



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تحديد أثر متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي

إعداد الباحثة:

منى وجيه محمود عبد الله

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى توضيح أثر متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي من خلال توضيح أهم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وطرق تطبيقها، وتقديم إطار مقترح لآليات قياس أبعاد التميز التنظيمي، وتعميمها على منظمات الأعمال، وكانت أهم النتائج البحثية هي: وجود علاقة إيجابية بين برامج المسؤولية الاجتماعية وبين أبعاد التميز التنظيمي، وهو ما يعنى أنه كلما ازداد الاهتمام بتفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات كلما كان هناك تأثير بشكل إيجابى في أربعة أبعاد مهمة هي: - تصميم الغاية وبناء الرؤية والاستراتيجية وصياغتها بشكل إيجابى. - قوة القيادة وصلابة التنظيم وارتقاء الثقافة المؤسسية. المزيد من إشراك أصحاب المصلحة في القرارات، وخلصت الورقة البحثية إلى عدة توصيات أهمها: إنشاء إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات بالشركة مع تحديد أنظمة خاصة ببرامج المسؤولية الأخلاقية والإنسانية وتفعيل الآليات المناسبة للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتفعيل الأنظمة الخاصة ببرامج مسؤولية الدعم المالي وإفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في إتخاذ القرار.

كلمات افتتاحية: متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية - التميز التنظيمي - شركات الاتصالات

ABSTRACT

The current research aims to clarify the impact of the variables of social responsibility programs on the dimensions of organizational excellence by clarifying the most important corporate social responsibility programs and methods of their application, and presenting a proposed framework for mechanisms for measuring the dimensions of organizational excellence, and circulating them to business organizations. Social responsibility and the dimensions of organizational excellence, which means that the greater the interest in activating corporate social responsibility programs, the more there will be a positive impact on four important dimensions: Leadership strength, organizational solidity, and institutional culture improvement. More stakeholder involvement in decisions, and the research paper concluded with several recommendations, the most important of which are: establishing a corporate social responsibility department in the company with defining systems for moral and human responsibility programs and activating appropriate mechanisms to fulfill corporate social responsibility, activating systems for financial support responsibility programs and allowing workers to participate in making the decision.

Key words: Social Responsibility Programs - Organizational Excellence - Telecommunications Companies

(١-١) مقدمة البحث

يحدد خبراء الإدارة عدداً من الأسباب والدوافع التي تحتم على المنظمات ومنشآت الأعمال التوجه نحو التميز التنظيمي، والتي من أهمها: التغيرات والمفاجآت السريعة في هذا العصر، وزيادة حدة المنافسة وتنوعها، وللمحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها، وتنامي الشعور بالجودة، إضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات. (Maya Novitasari, et. Al., 2023)

إن نجاح الشركات في تحمل المسؤولية الاجتماعية للشركات لتصبح شريكاً أساسياً في التنمية، إلا أنها تعد نماذج يمكن الاستعانة بها في تعميم ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات بين مختلف المنظمات، وفي مختلف القطاعات العامة والخاصة، وإذا بحثنا في تاريخ الفكر الإداري الحديث ومداخله المختلفة، تبدو لنا ضخامة الجهود التي بذلت لتحديد مفاهيم التميز ومعاييرها، فقد تناولته كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري الحديث حسب فلسفتها ومنطلقاتها الخاصة؛ فالإدارة العلمية حددت مفهوم التميز بالكفاءة، والعلاقات الإنسانية تضيف البعد البشري، وتعتمد مدرسة النظم النظرة الشمولية للمنظمة إلى آخر الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأ مفهوم التميز بالظهور والتطور فكان النموذج الأوربي للتميز التنظيمي الذي بنيت عليه الجائزة الأوربية للجودة في العام ١٩٩٢، إلى أن تم الاستغناء عن كلمة جودة إلى كلمة تميز فأطلقت المبادرات والجوائز لممارسات التميز حتى تم رصد ٩٤ جائزة للتميز في ٢٠١١ على مستوى العالم. (Melva Steps, et. Al., 2020).

(٢-١) مشكلة البحث

يمكننا التعرف على أبرز مظاهر مشكلة البحث في قصور متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات وعلاقتها بأبعاد التميز التنظيمي في مجتمع البحث كما يلي:

- يرى العاملون أنهم أولى من غيرهم بجهود متغيرات المسؤولية الاجتماعية خاصة في الجوانب المالية الموجهة للمجتمع المحيط بالشركة، مما ينعكس على بطء قيادة التحول.
- بطء تحقيق مؤشرات مقياس التميز الأوربي نتيجة النظرة السلبية لدى الإدارة العليا نحو متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية حيث يرون أنهم مستثمرون وليسوا جهات اجتماعية أو تعمل مجاناً من وجهة نظرهم مما أدى إلى عدم الاهتمام بتحسين متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية (حسب ما

أفاد به المسؤولون من خلال المقابلات)، مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمنظمة.

وبالتالي يمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل التالي:
إلى أي مدى يمكن أن تتحقق مؤشرات التميز التنظيمي بأعلى قيمة في شركات الاتصالات عن طريق تفعيل متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية (المتثلة في: برامج المسؤولية الإنسانية - برامج المسؤولية الأخلاقية - برامج المسؤولية القانونية - برامج مسؤولية الدعم المالي) ؟

(٣-١) أهمية البحث

الأهمية العلمية: تكمن في محاولة التأسيس العلمي لمفهوم متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية من حيث التعريف ومعايير ومؤشراته، وكذلك أهم أبعاد التميز التنظيمي.
الأهمية العملية: تتضح في محاولة تقديم نماذج قابلة للتطبيق تحمل معايير ومؤشرات تمكن الشركات من تنفيذ متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية، وعلاقة التوجه نحو برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

(٤-١) أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- توضيح أثر متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية على تحقيق التميز التنظيمي
- توضيح مساهمة متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق التميز التنظيمي، وأهم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وآليات تطبيقها،
- وتقديم إطار مقترح لآليات قياس العلاقة بين متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وأبعاد التميز التنظيمي وإمكانيات تطبيقها في الشركات محل البحث، وتعميمها على منظمات الأعمال.

