

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

University shahid sheikh Larbi Tebessi University - Tébessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم: علم إجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل.

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - تبسة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة االماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

• الدكتور: حاتم شبايكي

إعداد الطالب:

• محمد عمراني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
الدكتور: منصر عز الدين	أستاذ. محاضر أ	رئيس اللجنة.
الدكتور: حاتم شبايكي	أستاذ. محاضر ب	مشرفا ومقررا.
الدكتور: بوراس نور الدين	أستاذ. محاضر ب	مناقشا وممتحنا.

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى [...نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلِيمٌ] (سورة يوسف / الآية 76)

قال الله تعالى [...يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ]

سورة المجادلة / الآية 11

الأعزاء

نحمدك ربّي حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانك
والصلاة والسلام على نبيك محمد عليه ألف صلاة وسلام

هذه

لكل بداية نهاية ولكل مبدىء موفى بعد تعب بعد مشقه كل
السنوات ستبقى ذكرى جميلة في حياتي أحب أن أهدي أمي وأبي الأعزاء
لمحبتهم الاحمدودة ودعمهم الدائم أتم من شجعتني وألمعتني على النجاح
في هذا البحث تحية لكم فأتما المصدر الحقيقي لقوتي وثقتي اللهم اطل في عمرهما وأدم
عليهما الصحة والعافية

إلى أخوه الأعزاء شكرا لكم على التحفيز والتشجيع الذي لم يتوقف أبدا،
أتمنى أن يكون هذا الانجاز مصدرا فخر لنا جميعا وأن يكون بداية لرحلة جديدة
من النجاحات والإنجازات. وأخيرا لكل من شجعتني ووقف بجانبني في هذه الرحلة
سواء بكلمات نصيحة أو الدعم المعنوي، فأنا أعيش لحظات الفخر لأنني أملك
دعما وثقة، أتمنى أن تكون المذكرة عربون إمتنان واحترام عميق لكل
من شجعتني ودعمتني في طريق نحو النجاح دعونا نستمر في بناء المستقبل بثقة
بأن العائلة والأصدقائهم أعظم ثروتنا.

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة

من لم يشكر الناس لم يشكر الله، أشكر الأستاذ الفاضل الدكتور حاتم شبايكي على الجهد التي بذله في توجيهي وإرشادي في هذه المذكرة وعلى نصائحه القيمة التي ساهمت في نجاح هذا البحث فبفضلك ومعرفتك الواسعة استطعت تحقيق الكثير من التطور بمهاراتي بشكل لا يضاهي أتمنى أن يكون هذا البحث تعبيراً على إمتناني وشكري العميق لك وأن يكون ذلك مكانة خاصة في قلبي

شكراً على كل شيء .

الفهرس

III.....	الإهداء .
IV	شكر و عرفان.....
V.....	الفهرس.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال:.....
X.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

1	تمهيد
2.....	أولاً: إشكالية الدراسة.....
4.....	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
6.....	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.....
6.....	رابعاً: أهمية الدراسة.....
6.....	خامساً: أهداف الدراسة.....
7.....	سادساً: مفاهيم الدراسة.....
10.....	سابعاً: الدراسات السابقة.....
15.....	ثامناً: المقاربات السوسيولوجية.....
16	خلاصه الفصل.....

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

- 18.....تمهيد
- 19.....أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية
- 36.....ثالثاً: العدالة التنظيمية ومظاهرها
- 38.....رابعاً: المشاركة العمالية ونتائجها
- 41.....خامساً: التنوع الثقافي وإنعكاساته على المؤسسة
- 44.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

- 47.....أولاً: مفاهيم متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
- 48.....ثانياً: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
-ثالثاً: دور تفعيل المرونة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
- 50.....الإجتماعية
- 55.....رابعاً: ماهية جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية
- 60.....خامساً: المصلحة الاجتماعية للمؤسسة
- 64.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 66.....تمهيد
- 67.....أولاً: مجالات الدراسة
- 70.....ثانياً: منهج الدراسة

71.....	ثالثا: : الدراسة الإستطلاعية
71.....	رابعا: عينة الدراسة وكيفية إختيارها
72.....	خامسا: أدوات جمع البيانات
74.....	سادسا: خصائص عينة الدراسة
83.....	سابعا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
84.....	خلاصه الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

86.....	أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
100.....	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
132.....	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
134.....	خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
135.....	سادسا: الاستنتاج العام للدراسة:
136.....	خاتمة
137.....	قائمة المصادر والمراجع
142.....	الملاحق
156.....	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يوضع أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و هذه الدراسات	01
74	تبيين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	02
75	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	03
76	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
77	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	05
78	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	06
79	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة	07
80	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة	08
81	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير مستوى الراتب	09
86	يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم في إعتقاد المؤسسة مبدأ تساوي الفرص	10
87	يبين توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالرضاء الوظيفي خلال تواجدهم بالمؤسسة	11
88	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى انتماءهم للمؤسسة	12
89	يبين توزيع المبحوثين حسب هدف إرضاء العملاء	13
90	يبين توزيع المبحوثين حسب هدف العدالة الإجتماعية	14
92	يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	15
93	يبين توزيع المبحوثين حسب إهتمامهم بمكانة وسمعة المؤسسة	16

94	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى تحقيق العدالة في الإجراءات والمعاملات من طرفها	17
95	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الرضى الوظيفي والخبرة المهنية	18
97	تبيين توزيع المبحوثين حسب العلاقات بين إدارة السلطة وتقييم المسؤولين للخدمات المقدمة من قبل المسؤولين	19
98	يبين الانتماء للمؤسسة وتوزيع العمال من مناطق مختلفة	20
100	يبين توزيع المبحوثين حسب قيمة للعمل الجماعي داخل المؤسسة	21
101	يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح	22
102	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مشاركة المبحوثين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة	23
103	يبين توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم للتعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة	24
105	يبين توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يحبذونها في إنجاز مهامه	25
106	يبين توزيع المبحوثين حسب حالات ممارسة العمل في شكل جماعي.	26
107	يبين توزيع المبحوثين حسب دور الأخلاق المهنية في تعزيز طاقاتهم	27
108	يبين توزيع المبحوثين حسب المصلحة الإجتماعية	28
110	يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة بين نوع العلاقة بين زملاء في العمل وتقدير العمل الجماعي داخل المؤسسة	29

111	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تعديل القرارات والإجراءات وفق فروق فردي للعمال و المشاركة في صنع القرار الخاص بالمؤسسة	30
113	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة تقدير العمال التعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة للمؤسسة وبين مدى تأثرهم بالعدالة التنظيمية في تضاعف جهوداتهم لتحقيق أهداف	31
115	تبين توزيع المبحوثين حسب مناطق إقامتهم و إختلاف ثقافتهم	32
116	يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي ومدى الاحترام بين جماعات العمل	33
117	يبين توزيع المبحوثين حسب أن تبادل الثقافات بين العمال داخل المؤسسة	34
119	يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة مع الزملاء في العمل	35
120	يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي بالمؤسسة في مواجهة مشاكل معينة مع العملاء بالمؤسسة	36
121	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى تأثير تنوع الثقافات يقلل على مستوى المحابة والتحيز في تقديم الخدمات بالمؤسسة	37
122	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية	38
124	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى التعديل في القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال	39
125	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى التنوع الثقافي لدى العمال ومرونة التعامل مع العملاء	40
126	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى أولوية المسؤولية الإجتماعية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة	41

127	يبين تأثير تنوع الثقافات على المحاباة وجهود تلبية إحتياجات العملاء	42
12	يبين تأثير التنوع الثقافي في المؤسسة على سيادة الإحترام والميول للعمل الجماعي	43
130	يبين المسؤولية الاجتماعية وألوية المسؤولية الاجتماعية ومكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط	44

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مخطط توضحي لأبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة	.1
68	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة	.2
74	تبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	.3
75	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	.4
76	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	.5
77	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	.6
78	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	.7
79	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة	.8

80	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة	.9
82	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير مستوى الراتب	.10
83	قانون حساب التكرارات بالنسب المئوية	.11
86	يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم في اعتماد المؤسسة مبدأ تساوي الفرص	.12
87	يبين توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالرضا الوظيفي خلال تواجدهم بالمؤسسة	.13
88	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى انتماءهم للمؤسسة	.14
89	يبين توزيع المبحوثين حسب هدف إرضاء العملاء	.15
91	يبين توزيع المبحوثين حسب هدف العدالة الإجتماعية	.16
92	يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	.17
93	يبين توزيع المبحوثين حسب إهتمامهم بمكانة وسمعة المؤسسة	.18
94	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى تحقيق العدالة في الإجراءات والمعاملات من طرفها	.19
96	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الرضى الوظيفي والخبرة المهنية	.20
97	تبيين توزيع المبحوثين حسب العلاقات بين إدارة السلطة وتقييم المسؤولين للخدمات المقدمة من قبل المسؤولين	.21
99	يبين الانتماء للمؤسسة وتوزيع العمال من مناطق مختلفة	.22

100	يبين توزيع المبحوثين حسب قيمة للعمل الجماعي داخل المؤسسة	.23
101	يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح	.24
102	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مشاركة المبحوثين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة	.25
104	يبين توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم للتعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة	.26
105	يبين توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يحبذونها في إنجاز مهامه	.27
106	يبين توزيع المبحوثين حسب حالات ممارسة العمل في شكل جماعي.	.28
107	يبين توزيع المبحوثين حسب دور الأخلاق المهنية في تعزيز طاقاتهم	.29
109	يبين توزيع المبحوثين حسب المصلحة الإجتماعية	.30
110	يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة بين نوع العلاقة بين زملاء في العمل وتقدير العمل الجماعي داخل المؤسسة	.31
112	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تعديل القرارات والإجراءات وفق فروق فردي للعمال و المشاركة في صنع القرار الخاص بالمؤسسة	.32
113	يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة تقدير العمال التعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة للمؤسسة وبين مدى تأثرهم بالعدالة التنظيمية في تضاعف مجهوداتهم لتحقيق أهداف	.33
115	تبين توزيع المبحوثين حسب مناطق إقامتهم و اختلاف ثقافتهم	.34

116	يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي ومدى الاحترام بين جماعات العمل	.35
118	يبين توزيع المبحوثين حسب أن تبادل الثقافات بين العمال داخل المؤسسة	.36
119	يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة مع الزملاء في العمل	.37
120	يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي بالمؤسسة في مواجهة مشاكل معينة مع العملاء بالمؤسسة	.38
122	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى تأثير تنوع الثقافات يقلل على مستوى المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات بالمؤسسة	.39
123	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	.40
124	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى التعديل في القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال	.41
125	يبين توزيع المبحوثين حسب مدى التنوع الثقافي لدى العمال ومرونة التعامل مع العملاء	.42
126	يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى أولوية المسؤولية الاجتماعية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة	.43
128	يبين تأثير تنوع الثقافات على المحاباة وجهود تلبية إحتياجات العملاء	.44
129	يبين تأثير التنوع الثقافي في المؤسسة على سيادة الإحترام والميول للعمل الجماعي	.45
131	يبين المسؤولية الاجتماعية وألوية المسؤولية الاجتماعية ومكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط	.46

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
143	إذن بالدخول	01
144	دفتر التربص	02
150	الإستمارة	03

مفتی محمد رفیع
مفتی محمد رفیع
مفتی محمد رفیع

مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. في بيئة العمل الحديثة، تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كأحد المؤشرات الرئيسية لنجاح المؤسسات واستدامتها. تُعنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بتلبية احتياجات المجتمع والبيئة بالإضافة إلى تحقيق الأرباح الاقتصادية.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة وسلوكها تجاه المجتمع. يتم التركيز على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوك التنظيمي وتحفيز الموظفين على الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

تُعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث تساهم في تقديم فهم أعمق للعوامل الداخلية التي تؤثر على تبني المؤسسات لممارسات المسؤولية الاجتماعية. سيتم استخدام منهجية تحليلية تعتمد على دراسة حالة لمؤسسة محددة، مع توظيف مجموعة من الأدوات البحثية مثل المقابلات والاستبيانات لجمع البيانات.

سُعرض هذه المذكرة على خمسة فصول رئيسية، تشمل الإطار النظري للدراسة، منهجية البحث، تحليل البيانات، ومناقشة النتائج، وأخيرًا تقديم التوصيات. تهدف النتائج المتوقعة إلى تقديم إسهامات علمية وعملية في مجال تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا هذه للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية بديرية الضرائب تبسة وفقا لخطط المشكلة حيث قسمنا فصول وهي كالتالي:

الفصل الاول بعنوان الإطار التصوري والمفاهيم لدراسة يركز هذا الفصل على وضع إطار تصوري ومفاهيمي وتسليط الضوء على مفاهيم رئيسية والتي تشكل أساس الدراسة

الفصل الثاني الثقافة التنظيمية في المؤسسة في هذا الفصل النموذج الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها وسنكشف المعادلة التنظيمية ومظاهرها والمشاركة العالية ونتائجها وتنوع الثقافي وانعكاساتها على المؤسسة

الفصل الثالث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في هذا الفصل سنوضح بعض المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبعض النظريات المفسرة لها وسنكشف دور

التفعيل والمرونة بالمؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وما هي جودة الخدمات في المؤسسة والمصلحة الاجتماعية للمؤسسة

الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة في هذا الفصل سنوضح الاجراءات المنهجية التي نستعملها في الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وسنقدم في هذا الفصل محلات الدراسة وأدوات جمع البيانات والاساليب التي تساعدنا في جمع البيانات وتحليلها للوصول لهداف الدراسة

الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة في هذا الفصل سنعرض ان احلل نتائج الدراسة المتعلقة ودور الثقافة التنظيمية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وسنقدم البيانات والمعطيات التي قمنا بجمعها من مجتمع الدراسة ونحللها ونناقش نتائجها في ضوء الفرضيات وضوء الدراسات السابقة

وفي الختام سنعرض ملخصا لنتائج العامة التي توصلت اليها في دراسة حيث سنقدم توصيات حسب النتائج قد تساهم هذه التوصيات بتوحيد الثقافة التنظيمية والاستفادة من دورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- أولاً: إشكالية الدراسة
- ثانياً: فرضيات الدراسة
- ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
- رابعاً: أهمية الدراسة
- خامساً: أهداف الدراسة
- سادساً: مفاهيم الدراسة
- سابعاً: الدراسات السابقة
- ثامناً: المقاربات السوسيولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الدراسات الأكاديمية لها أهمية بالغة في دفع الباحثين للتواصل الى نتائج تجيب عن تساؤلاتهم ويعد الإطار التصوري والمفاهيم للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الاجتماعي حيث يبرز الباحث هم القضايا والمسائل التي يتناولها الباحث وفي هذه الدراسة تناول موضوعنا بشكل كثير من الباحثين والمفكرين وهو موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي هذا الفصل سنتطرق في دراستنا هذه الى اشكالية اختيار الموضوع فرضياتها وأسبابها إضافة الى الأهمية والأهداف التي تتعلق بها كما نحدد في هذه الدراسة المفاهيم ذات الصلة والعديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بهذا الموضوع وفي الاخير نطرق لأهمية المقاربة السوسولوجية في البحث العلمي.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن المجتمع هو المكان الأساسي والوسط الذي تنمو فيه وتتشكل ثقافة الفرد وما هو معروف بأن الثقافة تركيبة من المعرفة والقيم والعادات والعقائد والفنون...، ومع تكون هذه التركيبة في الفرد تظهر لنا شخصيته والتي قد تكون سبباً في اندماجه وتقبله في جماعة أو مجتمع ما، قد تختلف ثقافتهم عن ثقافته الخاصة، إن التنوع في ثقافة الجماعة له الدور في تغيير واكتساب ثقافة جديدة أو تحسين سلوك ما، إن اندماج أو عدم الاندماج ثقافة الفرد مع ثقافة الجماعة تعود إلى نوع وخصائص ثقافة الفرد وثقافة الجماعة تؤثر وتتأثر ببعضها وقد تندمج أو تتفرق حسب المعطيات والأهداف المشتركة، والتواصل بين هذه الثقافة أصبح مهارة علمية حاسمة في عالمنا المرتبط اليوم ببعضه لما يوفره من ترابط بين أعضاء الجماعة حيث يحدد المعرفة لنوع وأساسيات الثقافة الأخرى، خاصة إذا كانت هذه الثقافة داخل مؤسسة.

