81	المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور.
103-96	المطلب الثالث: تحليل الارتباط بين المتغيرات واختبار الفرضيات.
104	خلاصة
109-106	الخاتمة العامة
117-111	قائمة المراجع
/	الملاحق



قائمة

الجداول والاشكال.

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
06	الجدول رقم (01): المراحل التاريخية لنشوء المسؤولية الاجتماعية.
09	الجدول رقم (02): تعريف الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية.
11	الجدول رقم (03): الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية.
17	الجدول رقم (04): ابعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج CARROL
65	الجدول رقم (05): منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة.
75	الجدول رقم (06): مقياس ليكرت الخماسي.
76	الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباغ لمحاوور الدراسة.
77	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
78	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
79	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.
80	الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.
81	الجدول رقم (12): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة.
82	الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الاقتصادي.
83	الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين عبارات البعد القانوني.
84	الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأخلاقي.

## قائمة الجداول

85	الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين عبارات البعد البيئي.
86	الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين عبارات الأصالة.
87	الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين عبارات طلاقة الأفكار.
88	الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين عبارات المرونة.
89	الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الاقتصادي.
90	الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد القانوني.
91	الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأخلاقي.
92	الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد البيئي.
93	الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأصالة.
94	الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات طلاقة الأفكار.
95	الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المرونة.
97	الجدول رقم (27): اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
98	الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي.
99	الجدول رقم (29): اختبار ستيودنت.
100	الجدول رقم (30): اختبار فيشر.

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
15	الشكل رقم (01): هرم كارول Carroll يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
23	الشكل رقم (02): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.
37	الشكل رقم (03): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة.
51	الشكل رقم (04): أنواع الإبداع حسب تايلور.
71	الشكل رقم (05): نموذج الدراسة.
77	الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
78	الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
79	الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.
80	الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



قائمة

الملاحق

العنوان	الملحق
وثيقة الزيارة الميدانية	الملحق رقم 01
استبيان الدراسة	الملحق رقم 02
الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.	الملحق رقم 03
الهيكل التنظيمي لوحدات الانتاج لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.	الملحق رقم 04
مراحل تطور مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.	الملحق رقم 05
نتائج برنامج الحزمة الاحصائية SPSS20.	الملحق رقم 06
F table	الملحق رقم 07
T table	الملحق رقم 08



مقدمة

عامّة



في ظل تزايد التغيرات السياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم وما واكب ذلك من زيادة في نشاطات المؤسسات المختلفة ونتيجة للآثار السلبية التي خلفتها العديد من المؤسسات بدأت النظرة الى المؤسسات تتغير وأصبح المجتمع يطالبها بان تؤدي دورا فعالا في تلبية احتياجاته والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، كل هذا دفع الى تغير النظرة الى المؤسسات وبات ينظر الى نجاحها من خلال مدى قيامها بالتزامات خاصة بالجانب الاجتماعي.

ومن هنا جاء الاهتمام الأول بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يعتبر موضوع اليوم فهي لا تقتصر على الخدمة الذاتية بل يتعدى ذلك الى تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فكل فرد مسؤول اجتماعي سواء داخل بيئة المؤسسة او المحيط الخارجي لها، فهي مسؤولية الجميع ولا تقتصر على قطاع واحد فالجميع شركاء في بناء المؤسسة والمجتمع، ومن اهم مبادئها هو الشعور بالانتماء والتعاون والتواصل فيما بينهم لتحقيق منفعة الجميع، كما نشير ان المؤسسات اليوم يجب الا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية فقط، بل يجب ان تغوص في اعماقها وان تسعى نحو الابداع في تبنيتها.

وكون الإبداع محور أمان لاستمرار المؤسسة الاقتصادية حيث يعد أحد أسس نجاح المؤسسات، ومن المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقت اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، باعتباره من السمات الشخصية ينفرد بها الأشخاص عن غيرهم، فالفرد المبدع ثروة تفوق الثروة المادية، و الاستثمار فيه يعتبر انجح مصادر الاستثمار، لذا فان توفير مناخ ملائم يساعد الافراد على اظهار ما لديهم من قدرات إبداعية بالإضافة الى تحفيزه ومدى وعيه بالجزء الذي يسقط على عاتقه من المسؤولية، سيؤدي بهم للعمل والبحث والتطوير وبهذا يؤدي الى تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

#### أولا: مشكلة الدراسة:

ان التغيرات التي تحدث في المنظمة نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات، لا تسمح للمؤسسات ان تكون فعالة ويكون لها قبول مجتمعي، مما أدى هذا الى ظهور مفاهيم جديدة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التكيف مع التطورات السريعة، ولعل أبرز هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمختلف أنواعها واحجامها.

وقد كان اختيارنا للمسؤولية الاجتماعية محاولة منا لإظهار أهميتها ودورها في المؤسسة، وما لها من تأثير على تنمية روح الإبداع. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها في التساؤل التالي:

**ما مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات  
CAB بقالمة؟**

يندرج تحت الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي:

- هل يوجد أثر للبعد الاقتصادي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة؟
- هل يوجد أثر للبعد القانوني ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة؟
- هل يوجد أثر للبعد الأخلاقي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة؟
- هل يوجد أثر للبعد البيئي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة:**

من اجل معالجة إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للبعد الاقتصادي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للبعد القانوني ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للبعد الأخلاقي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للبعد البيئي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالملة.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ناحية الجانب النظري في حيوية الموضوع، حيث يعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إحدى التوجهات المعاصرة التي تلجا إليها المنظمات اليوم على اختلاف طبيعتها نشاطها، كما أنها تعتبر استثمار طويل المدى حيث تسعى المؤسسة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال إبداع الأفراد لجعلهم يبذلون أقصى ما عندهم وهذا من خلال استخدام أساليب متطورة لمواكبة التغيرات التي تطرأ في المحيط. ولزيادة أهمية هذا الموضوع قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالملة من خلال معرفة علاقة كل منها بالآخر وتأثيرها على بعضها.

### رابعا: أهداف الدراسة:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وما يتعلق بها.
- التعرف على روح الإبداع في المؤسسة.
- معرفة تأثير المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB.
- التعرف على مدى التطابق بين واقع المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية مع الإطار النظري في هذا المجال.
- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني.
- التحقق من صحة الفرضيات من اجل الخروج بنتائج.
- اثراء المكتبة والمساهمة في تنوع المواضيع فيها.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

هنالك عدة أسباب دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع بسبب ارتباطه بتخصص إدارة الأعمال.
- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب العلمي.

- محاولة اكتشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع.
- قلة البحوث والدراسات التي تربط المسؤولية الاجتماعية بالإبداع.
- محاولة تشجيع المؤسسات الاقتصادية بتطبيق أسلوب الإبداع في تطوير قدراتها الإنتاجية.

#### سادسا: المنهج المتبع:

اعتمدنا في هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج المتوافقة مع هذا الموضوع في:

- الجانب النظري: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتحليل وعرض المادة العلمية.
- الجانب التطبيقي: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات للظاهرة المدروسة وتحليلها.

#### سابعا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة التواصل مع المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية.
- قلة الدراسات التي تربط متغيري الدراسة، حيث على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت عنصر المسؤولية الاجتماعية والإبداع كل على حدى، إلا انه لا توجد هناك دراسات تربط المتغيرين.
- صعوبة فهم بعض العاملين لبعض العبارات التي تخص الموضوع وهذا يعود لحدائتها، مما اثر سلبا على إجابتهم على بعض العبارات الخاصة بالاستمارة.
- التعقيد المتعلق بحدود دراسات هذا الموضوع وعدم وجود وجهات نظر واضحة حيث يبقى الطالب في حالات عديدة مخير في العديد من الأمور.

#### ثامنا: الدراسات السابقة.

مما لا شك فيه أن هناك تأثيرا للدراسات السابقة على الدراسات القادمة حيث تقول الحكمة (أبدأ من حيث انتهى الآخرون)، إذ يجب الاستفادة مما وصل إليه الآخرون و البناء عليه بغية التطور و التقدم، لذا أردنا الاستناد

في هذه الدراسة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسية تتناول الهدف من الدراسة، و العينة و الأدوات المستخدمة و من ثم أهم النتائج. وفيما يلي ذكر لأهم هذه الدراسات:

1- دراسة (Cisagara Bisimwa Benjamin& Musole Binwa Raoul 2020) بعنوان:

### **Responsabilité Social des Institutions d'enseignement supérieur et universitaire**

الهدف من هذه الدراسة هو اقتراح مسؤولية اجتماعية للتعليم العالي والمؤسسات الجامعية في مدينة Bukavu، انما مسألة تحديد الابعاد والسمات التي يقدرها الطالب، وكذلك الوزن الذي يعطونه لهم داخل مؤسساتهم حيث تم جمع البيانات من عينة 150 طالب وطالبة، باستخدام تحليل العامل الاستكشافي المتتالي وتحليل العامل المؤكد، وتؤكد النتائج ان هذه المسؤولية الاجتماعية هي بناء متعدد الابعاد يتكون من خمس ابعاد (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري، البيئي)، وتظهر النتائج ان درجة المسؤولية الاجتماعية في Bukavu، هي 72%، وان المؤسسات الخاصة حصلت تصنيف أفضل نسبياً. وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأساسية، وتعارض من ناحية ان هذه الدراسة تطبق المسؤولية بكامل ابعادها، اما نتائج دراستنا تقول ان هناك تطبيق جزئي للمسؤولية الاجتماعية.

2- دراسة وصفي نزال وآخرون (2011) بعنوان: أثر المسؤولية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء (مساق مشروع تخرج، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية، وكانت دراسة حالة في شركة جوال. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة:

انخفاض بعد المسؤولية تجاه المجتمع من وجهة نظر عينة الدراسة. ولعل هذه النتيجة يمكن تفسيرها من خلال أن شركة جوال لا تقوم بعرض النشاطات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من

خلال بيان اهتمام الشركة بالبطالة ومشاركتها ببناء المؤسسات الاجتماعية مثل المستشفيات وغيرها مما يقوي الشعور لدى العملاء بالاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع. تتعارض نتائج هذه الدراسة التي تقول أن بعد المسؤولية الاجتماعية منخفض تجاه المجتمع من وجهة نظر عينة الدراسة ويفسر ذلك بان المؤسسة لا تهتم بالبطالة ولا تشارك ببناء مؤسسات اجتماعية مع نتائج دراستنا التي تقول أن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية اتجاهاً للمجتمع وذلك من خلال مساهمتها في تقليل البطالة وذلك من خلال توفير فرص عمل لأفراد المجتمع.

3- دراسة ضيافي نوال 2010 بعنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية (مذكرة ماجستير , جامعة أبو بكر بالقائد , تلمسان): وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية , و توعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظراً لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله مع عرض أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاهاً للعمال و أهمية الالتزام بها، التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الخاصة و مدى الالتزام بها من خلال تطبيق و تحليل مقياس المسؤولية الاجتماعية . و كانت أهم نتائج هذه الدراسة:

-تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية المحافظة على البيئة وزيادة ولاء العاملين... الخ وللمؤسسة أيضاً من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين، المستهلكين، العمال... الخ.

-المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام , وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين , تلوث البيئة.

-هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاهاً للعاملين، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة. حيث تتفق نتائج هذه الدراسة التي بينت أن المؤسسة تدرك تماماً مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتتبنى هذه الفكرة اتجاهاً لجميع الأطراف المتعاملة معها ابتداءً من قلب المؤسسة المتمثل في مواردها البشرية، مع نتائج دراستنا التي بينت أن المؤسسة تتبنى المسؤولية

الاجتماعية وتلعب دورا كبيرا في المجتمع وذلك من خلال تقلي البطالة وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع.

4-دراسة الطاهر خامرة (2007) بعنوان: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة" (مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، وقد أجرى الباحث دراسة حالة سوناطراك واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة:

إن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية، وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها، ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة، إلا انه ليس فيه أداة قياسية للمسؤولية الاجتماعية، وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على إعداد التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مساهمة المنظمة الاقتصادية في التنمية المستدامة. حيث تتفق هذه نتائج هذه الدراسة التي تقول أن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية، وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة مع نتائج دراستنا التي تقول أن المؤسسة تهتم بالبيئة وذلك من خلال إنتاجها لمنتجات آمنة للبيئة، إلا أن للمؤسسة العديد من الآثار السلبية وخذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فهو يخلف الكثير من الملوثات التي تؤثر على البيئة وعلى المجتمع.

5- دراسة ( مورتى سيراميش 2007) بعنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات و العلاقات العامة, المفاهيم

و الممارسات في سنغافورة :وهدفت الدراسة الى استكشاف التصورات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات لدى عينة من المديرين التنفيذيين للشركات(512) و ممارسات المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات (74) في سنغافورة. استخدمت الدراسة عدة أساليب و أدوات بحثية,وحاولت الدراسة تقييم الأنشطة و الدوافع لعمليات صنع القرار و أصحاب المصلحة, و عمليات الاتصالات, و تخصيص الموارد, التقييم, و الفوائد المترتبة على المسؤولية الاجتماعية للشركات من بين عينة من الشركات في سنغافورة.

وكشفت النتائج التي توصلت إلى أن عينة المديرين التنفيذيين في الشركات كانوا قادرين على تحديد مفهوم المسؤولية للشركات على نحو شامل، وفسرت دوافع الممارسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات بعوامل مختلفة توصلت الدراسة إلى أن :

أن عدم وجود التزام بين بعض الشركات لتقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد يعود لأن هذه الشركات لم تضع أهدافا للمسؤولية الاجتماعية للشركات في المقام الأول.

وهذه الدراسة تتعارض مع نتائج دراستنا من ناحية عدم وجود التزام بين بعض الشركات لتقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في حين نتائج دراستنا تبين التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تحمي وتحفظ للأفراد حقوقه من رعاية صحية وطبية وغيرها.

#### تاسعا: هيكلية الدراسة.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث كان فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث ان:

الفصل الأول جاء تحت عنوان مدخل حول المسؤولية الاجتماعية، وتعرضنا فيه إلى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ورفع الغموض عنها من خلال التطرق إلى الإطار النظري لها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأبعاد الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية وأهم عناصرها ومبادئها ومعاييرها وكذلك مجالاتها. فيما خصصنا المبحث الثالث لمعرفة استراتيجيات ومعوقات وأهم عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الإطار النظري للإبداع، وتعرضنا فيه إلى تحديد مفهوم الإبداع وميزنا بينه وبين الابتكار في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فحاولنا أن نتطرق إلى عناصر الإبداع وأهم مبادئه وأنواعه، فيما خصص المبحث الثالث لمعرفة سيرورة العملية الإبداعية، وأهم أساليبه وكذلك معيقاته.

أما الفصل الثالث حاولنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالة، وقسم على أثرها إلى ثلاثة مباحث، خصص الأول منه لتقديم المؤسسة والتعريف بها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، أما الثاني فقد تمحور حول المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، والثالث خصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها.



# الفصل الأول

مدخل حول المسؤولية

الاجتماعية

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة ، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات حيث أصبح البعد الاجتماعي هدف من الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة لكي تكون عضوا فعالا في المجتمع الذي تعمل فيه ، وتكون مسؤولة عن ممارساتها وأنجازاتها التي تسير جنبا إلى جنب مع ممارساتها الاقتصادية ، والتي تعبر عن الإدارة الناجحة التي تستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع وتفاذي المشكلات، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا في الأوساط الأكاديمية وكذلك بالنسبة للمسيرين في المنظمات المختلفة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد، عناصر، مبادئ ومعايير قياسها، وفي الأخير نتطرق إلى استراتيجيات، معيقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية وعوامل نجاحها.

### المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

في بداية الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي للمجتمعات الرأسمالية الذي يحث على ضرورة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تتعامل معه، مما جعل المؤسسة الاقتصادية، مسؤولة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء نشاطها، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

### المطلب الأول: البعد التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.

سنطرق في هذا المبحث إلى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واهم التحديات التي أدت إلى بروزها.

#### أولاً: نشأة المسؤولية الاجتماعية.

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة ، غير أن المتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم ، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تباين المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر الفترات الزمنية المختلفة . ففي بداية الأمر ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الاسمي للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح، والمتمثل في كل الموارد المتاحة من طبيعية وبشرية حيث تم تشغيل

## الفصل الأول.....مدخل حول المسؤولية الاجتماعية

الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد مجزية للمالكين<sup>1</sup>.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب، بل انسحب إلى القيم والأهداف السائدة في المجتمع. ولكن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في بدايات القرن الحالي وبشكل خاص حيال ندرة الموارد ، انخفاض الأجر ، أجواء العمل غير الملائمة ، الفشل الحاصل في العديد من المنتجات ، التأثيرات الحاصلة من نقابات العمل ...، قد انعكست بمجملها على أن يكون هناك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لها في العمل . وبهذا الصدد يشير «Henry L-Gant» وفي عام 1919 إلا أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم<sup>2</sup>.

أما المرحلة الثانية فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام 1920 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمده منظمات الأعمال، والمتمثلة بتعظيمها للأرباح، فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمنظمة، وبالتالي أن تكون هناك أهداف أخرى مضافة إلى هدف الربح الذي تسعى لتحقيقه منظمة الأعمال<sup>3</sup>.

وبتجاوز النظرة الضيقة للمؤسسات أحادية الهدف التي تسعى لتحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع برز اتجاه جديد يدعو إلى توسيع المسؤولية الاجتماعية وتبني الفكرة ، حيث أصبحت المؤسسة أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها ولذلك يجب ان تسعى المؤسسة الى تحديد العوامل الاجتماعية والبيئية التي تسمح لها بالاتفاق مع مبادئ التنمية المستدامة<sup>4</sup>، وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ " نوعية الحياة للفرد " ، وتقديم

<sup>1</sup>نوال ضيائي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص ص 2-3.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2001، ص 19.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 19.

<sup>4</sup> Safa Makati, **Application Of corporate social responsibility approaches in human resources management** : a qualitative study in the moroccan context, Moroccan Journal of Entrepreneurship, innovation and management, Université Ibn Tofail ,FSJES,Kenitra, Volume 2, numéro 2,Maroc,2017 ,p 76.

المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد<sup>1</sup> ، ولكن يجب أن لا ينصرف التفكير هنا إلى أن المشكلة في هذا التحول تكمن في تقديم السلع والخدمات فقط ، بل هو جراء ما تحقق من نتائج مباشرة وغير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع ، وما أفرزته أيضا من تأثيرات سلبية تمثلت كالآتي :

- الظلم الذي أصاب المستهلك جراء الغش في البضائع والتلاعب في الأسعار.
- التهديدات التي تنال من صحة وسلامة العاملين جراء العمل أو المواد المستخدمة في الإنتاج.
- التلوث البيئي والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج.
- محدودية الاهتمام بالارتقاء لنوعية أجواء العمل والتي تمثلت في ضعف المهارات لدى العاملين.
- الشكوك الكثيرة التي تعترى أعمال العديد من الشركات الكبيرة وخصوصا فيما يتعلق بالرشاوى للحصول على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال مثلا.
- الفساد الكبير الذي أصاب نوعية حياة الأفراد في بعض جوانبها والتي تمثلت بخصائص وسلوك العامة من الأفراد وبشكل خاص أبناء المدن، وما رافقها من عدم تحمل منظمات الأعمال من مسؤولياتها المختلفة تجاه المجتمع.

وبهذا الصدد فقد دعت لجنة التطوير الاقتصادي في أمريكا (C.E.D)، في عام 1971 منظمة الأعمال إلى أن تعيد النظر في أفقها الاجتماعي، وان يكون تأسيسا معتمدا على كونها منظمة اقتصادية / اجتماعية، وان لا يقتصر عملها على مواجهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية دون الأهداف الأخرى التي يواجهها المجتمع بشكل كبير<sup>2</sup>.

ونلخص ذلك في الجدول الموالي الذي يوضح المراحل التاريخية التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup> نوال ضيائي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 21، 22.