(٥-١) منهج البحث

اتباع البحث الحالي المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يقوم بوصف المشكلة ثم تحليل واستخلاص النتائج للوصول بها إلى حل مناسب، والبحث من الدراسات الاجتماعية التي تبدأ بتحديد المشكلة، وصياغة أسئلة وفرضيات كحل أولية يتم من خلالها جمع المعلومات وتفسيرها، للحصول على النتائج لاستخدامها في تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التميز التنظيمي.

(٦-١) متغيرات ونموذج البحث:

تم تحديد متغيرات البحث كالتالي:

(أ) المتغير المستقل: "متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية" وتشمل: المسؤولية الإنسانية - المسؤولية

الأخلاقية - المسؤولية القانونية - مسؤولية الدعم المالي. (Marakova, V)

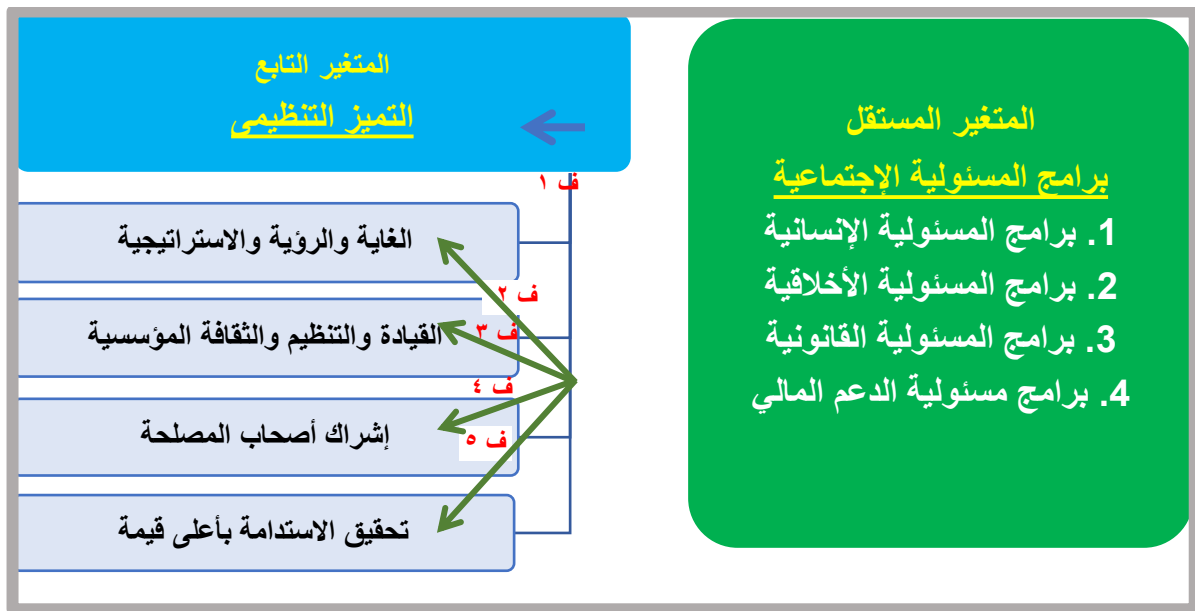
(ب) المتغير التابع "التميز التنظيمي" نموذج المنظمة الأوروبية المتميزة ٢٠٢٢:

ويتكون النموذج من أربعة معايير رئيسية كالتالي: ١- الغاية والرؤية والاستراتيجية ٢- القيادة والتنظيم

والثقافة المؤسسية ٣- إشراك أصحاب المصلحة ٤- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

<https://efqm.org/ar/the-efqm-model/>

(ج) نموذج البحث:



شكل رقم (١) يوضح نموذج البحث - من إعداد الباحثة

(٧-١) فرضيات البحث

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات (برامج

المسؤولية الإنسانية - برامج المسؤولية الأخلاقية - برامج المسؤولية القانونية - برامج مسؤولية الدعم

المالي - أبعاد التميز التنظيمي)، وأبعاد التميز التنظيمي (الغاية والرؤية والاستراتيجية - القيادة والتنظيم

والثقافة المؤسسية - إشراك أصحاب المصلحة - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة).

وينبثق من الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُعد الغاية والرؤية والاستراتيجية في الشركات محل البحث.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية في الشركات محل البحث.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُعد إشراك أصحاب المصلحة في الشركات محل البحث.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وُعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة في الشركات محل البحث.

(٨-١) حدود البحث

- الحدود البشرية: تقتصر البحث على العاملين بالشركة محل البحث وهي: TE Data الشركة المصرية لخدمات الانترنت./WE المصرية لخدمات المحمول. /الشركة المصرية للاتصالات لخدمات التليفون الأرضي.
- الحدود المكانية: مقر الشركات الثلاثة على مستوى محافظة القاهرة.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية من ٢٠٢١ / ٢٠٢٣ م.

(٩-١) مجتمع وعينة البحث

- (١-٩-١) **مجتمع البحث**: يتمثل مجتمع البحث في الشركة المصرية للاتصالات (WE) وهي شركة مساهمة مصرية متخصصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعد أول مشغل متكامل للاتصالات في مصر، إذ تقدم خدمات ١- الشركة المصرية للاتصالات لخدمات التليفون الأرضي، (الهاتف ثابت) ٢- الهاتف محمول (المصرية لخدمات المحمول) ٣- خدمات الانترنت (TE Data) ٤- سنتر - Centra: وهي شركة لإنتاج أجهزة الحاسب الآلي. (<https://shirkaty.com/b/-we>)
- (٢-٩-١) **عينة البحث**: بلغ عدد العاملين في الشركة المصرية للاتصالات (WE) = ٣٧,٣٠٠ عامل في جميع المستويات الإدارية بالشركة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات

(١) تطور التعريف المفاهيمي لمتغير " متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية ":

