

بناء نموذج مفاهيمي للتطوير التنظيمي من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية
في منظمات الأعمال في الجزائر - دراسة حالة على مجموعة فنادق في الجزائر -

**Building a conceptual model of organizational development in order to establish
social responsibility in business organizations in Algeria
- Case study on a group of hotels in Algeria -**

نصيرة اوبختي

المركز الجامعي بمغنية. الجزائر

Email: Nassiraoubekhti@yahoo.fr

Received: 21/02/2018

توفيق بوجنان

المركز الجامعي بمغنية. الجزائر

Email: Boudjenane_toufik@yahoo.fr

Accepted: 30/04/2018

Published: 30/06/2018

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل واستكشاف اثر التطوير التنظيمي في زيادة درجة استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تحاول تطوير نموذج نظري للتطوير التنظيمي من اجل تسهيل الفهم الصحيح والإدراك المباشر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات في الفنادق المختارة في الجزائر، إضافة على ذلك يهدف هذا البحث أيضا إلى تحديد مستوى الفروقات في تصورات الأفراد وفقا لخصائص الشخصية لعينة الدراسة، حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدوريات والدراسات السابقة. وقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض حيث وزعت على عينة فنادق متعددة الجنسيات تشتغل في بيئة الأعمال في الجزائر، فقد تم توزيع 180 استبانة على موظفي الفنادق السابقة الذكر، وقد تم استرجاع 160 الاستبانة قابلة للتحليل والتصنيف باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لجمع البيانات الأولية واختبار الفرضيات. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة في تسهيل تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في قطاع الفنادق في الجزائر بأبعاده مشتركة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، التطوير التنظيمي، فنادق متعددة الجنسيات، الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Abstract:

This study attempts to analyze and explore the effects of organizational development on the application of corporate social responsibility standards, and to develop a theoretical framework of OD in order to provide a better understanding of the essential CSR components in the selected hotels in Algeria. The present research also aims at determining the level of differences in the awareness of social responsibilities and organizational development elements among sample study according to their personal characteristics. The analytical descriptive approach was used to study and describe the phenomena precisely as they are, and interpret them qualitatively and quantitatively, The secondary data were collected through reviewing books, researches, periodicals, A questionnaire was designed for this purpose, and distributed to samples from multinational hotels in Algeria, 180 questionnaires were distributed to the selected hotels employees, The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for collecting primary data and testing the hypotheses, The results have shown that there is a significant relationship between the organizational development in general and the application of social responsibility standards in the selected hotels in Algeria.

Keywords: organizational development (OD), corporate social responsibility (CSR), multinational hotels, Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

JEL Classification: D23; L16; M14.

* مرسل المقال: توفيق بوجنان (Boudjenane_toufik@yahoo.fr)

1. تمهيد:

يعتبر موضوع التطوير والتحديث في الإدارة من المواضيع التي كانت ولا زالت تستحوذ على اهتمام الباحثين، أكان في الجانب النظري الذي يؤسس للنظريات، أو في الجانب التطبيقي الذي يختبر النظريات ويسعى إلى تطبيقها. وقد ألفت المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة بظلالها على المنظمات العامة والخاصة، وفرضت عليها ضرورة التعامل الإيجابي مع تلك المتغيرات بصورة مستمرة وبأساليب أكثر ديناميكية؛ حتى تتمكن من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ولعل أهم هاته الأساليب والمفاهيم التي تساهم عليها المؤسسة لضمان النفوذ ورسم الصورة التفاوضية والايجابية في المجتمع، نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية، الذي أضحت ضرورة إلزامية للمنظمات من اجل تحديث أهدافا ورسالتها التي تقوم عليها. لقد جاءت هذه الرسالة كمحاولة علمية من اجل بناء أنموذج مفاهيمي يقوم على مقومات التطوير والتحديث الإداري داخل المنظمات العاملة في بيئة الأعمال في الجزائر من اجل ترسيخ وتسهيل فهم واستيعاب هذه المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بمدخلها المتعددة. فالتحديث في الهياكل والتطوير في الرؤى يساهم ولو بقدر في تجديد وتغيير التصور للمفاهيم التي نرى أنها ليس في صالح المنظمة، ويعطى الوميض في استعمال هذه المفاهيم بطرح جديد، مستحدث، مطور من اجل تحقيق الأهداف والوصول إلى ترسيخ رؤية المؤسسة.

2. أهمية الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين عملية التطوير التنظيمي داخل مؤسسات الأعمال ومدى استعداد هذه الأخيرة في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية. إلى جانب دراسة أثر كل محور من محاور التطوير التنظيمي على تطبيق أبعاد المسؤولية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة وقياس واقع تبني المسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى كون هذه الدراسات من الدراسات القليلة التي تتناول التطوير التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية على نحو عام وواقعي. كما تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات تساهم في توعية المديرين بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وضرورة التطوير لإحداث التغيير الإيجابي المخطط، ما يتطلب البحث المستمر من قبل المنظمات الإدارية عن الوسائل المناسبة لمواكبة متطلبات التغيير السريع، ومحاولة التأثير فيه وتجاوز معوقاته ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في المنظمة.