## الفصل الأول.....مدخل حول المسؤولية الاجتماعية

### الجدول رقم (01): المراحل التاريخية لنشوء المسؤولية الاجتماعية.

الرقم	المرحلة	المفهوم
1	مرحلة الثورة الصناعية	وهي المرحلة التي شكلت البوادر الأولى لهذا المفهوم من خلال تحسين أجور العاملين.
2	مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن	في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بالعناصر المادية من اجل توفير ظروف عمل أفضل للعاملين ولغرض زيادة الإنتاج وبذلك تزداد أرباح المالكين.
3	مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخيم حجم الشركات.	ظهر تأثير هذه المرحلة بازدياد عدد العاملين والتقليل من نسب البطالة.
4	مرحلة الأفكار الاشتراكية	حملت هذه المرحلة أفكار دفعت الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية.
5	مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير	حملت هذه المرحلة دعوات مهمة لتدخل الدولة بحماية أصحاب المصالح المتضررين كافة جراء الكساد العالمي وانحيار الشركات الصناعية.
6	مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي.	عدت هذه المرحلة حاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي كان من أبرز مظاهرها تخلص الكثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والتوسع في مفهوم الديمقراطية الصناعية والمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي حقوق أصحاب المصالح.
7	مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات.	إتسمت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات إذ برزت الكثير من القضايا المدفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بالانتهاكات التي تحصل من قبل شركات الأعمال تجاه المستفيدين بصورة عامة.
8	مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية	والتي جسدت نداءات واحتياجات المراحل السابقة بشكل قوانين ودرسات أخلاقية والتي ظهرت في شعارات الشركات وفي رسالاتها بشكل صريح ووافى للنظر.
9	مرحلة جماعات الضغط.	مثلت هذه الجماعات مصالح شريحة واسعة من المستفيدين من أمثلتها حماية البيئة وحماية المستهلك وجمعية أطباء بلا حدود وغيرهم.
10	مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية.	اتسمت هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبرز الكثير من الظواهر كالعولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات، حيث حملت في طياتها مخاوف لتزايد سطوة شركات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها في تقديم الكثير من الخدمات.

المصدر: أكرم احمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية

الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن 2016، ص ص 52-53.

ثانيا: التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها<sup>1</sup>:

- 1- **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- 2- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.
- 3- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
- 4- **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات ، وتطوير مهارات العاملين ، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار ، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة ، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي ، وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية ، فان متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا إذ أصبح لزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين ، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق .

<sup>1</sup>فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، عمان-الأردن، دفعة 2003-2004، ص ص 35-36.

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الاتفاق على تحديد تعريف معين يفني بإعطاء مضمون شامل وجامع ومتعمق لظاهرة ما، وتزداد هذه الصعوبة كثيرا إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع. ولكن وبالرغم من هذه الصعوبات أو غيرها فان ذلك لا يمنع من استعراض عدد من التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة تمكنا في النهاية من الإحاطة بشمولية المعنى للمسؤولية الاجتماعية.

- فقد عرف **Drucker** المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم<sup>1</sup>.
- ويرى **Robbins** أن: المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع<sup>2</sup>.
- عرف **Chang & Flores** المسؤولية بأنها: التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل فضلا عن تحقيق منفعته الخاصة.

وهذا التعريف يضم أكثر من معنى فيتمثل الأول بتحديد هدف منظمة الأعمال نحو تحقيق القيم الاجتماعية ومن خلال القرارات التي تتخذها، والآخر العمل على مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها إدارة المنظمة والتي يكون لها تأثير على قوتها في المجتمع ومقدار مساهمتها في تلبية حاجاته ومن خلال الوظائف التي تؤديها<sup>3</sup>.

- كما يشير **Bowen 1953** في كتابه "المسؤولية الاجتماعية لرجل الاعمال" ان المسؤولية الاجتماعية هي: التزام رجل الاعمال باتباع القيم التي يراعيها المجتمع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان -الأردن، 2008، ص 289.

<sup>2</sup> نوال ضيائي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>4</sup> Houda Taibi, **Social Responsibility in the Moroccan Public Sector: Towards a sustainable development**, Revue internationale des sciences de gestion, Université Ibn Tofail, FSJES, Kenitra, volume 5, numero2, 2022, p 175.



## الفصل الأول.....مدخل حول المسؤولية الاجتماعية

- وفي تعريف آخر تعرف أنها: التزام منظمات القطاع الخاص بنشاطات اقتصادية، واجتماعية، وبيئية، لصالح المجتمع دون مقابل ربحي وبالتكامل مع جهود القطاع الحكومي<sup>1</sup>.
  - تعرف كذلك على أنها: مساهمة المؤسسة في مواجهة تحديات التنمية المستدامة، تشير إلى الإدماج الطوعي للشواغل الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسة في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة، يجب على المؤسسة في إطار نهج طوعي، اتخاذ قرارات تتماشى مع التوجهات والقيم التي يرغب فيها المجتمع الذي تعمل فيه<sup>2</sup>.
  - كما تعرف أيضا على أنها: الجهد المشترك الذي تبذله البشرية لجعل هذا العالم مكانا أكثر أمانا وأكثر جرأة ورعاية. والاستدامة البيئية هي المفتاح لحماية العالم والحفاظ عليه لعدة أجيال<sup>3</sup>.
- جدول رقم(02): تعريف الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية.

منظورها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	الهيئات والمنظمات الدولية
هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة.	المجلس العالمي للأعمال من اجل التنمية المستدامة.
هي الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية.	البنك الدولي.
هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية.	الغرفة التجارية العالمية.
قد اقر بان المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي.	الاتحاد الأوروبي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على محمد الفلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان-الأردن، 2016 ص ص 47-48.

<sup>1</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان -الأردن، 2015، ص 12.

<sup>2</sup> Jean-Marie Pereti, **Gestion des ressources humaines**, Magnard-Vuibert, paris, 2016, p273.

<sup>3</sup> Preeta M.Banerjee, Vanita Shatri, **Social Responsibility and Environmental in Business**, Response,books,New dalhi-India,2010,p 04.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي: "التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع يجعل المؤسسة أكثر استجابة لما يحدث حولها اتجاه أصحاب المصالح المختلفين، وذلك من منطلق وجود دافع داخلي نابع من رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية".

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية.

أصبحت معظم المؤسسات تهتم بالمسؤولية الاجتماعية في الوقت الراهن لما لها من أهداف فوائدها مادية ومعنوية تعود على المؤسسة وتساهم في بقائها ونجاحها وتطورها.

#### أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

تتحلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة.
- تحسين مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال، وتؤدي إلى نشر التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.
- إضافة إلى فوائد أخرى تتمثل في المردود المالي والأداء المتطور، والقبول الاجتماعي، والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.

وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منه من يجد أن هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، والجدول التالي يبين مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إما لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها بغض الطرف عنها.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2005، ص 52.

## الفصل الأول.....مدخل حول المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (03): الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ضد المسؤولية الاجتماعية	مع المسؤولية الاجتماعية
1- انتهاء أقصى الربح: على المؤسسات أن تحتّم بالأهداف الاقتصادية وتترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى.	1- توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.
2- إضعاف الفرص: إن متابعة الأهداف الاجتماعية يضعف الإنتاجية الاقتصادية، وبهذا يصبح المجتمع يعاني من عدم المشكلات الاجتماعية وعدم تحقيق الأهداف الاقتصادية أيضا.	2- الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.
3- التكاليف: إن اغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعيا يجب إن يتحمل تكلفتها شخصا ما. والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى.	3- الالتزام الأخلاقي: يجب على مؤسسات الأعمال العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.
4- القوة الأكبر: سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.	4- الصورة الذهنية للجمهور: خلق أفضل الصور لجذب الجمهور واكتساح أكبر للأسواق.
5- نقص المهارات: محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.	5- البيئة الأفضل: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعاملين الماهرين.
6- نقص المساءلة: تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان.	6- امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.
7- نقص دعم الجمهور الواسع وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها	7- تفوق الوقاية على العلاج: المشكلات الاجتماعية يجب أن تعالج قبل أن تتفاقم الأوضاع.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2006، ص ص 214 - 215.

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية.

وتهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمؤسسات أو المجتمع ويمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup> :

من وجهة نظر المؤسسات:

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا الزبون بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية والاستقرار النفسي لهم سيجعلهم أكثر إنتاجية مما ينعكس على خدمة نشاط المؤسسة.
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- السمعة الحسنة للمؤسسات كميزة تنافسية.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة حجم المبيعات.

من وجهة نظر المجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
- التزام كل الأفراد بتحقيق التنمية المستدامة.
- تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة.

<sup>1</sup>محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2004، ص ص 94-95.

### المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية.

مما لا شك فيه أن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد وعناصر، مبادئ ومعايير قياسها، بالإضافة إلى استراتيجيات التعامل معها، وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل.

### المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية.

سنطرق في هذا المطلب إلى الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهم عناصرها.

#### أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

حيث جاءت مساهمة "Carroll" بنقله نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميزت بين أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم وفيما يأتي فكرة موجزة عن كل بعد من هذه الأبعاد<sup>1</sup>:

- 1- **البعد الاقتصادي:** حيث تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات بنوعية راقية. وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة، بتحقيق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية.
- 2- **البعد القانوني:** حيث يندرج هذا الإطار للالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع، سواء كان هذا الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها.
- 3- **البعد الأخلاقي:** التي تراعي من خلاله منظمة الأعمال الجانب الأخلاقي في كل قراراتها ومسارها في الصناعة التي تعمل فيها، تجنباً لأي ضرر قد يلحق المجتمع.
- 4- **البعد الخيري:** يعبر هذا البعد عن المرحلة التي تتحول فيها المؤسسة بصفة طوعية إلى مؤسسة مواطنة صالحة عبر مساهمتها في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه. إنها مرحلة المسؤوليات الإضافية

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة وهران، دفعة 2013-2014، ص ص 79-80.

والمبادرات الطوعية التي تثرى فيها المؤسسة قيم المجتمع ومشروعاته الاجتماعية وبرامجه الخيرية وكل ما يجعل المجتمع بشكل أفضل<sup>1</sup>.

- بالإضافة الى هذه الابعاد التي جاء بها كارول هناك من يضيف البعد البيئي ويعتبره بعد أساسي في المسؤولية الاجتماعية:

➤ **البعد البيئي:** ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بلعربي، واقع تبني منظمات الاعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، دفعة 2019-2020، ص 41.

<sup>2</sup> نوال ضيافي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم(01): هرم CARROL يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية.



**Source:** Jihad El Yaagoubi, **impact de la responsabilité social des Entreprises cotées en bourse de clasablaca sur leur performance financière**, thèse pour lobtention du Doctorat en siences economiques et Gestion, universite Sidi Mahmoud Ben Abdellah, 2019 ;p 30.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فان استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا إلى ذلك تكون المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها "كارول Carroll" بشكل المعادلة التالية:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية +  
المسؤولية الاقتصادية.

المصدر: محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على رضا العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دفعة 2015-2016، ص 20.

وفي الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعا والتي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاء أطراف المستفيدين:



## الفصل الأول.....مدخل حول المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (04): ابعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج كارول CARROL.

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين. احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين.	المنافسة العادلة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. استخدام التكنولوجيا في معالجة اضرار المجتمع.	التكنولوجيا	
عدم المتاجرة بالمواد المضرة. حماية الأطفال صحيا وثقافيا. حماية المستهلك من المواد المضرة.	قوانين حماية المستهلك	القانوني
منع التلوث. منع الاستخدام التعسفي للموارد. صيانة الموارد وتنميتها.	حماية البيئة	
منع التمييز على أساس العرق او الجنس او الدين. تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن. التقليل من إصابات العمل. توظيف المعوقين	السلامة والعدالة	الأخلاقي
مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. مراعاة حقوق الانسان، احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.	المعايير الأخلاقية و الأعراف والقيم الاجتماعية	
نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.	نوعية الحياة	الخيري

المصدر: احمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية، بحث مقدم الى مركز المديرين المصري لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية حول موضوع:

المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2010، ص 11.

ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية.

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويرتبط به ويدعمه ويقويه ويتكامل معه، كما يشكلوا في النهاية إطارا متكاملا يسعى لتحقيق تنمية وتقدم المجتمع دون قصور من أي طرف من الأطراف وتمثل هذه العناصر في:

1. **المشاركة:** تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل، أو المشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات، أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة أو التقييم بهدف مستوى تنمية أفضل<sup>1</sup>.

2. **التعاون:** هو أحد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشرا، والتعاون إما أن يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين وأثناء الزلازل والكوارث الطبيعية أو إجباريا، حيث تكون صفة الإلزام نتيجة العمل والظروف المحيطة به، أما التعاون التعاقدية فيتمثل في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتم على أسس تعاقدية مثل الجمعيات التعاونية والخيرية التي تحكمها دوافع التعاطف أو وجود أهداف مشتركة بين أفرادها<sup>2</sup>.

3. **الاهتمام:** هو أساس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل إيجابيا وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر بريس، زهير غرابية، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" جامعة بشار، ص 7.

<sup>2</sup> موسى رحمان، فطوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، ملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قالمة، يومي 3 و4 ديسمبر 2012 ص 41.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 41.

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على تسع مبادئ رئيسية نلخصها كالآتي<sup>1</sup>:

- 1- **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي**: يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.
- 2- **القيم والأخلاقيات**: تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- 3- **المسائلة والمحاسبة**: يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- 4- **تقوية وتعزيز السلطات**: العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.
- 5- **الأداء المالي والنتائج**: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وان تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- 6- **مواصفات موقع العمل**: أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات.
- 7- **العلاقات التعاوانية**: أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

<sup>1</sup> محاد عريوة، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2010-2011، ص 55.

8- المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبائن.

9- الارتباط المجتمعي: تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع.

### ثانيا: معايير المسؤولية الاجتماعية.

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>:

1- 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 وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- 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 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.

3- معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

<sup>1</sup>محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة-التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي - ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 14/15 فيفري 2012، ص 10.

4- معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة

المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف

ضمانات المتابعة

ما بعد البيع، وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية

من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

### المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

هناك أربعة استراتيجيات للالتزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية، وهي على النحو التالي:

#### أولاً: استراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو استراتيجية الممانعة:

تمثل هذه الاستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي لمنظمة الأعمال، حيث ترى إدارة المنظمة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاهاً أي طرف من أصحاب المصالح. إن الدور الأساسي من وجود منظمات الأعمال هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وان القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال والمنظمات وان ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعياً يمثل ناتج عرضي محتمل. لذلك فان الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تحمل لمنظمة الأعمال. إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تعرض في أولوية فحص اقتصادي، وهكذا ترفض القرارات التي لا تلي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية. وبالرجوع إلى هرم المسؤولية الاجتماعية فان المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات للتعامل مع الدور الاجتماعي نجدها في المستوى الأول، وهو المسؤولية الاقتصادية وتحاول أن تتحاشى حتى المسؤولية القانونية بشتى الأساليب والطرق والتبريرات، وقد تعرض نفسها لإشكالات قانونية ودعاوى مثارة ضدها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الاردن، 2009، ص 96.

### ثانيا: الاستراتيجية الدفاعية:

تتتم المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة تعالي الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة والالتزام بالإنتاج الأنظف تلجأ المنظمات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل وتحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها عمليات الإنتاج<sup>1</sup>. وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية السابق الذكر فإن هذا النمط من استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع، وهو المسؤولية القانونية. وقد بين البعض أن القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة للمؤسسة وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الضرورية للقيام بالدور الاجتماعي لاحقا<sup>2</sup>.

### ثالثا: استراتيجية التكيف:

يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة، 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 تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه<sup>3</sup>.

### رابعا: استراتيجية المبادرة الطوعية:

تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقا من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه

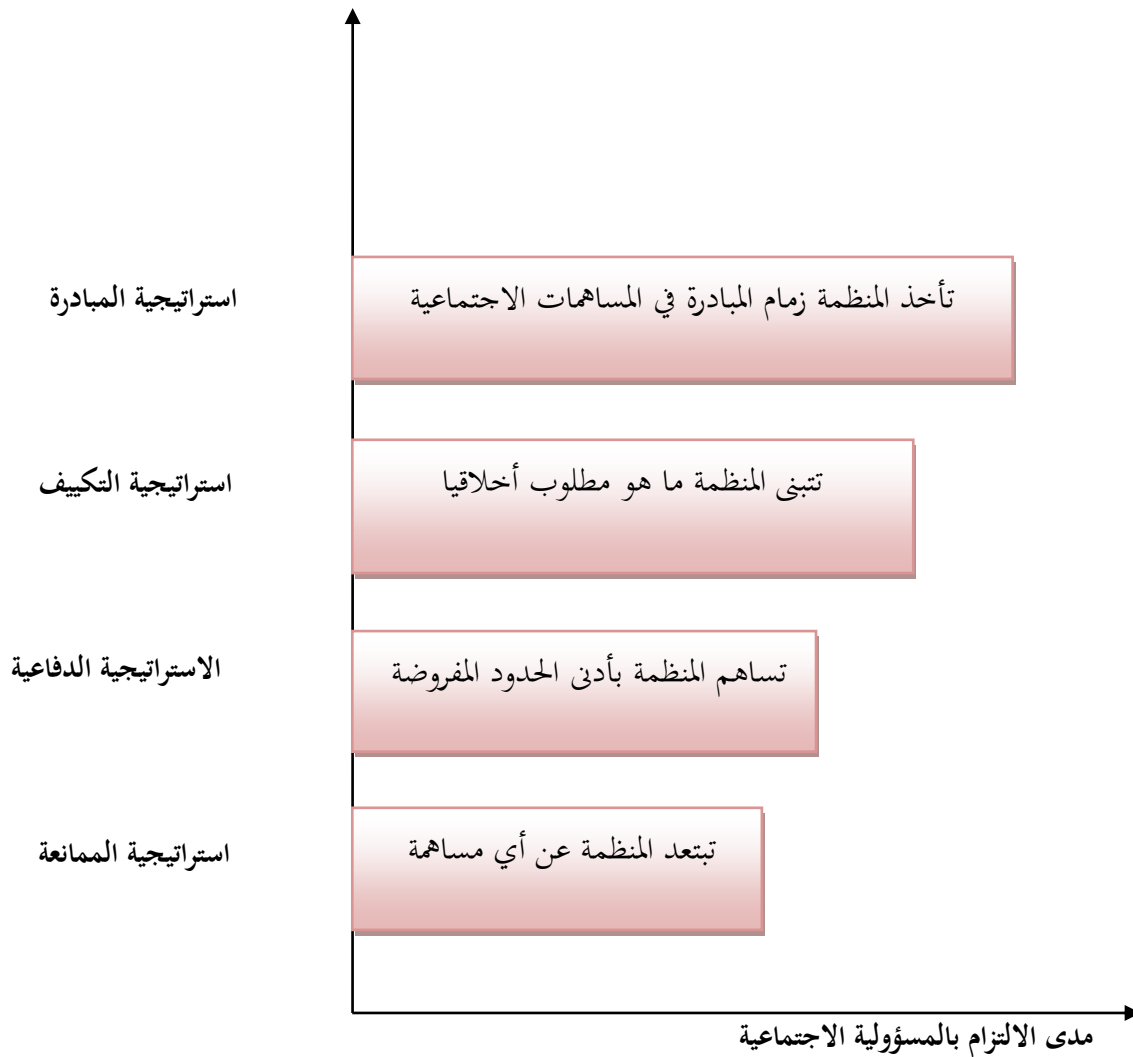
<sup>1</sup> خالد فضالة، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية في البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، دفعة 2018-2019، ص 47.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

<sup>3</sup> عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، دفعة 2012-2013، ص 64.

الأعمال التي تقوم بها. كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق<sup>1</sup>.

الشكل رقم(02): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2009، ص 98.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

### المبحث الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية وعوامل نجاحها.

للمسؤولية الاجتماعية مجالات مختلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أن هناك عوائق تحول بين المؤسسة وبين تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية تعمل المؤسسة على تجاوزها من خلال عدة عوامل مساعدة على نجاحها.

### المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية.

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي:

#### أولاً: مجال المساهمات العامة<sup>1</sup>:

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحيحة وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة :

- **المواصلات والنقل:** توفير وسائل النقل للعاملين.
- **الإسكان:** المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.
- **الخدمات الصحية:** تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.
- **رعاية مجموعة معينة من الأفراد:** المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

<sup>1</sup>الظاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية -مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، دفعة 2006-2007، ص 86.



➤ **البذل في سبيل الإنسانية:** تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

ثانيا: مجال الموارد البشرية<sup>1</sup>:

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة في المجتمع.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات ، كما تهتم التشريعات بحماية المواد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين ، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون ، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية ، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايته من أخطار المهنة ، يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية ، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية :

➤ **سياسات التوظيف:** توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

➤ **تحقيق الرضا الوظيفي:** منح العاملين أجور ومرتبوات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقية، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمال بالصيانة المستمرة للمعدات، وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

<sup>1</sup> محمد فلاق، قدور بنافلة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

### ثالثا: مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية<sup>1</sup>:

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فان أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية.