- تعريف البنك الدولي: "الإلتزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال الموظفين والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بإسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد".
- (2021, Archie B. Carroll) – التعريف الذي ظهر بعد جائحة COVID-19 وتأثيراته الشاملة وانعكاساته على المنظمات والإدارة- بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات هو: "ما يجب أن تفعله الشركات للوفاء بمسؤولياتها حول التأثيرات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية والتأثيرات الصحية والإنسانية، لإعادة تفكيرها ومبادراتها لاستيعاب الأزمات وتلبية ما يتوقعه الجمهور منها".
- تعريف "مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة" لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات التالي (الذي يتبناه البحث الحالي): "الالتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع ككل". وتمتد المسؤولية الاجتماعية لتشمل البيئة والعاملين وأسره وفئات أخرى من المجتمع. (Sehar Zulfiqar, et, al. ٢٠١٩)

(٢) أسباب بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

أشارت الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

١- العولمة. ٢- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية. - الكوارث والفضائح الأخلاقية. ٤- التطورات التكنولوجية المتسارعة. (Khalaf, Layla et, al 2020)

ومن الأدوار التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية وقت الأزمات مد يد العون لأولئك الذين يعانون، فعندما تأتي أزمة أو كارثة فإن الشركات تعمل على تخفيف معاناة المجتمع.

وتشير التجارب الدولية إلى أن المزايا من التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

١. تحسين سمعة الشركات والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والثقة المتبادلة بين الشركات وأصحاب المصالح، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية والاستثمار البشري.

٢. تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك.
٣. استقطاب أكفأ العناصر البشرية حيث يمثل التزام الشركات بمسئوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للشركات عابرة القارات أو كبرى الشركات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.
٤. بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل النزاعات القانونية.
٥. حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية.
٦. رفع قدرة الشركات على التعلم والابتكار.

(٣) أشكال متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات

- هناك أربعة أشكال رئيسية تندرج تحتها مختلف الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة:
- برامج المسؤولية الأخلاقية: المسؤولية الأخلاقية لا تقتصر فقط على مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها، بل هي أنشطة وممارسات تنفذها المؤسسة من منطلق أخلاقي والتزاماً بمعايير ومبادئ أخلاقية تعتقدتها وتؤمن بها المؤسسة والقائمون عليها.
 - برامج المسؤولية الإنسانية: هي نوع من الأنشطة الاجتماعية تركز فيها المنظمة على دعم ومساندة الفئات المحتاجة في المجتمع وتلك التي تظهر حاجة لنوع معين من الدعم سواء على صعيد الوقت أو الموارد أو البنى التحتية أو غير ذلك، وانطلاقاً من وجهة نظر إنسانية.
 - برامج المسؤولية القانونية: زيادة الوعي بالمخاطر تقوم المنظمة بتبني أنشطة ذات طابع قانوني تظهر من خلالها مسؤوليتها الاجتماعية عبر سعيها لرفع الوعي بالمخاطر التي تحيط بالوسط.
 - برامج مسؤولية الدعم المالي والاقتصادي: شكل من الأنشطة تحاول فيه الشركات والعلامات التجارية القيام بممارسات من شأنها خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات والمتعلقة بالأرباح والمبيعات والنمو ، وأن يكون لهذه الممارسات جانب اجتماعي إيجابي يحقق النفع للمجتمع. (Marakova V.,2021)

ثانياً: أبعاد التميز التنظيمي

(١) مفهوم التميز التنظيمي

- تتبنى البحث الحالية مفهوم التميز التنظيمي استناداً على نموذج EFQM ٢٠٢٢ الذي يُعد أحد النماذج الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفه بإسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أنها نموذج التميز الصادر عنها، ويُعرف النموذج الأوروبي EFQM التميز التنظيمي أنه (Excellence Mode) تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة لتحقيق النتائج التي تركز علي مجموعة من المعايير الجوهرية . (<https://efqm.org/ar/the-efqm-model/>)

(٢) أهم نماذج قياس أبعاد التميز التنظيمي

- أهمية نماذج التميز: تتمثل أهمية نماذج التميز في أنها تدفع المؤسسات نحو تطوير نفسها في كافة المجالات، وأن أهمية تلك النماذج تتمحور في كونها:
 - أ- دافع لها لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها.
 - ب- تعزز التنافس فيما بينها للوصول إلى درجات الجودة المطلوبة.
 - ج- وسيلة تعتمدها تلك المؤسسات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المؤسسات.
 - د- دعم التطوير الدائم المستدام لدى العاملين فيها، وتعزيز الشعور بالمسؤولية.
 - هـ- الارتقاء بمخرجاتها بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.
 - و- تنمية المجتمع من خلال مخرجاتها المتميزة.تعددت نماذج قياس التميز التنظيمي وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

(١-٣) جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية:

- الذي يتميز بوجود ثلاثة أنواع: ١. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم. ٢. جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية. ٣. جائزة لمعايير الأداء المتميز للصناعة.

(٢-٣) نموذج جائزة ديمينج لإدارة التميز التنظيمي : Deming Prize

تُعد هذه الجائزة هي الأولى للتميز، واستُحدثت في اليابان عام ١٩٥١، وتم تسميتها تقديراً لعبقريته وليم ديمينج، حيث ارتبط اسم Deming بحركة الجودة في اليابان، ويمكن تلخيص عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمينج بما يلي: أ. السياسات. ب. التنظيم ج- وإدارة التنظيم. د. جمع واستخدام معلومات الجودة. هـ. التحليل. و. المعايير. ز. المراقبة. ح. تأكيد الجودة. ط. النتائج. ي. التخطيط للمستقبل.