قد تلعب المؤسسات دوراً كبيراً في تحديد معالمها وشخصية أفرادها حيث ترسخ ثقافة جديدة وتغير في سلوكهم وفي طريقة تفكيرهم وتعاملهم مع المتغيرات، كما تنظم توجهاتهم وتوضح افتراضاتهم، وغالباً ما يكون لأعضاء وموظفي المشكلين للمؤسسة دور كبير للوصول إلى الأهداف والمخططات المبرمجة مسبقاً، ولعمال المؤسسة خاصة منهم ذوي الكفاءات الفكرية والمعرفية والذين يتحلون بأخلاقيات وقيم العمل والذين لهم القدرة على القيادة دوراً كبيراً للوصول والنهوض بالمؤسسة نحو ثقافة التميز والابداع والمنافسة والالتزام في نوعية الخدمات المقدمة والتي تعود على المؤسسة والمجتمع بالنعف ويكسب المؤسسة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

توجد الثقافة التنظيمية داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعة الوظائف والعلاقات والهيكلية تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والاجراءات والعلاقات الغير رسمية والتي تساعد على تشكل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة ومع تبلور كل هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمال يمكن القول بوجود ملامح للثقافة التنظيمية¹ فالثقافة التنظيمية هي دليل للإدارة والعاملين داخل المؤسسة على كيفية التماسي مع ظروف ومجريات العمل فمنها يتشكل السلوك ويتوحد أو يتفرق العاملون داخل المؤسسة، فإن كانت الثقافة التنظيمية قوية فهي تحفز على تحقيق منظمة متجانسة في القيم والمعتقدات... والتي قد تتحكم في سلوكهم وتحفزهم على الانتماء والالتزام، وغالباً ما تحدد الثقافة التنظيمية أسلوب إدارة العمل ونوع القيادة والتنسيق بين المصالح والعمال ولها دوراً في تفويض السلطة بشكل هرمي وكيفية التخطيط لاتخاذ القرارات ومواجهة التحديات والمتغيرات ومراقبة السلوك وطريقة تأدية

¹ جمال الدين محمد المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية طبع_نشر_توزيع، الإسكندرية مصر 2006 ص13

العمال لعمالهم، وتهيئة أفراد المؤسسة لقبالية التطوير في الوسائل التكنولوجية و اساليب العمل و مراقبة سيرة، و تدريب وتكوين العامل على مواجهة المتغيرات داخل وخارج بيئة العمل ومنح العمال كل الحقوق وتوفير ظروف عمل امنة، ان الاختلاف في المتماثلات لتنظيم و تواصل المؤسسة مع داخلها و خارجها والتوجه نحو ثقافة تنظيمية ديناميكية و ثقافة التنمية الشاملة، و يمكن أن يكون في تفعيل معالم ثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة الدور الكبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة و المجتمع المسؤولية الاجتماعية تمثل مجموعة التوقعات و القيم الانسانية التي تلبي رغبات فردية و جماعية والتزامات مجتمعية واسعة المدى، وتزداد المسؤولية الاجتماعية مع نمو حجم التنظيمات واتساع مجالات عمالها و نشاطاتها وتأثيرها على حياة الأفراد و المجتمع عموماً.²

إن فهم و ادراك المؤسسة وموافقتها على المبادرة و المبادأة في تقديم خدمات اجتماعية ذات مسؤولية اجتماعية، والتصرف حسب قواعد اخلاقية معينة والزام و التزام أفرادها بسلوك سليم و واعي ولانفعالهم و تفكيرهم وتخطيطهم لحل المشكلات الداخلية و الخارجية، إدراج المؤسسة لقوانين و اساليب جديدة والتي قد تؤدي الى تحسين المناخ الداخلي للمؤسسة والذي يتماشى مع البيئة الخارجية للمؤسسة، فغالبا ما يحقق هذا الالزام و الالتزام على ولدى العمال والذي يكون لديهم ثقافة الوعي و الاهتمام بمشاكل المجتمع، والمشاركة المفروضة والطوعية في حالها ويكون ذلك بتقبل الدور و المشاركة المترتبة في ذلك فان تطوير وتعديل الفكر الثقافي للمؤسسة والذي قد يؤدي الى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية و البيئية بما يخدم مصالح المؤسسة و المجتمع وهذا عن طريق تقديم طرق جديدة و مبتكرة التي تساهم في تسهيل استخدام التطبيقات و الوصول الى الخدمات و العمليات و الارتقاء بالمجتمع نحو التقدم و التطور، فحسب هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية فالمسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على العمل الخيري فقط بالتضمن اعمال وحوكمة و التزام مالي و أخلاقي و تنمية اقتصادية و تنمية قانونية.

لكل مؤسسة دور محدد و غاية يعملون ويهدفون للوصول اليها، وفي طريق تحقيق ذلك تعمل كل المؤسسات على تنظيم اساليبها ومرافقها وطريقة عملها كل هذه الامور التقنية ينقصها العامل النفسي والتي تتضح معالمها في الثقافة التنظيمية، تعمل المؤسسات على توحيد الثقافة التنظيمية لعمالها و إحساسهم بدور ذلك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسة، ف ادراج أبعاد لترسيخ ثقافة تنظيمية في المؤسسة على كيفية التعامل مع ظروف و متغيرات المجتمع { التطور، التكنولوجيا حديثة، الارتفاع في القدرة الشرائية... }، ان مؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة تعد حسب وجهة نظر العملاء و المجتمع تعتمد

² محمود سيد فهمي: المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2015 ص 18

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

على مدى رضاهم عن تجربتهم الشخصية وكيفية تعامل المديرية معهم والقضايا الضريبية بشكل عام ، لذلك يتوجب عليها كمؤسسة أن تنظما عملها وعمالها على ثقافة تنظيمية تسعى دائما الى الحظيظ و تنفيذ كل التدبير الحتمية و الضرورية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي الاتي

الى اي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟

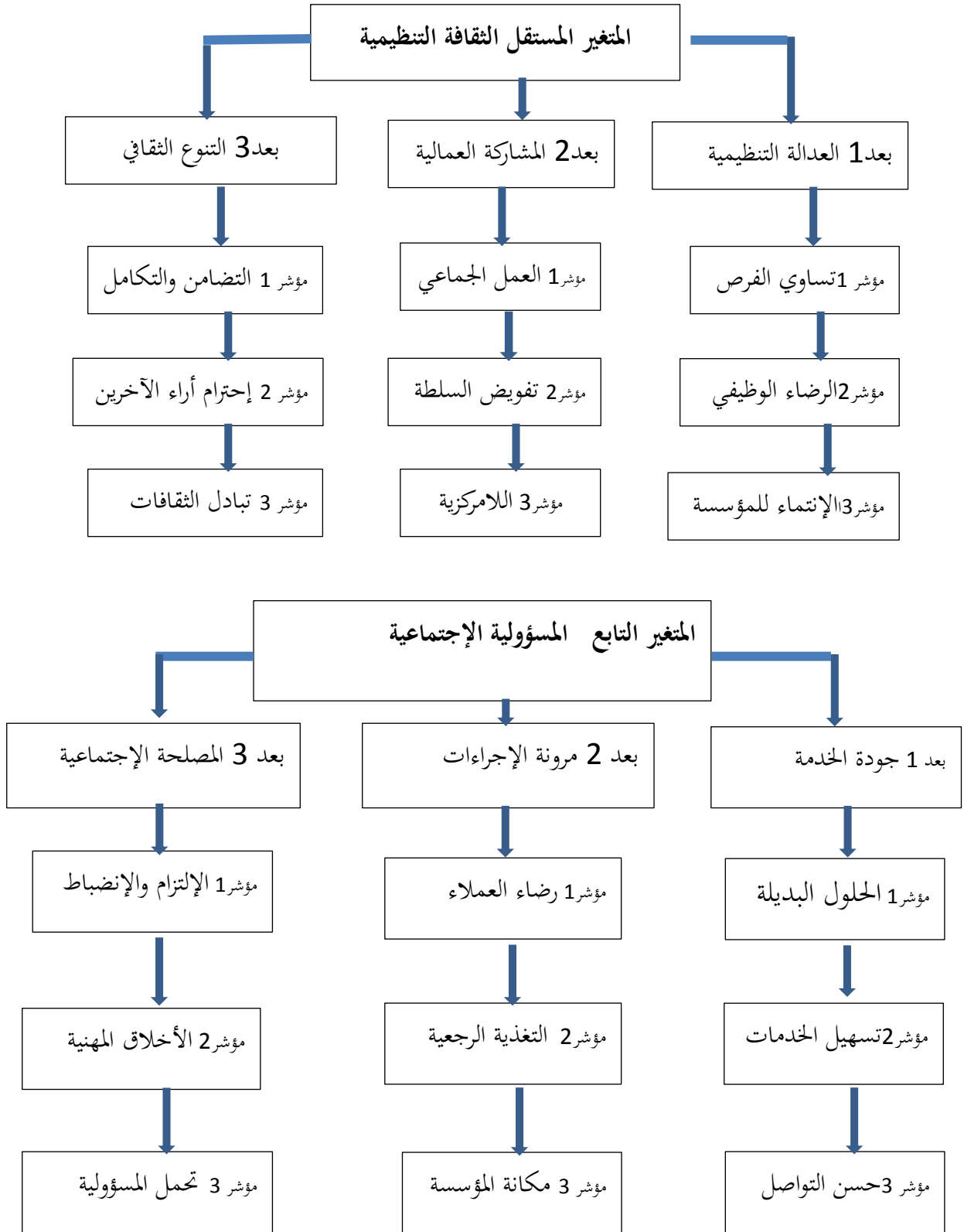
ومن السؤال الرئيسي الاتي تطرقنا الى عدة اسئلة فرعية اخرى

- (1) هل تساهم العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة ؟
- (2) هل تؤدي المشاركة العمالية الى تحقيق المصلحة الاجتماعية للمؤسسة ؟
- (3) هل تساهم التنوع الثقافي للعاملين مرونة الاجراءات بالمؤسسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- _ تساهم العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة .
- _ تؤدي المشاركة العمالية الى تحقيق المصلحة الاجتماعية للمؤسسة.
- _ تساهم التنوع الثقافي للعاملين مرونة الاجراءات بالمؤسسة .

شكل رقم (01) مخطط توضيحي لأبعاد ومؤشرات الدراسة



ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية

إهتمام شخصي بالتنظيم والإدارة وبفهم كيفية تنظيم المؤسسات وتأثير ذلك على أدائها الاجتماعي

شهدت تجارب سابقة أثارت رغبتني في فهم دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

لدي إهتمام في مجال العلاقات العامة وكيفية بناء صورة إيجابية للمؤسسة من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية

ب- أسباب موضوعية

1 الأهمية البالغة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات في العصر الحديث وقد تؤثر بشكل كبير على سمعة المؤسسات وعلاقتها بالمجتمع.

2 تأثير الثقافة التنظيمية بشكل كبير على سلوك الموظفين وقراراتهم بما في ذلك إلتزامهم بالمسؤولية الاجتماعية

3 يمكن لدراسة هذا الموضوع أن توفر فرصا لتطوير فهم أعمق للتنظيم والثقافة مما يمكن أن يفيد في مجال الإدارة عموما

رابعا: أهمية الدراسة

إن تطوير الثقافة التنظيمية يمكنها تعزيز المسؤولية الاجتماعية حيث يساهم في إستدامة المؤسسات والمجتمعات التي تخدمها

تلعب المؤسسات دورا هاما في بناء سمعتها وصورتها في المجتمع ويمكن التزمها بالمسؤولية الاجتماعية ان يساهم في تحسين هذه الصورة وبناء علاقات أفضل مع الجمهور يمكن للمؤسسات التي تبرز إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية أن تجذب المواهب وتحفظ بها حيث يمكن أن يكون الموظفين الرغبة في الإلتزام إلى منظمة تهتم بالمساهمة الاجتماعية.

خامسا: أهداف الدراسة

فهم وتحديد كيفية تأثير العوامل الثقافية داخل المنظمة على التزمها وادائها في مجال المسؤولية الاجتماعية

دراسة الممارسات وسياسيات القائمة داخل المنظمات وكيفية تأثيرها على السلوك المسؤول وثقافة المنظمة

توجيه الإقتراحات لتحسين الثقافة التنظيمية مما يعزز التزم المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية ويعزز السلوك الاجتماعي

توفير التوجيه للمنظمات حول كيفية التكيف سياستها واستراتيجيتها التنظيمية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية

سادسا: مفاهيم الدراسة

مفهوم الثقافة التنظيمية:

1- الثقافة:

أ- لغة: مشتقة من تُقِف الشيء، تُقَوفاً وثِقَافاً، ورجل تُقِف، حاذق فهم، غلام لقن ثقف اي ذو فطنة وذكاء والمراد انه ثابت المعرفة بما يحتاج اليه

ب- اصطلاحاً: فهي ما يميز المجتمع الانساني في الحياة باللغة وتراث وسلوك واتجاهات تنتقل الى الاجيال المتعاقبة، كما ان الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والاخلاق والعادات وغيرها التي تكسبها الإنسانية بوصف عضوا في جماعة وفي المجتمع ما وهي كما نفهمها من كلام مالك بن نبي رحمه الله، عبارة عن مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا هي تلك العلاقات التي تربط سلوك بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه³.

وعرف الاغريق الثقافة من خلال تعريفهم للمثقف ذلك الذي يستطيع ان يكون كاتباً ماهراً وفي ان معاً فيلسوفاً وعالمياً يمكنه حيازة معرفة كبيرة من كل علم وفن.

يترك اغلب الباحثين في مجال العلوم الإنسانية على ان مفهوم الحضارة يعني الجانب المادي من النتائج الاجتماعية عبر العصور بينما يعني مفهوم الثقافة الجانب الذهني الروحي من هذا النتاج وان أكثر تعريفات للثقافة شيوعاً هو ما جاء به ادوارد بورنيت تابلو مؤلف كتاب الثقافة البدائية 1871، الذي يعتبر أساساً للانثروبولوجيا الحديثة⁴

2_ التنظيم أ- لغة: من مصدر منظمة والجمع تنظيمات، وتنظيم العمل هو ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقاً معيناً، والتنظيمات الإدارية هي الاجراءات التي اتخذها المسؤول لأصلاح الإدارة وتنظيم امورها⁵.

ب- اصطلاحاً: يمكن تعريف التنظيم بانه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف وأيضاً هو عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمه حتى تتمكن من تحقيق أهدافها باقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية انتاجيه ممكنه⁶

وعرف (Louisa Allen) التنظيم بانه: عملية تحديد وتجميع مهمات العمل الذي يتعين ادائه وتحديد وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وتأسيس العلاقات من أجل تمكين العاملين جميعاً من العمل سوياً بفاعلية لتحقيق الأهداف

³ مصطفى لغزوزي: ثقافة الحج عبادة وأخلاق، فن وإنضاط، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2006، ص 16، 15 علي ناصر كنانة: الثقافة وتجلياتها السطح و الأعماق، مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة و النشر والتوزيع، ص 7

⁴ بيروت، لبنان، 2017، ص 6

أشرف الصناعين: إدارة الأثار و التراث وفقاً للمعايير العالمية، دار الأردني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020، 115⁵

أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون: مبادئ إدارة العمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، ط1، العبيكان للنشر ، الرياض 2014، ص 128.⁶

كما عرفها (Tbou Haimam) بأنه: إطار هيكلي تتناسق من داخله المجهودات المتعددة وذات الصلة بعضها ببعض الآخر⁷

ج_ إجرائيا: التنظيم هو ترتيب وتعديل والتنسيق بين المعطيات والأهداف في التنظيم هو الدمج المتقن وعملية دائمة وحيوية في اي منظمة لترتيب الأنشطة والموارد و الهيكل الداخلي إطار معين وذلك للمساهمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء وتحقيق الأهداف المحددة بنجاح

المفاهيم الإجرائية

مفهوم الإجرائي للثقافة: هي مجموعة المعتقدات والقيام والتقاليد والفنون التي يتعارف عليها جماعة او مجتمع وتشكل نمط سلوكياتهم وطريقة حياتهم، وثقافة هي مجمل المعرفة والفنون المكتسبة لدى الانسان مع مرور فيمكن لها أن تتغير و يختلف حسب تغير المكان وإختلاف الزمن

مفهوم الإجرائي للتنظيم: هي الترتيب والتعديل والتنسيق بين الأفكار والمعطيات مع الوضع المراد من التنظيم تنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة، في التنظيم هو الدمج المتقن والمسير للموارد البشرية والمادية حيث وظيفة كل عنصر تتناسق الأنشطة مع الاقسام

المسؤولية

أ_ لغة: مشتقة من الفعل الثلاثي سال سؤالا ومسالة، وسألة في طلب استدعاء وتأتي بمعنى الاستغفار والمسؤولية ما يكون به الانسان مسؤولا ومطالباً عن أموره و أفعال أتاها⁸

ب_ اصطلاحا: عرف بأنها حالة الشخص الذي يرتكب أمرا يستوجب المؤاخذه وعرفت أيضا بأنها مسالة الشخص عما يحدثه من أضرار مادية أو معنوية ويوقع عليه جزاء. وتعرف أيضا بأنها التزام الشخص بتحمل مسؤولية نتائج تصرفاته غير المشروع والمخالفات لواجب شرعي أو قانوني أو أخلاقي

المسؤولية ما يكون به الانسان مسؤولا ومطالباً عن أموره او أفعال أتاها وهي حالة للمرء يكون فيها صالحا للمؤاخذه على أعماله وملزم بتبعاتها المختلفة وهي كون شخص مطالباً بتابعها عن تصرفاته غير مشروعة⁹

ج_ المفهوم الإجرائي للمسؤولية: نقصد بها في دراستنا هذه بالتصرف بطريقة مسؤولة وفقا للقوانين والتوجيهات والقيام الأخلاقية المعمول بها والتي يجب على الشخص أو الجماعة تأديتها وتطبيقها.

المسؤولية يمكن أن تكون مسؤولية شخصية أو مسؤولية إجتماعية مسؤولية المؤسسية أو مسؤولية بيئية.