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:** الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.
- **المساهمات البيئية:** تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

### رابعا: مجال مساهمات المنتج أو الخدمة<sup>2</sup>:

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج / الخدمة، على النحو التالي:

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

<sup>1</sup> الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> محمد فلاق، قدور بنافلة، ص 11.

- تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام، وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

### المطلب الثاني: المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي وهي<sup>1</sup>:

أولاً: المعوقات الإدارية: ونذكر منها:

- عدم احتواء بعض المؤسسات على إدارة العلاقات العامة.
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية.
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.
- إهمال الإدارات العليا في عملية إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود اتصال فعالاً من قبل الإدارات مع الجمهور.

ثانياً: المعوقات القانونية: وتتلخص في:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليه القوانين والأنظمة.
- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم.

<sup>1</sup> أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص ص 9-10.

- عدم احترام التشريعات الاجتماعية والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على المخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية:
- قد لا يكتشف أمر المخالف.
- قد لا يتم إدانة المخالف.

أما إذا اكتشف أمره أودين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر، لان المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

### ثالثا: المعوقات المالية: نذكر منها:

- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط.
- الاعتقاد بان ايلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية.
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.
- صعوبة الجمع بين العمل المريح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعية.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية.

حتى تنجح المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

➤ ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضي المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وان تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وانه أمر واجب على كل شركة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به الشركة على مجتمعا بل تفتخر به وتعتره واجبا عليها.

➤ أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.

➤ أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.

➤ يجب على الشركة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وان يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة.

➤ إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق باستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية.

هذه العوامل التي من الممكن أن تساعد منظمات الأعمال على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعا وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءا منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

<sup>1</sup> أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 10 - 11.

### خلاصة الفصل:

بناءً على ما ورد في هذا الفصل نجد أن المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

فالمسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بدورها الاجتماعي.

ولقد كانت المؤسسة في البداية تتبنى المسؤولية الاجتماعية نتيجة ضغوط خارجية عليها وتعتبرها تكلفة إضافية، أما حالياً فهي تتبناها إيماناً وقناعة منها بالدور الذي تلعبه في قيادة المؤسسة نحو التميز والاستمرار.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للإبداع

### تمهيد:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق التطور والازدهار ومواكبة العصر الذي يتميز بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة فالمؤسسات المعاصرة اليوم تسعى إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء ، وبالتالي فإن موضوع الإبداع حظي باهتمام واسع، على اعتبار أنه يعكس القدرات الفكرية لدى الأفراد مما يمكن المؤسسة من السبق على منافسيها و الحصول على الميزة تنافسية.

من خلال هذا الفصل سيتم إلقاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بالإبداع من جوانب مختلفة، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، وهي كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع.
- المبحث الثاني: أساسيات الإبداع.
- المبحث الثالث: مراحل الإبداع ومعوقاته.



### المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع.

تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال، متغيرات وظروف متعددة فاستوجب عليها مواكبتها والتكيف معها، ولهذا يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها خاصة المنافسة الدولية، والتي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال.

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، وهو ليس حكراً على أحد، إلا أن الاهتمام المنظم به بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أدى إلى بلورة هذا المفهوم، وقد دار جدال حول إيجاد مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، فقد نظر البعض إليه على أنه عملية عقلية، ونظر إليه آخرون على أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته، لذا نجد الباحثين قد تطرقوا لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف الإبداع:

يعتبر مصطلح الإبداع من أهم المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن وخاصة في فلسفة الإدارة، وقد تعددت اتجاهات وأراء الباحثين في معنى الإبداع.

### 1 - التعريف اللغوي للإبداع.

إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي: "أنشأه وبدأه". و "بدعه بدعا" أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبقة<sup>2</sup>. والمبدع هو المنشئ الذي لم يسبقه أحد، قال الله تعالى "بديع السموات والأرض"<sup>3</sup>، أي خالقهما على غير مثال سابق.

<sup>1</sup> سمية بروري، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2010-2011، ص 73.

<sup>2</sup> بلال خلف الله السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص 16.

<sup>3</sup> سورة البقرة، الآية 117.

والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء حيث جاء في قوله تعالى " قل ما منت بدعا من الرسل"<sup>1</sup>.

### 2-التعريف الاصطلاحي للإبداع.

إن وضع تعريف واحد ليس بالأمر الهين على الإطلاق، حيث اختلفت آراء الباحثين لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته للإبداع، فمنهم من اعتبر أن الإبداع هو الابتكار ومنهم من ميز بينه وبين الابتكار، وأعطوا لكل مفهوم تعريف خاص، لذا سنكتفي بعرض مجموعة من التعاريف:

➤ **عرف العالم جوان "Gowan" الإبداع على انه:** مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص

الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل<sup>2</sup>.

➤ **يعرف "Amabile ، Isaksen et al" الإبداع على انه:** القدرة على امتلاك فكرة او انتاج

شيء جديد ومتكيف مع السياق الذي يحدث فيه<sup>3</sup>.

➤ **فيحين يعرفه "Peter Drucker" بأنه:** " تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد

المستخدمة من قبل المستهلك"<sup>4</sup>.

➤ **وفي نفس السياق عرف الإبداع على انه:** " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من

خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو

الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سورة الاحقاف، الآية 09.

<sup>2</sup> جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص 06.

<sup>3</sup> Nathali Bonnardel ,Todd Lubart, LA CREATIVITE, revue interdisciplinaire, management, <https://www.cairn.info/rimhe-2019-page-79-htm>. P80.

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 148.

<sup>5</sup> فهيمة بديسي، وسام شيلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: " الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18 و 19 ماي 2011، دون صفحة.

➤ تعريف بيرنارد ديموري "Bernard demory": "الإبداع هو قدرة الفرد على الإبداع، وإنتاج أفكار جديدة وقابلة للتحقيق، والجمع بين العناصر وإعادة تنظيمها"<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابقة نجد أن: الإبداع هو عبارة عن عملية توليد أفكار جديدة غير مألوقة تتصف بالجددة والاصالة وقابلة للتطبيق والتنفيذ تعود على الفرد او المجتمع او المؤسسة بالقبول وبالنفع.

ثانيا: مزيج الإبداع:

يذكر روس موني "Ross Money" أن هناك أربعة مناحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي، وهي<sup>2</sup>:

➤ البيئة الإبداعية: يمكن ان تكون هذه البيئة طبيعية او نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي وقد برهنت الحقائق ان الابداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

➤ الشخص المبدع: يتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية والخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ (او الجانب الايسر في حالة الشخص الاعسر) لزيادة مستويات استخدام الحدس والبدئية، بالإضافة الى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.

➤ العملية الإبداعية: وتتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وانماط التفكير وانساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الابداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها، وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والبحث عن حلول او تعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج.

➤ المنتج الإبداعي: المنتج في المؤسسات الحديثة يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا الى انتاجه وتسويقه ومتابعته تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج اخر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Camille Carrier, *de la créativité à l'intrapreneuriat*, presses de l'université du Québec, Canada, 2011, page 12.

<sup>2</sup> عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص ص 184-185.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان-الاردن، 2015، ص 254.

### ثالثاً: علاقة الإبداع بالابتكار

تكمن الصلة بين الإبداع والابتكار في تأسيسها من خلال العمل في علم الإدارة، إلا أنها لاتزال غير مفهومة جيداً، وغالباً ما تتم دراسة كلاهما بشكل منفصل. يمكن ان يشير هذا السؤال حول دور الإبداع في الابتكار والعمليات الإبداعية، او يمكن ان يقتصر الإبداع على المراحل الأولى من عمليات الابتكار<sup>1</sup>.

لقد أشار "Cook" إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية بحيث أن هناك تدخلات للمنظمة المبدعة تشتمل على الأفكار والعاملين والتمويل تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر "amabile" فان العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها البعض، ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث أن الإبداع عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة غير مألوفة من قبل فرد أو مجموعة أفراد يعملون معاً، أما الابتكار فيعتمد على هذه الأفكار، فهو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة<sup>3</sup>.

وكذلك "Rosenberg" فقد عرف الإبداع في كتابه قاموس الإدارة والأعمال بأنه: عبارة عن أفعال الأفراد التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، والابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى انجاز علمي<sup>4</sup>.

فمن خلال اطلاعنا على معظم الدراسات السابقة والكتب والتعاريف الخاصة بالإبداع والابتكار اتضح لنا مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار فكثير من الدراسات والأبحاث العلمية لم تميز بين مصطلحي الإبداع والابتكار، وقد تم استخدامها كمصطلحين مترادفين في حين هناك من ميز بين هذين المصطلحين واعتبر أن الإبداع مرحلة تسبق الابتكار.

<sup>1</sup> Guy Parmentier, Thomas Paris, Romain Gandia, journal of innovation economics&management , <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2021-3-page-1.htm>, p01.

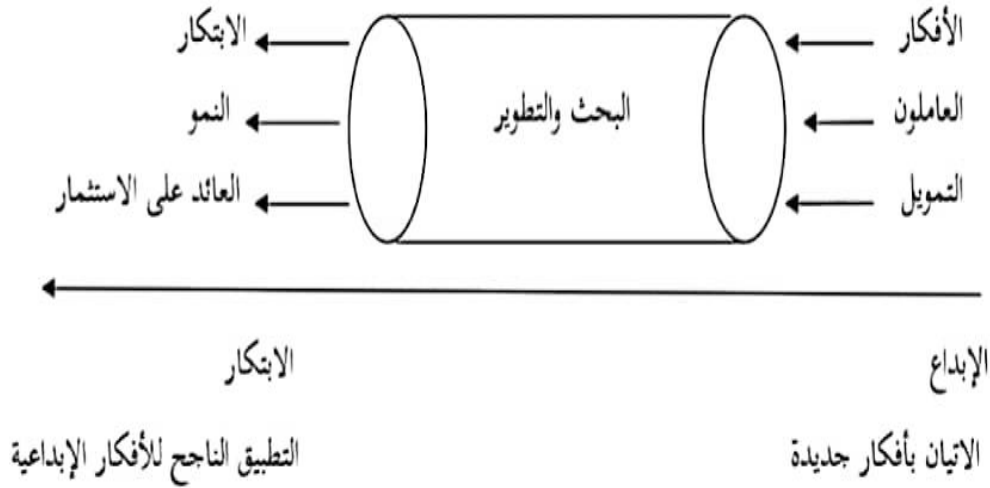
<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص 36.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2005 ص ص 9-10.

<sup>4</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

إذن فحسب معطياتنا السابقة حول الإبداع والابتكار فالإبداع هو عملية توليد الأفكار الجديدة غير المألوفة، أما الابتكار فهو التطبيق العلمي للأفكار التي يأتي بها الإبداع بمعنى آخر الابتكار هو عملية تطبيقية للإبداع.

الشكل رقم (03): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة.



المصدر: عاكف لطفي الخصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد، الطبعة الأولى عمان-الأردن، 2011، ص36.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان في بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديمة " الحاجة أم الاختراع" وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف " بعصر المعرفة" حيث يتشارك الجميع فيها نطاق واسع، وان

الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة<sup>1</sup>.

وهناك ثلاث مراحل أساسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي<sup>2</sup>:

### ➤ المرحلة الأولى:

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

<sup>1</sup>الأخضر خزار، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، دفعة 2011، ص ص 25-26.

<sup>2</sup>فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه -معايير-مكوناته، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 17-18.

### 2-المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار الربط بين الإبداع والغيبات والحوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

### 3-المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال تشهده بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي اخضع لها مفهوم الإبداع، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- الاعتقاد بان الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وانه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية.

➤ تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية.

➤ اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

وبوجه عام فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفراداً مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم، وبمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركية وفردية بمعدل سريع للغاية. ويمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع وأهميته.

أولاً: خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط التالية<sup>2</sup>:

➤ **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية فقط، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول بان الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً ومتاحاً بصورة أكبر، حيث أن الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

➤ **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة:** فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها. وتختلف العناصر الإبداعية من شخص حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

➤ **الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن نميته وتطويره:** إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير خاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل

<sup>1</sup>الأخضر خزار، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup>عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، دفعة 2009-2010، ص 15.



التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين وان درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية<sup>1</sup>.

ثانيا: أهمية الإبداع:

تكمن أهمية الإبداع في المؤسسات والجماعات في<sup>2</sup>:

- يعتبر الإبداع عنصر ضروري للصمود المتواصل في المؤسسات: إن معرفة أن البقاء لمدة أطول يتوقف على القدرة على إعادة البحث في المؤسسات بناء على تغيير البيئة، والأساليب المستخدمة تؤكد لنا أن هذا التعريف للإبداع يصبح ضروريا من اجل البقاء، غالبا ما ينظر إلى الإبداع كنوع من الرفاهية يتم مزاولته إذا سمح الوقت بذلك، ومع ذلك في عصر المعرفة إذا لم يسمح الوقت بذلك، ومع ذلك في عصر المعرفة إذا لم يسمح الوقت بمواصلة الإبداع، فلن يطول أمد بقاء المؤسسات.
- إن الإبداع مطلبا أساسيا للابتكار: أي أن الإبداع شرط ضروري لتحقيق الابتكار، ولكنه شرط ليس كافيا، فالابتكار يتطلب الإبداع ولكن الأخير قد لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، فالإدارة تلعب دورا هاما في الإفادة من التفكير الإبداعي، وذلك بتشجيعها للابتكار، إذا فالإبداع جزء من التحسين المستمر.
- يمكن للإبداع ذاته أن يكون عملية مستمرة، تساعد على الابتكار المتواصل وهناك فوائد أخرى يمكن للمؤسسات الإبداعية تحقيقها، تشمل كلا من السرعة والمرونة في كسب من التصميم وحل المشكلات، فالبيئات المتغيرة في عصرنا هذا تدفع المؤسسات لان تكون أكثر مرونة حيث تكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة.
- المؤسسات الإبداعية سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئات المعقدة ما يجعل الإبداع عاملا حافزا لقيادة صناعتها نحو ممارسات جديدة.

<sup>1</sup>رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، دفعة 2012-2013 ص 8.

<sup>2</sup>سمية بروبي مرجع سبق ذكره، ص 98.

### المبحث الثاني: أساسيات الإبداع.

مما لا شك فيه أن الإبداع في المؤسسة له أساسيات متعلقة به من مبادئ، عناصر، مستويات بالإضافة إلى مجموعة من الأنواع وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل.

### المطلب الأول: مبادئ الإبداع وعناصره.

#### أولاً: مبادئ الإبداع.

قام داركر ( 1985DRUCKER ) بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن ممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the do' s)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المؤسسة تجنبها وأطلق عليه (the dont' s).  
والممارسات التي يجب على المؤسسات القيام بها هي<sup>1</sup>:

- أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الممارسات التي يجب على المؤسسات تجنبها فهي المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معها.

<sup>1</sup> زهرة خلوف، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص 16.

- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

ثانيا: عناصر الإبداع.

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدورها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال، وتمثل في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. وقد اجمع الباحثين إلى حد كبير في العديد من الدراسات على مستوى عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي:

**1-الطلاقة :** ونقصد بذلك التفكير المتأهب أي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية معينة من ناحية، ومن ناحية أخرى قدرته على إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة ما لها نهاية حرة ومفتوحة، وتلعب دورا مهما في صورة التفكير الإبداعي عند الفرد وتتحدد الطلاقة بعدد الاستجابات وسرعة حدودها، أي أنها القدرة على استدعاء المعلومات المخزنة لديه كلما احتاج إليها، ويمكن القول أنها القدرة على تواجد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لأمر معين واتصاف الفرد بسهولة وسرعة توليدها وهي عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات ومفاهيم سبق تعلمها<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد أربعة أنواع للطلاقة كالتالي<sup>2</sup>:

- **الطلاقة اللفظية:** هي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة.
- **الطلاقة الفكرية:** هي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.
- **طلاقة التداعي:** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة التعبير:** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز، مدخل إلى الإبداع، دار الثقافة العلمية، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2009. ص 164.

<sup>2</sup> ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018-2019، ص 36.

**2-المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

وتعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة. وهي تعني أيضاً عدم التفكير داخل حدود ثابتة مما يسمح بالتوصل إلى الجديد، ويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين:

➤ **المرونة التلقائية:** وتعبر عن قدرة الشخص على أن يعطي تلقائياً عدد متنوعاً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، أي أن الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.

➤ **المرونة التكيفية:** وتتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة أو مواجهة الموقف<sup>1</sup>.

**3-الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، وتعد الأصالة أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي.

**4-الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، واهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> رزيقة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

**5- القدرة على التحليل:** تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة<sup>1</sup>.

**6- المخاطرة:** يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

**7- الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات الإبداع.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المؤسسة.

#### 1- الإبداع على مستوى الفرد:

يقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، مما يهني توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من اجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، 2011، ص 33.

<sup>2</sup> عبد اللطيف بلسم، سعيد محمد البصير، دوافع العمل وأثرها على إبداع العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة إفريقيا العالمية، 2017-2018، ص 60-61.

<sup>3</sup> رزيقة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

وقد حدد الكاتب ( ROBY ) سمات الشخص المبدع كما يلي<sup>1</sup>:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة ووضوح الرؤية.
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- شفافية اتجاه المشكلات.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع، إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، التلقائية والتنافس، عدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة، وعدم الانصياع أو المجازاة.

### 2-الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع التي تقوم به الجماعة، حيث إن الإبداع لا يقتصر على الفرد بل إن الإبداع الجماعي قد يكون ممكناً وأكثر نتاجاً عندما تتضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وعندما يتبنى الفريق الفكرة الإبداعية للفرد ويعمل على تطبيقها.

ويتطلب العمل الجماعي الالتزام بأربعة مراحل عملية وهي<sup>2</sup>:

- مرحلة التكوين وتحديد منهج العمل.
- مرحلة تحديد المشكلات ومناقشتها.
- مرحلة تحديد الأهداف والأدوار.
- مرحلة وضع قواعد ومعايير العمل.

<sup>1</sup> حسين حريم، ادارة المنظمات-منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن-عمان، 2010، ص 305.

<sup>2</sup>أمال الشافعي، أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

جامعة الجزائر2، دفعة 2017-2018، ص 52.

➤ مرحلة الأداء.

### 3-الإبداع على مستوى المؤسسة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد بعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية<sup>1</sup>، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt)<sup>2</sup>:

➤ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

➤ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأثر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، يخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

➤ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبحاث أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

➤ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات: من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

<sup>1</sup> معن بن محمد المدني ، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين ، مجلة كلية التربية ، العدد 181، الجزء الثالث ، جامعة الأزهر، 2019 ، ص 321.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال- دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الاردن-عمان، 2013، ص 360.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال تشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

**المطلب الثالث: مصادر الإبداع وأنواعه.**

**أولاً: مصادر الإبداع.**

في ظل المنافسة القوية والتغيرات المتسارعة تبرز الحاجة للإبداع وكيفية الحصول على مصادره حيث يرى أن هناك مصادر أساسية للإبداع كما يلي<sup>1</sup>:

➤ **البحوث:** تعد البحوث من المصادر الأساسية للإبداع وخاصة في مجال تقديم منتج جديد أو إضافة خط إنتاجي جديد، لذلك فالأبحاث تعتبر جزء مهم من النشاطات التصنيعية، فالإضافة إلى كونه جزء أساسي في النشاطات المختلفة للمؤسسات على المدى البعيد، كما يرتبط البحوث ارتباطاً قوياً بالإبداع أكثر من ارتباطه بالاختراع أو الابتكار، والبحاث في مضمونها تتعلق بمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

➤ **الاختراعات:** تعد الاختراعات ثاني مصادر الإبداع من حيث الأهمية ويقصد به إدخال شيء جديد لم يسبق له أحد والاختراعات لها خصوصية الوجود في مجالات تقنية إلكترونيات أكثر من وجوده في مجالات أخرى وغالباً تأخذ شكل ماكينة أو معدة.

➤ **التطوير:** ويتعلق مصطلح التطوير بإدخال أو إضافة تحسينات إلى شيء موجود مسبقاً، وليس مخترعاً جديداً وهو إدخال تحويلات أو تعديلات على المنتجات والعمليات وإعادة تصنيعها ويؤدي إلى ظهور منتج جديد مختلف عن المنتج الأصلي الذي طورت منه، وعليه فإن عملية التطوير قد تهم ببعدا معينا من أبعاد حل المشكلات وبالتالي إضافة شيء مهم كان غائبا عن ذهن المخترع الأول وبالتالي يتم التوصل إلى الإضافات التطويرية.