(٣-٣) نموذج المنظمة الأوروبية للجودة ٢٠٢٢ – EFQM Model:

ينبني نموذج التميز الأوروبي EFQM 2022 على ثلاثة محاور من خلال ٧ معايير رئيسية:

يتكون من ٣ محاور و ٧ معايير رئيسية بإجمالي درجات ١٠٠٠ درجة كالتالي:

المجال الأول: الاتجاه: ١. الغاية والرؤية والاستراتيجية (١٠٠ نقطة) ٢. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية (١٠٠ نقطة)

المجال الثاني: التنفيذ: ١. إشراك أصحاب المصلحة (١٠٠ نقطة) ٢. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة) ٣. إدارة الأداء وقيادة التحول (١٠٠ نقطة)

المجال الثالث: النتائج: ١. انطباعات أصحاب المصلحة (٢٠٠ نقطة) ٢. الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (٢٠٠ نقطة)

ويتميز نموذج EFQM ٢٠٢٢ بالآتي:

- التركيز على الغرض والرؤية والاستراتيجية.
- التركيز على النمط والدور القيادي الفعال على كل المستويات الإشرافية.
- التركيز على التغيير الثقافي المؤسسي.
- التركيز على القيمة المضافة

كما يتمتع النموذج الجديد ببعض المفاهيم والتقنيات منها:

- التحول إلى مستوى استراتيجي أعلى في المعايير.
- استخدام آلية للتقييم (رادار) مكون من ثلاث مساطر.
- التعامل مع مفهوم أهداف التنمية المستدامة حسب الأمم المتحدة.
- التعامل مع مفهوم النظام الأيكولوجي للمنظمة.
- وجود منصة إلكترونية للتقييم.
- استحداث وإعادة آليات التقدير والتعريف واعتماد المؤسسات.

نتائج الدراسة الميدانية

تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.28)، أيضا تم استخدام برنامج نمذجة المعادلات البنائية (SmartPLS V. 3.2.9) في النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares.

(١) اختبار الإعتدالية **Normality Test**: تشير الإعتدالية إلى شكل وتوزيع البيانات، للتحقق من أن البيانات التي تم جمعها مناسبة للتحليل الإحصائي.

جدول (١): اختبار الإعتدالية

المتغير	الرمز	العدد	الإلتواء	التفرطح	النتيجة
برامج المسؤولية الإنسانية	x1	387	-0.858	-0.625	تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات
برامج المسؤولية الأخلاقية	x2	387	-0.965	-0.540	
برامج المسؤولية القانونية	x3	387	-0.902	-0.444	
برامج مسؤولية الدعم المالي	x4	387	-0.609	-0.707	
الغاية والرؤية والاستراتيجية	y1	387	-0.848	-0.549	
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	y2	387	-0.851	-0.218	
إشراك أصحاب المصلحة	y3	387	-1.113	0.326	
تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	y4	387	-1.469	1.510	
xxxxxx	y5	387	-0.917	-0.323	
xxxxxx	y6	387	-0.775	-0.538	
الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	y7	387	-1.256	0.829	
برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات	X	387	-1.038	-0.131	
التميز التنظيمي	Y	387	-0.976	0.309	

مدي التوزيع الطبيعي يقع بين القيم ± 2 للإلتواء و ± 7 للتفرطح. وتشير نتائج جدول (٩) أن الإلتواء والتفرطح الخاصة بالمتغيرات وأبعادها جميعها في المدي الخاص بالتوزيع الطبيعي.

(٢) اختبار التحيز في البيانات **Common Method Bias Test**

تحدث مشكلة التحيز في البيانات عندما تكون ردود المستجيبين هي نتيجة تصميم أداة البحث لتوجيه آراء المستجيبين بشكل معين وليس انعكاسا لوجهات النظر المشاركين.

جدول (٢): اختبار Harman's single-factor

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
32.731	32.731	18.002	32.731	32.731	18.002	1
			44.741	12.010	6.606	2
			49.612	4.871	2.679	3
			52.891	3.280	1.804	4
			55.879	2.988	1.643	5

النتيجة: عدم وجود مشكلة التحيز في البيانات

وتشير النتائج في جدول (٢) أنه لا توجد مشكلة تحيز في البيانات وذلك لأن النسبة المفسرة من التباين تساوي تقريبا (32.7%) وهي أقل من ٥٠%.

٣) نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الجزئية SEM-PLS

إحدى أهم وأحدث طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية هي طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares أو (PLS) والتي تم برمجتها برنامج SmartPLS على أساسها وتسمى هذه الطريقة اختصارا (SEM-PLS). ويمر التحليل وفق SEM-PLS عبر عدة خطوات منها التحديد الجيد لمواصفات النموذج وتحديد نموذج القياس ثم جمع البيانات ثم تقدير النموذج وتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي وأخيرا تفسير النتائج وبناء الإستنتاجات.

– تقييم نموذج القياس – Assessment of Measurements Model

في هذا الجزء يتم اختبار الصدق Validity والثبات Reliability، يقصد بثبات المقياس "درجة خلو المقياس من الأخطاء"، أي درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة والتي تقيس متغير ما، والثبات يعني الاستقرار أي الحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام أداة القياس وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس.

٤) اختبار الثبات Reliability Test

يفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع العبارات يمكن الاعتماد عليها على حد سواء (أي أن جميع العبارات لها تحميلات خارجية متساوية على المحور).

جدول (٣): نتائج مؤشرات الثبات

النتيجة	Composite Reliability	rho_A	Cronbach's Alpha	المحور
	0.867	0.772	0.77	إشراك أصحاب المصلحة
	0.88	0.82	0.819	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	0.838	0.745	0.743	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	0.924	0.901	0.901	برامج المسؤولية الأخلاقية
	0.937	0.924	0.923	برامج المسؤولية الإنسانية
	0.885	0.843	0.837	برامج المسؤولية القانونية
	0.891	0.86	0.857	برامج مسؤولية الدعم المالي
	0.877	0.815	0.813	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

نلاحظ من جدول (٣) أن قيم ألفا كرونباخ ومعامل rho والثوقية المركبة جميعها أكبر من ٠.٦ مما يؤكد علي اتساق داخلي عال بين عبارات هذه المحاور.

٥) اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity

هو مؤشر لمدى تقارب وتوافق العبارات من بعضها البعض، فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)، ومعامل التحميل (Factor loading).