⁷ مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في إدارة، لليزوري العالمية، عمان، 2017

⁸ فراس عبد الرزاق حمزة: مسؤولية إفساء الأسرار المهنية، ط1، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019 ص 135

⁹ سامي جميل القباض الكبيسي: رفع المسؤولية الجبائية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971، ص 13، 12

1- المسؤولية الاجتماعية

يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل عام دمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في نشاطاتها وتعاملاتها مع اصحاب المصالح وهي ممارسه طوعيه لا اجباريه وهناك تعريفات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية سنختار التعريف الذي وضعته المنظمة العالمية للمعايرة (إنرو) تعتبر المسؤولية الناجمة عن اثار النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمها مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة تركز المسؤولية الاجتماعية على سلوك الاخلاقي احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة

كما تعين الالتزام نحو الجمهور العام والمجموعات ذات الاهتمامات المميزة بعمل المنظمة والعاملين والمساهمين والموردين والموزعين وغيرهم بما يحقق توقعاتهم من وجود المنظمة ولذا فأنها تنبع من النشاطات المنظمة التي تؤثر في المجتمع من الناحية الاجتماعية بدرجة أكبر من النشاطات العادية للمنظمة¹⁰

كما عرفها البنك الدولي انها الزام اصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفهم وعائلتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل تحسين مستوى معيشه الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على انها جميع المحاولات التي تساهم في تطور الشركات لتحقيق تنميه باعتبارات اختلافية اجتماعية وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود اجراءات ملزمة قانونية كما عرفتها جمعية الاداريين الأمريكيين بانها استجابة إدارة الشركات الى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة الى خلق الثورة الصناعية.¹¹

2- إجرائيا:

المسؤولية الاجتماعية تعبر عن الالتزام بالقيام الاجتماعية والتصرفات بشكل يساهم في رفاهية وسلامة المجتمع وبشكل عام المسؤولية الاجتماعية تعكس الوعي والالتزام من قبل الأفراد بتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمجتمعات الذين يعيشون ويتواجدون فيها

المسؤولية الاجتماعية تعتبر جزءا أساسيا في الاستدامة والتنمية الشاملة.

¹⁰ براهيم بدر الصبيحات: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، دار جنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 82

¹¹ اسلام محمد الناqqةك زيادة الأعمال دار الياوروري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص 44 ص 45

سابعا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى¹²

دراسة بن عيشة نوال المسمى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية المؤسسة الصناعية الجزائرية ومن الأهداف التي رسمت لهذه الظاهرة نذكر

تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية للمسؤولية المؤسسات الصناعية الجزائرية

تحليل علاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

إقتراح استراتيجيات لتطبيق الثقافة التنظيمية بهدف تحقيق المسؤولية الاجتماعية

وقد تم صياغة تساؤلات التالية:

1 ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية؟

2 ما هي العلاقات بين القيم التنظيمية وسلوك العاملين؟

وفي القيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على المناهج الوصفي التحليلي على أدوات جمع البيانات التالية مثل

الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات لإحصائية وقد أجريت الدراسة على عينة من مجموعة من العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية أخذت بطريقة عشوائية وعلى النتائج التي وصلت إليها الدراسة: أبعاد ثقافة التنظيمية تؤثر على تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومن الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية المسؤولية المؤسسات الصناعية الجزائرية إقتراح استراتيجيات لتطبيق الثقافة التنظيمية بهدف تحقيق المسؤولية الاجتماعية وقد تم صياغة تساؤلات التالية

ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية؟

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوك العاملين؟

والقيام لهذه الدراسة إعتدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أدوات جمع البيانات التالية مثل الاستبيان والمقابلات وتحليل البيانات الإحصائية وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من مجموعة من العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية أخذت بطريقة عشوائية ومن النتائج التي توصلت إليه الدراسة

أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على تحقيق المسؤولية الاجتماعية

القيام التنظيمية والسلوك العاملين له علاقة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية

¹² - بن عيشة نوال: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2016.

جوانب الاستفادة من الدراسة تم الاستفادة من هذه الدراسة في استنباط بعض المؤشرات الأساسية لأبعاد متغيرة ومعايرة الحصول عليها ساعدت بشكل كبير في بناء محور المتعلق بثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

الدراسة الثانية 13

دراسة بوعزيز سمية المسمى دور ثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية المؤسسة الخدمية الجزائرية من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر منها:

تحديد العلاقات بين الثقافات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

إقتراح استراتيجية لتطبيق الثقافة التنظيمية بها دفع تحقيق المسؤولية الاجتماعية

وقد تم صياغة التساؤلات التالية

1_ ما هي الأبعاد الثقافية التنظيمية في المؤسسة الخدمية الجزائرية؟

كيف تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

كيف يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف إجتماعية وبيئية مستدامة؟

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوك العاملين في إطار المسؤولية الاجتماعية؟

وللقيام بهذه الدراسة إعتد البحث على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان والمقابلات وتحليل البيانات الإحصائية كأدوات جمع البيانات وقد اجريت الدراسة على عينات تكونت من مجموعة من العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية تم إختيارها بشكل عشوائي ومن النتائج التي توصلت اليه الدراسة انها أبعاد ثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تحقيق المسؤولية الاجتماعية والوصول الى طرق لتطبيق الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية او بيئة مستدامة

إقتراح استراتيجية لتطبيق الثقافة التنظيمية بهدف تحقيق المسؤولية الاجتماعية وقد تم صياغة التساؤلات التالية:

1_ ما هي أبعاد ثقافة التنظيمية في المؤسسة الخدمية الجزائرية؟

¹³ - بوعزيز سمية: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخدمية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر. (2024).

كيف تؤثر أبعاد ثقافة التنظيمية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

كيف يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف إجتماعية وبيئية مستدامة؟

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك العاملين في إطار المسؤولية الاجتماعية؟

والقيام بهذه الدراسة اعتمدت الباحث على المنهج الوصي وعلى الاستبانة والمقابلات وتحمى وتحليل بيانات إحصائية كأدوات جمع البيانات الدراسة على عينة متكونه من مجموعة من العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائية تم إختيارها بشكل عشوائي ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هنا بعد ثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على تحقيق المسؤولية الاجتماعية

الوصول الى الطرق لتطبيق الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية او البيئية المستدامة

القيامة التنظيمية وسلوك العاملين له علاقة او تأثير على تحقيق المسؤولية

جوانب الاستفادة من الدراسة

تم الاستفادة من هذه الدراسة في استنباط بعض المؤشرات الأساسية لأبعاد الدراسة ومعايير الحصول عليها ثم مساعده لتشكيل تصور ذهنيه عن الموضوع وبناء بعض الأسئلة في الاستمارة

الدراسة الثالثة¹⁴

دراسة جون سميت المسمى الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية دراسة تجريبية على أثر الثقافة التنظيمية عن المسؤولية الاجتماعية ومن الأهداف التي رسبت في هذه الدراسة نذكر

تحليل تأثير ثقافة التنظيمي على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية

تحليل العوامل التي تعزز او تعوق تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات

وقد تم صياغة التساؤلات التالية:

1 كيف يؤثر النمط الثقافي المؤسسة على تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية؟

¹⁴ -جون سميت: الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية: دراسة تجريبية حول تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية. دار النشر الأكاديمي، الولايات المتحدة. (2020).

2 هل تختلف مستويات المسؤولية الاجتماعية بناء على الثقافة التنظيمية؟

والقيام بهذه الدراسة إعتد البحث على المنهج التجريبي وعلى الاستبانات والمقابلات كأدوات لجمع البيانات وقد اجريت الدراسة على عينة متنوعة من المؤسسات لتمثيل مختلف القطاعات والانماط الثقافية أخذت بطريقة الاختيار ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوجد اختلاف في مستويات المسؤولية الاجتماعية بناء على الثقافة التنظيمية

النمط الثقافي للمؤسسة له تأثير على تطوير الممارسات و جوانب بالاستفادة من الدراسة

تم الاستفادة من هذه الدراسة باستنباط مجالات الإدارة وسلوك التنظيمي ومعايير الحصول عليها ومن ثم مساعدة العوامل التي تعزز او تعوض تطبيق المسؤولية الاجتماعية سعادتنا كما تطرقت من خلالها الى عدة مفاهيم متعلقة بالمتغيرين

الدراسة الرابعة¹⁵

الدراسة الرابعة دراسة ماريا ورديجي المسمى بالثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية لشركات متعددة الجنسيات وبين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر التحقيق في تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات متعددة الجنسياتتحديد العوامل الثقافية الرئيسة التي تؤثر على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات متعددة الجنسياتفقد تم صياغة التساؤلات التالية

1كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية لشركه في شركات متعددة الجنسيات؟

2ما هي العوامل الثقافية الرئيسة التي تساهم في المسؤولية الاجتماعية لشركات في شركات متعددة الجنسيات؟

والقيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على منهج بحثي مختلط يجمع بين طرق جمع البيانات وتحليل النوعي والكميه وعلى الاستبيانات والمقابلات وتحليل المحتوى لجمع البيانات كأدوات لجمع البيانات وقد اجريت الدراسة على عينة تكونت من 100 شركه متعددة الجنسيات تعمل في مختلف القطاعات ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوجد تأثير لثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية توجد عدة عوامل ثقافيه رئيسه تساهم في المسؤولية الاجتماعية

¹⁵ - ماريا ورديجي: الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركات متعددة الجنسيات، دار النشر الأكاديمي، الولايات المتحدة. (2020)

• جوانب الاستفادة من الدراسة

تم الاستفادة من هذه الدراسة لفهم العلاقات بين متغيرات الدراسة واستنباط بعض المؤشرات والمفاهيم الأساسية في الدراسة كما ساعدت في بناء الإطار تصور للدراسة استندت الدراسة إلى نظرية ثقافة المنظمة ونظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات. جدول رقم (01) يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة .

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه المؤلف بن عايشة نوال جامعة الجزائر 2019 ، العنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصناعية	أدوات جمع البيانات الإستبيان والمقابلة المنهج الوصفي التحليلي	أدوات جمع البيانات الملاحظة عينة عشوائية
الدراسة الثانية : مذكرة ماجستير ، المؤلف بوعزيز سميرة جامعة الجزائر 3، 2015 العنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخدمية الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي أدوات جمع البيانات الإستبيان والمقابلة	- العينة وكيفية إختيارها بشكل عشوائي - الملاحظة
الدراسة الثالثة : أطروحة دكتوراه المؤلف جونس ميث جامعة إكسפורد 2015 ، العنوان الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية دراسة تجريبية على أثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية.	أدوات جمع البيانات المقابلة ، الإستبيان	- المنهج التجريبي - مجتمع الدراسة تم إستهداف مؤسسات مختلفة لدراسة - الملاحظة
الدراسة الرابعة مذكرة ماجستير المؤلف مريا روديجيز جامعة كاليفورنيا، بيركلي(2018) العنوان أثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية في الشركات المتعددة الجنسيات	أدوات جمع البيانات الإستبيان و المقابلة	- المنهج منهج بحثي مختلط - مجتمع الدراسة وعينتها - عينة الدراسة مكونة من 100 شركة متعددة الجنسيات

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية.

تعد الثقافة التنظيمية جزءاً أساسياً من الهياكل الاجتماعية التي تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسات. من منظور بنائي وظيفي، تسهم هذه الثقافة في تحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، مما يعزز قدرتها على تحقيق المسؤولية الاجتماعية. يهدف هذا المقال إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تطبيق مفاهيم نظرية البنائية الوظيفية.

من منظور بنائي وظيفي، تعتبر الثقافة التنظيمية هيكلًا اجتماعيًا يساهم في تحقيق التوازن داخل المؤسسة. من خلال تعزيز قيم ومعتقدات مشتركة، تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية.

1. المستوى السطحي (القطع الأثرية)

- تعبر الرموز والشعارات والطقوس عن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.
- مثال: قد تستخدم المؤسسة شعارات تدعو للحفاظ على البيئة أو تنظيم فعاليات تعزز الوعي الاجتماعي.

2. المستوى المتوسط (القيم المعلنة)

- القيم والسياسات التي تعلنها المؤسسة بشأن المسؤولية الاجتماعية توجه سلوك الأفراد.
- مثال: إعلان سياسات واضحة لدعم المجتمع المحلي وتقديم تقارير شفافة عن الأنشطة الاجتماعية.

3. المستوى العميق (الافتراضات الأساسية)

- الافتراضات الأساسية والمعتقدات التي توجه سلوك المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية.
- مثال: الاعتقاد بأهمية التنمية المستدامة والتزام المؤسسة بتعزيز رفاهية المجتمع كجزء أساسي من استراتيجيتها.

تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال عدة طرق:
- القيم والأخلاقيات: تعزز الثقافة التنظيمية القيم الأخلاقية التي توجه الأفراد نحو تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً.

- القيادة والإدارة: القيادة التي تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية تشجع على تبني المسؤولية الاجتماعية كممارسة يومية داخل المؤسسة.

- التفاعل مع المجتمع: الثقافة التنظيمية التي تدعم المسؤولية الاجتماعية تساعد المؤسسة على التفاعل بشكل إيجابي مع المجتمع وتعزيز التماسك الاجتماعي.

تطبيق نظرية البنائية الوظيفية لتحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يتم من خلال دراسة حالة لمؤسسة معروفة بتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية. يمكن جمع البيانات باستخدام المقابلات، الاستبيانات، وتحليل الوثائق لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، من خلال تحليل البيانات، يمكن ملاحظة كيف تساهم

الثقافة التنظيمية كهيكل اجتماعي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الاستقرار المؤسسي. يمكن تفسير النتائج وربطها بمفاهيم نظرية البنائية الوظيفية، مثل التكامل والتوافق والاستقرار.

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تعزيز القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد. من منظور بنائي وظيفي، تساهم هذه الثقافة في تحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة والمجتمع. من خلال تبني قيم أخلاقية وسياسات داعمة، يمكن للمؤسسات تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة.

بهذه الطريقة، يتم استخدام نظرية البنائية الوظيفية لتقديم إطار نظري يوضح كيف تساهم الثقافة التنظيمية كهيكل اجتماعي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.

خلاصه الفصل

من خلال ما تم تطرق اليه وما سبق ذكره في هذا الفصل يمكن القول ان هذه المعلومات تساهم بشكل كبير في توجيه الباحث نحو المسار الصحيح للدراسة كما توفر فهما اعمق المفاهيم المرتبطة بالموضوع هذه المرحلة تلعب دورا في ازاله الغموض والارتباك الذي يحيط بموضوع الدراسة الحالية ويتم من خلال ذلك تحديد المشكلة البحثية واسباب اختيار الموضوع وتحديد الأهمية والأهداف والاسباب والدراسات السابقة واخيرا تسليط الضوء على اهميه المقاربات السوسولوجي

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية

ثانياً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

ثالثاً: العدالة التنظيمية ومظاهرها

رابعاً: المشاركة العمالية ونتائجها

خامساً: التنوع الثقافي و انعكاساته على المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من العلماء والدارسين نظرا لما لها من أهمية على حياة المنظمات فهي تلعب دورا فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الادارية وسلوك الأفراد، لذلك اجريت الكثير من الدراسات لفهم العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم والتي تحكمها العادات والعلاقات والتقاليد التي تحدد من خلالها القيم والسلوكيات والتصرفات داخل المنظمة فالثقافة التنظيمية في مجملها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات من فشلها لذلك سيتم في هذا الفصل التطرق الى الإطار النظري الخاص بالثقافة التنظيمية.

أولاً: بعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية

يعتمد تطبيق الثقافة التنظيمية على مجموعة من العناصر الخاصة بها، وهي:

أ- القيم التنظيمية:

ينطوي مفهوم القيم التنظيمية على معانٍ متعددة فليس هناك تعريف محدد و دقيق وبالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك إتفاقاً بينهم من ناحية المضمون .

تعرف القيم بأنها : " اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، ... الخ " ¹⁶

و يرى "مقدم" أن القيم التنظيمية : تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة و توفر الخطوط العريضة لتوجه السلوك و هي أساسية في تحديد الاختيارات و تحفيز السلوك و صنع القرارات ¹⁷.

كما يمكن تعريفها بأنها: « مجموعة من المعتقدات و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرين لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظماتهم و اتخاذهم لقراراتهم . " ¹⁸

أما "أنز" فقد عرفت القيم التنظيمية بأنها : " المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى إليها المنظمة و تحديد ما يجب في إدارة المنظمة و انجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق أهداف المنظمة . " ¹⁹

يمكن تعريف القيم التنظيمية " بأنها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها و توفر الخطوط لتوجيه السلوك التنظيمي و صنع القرارات " ²⁰.

¹⁶ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2005 ، ص 112 .

¹⁷ مقدم عبد الحفيظ ، علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلها مع الاتجاهات و السلوك ، دراسة أميريقية " مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد الأول ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 1994 ، ص 150 .

¹⁸ وائل محمد صبحي ادريسي و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، جزء 2، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص 68 .

¹⁹ عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، الأردن، د ط ، د س، ص ص 45 - 46.

²⁰ عبد الله بن أحمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 1430 هـ ، ص 08 .

" هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات ."

ومن هنا فإن القيم التنظيمية هي كافة القواعد السلوكية، والأخلاقية التي يميّز بها الأفراد ضمن النظام الواحد، والتي تحدد طبيعية الأشياء، والأمور المقبولة، وغير المقبولة، والجيدة، وغير الجيدة، والمهمة، وغير المهمة، والتي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل مباشر، بحيث تعمل على توجيه سلوك الأفراد وفقاً لنظام محدد، مع ضمان تطبيق المساواة بين كافة الأفراد داخل بيئة العمل، والاهتمام بنجاح الإنتاج، وغيرها من المؤثرات المهمة للعمل.²¹

ب- المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات بشكل عام هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد، وحياته الاجتماعية. أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

هي كافة الأفكار، والمفاهيم المشتركة بين الأفراد داخل بيئة العمل، والتي يحرصون على تطبيقها، ويرفضون تغييرها إلا في حال وجود عوامل تؤثر عليها، وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل، وترتبط هذه المعتقدات بكافة الأمور العامة، والتي تطبق بشكل يومي مثل إنجاز المهام، والأعمال المطلوبة خلال اليوم.

ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²²

ج- الأعراف التنظيمية: هي مجموعة من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل المؤسسة، والتي تصبح مع الوقت مكوناً رئيسياً من مكونات الثقافة التنظيمية، ومن الواجب أن يحرص كافة الموظفين على تطبيقها، والالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل.