<sup>1</sup> وقاء سلمان ابراهيم، مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي بجامعة بولي تكنيك/ دهوك-الجملة الاكاديمية لجامعة نوروز، الكلية التقنية الادارية، المجلد 11، العدد الاول، اقليم كردستان -العراق-، 2021-2022، ص ص 4-5.



➤ **الاكتشافات:** وتعتمد الاكتشافات في أساسها على الطاقات التي يمتلكها المبدعون أي اكتشاف خصائص جديدة في الأشياء والمواد كانت غائبة عن أذهان الآخرين وحاضرة في أذهان المبدعين بحيث تمكنهم من اكتشاف أشياء لم يستطيع الآخرون الوصول إليه.

ثانيا: أنواع الإبداع:

من خلال الدراسات السابقة يتبين أن هناك تصنيفات عدة للإبداع، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر وآراء الباحثين، ومن التصنيفات التي اعتمدت للإبداع:

### 1-تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات:

يقسم الإبداع إلى<sup>1</sup>:

➤ **إبداع في المنتج:** ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوي المنتجات الحالية.

➤ **إبداع في العملية:** ويقصد به تطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات جديدة.

### 2-تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص:

يقسم الإبداع إلى<sup>2</sup>:

➤ **الإبداع التكنولوجي:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال يعتمد هذا النوع من الإبداع واحدا من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه:

الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف كرازي، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادار اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس-دفعة 2014-2015، ص 100.  
<sup>2</sup> شريف غباط، زوروي اسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 8 ماي 1945-قلمة-يومي 12-13 ماي 2010، ص 5.

- الإبداع التنظيمي: المقصود به إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية.
- الإبداع التسويقي: يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل: التسويق المباشر<sup>1</sup>.

### 3- تصنيف الإبداع وفق لمجالاته:

يقسم الإبداع إلى<sup>2</sup>:

- الإبداع الإداري: يهتم بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ونشاطاتها الأساسية.
- الإبداع الفني: يهتم بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة أو التكنولوجيا المستعملة.

### 4- تصنيف تايلور: وقد قام تايلور بتقسيم الإبداع إلى أنواع مختلفة وهي<sup>3</sup>:

- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الاختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

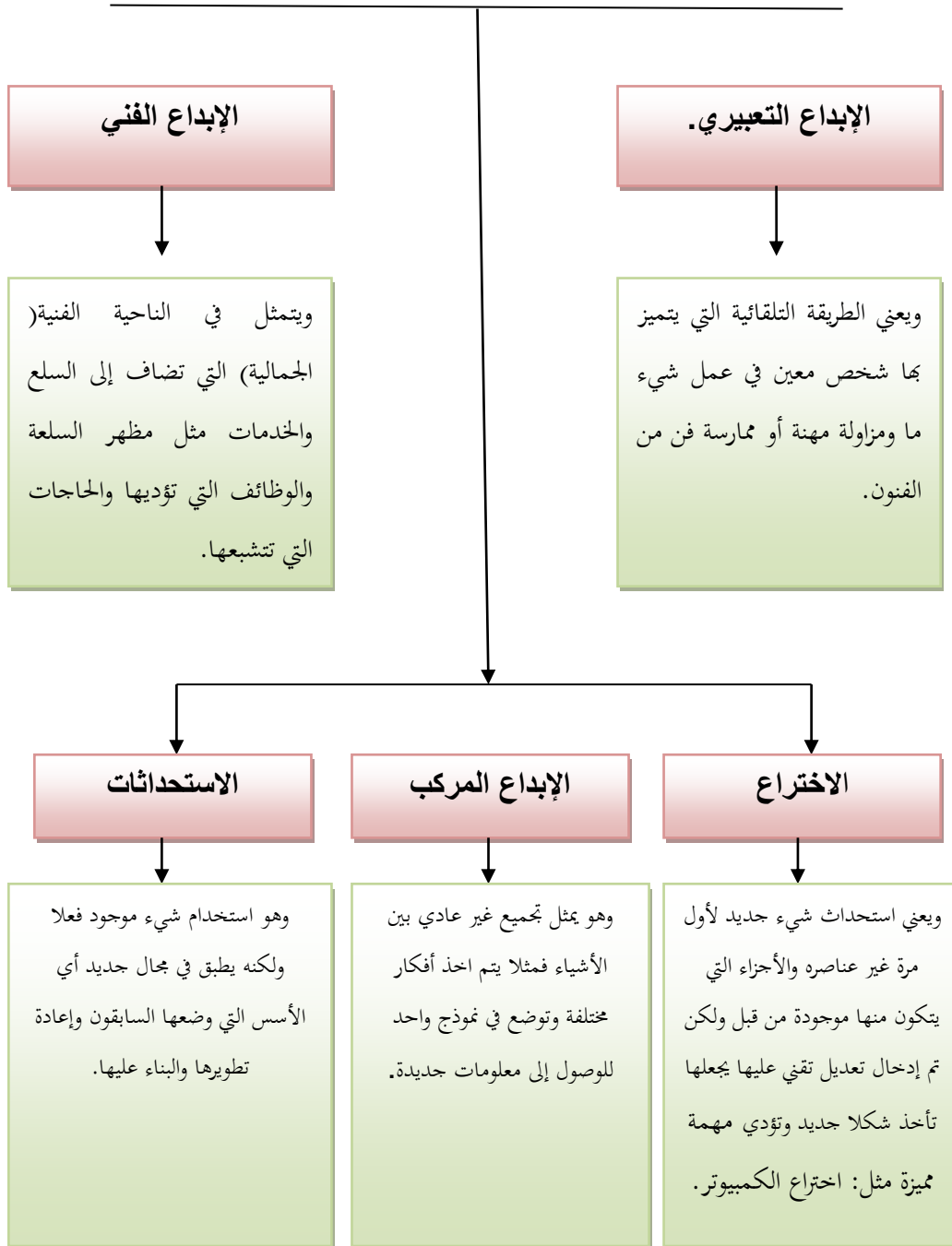
<sup>1</sup> عبد اللطيف كرازي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 34.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2006 ص 53.

الشكل رقم (04): أنواع الإبداع حسب تايلور

عين تايلور خمسة أنواع للإبداع



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، الأردن-عمان، 2006، ص 54.

### المبحث الثالث: مراحل الإبداع ومعوقاته.

تمر عملية الإبداع بخطوات ومراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، ولكي تتم عملية تنمية وخلق الإبداع لا بد من توفر مجموعة من الأساليب التي تمكن الأفراد من توليد مجموعة من الأفكار الجديدة ولكن غالباً ما تواجه عملية الإبداع معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الافراد والجماعات داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: خطوات ومراحل الإبداع.

صنف الباحثون عدة خطوات ومراحل للإبداع كل حسب رأيه وتمثل فيما يلي:

#### أولاً: خطوات الإبداع:

من خلال المفاهيم السابقة ومن خلال دراسة معالم الإبداع بشكل عام يمكن إنجاز الخطوات التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي<sup>1</sup>:

**1-مرحلة التصور:** حيث بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

**2-مرحلة تكوين الفكرة:** حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الثانية في عملية الإبداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

**3-مرحلة معالجة المشكلة:** وهذه المرحلة ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هنالك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع، يتطلب الأمر معالجتها.

**4-مرحلة الحل:** بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص25.

التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فان المنظمة تلجا إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

**5-مرحلة التطوير:** حيث تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات(المخرجات) فعلا للسوق.

**6-مرحلة الاستعمال والانتشار:** حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

### ثانيا: مراحل العملية الإبداعية:

ميز (والاس ) بين أربعة مراحل والتي تتمثل في:

**1-مرحلة الاهتمام والاعداد:** حيث تبدأ عملية الابداع بالاهتمام او الشعور بالحاجة، اذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه، اما مرحلة الاعداد فهي مرحلة موائية للاهتمام وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير<sup>1</sup>.

**2-مرحلة الحضانة:** في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، إن حل المشكلة سوف يحدث عندما يكون لشخص غير مشغول به، وهذه الفترة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معناه داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان<sup>2</sup>

**3-مرحلة البزوغ والإشراق:** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل لمشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن ان يقوم به أي باحث

<sup>1</sup> احلام سوداني، محاضرة في مقياس ادارة الابداع والابتكار سنة ثاني ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي1945، قالمة، 2021-2022، ص3.

<sup>2</sup> نحى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في "القيادة والادارة"، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، 2016، ص 35

وبين ما يقوم به المبدعون فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون<sup>1</sup>.

**4-مرحلة التحقق:** فهي مرحلة لاختبار يتم بعده الاحتفاظ بأفكار معينة فقط<sup>2</sup>، وتشمل عملية التبصر بالعقل الطاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق والمستلزمات المطلوبة لذلك.

إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل /الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتاب، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما عملية عقلانية توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع.

على العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الإبداعية أو التطوير الموجودة منها فهي عديدة، نذكر أهمها فيما يأتي:

### أولا: أسلوب العصف الذهني<sup>4</sup>:

قدم اليكس اوزبورن (Alex Osborne) عام 1953 أسلوب العصف الذهني لأول مرة ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم للتعامل مع كثير من أنواع المهام والمشاكل، ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار مكن مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بان يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من اجل حله، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط:

<sup>1</sup> نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> Des Hayes Claire, **Caractérisation des processus créatifs pertinents pour l'élaboration d'une rééducation holistique chez des patients traumatisés crâniens**, thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur en Neurosciences, Aix-Marseille Université, 2020, p 14.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره، ص 357.

<sup>4</sup>سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

1- استبعاد النقد: ففي مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

2- الترحيب بالانطلاق (عدم وضع قيود للتفكير): فالفرد يجب أن يفكر بحرية وان يندفع بخياله ويترك لعقله البطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

3- الرغبة في الكمية (كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار): ينبغي تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بان يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

4- الترحيب بعمل التوليفات أو تحسينات.

ثانيا: أسلوب دلفي<sup>1</sup>:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آراءهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول تتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

ثالثا: أسلوب المجموعة الاسمية<sup>2</sup>:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين 6-9 أفراد حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آراءهم، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.

<sup>1</sup> أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، المنتدى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، دون صفحة.

<sup>2</sup> ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص 42.

### رابعاً: أسلوب القبعات الستة<sup>1</sup>:

طريقة القبعات الستة لإدوارد دي بونو (Edward de Bono) هي طريقة شخصية او جماعية، يجعل من الممكن التعامل مع المشاكل عن طريق تجنب الرقابة على الأفكار الجديدة المزعجة والغير عادية، وبحسب ادوارد دو بونو، فان أكبر عائق امام التفكير هو الارتباك، فنحن نمزج في تفكيرنا العواطف، المعلومات، الحواس، المنطق، النقد والابداع، لذلك يقترح ادوارد دي بونو أن تفعل شيئاً واحدا فقط في كل مرة وان ترتدي على التوالي ست قبعات بألوان مختلفة تتوافق مع طريقة معينة في التفكير.

يدعونا ادوارد دي بونو إلى تبني مواقف متنوعة على التوالي من خلال ست ألوان من القبعات، خلال جلسة

الابداع:

1-القبة البيضاء: تركز على الحقائق الواضحة، والنظرة الحيادية للأمر.

2-القبة الحمراء: فهي خاصة بالانفعال والمشاعر والحدس والافتراضات، وتمثل وجهة النظر العاطفية.

3-القبة السوداء: فهي قبة التشاؤم، ترتبط بالمخاطر المرتبطة بتحقيق الفكرة، فهي قبة التفكير السلبي.

4-القبة الصفراء: فهي رمز التفاؤل والامل فهي مسؤولة عن الاعتراف بأفكار المرء الأكثر جنونا وتنفيذ أفكار أعضاء المجموعة الاخرين.

5-القبة الخضراء: فهي تزودنا بالأفكار الإبداعية، انها قبة الأفكار الجديدة والاحلام والتفكير الخلاقة.

6-القبة الزرقاء: فهي قبة التحكم المنظم في عملية التفكير أي ضبط عملية التفكير.

<sup>1</sup> François Debois, Arnaud Gr off ,Emmanuel Chenevier, **la boîte à outils de la créativité, Duodi**, Paris, 2011, page 15.



### المطلب الثالث: معوقات الإبداع.

من المفيد التعرف على العوامل والمؤثرات التي تعيق تحقيق الإبداع والإنجازات الإبداعية، قبل البحث في السبل والوسائل التي تساعد على تنمية وتطوير الإبداع.

ويمكن تصنيف العوامل التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية واقتصادية وبيئية، وسنتطرق لها باختصار كما يلي:

#### 1-المعوقات الفردية: والتي تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء.
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطرة.
- الخوف من الفشل والخطأ.
- الميل إلى الاعتماد على الغير<sup>1</sup>.

#### 2-المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم في حد ذاته ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي<sup>2</sup>:

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع.
- المركزية والتشدد.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.
- الثقافة التنظيمية التي تركز على القواعد الرسمية والالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأساليب الرقابية، كما تضع خطوطاً فاصلة وواضحة بين الأدوار.
- الخوف من التغيير ومقاومته وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- إضعاف القوى الحافزة على الإبداع في العمل.

<sup>1</sup>ناصر مراد، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص 06.

<sup>2</sup> أمال شافعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

**3-المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:** قد تقف القيم والاعتقادات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته<sup>1</sup>.

**4-المعوقات البيئية:** وتتضمن السياسات التنموية والفقير والبطالة والتلوث البيئي، الوعي نحو السلامة، والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة...الخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانيات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>2</sup> الاخضر خزار، مرجع سبق ذكره، ص 68.

### ملخص الفصل:

مما سبق نستنتج أن الإبداع هو عملية فكرية، تقود على حلول مبتكرة لمشكلة ما، تتمكن من خلالها من تحقيق التطوير والابتكار في منتجاتها وخدماتها، لكسب ولاء عملائها والمنافسة في أسواق جديدة، فالإبداع يمكن ان يؤدي الى تحديد الوسائل في ضوء تحديد الأهداف وكذلك يمكن ان يؤدي الى تحديد الأهداف ذاتها عن طريق تحديد الوسائل، وبالتالي فان الإبداع يتجسد في كل جديد وفي أي مجال من المجالات، ومن خلال افراد مبدعون كمصدر أساسي.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة

عمر بن عمر للمصبرات

**CAB**

قالمة

### تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري لكل من المسؤولية الاجتماعية وروح الإبداع في المؤسسة، أردنا أن نطبق تلك المكتسبات النظرية على الواقع العملي ودراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية روح الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وهذا للتحقق من صحة النتائج النظرية والتعرف على علاقة المتغيرات التابعة والمستقلة فيما بينها، تم إسقاط الدراسة النظرية على أحد المؤسسات الاقتصادية المتواجدة على المستوى الوطني ألا وهي مؤسسة عمر بن عمر المتواجدة على مستوى ولاية قالمة، وهذا لتوافقها مع موضوع دراستنا.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعمق في الموضوع دراسة حالة محل الدراسة من خلال تقسيمه إلى المباحث

التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات -CAB- بقالمة.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-CAB-بقالمة.

إن تقديم نظرة شاملة حول مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات ونوعية منتجاتها خاصة محل الدراسة، كفيل بإعطاء النظرة المناسبة لتوضيح أبعاد هذه المؤسسة وطريقة عملها.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-CAB-بقالمة.

في 1984 ولد مجمع عمر بن عمر من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة والشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحا تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن، ضمنتها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات وهي: وحدة وعاتي محمود ووحدة الفجوج(قالمة)، وحدة بومعيزة(سكيكدة)، وحدة الخبانة(المسيلة)، وحدة عين بن بيضاء(قالمة).

وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر ب 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة.

### - النبذة الجغرافية للمؤسسة:

تقع شركة عمر بن عمر للمصبرات CAB في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة بوعاتي محمود التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج، وشمالا بلدية النشماية، أما غربا بلدية بكوش لخضر، وجنوبا بلدية الركنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB<sup>2</sup>:

➤ وحدة بوعاتي محمود(قالمة): بدأت العمل عام 1986 بلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة.

-القدرات المركبة: خط تجهيز الطماطم الطازجة: 2400 طن/اليوم، خط معالجة الفلفل الحار: 20000 طن/اليوم.

-المنتجات النهائية: تركيز الطماطم 35000 صندوق/اليوم.

-القوى العاملة: 321.

➤ وحدة الفجوج(قالمة): بدأت العمل عام 2006 بلدية الفجوج ولاية قالمة.

-القدرات المركبة: خط تجهيز الطماطم الطازجة: 4500 طن/اليوم.

-المنتجات النهائية: تركيز الطماطم 35000 صندوق/اليوم.

-القوى العاملة: 225.

➤ وحدة بومعيزة(سكيكدة): بدأت العمل في جانفي 2011 بلدية بن عزوز ولاية سكيكدة

-القدرات المركبة: خط تجهيز الطماطم الطازجة: 4500 طن/اليوم.

-المنتجات النهائية: معجون الطماطم: 15000 صندوق/اليوم، صلصة الطماطم: 9000 علبة/اليوم، صلصة

البيتزا: 9000 علبة/اليوم.

-القوى العاملة: 210.

➤ وحدة الخوبانة (المسيلة): بدأت العمل في جوان 2014 بلدية بير هني ولاية المسيلة.

-القدرات المركبة: خط معالجة المواد الطازجة: الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة 500 طن/اليوم.

-المنتجات النهائية: مربى الفواكه: 60 كن/اليوم.

-القوى العاملة: 123.

<sup>2</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

➤ وحدة عين بن بيضاء: بدأت العمل في نوفمبر 2016 عين بن بيضاء ولاية قالمة.

-القدرات المركبة: خط معالجة الطماطم لطازجة: 4000 طن/اليوم

-القوى العاملة:44.

➤ وحدة مسعد (ولاية الجلفة): بدأت العمل في مارس 2016 بلدية مسعد ولاية الجلفة.

-القدرات المركبة: خط معالجة المواد الطازجة: المشمش والفلفل: 6000 طن/اليوم.

-القوى العاملة:4.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-CAB- قالمة.

تعرف المؤسسة المذكورة أعلاه وفقا للقانون الأساسي بها والمسماة: مصبرات عمر بن عمر. وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة "SARL" تختص في الصناعات الغذائية.

➤ رأسمالها الاجتماعي يقدر ب 600.000.000.00 دج.

➤ مقرها الاجتماعي بالعنوان التالي: بوعاتي محمود ولاية قالمة.

➤ المسيرة من طرف السيد: بن عمر سامي. بصفته المدير العام أو المسير للمؤسسة سابقا.

حيث تتعدد وتتعدد منتجات مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بأحجام مختلفة، تتميز بالجودة العالية،

وتتوافق مع حاجات ورغبات زبائننا، والتي يمكن التعريف بها في الجدول أدناه.



الجدول رقم (05): منتجات مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات - CAB - بقالمة.

طبيعة المنتوجات	أنواع المنتجات	الأحجام
مصبرات الطماطم	طماطم تركيز 22%	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ
	طماطم تركيز 28%	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ
مصبرات الهريسة	هريسة الفلفل الحر	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ
مصبرات المربي	مربي المشمش	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

كما لكل مؤسسة اقتصادية كانت أو تجارية أو غير ذلك فلمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة نلخصها فيما يلي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية.

تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة في النقاط التالية:

- من حيث الإنتاج:
- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل لأعلى مستويات الجودة.
- الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.
- من حيث التسويق:
- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليب.

- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.
- من حيث التمويل:
- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل.
- زيادة عدد مموي المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.
- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش فراولة...).
- السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.
- من حيث الإدارة:
- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.
- مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء تعليمات صارمة لتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتمويل.