جدول (٤): نتائج معامل متوسط التباين المستخرج

النتيجة	Average Variance Extracted (AVE)	المحور
	0.685	إشراك أصحاب المصلحة
	0.648	الغاية والرؤية والاستراتيجية
	0.564	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	0.669	برامج المسؤولية الأخلاقية
	0.65	برامج المسؤولية الإنسانية
	0.608	برامج المسؤولية القانونية
	0.539	برامج مسؤولية الدعم المالي
	0.641	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

ومن خلال نتائج معامل AVE في جدول (٤) نستدل علي تحقق الصدق التقاربي للمتغيرات عن طريق متوسط التباين المستخرج حيث جميع القيم كانت أكبر من ٠.٥.

جدول (٥): اختبار الصدق التمييزي (معيار HTMT)

تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	برامج مسؤولية الدعم المالي	برامج المسؤولية القانونية	برامج المسؤولية الإنسانية	برامج المسؤولية الأخلاقية	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	الغاية والرؤية والاستراتيجية	إشراك أصحاب المصلحة	
								إشراك أصحاب المصلحة
							0.7	الغاية والرؤية والاستراتيجية
						0.923	0.813	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
					0.749	0.819	0.702	برامج المسؤولية الأخلاقية
				0.9	0.787	0.788	0.692	برامج المسؤولية الإنسانية
			0.881	0.938	0.802	0.827	0.707	برامج المسؤولية القانونية
		0.89	0.783	0.824	0.735	0.841	0.597	برامج مسؤولية الدعم المالي
	0.499	0.55	0.567	0.586	0.687	0.568	0.9	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

٦) اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

الصدق التمييزي هو المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزا حقا عن البناءات الأخرى للمتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج وفقا للمعايير التجريبية. وتشير نتائج جدول (٥) أن جميع قيم HTMT كانت أقل من ١، مما يدل على الصدق التمييزي لمحاور البحث.

٧) الإحصاءات الوصفية لمحاور الإستبيان Descriptive Statistics

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث وهي المتوسط Mean (M) والانحراف المعياري (SD) ومعامل الاختلاف Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف على خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات.

جدول (٦): الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث

المحور	N	Mean	SD	CV
برامج المسؤولية الإنسانية	387	3.710	1.100	29.65%
برامج المسؤولية الأخلاقية	387	3.829	1.195	31.20%
برامج المسؤولية القانونية	387	3.688	1.138	30.86%
برامج مسؤولية الدعم المالي	387	3.495	1.080	30.90%
الغاية والرؤية والاستراتيجية	387	3.726	1.114	29.91%
القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	387	3.752	1.047	27.91%

CV	SD	Mean	N	المحور
27.93%	1.098	3.930	387	إشراك أصحاب المصلحة
24.19%	1.011	4.178	387	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
24.99%	0.968	3.872	387	الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
27.82%	1.024	3.680	387	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات
17.31%	0.667	3.855	387	التميز التنظيمي

من جدول (٦) نجد أن المتغير التابع "التميز التنظيمي" هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت ($M = 3.855, SD = 0.667, CV = 17.31\%$) مقارنة بالمتغير المستقل "برامج المسؤولية الاجتماعية" ($M = 3.680, SD = 1.024, CV = 27.82\%$). من بين أبعاد المتغير التابع "التميز التنظيمي" نجد أن بعد "تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة" ($M = 4.178, SD = 1.011, CV = 24.19\%$) هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت. ومن بين أبعاد المتغير المستقل "برامج المسؤولية الاجتماعية" نجد أن بعد "برامج المسؤولية الأخلاقية" ($M = 3.829, SD = 1.195, CV = 31.20\%$) هو الأعلى في المتوسط.

(٨) تحليل الارتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات البحث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات البحث. وتشير النتائج بين 0.3 ± 0.0 إلى ارتباط ضعيف، وبين 0.3 ± 0.7 إلى ارتباط متوسط، وبين 0.7 ± 1.0 إلى ارتباط قوي، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة إلى علاقات سالبة. فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05 فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.01 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99% ، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.001 فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99.9% .

جدول (٧): ارتباط بيرسون بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات وأبعادها

برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات	برامج مسؤولية الدعم المالي	برامج المسؤولية القانونية	برامج المسؤولية الأخلاقية	برامج المسؤولية الإنسانية		
				--	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الإنسانية
				387	العدد	
			--	.819***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الأخلاقية
				0.000	الدلالة	
			387	387	العدد	
		--	.815***	.773***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية القانونية
			0.000	0.000	الدلالة	
		387	387	387	العدد	
	--	.753***	.724***	.696***	ارتباط بيرسون	برامج مسؤولية الدعم المالي
		0.000	0.000	0.000	الدلالة	
	387	387	387	387	العدد	
--	.871***	.922***	.929***	.906***	ارتباط بيرسون	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات
	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
387	387	387	387	387	العدد	

تظهر النتائج في جدول (٧) أن الارتباطات بين برامج المسؤولية الاجتماعية وأبعادها طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠٠١، هذه الارتباطات متوسطة (٠.696) وقوية (٠.٩٢٩).

جدول (٨): ارتباط بيرسون بين التميز التنظيمي وأبعاده

التميز التنظيمي	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	إشراك أصحاب المصلحة	الثقافة والتقاليد المؤسسية	القيادة والتنظيم	الغاية والرؤية والاستراتيجية		
					--	ارتباط بيرسون	الغاية والرؤية والاستراتيجية
					387	العدد	
			--	.721**	ارتباط بيرسون	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية	
					0.000	الدلالة	
			387	387	العدد		
		--	.614**	.557**	ارتباط بيرسون	إشراك أصحاب المصلحة	
			0.000	0.000	الدلالة		

التميز التنظيمي	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة	إشراك أصحاب المصلحة	الثقافة المؤسسية	القيادة والتنظيم	الغاية والرؤية والاستراتيجية	العدد	
		387	387	387	387	العدد	
	--	.705**	.533**	.464**	.464**	ارتباط بيرسون	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة
		0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
	387	387	387	387	387	العدد	
	--	.636**	.684**	.684**	.641**	ارتباط بيرسون	التميز التنظيمي
		0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	
387	387	387	387	387	387	العدد	

تظهر النتائج الموضحة في جدول (٨) أن معظم الارتباطات بين التميز التنظيمي وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠٠١، كلها ارتباطات طردية ذات دلالة إحصائية مع بعضها ومع محور التميز التنظيمي وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠.٤٦) وقوية (٠.٧٢)، حيث نلاحظ أن جميع الارتباطات المعنوية طردية وذات دلالة إحصائية ٠.٠٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين متوسطة (٠.٤٢) وقوية (٠.٩٣). أما فيما يخص العلاقة بين المحورين الرئيسيين، نستنتج أن هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات والتميز التنظيمي حيث كان معامل الارتباط والدلالة كما يلي ($r(387) = .601, P < 0.001$).