3. أهداف البحث: جاءت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف والمرامي التالية:

- دراسة وتحليل مفهوم التطوير التنظيمي من جميع الجوانب والمحاور التي يمسها؛
- دراسة التطورات النظرية الحديثة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- التعرف على مدى إدراك الشركات الجزائرية (عينة الفنادق المختارة) لأهمية هذه المتغيرات ومدى استعدادها للتبني والتحديث؛
- التعرف على مدى تأثير عملية التطوير التنظيمي في تحسين البيئة السلوكية للمؤسسة بما يسمح لها تبني أبعاد المسؤولية وتحقيق تكافل اجتماعي؛
- إبراز واقع التطوير التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في السوق الجزائرية(عينة الفنادق المختارة) من كافة الأبعاد وبضم مختلف محاور خاصة المتعلقة بجانب التطبيق والإدراك؛

• تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تنمية الإدراك بضرورة تحديث الإدارة داخل منظمات الأعمال وتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

4. مشكلة الدراسة: برزت مشكلة البحث المتمثلة في إبراز اثر اعتماد أساليب التطوير والتحديث الإداري في منظمات الأعمال في تعزيز وتسهيل تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات العاملة في السوق الجزائرية. وفق منهجية علمية ورؤية شاملة لكافة المتغيرات المرتبطة بعملية التطوير والأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وبناء على ما سبق يمكن صياغة وتحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير متغيرات التطوير التنظيمي على استيعاب واعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال العاملة في قطاع الفنادق في السوق الجزائرية؟

5. فرضيات الدراسة: تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة والمنسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات النموذج وعلى النحو التالي تم صياغة الفرضيات التالية؛ التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات:

• **الفرضية الرئيسة الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الرسالة، نسق القيم، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اللوائح والتعليمات) على تسهيل تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في قطاع الفنادق (فنادق عينة الدراسة) في الجزائر بأبعاده مشتركة؛

• **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (الرسالة، نسق القيم، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اللوائح والتعليمات) وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في قطاع الفنادق (فنادق عينة الدراسة) في الجزائر بأبعاده مشتركة؛

• **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر العاملين في الفنادق الممثلة بعينة الدراسة لمستويات تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي يعزى إلى خصائصهم الشخصية (الجنس، العمل، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؛

• **الفرضية الرئيسة الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر العاملين في فنادق عينة الدراسة لمستويات تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (مجتمعة) تعزى لخصائصهم الشخصية (كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؛

6. التأصيل النظري لمفهوم التطوير التنظيمي:

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء الإدارة العليا، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم الداخل والتوجهات الحديثة إضافة إلى تقصي المشكلات والتحديات التي تحول التطبيق الفعلي والصارم لمتطلبات التطوير والتحديث¹. وقد أضحت قضية تطوير

المنظمات وتحديد هياكلها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات ويتطلب أي تغيير في المنظمة تكييفا وتوازنا جديدا يكفل للمنظمة بقاءها، وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبني عليها المنظمات، في الأهداف والاستراتيجيات، وفي الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال، لذلك لا بد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير والتطوير.² وقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي فمن التعريفات ما ركز على سلوك الأفراد والعلوم السلوكية، ومنها ما ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، ومنها ما ركز على غير ذلك، فنرى أن لكل كاتب اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى تعريف التطوير التنظيمي والتنظيم.³

التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية معروفاً بشكل واضح في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كانت المنظمات تحاول تعظيم أرباحها بكافة الوسائل ولكن مع النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها، وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك عدة اجتهادات هادفة إلى تعريفها⁴. فلقد رافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها تصاعداً في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة الأعمال هذه مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعا، أدت هذه الضغوط أن تتبنى منظمات الأعمال مزيداً من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع. وعلى هذا الأساس فقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية آخذين بنظر الاعتبار ما ورد في النقاط أعلاه كأساس لتوضيح آرائهم. لقد كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام ولكن Bernan يشير إلى أن الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة بل إنها معقدة جداً ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين الأول يتمثل بوجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتباين بل وتتناقض أحياناً والثاني والثاني وجود فجوة Gap بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المنظمات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع⁵. لقد عرفها (Durker) على أنها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"⁶. لقد شكل هذا التعريف منطلقاً لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعاً لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة، ولقد عرف K.Davis et R.Blomstrom المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات."⁷ ويعرف عقلة

المسئولية بأنها: " هي إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداداته لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الايجابية والسلبية أمام الله وأمام ضميره وأمام المجتمع ."

7. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة العام (الأصلي) والذي يمكن تعميم نتائج الدراسة عليه من مجموع الشركات العاملة في قطاع الأعمال في الجزائر والتي خصصت الدراسة عينة عشوائية تشمل قطاع الفنادق في الجزائر مخصصة بمجموعة من العلامات العالمية الرائدة في قطاع الفنادق في العالم والتي حققت استثمارات رائدة في بيئة الأعمال في الجزائر والتي حددت بالعلامات التالية ومسمياتها في قطاع الفنادق في الجزائر والتي نوردتها على الشكل التالي:

الجدول (1-4) قائمة الفنادق المدرجة في مجتمع وعينة الدراسة

قائمة الفنادق المدرجة	
Hôtel Ibis Oran	Sheraton Oran
Hôtel Ibis Alger	Sheraton Alger
Hôtel Ibis Tlemcen	Le Meriden Oran
Marriott Renaissance Tlemcen	Sofitel Hôtel Alger
Eden Hôtel Oran- Senia	Eden Hôtel Sidi Belabess

8. عينة الدراسة: بما أن الدراسة تهدف إلى تقييم عملية التطوير التنظيمي وأثره في تسهيل اعتماد وتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، فقد تكون مجتمع الدراسة مجموع الموظفين العاملين في المؤسسات محل الدراسة حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة (Simple random sample)، نتيجة وجود تجانس بين موظفي المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وقد تم توزيع (184) استبانته أعدت لهذا الغرض على موظفي المؤسسات الفندقية المبحوثة⁸ على أساس قانون النسبة باعتبار أن أفضل حجم عينة يكون عند نسبة (50%)، وعلى أساس مستوى ثقة (95%)، ونسبة

$$n = \frac{t^2 P(1 - P)}{d^2} \quad \text{خطأ (5\% حيث تم إيجاد حجم عينة الدراسة كما يلي}^9: \dots\dots\dots (1)$$

ولقد استغرق توزيعها وجمعها فترة زمنية معتبرة وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للمؤسسات السالفة الذكر. وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (172) استبانته، وهذا يمثل نسبة 93.3% من الاستبيانات الموزعة. وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد 12 استبانته منها لعدم صلاحيتها، أما المتبقي منها فقد بلغ 160 استبانته والتي أجريت عليها الدراسة.

9. منهج الدراسة: في ضوء طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي؛ حيث يعتبر المنهج الأكثر مناسبة لهذه الدراسة؛ وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة للدراسة. ويعتبر المنهج المسحي الوصفي من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تتطلب استقصاء آراء عينه كبيرة من مجتمع الدراسة، بهدف تحليل الظاهرة والوصول إلى نتائج تساهم في حل بعض المشكلات أو التخطيط للمستقبل.

أساليب جمع البيانات: لقد اعتمدت الباحث على أدبيات الدراسة في تصميم الاستلانة كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة والمتضمنة متغيرات الدراسة سواء المستقلة، التابعة والوظيفية.

الجدول (2-4) الفقرات الخاصة ببعء التطوير التنظيمي

الفقرات	البعء المراد قياسه
01	الفقرة (01-12) وقياس بعء الرسالة
02	الفقرة (13-22) وقياس بعء نسق القيم
03	الفقرة (23-32) وقياس بعء اللوائح والتعليمات
04	الفقرة (33-43) وقياس بعء الهيكل التنظيمي
05	الفقرة (44-53) وقياس بعء نمط القيادة

الجدول (3-4) الفقرات الخاصة ببعء المسؤولية الاجتماعية

الفقرات	البعء المراد قياسه
01	الفقرة (54-66) وقياس البعء الاقتصادي (المسؤولية اتجاه المالكين/المساهمين والعملاء)
02	الفقرة (67-76) وقياس البعء الاجتماعي (المسؤولية اتجاه المجتمع)
03	الفقرة (77-86) وقياس البعء البيئي (المسؤولية اتجاه البيئة)

10. صدق الاستبيان: يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث

بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

- الصدق البنائي لكل بعء من لإبعاد الممثلة للمتغير المستقل والتابع: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يوضح الجدول (4-14) أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بالدراسة دالة دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$.