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

د- التوقعات التنظيمية:

²¹ عمار بوخدير ، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك ، في مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2 ، سطيف، 2005 ،ص 146
²² - فله فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى ، ص 112

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل في التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد او المنظمة كل من الاخر خلال فترة العمل في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزلاء من الزلاء الاخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

وهي كافة الآراء، أو الاحتمالات التي ترتبط بشكل مباشرٍ بالهيئة الإدارية في المنشأة، والهدف منها وضع مجموعةٍ من البدائل التي تساعد في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأفضل الوسائل الممكنة، وعادةً تعتمدُ التوقعات على الخبرة المسبقة، والمرتبطة بآراء المدراء حول الموظفين، أو المهام التي تم تنفيذها في السابق.²³

ثانياً: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة بصفة عامة

والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة والتنظيم والإدارة بصفة اخص، لذلك فان البحث في الحقل المعرفي

والنظري الذي تناول دراسة الثقافة التنظيمية يجد عدد كبير ومتنوع من النظريات التي اهتمت بهذا المتغير

، هذه النظريات تزايدت بوتيرة عالية جداً، الأمر الذي انعكس على اختلاف الرؤى، وقصد إعطاء لمحة

لأهم النظريات التي تناولت موضوع التنظيمية قديماً وحديثاً، قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مدارس وقد ضمت

المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيوكلاسيكية، وفي الأخير تم التطرق لمدرسة الحديثة، وقد ارتأينا إدراجها

في هذا الفصل لاعتبارها من التراث النظري.

أ- النظريات الكلاسيكية

يطلق على النظريات الكلاسيكية النظريات القديمة التي ظهرت في كل من أوروبا والولايات المتحدة

²³ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2016/ 2017، ص47.

الأمريكية في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 22 التي تهتم بتفسير السلوك الإنساني، وقد افترضت هذه النظرية مع اختلاف نماذجها بأن الأفراد ليس لهم القدرة على تنظيم وتخطيط العمل وانهم انفعاليون ولذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة فعالة ، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، وتشتمل النظرية الكلاسيكية على عدة اتجاهات فكرية متعددة اذكر منها ما يلي:

1_ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

لقد كانت الإدارة العلمية من أكثر النظريات اهتماماً بتحديد نظم العمل وأسس الطرق لأدائه وكانت تنظر للأفراد كتوابع للألات وكانت وسيمتيا الأساسية لتحديد أوقات العمل وطرقه هي دراسة الوقت والحركة باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركزتين في زيادة إنتاجية العامل، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمدة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل.

لقد بدا تايلور بتحميل وتوقيت حركات عمال الحديد على سلسلة من الوظائف ومن ثم استطاع أن يحسب عدد العمال المطلوبين لإنجاز الأعمال المطلوبة وكيفية أداء هذه الأعمال من حيث الحركات وطريقة الأداء.

وقد اجري تايلور أبحاث في كل من شركتي سيموندر وبيث وقامت نظريته على أساس كمية اختبار العلمي لمعامل ودراسة الزمن والحركة وبهدف الوصول إلى كيفية تحقيق أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات في اقصر فترة زمنية.²⁴

2- نظرية التكوين الإداري هنري فايول " H.Fayol "

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" H.Fayol أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية، جاءت أفكار "فايول" ممتزجة

²⁴ عبد الرزاق الرحالة، زكرياء أحمد الغرام: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، 2011، ص 12.

بخبرته الواقعية، كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي كانت تعمل في قطاع التعدين وذلك عام 1888 ، كما حرص على أن يعرض أفكاره في كتاب يعرض أفكاره في كتاب بعنوان الإدارة العامة الصناعية، والذي نشر عام 1916 وتمت ترجمته إلى الإنجليزية لأول مرة عام 1949.

ومن أبرز الإسهامات التي تنتمي إلى أفكار "فايول"، أنه سعى لتحليل النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية، ويمكن تصنيفها إلى ست مجموعات رئيسية وهي:

- الأعمال الفنية.
- الأعمال التجارية.
- الأعمال المالية.
- الأعمال الأمن أو الضمان.
- الأعمال المحاسبية.
- الأعمال الإدارية.

كما حاول علماء الاجتماع التنظيمي الاستفادة من آراء "فايول"، عند دراستهم للتنظيمات والمؤسسات الإدارية والصناعية، وذلك عن طريق تحليل كتابه حول الإدارة العامة الصناعية وقسمت أفكاره إلى ثلاث أفكار وملاحظات أساسية وهي:

1- القيم الإدارية: ²⁵

ركز "فايول على وجود عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية وتتمثل في:

- قيم طبيعية أو بدنية: مثل الصحة، القوة والشكل العام.
- قيم عقلية: وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء.
- قيم أخلاقية: وتتمثل في النشاط والحيوية، والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ، كما أشار أيضا إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والإطلاع المستمر لتوفير المعلومات حول نوعية المهام المستندة إلى العمال مهما كان وضعه الوظيفي أو المهني بها.

²⁵- عبد الرزاق الرحالة، مرجع سابق ، ص 16

أعطى "فايول" أهمية كبرى للخبرة العملية، وقدرات العامل الفنية والتي تماثل نفس النسبة والأهمية للقدرة الإدارية لدى فئة المديرين أو أصحاب السلطة العليا، كما حرص وأكد على أن كلا من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أم إدارية، وذلك عن طريق ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية والإدارية.

3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

البيروقراطية هي أحد أنماط التنظيم المعقد، فكل تنظيم كبير الحجم يتطلب نظاما دقيقا من حيث تقسيم العمل ، إذ أن التخصص وتقسيم العمل يؤديان إلى زيادة المهارة والكفاية في العمل . ويطلق اسم (البيروقراطية) على هذا البناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذين يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة.

وتعد البيروقراطية أحد أنماط التنظيم التي يتزايد انتشارها في المجتمع الحديث وخاصة في المجتمعات الصناعية ، وذلك على الرغم من أن كثيرا من الناس يميلون إلى استخدام كلمة البيروقراطية للإشارة إلى التنظيمات الحكومية فقط، أو إلى الروتين أو التعقيدات المكتبية . وقد يكون التنظيم البيروقراطي نمطا من التنظيم يهدف إلى المنفعة وتحقيق الربح، أو تنظيما يؤدي خدمة اجتماعية معينة، ولكنه عادة يكون تنظيما كبير الحجم، ويتضمن مستويات متعددة ومتدرجة للسلطة تأخذ شكلا هرميا . وتكون القواعد المكتوبة بمثابة العمود الفقري في هذا النمط من التنظيم ، كما نجد أن هناك فصلا بين الملكية والإدارة ، ويتم اختيار العاملين في هذا التنظيم على أساس الكفاءة والخبرة ، وذلك كما سوف يتضح من خصائص التنظيمات البيروقراطية.

ماكس فيبر والتنظيمات البيروقراطية²⁶:

يعد التنظيم البيروقراطية بالنسبة إلى ماكس فيبر العمود الفقري لكل تنظيم ، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بالرسومية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف ، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية ، فالبيروقراطية عند (فيبر) جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف ، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته ، ويعتقد (فيبر) أنه حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات.

²⁶ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة 1، عمان، 2008، ص.21

ويرى معظم علماء الاجتماع أن "ماكس فيبر" هو أول من حاول تقديم نظرية شاملة حول التنظيمات البيروقراطية ، فاتصفت أطروحته بالاتساق المنطقي ، وميز مفهوم السلطة Authority عن مفهوم القوة Power والتأثير Persuasion ، معتبرة أن لصاحب السلطة كل الحق في ممارسة سلطته على المرؤوسين ، وعليهم الطاعة وامتنال الأوامر عن قناعة ورضا بسبب شرعية السلطة التي ميز بين ثلاثة أنواع لها : السلطة الروحية Charismatic والسلطة التقليدية Traditional والسلطة القانونية Legal.

ويجد "فيبر" أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الصناعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات ، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات الأداء والإنتاجية وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة . ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل ، ويصبح كل رئيس مسؤولاً عن مرؤوسيه بشكل واضح بالإعتماد على النسق الثابت نسبية من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الصناعي بحسب ما يراه فيبر²⁷.

ويعتمد البناء الاجتماعي وفق التحليل الفيبري على القيم الأخلاقية والدينية التي تنادي بتقديس العمل (الأخلاق البروتستانتية) ، معتبرة أن قوة البناء الاجتماعي في المجتمع الصناعي مرتبطة بشكل وثيق بقوة القيم ومدى تطبيقها؛ ويركز 'فيبر' في تحليله للبناء الاجتماعي على مفهوم الفعل الاجتماعي Social Action ، والعلاقات الاجتماعية Relationship Social ، والعلاقات المتبادلة بين المؤسسات الاجتماعية وتفسيرها في إطارها الاجتماعي ومسارها التاريخي الخاص، ويهتم أكثر من الذين سبقوه من علماء الاجتماع بتحليل الأنشطة والظواهر والأنظمة الاقتصادية وتفسيرها، ففي حين اقتصر تحليلات الذين سبقوه على مفاهيم البناء الاجتماعي Social Structure ومصطلحاته، تجاوز "ماكس فيبر" هذا المفهوم وأخذ بمعالجة قضايا أكثر تفصيلاً، فقد شبه (هربرت سبنسر) مثلاً، المجتمع بالكائن العضوي فجاء بفكرة الجسم الاجتماعي The Social Body والكائن العضوي Organism ، كما استخدم مفهوم التطور The concept of evolution في تحليله لتطور المجتمع، وكذلك ركز (دوركايم على تحليل مراتب تنظيمية Institutional aircing emonts ، تحافظ على تماسك البناء الاجتماعي ، في حين نظر "كارل ماركس" Karl Marx للمجتمع من خلال الصراعات بين الطبقات الاجتماعية من خلال تغير البناءات الاجتماعية وعلاقات الإنتاج.

²⁷ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 23-24

1- نظرية العلاقات الانسانية (التون مايو)

لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في (تقديم حلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزماتها الحادة في مختلف الميادين وخصوصا في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأداء، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية)، إلى بلورت وانضاج المفاهيم السلوكية ولقد تركزت اهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الإنسانية ، سواء كانت نفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة Small Groups ، أو التنظيم غير الرسمي Informal organisation، باعتبارها تمثل جوانب أساسية في العملية الإنتاجية، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدت النظريات الكلاسيكية في إطار العملية المذكورة.

حيث أكدت النظريات التقليدية على التنظيم الرسمي الذي يحقق في إطارها الفكري، صور التنبؤ السلوكي في النتائج المتوقعة أو المقصودة، غير أن التنظيم الرسمي في المنظمة لا يعطي صورة كاملة في طبيعة وجودها وسبل تحقيقها لأهدافها، ذلك لأن وجود أفراد معينين في منظمة معينة يخلق إلى جانب التنظيم الرسمي للعلاقات نوعا آخر من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي والذي ينشأ ويتبلور من خلال اتصال الأفراد ببعضهم البعض والتفاعل بينهم، ويؤدي إلى بروز مستويا سلطة أو مراكز قوة وعلاقات تختلف تماما عن التنظيم الرسمي ذاته²⁸.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927-1932) عند مشروع للتعاون بين شركة ويسترن الكتريك (Western Electric Co) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد (Harvard School of Business) وتحت اشراف الاستاذ (التون ماير) Elton Mayo ضمت كلا من روثلز برجز (Rothlis berger) ديكسون (Disckson) و وارنر ((Warner حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة . وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن ، التي اشتهرت بهذا الاسم ، وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان (الإدارة والعامل)، وتعد تجارب التون مايو في مصانع هوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال إعتقاد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في انتاجية العمل (Labor Productivity) لقد شرع الباحثون في أخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء ، وقاموا بإجراء تغييرات في مدد الراحة، وطول وقت العمل، والإضاءة ، وغيرها من

²⁸محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 2011، ص.68

الظروف المادية وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في انتاجية الفتيات عند اجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الانتاجية ظلت مرتفعة.

ومن هنا اتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل وعند البحث الاعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والانتاج . وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظام اجتماعية (Social System) ، تظهر من خلاله علاقات جديدة بنشرها الأفراد أنفسهم ، ومثل هذه علاقات غير رسمية تنسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الانتاجية . ولا بد على وفق ذلك ، أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعية له حاجاته، ورغباته، وميوله، واتجاهاته، ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الانتاجي. ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية ، وتطورت ونشطت الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني ، وأثاره في الانتاج والإنتاجية . وقد تمثلت هذه الاتجاهات بعدد من الأبحاث والدراسات والنظريات الفكرية المختلفة ، حيث حفلت المرحلة التاريخية التي اعقبت التجارب الشهيرة لمايو (Mayo) في مصانع هوثورن بتزايد الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي، والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تفاعلهم في المنظمة.²⁹

لقد تناولت مدرسة التون مايو الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة . وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل الوسط الاجتماعي، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية ، وتؤثر هذه العلاقات دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المتحققة، إذ أن المصنع، أو العمل، هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية. كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته.

فأي موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع بالفرد إلى الانصهار في بودقة الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل ، وبالتالي خلق التوازن النسبي للأفراد فيها وتحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي

2- مدرسة الفلسفة الإدارية: نظرية x و y

²⁹محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص 70

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلس مكريكور (Douglas McGregor) إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف اداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة. وأن التصرفات الإدارية لكل مستوى اداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى . ويرى مكريكور أن الاتجاه السلوكي للمدراء ، سواء حصل بوعي وادراك منهم أم بدون ذلك ، إنها يعتمد على المبادئ والاطر الفلسفية والفكرية للمدير كما أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى . وقد تناول مكريكور كلا من الدراسات التقليدية والانسانية بالبحث ، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية س (X) ، والتصورات الفكرية المدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص (Y) التي يؤمن بها هو ، ويمكن ايجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوكلس مكريكور على الوجه الآتي:

1- نظرية (س) أو ³⁰ : (X)

تستند نظرية (X) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنسان من أهمها:

- أن الأفراد العاملين يكرهون في المتوسط العمل وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي، ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان ، والمبرر الذي يستند عليه دعاة هذا الاتجاه الفكري هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الانتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقة في الأداء.
- نظرة لكراهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم اجبارهم على أدائه . وينبغي اخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وارشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى. وقد أكد انصاره على أهمية العلاقات الانسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد بسبب ما تتسم به من تساهل كبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف .
- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجه من نبل اشخاص آخرين؛

³⁰ محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص ص 75-76

كايتسمون أيضا برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها

وتستمد هذه الافتراضات (التي أوردها مكريكور لنظرية X أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه بنسم بالرشد أو العقلانية ، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسبما ورد في نظرية X لا يحقق الأهداف المطلوبة . كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه مكريكور بتعبير ب : "نظرية العصا والجزر The Carrot and Stick Theory لا تشكل خطى على طريق اشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق ، بالتالي حافزا له نحو الأداء الأفضل. ولذا فإن الرسائل الانسانية وتعميق أبعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

31. 2- نظرية (ص) أو: (Y)

لاحظ مكريكور أن هناك انعطافا جديدا في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع الثلاثينات (1929 - 1933) ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدها، الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير، ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأخرى.

وقد شكل كل ذلك توجهها جديدا في تغيير معالم الإدارة ، ومن هنا فقد لاحظ مكريكور ضرورة ايجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية القائمة على نظرية (X) ، والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ، ونظام السيطرة المحكم ، وغيرها مما ورد ذكره أعلاه . وقد طرح مكريكور بالمقابل ، سمات نظرية (Y) أو (ص) على الوجه الآتي:

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه ، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب؛ أما الكراهية للعمل فتنتج عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة ، وما يحيط به من بيئة معينة ، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في خلق الأجواء الملائمة للأفراد وتوجههم لحب العمل واتبان الابداع فيه

³¹ محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص ص 78-79

- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا في هذا المجال؛ خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه، لأن مرافقته الذاتية ستكون ذات أثر كبير في هذا الاتجاه.

فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى العوائد المحققة للفرد من الانجاز الأفضل. وأهم ما في هذه الجوانب هو ما يرتبط بإشباع حاجاته الذاتية في إطار الرغبة في الإنجاز، وتوكيد الذات، والعمل الدائب من أجل اشباع حاجاته المتنامية باستمرار³².

ج- النظريات الحديثة

1- نظرية ميشيل كروزييه والنموذج المثالي للاستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم :

إستخدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشيل كروزيد (1964) M. Crozier مدخل مدرسة الرشادة الحديثة The neo - rationalism ، في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدى الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية - The bureaucratic personality التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون (1949) R. Merton ولتحقيق هذا الغرض ، قام كروزييه باختبار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية ، ووقع الاختيار على وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جدا من البيروقراطية ، ومصنع للتبغ في فرنسا يتصف بدرجة أقل نسبيا من البيروقراطية مقارنة ببنية الوكالة الحكومية.

وتتمثل الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة في وجود (هيراركية) محددة الملامح وإنصاف الأعمال والنشاطات الداخلية بالعلاقات الرسمية غير الشخصية ووضوح قنوات السلطة والاتصالات على خارطة التنظيم؛ وينهض الترفيع الوظيفي على الأقدمية في العمل أكثر من إعماده على تقارير تقييم الأداء وملاحظته لأعضاء التنظيم³³.

من خلال ما خلصت إليه دراسة كروزييه من نتائج يمكن القول إنه بدأ متأثرا بأراء ميرتون حول الشخصية الإدارية التي تتشكل أساسا من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم الإعداد هذه الشخصية التي تلتزم - نظريا- التزاما تاما بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية. من هذا المنطلق حاول كروزييه معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية ؟ وهل تحاول تلك الشخصية أن تقسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعا من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم ؟ وهل تحاول في الوقت ذاته توسيع نطاق

³²محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص 80

³³القيروني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 6، عمان، 2010، ص 126.