تقييم النموذج الهيكلي - Assessment of Measurements Model

بعد أن تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحية نموذج القياس، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، وهذا ينطوي علي مجموعة من المؤشرات نستعرضها فيما يلي.

٩) تقييم مشكلة الإزدواج الخطي Multicollinearity Problem

للتأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات في النموذج، وهي مشكلة تؤثر علي دقة نتائج التحليل الإحصائي في النماذج الإحصائية. عن طريق معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والقيم المسموحة لهذا المعامل أقل من ٥، وإذا زادت القيم عن هذا الحد دل هذا علي وجود المشكلة. وتشير النتائج أن جميع القيم كانت أقل من ٥ مما يدل علي عدم وجود المشكلة.

جدول (٩): معامل VIF

النتيجة	VIF	العلاقة
لا توجد مشكلة Collinearity	1	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < التميز التنظيمي
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < إشراك أصحاب المصلحة
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < الغاية والرؤية والاستراتيجية
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
	1	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

١٠) المسارات واختبار الفرضيات الرئيسية Paths and Main Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين $1+$ و $1-$ حيث تمثل معاملات المسار المقدر الأقرب من $1+$ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدر أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من 0.05 . نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (١٠) أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات علي التميز التنظيمي حيث أن $\beta = 0.745, t = 11.695, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.607, 0.812]$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 ، وعليه فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي للدراسة.

١١) معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياس للقوة التفسيرية ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات التابعة التي أوضحتها جميع التركيبات المستقلة المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياسا للتنبؤ داخل العينة. وأوضح (Hair et al. (2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من 0.10 حتى تكون قيمة مقبولة.

جدول (١٠): معامل التحديد R Square

النتيجة	R Square Adjusted	R Square	المتغير
متوسطة	0.553	0.554	التميز التنظيمي
متوسطة	0.585	0.586	الغاية والرؤية والاستراتيجية
متوسطة	0.482	0.483	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
متوسطة	0.391	0.392	إشراك أصحاب المصلحة
ضعيفة	0.276	0.278	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

نلاحظ من الجدول ما يلي:

أن معاملات R^2 مقبولة احصائياً، حيث أن قيمة R-square تساوي تقريباً أو أكبر من ٠.١٠. وتحدد مستويات التفسير حسب قيمة R^2 علي النحو التالي:

- إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠.٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة
 - إذا كانت قيمة معامل التحديد بين ٠.٣٣ الي ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
 - إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية
- نلاحظ بأن معاملات R^2 لكل من التميز التنظيمي والغاية والرؤية والاستراتيجية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإشراك أصحاب المصلحة جميعها مقبولة احصائياً، حيث كانت قدرة معاملات التحديد لها متوسطة. وكانت قيمة R-square لبعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ضعيفة لكنها مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من ٠.١.

(١٢) معامل حجم الأثر Effect Size

بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم R^2 لجميع المتغيرات التابعة، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنية المحذوفة تأثير جوهري على النموذج.

جدول (١١): معاملات حجم الأثر (F²) Effect Size

النتيجة	Effect Size	العلاقة
حجم الأثر كبير	1.244	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < التميز التنظيمي
حجم الأثر كبير	1.414	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < الغاية والرؤية والاستراتيجية
حجم الأثر كبير	0.936	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
حجم الأثر كبير	0.645	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < إشراك أصحاب المصلحة
حجم الأثر كبير	0.385	برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - < تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2 ، ومستويات حجم الأثر كالتالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر على عدم وجود أثر
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

ويتضح من جدول (١٢) أن معاملات الأثر مقبولة وذات أثر كبير وهي الخاصة بتأثير برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات علي كل من:

- التميز التنظيمي ($f^2 = 1.244$).
- الغاية والرؤية والاستراتيجية ($f^2 = 1.414$).
- القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ($f^2 = 0.936$).
- إشراك أصحاب المصلحة ($f^2 = 0.645$).
- تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ($f^2 = 0.385$).

١٣ معيار جودة التنبؤ Predictive Relevance

يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ، حيث تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار .

جدول (١٢): القدرة التنبؤية لنموذج البحث

النتيجة	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$	SSE	SSO	
جميع القيم مقبولة	0.123	9839.483	11223	التميز التنظيمي
جميع القيم مقبولة	0.374	968.976	1548	الغاية والرؤية والاستراتيجية
جميع القيم مقبولة	0.265	1137.113	1548	القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية
جميع القيم مقبولة	0.263	855.754	1161	إشراك أصحاب المصلحة
جميع القيم مقبولة	0.173	1280.141	1548	تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

وكما يتضح من جدول (١٣) معاملات Q^2 الخاصة بكل من الغاية والرؤية والاستراتيجية والقيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية وإشراك أصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة بأعلى قيمة معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن هذه المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج البحث لديها قدرة عالية على التنبؤ.