الصدق البنائي لكل بعء من لأبعاد الممثلة للمتغير المستقل والتابع (4-4)

البعء المراد قياسه	معامل سبيرمان	القيمة (Sig.)
الأبعاد الممثلة للتطوير التنظيمي		
بعء الرسالة	0.891	*0.000
بعء نسق القيم	0.971	*0.000
بعء اللوائح والتعليمات	0.882	*0.000
بعء الهيكل التنظيمي	0.801	*0.000
بعء نمط القيادة	0.803	*0.000
الأبعاد الممثلة للمسؤولية الاجتماعية		
البعء البيئي (المسؤولية اتجاه البيئة)	0.871	*0.000
البعء الاقتصادي (المسؤولية اتجاه المالكين/المساهمين والعملاء)	0.875	*0.000
البعء الاجتماعي (المسؤولية اتجاه المجتمع)	0.923	*0.000

11. ثبات الاستبانة: جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كرونباخ كمقياس لقياس مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)¹⁰، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (4-5)، نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.774-0.925)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات وبدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم(4-5) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها حسب قيم Cronbach Alpha

الفقرات	المتغير	كرونباخ الفا
الفقرات من(01-53)	بعد التطوير التنظيمي	0.917
الفقرات من(54-89)	بعد المسؤولية الاجتماعية	0.897
الفقرات من (01-89)	الكلي للاستبانة	0.981

يتضح من النتائج الموضحة في جدول(4-5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha جاءت مرتفعة بنسبة 91.7% للفقرات المعبرة على المتغير المستقل التطوير التنظيمي، بينما نسبة 89.7% للفقرات المعبرة على المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، بينما تم تحصيل نسبة 98.1% للاتساق الداخلي للاستبانة كلية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته¹¹.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي

أبعاد التطوير التنظيمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التطبيق	الترتيب	النتيجة
بعد الرسالة	160	3.698	0.672	73	كبيرة	2	رفض
بعد نسق القيم	160	3.56	0.71	71.60	كبيرة	3	رفض
بعد اللوائح والتعليمات	160	3.489	0.66	69.4	متوسطة	4	قبول
بعد الهيكل التنظيمي	160	3.568	0.766	73.2	كبيرة	1	رفض
بعد نمط القيادة	160	3.257	0.88	65.14	متوسطة	5	قبول
أبعاد التطوير مجتمعة	160	3.5144	0.66	69.4	كبيرة	#	رفض

ويستدل من البيانات الواردة في الجدول رقم (4-6) قبول الفرضية العدمية بالنسبة للجوانب المتعلقة في بعدي التطوير التنظيمي (اللوائح والتعليمات، نمط القيادة)، أي أن هناك ضعفا في الاهتمام في هذه الجوانب. ظهور أعلى نسب اهتمام في كل من الأبعاد التالية: (الرسالة، نسق القيم، الهيكل التنظيمي) على التوالي، حيث بلغت أوساطها الحسابية (3.568-3.56-3.698) بدرجة تطبيق كبيرة بناء عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص "على أن فنادق عينة الدراسة تطبق وبشكل كبير أبعاد التطوير التنظيمي الممثلة (الرسالة، نسق القيم، الهيكل

التنظيمي) بدرجة كبيرة". اهتمام فنادق العينة بتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) بدرجة كبيرة، أي بوسط حسابي مقداره 3.5144 وانحراف معياري (0.66) بناء عليه تم رفض الفرضية العدمية.

12. اختبار الفرضيات وتحليل الأبعاد:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتطوير التنظيمي بأبعاده (الرسالة، نسق القيم، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اللوائح والتعليمات) على تسهيل تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في قطاع الفنادق (فنادق عينة الدراسة).

الجدول رقم (4-7) نتائج تحليل التباين لتأثير أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام)

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	النتيجة
الانحدار	11.682	1	11.682	65.541	000	رفض
الخطأ	28.163	158	0.178			

حيث أن: معامل التحديد $R^2 = 0.293$ الانحدار $R = 0.541$

ومن خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول رقم (4-7)، تبين أن مستوى دلالة قيمة ($f=0.00$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغيير الحاصل بالمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية). وبناء عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) ما بين أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) والمسؤولية الاجتماعية في فنادق عينة الدراسة. ونلاحظ بأن العلاقة ما بين أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) والمسؤولية الاجتماعية كانت موجبة بمعنى زيادة التركيز على كافة الأبعاد مجتمعة تزيد من قدرة العاملين على استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية مما يزيد في مقدار الأداء الاجتماعي للفندق، ويفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع (التطوير التنظيمي) اعتمادا على قيمة معامل التحديد (R^2).