امتيازاتها وتفوقها وتقليل إتمادها على الغير مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلى ؟ وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم على استراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل وتفهم جيد لقواعد اللعب Game Rules ، التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة للقواعد الرسمية من قبل التنظيم ؟

خلصت الدراسة إلى النتائج الهامة التالية في إجابتها علي التساؤلات السابقة . ومحاولة تفسيرها:

1- مع التسليم بمقولة إن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.

• علي مستوي العمال في مصنع التبغ ، إتفقت جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج علي استراتيجية واحدة ، تضمن بقاءهما في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى . وتتأسس هذه الاستراتيجية علي حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الاتصالات العرضية بينهما دون حاجة لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية الأعلى . أيضا تشتمل الاستراتيجية علي توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية للجماعتين . ومن ثم تصعد المعلومات Information المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوي الأعلى ، وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوي وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية.

• التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركرة في حوزة جماعة تنظيمية معينة (كالمهندسين مثلا) ، ما يزيد من قوة أفرادها ، وهذا ما كشفت عنه الدراسة في قسم الصيانة ، حيث يوجد مهندس علي درجة عالية من الخبرة الفنية المتخصصة في صيانة وأصلاح ماكينات إنتاج التبغ . لذا كانت الحاجة ماسة لخبرته في إصلاح أي عطل طارئ وغير متوقع في الماكينات³⁴ .

ومع تغير التقنية، يرى كروزيه من خلال إعادة تحليله للنتائج ضمن الإطار التاريخي الثقافي للمجتمع الفرنسي ، أن المهندسين يحافظون على مواقفهم المتغيرة في مواجهة التطور التقني بزيادة معرفتهم المتخصصة وإبداعاتهم مما يحفظ لهم مكانة وظيفية عالية، يمارسون من خلالها التحكم غير المباشر والحد الأمثل من القوة داخل التنظيم الصناعي، أما داخل

³⁴القريني محمد قاسم، مرجع سابق، ص 128

التنظيم الرسمي للوكالة الحكومية، فتعطي الدراسة مؤشرات تدل على حدوث توترات يتجمع حولها الصراع بين رئيس القسم ورئيس الوحدة التابع له .

والمشرفين على الأفراد في المستوى التنظيمي الأدنى . وتحدث التوترات بفعل عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلي رئيس القسم من خلال رؤساء الوحدات التابعة له ، وبالتالي صعوبة إتخاذ قرارات صائبة تماماً تختص بسير العمل وكفاءة الأداء.

ومن أهم ما أثارته نتائج الدراسة في هذا التنظيم أنه رغم الوضوح والسيولة في قنوات الاتصال الرسمية التي تضمنتها خارطة التنظيم فيما يختص بالعلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة ، يوجد صراع للقوة بينها ، يرجع مصدره الاستراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عماله من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمراره في عمله وعدم التعرض للعقاب ؛ تقوم الاستراتيجية على عدم التنفيذ الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف تجاه المرؤوسين ، مع الدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما سير العمل ، وعدم إثارة مشكلات تصل إلى مسامع رئيس الوحدة أو من خلال ما تتضمنه التقارير المرفوعة من ملاحظات متعلقة بكفاءة العامل ومستوى مهارته وعلاقته مع زملائه... إلخ ، ويرتبط بعدم دقة المعلومات المنقولة لأعلى مصدر آخر يزيد من حدة الصراع والتوترات بين المستويات الثلاثة . يتمثل هذا المصدر في المنافسة القائمة بين الأقسام المتماثلة في تحقيق متطلباتها من العمالة

والإمكانات في ظل ندرة الموارد التنظيمية؛ فلاشك أن المعلومات الصحيحة تقضي إلى إتخاذ قرارات سليمة كما تحقق للأقسام المتنافسة تحقيق ما تصبو إليه من مصالح خاصة كأن تضمن بقاءها واستمراريتها وتكسب أرضية جديدة في مجال المنافسة.

استخلص كروزبييه من خلال ما كشفت عنه نتائج تنظيم الوكالة ذات البيروقراطية العالية ، دور البيروقراطيات ذاتها في خلق حالات استخدام القوة في التحكم غير المباشر على المعلومات وتدفعها عبر قنوات الاتصال . فذكر كروزبييه أن لحقيقة البيروقراطية وجهين³⁵:

قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة: منها مثلاً محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها، أو أن يستخدمها في تغطية موقفه في أحوال حرجة . إذ يحتكم إلى القواعد المكتوبة لتحديد من الأولي بتوجيه اللوم إليه على ضوء محددات الدور وحدود السلطات كما تضمنها اللوائح الرسمية . من ثم يحتفظ الأفراد بالتعليمات المكتوبة لحماية أنفسهم أولاً خلال محاولة غير رسمية لتفسيرها بأساليب تخرجها عما تم صدورها من أجله . ومن ثم تنتشر القوة داخل التنظيم وتتجه لصالح الأفراد الأقدر

³⁵القريوني محمد قاسم، مرجع سابق، ص 129

على حماية أنفسهم باستخدام ما يرونه مناسباً من القواعد الرسمية لخدمة هذا الهدف بينما يتجاهلون باقي القواعد .

من خلال إعادة تحليل نتائج دراسته ، توصل كروزيه إلى استخلاص هام مفاده أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره لفعل الآخرين ، وترجع أهمية هذا الاستخلاص في نقده للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي يضفي سمة الرشادة التامة على العلاقة بين الوسيلة والغاية . كما ينتقد كروزيه النموذج الخالص للصراع من خلال مفهومه الأساسي الذي يقتضي حتمية تدمير الطرف الأضعف.

إذ كشفت نتائج الدراسة: من جهة أخرى ، عن أن الرموز العامة للشرعية التي تخلقها القيم يتم تدعيمها وتقويتها بالإحساس المشترك بحرص الجماعات على عدم تدمير إحداها الأخرى.

كما ينتقد كروزيه نظرية اللعب في تناولها المحسوب للتفاعل والعلاقات كوسائل التحقيق أهداف مخططة ووفق قواعد معلنة؛ إذ كشفت الدراسة عن وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة تعتمد على شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل بينهم والتي تم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب.

انطلاقاً من استخلاصات الدراسة الميدانية وتفسيرات كروزيه لها يتوصل إلى رؤية في تفسيره للظاهرة البيروقراطية مفادها أن كلا من النموذج الاستراتيجي المثالي ونظرية اللعب لن يستطيعا تفسير تعقيدات الحياة الاجتماعية. ورغم الضوابط التي تنهض عليها عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم - كمثال - تظهر تعريفات وضوابط جديدة خلال واقع ممارسة التفاعل، فالأفراد داخل التنظيمات يمثلون واقعا اجتماعية وهذا الواقع قابل للتغير وفق تعريفات جديدة تظهر أثناء الممارسة الفعلية والمستمرة لعملية التفاعل³⁶.

2- مدخل النسق الاجتماعي الفني

يعد مدخل النسق الاجتماعي الفني Socio - Technical System Approach مدخلا نظريا يقف موقفا وسطا بين الحتمية التكنولوجية Technological Determinism والحتمية الاجتماعية Social Determinism ، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل - وقد تم تطوير مدخل النسق الاجتماعي الفني عن طريق معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية Tavistock Institute of Human Relations وهو مدخل يستخدم نظرية الأنساق ، ويؤكد الحاجة إلى الأخذ في الاعتبار للعلاقات بين الأنساق الاجتماعية والتكنولوجية .

³⁶القريني محمد قاسم، مرجع سابق، ص 130

ما يسمى بمعهد تافستوك للعلاقات الإنسانية أو باختصار الاسم في كلمة يطلق عليه) تهير (TIHR) هو منظمة بريطانية غير هادفة للربح تعني بسلوك الجماعات والسلوك التنظيمي، بدأ التأسيس عام 1946م، كجزء وامتداد لعيادة تافستوك التي كانت قائمة بالفعل قبل هذه المنظمة بسنوات، وقد تم التأسيس رسميا ككيان منفصل عن العيادة، وعمل بنفس الاسم ابتداءً من شهر سبتمبر عام 1947م، ويقع المعهد في شارع تابيرناكل في اسلنغتون بلندن.

ومن المعروف عن معهد تافستوك انه أصبح مؤيدا رئيسيا في بريطانيا للتحليل النفسي ونظريات الديناميكا النفسية التي وضعها العالم النفسي الشهير سيغموند فرويد وأتباعه. عندما شارك المعهد في الأعمال التعليمية والبحثية والاستشارية في العلوم الاجتماعية وعلم النفس التطبيقي، ومعظم زبائنه من منظمات القطاع العام، بما في ذلك الاتحاد الأوروبي، وعديد من الإدارات الحكومية البريطانية، كما أن بعض عملائه جاءوا من القطاع الخاص، كما يملك المعهد مجلة العلوم الاجتماعية الدولية، ويشارك في تحرير مجلة التقييم وفقا لبرامجه في مجال العلاقات الإنسانية.

يعمل معهد تافستوك على الصعيدين الوطني والدولي بهدف الترويج لثقافة التعلم في المنظمات والمجتمعات من خلال تطوير الأفراد والمجموعات وقطاعات العمل من جانب القدرة على التفكير ضمن إجراءات العمل، وتغيير الأفكار القديمة وإحلال الأفكار الجديدة محلها بغرض التطبيق الواقعي لإدارة قطاع الأعمال .

وقد صاغ معهد تافستوك مصطلح النسق الاجتماعي الفني لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الأسلوب الفني - في الواقع العملي - هو المحدد الرئيسي للنظم والعلاقات الاجتماعية ، وأنه يعد المتغير المستقل في التغير الاجتماعي³⁷.

وقد تقدمت دراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والعلاقات الإنسانية تقدما ملحوظا من خلال ما قام به معهد تافستوك ، حيث تمكن أعضاء هذا المعهد ما تطوير مفهوم النسق الاجتماعي الفني كإطار لتحليلاتهم؛ وقد ظهر هذا المفهوم على اعتبار أن نسق الإنتاج يتطلب تنظيما تكنولوجيا مثل المعدات وتخطيط العملية من جهة، وتنظيما للعمل يربط بين القائمين بتنفيذ الأعمال الضرورية من جهة أخرى. وعلى الرغم من أن الحاجات التكنولوجية قد تحدد أثناء نموذج تنظيم العمل، إلا أن لهذا التنظيم خصائص اجتماعية وفنية منفصلة تماما عن التكنولوجيا. إذ أن للنسق الاجتماعي الغني أبعادا اجتماعية، وتكنولوجية، واقتصادية . وعلى الرغم من وجود حالة من الاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد، إلا أن لكل منها قيمته الخاصة التي يستقل بها عن الأبعاد الأخرى.

³⁷ عمر سعيد منذر التحليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003ص.61

ونجد أن دراسات معهد تافستوك قد سلمت بالأهمية الأساسية للتكنولوجيا في التحليل السوسيولوجي للمواقف العمل . وكان من أهم ما ساهمت به على وجه الخصوص ، أنها طورت نموذجا نظريا يوضح كيف أن الصور البديلة لتنظيم العمل داخل نفس أنماط التكنولوجيا ، يمكن أن تؤدي إلى نتائج مختلفة تماما. وعلى الرغم من أن باحثي معهد تافستوك يقبلون الرأي التقليدي بأن العوامل التكنولوجية تؤثر على نوعية العلاقات الاجتماعية في مجال العمل، إلا أنهم يؤكدون أن التكنولوجيا لا تمثل أكثر من قيد على الفعل الاجتماعي ، ولكنها لا تحدد تحديدا صارما نتائج السلوك الإنساني.

ويتضح مما سبق، أن باحثي معهد تافستوك من خلال تأكيدهم، على التأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية في مجال العمل، قد حاولوا الابتعاد عن الحتمية التكنولوجية، والميل إلى تقدير اتجاه الإدارة نحو الشعور بالحاجة إلى التشاور، والابتكار، والمرونة، وسعة الأفق في تصميم عمليات العمل وإجراءاته .

والواقع أن علماء الاجتماع الصناعي قد اهتموا بوجه خاص بدراسة العلاقات المتبادلة بين التكنولوجيا والأنساق الاجتماعية داخل تنظيمات العمل. وقد أجريت بعض الدراسات في مناجم الفحم ومصانع النسيج في كل من بريطانيا والهند في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين. وقد أوضحت هذه الدراسات أن فرق العمل التي نجحت في إسناد المهام والأعمال بشكل مرن هي التي استطاعت أن تحقق مستوى أعلى من الإنتاجية ، وخفض نسبة الحوادث والتغيب عن العمل، وذلك بالمقارنة بفرق العمل التي كانت تتبنى أسلوبا صارما في تقسيم العمل ، وتكوين جماعات عمل تفتقر إلى المرونة³⁸ .

ومن وجهة نظر هذا المدخل ، يعتبر النسق الاجتماعي الفني نسقا مفتوحا أكثر من كونه نسا مغلقا، إذ أنه يرتبط بالبيئة عن طريق عمليات التبادل ، كما أنه قادر على تحقيق حالة من الاستقرار التي يحققها بطرق مختلفة. لذلك نجد أن هذا المدخل يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي أو المجتمع بوجه عام. وقد استعان هذا المدخل بأداة تصويرية أساسية، وهي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي، واهتم هذا المدخل بمشكلة الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقاته بإحتياجات التكنولوجيا، والبيئة، وأعضاء التنظيم.

وقد تعرض مدخل النسق الاجتماعي الفني للنقد على أساس أنه قد استعان في دراسة مشكلاته باتجاه امبيريقى محدود ، وكانت الدراسات التي تنتمي إلى هذا المدخل النظري لا تتعدى النطاق المحدود لجماعات العمل أو الديناميات الداخلية للتنظيم، وما زالت الحاجة

³⁸ عمر سعيد منذر التحليلي، مرجع سابق، ص 63

ماسة إلى صياغة تعميمات وقضايا نظرية تفسر العلاقة بين التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والثقافية على نحو أكثر شمولاً .

ويتضح مما سبق، أن معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية قد قدم لنا نموذج النسق الاجتماعي الفني، الذي يقف موقفاً وسطاً بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات. وتعتمد نظرية النسق الاجتماعي الفني على افتراض أنه يجب أن تأخذ في الاعتبار لكل من التكنولوجيا والنسق الاجتماعي والعلاقات المتبادلة بينهما ، بهدف إنشاء نموذج التنظيم الأكثر كفاءة وفاعلية.³⁹

ثالثاً: العدالة التنظيمية ومظاهرها

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملائه الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم .

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.⁴⁰

وتتجلى مظاهر العدالة التنظيمية في مايلي:

أ-العدالة التوزيعية:(Distributive Justice)

وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف . إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

إذ يقصد بـعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:⁴¹

³⁹ عمر سعيد منذر التحليلي، مرجع سابق، ص 64
⁴⁰ راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 201.
⁴¹ عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص 21.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.
- قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

ب- العدالة الإجرائية: (Procedural Justice)

وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات . إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات⁴².

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي:

- ثبات الاجراءات.
- دقة الاجراءات.
- صحة الاجراءات.
- واقعية وأخلاقية الاجراءات.

⁴²راتب السعود، سوزان سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 202.

ج- العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظّمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.⁴⁴

د- العدالة التقييمية:

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلكه الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز.⁴⁵

رابعاً: المشاركة العمالية ونتائجها

المشاركة العمالية هي مفهوم يشير إلى مدى إشراك العمال والموظفين في صنع القرارات والسياسات داخل المنظمات التي يعملون بها، وهي تمثل أحد المداخل الرئيسية في دراسة العلاقات الصناعية والعمالية في علم الاجتماع التنظيم.

بشكل عام، يمكن تعريف المشاركة العمالية على أنها:

- درجة إشراك العمال في عملية صنع القرارات التي تؤثر على ظروف عملهم والأنشطة التشغيلية للمنشأة.

⁴³ محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطبيلية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد02، 2000، ص36.

⁴⁴ جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص 05. تاريخ

الإطلاع: 14 أبريل 2024، على الموقع: <https://www.researchgate.net>.

⁴⁵ سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص 12.

- مشاركة العمال في المناقشات والتشاور بشأن القضايا المتعلقة بالعمل، مثل ظروف العمل، الأجور، الترقية، والتدريب.
- تمكين العمال من التأثير على القرارات الإدارية من خلال آليات رسمية كاللجان المشتركة أو مجالس الإدارة.
- إعطاء العمال الحق في المشاركة في إدارة المنظمة والتأثير على القرارات الاستراتيجية.

وتهدف المشاركة العمالية إلى تحقيق تكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، وتسعى لزيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل وتقليل النزاعات العمالية. وتظهر أشكال المشاركة في شكل مجالس عمالية، لجان مشتركة، برامج تمكين العاملين، وغيرها من الآليات.⁴⁶

- نتائج المشاركة العمالية

هناك العديد من النتائج المترتبة على المشاركة العمالية في منظمات العمل، أبرزها:

- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: عندما يشعر العاملون بالمشاركة في صنع القرارات، يزداد شعورهم بالملكية والالتزام تجاه المنظمة، يؤدي ذلك إلى زيادة الحماس والدافعية لدى العاملين، مما ينعكس على رفع مستويات الإنتاجية والأداء.
- 2- تحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي: من خلال إشراك العاملين في مناقشة وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، تتحسن ظروف العمل حيث يشعر العاملون بالتقدير والاهتمام بآرائهم، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- 3- تقليل النزاعات والصراعات العمالية: المشاركة تزيد من التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين ويقلل من احتمالات نشوب خلافات وصراعات عمالية.
- 4- تنمية المهارات والقدرات القيادية: المشاركة تتيح للعاملين فرص التدريب وتطوير المهارات، كما تتيح لهم فرص القيادة والمسؤولية في اللجان والمجالس المشتركة.
- 5- تحسين صورة المنظمة وزيادة الولاء التنظيمي: المشاركة تعزز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة كما تحسن صورة المنظمة كجهة عمل مميزة.