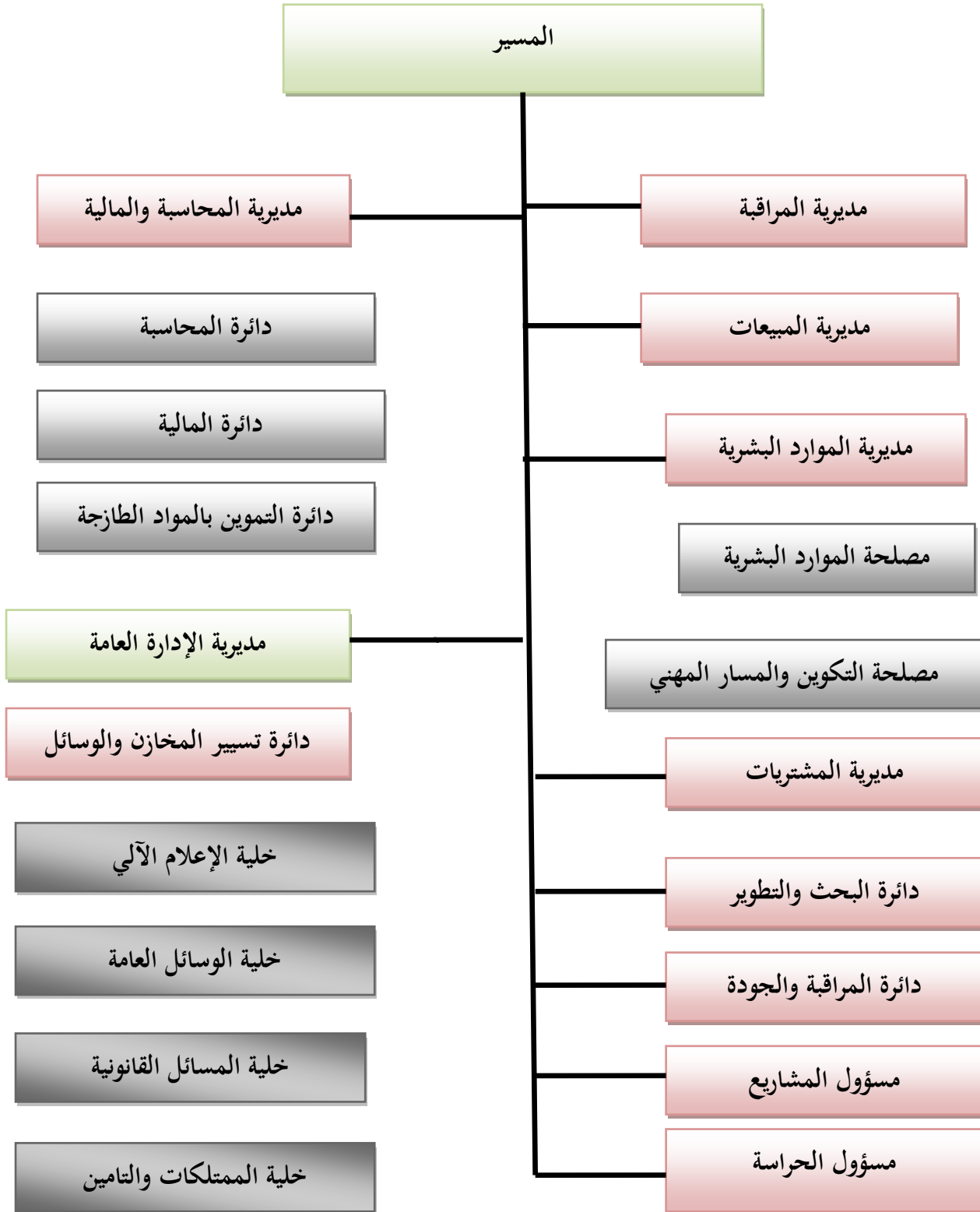
#### ثانيا: الأهداف الشخصية.

تتمثل الأهداف الشخصية ككل أهداف تسطرها المؤسسات الخاصة والتي نخصها بالذكر في النقاط

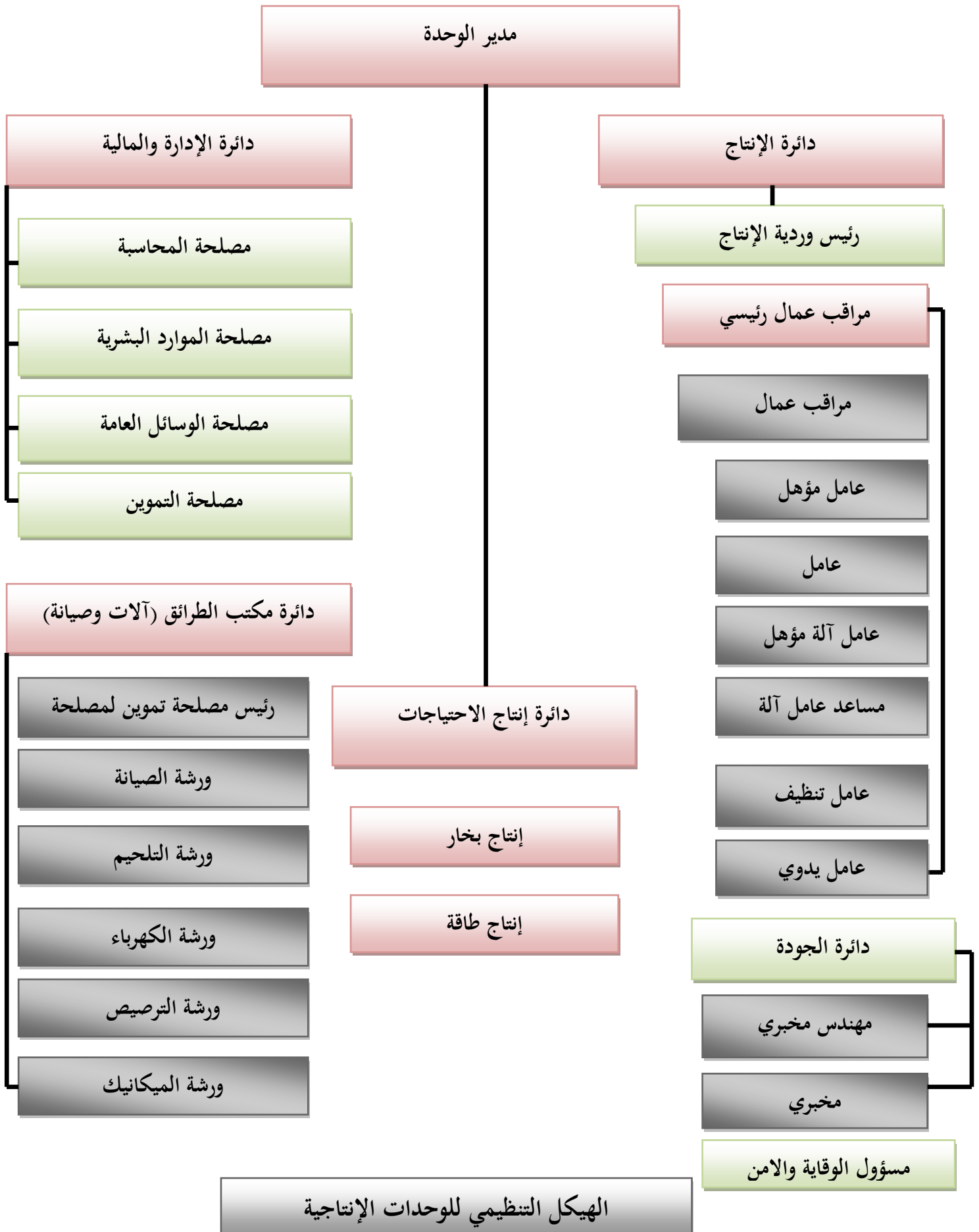
الآتية:

- زيادة ربحية المؤسسة.
- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج.
- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج.
- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج بتحقيق الاكتفاء في السوق الداخلية.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان الاستمرارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB قالة



الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

تتمثل في وضع الطريقة التي قمنا باستخدامها في القيام بالدراسة الميدانية من اجل الوصول إلى إجابة للإشكالية محل الدراسة ومدى تطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة المستقبلة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة، وكذلك أدوات جمع المعلومات، وأدوات التحليل المتبعة.

### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.

قبل تحديد مجتمع وعينة الدراسة تطرقنا إلى تحديد حدود الدراسة كما يلي:

#### أولاً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-CAB-قالمة.
- 2- الحدود البشرية: اقتصرنا هذه الدراسة على عينة مستهدفة سحبت من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-CAB-وذلك بالتركيز على إطارات ورؤساء الأقسام بالمؤسسة.
- 3- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات-CAB-قالمة.
- 4- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في ولاية قالمة نظراً للأهمية الكبيرة للمؤسسة من ناحية الجانب الاقتصادي والاجتماعي لما تقدمه من خدمات كبيرة للمجتمع في الولاية خاصة وفي الجزائر عامة، فالعينة هي مفردات محددة تسحب، ويجب ان يكون السحب عشوائياً لتمثل المجتمع المسحوب منه افضل تمثيل، وبالتالي يفترض بان الصفات والخصائص الموجودة في المجتمع والتي يمكن التعرف عليها من دراسة مفرداته سوف تظهر تلقائياً ونتيجة السحب العشوائي لتكون الصفات والخصائص في العينة، والتي تظهر ويمكن التعرف

عليها من دراسة مفردات تلك العينة<sup>3</sup>. فعينة الدراسة اقتصرت على الاطارات ورؤساء الاقسام بالمؤسسة باعتبار أن متغيرات البحث تمس جميع الأفراد بالمؤسسة، وقد تم توزيع 100 استمارة، استرجعت منها 80 صالحة للدراسة، وتم إلغاء بعض الاستمارات الأخرى نظرا لعدم صلاحيتها وكذلك التي لم يتم الإجابة عليها من طرف الأفراد وبهذا سنعتمد على 80 استمارة كنموذج للدراسة.

#### المطلب الثاني: نموذج الدراسة.

سنحاول توضيح نموذج الدراسة المتبع وكذا المتغيرات المشكلة لهذا النموذج.

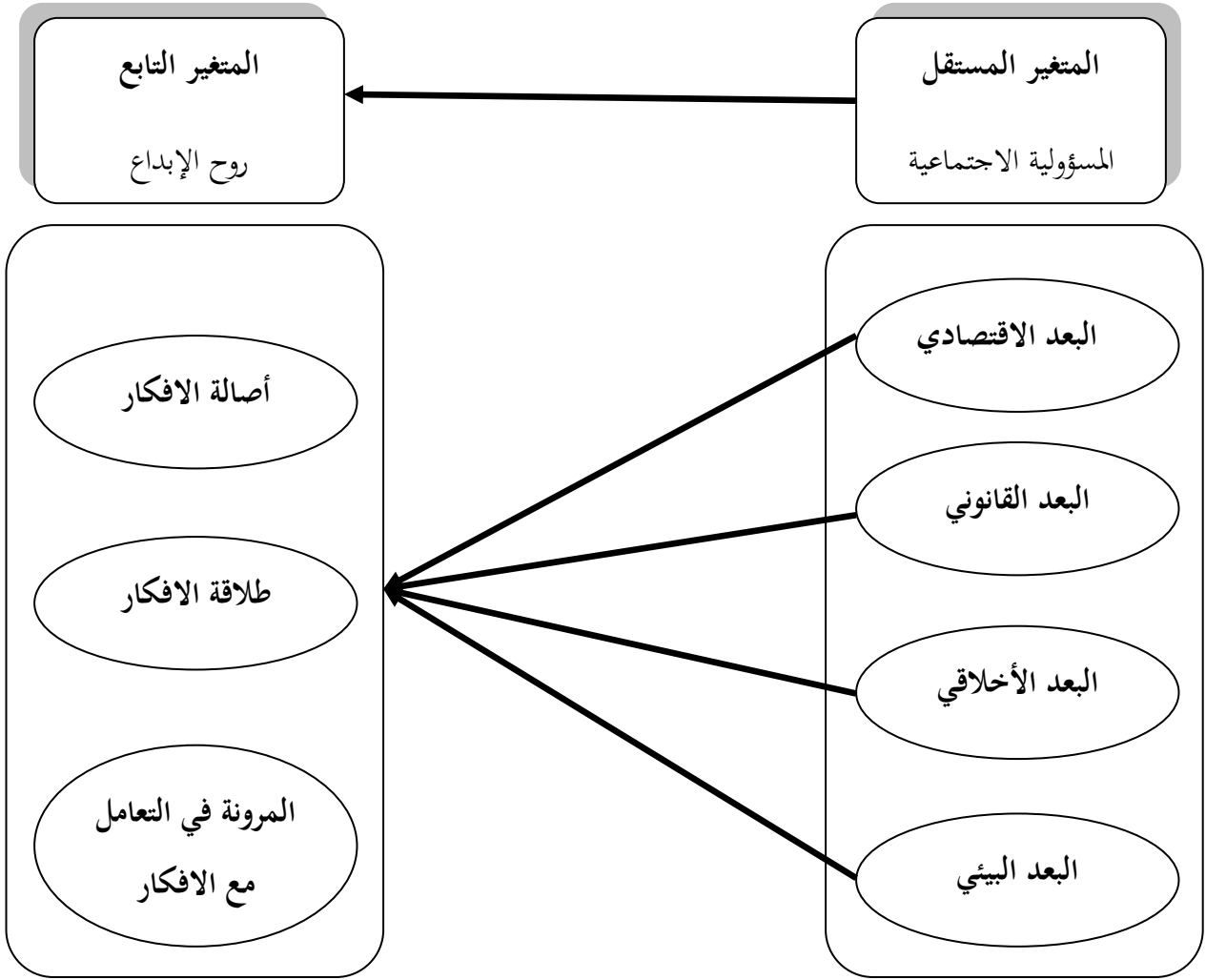
#### أولا: نموذج الدراسة المعتمد عليه:

بالاعتماد على الدراسات السابقة لجوانب الموضوع وكيفية إعدادهم لنموذج الدراسة، قمنا بإعداد نموذج الدراسة، حيث تم وضع المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل وروح الإبداع كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل الموالي:

---

<sup>3</sup> وهيبية دخاخي، مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص219.

الشكل رقم(05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى الدراسات السابقة والكتب.

#### ثانيا: متغيرات الدراسة.

قمنا بتحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل يتمثل في المسؤولية الاجتماعية، والمتغير التابع يتمثل في روح الإبداع، وهذا بغية التوصل إلى دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع، وأي بعد من أبعاد المتغير المستقل له دور أكبر على المتغير التابع.

## 1- المتغير المستقل:

يتمثل في المسؤولية الاجتماعية، ويتكون من أربع أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد البيئي، وقد تم قياسه من خلال 16 عبارة موزعة كما يلي:

البعد الاقتصادي: 04 عبارات.

البعد القانوني: 04 عبارات.

البعد الأخلاقي: 04 عبارات.

البعد البيئي: 04 عبارات.

## 2- المتغير التابع:

يتمثل في روح الإبداع، ويتكون من 03 متغيرات والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، وقد تم قياسها من خلال 14 عبارة موزعة كما يلي:

الأصالة: 05 عبارات.

طلاقة الافكار: 04 عبارات.

المرونة في التعامل مع الافكار: 05 عبارات.

واعتمدنا في تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة على الدراسة التي لها صلة بالموضوع وكذلك بأخذ مشورة الأستاذ المشرف.



### المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية.

توجد مجموعة من الأدوات والخطوات التي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية:

أولاً: أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب النظري: وتتجسد في المراجع العربية والأجنبية والمذكرات وبعض مواقع الانترنت

ثانياً: أدوات جمع البيانات ذات العلاقة بالجانب الميداني:

خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها اعتمدنا على المصادر التالية في الحصول المعلومات.

- 1- الاستبيان: لقد تم إعداد الاستبيان اعتماداً على نموذج الدراسة السابق والشامل لمتغيرات دراستنا، يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تمكن من خلالها التوصل إلى نتائج وإجابات على فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.
- 2- المقابلة الشخصية: لقد قمنا بمقابلة شخصية مع مدير وحدة الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل التحديد الدقيق لعينة الدراسة والاستفادة من إرشاداتهم وكذلك من أجل اخذ بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- 3- مذكرات التخرج: تم الاعتماد عليهم في الحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثاً: أدوات التحليل:

بعد توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها تم اللجوء في معالجة الموضوع على البرنامج الإحصائي (SPSS)

لتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل الفا كرو نباخ.
- مقياس ليكرت الخماسي.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية وروح الإبداع).
- نموذج الانحدار المتعدد (اختبار التوزيع الطبيعي اختبار المنطقية، اختبار ستيودنت، اختبار فيشر).

### ثانياً: الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية:

- قمنا أولاً بالاتصال بالمؤسسة لضمان قبولنا بإجراء الدراسة داخلها وذلك بتقديم المساعدة من طرف السيد: **حبيلس مهدي** الذي يعمل بالمؤسسة.
- قمنا بأخذ توصية من قبل رئيس قسم علوم التسيير والمتمثلة في وثيقة موجهة الى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB .
- ثم اتبعنا الخطوات التالية من اجل إجراء الدراسة الميدانية.

### 1- خطوات إعداد الاستبيان:

#### ➤ إعداد الاستبيان:

من اجل إعداد الاستبيان تم الاستعانة بنموذج الدراسة وبعض الكتب، وتوصلنا إلى اختيار عدد من الأسئلة حيث حاولنا في هذه المرحلة تجنب استعمال الأسئلة المركبة، كما أكدنا على ضرورة تصنيف الأسئلة بما يتناسب مع محوري البحث، وقمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة حتى يسهل فهمها وتكون ملمة بالموضوع وهذا طبعاً بمساعدة الأستاذ المشرف الذي قام بتسهيل صياغة العبارات لنا.

#### ➤ تجريب الاستبيان:

قمنا بطرح بعض النسخ من الاستبيان على الأساتذة لمعرفة مدى فهم الأسئلة، وتقديمهم اقتراحات وتصحيحات في العبارات، كما قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على بعض الإطارات في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB لمعرفة مدى إلمامهم بالموضوع وفهمهم للأسئلة وعلى أساس جمع الاستمارات الموزعة قمنا بالتحديد الدقيق لعينة الدراسة.

#### ➤ تصميم استمارة الاستبيان:

تم تصميمها كما يلي:

- تمهيد: تم فيه تقديم لموضوع الدراسة والغرض منه التشجيع على الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية وذلك بغرض البحث العلمي وليس لأمر شخصية.
- بيانات أولية لأفراد العينة.
- المحور الأول: خصص للمسؤولية الاجتماعية وتضمن 04 محاور.
- المحور الثاني: خصص لروح الإبداع في المؤسسة وتضمن 03 محاور.

#### ➤ اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (likert) الخماسي وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لسهولة فهمه، حيث يعبر الأفراد المستجوبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمس درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

#### الجدول رقم(06): يوضح مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 درجة	2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

#### ➤ صدق وثبات المقياس:

قبل إجراء الإحصائيات لابد من صدق وثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات معامل ألفا كرو نباخ، وتقوم على انه إذا كانت قيمتها اقل من 0.6 فانه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات والعكس صحيح والجدول رقم (07) يوضح أكثر.

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.

محاور الدراسة	معامل ألفا كرو نباخ	نسبة الصدق والثبات
محور المسؤولية الاجتماعية	0.740	74%
محور روح الإبداع	0.827	82.7%
محاور الاستبيان ككل	0.860	86%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرو نباخ تقدر بـ **0.740** أي **74%** للمحور الأول الذي تضمن المسؤولية الاجتماعية، في حين بلغ المحور الثاني بـ **0.827** أي **82.7%** الذي يمثل المحور الثاني روح الإبداع، بينما قدرت محاور الاستبيان ككل بـ **0.860** أي **86%** وهي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً **60%** وبذلك أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول، تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية، ثم تحليل هذه النتائج. وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار الفرضيات، وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها.

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة:

لقد تم وصف إجابات أفراد الدراسة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث المتغيرات التالية:

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

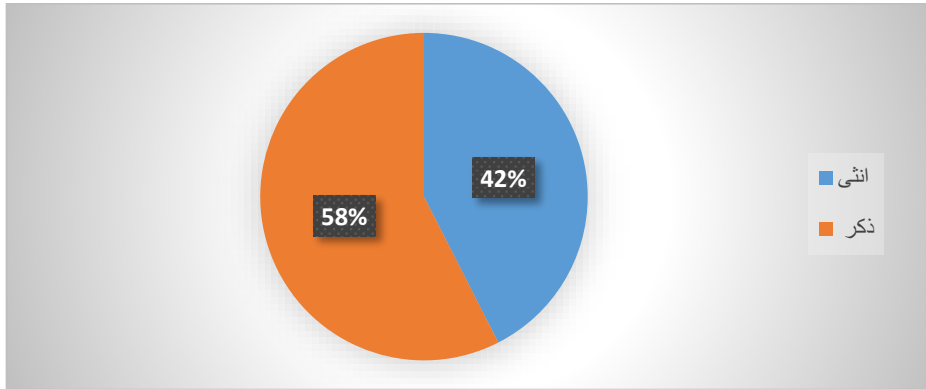
1- الجنس:

الجدول رقم (08): يوضح أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
57.5%	46	ذكر
42.5%	34	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS 20.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2013.

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور في المؤسسة يمثلون الأغلبية بنسبة 57.5% ويمكن تفسير ذلك بان طبيعة النشاط في المؤسسة تتطلب مجهودا كبيرا وشاقا، والذي لا يمكن أن تتحمله الإناث على خلاف الذكور حيث بلغت نسبتهن 42.5%، وترجع نسبة الإناث الضئيلة كذلك إلى عدم رغبتهن في العمل في مثل هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع الشاق في الأعمال، بالإضافة إلى عدم رغبة النساء في هذه الأعمال حسب العادات وطبيعة المجتمع.