الجدول رقم (4-8) جدول معادلة خط الانحدار ما بين أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام)

المصدر	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
(الثابت)	2.590	180		14.423	.000
أبعاد التطوير التنظيمي كاملة	412.	051	541	8.096	.000

من الجدول السابق رقم (4-8) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة Beta حيث أن مستوى الدلالة قيمة ($t = 0.00$) المقابلة لقيمة (Beta) أقل من ($0.05 \leq \alpha$) فهذا يعني أن المتغير المستقل أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) له أثر ذو دلالة إحصائية في استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتغير التابع، ومن خلال هذا الجدول يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية: المسؤولية الاجتماعية (استيعاب الأبعاد مجتمعة) = $0.312 \times$ أبعاد التطوير التنظيمي الكاملة + 2.590 ولتحديد ترتيب دخول أبعاد التطوير التنظيمي إلى معادلة خط الانحدار وأيا منها سيتم استبعاده، وكذلك أثر أبعاد التطوير التنظيمي في تسهيل استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (9-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **stepwise multiple regression**

المصدر	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	
(الثابت)	2.450	0.195		12.542	0.000
الرسالة	0.241	0.053	0.329	4.531	0.000
الهيكل التنظيمي	0.188	0.021	0.252	3.098	0.002
نسق القيم	0.341	0.047	0.526	7.651	0.000
اللوائح والتعليمات	0.187	0.045	0.348	3.56	0.000

حيث أن: معامل التحديد $R^2 = 0.307$ الانحدار $R = 0.554$

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **stepwise multiple regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في تسهيل استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية كما يتضح من الجدول رقم (9-4) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (أبعاد التطوير التنظيمي) في معادلة الانحدار، فإن بعد الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (30.3%) من التباين في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) اعتماداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2)، وأن قيمة مستوى الدلالة (T) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فهو يمثل أكبر قيمة لإحصائية (t) وبالتالي أكبر معامل ارتباط، ودخل أخيراً متغير اللوائح والتعليمات. (مستوى الدلالة للإدخال إلى النموذج)، وقد تم استبعاد كل من المتغير المستقل من النموذج النهائي المتمثل في (نمط القيادة) حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (t) ولكل منهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05 (مستوى الدلالة للإدخال إلى النموذج) أي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبناءً عليه تم اعتماد النموذج النهائي لأفضل نموذج معادلة انحدار ليصبح على الشكل التالي: أبعاد المسؤولية الاجتماعية = $0.431 \times$ نسق القيم + $0.241 \times$ الرسالة + $0.188 \times$ الهيكل التنظيمي + $0.187 \times$ اللوائح والتعليمات + 2.450.

13. الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد

التطوير التنظيمي مجتمعة (الرسالة، نسق القيم، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اللوائح والتعليمات) وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في قطاع الفنادق (فنادق عينة الدراسة) في الجزائر بأبعادهما مشتركة.

جدول رقم (10-4) مصفوفة معامل الارتباط الكلي بين أبعاد التطوير التنظيمي (المعدل العام)

	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	أبعاد التطوير التنظيمي
Spearman's rho	Correlation coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	160
	Correlation coefficient	.535
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	160

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

لقد تم استخراج معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لفحص وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في فنادق عينة الدراسة"، وقد وجد من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول رقم (10-4) على إن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في فنادق عينة الدراسة"، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.535$) عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) بناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام) وأبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة في فنادق عينة الدراسة، وهذه العلاقة تشير إلى قوة التأثير على مجمل النتائج المحصلة من العلاقة الكلية لأبعاد التطوير التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (11-4) معاملات الارتباط بين أبعاد التطوير التنظيمي مجتمعة (المعدل العام)

النتيجة	Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط	المسؤولية الاجتماعية
رفض	0.00	**0.470	أبعاد التطوير التنظيمي
رفض	0.00	**0.530	بعد الرسالة
رفض	0.00	**0.485	بعد نسق القيم
رفض	0.00	**0.493	بعد اللوائح والتعليمات
رفض	0.00	**0.351	بعد الهيكل التنظيمي
رفض	0.00	**0.535	بعد نمط القيادة
رفض	0.00	**0.535	أبعاد التطوير كاملة

** Correlation is significant at the.01 level (2-tailed)

وكما نلاحظ من الجدول السابق رقم (11-4) فقد أظهرت النتائج أن أعلى قوة ارتباط ما بين التزام الإدارة بتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي من أجل الوصول إلى استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.530$) في حين كان أقل درجة ارتباط ما بين بعد نمط القيادة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبدرجة مقارنها ($r=0.351$)، وهذا يؤكد على قلة الاهتمام باختيار النماذج والأنماط القيادية الفعالة والمحفزة والاقتصار على النمط القيادي الروتيني الذي تربط اللوائح والتعليمات والمسئوليات الوظيفية ما بين الإدارة العليا وباقي الوحدات الإدارية في عينة الدراسة رغم عمل هذه الأخيرة على استحداث النماذج بشكل دوري، لكن نتائج الدراسة جاءت عكس ذلك، في حين أظهرت النتائج بأن جميع الارتباطات الأخرى كانت متوسطة وحتى أضعفها، فهذا يحتم على الإدارة العليا الاهتمام الأكثر والتركيز على كافة الأبعاد وعدم التركيز على بعد دون الآخر وذلك بإعطاء دور أكبر أهمية لتطوير الأنماط القيادية، واستحداث اللوائح والتعليمات، وتحديد الهيكل التنظيمي بما يساهم في رفع نسق القيم الإيجابية وإعطاء تصور إيجابي لرسالة المؤسسة (الفندق).

14. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) من وجهة نظر

العاملين في الفنادق الممثلة بعينة الدراسة لمستويات تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي يعزى إلى خصائصهم الشخصية (الجنس، العمل، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1- حسب متغير الجنس:

جدول رقم (12-4) نتائج اختبار (T-TEST) تبعا لمتغير الجنس

أبعاد التطوير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية عند 0.05
بعد الرسالة	ذكر	107	3.66	0.67	0.2	0.84	غير دالة (قبول)
	أنثى	53	3.63	0.66			
بعد نسق القيم	ذكر	107	3.55	0.76	0.3-	0.77	غير دالة (قبول)
	أنثى	53	3.58	0.62			
بعد اللوائح والتعليمات	ذكر	107	3.18	0.93	0.93-	0.35	غير دالة (قبول)
	أنثى	53	3.30	0.60			
بعد الهيكل التنظيمي	ذكر	107	3.36	0.81	0.76-	0.45	غير دالة (قبول)
	أنثى	53	3.73	0.66			
بعد نمط القيادة	ذكر	107	3.61	0.93	1.05-	0.3	غير دالة (قبول)
	أنثى	53	3.35	0.76			
أبعاد التطوير التنظيمي كاملة	ذكر	107	3.44	0.76	0.74-	0.46	غير دالة (قبول)
	أنثى	53	3.02	0.56			

يشير الجدول رقم (12-4) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث أن جميع مستويات الدلالة قيمة (t) ولكافة الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على أنه لا توجد فروقا دالة إحصائية بين متوسط كل الدلالة المحددة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على أنه لا توجد فروقا دالة إحصائية بين متوسط كـب استجابات الذكور والإناث، أي أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة، وعليه فإن الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) من وجهة نظر العاملين في الفنادق الممثلة بعينة الدراسة لمستويات تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس" هي فرضية مقبولة.

2. حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (13-4) نتائج اختبار (T-TEST) تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

أبعاد التطوير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية عند 0.05
بعد نسق القيم	أعزب	45	3.827	0.6507	2.032	0.84	رفض
	متزوج	115	3.577	0.671			
بعد الرسالة	أعزب	45	3.588	0.672	0.377	0.77	قبول
	متزوج	115	3.545	0.733			
بعد اللوائح والتعليمات	أعزب	45	3.232	0.747	0.106	0.35	قبول
	متزوج	115	3.216	0.867			
بعد الهيكل التنظيمي	أعزب	45	3.733	0.786	0.76	0.45	قبول
	متزوج	115	3.237	0.760			
بعد نمط القيادة	أعزب	45	3.187	0.932	1.05-	0.3	قبول
	متزوج	115	3.285	0.862			
أبعاد التطوير التنظيمي كاملة	أعزب	45	3.513	0.615	0.74-	0.46	قبول
	متزوج	115	3.452	0.677			

يشير الجدول رقم (13-4) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t)، ومستوى دلالتها على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات العاملين على بعد (نسق القيم) تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، حيث كانت تلك الفروقات لصالح فئة الغير متزوجين بحوالي (0.25)، بدلالة وسطها الحسابي الذي بلغ (3.83) في حين بلغ لفئة المتزوجين (3.58) وعليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

3. حسب متغير العمر:

جدول رقم (13-4) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير العمر على مجالات أبعاد التطوير التنظيمي

أبعاد التطوير التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية عند 0.05
بعد الرسالة	بين المجموعات	2.703	3	0.901	2.031	0.117	غير دالة (قبول)
	داخل المجموعات	69.196	156	0.444			
	مجموع التباين	71.899	159				
بعد نسق القيم	بين المجموعات	3.907	3	1.302	2.630	0.052	غير دالة (قبول)
	داخل المجموعات	77.252	156	0.495			
	مجموع التباين	81.159	159				
بعد اللوائح والتنظيمات	بين المجموعات	4.903	3	1.635	2.422	0.068	غير دالة (قبول)
	داخل المجموعات	105.294	156	0.675			
	مجموع التباين	110.198	159				
بعد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.351	3	1.117	1.938	0.126	غير دالة (قبول)
	داخل المجموعات	98.915	156	0.576			
	مجموع التباين	93.266	159				
بعد نمط القيادة	بين المجموعات	2.432	3	0.811	1.047	0.374	غير دالة (قبول)
	داخل المجموعات	120.796	156	0.774			
	مجموع التباين	123.668	159				
إبعاد التطوير التنظيمي كاملة (المعدل العام)	بين المجموعات	3.177	3	1.059	2.513	0.021	غير دالة (قبول)
	داخل المجموعات	65.748	156	0.421			
	مجموع التباين	68.926	159				