⁴⁶ أحمة سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل، الديوان الوطني للطبوعات، الجزائر، ص 206

وبشكل عام، تؤدي المشاركة العمالية إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل.⁴⁷

أ- العمل الجماعي

العمل مع الجماعات هو أسلوب خدمة اجتماعية يساعد الأشخاص على تحسين أدائهم الاجتماعي من خلال تجارب جماعية هادفة والتعامل بشكل أكثر فاعلية مع مشاكلهم الشخصية أو الجماعية أو المجتمعية.

إنّ العمل مع الجماعات هو وسيلة أساسية في الخدمة الاجتماعية لإحداث تغيير إيجابي، ويتم تعريفها على أنها عملية تعليمية تؤكد على التطوير والتكيف الاجتماعي للفرد من خلال ترابط تطوعي، وتستخدم هذه الرابطة كوسيلة لتعزيز نهاية مرغوب بها اجتماعياً. ويعد العمل مع الجماعات عملية اجتماعية نفسية تهتم بتطوير القيادة والتعاون مع الاعتماد على مصالح المجموعة لغرض اجتماعي. كما أنها تعد طريقة يتم من خلالها مساعدة الأفراد الموجودين في مجموعات في الوكالات الاجتماعية من قبل أحد العاملين الذي بدوره يرشد تفاعلهم من خلال أنشطة المجموعات وبالتالي قد يتصلوا بالآخرين ويجربوا فرص التطوير وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم لتطوير الفرد والجماعة والمجتمع. ويهدف العمل مع الجماعات إلى تطوير الأشخاص من خلال تفاعل الشخصيات في حالة جماعية، وإنشاء مثل هذه الحالة الجماعية يوفر عمل جماعي متكامل تعاوني من أجل تحقيق غايات مشتركة. كما أنها عملية وطريقة تتأثر من خلالها الحياة الجماعية بالعامل الذي يوجه العملية المتفاعلة بوعي نحو تحقيق الأهداف التي تم وضعها في إطار مرجعي ديمقراطي، وتكمن خصائصه المتميزة في حقيقة أن العمل الجماعي يستعين بالخبرات الجماعية كوسيلة للتنمية والتطوير الفردي. ويهتم العامل الجماعي بتطوير المسؤولية الاجتماعية والمواطنة الفعالة لتحسين المجتمع الديمقراطي، ويعد العمل الجماعي وسيلة لخدمة الأفراد داخل مجموعة صغيرة وجهاً لوجه لإحداث التغيير المطلوب بين العملاء المشاركين.⁴⁸

ب- تفويض السلطة

هو إسناد السلطة أو المسؤولية لشخص آخر (عادة من المدير إلى المرؤوس) لتنفيذ أنشطة معينة. وهو أحد المفاهيم الأساسية في عمليات القيادة الإدارية، ومع ذلك يظل الشخص المفوض للعمل مسؤولاً عن نتائج العمل المفوض به، يخول التفويض المرؤوس باتخاذ القرارات، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى مؤسسي إلى مستوى أقل منه، لا يعد التفويض تنازلاً، إذا ما تم بطريقة صحيحة. تعد الإدارة الجزئية نقيضاً للتفويض

⁴⁷أحمبة سليمان، المرجع نفسه، ص 213

⁴⁸ عبد الغني علاء الدين، إدارة المنظمات، درس الصفاء لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 112

الفعال، حيث يوفر أي مدير مدخلات وتوجيهات واستعراضات كثيرة جداً للعمل المفوض به. بوجه عام، يعد التفويض أمراً جيداً وموفراً للمال والوقت ويساعد في بناء المهارات وتحفيز الأشخاص. من ناحية أخرى، قد يؤدي التفويض السيئ إلى الإحباط والارتباك لجميع الأشخاص المشاركين فيه. يعد التفويض في شبكة تكنولوجيا المعلومات كذلك مجالاً ناشئاً.

ج- اللامركزية

اللامركزية تنظيم إداري يعتبر واحداً من أهم مبادئ حكم الأكثرية التي تقوم عليها الديمقراطية، وهي نقيض مفهوم المركزية، وهي عملية توزيع الوظائف، والسلطات، والأشخاص أو الأشياء بعيداً عن موقع مركزي أو سلطة. وفي حين أن المركزية، ولا سيما في المجال الحكومي، تجري دراستها وممارستها على نطاق واسع، فإنه لا يوجد تعريف أو فهم مشترك للامركزية. وقد يتباين معني اللامركزية جزئياً بسبب اختلاف الطرق التي تطبق بها. طبقت مفاهيم اللامركزية على ديناميات المجموعات وعلم الإدارة في الأعمال التجارية والمنظمات الخاصة، والعلوم السياسية، والقانون والإدارة العامة، والاقتصاد والتكنولوجيا.⁴⁹

خامساً: التنوع الثقافي وإنعكاساته على المؤسسة

يستخدم مصطلح التنوع الثقافي للتعبير عن البيئة التي تضم مجموعة من الأفراد بصفات، وخبرات، ووجهات نظر مختلفة، الناتجة عن اختلاف القيم، والمبادئ، والعادات، التي تحكم تصرفاتهم، وقد ينشأ التنوع الثقافي في بيئة العمل، ولا بد لذلك أن يؤثر فيها، ويكون هذا التنوع نتيجة لاختلاف الموظفين في عدة جوانب مثل: العرق، والجنس، والدين، والمستوى التعليمي، وغيرها⁵⁰.

إنعكاسات التنوع الثقافي على المؤسسة

أ- إيجابيات التنوع الثقافي على المؤسسة

ومن أبرز إيجابيات التنوع الثقافي في مكان وبيئة العمل:

- **تحفيز الإبداع والابتكار:** عندما يشارك الأشخاص ذوي الشخصيات والخبرات المتنوعة ملخص تجاربهم، وخبراتهم، من أفكار وآراء مختلفة مع بقية أفراد فريق العمل؛ سيساعد ذلك على رؤية الأمور من منظور مختلف، والتفكير بطريقة أكثر ابتكاراً لإيجاد حلول جديدة فعالة للمشاكل التقليدية، والإبداع في تقديم الخدمات، وإنجاز المهمات.

⁴⁹ عبد الغني علاء الدين. مرجع سابق، ص 135

⁵⁰ أحمد سيد مصطفى، التحولات كإستراتيجية تنافسية للمنظمات العربية، دورية الأفق الاقتصادية، العدد 71، 1997،

- **زيادة الإنتاجية:** يتيح تواجد الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة ضمن فريق العمل في زيادة الإنتاجية، نظرًا لإتقانهم للغاتهم الأصلية، وإلمامهم بثقافات بلدانهم، إضافةً إلى المعرفة الواسعة لأسواق بلادهم المحلية، وقوانين العمل فيها، وطبيعة الشركات المنافسة، مما يساهم تجاوز تحديات العمل المختلفة، والتركيز بشكل أكبر على الإنتاجية والإنجاز، مما يُعزز من تفوق بيئة العمل والتوسع في نطاق عملها.
- **بناء استراتيجيات عمل أكثر ذكاءً:** قد تساهم هذه الاستراتيجيات في تجنب الوقوع في أخطاء قد تدمر العلامات التجارية، أو تعريض سمعة الشركات لأي خطر، كالترجمة غير السليمة التي قد تُخطئ في الوصول إلى الهدف المرجو منها، أو قد تُسيء لأي فئة معينة دون قصد، فيأتي دور فريق العمل المتنوع ثقافيًا في توعية هذا الجانب، ويساهمون في بناء استراتيجيات فعالة تلامس كافة أنواع المجتمعات المختلفة، نظرًا لمعرفتهم التامة في الكيفية التي يحترمونها فيها الأعراف، والمعتقدات المتنوعة.⁵¹
- **التنوع في المواهب:** إن الشركة التي تشجع على التنوع والتنافس بين العقليات والقدرات المتنوعة؛ تخلق وسطاً من التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين المنحدرين من الخلفيات الثقافية المختلفة، إذ يساهم هذا الأمر دائماً في جذب الأفراد أصحاب المواهب والكفاءات العالية للانضمام إلى هذه البيئة المتنوعة ثقافيًا والمشجعة والمحفزة من قبل أفرادها؛ لأنهم سيشعرون أن مساهمتهم ستظل موضع تقدير من الجميع، إضافةً إلى المحافظة على وجودة الفعال بفضل هذه البيئة الداعمة والمحتضنة لكافة التوجهات.
- **توفير منتجات وخدمات مناسبة للفئات المختلفة المستهدفة:** تساهم الخبرات والمهارات التي يُضيفها الموظفون الوافدون والتي لم تكن متاحةً لدى الموظفين المحليين في كفاءة الخدمات المقدمة وتوسيع نطاقها، ورفع جودة السلع المقدمة، وتمكين فريق العمل من رصد أي فجوات، أو تغيرات في أنماط الاستهلاك؛ من أجل وضع خطط فعالة لتحسين المنتجات، وتطوير طرق تقديم الخدمات، وتنفيذها بسرعة وكفاءة عالية؛ مما يضمن التكيف مع كافة متطلبات السوق وسد حاجياته.
- **تحسين أداء فريق العمل بفضل تنوع أساليب العمل بالإضافة إلى الخبرات والتخصصات:** سيتم ابتكار حلولاً للمشكلات بطريقة أسرع وأكثر سهولة، وخلق بيئة من التنافس الفعال الإيجابي بين أعضاء الفريق الواحد، فيحسن ذلك من أدائهم ويزيد إنتاجيتهم.

⁵¹ الحفاجي عباس خضر، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 89

- **خلق بيئة ملائمة للتطور:** تجربة العمل ضمن فريق عالمي من التجارب الغنية التي تترك موظفيها مشبعين بعادات مناطق مختلفة من العالم، منفتحين على مختلف الثقافات والتوجهات، وبالتالي ستجعلهم أقل تعصباً وأكثر تقبلاً للاختلاف، إضافة إلى الاستفادة القصوى من مختلف الخبرات والمهارات التي تساهم في تكوين شبكة من المعارف تقوم بدورها في فتح العديد من الأبواب، وخلق الفرص التي تعزز من التطور الوظيفي على الصعيدين المحلي، والعالمي للموظفين⁵².

ب- سلبيات التنوع الثقافي على المؤسسة

بالرغم من كافة الإيجابيات التي يضيفها وجود التنوع الثقافي على بيئة العمل، إلى أن عملية إدارة فريق العمل المتنوع ثقافياً ليست سهلة ويمكن أن يتخللها العديد من المشكلات والتحديات، نذكر بعضاً فيما يلي:

- **الافتقار للبيئة الفعالة:** قد تتحقق عملية دمج الموظفين المختلفين في ثقافتهم ولكن دون أي فاعلية، لذلك قد لا تحدث أي نتائج إيجابية مرجوة على الصعيد المهني، فمن الضروري أثناء تهيئة البيئة المتنوعة ثقافياً؛ تأهيل كافة أفراد فريق العمل لتقبل واحترام اختلاف الآخر، حتى يشعر كل فرد بالانتماء للفريق ويتمكن من أن يكون على طبيعته، فالدمج أمر ضروري بالتزامن مع تحقيق الفعالية، حتى لا تتكاتف مجموعة من الموظفين مع بعضهم البعض ضد البقية؛ ونتيجة شعورهم بأنهم أقلية مهملة سيتم استبعادهم وإقصائهم عن باقي الفريق.
- **حاجز اللغة:** ونظراً لكونها الوسيلة الأولى في عملية التواصل مع أفراد فريق العمل، قد تكون عائقاً أمام التواصل الفعال في حالة انعدام أي لغات مشتركة بين أعضاء الفريق الواحد.
- **صعوبة إصدار تصاريح العمل:** وتتمثل بصعوبة إجراءات إصدار تصاريح العمل للعمال الأجانب، وتأمين احتياجاتهم، ودمجهم مع المجتمع المحلي، إضافة إلى تكلفتها الباهظة.
- **اختلاف الآداب والسلوكيات:** فقد تتعارض بعض الأساليب المتبعة من قبل الأفراد المختلفين ثقافياً أثناء انتقالهم من مكان العمل ضمن ثقافة معينة، إلى مكان آخر مختلف تماماً في ثقافته⁵³.

⁵² الحفاجي عباس خضر، مرجع سابق، ص 90
⁵³ الحفاجي عباس خضر، مرجع سابق، ص 92

خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الثقافة التنظيمية مكوناتها أبعادها ومستويات محدداتها ووظائفها فلكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن بقية المنظمات فهي تتطور مع الوقت وتتكون من تفاعل اجتماعي وتضامن بين العامل والمؤسسة ويتضح من خلال ما سبق تناوله في هذا الفصل ان المؤسسة نجاعتها مرهون بطبيعة ثقافتها فهي تعتبر المرآة العاكسة للمؤسسة لذا يجب ان تتطابق الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة مع رسالتها وأهدافها والبيئة التي تعيش فيها.

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

- أولاً: مفاهيم متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
- ثانياً: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
- ثالثاً: دور تفعيل المرونة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
- رابعاً: ماهية جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية
- خامساً: المصلحة الاجتماعية للمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بفضل التطورات الحاصلة في الآونة الأخيرة، أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتردد بشكل متزايد. يتحدث عنه المثقفون، السياسيون، المفكرون ونشطاء المجتمع المدني، ويتم تناوله في وسائل الإعلام بشكل كبير. ومع ذلك، قد لا يكون لدى البعض فهم واضح لهذا المفهوم وملامحه. لذا، فإنه من الضروري توضيح طبيعة المسؤولية الاجتماعية وترسيخ هذا المفهوم في أذهان أفراد المجتمع، بحث تعد المسؤولية الاجتماعية نظرية أخلاقية تقوم على فكرة أن أي كيان، سواء كان فرداً أو منظمة، يتحمل المسؤولية تجاه المجتمع بأكمله. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب على كل منظمة أو فرد أن يقوم بهذه المسؤولية للحفاظ على التوازن بين الجانب الاقتصادي والجانب البيئي والاجتماعي. فالمسؤولية الاجتماعية ليست مقتصرة على المنظمات التجارية، بل تتعلق بكل فرد وكيف تؤثر أعماله على البيئة. يمكن أن تكون هذه المسؤولية إيجابية عن طريق اتخاذ إجراءات تعزز أهداف المجتمع مباشرة، أو سلبية من خلال تجنب الأفعال الضارة.

أولاً: مفاهيم متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

أ- المصلحة العامة

المصلحة العامة هي كل أمر فيه تحقيق لصالح الأمة عامة سواء بجلب النفع أو بدفع الفساد، دون التحيز للأحوال الفردية، ومضمون المصلحة العامة يحتوي على عناصر جوهرية؛ تتجسد في العدالة وهي التوازن الذي يجب تحقيقه بين المصالح المتعارضة؛ بغية كفالة النظام اللازم لاستقرار المجتمع الإنساني وتطوره. حيث تنقسم العدالة إلى ثلاثة أنواع؛ عدالة المساواة، عدالة توزيعية وعدالة تكليفية. والاستقرار الاجتماعي: ويتمثل مفهومها ضمن روابط الأفراد المتنوعة ضمن المجتمع؛ وذلك على أساس الاعتراف المتبادل بوجود الآخرين فيه، والاعتراف بين المجتمعين السياسي والمدني بالوجود المتبادل. وللاستقرار الاجتماعي تطبيقات شتى في نطاق الروابط القانونية في المجتمع، وذلك كما هي الحال مثلاً في القاعدة المستقرة في النظم القانونية كافة؛ والمتعلقة بعدم سريان القانون على الماضي، والقاعدة المتعلقة بعدم جواز استيفاء الحق بالذات، وتلك المتعلقة بوجود قوننة الجريمة والعقوبة، فلا يجوز إيقاع جريمة أو عقوبة بلا نص. والتطور الاجتماعي: إذ إن المصلحة العامة تتجسد في تنمية العنصر البشري في المجتمع خير تنمية وتحقيق التقدم المادي والمعنوي للمجموع⁵⁴

ب- الضمير المهني

وهو حسّ وجداني يُستثار عند وقوع ما يعتبره المرء خطأً في مجال عمله. وعادة ما يقابل المرء صاحب الضمير المهني الحيّ هذا الفعل الخاطئ بثلاثة من هذه الخيارات: التبليغ عن الخطأ لسلطة موثوقة، الامتناع عن المشاركة في الفعل، منع وقوعه إن قدر على ذلك.

وهنا يجب التمييز بين الضمير المهني والمهارة المهنية بالرغم من التداخل النسبي بينهما. فالضمير المهني يختص بالعنصر الأخلاقي والقيمي، فيما تختص المهارة المهنية بعنصري الكفاية والاحتراف، إذ يمكن لصاحب مهنة ما أن يكون حاذقاً وكفوفاً في أدائه المهني من الناحية الحرفية، لكنه قد يكون مفترقاً إلى ضمير مهني في الوقت نفسه. فالطبيب قد يكون بارعاً في التشخيص وفهم آليات حدوث الأمراض، دون أن يكون متجرداً بالضرورة من سمات الجشع واللامبالاة والقسوة تجاه مرضاه، وهذا هو الفساد الطبي. ويمكن للأكاديمي أن يكون متعمقاً في اختصاصه وكانزلاً لمعرفة واسعة فيه، دون أن يكون مكترثاً بالضرورة بتنمية الشخصية العلمية لطلبته أو حريصاً على ترجمة نخبرته المعرفية والمعلوماتية إلى ثقافة واقعية لها تأثيرها الإيجابي في الحياة اليومية للناس، وهذا هو الفساد الأكاديمي. وجود أو عدم وجود هذه القيمة أي الضمير المهني ومع اختلاف وجهات النظر حول وصف البعض لها بأنها خيوط واهية تلامس وجدان الناس، لم نعد نقيس عليها الأمثلة، وضعف تلك

⁵⁴ رأفت فودة، مصادر المشروعية الإدارية ومنحياتها، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 181.