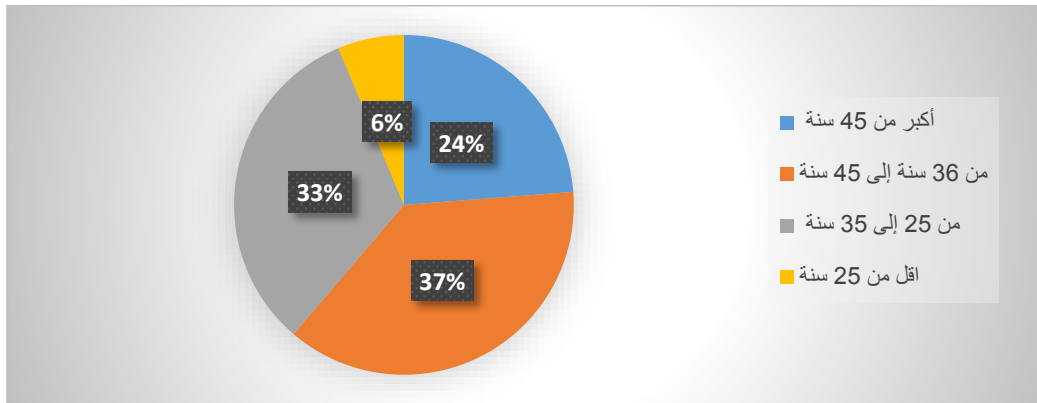
2- السن:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
6.3%	5	اقل من 25 سنة
32.5%	26	من 25 إلى 35 سنة
37.5%	30	من 36 سنة إلى 45 سنة
23.8%	19	أكبر من 45 سنة
100%	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2013.

يظهر تحليل متغير السن أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة أي بنسبة 37.5%، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، بنسبة 32.5%، وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على موظفين في مقتبل العمر وهذا من اجل الاستفادة من خبراتهم المهنية، تليها نسبة الأفراد تتراوح أعمارهم أكبر من 45 سنة، بنسبة 23.8%، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك أفراد لهم خبرة طويلة للاستفادة منهم في تقديم العون والمعرفة لأفراد المؤسسة الآخرون.

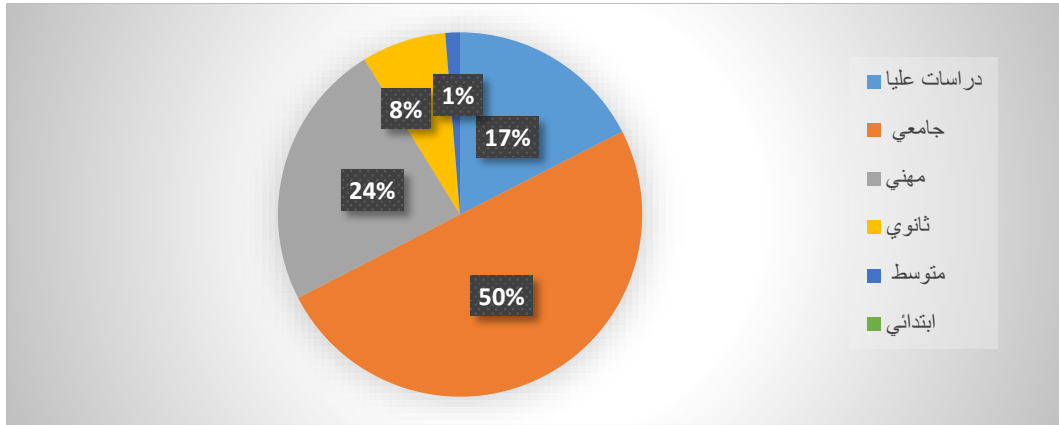
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0 %
متوسط	1	1.3%
ثانوي	6	7.5%
مهني	19	23.8%
جامعي	40	50%
دراسات عليا	14	17.5%
المجموع	80	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (08): يوضح أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2013.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 50%، في حين كانت نسبة الذين لديهم مستوى متوسط 1.3، في حين بلغت نسبة الذين لديهم المستوى الثانوي 7.5، أما المستوى المهني بلغت النسبة 23.8، مع غياب كل من لديهم المستوى الابتدائي، وهذا يدل على أن العينة المستهدفة لم تشمل جميع الموظفين ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن أفراد العينة من المسؤولين والإداريين، كما تدل على أنه يجب على المؤسسة أن توظف أفراد ذو مستوى علمي محدد.

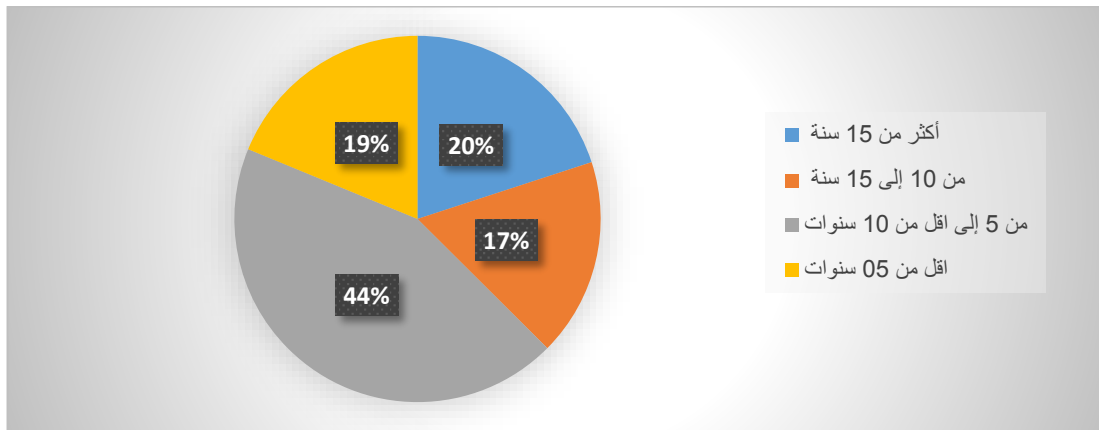
4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
18.8%	15	اقل من 05 سنوات
43.8%	35	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
17.5%	14	من 10 إلى 15 سنة
20%	16	أكثر من 15 سنة.
100%	80	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2013.

نلاحظ من خلال تحليل متغير الخبرة المهنية أن اقل نسبة من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة، أي بنسبة 17.5% ، وبدرجة متقاربة مع نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية اقل من 05 سنوات، بنسبة 18.8%، ثم تليها نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة، في حين يحتل الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 05 إلى اقل من 10 سنوات أكبر نسبة وهي 43.8% بمعنى أن المؤسسة لا تمتلك الأفراد الذين يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل.



**المطلب الثاني: عرض إجابات الدراسة حسب المحاور.**

بهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يقوم على 5 درجات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك للدلالة على درجة موافقة أو اعتراض المبحوثين على الظاهرة ويتم تحديد الإجابات عن طريق حساب طول خلايا المقياس وذلك لحساب المدى العام للعلاقة التالية:

$$\begin{aligned} E &= X_{\max} - X_{\min} \\ &= 5 - 1 \\ &= 4 \end{aligned}$$

ولإيجاد طول الخلايا الصحيح نقسم النتيجة السابقة على عدد درجات مقياس التقييم المعتمد (ليكرت الخماسي)، بمعنى  $0.8 = 4/5$ ، ويمكن توضيح طول الخلايا من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (12):** يبين الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

رقم الفئة	المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
01	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.80
02	غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
03	محايد	من 2.60 إلى 3.40
04	موافق	من 3.40 إلى 4.20
05	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت.

أولاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ينعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مدى ارتباط عبارات الاستمارة ككل ومدى ارتباط العبارات التي توضع في مجال واحد من محاور الدراسة، وللتأكد من مدى ترابط العبارات مع بعضها البعض تم الاعتماد على برنامج SPSS20 لحساب معامل بيرسون والذي يعتبر من أهم وأكثر المعاملات استخداماً في دراسة العلاقة بين المتغيرات أو عبارات الاستمارة، حيث تم استخدامه لقياس ترابط عبارات المحور الأول الذي يدرس مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وهذا من خلال أبعادها، بالإضافة إلى حساب معاملات عبارات المحور الثاني الذي تناول روح الإبداع في المؤسسة .

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية.

يتكون محور المسؤولية الاجتماعية من أربعة أبعاد تمثلت فيما يلي:

1- البعد الاقتصادي:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الاقتصادي.

رقم العبارة / معامل بيرسون	1	2	3	4	X1
معامل بيرسون للعبارة 1					
معامل بيرسون للعبارة 2	,428**				
معامل بيرسون للعبارة 3	,160	,407**			
معامل بيرسون للعبارة 4	,285*	,308**	,487**		
X1	,588**	,738**	,760**	,757**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات البعد الاقتصادي مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي بين العبارات 1 و2 و3، المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0,01 و 0,05. ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 3 و4 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين الحرص توفير كفاية إنتاجية والحرص على توفير منتجات ذات جودة عالية، ويلاحظ أيضا أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 3 مع البعد الاقتصادي.

## 2- البعد القانوني:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين عبارات البعد القانوني.

رقم العبارة	5	6	7	8	X2
معامل بيرسون للعبارة 5					
معامل بيرسون للعبارة 6	<b>,346**</b>				
معامل بيرسون للعبارة 7	,143	,151			
معامل بيرسون للعبارة 8	,286*	,031	,070		
X2	,611**	<b>,618**</b>	,517**	,589**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20 .

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات البعد القانوني مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب و القوي عند مستوى الدلالة المعنوية 0,01 و 0,05. ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 5 و6 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بينما مراعاة ضرورة التزام موظفيها بالقانون الداخلي و الالتزام باحترام القوانين المتعلقة بمجال العمل، أيضا يلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 6 مع البعد القانوني.

### 3- البعد الأخلاقي:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأخلاقي.

X3	12	11	10	9	رقم العبارة معامل بيرسون
					معامل بيرسون للعبارة 9
				,190	معامل بيرسون للعبارة 10
			<b>,297**</b>	,028	معامل بيرسون للعبارة 11
		,253*	,116	,031	معامل بيرسون للعبارة 12
	,536**	,663**	<b>,668**</b>	,495**	X3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات البعد الأخلاقي مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارة 10 و11، المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 10 و11 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين تطبيق عقوبات صارمة في حالة الإخلال أخلاقيات العمل والسعي إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع، أيضا يلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 10 مع البعد الأخلاقي.

4- البعد البيئي:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين عبارات البعد البيئي.

X4	16	15	14	13	رقم العبارة معامل بيرسون
					معامل بيرسون للعبارة 13
				,321**	معامل بيرسون للعبارة 14
			,304**	,065	معامل بيرسون للعبارة 15
		,480**	,048	,192	معامل بيرسون للعبارة 16
	,676**	,718**	,631**	,586**	X4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات البعد البيئي مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 13 و14 و15، المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01، ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 15 و16 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين السعي إلى تطبيق المعايير الدولية للحفاظ على البيئة و القيام بنشاطات إضافية خاصة بالمحافظة على البيئة، أيضا يلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 15 مع البعد البيئي.

المحور الثاني: روح الإبداع.

حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد فرعية كالتالي:

1- أصالة الأفكار.

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين عبارات الأصالة.

Y1	21	20	19	18	17	رقم العبارة معامل بيرسون
						معامل بيرسون للعبارة 17
					,418**	معامل بيرسون للعبارة 18
				,547**	,146	معامل بيرسون للعبارة 19
			,392**	,241*	,089	معامل بيرسون للعبارة 20
		,567**	,120	,152	,041	معامل بيرسون للعبارة 21
	,589**	,704**	,673**	,733**	,530**	Y1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد الأصالة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 17 و18 و19 و20، المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 20 و21، هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين القدرة على التحسين المستمر في منتجات وتفادي تقليد منتجات الآخرين، أيضا يلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 18 مع بعد أصالة الأفكار.

## 2- طلاقة الأفكار.

أعطت نتائج قياس الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): معاملات الارتباط بين عبارات طلاقة الأفكار.

Y2	25	24	23	22	رقم العبارة معامل بيرسون
					معامل بيرسون للعبارة 22
				<b>,468**</b>	معامل بيرسون للعبارة 23
			,210	,077	معامل بيرسون للعبارة 24
		,458**	,234*	,136	معامل بيرسون للعبارة 25
	,691 **	,646**	<b>,710 **</b>	,629**	Y2معامل بيرسون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد طلاقة الأفكار مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 22 و 23 و 24، المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 و 0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 22 و 23 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل واستثمار الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة، أيضا يلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 23 مع بعد طلاقة الأفكار.

### 3- المرونة في التعامل مع الأفكار.

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين عبارات المرونة.

Y3	30	29	28	27	26	رقم العبارة معامل بيرسون
						معامل بيرسون للعبارة 26
					,382**	معامل بيرسون للعبارة 27
				,499**	,459**	معامل بيرسون للعبارة 28
			,419**	,210	,340**	معامل بيرسون للعبارة 29
		,547**	,429**	,117	,399**	معامل بيرسون للعبارة 30
	,701**	,704**	,790**	,625**	,730**	معامل بيرسون Y3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات بعد المرونة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 26 و27 و28 و29، المرتبطة عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 29 و30 هذا ما يدل على أن هناك ارتباط قوي بين القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية و القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، أيضا يلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارة 28 مع بعد المرونة.

ثانيا: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة.

سنحاول توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الدراسة.

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية.



والذي قمنا بتقسيمه إلى أربع أبعاد فرعية كالتالي:

### 1- البعد الاقتصادي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الاقتصادي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	0.813	4.19	31	36	11	1	1	ت	1-تعمل مؤسستكم على تحقيق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.
			38.8	45	13.8	1.3	1.3	%	
موافق	1.055	4.00	29	34	8	6	3	ت	2-تقوم مؤسستكم بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع.
			36.3	42.5	10	7.5	3.8	%	
موافق	1.180	3.73	23	30	15	6	6	ت	3-تحرص مؤسستكم بتوفير كفاية إنتاجية.
			28.8	37.5	18.8	7.5	7.5	%	
موافق	1.169	3.78	26	25	20	3	6	ت	4-تحرص مؤسستكم على توفير منتجات ذات جودة عالية.
			32.5	31.3	25	3.8	7.5	%	
موافق	0.759	3.92	4					المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للبعد الاقتصادي يساوي **3.92**، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على: **تعمل مؤسستكم على تحقيق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.** هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي **4.19**، وبانحراف معياري بلغ **0.813** وقد كان اتجاه العبارة **موافق**، في حين العبارة رقم 03 التي تنص على: **حرص مؤسستكم بتوفير كفاية إنتاجية**، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ **3.73** وبانحراف معياري بلغ **1.180**، وقد كان اتجاه هذه العبارة **موافق**، وهذا يدل على ان المؤسسة صادقة في تعاملاتها الاقتصادية حيث تهدف الى تحقيق الربح دون المساس بمصالح الاخرين.

2- البعد القانوني:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد البشري.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
موافق	1.113	3.73	22	30	15	10	3	5- تراعي مؤسستكم ضرورة التزام موظفيها بالقانون الداخلي.	
			27.5	37.5	18.8	12.5	3.8	%	
موافق	0.991	3.83	22	31	20	5	2	6- تلتزم مؤسستكم باحترام القوانين المتعلقة بمجال العمل.	
			27.5	38.8	25	6.3	2.5	%	
محايد	1.275	3.36	19	20	19	15	7	7- تتبنى إدارة مؤسستكم مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.	
			23.8	25	23.8	18.8	8.8	%	
موافق	1.091	3.98	31	28	12	6	3	8- تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار وحوادث العمل.	
			38.8	35	15	7.5	3.8	%	
موافق	0.648	3.72	4						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للبعد القانوني يساوي **3.72**، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 8 التي تنص على: تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار وحوادث العمل.، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي **3.98**، وبانحراف معياري بلغ **0.091** وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين العبارة رقم 7 التي تنص على: تتبنى إدارة مؤسستكم مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ **3.36** وبانحراف معياري بلغ **1.275**، وقد كان اتجاه هذه العبارة محايد، وهذا من خلال ان المؤسسة تعمل على حماية العاملين من الاخطار الناتجة عن العمل وتوفر لهم السلامة المهنية.

3- البعد الأخلاقي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأخلاقي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.235	3.64	22	29	14	8	7	ت	9-تتوافق أهداف مؤسستكم بشكل كبير مع أهداف وقيم المجتمع.
			27.5	36.3	17	10	8.8	%	
موافق	1.122	3.79	26	25	18	8	3	ت	10-تراعي مؤسستكم مبدأ الموضوعية في التوظيف.
			32.5	31.3	22.5	10	3.8	%	
موافق	1.273	3.50	20	25	19	7	9	ت	11-تطبق مؤسستكم عقوبات صارمة في حالة الإخلال بأخلاقيات العمل.
			25	31.3	23.8	8.8	11.3	%	
موافق	1.079	3.89	25	34	12	5	4	ت	12-تسعى مؤسستكم إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع.
			31.3	42.5	15	6.3	5	%	
موافق	0.695	3.70	4					المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأخلاقي يساوي 3.70، هذا يعني استحابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 12 التي تنص على: تسعى مؤسستكم إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 3.89، وبانحراف معياري بلغ 1.079 وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين العبارة رقم 11 التي تنص على: تطبق مؤسستكم عقوبات صارمة في حالة الإخلال بأخلاقيات العمل، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 3.50 وبانحراف معياري بلغ 1.273، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق. وهذا من خلال ان المؤسسة تراعي الجانب الأخلاقي من خلال احترامها لعادات وتقاليد مجتمعها.

4- البعد البيئي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد البيئي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة			
									ت	%	
13- تتجنب مؤسستكم مسببات التلوث البيئي.	7	3	20	27	23	3.70	1.184	موافق	ت		
	8.8	3.8	25	33.8	28.8				%		
14- تسعى مؤسستكم إلى تطبيق المعايير الدولية للحفاظ على البيئة.	7	8	12	30	23	3.68	1.240	موافق	ت		
	8.8	10	15	37.5	28.8				%		
15- تقوم مؤسستكم بنشاطات إضافية خاصة بالمحافظة على البيئة	8	9	19	24	20	3.49	1.263	موافق	ت		
	10	11.3	23.8	30	25				%		
16- تقوم المؤسسة بتجهيز العمال بمعدات الوقاية الفردية.	7	10	10	23	30	3.74	1.319	موافق	ت		
	8.8	12.5	12.5	28.8	37.5				%		
المجموع	4								موافق		
						3.65	0.818				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للبعد البيئي يساوي 3.65، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 16 التي تنص على: تقوم المؤسسة بتجهيز العمال بمعدات الوقاية الفردية، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 3.74، وبانحراف معياري بلغ 1.319 وقد كان اتجاه العبارة موافق في حين العبارة رقم 15 التي تنص على تقوم مؤسستكم بنشاطات إضافية خاصة بالمحافظة على البيئة، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 3.49 وبانحراف معياري بلغ 1.263، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق، وهذا يعني ان المؤسسة تقدم لموظفيها كل المستلزمات الضرورية لوقايته وحمايته.

المحور الثاني: روح الإبداع.

حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد فرعية:

1- اصالة الأفكار.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الاصالة.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					ت	%
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.262	3.46	19	25	18	10	8	ت	17-تسهمون في إنتاج أفكار جديدة تستخدم في مجال عملكم.
			23.8	31.3	22.5	12.5	10	%	
موافق	1.282	3.66	25	27	11	10	7	ت	18-تقترون طرق جديدة في أداء مهامكم.
			31.3	33.8	13.8	12.5	8.8	%	
موافق	1.190	3.78	25	30	13	6	6	ت	19-تحرصون على انجاز الأعمال بأساليب حديثة.
			31.3	37.5	16.3	7.5	7.5	%	
موافق	1.214	3.76	27	26	13	9	5	ت	20-لديكم القدرة على التحسين المستمر في منتجاتكم
			33.8	32.5	16.3	11.3	6.3	%	
موافق	1.290	3.59	24	24	14	11	7	ت	21-تتفادون تقليد منتجات الآخرين.
			30	30	17.5	13.8	8.8	%	
موافق	0.804	3.65	5					المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد الأصالة يساوي 3.65، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 19 التي تنص على: تحرصون على انجاز الأعمال بأساليب حديثة. هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 3.78، وانحراف معياري بلغ 1.190 وقد كان اتجاه العبارة موافق في حين العبارة رقم 17 التي تنص على: تسهون في إنتاج أفكار جديدة تستخدم في مجال عملكم. هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبتوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف

معياري بلغ **1.262**، وقد كان اتجاه هذه العبارة **موافق**، هذا يعني ان الافراد بالمؤسسة يحرصون على انجاز الاعمال الموكلة لهم بأساليب متطورة ومتجددة.