حيث أظهرت النتائج كما هي في الجدول رقم (13-4) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) بين استجابات العاملين تعزى لمتغير العمر فيما يتعلق بالبعد الأول (الرسالة)، والبعد الثاني (نسق القيم)، والبعد الثالث (اللوائح والتعليمات) والبعد الرابع (الهيكل التنظيمي)، والبعد الخامس (نمط القيادة)، وكذلك أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة، حيث أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية لقيمة (f) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05 = α) وهذا يعني عدم وجود أثر لمتغير العمر في تقدير العاملين على كل مجال من مجالات أبعاد التطوير التنظيمي وكذلك المعدل العام لتلك الأبعاد، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الأسباب الآتية:

(1) سير جميع العاملين في المجموعة على سياسة واحدة، مما يجعل العاملون يلتزمون بهذه السياسة ويعملون على تحقيق أهدافها وغاياتها دون أن يكون هناك أية آثار دالة بين الفروق العمرية.

(2) قلة وجود برامج متخصصة بالتطوير التنظيمي، حيث تتم عملية تقديم الخدمات بشكل روتيني ومحدد من خلال الأنظمة والتعليمات، مما يترتب على الأفراد القيام بالأعمال المطلوبة منهم ودون تجاوزها ووفق أهداف محددة مسبقا.

5- حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (15-4) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير لمستوى الوظيفي

أبعاد التطوير التنظيمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية عند مستوى 0.05
بعد الرسالة	بين المجموعات	0.983	4	0.246	0.537	0.709	قبول
	داخل المجموعات	70.916	155	0.458			
	مجموع التباين	71.899	159				
بعد نسق القيم	بين المجموعات	1.416	4	0.345	0.688	0.201	قبول
	داخل المجموعات	79.743	155	0.514			
	مجموع التباين	81.159	159				
بعد اللوائح والتنظيمات	بين المجموعات	5.735	4	1.434	2.127	0.080	قبول
	داخل المجموعات	104.463	155	0.674			
	مجموع التباين	110.198	159				
بعد الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.650	4	0.916	1.578	0.182	قبول
	داخل المجموعات	89.616	155	0.578			
	مجموع التباين	93.266	159				
بعد نمط القيادة	بين المجموعات	2.430	4	0.607	0.779	0.540	قبول
	داخل المجموعات	120.798	155	0.779			
	مجموع التباين	123.228	159				
إبعاد التطوير التنظيمي كاملة (المعدل العام)	بين المجموعات	2.064	4	0.516	1.197	0.315	قبول
	داخل المجموعات	66.861	155	0.431			
	مجموع التباين	68.926	159				

حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (15-4) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين استجابات العاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بأبعاد التطوير التنظيمي والمتمثلة في (الرسالة، نسق القيم، اللوائح والتعليمات، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة) وكذلك المعدل العام لتلك الأبعاد، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (f) أكبر من ($\alpha = 0.05$) ولجميع تلك الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي في تقدير العاملين

على كل مجال من مجالات أبعاد التطوير التنظيمي وعليه فإن الفرضية الصفرية مقبولة أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للأفراد، أي إن الفروق تعود إلى عامل الصدفة.

15. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ من وجهة نظر

العاملين في فنادق عينة الدراسة لمستويات تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (مجتمعة) تعزى لخصائصهم الشخصية (كالجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

1. تبعاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (4-17) نتائج اختبار (T) تبعاً لمتغير الجنس على المسؤولية الاجتماعية

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
أبعاد المسؤولية مجتمعة	ذكر	107	4.019	0.506	0.21	0.983	غير دالة قبول
	أنثى	53	4.017	0.494			

تبين من الجدول رقم (4-17) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في استجابات العاملين في مجتمع عينة الدراسة على المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (T) تساوي (0.983) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة $(\alpha = 0.05)$ بهذا نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات الذكور والإناث، أي أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة.

2. تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (4-18) نتائج اختبار (T) تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية على المسؤولية الاجتماعية

المتغير	الحالة الاجتماعية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	أعزب	45	4.154	0.415	2.18	0.03	دالة (رفض)
	متزوج	115	3.965	0.566			

لقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول السابق وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في استجابات العاملين في مجتمع عينة الدراسة على المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب)، حيث إن مستوى الدلالة لقيمة (t) تساوي (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة المحددة $(\alpha = 0.05)$ وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين (متزوجين، وغير متزوجين) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهم وعلى التوالي (4.154، 3.965) وبفارق (0.189) لصالح الغير متزوجين، وقد يعزى إلى أن هذه الفئة يغلب عليها فئة الشباب والذين يكونون في قمة عطائهم واندفاعهم نحو العمل المجتمعي.