معيار جودة المطابقة Goodness of Fit Index (١٤)

ويعتبر معيار GOF لحسن المطابقة مقياس شامل للنموذج المبني باستخدام طريقة PLS-SEM. و يعمل GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج البحث، أي يبين الأداء العام للنموذج اعتماداً على نموذج القياس والنموذج الهيكلي. ويحسب من العلاقة $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ ، ويتم تحديد مستويات جودة المطابقة على النحو:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $GoF > 0.1$ ، فهو يعبر على عدم وجود جودة مطابقة
 - ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.25 > GoF \geq 0.1$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة ضعيفة
 - ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.36 > GoF \geq 0.25$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة متوسطة
 - ❖ إذا كانت قيمة معامل $GoF \geq 0.36$ ، فهو يعبر عن جودة مطابقة كبيرة
- وبالتطبيق على النموذج الخاص بدراستنا نجد أن:

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.2896 \times 0.6186} = 0.423$$

وحيث أن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي ٠.٤٢ تقريباً، هذا يدل على جودة مطابقة عالية لنموذج البحث، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول احصائياً.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث واختبار الفرضيات:

فيما يخص نتائج البحث و اختبار الفرض الرئيسي والفرضيات المتفرعة عن الفرض الرئيسي نجد أن الفرضيات مقبولة من الناحية الإحصائية كالتالي:

جدول (١٣): اختبار فرضيات البحث

القرار	فترات الثقة عند %٩٥		P- value	t- value	قيمة B	المسار
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	0.81 2	0.607	<.001	11.69 5	0.74 5	ف١: برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات -> التميز التنظيمي
قبول	0.80 7	0.714	<.001	31.62 5	0.76 5	ف١-١: برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات -> الغاية والرؤية والاستراتيجية
قبول	0.74	0.631	<.001	24.41	0.69	ف١-٢: برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات -> القيادة

القرار	فترات الثقة عند ٪٩٥		P- value	t- value	قيمة B	المسار
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
	5			3	5	والتنظيم والثقافة المؤسسية
قبول	0.69 4	0.545	<.001	16.46 9	0.62 6	ف١-٣: برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - إشراك أصحاب المصلحة
قبول	0.61 5	0.44	<.001	11.71 7	0.52 7	ف١-٤: برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات - تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة

نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد الغاية والرؤية والاستراتيجية حيث $(\beta = 0.765, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

• أيضاً، نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية حيث $(\beta = 0.695, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

• نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد إشراك أصحاب المصلحة حيث $(\beta = 0.626, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

• نجد أن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير موجب علي بعد تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة حيث $(\beta = 0.527, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

ثانياً: مناقشة نتائج البحث:

هناك نتائج أظهرت دلالات ذات معنى مهم وهو ما يجب أن تركز وتهتم به الشركة محل الدراسة، حيث إنه بعد إجراء الدراسة الميدانية والتطبيق المنهجي لتجربة متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة مهمة للتأثير في أبعاد التميز التنظيمي، وبعد استعراض الفجوة البحثية والإجابة على تساؤلات

ومشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية من خلال مخرجات تحليل البيانات والدراسة الميدانية

يمكن استعراض النتائج التالية:

- أظهرت النتائج صحة الافتراض الأساسي للدراسة، حيث أن جميع أبعاد "متغيرات برامج المسؤولية

الاجتماعية للشركات" (كمتغيرات مستقلة مجتمعة متمثلة في برامج: ١. المسؤولية الإنسانية ٢.

المسؤولية الأخلاقية ٣. المسؤولية القانونية ٤. مسؤولية الدعم المالي) توجد بينها علاقة تأثير موجبة

وبين غالبية "أبعاد التميز التنظيمي" (كمتغير تابع بأبعاده الفرعية الأربعة ١. الغاية والرؤية

والاستراتيجية ٢. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية ٣. إشراك أصحاب المصلحة ٤. تحقيق الاستدامة

بأعلى قيمة) وهذا يُفسر العلاقة الإيجابية والارتباط الطردي بين إجمالي المتغير المستقل (متغيرات برامج

المسؤولية الاجتماعية للشركات) وبين أربعة أبعاد فقط من المتغير التابع (أبعاد التميز التنظيمي) (وهي:-

١. الغاية والرؤية والاستراتيجية + ٢. القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية + ٣. إشراك أصحاب المصلحة

+ ٤. تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة) وهو ما يعنى: أن متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات

كلما ازداد الاهتمام بها وتفعيلها كلما كان هناك تأثير بشكل إيجابي في أربعة أبعاد مهمة هي:

أ- تصميم الغاية وبناء الرؤية والاستراتيجية وصياغتها بشكل إيجابي.

ب- قوة القيادة وصلابة التنظيم وارتقاء الثقافة المؤسسية.

ج- المزيد من إشراك أصحاب المصلحة في القرارات والنتائج.

د- أيضاً تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة ممكنة.

- كما تدل النتائج على أن هناك تأثيراً لجميع المتغيرات المستقلة لعناصر "متغيرات برامج المسؤولية

الاجتماعية للشركات" على جميع المتغيرات التابعة لعناصر "أبعاد التميز التنظيمي"، وأن هذه

التأثيرات متفاوتة من حيث قوة التأثير ، فقد أوضحت النتائج أن بُعد المسؤولية الأخلاقية هو الأقوى

تأثيرًا لإحداث التميز التنظيمي بنسبة ٩٣.١٠٪، ثم يأتي بُعد المسؤولية الإنسانية بنسبة ٩٢.٢٨٪،
ثم بُعد المسؤولية القانونية بنسبة ٩٠.٩٠٪، وأخيرًا بُعد مسؤولية الدعم المالي بنسبة ٨٦.٤٠٪

ثالثاً: توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وتفيداً لدلالات هذه النتائج ولأهداف البحث يمكن للباحثة استخلاص التوصيات في شكل برنامج تنفيذي مقترح وخطة عمل إجرائية Action Plan مع مقترحات آليات التنفيذ كما يلي :

جدول رقم (١٤)

توصيات البحث وآليات التنفيذ (برنامج تنفيذي مقترح - Action Plan)