هذا يعني ان الافراد بالمؤسسة يحرصون على انجاز الاعمال الموكلة لهم بأساليب متطورة ومتجددة.

## 2- طلاقة الأفكار.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات طلاقة الأفكار.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
22-تقترحون حلولاً سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	6	7	15	26	26	3.74	1.220	موافق
	7.5 %	8.8	18.4	32.5	32.5			
23-تستثمرون خبراتكم السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة.	5	8	12	29	26	3.79	1.187	موافق
	6.3 %	10	15	36.3	32.5			
24-تعملون على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.	4	11	16	27	22	3.65	1.170	موافق
	5 %	16.8	20	33.8	27.5			
25-تمتلكون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	7	8	13	27	25	3.69	1.259	موافق
	8.8 %	10	36.3	33.8	31.3			
المجموع			4			<b>3.71</b>	<b>0.809</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد طلاقة الأفكار يساوي **3.71**، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم **23** التي تنص على: تستثمرون خبراتكم السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة. هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي **3.79**،

وبانحراف معياري بلغ **1.187** وقد كان اتجاه العبارة موافق في حين العبارتين رقم 24 التي تنص على: **تعملون على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.** هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ **3.65** وبانحراف معياري بلغ **1.170**، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق. وهذا يعني ان تعتمد على خبراتها السابقة في التعامل مع أي موقف قد يواجهها.

### 3- المرونة في التعامل مع الأفكار.

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محاور المرونة.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات						
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	1.259	3.60	24	23	16	11	6	ت	26-لديكم القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل.
			30	28.8	20	13.8	7.5	%	
موافق	1.252	3.55	20	29	13	11	7	ت	27-تمتلكون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
			25	36.3	16.3	13.8	8.8	%	
موافق	1.235	3.64	21	31	14	6	8	ت	28-لديكم القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.
			26.3	38.8	17.5	7.5	10	%	
موافق	1.206	3.84	28	29	11	6	6	ت	29-تحترمون الآراء المختلفة في المؤسسة وتستفيدون منها.
			35	36.3	13.8	7.5	7.5	%	
موافق	1.245	3.76	26	31	7	10	6	ت	30-تمتلكون القدرة التنبؤية في التعامل مع الأشياء.
			32.5	38.8	8.8	12.5	7.5	%	
موافق	0.879	3.67	5						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعده المرونة يساوي 3.67، هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت ايجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 29 التي تنص على: تحترمون الآراء المختلفة في المؤسسة وتستفيدون منها. هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 3.84، وبانحراف معياري بلغ 1.206 وقد كان اتجاه العبارة موافق في حين العبارة رقم 27 التي تنص على: تمتلكون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة. هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 3.55 وبانحراف معياري بلغ 1.252، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق، وهذا يعني أن العاملين بالمؤسسة يحترمون آرائهم وأفكار بعضهم البعض ويستفيدون منها.

#### المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات.

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وروح الإبداع في المؤسسة، حيث تم طرح التساؤل انبثقت منه 4 فرضيات فرعية ومن اجل اختبار فرعية الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد واختبار فيشر لاختيار الدلالة الإحصائية للمتغيرين المستقل والتابع، والوصول إلى النتائج واستخلاص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المتغير المستقل وروح الإبداع المتغير التابع.

#### أولاً: صياغة النموذج الخطي.

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتمثل المتغيرات المستقلة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتمثل في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد البيئي، أما المتغير الثاني فيتمثل في روح الإبداع، ونرمز لهذه المتغيرات كالتالي:

#### 1- المتغيرات المستقلة: وتمثل في:

- البعد الاقتصادي يرمز له X1.
- البعد القانوني يرمز له X2.
- البعد الأخلاقي يرمز له X3 .
- البعد البيئي يرمز له X4.



2- المتغير التابع: ويتمثل في روح الإبداع ويرمز له بالرمز Y.

وبعد القيام بترميز المتغيرات ثم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب

الانحدار الخطي المتعدد، والتي يعبر عنها كالآتي:

$$Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + E_i.$$

حيث:

- Y تمثل المتغير التابع.

- A يمثل المتغير التابع إذا كانت قيمة كل المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

-  $B_i$  تمثل كل تأثير كل متغيرات مستقل على المتغير التابع مع ثبات المتغيرات المستقلة الأخرى.

-  $X_i$  تمثل المتغيرات المستقلة.

-  $E_i$  هو عنصر الخطأ الذي يعبر عن تأثير متغيرات أخرى غير موجودة في النموذج.

انطلاقاً من بيانات الاستبيان والشكل الرياضي للنموذج وبالاعتماد على برنامج SPSS20، تم تقدير

معلومات النموذج، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

الجدول رقم (27): اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

النموذج	معاملات المتغيرات	T	درجة المعنوية	R	R deux
الثابت	0.863	1.848	0.039	0.584 <sup>a</sup>	0.341
X1	0.081	0.798	0.428		
X2	0.265	2.273	0.026		
X3	0.283	2.470	0.016		
X4	0.127	1.462	0.148		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

وبناء على النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن صياغة النموذج الخطي وفقا للمعادلة التالية:

$$Y=0.863+0.081x_1+0.265x_2 +0.283x_3 +0.127x_4.$$

ثم نقوم بإخضاع النموذج لاختبار التوزيع الطبيعي والمعنوية المنطقية وارتباط المتغيرات.

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي:

إن إجراء الاختبارات الإحصائية يقتضي أن تكون متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام اختبار **Explore** ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي.

القيمة المعنوية	المتغير
0.194	X

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة التي رمز لها ب X أنها تتبع التوزيع الطبيعي وهذا لان القيمة المعنوية Sig التي تساوي 0.194 الظاهرة في الجدول أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

### 2- اختبار المعنوية المنطقية:

يجب أن تتماشى إشارة معامل المتغير مع طبيعة العلاقة المنطقية التي تربط بين المتغيرين المستقل والتابع، وهو ما ينطبق مع إشارة كل المتغيرات  $x_1, x_2, x_3, x_4$ ، وبالتالي نقبل هذه المتغيرات لان إشارتهم موجبة.

### 3- درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

يظهر من نتائج الجدول رقم (27) أن R الذي يقيس درجة الارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، بلغت 58.4% وهي درجة عالية وهو ما يؤكد أيضا المعامل R deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع، بمعنى أن 34.1% من التباينات يفسرها نموذج الانحدار أي المتغيرات وهي نسبة مقبولة.

لقبول متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيمة **Sig** لكل معامل T أصغر أو يساوي 5%، من خلال الجدول رقم (27) نقوم بقبول المتغيرات **x3،x2** من النموذج وهذا لان قيمة المعامل T لكل متغير على التوالي كانت 2.273 و 2.470 تقابلها قيمة **Sig** على التوالي 0.026 و 0.016 وهي اصغر من 0.05 وهذا دليل أن المتغيرات **x2، x3** تؤثر في المتغير التابع.

حيث نقوم بمتابعة المتغيرات **x1,x2,x3,x4** مع باقي الاختبارات ستيودنت وفيشر ومعرفة ما إذا يتوفرون على كل الشروط أو لا وهذا من اجل اختبار الفرضيات.

#### 4- اختبار ستيودنت:

بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية نقوم باختبار ستيودنت على المتغيرات **X1** و **X2** و **X3** و **X4**.

الجدول رقم(29): اختبار ستيودنت.

المتغيرات	T المحسوبة	T الجدولية	درجة المعنوية
X1	0.798	1.9917	0.428
X2	2.273		0.026
X3	2.470		0.016
X4	1.462		0.148

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

يجب أن تكون قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية والتي تحسب كما يلي:

$$T_{tab}^{n-k}$$

**&** : درجة المعنوية في الدراسة.

**n** : عدد المشاهدات.

**K** : عدد المتغيرات المستقلة.

$$T^{0.05} 80-4 = t^{0.05} 76$$

والتي تقابل الجدولية 1.9917 وهي اقل من T المحسوبة للمتغيرات  $x_1, x_4$  وعليه نقوم بإسقاطهم، ونقبل المتغيرات  $x_2, x_3$  لان قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات على التوالي 2.470، 2.273 أكبر من T الجدولية.

#### 5- اختبار فيشر:

يهدف هذا الاختبار إلى تأكيد المعنوية الكلية لنموذج وتكون حسب:

$$b_1=b_2=b_3=b_4=0 \quad \text{الفرضية العدمية } H_0:$$

$$b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0 \quad \text{الفرضية البديلة } H_1:$$

قد تبين من خلال قيمة F المبينة في الجدول الخاص بفيشر التالي:

الجدول رقم(30): اختبار فيشر

Sig	Fالجدولية	Fالمحسوبة	النموذج
0.000	2.47	9.720	الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يظهر من الجدول أن قيمة الدلالة المعنوية المساوية ل 0.000 اقل من 0.05 الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة، كما أن قيمة f المحسوبة لنموذج 9.720 وهي أكبر من الجدولية ويتم حسابها بالقانون التالي:

$$F \sim n-k-1$$

& : درجة المعنوية.

n : عدد المشاهدات.

K : عدد المتغيرات.

$$F^{0.05} 75=2.47$$

وبالتالي النموذج ككل معنوي ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك على الأقل معامل B1 لا يساوي 0.

### الشكل النهائي للنموذج:

بعد اختبار النموذج لخضوعه للتوزيع الطبيعي، قمنا باختبار المتغيرات المنطقية ولم نقوم بإسقاط أي من المتغيرات، بعدها قمنا باختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع، وجدنا أن المتغيرات المستقلة مرتبطة بدرجة عالية مع المتغير التابع، بمقارنة المتغيرات مع درجة المعنوية Sig قمنا بقبول المتغيرات  $x_2, x_3$  وذلك لان الدرجة المعنوية كانت اصغر من 0.05، وأيضا قمنا بإخضاعهم لاختبار ستيودنت قمنا بإسقاط المتغيرات  $x_1, x_4$  وذلك لان قيمة T الجدولية اكبر من المحسوبة وأبقينا المتغيرات  $x_2, x_3$  وقمنا كذلك باختبار فيشر وقمنا بالاحتفاظ بهم لأنهم يتوفرون على جميع الشروط ويتوافقون مع جميع الاختبارات وعليه الشكل النهائي للنموذج يصبح:

$$Y = 0.863 + 0.265x_2 + 0.283x_3$$

### ثانيا: اختبار الفرضيات.

قمنا بالاعتماد على الصياغة العدمية والبديلة لفرضيات الدراسة وفيما يلي عرض توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

الفرضية العدمية  $H_0$ : هي فرضية حول عينة الدراسة ويتم قبولها أو رفضها.

الفرضية البديلة  $H_1$ : هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضيات العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

### الفرضية الأولى:

هدفت هذه الفرضية الى وجهات نظر المستجوبين بخصوص: مدى أثر البعد الاقتصادي في تنمية روح الابداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالملة.

H0 : لا يوجد اثر للبعد الاقتصادي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

H1 : يوجد اثر للبعد الاقتصادي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (29) تشير نتائجه أن المتغير  $x_1$  الذي يدل على البعد الاقتصادي أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 0.798 اقل من قيمة T الجدولية 1.9917 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 التي مفادها لا يوجد أثر للبعد الاقتصادي ذو دلالة احصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

#### الفرضية الثانية:

H0 : لا يوجد اثر للبعد القانوني ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

H1 : يوجد اثر للبعد القانوني ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم(29) تشير نتائجه أن المتغير  $x_2$  الذي يدل على البعد القانوني أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 2.273 أكبر من قيمة T الجدولية 1.9917 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر للبعد القانوني ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

#### الفرضية الثالثة:

H0 : لا يوجد اثر للبعد الأخلاقي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

H1 : يوجد اثر للبعد الأخلاقي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (29) تشير نتائجه أن المتغير x3 الذي يدل على البعد الأخلاقي أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 2.470 أكبر من قيمة T الجدولية 1.9917 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها يوجد أثر للبعد الأخلاقي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

#### الفرضية الرابعة:

H0 : لا يوجد اثر للبعد البيئي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

H1 : يوجد اثر للبعد البيئي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

من خلال نتائج الجدول رقم (29) تشير نتائجه أن المتغير x4 الذي يدل على البعد البيئي أن قيمة T المحسوبة الخاصة بها 1.462 اقل من قيمة T الجدولية 1.9917 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 التي مفادها لا يوجد أثر للبعد البيئي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB بقالمة عند مستوى الدلالة المعنوية 5%.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر CAB بقالمة، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور الدراسة، حيث قدر أفراد العينة 80 مفردة، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS20، من اجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بأساليب الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة إجابات العينة المدروسة، وتم الاستعانة بأساليب الإحصاء والاستدلال المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد واختبار التوزيع الطبيعي، اختبار ستودنت وفيشر، وذلك من اجل تحديد دور المتغيرات الفرعية المستقلة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) في تنمية المتغير التابع (روح الإبداع).





خاتمة

عامّة

في البيئة المعاصرة للأعمال أصبحت المنظمة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث ان مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لها تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، فالمؤسسة مسؤولة اما هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على البعد الاقتصادي فقط بل تتعدى الى ابعاد أخرى منها قانونية، أخلاقية، إنسانية. لذا أصبح على المنظمات ان تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا لأنها مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث تم الانطلاق في الدراسة من خلال تصور أساسي وهو انه لا يمكن للمنظمة ان تنمو في مجتمع مليء بالمشكلات الاجتماعية.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة والتي من خلالها تم التطرق لمدخل المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الفرعية والرئيسية لها، كذلك إلى معيقاتها وعوامل نجاحها، بالإضافة إلى تحديد ماهية الإبداع واهم عناصره وإبراز خطواته ومراحله. وليتم بعد ذلك إسقاط الجوانب النظرية على ارض الواقع من خلال معالجة موضوع الدراسة وتطبيقه على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB ببلدية بوعاتي محمود ولاية قلمة.

وعلى أساس ما جاء في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج على النحو التالي:

### النتائج النظرية:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين صورتها في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أفراد المجتمع بصورة عامة وهذا باعتبارها مبادرة طوعية للمؤسسة.
- تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى الاستقرار الاجتماعي وهذا نتيجة توفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية.
- على المنظمة أن تتبنى المسؤولية الاجتماعية وتعتبرها جزء لا يتجزأ من أنشطتها الرئيسية، ومتابعتها باستمرار، وتقييمها وفق معايير محددة.
- للمسؤولية الاجتماعية حسب كارول أربعة أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري.

- الإبداع هو أساس البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة من خلال قدرته على التكيف مع التغيرات الجديدة.
- يحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لذلك يقع الكثيرون في الخلط بين وبين الابتكار خاصة.
- للأشخاص المبدعين خصائص وصفات تميزهم عن غيرهم.
- للإبداع عناصر أساسية تتمثل في: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، ....

### النتائج التطبيقية:

- أسفرت هذه الدراسة عن جملة من النتائج والاقتراحات من خلال دراسة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في مجال المسؤولية الاجتماعية وروح الإبداع، ومن أهم النتائج التي خلصنا إليها ما يلي:
- غموض الرؤية حول مصطلح المسؤولية الاجتماعية من قبل افراد عينة الدراسة، وهذا لا يعني غياب مبادراتها اتجاه أصحاب المصالح لديهم، حيث بعد التحليل تبين ان افراد عينة الدراسة يقومون بالعديد من النابعة عن المسؤولية الاجتماعية.
  - تطبيق جزئي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات ببعديها القانوني والأخلاقي.
  - تبين ان مستوى تحقيق الأرباح الاقتصادية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB، دون المساس بمستويات الأجور كان جيدا حيث اغلب اتجاهات العينة كان مرتفعا.
  - تبين ان مستوى قيام مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB، بتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع كان جيدا، حيث ان اغلب اتجاهات العينة كان مرتفعا، وهذا ما يدل ان المؤسسة تساهم في تقليل البطالة.
  - تلتزم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات باحترام جميع القوانين الخاصة بمجال العمل والقوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية وتوفير الصحة والسلامة المهنية للعاملين.
  - تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بالبعد الأخلاقي وهذا من خلال احترامها للعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع من خلال بناء وسط اجتماعي تسوده الأخلاق، حيث كان اغلب اتجاهات العينة مرتفعا.

- تبين ان مستوى تبني مبدا الاعتراف بعمل النقبابات كان متوسطا، من وجهة نظر عينة الدراسة اذ اغلب اتجاهاتهم اخذت الاتجاه المحايد.
- تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بالبيئة وذلك من خلال إنتاجها لمنتجات آمنة للبيئة، إلا أن للمؤسسة العديد من الآثار السلبية وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فهو يخلف الكثير من الملوثات التي تؤثر على البيئة وعلى المجتمع، حيث كان اغلب اتجاهات العينة مرتفعا.
- تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB قسم البحث والتطوير وهذا ما مهد الطريق في تبني الابداع.
- توظف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات خبراتها السابقة في مواجهة أي مشكلة قد تتعرض لها، حيث اغلب اتجاهات عينة الدراسة كان مرتفعا.
- تبين ان مستوى القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، كان جيدا، حيث اغلب اتجاهات عينة الدراسة كان مرتفعا.
- في حالة زيادة البعد القانوني بوحدة واحدة فان روح الابداع يزيد بمقدار 26.5%، كما انه في حالة زيادة البعد الأخلاقي بوحدة واحدة فان روح الابداع يزيد بمقدار 28.3%.
- للمسؤولية الاجتماعية أثر في تنمية روح الابداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB، بنسبة تقدر %34.1

#### نتائج اختبار الفرضيات:

- لا يوجد أثر للبعد الاقتصادي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن للمصبرات CAB عند مستوى الدلالة 5%.
- يوجد أثر للبعد القانوني ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن للمصبرات CAB عند مستوى الدلالة 5%.
- يوجد أثر للبعد الأخلاقي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن للمصبرات CAB عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر للبعد البيئي ذو دلالة إحصائية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن للمصبرات CAB عند مستوى الدلالة 5%.

#### 4- التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة المتوصل إليها نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات، كما يلي:
- ضرورة قيام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل وبأبعادها الأربعة دون إهمال أي بعد، واعتبارها نظام يطبق على المؤسسة ككل.
  - ضرورة الاطلاع على الأساليب الإدارية الحديثة.
  - إقناع المؤسسة بان المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه وهو في صالحها، وليس تكاليف مفروضة عليها.
  - تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لتنمية روح الإبداع لدى الأفراد.
  - ضرورة تبني المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات.
  - ضرورة الاهتمام بالأفراد المبدعين ومنحهم كل الدعم، لحفز قدراتهم الإبداعية.
  - توفير بيئة عمل مناسبة لان البيئة المناسبة تشجع الأفراد على الإبداع وأداء مهامهم بكفاءة عالية.

#### 5- آفاق الدراسة:

- بعد دراستنا لموضوع دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع، لاحظنا أن هناك بعض الجوانب الهامة التي لها صلة بالموضوع والتي نقترحها لتكون مواضيع للبحوث القادمة، والتي هي:
- أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
  - دور المسؤولية الاجتماعية في رفع أداء المؤسسات المصرفية.
  - واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاع الخاص.
  - دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي.



قائمة

المراجع

اولا: القرآن الكريم.

1. سورة الاحقاف، الآية 09.

2. سورة البقرة، الآية 117.

ثانيا: الكتب باللغة العربية.

1. أكرم احمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الأولى، 2016.
2. بلال خلف الله السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
3. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2001.
4. جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال- دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان-الأردن، 2013.
6. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، عمان-الاردن، 2005.
7. سعيد عبد العزيز، مدخل إلى الإبداع، دار الثقافة العلمية، الطبعة الثانية، عمان-الاردن، 2009.
8. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الاردن، 2006.
9. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
10. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2005.

## قائمة المراجع

11. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
12. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان-الأردن، 2015.
13. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه-معايير-مكوناته، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2002.
14. محمد الفلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان-الأردن، 2016.
15. محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، 2005.
16. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009.
17. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2006.
18. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2015.
19. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان-الأردن، 2008.

### ثالثا: الرسائل الجامعية.

1. رزيقة يحياوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، دفعة 2012-2013.
2. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2010-2011.



## قائمة المراجع

3. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، دفعة 2018-2019.
4. أمال الشافعي، أثر عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر2، دفعة 2017-2018.
5. عبد اللطيف بلسم، سعيد محمد البصير، دوافع العمل وأثرها على إبداع العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة إفريقيا العالمية، دفعة 2017-2018.
6. عبد اللطيف كرازي، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادار اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس-دفعة 2014-2015.
7. محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على رضا العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دفعة 2015-2016.
8. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في "القيادة والادارة"، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، دفعة 2015-2016.
9. وهيبه دخاخي، مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
10. الأخضر خزار، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (مدرسة الدكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، دفعة 2010-2011.
11. خالد فضالة، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية في البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند والحاج، البويرة، دفعة 2018-2019.

12. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية -مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، دفعة 2006-2007.
13. عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غرة، دفعة 2009-2010.
14. عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، دفعة 2012-2013.
15. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مقدمة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، عمان-الاردن، دفعة 2003-2004.
16. محاد عريوة، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2010-2011.
17. محمد بلعربي، واقع تبني منظمات الاعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، دفعة 2019-2020.
18. محمد علي، المسؤولية الاجتماعية وأثرها على رضا العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، دفعة 2015-2016.
19. نوال ضياني، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، دفعة 2009-2010.

20. وهيبية مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، دفعة 2012-2013.

رابعاً: المجلات.

1. زهرة خلوف، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
2. عبد الرحمن بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
3. معن بن محمد المدني، بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين، مجلة كلية التربية، العدد 181، الجزء الثالث، جامعة الأزهر، 2019.
4. وقاء سلمان إبراهيم، مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي بجامعة بولي تكنيك/ دهوك-المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 11، العدد الأول، إقليم كردستان -العراق-، 2022.

خامساً: الملتقيات.

1. احمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، بحث مقدم الى مركز المديرين المصري لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية حول موضوع: المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2010.
2. أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
3. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012.

4. زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، ملتقى دولي حول: المسؤولية الاجتماعية، الجزء الأول، ورقة، الجزائر، 2012.
5. شريف غياط، زدوري اسماء، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 8 ماي 1945-قائمة-يومي 12-13 ماي 2010
6. عبد القادر بريش، زهير غرايه، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" جامعة بشار
7. فهيمة بديسي، وسام شيلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: " الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.
8. محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة -التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي -ورقة مشاركة في الملتقى الدولي حول: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 14/15 فيفري 2012.
9. موسى رحمان، فطوم حوحو، المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة، ملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012.
10. ناصر مراد، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.

سادسا: المحاضرات.

1. احلام سوداني، محاضرة في مقياس ادارة الابداع والابتكار سنة ثاني ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، دفعة 2021-2022.

1. Camille Carrier, **de la créativité à l'intrapreneuriat**, presses de l'université du Québec, Canada, 2011.
2. Des Hayes Claire, **Caractérisation des processus créatifs pertinents pour l'élaboration d'une rééducation holistique chez des patients traumatisés crâniens**, thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur en Neurosciences, Aix-Marseille Université, 2020.
3. François Debois, Arnaud Gr off ,Emmanuel Chenevier, **la boîte à outils de la créativité**, Duodi, Paris, 2011.
4. Guy Parmentier, Thomas Paris, Romain Gandia, journal of innovation economics & management: <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2021-3-page-1.htm>.
5. Houda Taibi, **Social Responsibility in the Moroccan Public Sector: Towards a sustainable development**, Revue internationale des sciences de gestion, Université Ibn Tofail, FSJES, Kenitra, volume 5, numero2, 2022.
6. Jean-Marie Pereti, **Gestion des ressources humaines**, Magnard-Vuibert, paris, 2016
7. Jihad El Yaagoubi, **impact de la responsabilité social des Entreprises cotées en bourse de clasablaca sur leur performance financière**, thèse pour lobtention du Doctorat en siences economiques et Gestion,université Sidi Mahmoud Ben Abdellah,2019.
8. Nathalie Bonnardel, Todd Lubart, **la creativite**, revue Interdisciplinaire Management, <https://www.cairn.info/rimhe-2019-page-79-htm>.
9. Preeti M.Banerjee, Vanita Shatri, **Social Responsibility and Environmental in Business**, Response, books, New dalhi-Indin 2010.
10. Safa Makati, **Application Of corporate social respnsibility approches in human ressources management** : a qualitative study in the morocan context, Moroccan Journal of Enterpreneurshipe, innovation and management, Université Ibn Tofail, FSJES, Kenitra, Volume 2, numéro 2, Maroc, 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: وثيقة الزيارة الميدانية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم: 50... ق.ع.ت./ك.ع.ات.ع.ت/ج/ق/ 2022  
قالمة في : 14 مارس 2022

إلى السيد: .....

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بان:  
الطالب(ة): .....

الطالب(ة): .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (الولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
تخصص: .....

موضوع الزيارة: .....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

سليم صالح بن كمال

رئيس القسم  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
قسم علوم التسيير بكلية  
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
علوم التسيير  
إمضاء: حلايلية كريم

تأشيرة المؤسسة المستقبلة  
M ABILES  
Direction Générale  
Département Ressources Humaines  
Bouati Mahmoud  
Chef Département Ressource Humaine

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



موضوع الاستبيان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في المؤسسة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

- أضع بين أيديكم هذه الاستمارة خاصة بدراسة: دور المسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في المؤسسة، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة بدقة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، لذا أرجو من سيادتكم التكرم براءة العبارات والإجابة عنها وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة التي تنطبق على واقع مؤسستكم. علما أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف: مجلخ بن عمار سليم

الطالبة: مراح بشرى وبوثلجة بشرى

1. البيانات الأولية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة  من 36 سنة إلى 45 سنة  أكبر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي
- جامعي  مهني  دراسات عليا
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة



بالنسبة للأسئلة في الجدول التالي الرجاء منكم الإجابة بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة للواقع الذي ينطبق على مؤسساتكم التي تعملون فيها:

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية</b>					
<b>البعد الاقتصادي</b>					
1- تعمل مؤسساتكم على تحقيق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.					
2- تقوم مؤسساتكم بخلق فرص عمل لأفراد المجتمع.					
3- تحرص مؤسساتكم بتوفير كفاية إنتاجية.					
4- تحرص مؤسساتكم على توفير منتجات ذات جودة عالية.					
<b>البعد القانوني</b>					
5- تراعي مؤسساتكم ضرورة التزام موظفيها بالقانون الداخلي.					
6- تلتزم مؤسساتكم باحترام القوانين المتعلقة بمجال العمل.					
7- تتبنى إدارة مؤسساتكم مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.					
8- تحترم مؤسساتكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية وحوادث العمل.					
<b>البعد الأخلاقي</b>					
9- تتوافق أهداف مؤسساتكم بشكل كبير مع أهداف وقيم المجتمع.					

					10- تراعي مؤسستكم مبدأ الموضوعية في التوظيف.
					11- تطبق مؤسستكم عقوبات صارمة في حالة الإخلال بأخلاقيات العمل.
					12- تسعى مؤسستكم إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع.
<b>البعد البيئي</b>					
					13- تتجنب مؤسستكم مسببات التلوث البيئي.
					14- تسعى مؤسستكم إلى تطبيق المعايير الدولية للحفاظ على البيئة.
					15- تقوم مؤسستكم بنشاطات إضافية خاصة بالمحافظة على البيئة.
					16- تعمل مؤسستكم بتجهيز العمال بمعدات الوقاية الفردية.
<b>المحور الثاني: روح الإبداع في المؤسسة</b>					
<b>اصالة الافكار</b>					
					17- تسهمون في إنتاج أفكار جديدة تستخدم في مجال عملكم.
					18- تقترحون طرق جديدة في أداء مهامكم.
					19- تحرصون على إنجاز الأعمال بأساليب حديثة..
					20- لديكم القدرة على التحسين المستمر في منتجاتكم.

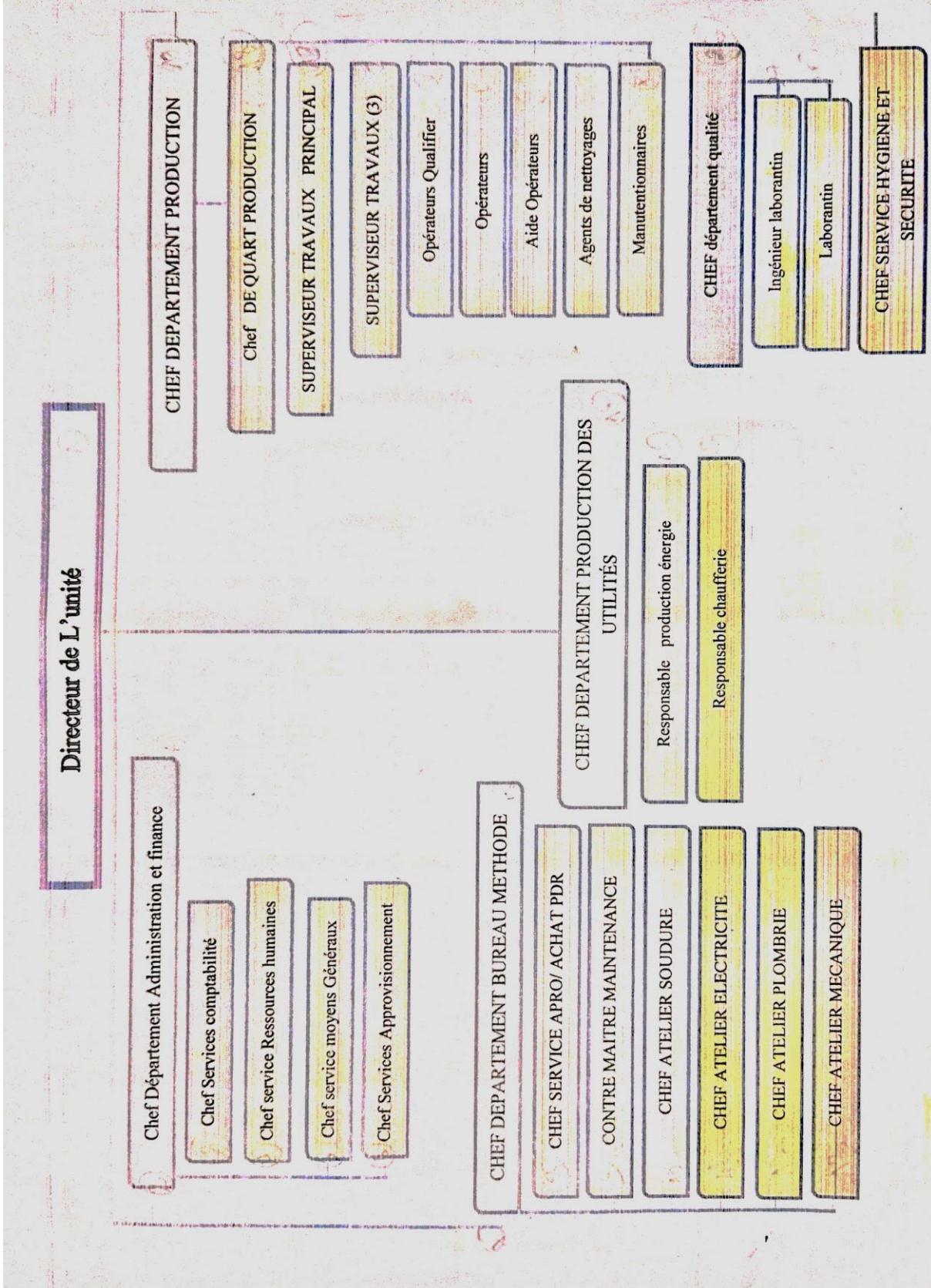
					21- تتفادون تقليد منتجات الآخرين.
<b>طلاقة الأفكار</b>					
					22- تقترحون حلولاً سريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					23- تستثمرون خيراتكم السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة.
					24- تعملون على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.
					25- تمتلكون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
<b>المرونة في التعامل مع الأفكار.</b>					
					26- لديكم القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية.
					27- تمتلكون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					28- لديكم القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.
					29- تحترمون الآراء المختلفة في المؤسسة وتستفيدون منها.
					30- تمتلكون القدرة التنبؤية في التعامل مع الأشياء.

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم 03: هيكل المديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.



الملحق رقم 04: هيكل الوحدات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.



الملحق رقم 05: مراحل تطور شركة عمر بن عمر للمصبرات.



شركة  
Amor Benamor

Bouati Mahmoud  
W Guelma - Algeria  
Tel: +213 (0)37 23 83 00/01  
Fax: +213 (0)37 23 83 02  
Email: cab@amorbenamor.com  
www.amorbenamor.com

## الملحق رقم 06: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية SPSS20

معامل الفا كرونباخ لمحور روح الابداع

معامل الفا كرونباخ لمحور للمسؤولية الاجتماعية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	16

معامل الفا كرونباخ للمحورين.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	30

معامل الارتباط للبعد الاقتصادي.

## Corrélations

		q1	q2	q3	q4	x1
q1	Corrélation de Pearson	1	,428**	,160	,285*	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000	,156	,010	,000
	N	80	80	80	80	80
q2	Corrélation de Pearson	,428**	1	,407**	,308**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,005	,000
	N	80	80	80	80	80
q3	Corrélation de Pearson	,160	,407**	1	,487**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,156	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
q4	Corrélation de Pearson	,285*	,308**	,487**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,010	,005	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
x1	Corrélation de Pearson	,588**	,738**	,760**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

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

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط للبعد القانوني.

Corrélations

		q5	q6	q7	q8	x2
q5	Corrélation de Pearson	1	,346**	,143	,286	,611**
	Sig. (bilatérale)		,002	,206	,010	,000
	N	80	80	80	80	80
q6	Corrélation de Pearson	,346**	1	,151	,031	,618**
	Sig. (bilatérale)	,002		,181	,785	,000
	N	80	80	80	80	80
q7	Corrélation de Pearson	,143	,151	1	,070	,517**
	Sig. (bilatérale)	,206	,181		,535	,000
	N	80	80	80	80	80
q8	Corrélation de Pearson	,286	,031	,070	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,010	,785	,535		,000
	N	80	80	80	80	80
x2	Corrélation de Pearson	,611**	,618**	,517**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط للبعد الاخلاقي.

Corrélations

		q9	q10	q11	q12	x3
q9	Corrélation de Pearson	1	,190	,028	,031	,495**
	Sig. (bilatérale)		,091	,804	,785	,000
	N	80	80	80	80	80
q10	Corrélation de Pearson	,190	1	,297**	,116	,668**
	Sig. (bilatérale)	,091		,007	,306	,000
	N	80	80	80	80	80
q11	Corrélation de Pearson	,028	,297**	1	,253*	,663**
	Sig. (bilatérale)	,804	,007		,023	,000
	N	80	80	80	80	80
q12	Corrélation de Pearson	,031	,116	,253*	1	,536**
	Sig. (bilatérale)	,785	,306	,023		,000
	N	80	80	80	80	80
x3	Corrélation de Pearson	,495**	,668**	,663**	,536**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط للبعد البيئي.

Corrélations

		q13	q14	q15	q16	x4
q13	Corrélation de Pearson	1	,321**	,065	,192	,586**
	Sig. (bilatérale)		,004	,566	,088	,000
	N	80	80	80	80	80
q14	Corrélation de Pearson	,321**	1	,304**	,048	,631**
	Sig. (bilatérale)	,004		,006	,674	,000
	N	80	80	80	80	80
q15	Corrélation de Pearson	,065	,304**	1	,480**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,566	,006		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
q16	Corrélation de Pearson	,192	,048	,480**	1	,676**
	Sig. (bilatérale)	,088	,674	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
x4	Corrélation de Pearson	,586**	,631**	,718**	,676**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

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



معامل الارتباط لبعء اصالة الافكار.

		Corrélations					
		q17	q18	q19	q20	q21	y1
q17	Corrélación de Pearson	1	,418**	,146	,089	,041	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000	,196	,432	,719	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q18	Corrélación de Pearson	,418**	1	,547**	,241	,152	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,032	,178	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q19	Corrélación de Pearson	,146	,547**	1	,392**	,120	,673**
	Sig. (bilatérale)	,196	,000		,000	,288	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q20	Corrélación de Pearson	,089	,241	,392**	1	,567**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,432	,032	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q21	Corrélación de Pearson	,041	,152	,120	,567**	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,719	,178	,288	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
y1	Corrélación de Pearson	,530**	,733**	,673**	,704**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

\*\* . La corrélación est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélación est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعء طلاقة الافكار.

		Corrélations				
		q22	q23	q24	q25	y2
q22	Corrélación de Pearson	1	,468**	,077	,136	,629**
	Sig. (bilatérale)		,000	,499	,231	,000
	N	80	80	80	80	80
q23	Corrélación de Pearson	,468**	1	,210	,234*	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000		,062	,036	,000
	N	80	80	80	80	80
q24	Corrélación de Pearson	,077	,210	1	,458**	,646**
	Sig. (bilatérale)	,499	,062		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
q25	Corrélación de Pearson	,136	,234*	,458**	1	,691**
	Sig. (bilatérale)	,231	,036	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
y2	Corrélación de Pearson	,629**	,710**	,646**	,691**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

\*\* . La corrélación est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélación est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعء المرونة في التعامل مع الافكار.

		Corrélations					
		q26	q27	q28	q29	q30	y3
q26	Corrélación de Pearson	1	,382**	,459**	,340**	,399**	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q27	Corrélación de Pearson	,382**	1	,499**	,211	,117	,625**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,060	,300	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q28	Corrélación de Pearson	,459**	,499**	1	,419**	,429**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q29	Corrélación de Pearson	,340**	,211	,419**	1	,547**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,002	,060	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
q30	Corrélación de Pearson	,399**	,117	,429**	,547**	1	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,300	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
y3	Corrélación de Pearson	,730**	,625**	,790**	,704**	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

\*\* . La corrélación est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الاقتصادي.

Statistiques						
		q1	q2	q3	q4	x1
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,19	4,00	3,73	3,78	3,9219
Ecart-type		,813	1,055	1,180	1,169	,75953

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد القانوني.

Statistiques						
		q5	q6	q7	q8	x2
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,73	3,83	3,36	3,98	3,7219
Ecart-type		1,113	,991	1,275	1,091	,64875

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الاخلاقي.

Statistiques						
		q9	q10	q11	q12	x3
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,64	3,79	3,50	3,89	3,7031
Ecart-type		1,235	1,122	1,273	1,079	,69594

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد البيئي.

Statistiques						
		q13	q14	q15	q16	x4
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,70	3,68	3,49	3,74	3,6500
Ecart-type		1,184	1,240	1,263	1,319	,81869

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد اصالة الافكار.

Statistiques							
		q17	q18	q19	q20	q21	y1
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,46	3,66	3,78	3,76	3,59	3,6500
Ecart-type		1,262	1,282	1,190	1,214	1,290	,80473

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد طلاقة الافكار.

Statistiques						
		q22	q23	q24	q25	y2
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,74	3,79	3,65	3,69	3,7156
Ecart-type		1,220	1,187	1,170	1,259	,80911

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المرونة في التعامل مع الافكار.

Statistiques

		q26	q27	q28	q29	q30	y3
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,60	3,55	3,64	3,84	3,76	3,6775
Ecart-type		1,259	1,252	1,235	1,206	1,245	,87987

اختبار الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,584 <sup>a</sup>	,341	,306	,56977	,341	9,720	4	75	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), x4, x1, x2, x3

اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
x	,088	80	,194	,965	80	,026

a. Correction de signification de Lilliefors

اختبار فيشر

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,622	4	3,155	9,720	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	24,348	75	,325		
	Total	36,969	79			

a. Variable dépendante : Y  
b. Valeurs prédites : (constantes), x4, x1, x2, x3

معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,863	,467		1,848	,039
	x1	,081	,101	,089	,798	,428
	x2	,265	,117	,252	2,273	,026
	x3	,283	,115	,288	2,470	,016
	x4	,127	,087	,152	1,462	,148

a. Variable dépendante : Y



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وروح الإبداع، وتحليل مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد البيئي) في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات **CAB** بقالة، ومحاوله معرفة دورها في تنمية روح الإبداع.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 80 بشكل مستهدف، جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات، والمعالجة في برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS**.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين أن هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تنمية روح الإبداع في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات **CAB** بقالة، وبالأخص في الجانب القانوني والأخلاقي، كما خلصت بمجموعة من التوصيات تحث على تعميم وتفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، روح الإبداع.

## Abstract :

This study aimed to present a theoretical framework about the different concepts related to the social responsibility and the spirit of creativity, and to analyze to what extent social responsibility applies in its four dimensions (economic dimension, legal dimension, ethical dimension , environmental dimension) at Amor ben Amor CAB Guelma, and try to know its role in the development of the spirit of creativity.

It was applied to a target sample of 80 individuals, collecting informations through questionnaires, and processing it in Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

This study concluded with results demonstrating the role of the social responsibility in developing the spirit of creativity at Amor ben Amor CAB Guelma, especially in the **legal and ethical** aspect. It also concluded with a set of recommendations calling for the generalization and activation of social responsibility in economic institutions.

**Keywords:** Social Responsibility, Dimensions of Social Responsibility, Creativity, Spirit of Creativity.