3- تبعا لمتغير العمر

جدول رقم (19-4) نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	0.449	3	0.15	0.593	0.62	قبول
داخل المجموعات	39.396	156	0.253			
Total	39.845	159				

يتبين من الجدول رقم (19-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير العمر حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha=0.05$) وبهذا تم قبول الفرضية الصفرية، أي أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة.

4- تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (20-4) نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	0.557	2	0.278	1.113	0.331	قبول
داخل المجموعات	39.288	157	0.25			
Total	39.845	159				

يتبين من الجدول رقم (20-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) أكبر من ($\alpha=0.05$) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين تبعا لمتغير المستوى التعليمي، أي أن الفروقات تعود إلى عامل الصدفة.

5- تبعا لمتغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (21-4) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
موظف ضيافة Staff host	98	3.933	0.512	0.052
رئيس فريق Team Captain	8	4.053	0.500	0.177
مشرف Supervisor	35	4.153	0.409	0.069
رئيس قسم Manager	12	4.013	0.396	0.114
مدير إدارة Director manager	7	4.399	0.666	0.252
المجموع	160	3.018	0.501	0.40

جدول رقم (22-4) نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	النتيجة
بين المجموعات	2.565	4	0.641	2.666	0.035	رفض
داخل المجموعات	37.280	155	0.241			
المجموع	39.845	159				

ويتبين من الجدولين السابقين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لهم حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) تساوي (0.035) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد نحو استيعاب أبعاد المسؤولية الاجتماعية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي لهم، وللكشف عن تلك الفروقات تم استخدام اختبار (LSD) للفروقات البعدية بين متوسطات استجابات الأفراد تبعا لمتغير المستوى الوظيفي والمبينة نتائجه من خلال الجدول اللاحق.

الجدول رقم (23-4) نتائج تحليل التباين الأحادي، نتائج اختبار LSD للفروقات البعدية بين متوسطات استجابات الموظفين بعا لمتغير المستوى

الوظيفي للعاملين Multiple comparisons

مستوى الوظيفي (I) مستوى الوظيفي (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% confidence interval	
				Lower Bound	Upper Bound
رئيس فريق موظف ضيافة	-.11923	.180330	.509	-.47545	.23700
مشرف	-.23953	.096572	.014	-.43030	-.04876
رئيس قسم	-.07975	.149992	.596	-.37604	.21654
مدير إدارة	-.46509	.191870	.017	-.84411	-.08607
موظف ضيافة رئيس فريق	.11923	.180330	.509	-.23700	.47545
مشرف	-.12030	.192189	.532	-.49995	.25935
رئيس قسم	.03947	.223848	.860	-.40271	.48166
مدير إدارة	-.34586	.253820	.175	-.84726	.15553
موظف ضيافة مشرف	23953*	.096572	.014	.04876	.43030
رئيس فريق	12030.	.192189	.532	-.25935	.49995
رئيس قسم	15977	.164058	.332	-.16430	.48385
مدير إدارة	22566	.203056	.268	.62668-	.17555
موظف ضيافة رئيس قسم	07975.	.149992.	.596.	216540-	37604-
رئيس فريق	03947-	.223848.	.860.	48166-	40271.
مشرف	15977.-	.164058.	.332.	48385-	16430.
مدير الدائرة	38534-	.233244.	.101.	84609-	07541.
موظف ضيافة مدير إدارة	46509*	.191870.	.017.	.08607.	.84411.
رئيس فريق	34586	.253820.	.175.	.15553-	.84726.
مشرف	22556	.203056.	.268.	.17555-	.62668.
رئيس قسم	38534.	.233244.	.101.	.07541.-	.84609.

قائمة المراجع:

- ¹ - عبد السميع محمد، مصطفى، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيمي الرقمي، ص 15، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 20.
- ² - الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، ص 42، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995م.
- ³ -Pettigrew A.M (ed.) (1987)• The Management of Strategic Change. England. Basil Blackwell
- ⁴ -Robbins And De Cenza ,Fundamental of Management,prentice –Hall1998. p146
- ⁵ -Bernan, D”Managing public Issues By Objective “,Report of the taskforce of Corporate Social performance U.S. department of Commerce ,July.1979 ,p83
- ⁶ -Drucker, Peter F, IBRD. P 549
- ⁷ -Carroll Archie B the pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the moral Management of organizational Stakeholders Business-Horizons ,July August,1991,p42
- ⁸ -sekaran, مرجع سبق ذكره, 294.2007
- ⁹ -Som, مرجع سبق ذكره, 90,2007
- ¹⁰ -sekaran, مرجع سبق ذكره, 311.2007
- ¹¹ -sekaran, مرجع سبق ذكره, 311.2007