آليات التنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
<ul style="list-style-type: none"> نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وتطوير التشريعات. ضرورة إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالة، ورؤية، وفلسفة الشركة، وثقافتها. التوعية بأهمية نهوض القطاع الخاص بالمسؤولية الاجتماعية. تبادل الخبرات والتجارب العملية بين منشآت القطاع الخاص لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء إدارة المسؤولية الاجتماعية بالشركة 	<p>توصلت الدراسة أن جميع أبعاد "برامج المسؤولية الاجتماعية" توجد بينها علاقة تأثير موجبة وبين غالبية "أبعاد التميز التنظيمي" (كمتغير تابع) بأبعاده الفرعية الأربعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> توفير عدد كاف من المختصين والمهتمين بالعمل الاجتماعي في إدارة المسؤولية الاجتماعية بالشركة. الالتزام بتوفير عصري الشفافية والإفصاح عن برامجها المنفذة في المسؤولية الاجتماعية. وجود قنوات اتصال من متخصصين في مجال خدمة المجتمع والتركيز على جوانب المسؤولية الاجتماعية. الانتقال في متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية من التبرع إلي العطاء الذكي والتمكين. ضرورة تعميم تجارب الشركات الرائدة في أداء المسؤولية الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أنظمة خاصة ببرامج المسؤولية الأخلاقية والإنسانية وتفعيل الآليات المناسبة للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية 	<p>توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين الغاية والرؤية والاستراتيجية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> قيام الشركة بالاستثمار في قطاع الموارد البشرية تلتزم الشركة بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين وذلك من خلال عدة برامج مثل: 	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل مسؤولية الشركات تجاه العاملين فيها 	<p>توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية</p>

آليات التنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
<ul style="list-style-type: none"> • برامج التدريب • ومساعدة العاملين الراغبين في إكمال دراستهم العليا بهدف تنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، • أيضا تعتبر المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش احد أدوار الشركات في المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين داخل الشركة. • كما يعد من اهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي الاشتراك في نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين بهدف توفير الرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، وتوفير الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم. • أيضا يعتبر من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه العاملين هو توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية للشركة بهدف رفع مستوى انتماء وولاء العاملين للشركة. 		<p>الاجتماعية) وبين القيادة والتنظيم والثقافة المؤسسية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر. • دعم برامج مشروعات التنمية المستدامة. • دعم متغيرات برامج المسؤولية الاجتماعية للقضاء على الفقر. • تحسين نوعية الحياة في المجتمع. • تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفعيل الأنظمة الخاصة ببرامج مسؤولية الدعم المالي و الخصم من الوعاء الضريبي للمؤسسة 	<p>وجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين إشراك أصحاب المصلحة .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحسين ظروف العمل وخصائص وظائف العاملين. • تحسين مستوى الإضاءة في أماكن العمل. • إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة • العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل ممتازة. • توفير أماكن لسيارات العاملين وخاصة في المقرات والأماكن المزدحمة، وتوفير سيارات لنقل العاملين. • التوسع في فتح أندية جديدة في المناطق الحيوية والمناطق النائية التي لا يوجد نوادي بها. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها 	<p>وجود علاقة إيجابية طردية بين إجمالي (برامج المسؤولية الاجتماعية) وبين تحقيق الاستدامة بأعلى قيمة.</p>

آليات التنفيذ	التوصية	دلالات النتائج
<ul style="list-style-type: none">تحقيق التعاون والتكامل مع الشركة الأخرى.تدعيم الرحلات والحفلات والمصايف والأنشطة الإجتماعية.		

قائمة المراجع

- ١- المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم، ٢٠١٩، البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي، درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، قسم إدارة الأعمال.
- ٢- الطاهر، ثابت، ٢٠١٨، المسؤولية الاجتماعية للشركات للقطاع الخاص (Corporate Social Responsibility)، ورقة عمل، "مؤتمر المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول العربية" عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، شباط / فبراير ٢٠١٨.
- ٣- بوقرة، رابع وقبايلي، أمال ودوفي، قرمية، ٢٠١٩ "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي.
- ٤- جصاص و الزهراء، تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخارجية للشركات كوكا كولا كنموذج، الملتقى الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للشركات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة - الواقع والتطلعات - ٢٠١٦، جامعة حسيبة بن بوعلي
- ٥- حمد، على الصديق حاج ٢٠٢٠، دور برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات لشركات البترول في تنمية المجتمع المحلي بجمهورية جنوب السودان دراسة حالة: منطقة فلوج، رسالة دكتوراه منشورة، معهد تنمية الأسرة والمجتمع، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ٦- عامر، عادل ٢٠١٩، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في بناء واستقرار المجتمع، بحث مقدم لمؤتمر المسؤولية المجتمعية وبناء الانسان رؤية مستقبلية، شرم الشيخ ١٦ فبراير - ٢٠ فبراير ٢٠١٩، الشبكة العربية للتميز والاستدامة .
- ٧- عباس، علاء الدين على، إدراك العملاء في السوق المصري لمدى تبني شركات الإتصالات عن بعد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد ٥٣ عدد ١ (٢٠١٦): العدد الأول-المجلد الثالث والخمسون - يناير ٢٠١٦ .
- ٨- Archie B. Carroll، 2021. Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications, *Journal of Strategy and Management*, Article publication date: 27 July 2021 Reprints & Permissions, Issue publication.
- ٩- Anastasia A. Katou، 2021, " Building a multilevel integrated framework of ambidexterity: The role of dynamically changing environment and human capital management in the performance of Greek firms".

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joe.22131>

- Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective, Business Horizons, Vol. 63, Issue 4, July–August 2020, Pages 585–594. –١٠
- Melva Steps, [Relationship between Corporate Social Responsibility and Social Performance of Small Businesses](#), Walden University, 2020. –١١
- Michail Vafeiadis, et al., 2021, "Strategic Nonprofit Communication: Effects of Cross–Sector Corporate Social Responsibility (CSR) Alliances on Nonprofits and the Mediating Role of Social–Objectives Achievement and Consumer Brand Identification" *International Journal of Strategic Communication*, Volume 15, 2021 – Issue 4. Pennsylvania State University, USA. –١٢
- Sehar Zulfiqar, et, al. "An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior": The Case of Pakistan, Faculty of Economics and Business, Institute of Management and Organization Sciences, Published: 27 June 2019. –١٣
- 2020, "**Small and medium enterprises pursuing organizational excellence: a toolkit for improvement**", International Conference on Quality Engineering and Management (ICQEM). –١٤
<http://hdl.handle.net/1822/70720>
- World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social Responsibility in Europe and Central Asia, March, 2005. –١٥