القيمة نلتمسها بكل جوانب الحياة سواء الجوانب القانونية أو الاجتماعية ووجود أي خلل فيها يؤدي إلى مشاكل معنوية كالاتزام بالمواثيق والعهود تحت أي ظرف من الظروف وهنا يتجسد بعدها الرمزي.⁵⁵

ج- جودة الخدمات

تعرف الجودة بأنها مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة تقترب من الكمال لتلبي احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق والعمل على تحقيق أرباح مالية كبيرة.

و يستخدم أحيانا كإجراء والجودة، مع العديد من التعاريف البديلة، بدلا من الإشارة إلى القدرة على موارد الاحتياط. جودة الخدمة أحيانا تشير إلى مستوى جودة الخدمة، أي ضمان جودة الخدمة. ارتفاع جودة الخدمة وكثيرا ما يخلط مع مستوى عال من الأداء أو تحقيق جودة الخدمة.⁵⁶

ثانيا: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

أ- نظرية الاقتصاد السياسي (Political Economy Theory)

ساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ويمكن أن يفسر المنظور الحدائي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يركز المنظور الحدائي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد، على سبيل المثال المؤسسات والمستخدمين أو المستهلكين أو مجموعة الضغط.

وقد استُخدم في العديد من الدراسات النموذج الحدائي لنظرية الاقتصاد السياسي لشرح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل غوثري وباركر سنة 1990، وويليامز سنة 1999.⁵⁷

ب- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

تشير نظرية الشرعية إلى أن المؤسسات قد تحاول إضفاء الشرعية لتشريع نشاطاتها بنشر تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل الحصول على موافقة ومساندة من المجتمع في دعم استمرار وجودها، وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية "رخصة للعمل".

⁵⁵ نزمين أبو قاسم ، الضمير الجمعي ، موقع موضوع <https://mawdoo3.com> ، 2024/5/2 ، 18:00

⁵⁶ عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 33.

⁵⁷ – Rahman Belal, **Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries**,

(Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008, pp: 13–14.

وتعتبر النظرية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية وإمكانية استئجار المستخدمين.

والعقد الاجتماعي مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع المجتمع ويترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم المؤسسة بوظيفتين رئيسيتين هما:

- وظيفة الإنتاج، والتي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع.

- وظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلا القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها.

ومنه، على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعه على المجتمع بعدالة، وهذا من شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولاً لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق الأرباح، بل ولأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتماً التزامها بالعقد الاجتماعي نصاً ومضموناً.⁵⁸

وبما أن الأعراف الاجتماعية ليست ثابتة، فهي تتغير بمرور الوقت الذي يستوجب حاجة المؤسسات إلى الاستجابة لتغيير التوقعات الاجتماعية من أجل أن ينظر إليها على أنها "شرعية".

ويمكن للمؤسسات اعتماد أربع استراتيجيات من أجل الحصول على الشرعية، وذلك من خلال السعي إلى:⁵⁹

- إعلام الجهات المعنية حول الأداء الفعلي.

- تغيير تصورات أصحاب المصلحة دون تغيير التصرف الفعلي للمؤسسة.

- صرف الأنظار بعيداً عن أي مسألة مثيرة للقلق.

- تغيير التوقعات الخارجية حول الأداء.

⁵⁸ - محمد حامد نوافان، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة

دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010، ص:28.

⁵⁹ - Aatur Rahman Belal, **Op-cit**, 2008, p : 17.

ج- نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

أشاع فريمان ولأول مرة، في سنة 1984 تعبير أصحاب المصلحة، ويشير التعبير إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة ومجموعات الضغط والمجتمع.⁶⁰

تُسند العديد من البحوث الحديثة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نظرية أصحاب المصالح والتي تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.⁶¹

ويرى عدد من الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتنظيم علاقاتها بكامل المتعاملين معها.

ثالثا: دور تفعيل المرونة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

أ- المرونة التنظيمية و أهميتها

المرونة التنظيمية هي قدرة الشركة على توقع الصعوبات والتخطيط لها والاستجابة لها عند حدوثها. والذي يتجلى كمنظمة مرنة ومستدامة للتحويل، فالمنظمات المرنة هي تلك التي تتعافى وتقاوم التأثيرات من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر ، فضلا عن كونها قابلة للتكفي ومرنة ومستدامة.

و يشير مفهوم المرونة في المنظمات إلى القدرة والرغبة في التكفي مع التغيير، وتنعكس في المنظمات في كيفية وآلية أداء وسير العمل، بحيث يتم تلبية احتياجات كل من الموظف وصاحب العمل، بما ينعكس على الاحتفاظ بالموظفين وإشراكهم، كما يمكن أن تساعد أيضا المنظمة في الوصول إلى أهدافها بفضل تحسين الإنتاجية .

وتنقسم المرونة في بيئات الأعمال إلى نوعين أولهما المرونة غير الرسمية، والتي يتم الاتفاق عليها بين الموظف والمدير بشكل فردي، وبالتالي تأثيرها يكون محدودا على الآخرين في مكان العمل، وثانيهما هي المرونة الرسمية التي تطبق بصفة مستمرة على فريق

⁶⁰ – Aatur Rahman Belal, **Op-cit**, 2008, pp : 18-22.

⁶¹ - نهال المغريل و فؤاد ياسمين، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008. ص: 3-4.

العمل بالكامل، ويمكن أن تشمل في أشكالها العمل عن بعد أو التغيير في الجدول الزمني وفق ما يناسب كلاً من الموظفين والمنظمة.

وأهمية المرونة التنظيمية تكمن في :

كي تكون المنظمات ناجحة في هذه البيئة المتقلبة والمعقدة ، يجب أن تكون أكثر قدرة على التكفي والمرونة ، خاصة في حالات الأزمات.

واحدة من النكسات الرئيسية للمؤسسات التي لا تنجح هي زيادة مستوى الإجهاد في مكان العمل لفريق العمل. يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية ومعنويات الموظفين وتوتر العلاقات في مكان العمل⁶².

بالإضافة إلى ذلك ، يعد تطوير المرونة التنظيمية أمراً مهماً لأنه يوضح القدرة على الحفاظ على الميزة التنافسية بمرور الوقت. يتم تحقيق ذلك من خلال قيادة الأداء الممتاز والابتكار الفعال في نفس الوقت. من خلال القيام بذلك ، ستظهر المؤسسات أيضاً قدرة أهداف أعمالها على التكفي مع تغيرات السوق.

أن المرونة التنظيمية تمنح المؤسسة القدرة على التكفي بنجاح مع التهديدات التي تواجه استدامتك. يستغرق بناء ثقافة مرنة وقتاً ، لكن المكافآت لأي شركة هائلة.

قد لا تأتي النتائج بالسرعة التي يأتي بها التحديات، ولكن يجب ألا ننسى أن أهم شيء هو تعلم التكفي مع أي موقف، وعندها فقط يمكنك حقاً أن تصبح منظمة مرنة ومستدامة.

اعد تصور مستقبل العمل، استخدم منصة إدارة تجربة الموظفين الخاصة بنا لمساعدتك في تشكيل ثقافتك ودفع مشاركة الموظفين من خلال القرارات المستندة إلى البيانات.

فالمؤسسة المرنة قادرة على:

- إنشاء وتكفي الهياكل. لديها عملية صنع قرار دقيقة وفي الوقت المناسب تسمح للمؤسسة بالعمل بأنظمة تشغيل مادية ورقمية متفرقة ، ولكن في نفس الوقت مستقلة.
- توفير الأمن. تساعد المرونة المؤسسات على إدارة المخاطر وتخفيفها باستمرار في خضم التغيير.
- إدارة الآثار العاطفية. يعد الخضوع للتحويل والتغيير المستمر عاملاً في إنتاج مستويات عالية من القلق والتوتر وإرهاق العمل في فريق العمل. من خلال الدعوة إلى المرونة التنظيمية ، يمكنك إظهار التزامك بالإدارة على مستوى القيادة وضمن صحة واستقرار موظفيك.

⁶² - سعيد علي النعاس، "اثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديبة الهضاب العليا الجلفة" ، مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، المجلد16، عدد2، ص 213.

- تعزيز قوة عاملة متنوعة وممكنة – تتمتع المنظمة المرنة بالقدرة على إنشاء قوة عاملة جيدة الاتصال وتعاونية وإبداعية تعمل معاً لتطوير القدرة التنافسية والازدهار.
- التعلم والتطوير والنمو – تستثمر المؤسسة المرنة في كل من البنى التحتية المادية والرقمية لجعلها أكثر قابلية للتكفي ومرونة على المدى الطويل.⁶³

ب- المرونة الإستراتيجية وقيمة الزبون

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكفي معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها.

فالمرونة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى خاصة في حالة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما قدرة التجاوب والتكفي بنجاح مع التغيرات البيئية فهي قدرة على الاستجابة لمتطلبات المختلفة الناتجة عن البيئة التنافسية الديناميكية.

وتتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية في النقاط الآتية

- المساهمة في زيادة إمكانية المنظمة على الإستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
 - توليد إمكانات الإلزام لتمكين المنظمة من البقاء خلال فترة الأزمات.
 - تساعد المنظمة على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.
 - خلق نطاق واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
 - تساعد المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وبأقل الخسائر في الوقت والجهد والتكلفة، والإلتزام بتمديد الموارد وخطة العمل.⁶⁴
- أما بالنسبة لقيمة الزبون فقد أصبح ينظر إليها على أنها وسيلة المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي ويمكن أن تكون أساس النجاح المستقبلي. وقد انقش كل من woodruff and Ardia ذلك من خلال أن المنظمة التي توفر نوعية القيمة التي يرغب بها الزبون سوف تكون لها القدرة على تحقيق التفوق التنافسي.

يمكن للمؤسسة أن تحسن عروض منتجاتها ورفع القيمة للزبون من خلال طريقتين:

⁶³ سعيد علي النعاس، مرجع سابق، ص ص 215-216

⁶⁴ محفوظ احمد، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 97.

- تزيد القيم الكلية من خلال تصميم المنتج الجديد أو تطوير المنتج الحالي.
 - تقليل التكاليف من خلال تقليل وقت الزبون وتقليل الطاقة والجهد وتكاليف الوسطاء.
- وفي سياق متصل إن المؤسسات التي تحتل المراكز القيادية حققت جناحها بفضل تركيزها على شكل أو آخر من أشكال القيمة الثالث:

القيمة الناجمة عن الداء المتميز، القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية، القيمة الناجمة عن تفوق المنتج وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأشكال:

أ- القيمة الناجمة عن الأداء المتميز: يقصد بها الأداء العالي المستوى كتزويد الزبائن بالمنتج الجديد وبالأسعار المناسبة فضال عن سهولة الحصول على المنتج، ويتحقق ذلك من خلال استخدام التسويق المباشر الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة المنتج

ب- القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية: يقصد بها القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات الفردية لشريحة معينة من الزبائن، والقيمة هنا تكمن في مرونة المؤسسة واستعدادها لتنفيذ رغبات الزبون إخلاصه بغية بناء علاقة حميمية معه تمهيدا لعقد صفقات أخرى؛

ت- القيمة الناجمة عن تفوق المنتج: ويقصد بها القيمة الناجمة عن كون منتجات المؤسسة تتمتع بمزايا تكنولوجية أو خدمية تتفوق على المنتجات المنافسة.⁶⁵

ج- إستراتيجية تعزيز رضا العملاء

رضا العملاء هو العامل الحاسم الذي يحدد نجاح أو فشل أي مشروع تجاري. ويشير إلى درجة رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات التي يتلقونها من الشركة. بالنسبة لرواد الأعمال، الذين غالبًا ما يواجهون منافسة شرسة وموارد محدودة، يمكن أن يكون رضا العملاء عامل تمييز رئيسي يميزهم عن منافسيهم ويساعدهم على بناء علاقات مخلصنة ومربحة مع عملائهم.

وتتمثل إستراتيجية تعزيز رضا العملاء في:

1- الدردشة المباشرة : الدردشة الحية عبارة عن برنامج دعم للدردشة في الوقت الفعلي مضمن في مواقع الويب والتطبيقات، حيث يربط العملاء بممثلي الدعم أو الوكلاء. يؤدي هذا إلى إنشاء نظام دعم بيئي سلس وسريع الاستجابة، مما يسمح للعملاء بالإجابة على أسئلتهم وحل المشكلات ومعالجة المخاوف بسرعة الضوء.

⁶⁵ محفوظ احمد ، مرجع سابق، ص 126

2- دعم العملاء الاستباقي: دعم العملاء الاستباقي هو استراتيجية تتضمن توقع ومعالجة احتياجات العملاء ومشكلاتهم قبل ظهورها. بدلاً من انتظار وصول العملاء لحل المشكلات، تأخذ الشركات زمام المبادرة لتقديم المساعدة والتوجيه والحلول في اللحظة المناسبة. هذا النهج لا يثير إعجاب العملاء فحسب، بل يخلق أيضاً شعوراً بالاعتناء والانتباه الذي يمكن أن يعزز الرضا بشكل كبير.

3- التخصيص والتجارب المخصصة: التخصيص هو فن تصميم التجارب والمنتجات والخدمات حسب التفضيلات والاحتياجات المحددة للعملاء الأفراد. إنها استراتيجية تتجاوز معاملة العملاء ككيانات عامة، وتهدف إلى جعل كل عميل يشعر بالتميز والقيمة. يمكن أن يؤثر هذا المستوى من التخصيص بشكل كبير على رضا العملاء من خلال إنشاء تجربة أكثر فائدة وجاذبية.

4- حل سريع للمشكلة: أحد المحددات الرئيسية لرضا العملاء هو القدرة على حل المشكلات بسرعة وفعالية. لا يحكم العملاء على الأعمال التجارية بناءً على المشكلات التي يواجهونها فحسب؛ كما يقومون أيضاً بتقييم مدى جودة معالجة هذه القضايا. إن حل المشكلات بكفاءة لا يضمن رضا العملاء فحسب، بل يمكنه أيضاً تحويل المنتقدين المحتملين إلى مروجين.

5- بناء ثقة العملاء والشفافية: تعد الثقة والشفافية من الركائز الأساسية لعلاقة قوية بين العملاء والأعمال. عندما يثق العملاء بعلامة تجارية ما، فمن المرجح أن يكونوا مخلصين ويدافعون عن الشركة ويقدمون نتائج إيجابية في NPS. ومن ناحية أخرى، تعمل الشفافية على تعزيز الثقة من خلال كونها منفتحة وصادقة وحقيقية في ممارسات الأعمال.

6- جمع الملاحظات المستمر: جمع ملاحظات العملاء هو أكثر من مجرد إجراء شكلي. إنها أداة استراتيجية لتعزيز رضا العملاء وNPS. توفر التعليقات رؤى حول تجارب العملاء وتفضيلاتهم والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.⁶⁶

7- تدريب الموظفين وتمكينهم: يعد تدريب الموظفين وتمكينهم من العوامل الرئيسية في تقديم تجارب استثنائية للعملاء. يتمتع الموظفون المدربون جيداً والمتمكنون بالمعرفة والمهارات والسلطة اللازمة لمساعدة العملاء بشكل فعال، مما يخلق أساساً قوياً لتحقيق الرضا.

8- تشجيع الدفاع عن العملاء: المدافعون عن العملاء هم الأفراد الذين لا يعبرون عن رضاهم عن الأعمال التجارية فحسب، بل يقومون بالترويج لها بنشاط على شبكتهم. يمكن أن

⁶⁶ عمروش نجوى، "دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص ص 80-82

يكون لهؤلاء المؤيدين تأثير كبير على NPS من خلال جلب عملاء جدد وزيادة ولاء العملاء الحاليين.⁶⁷

رابعاً: ماهية جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية

أ- جودة الخدمات و دورها في تحقيق التميز

التميز قدرة المنظمة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، ومن أهم المصادر التي تركز عليها المنظمة لبناء ميزة تنافسية جودة خدماتها و إظهار أهمية ودور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى الجودة واستراتيجيات التنافس، رضا العميل، تقنية إعادة الهندسة وأخيراً تقنية القياس المقارن أي طرق تحسين جودة الخدمة التي تؤدي إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية وهي:

• الجودة واستراتيجيات التنافس

قام بورتر بتحديد قوى المنظمة عبر ثلاث استراتيجيات تنافسية بمعنى أين تقوم بتركيز مواردها، إذ يمكن بناء إستراتيجية اعتماداً على الجودة كما عرفها Garvin بالقيام بـ:

- تركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة، والتي تضيف قيمة على جزء من السوق، والتي تكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين.
 - تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة⁶⁸.
- وقد أقر الباحثون بأن تأثير جودة المنتجات على التكاليف يختلف حسب أبعاد الجودة، فإذا أخذت الجودة من بعد المطابقة للمواصفات فنجدها ترتبط ارتباطاً عكسياً مع التكاليف، أما إذا عرفت كمصر للتميز والجمال فإن التكاليف ترتبط ارتباطاً طردياً مع الجودة، حيث يتطلب الحصول على منتجات وخدمات متميزة واستثمارات مكلفة.

• الجودة واستراتيجيات التميز

اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المنظمات المتنافسة، فستستند استراتيجية التميز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من قبل المنافس وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات. وتعد الجودة عاملاً مهماً في استراتيجية التميز، حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات، وثبات جودتها بما يلائم احتياجاته.

• الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة

اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف، ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصة السوقية المبنية على أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في

⁶⁷ عمروش نجوى، مرجع سابق، ص 82

⁶⁸ هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 37-38.

هذه الإستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى الغرب بارتباط السعر المرتفع بالجودة العالية والعكس صحيح، وقد أسقط هذا الاعتقاد من قبل الصناعيين بواسطة عدة بحوث وتطبيقات والتي أثبتت بأن الإستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية بحيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المنظمة⁶⁹.

• الجودة وإستراتيجية التركيز

أما استراتيجيات التركيز والتي تستطيع فيها المنظمة التوفيق بين الاستراتيجيتين السابقتين، فتكون ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة. للجودة مكانة هامة في أي استراتيجية تنافسية تتبناها المنظمة، في استراتيجية قيادة التكلفة تسعى المنظمة لتحقيق جودة منتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج يتماشى وهذه الاستراتيجية تكون ذات مصداقية وتهدف إلى الحصول على مستوى إنتاجية عالية، بعد ذلك تبحث المنظمة عن تحقيق المنتج بطريقة تسمح بمطابقة المواصفات الموضوعية في التصميم والبحث عن تقادي العيوب، وتعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية، لتكون قريبة من الموردين وقنوات التوزيع، أما في استراتيجية التمييز التي تركز فيها المنظمة على أن تكون عروضها مميزة، حيث تقوم بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح وبالتالي ضمان ولاء الزبائن.

ب- التغذية العكسية وأهميتها في المؤسسة

التغذية العكسية تساعد الأفراد على تحسين أدائهم والشركات على التقدم نحو تحقيق الأهداف، وهو ما يجعل التغذية العكسية هامة جدًا على جميع المستويات خاصة العمل، بعض من الأسباب التي توضح هذه الأهمية وفوائد التغذية العكسية تتمثل في الآتي:

• استكشاف مناطق التحسين

من أهم فوائد التغذية المرتدة هي معرفة الجوانب التي ينبغي تطويرها إلى الأفضل، سواء مهام الموظفين وبالتالي وصولهم إلى مستوى أفضل وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة أو أيضًا أداء الخدمة للعملاء وبالتالي تطويرها وكسب ثقتهم وولائهم.

• التأكد من الفهم السليم

وجود التغذية العكسية يعزز من قوة وجودة التواصل بين المرسل والمستقبل، ومن خلالها يتبين للراسل كيفية فهم رسالتها وإن كان هناك سوء فهم لبعض الجوانب وبالتالي العمل على إزالتها وتوضيح الرسالة بشكل أفضل.

• زيادة الثقة بين الطرفين

⁶⁹ هجيرة شيقارة، مرجع سابق، ص 40

القيام بالتغذية العكسية بشكل بناء وسليم بشأنه يعزز الثقة بين الراسل والمستقبل، خاصة إذا كان الراسل مقدم خدمة والمستقبل عميل حينها طلب مقدم الخدمة للتغذية المرتدة من العميل يشعره بالاهتمام بتحسين الخدمة وتلبية احتياجاته في أفضل شكل وهو ما يساهم في كسب ثقته وولائه⁷⁰.

• تشجيع الفريق

إذا كنت تريد أن تزيد من ولاء أعضاء فريقك للشركة وتشجعهم على تحقيق الأهداف بفعالية لذا ينبغي أن تقوم بتوجيه التغذية المرتدة إليهم بشكل متكرر، وذلك حتى يكونوا على علم كافي بأهداف الشركة وما تسعى إليه ويشعرون بالانتماء والثقة.

وبالتالي زيادة رغبتهم في العمل بجد نتيجة لنيلهم التقدير والتأكد من أهمية دورهم في تحقيق هذه الأهداف، على عكس عدم توجيه أي آراء أو تقييم للمهام وقتها لن يشعروا بأي أهمية لدورهم.

• التطوير المستمر

وجود نظام تغذية مرتدة في الشركة قوي وفعال يعني أن هناك تقييم دائم لكل من:

-أداء أعضاء الفريق للمهام.

-كيفية تقديم الخدمة للعملاء.

-كيفية التواصل مع العملاء.

-عملية تطوير المنتج.

كل هذه الجوانب وأكثر تحظى بالتقييم المستمر في وجود التغذية العكسية وبالتالي يتواجد تطوير وتحسين دائم لها نحو الأفضل.

• زيادة ولاء الموظفين

أكثر ما يسعى إليه الموظفين خاصة من هم في بداية حياتهم المهنية هو التطوير، والتطوير يحتاج إلى وجود تقييم وإعطاء تغذية مرتدة بشكل مستمر حتى يعمل الموظف على تحسين ما يقوم به وبالتالي يصل إلى مستويات أفضل.

الشركات التي توفر هذا وتحرص على إعطاء تقييمات بانتظام لموظفيها تحظى بولائهم ورغبتهم في الاستمرار في العمل، على عكس الشركات التي لا توفر ذلك يوجد لديها معدل دوران للموظفين أكبر وعدم رغبتهم في استمرار العمل الذي لا يعمل على تطوير مستواهم المهني.⁷¹

⁷⁰العابيد عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ضل تحديات التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2011، ص ص، 96-97
⁷¹العابيد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 98

ج- أهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هي البناء الفكري الفلسفي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي أبرز هذه المبادئ:

1. الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على بث الوعي بقيمة الجودة والدقة في العمل، وجعله معيارًا لتقديم الخدمات والسلع بأفضل طريقة، من أجل تحقيق رغبات العميل، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعي.

2. التخطيط الاستراتيجي

يجب وضع خطة استراتيجية تشمل التكامل، تطوير جودة والمنتجات والخدمات، كما تشمل هذه الخطة رؤية مستقبلية محددة، وأهداف قريبة وبعيدة المدى عند تطبيق الجودة الشاملة. وتشمل الخطة أيضًا تحديد أهم المراحل والخطوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى خطوات تساعد على بقاء المؤسسة وفقًا لعمليات التوقع والتنبؤ.

3. التركيز على العملاء

يعد رضا العملاء وثقتهم هي المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة، وذلك لأن العميل هو من يحدد مدى جودة المنتجات والخدمات، بصرف النظر عن العمليات التطوير التي تقوم بها المؤسسة.

ولذلك، يعد الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، هو كسب ثقة العملاء من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية، وهو ما يمكن قياسه من خلال إدارة اتصالات دورية مع العملاء.

4. دعم الإدارة ومشاركة العاملين

يعد فهم الإدارة لأهمية الجودة الشاملة أهم عنصر في عملية التطوير، وهذا يتحقق من خلال دعم جميع العاملين وتشجيع مشاركتهم في صنع القرارات وتنفيذها. كما أن تأمين بيئة صحية للعمل، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وهو ما سينعكس على أداء الأعمال والإنتاجية في العمل⁷².

5. التواصل

لا يمكن تنفيذ القرارات المتعلقة بالجودة والتطوير دون توافر معلومات موضوعية، لذلك لا بد من وجود نظام معلومات واتصالات مع جميع العناصر داخل وخارج المؤسسة.

⁷² محفوظ احمد، مرجع سابق، ص 123-124

ويجب أن يعتمد هذا النظام على الموارد البشرية التي تكون أكثر قدرة على فهم الحقائق والمعلومات، فلا يمكن تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة دون وجود موضوعية وشفافية في نظم الاتصالات.

6. القياس والتحليل

وهما المعياران التي يتم من خلالهما قياس جودة الخدمات والسلع المقدمة، وذلك من خلال التوصل لأفضل أداء للعاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم في الوقت، بجانب تقديم خدمات وبيع تتوافق مع رغبات العملاء.

بالإضافة إلى وضع معالجات للمهام التي تتطلب أعمال أكثر تعقيداً، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام.

وهذه العملية تكون تكميلية لعملية التواصل السابقة، حيث يكون القياس والتحليل وفقاً للمعلومات التي تم جمعها من خلال نظام المعلومات والاتصالات.

7. تطبيق الأساليب العلمية

يعد الأسلوب العلمي في تنفيذ واتخاذ القرارات الفنية والإدارية من أهم مبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج.

فلا بد أن يكون هناك تكامل بين تصميم المنتج والأداء المتحقق منه، ولذلك هناك العديد من المعايير والمواصفات العلمية الخاصة بالمنتجات والتي يجب تطبيقها أثناء عملية الإنتاج.

ومن أكثر الأساليب شيوعاً في إدارة الجودة الشاملة هي الأساليب الإحصائية التي تساهم في ضبط الجودة، بجانب التحسين والتطوير.

8. منع الأخطاء

تستند إدارة الجودة الشاملة على الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وذلك لأن تكلفة منع الخطأ قبل وقوعه أقل بكثير من تكاليف معالجته.

ولذلك تعتمد الجودة الشاملة على الرقابة المستمرة على الأداء لتفادي الوقوع في الخطأ ويتطلب هذا الأمر وجود معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء الإنتاج، بدلاً من تطبيق هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء⁷³.

9. تحفيز العاملين وتدريبهم

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إطلاق جميع الطاقات وتحفيزها لممارسة الأعمال، وزيادة شعورهم بالولاء للمؤسسة.

وذلك من خلال منح العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، الأمن الوظيفي، والتأمين الصحي.

⁷³ محفوظ احمد، مرجع سابق، ص 124-125

بجانب توفير مناخ عمل تنظيمي يقوم على الثناء والتقدير وحرية التعبير والمشاركة والتطوير، والتركيز على توجيه العاملين وتدريبهم من أجل الوقاية من الوقوع في الأخطاء. فالجودة هي عملية جماعية شاملة تعتبر التدريب والتطوير أساسيات نابغة من تطوير عملية الإنتاج.

10. التطور الدائم

يمكن القول أن الاستمرارية في التحسن والتطور هي أساس النجاح وتحقيق أعلى درجات الجودة، فهناك علاقة بين الجودة وسرعة واستمرارية الاستجابة للتطوير.

ولذلك، يؤدي تطبيق قواعد وأدوات الجودة، بجانب تبسيط الإجراءات والفاعلية التشغيلية إلى تحسين مستوى العمل والأداء في المؤسسة، وهو ما يساهم في تطور المؤسسة إلى مستوى أعلى من الجودة⁷⁴.

خامسا: المصلحة الاجتماعية للمؤسسة

أ- أهمية الالتزام الوظيفي في المؤسسة

إن الالتزام الوظيفي يعد من أهم العوامل التي تعكس فعالية المؤسسة وكفاءتها، لأن ارتفاع مستوى الالتزام فيه إشارة إلى ارتفاع مستويات الأداء، وانخفاضه بلا شك يشير إلى تراجع مستويات الأداء.

ويعتبر الالتزام الوظيفي الحالة التي تلتقي فيها أهداف العاملين بالمؤسسة بأهداف المؤسسة ككل، إلى جانب تفضّل كل طرف لواجباته حيال الآخر، مع تعزيز الشعور بالانتماء لبيئة العمل، والسعي لرفعها وتقدمها والاستمرار بها، وتكمن أهمية الالتزام الوظيفي في:

1. الالتزام الوظيفي سلوك للتعبير عن أهداف المؤسسة وقيمها.
2. أن يبذل الموظف قصارى جهده في تحقيق أهداف مؤسسته، من خلال إيمانه بتلك الأهداف، وقبول تلك القيم المنبثقة منها.
3. كذلك من خصائص الالتزام الوظيفي أنه سلوك غير ملموس، تتجلى مظاهره بالولاء الذي يُظهره الموظف للمنظمة.
4. يمتاز الالتزام الوظيفي بأنه مجموعة من التفاعلات بين عوامل عدة، ومن هذه العوامل: العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية.
5. المستوى الخاص بالالتزام الوظيفي هو مستوى متغير، بعبارة أخرى هو غير ثابت، بل يتأثر بعوامل أخرى.
6. من خصائصه أنه يشير إلى حالة نفسية من شأنها أن تصف العلاقة بين ركنين هامين هما: الفرد والمنظمة.

⁷⁴ محفوظ احمد، مرجع سابق، ص، 125

7. يتصف الالتزام الوظيفي بتوفر الرغبة الموهولة عند موظفي المؤسسة لبذل الجهد والطاقة؛ لكي يستطيعون تحقيق الغايات التي قامت هذه المؤسسة، أو تلك الشركة برسمها.

8. من الخصائص التي لا يمكن إغفال النظر عنها هي الرغبة التي يقوم الموظفون بإبدائها فيما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي؛ وذلك من أجل منح المؤسسة الحيوية والنشاط وتزويدها بالولاء⁷⁵.

ب - أخلاقيات المهنة و طرق ترسيخها في المؤسسة

أن "الغرض من الأخلاقيات في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ و لكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي تلك الأدوات التي يمكن أن يستعملوها بالتفكير والتعرف أثناء التطبيق القرارات الإستراتيجية.

أن معظم الباحثين اتفقوا على أن أخلاقيات المهنة هي عبارة عن قيم ومعايير فبالتالي يمكن تعريفها على أنها عبارة عن كيفية تطبيق وتنفيذ القيم و المبادئ والمعايير الأخلاقية سواء من طرف الموظفين وكذلك المدراء أي أصحاب المصلحة أثناء القيام بأنشطة المؤسسة والتي تسمح بتحقيق أهداف ومبادئ جميع الأطراف⁷⁶.

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

1. تنمية الرقابة الذاتية :

فالموظف الناجح هو الذي يراقب نفسه قبل أن يراقبه المسؤول ، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية ، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها .

هذه الرقابة تمنع من الخيانة ، وتعين على الأمانة ، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم .

ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية: تقوية الإيمان بالله والتقوى ، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية ، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح .

2. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة :

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة ، يقوم عليه مجموعة من الموظفين .

⁷⁵ عاشوري إيتسام، الالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم ، جامعة بسكرة، العدد السادس، ص 66

⁷⁶ حمد جواد بلقايدي، آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد الثاني ، العدد الأول ، جامعة الوادي

ويجب أن يوضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة تستخدم عشرين عاملاً فأكثر، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل .

3. القدوة الحسنة

فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة ، فهم كذلك من باب أولى. والقدوة الحسنة ضرورة في كل عمل ، ومهنة ، على المستوى الصغير المتمثل بالأسرة ، وعلى المستوى الكبير المتمثل بمؤسسات الدولة المختلفة ، والشركات ، والمصانع ، وأماكن العمل المختلفة . وبالمؤسسات الدينية ، والمجتمعية وغيرها .

4. تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة ، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة .⁷⁷

5. محاسبة المسؤولين ، والموظفين :

لا بدّ من المحاسبة في أي عمل وظيفي ، وغيره للتأكد من تطبيق النظام ، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام . والغاية من ذلك لتيسير العمل ، وزيادة الانتاجية ، ودفع حالة الخمول والترهل في العمل .

6. التقييم المستمر للموظفين

يحفز التقييم المستمر على التطوير إذا علموا أن من يطوّر نفسه يقيّم تقييماً صحيحاً ، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم .⁷⁸

ج- دور المؤسسات في تحمل المسؤولية الاجتماعية

أن وجهات النظر التي اختلفت حول دور المسؤولية الاجتماعية من عدم تبنيتها بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية عملية مهمة و مفيدة للمؤسسات و التي تنعكس إيجاباً على كل من المنظمة و المجتمع بشكل عام:

1- الدور بالنسبة للمؤسسة

- المرود المادي و الأداء المتطور و القبول الاجتماعي مع المجتمع و غيرها.
- زيادة الفوائد الاستثمارية و الأرباح.
- استقطاب العمالة المميزة و الاحتفاظ بها ،زيادة إنتاجية العاملين و كسب رضاهم و تحقيق ولائهم.

⁷⁷ حمد جواد بلقايد، مرجع سابق ، ص ص 77-78

⁷⁸ حمد جواد بلقايد، مرجع سابق ، ص 78

- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر عدد ممكن من العملاء و ضمان ولائهم للمؤسسة.
 - تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية .
- 2- الدور بالنسبة للمجتمع :**
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص و انتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية.
 - تحسين نوعية الحياة في المجتمع ،كالمساعدة في حل مشاكل البطالة و الفقر ،وتحسين الخدمات الصحية و التعليمية، وزيادة المداخيل و التعويضات للعاملين و عليه تحسين مستوى المعيشة.
 - تحقيق التفاعل و الترابط الإيجابي بين المؤسسة و مؤسسات المجتمع الأهلي⁷⁹ .

⁷⁹ سميرة لغويل، زمالي نوال، المسؤولية الاجتماعية المفهوم والابعاد والابعاد، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 27 ، 2016، جامعة تبسة، ص 304

خلاصة الفصل

و من خلال هذا الفصل تبين لنا الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية كوسيط أساسي و مهم يربط بين المؤسسة و أفرادها و أفراد المجتمع ككل لأنها تلعب دور مهم في تفاعل كلا من المؤسسة و البيئة التي تعمل بها فبالنسبة للمؤسسة يعود عليها بالفوائد و الأرباح و بالنسبة للمجتمع يكون بالحد من الآفات الاجتماعية الموجودة في المجتمع و تحسين المستوى المعيشي للأفراد و دفع عجلة التنمية بكافة أشكالها ليصبح المجتمع واعيا بماله من واجبات و حقوق.

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- أولاً: مجالات الدراسة
 - ثانياً: منهج الدراسة
 - ثالثاً: : الدراسة الاستطلاعية
 - رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيارها
 - خامساً: أدوات جمع البيانات
 - سادساً: خصائص عينة الدراسة
 - سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
- خلاصة الفصل
-

تمهيد

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث الاجتماعي ان الجزء الأكثر اهمية فيه من خلالها يتم طرح مشكله البحث في الواقع الاجتماعي بالإضافة الى كونها تدعم الدراسة نظريه وتسمح للبحث باختيار مدى صحه او خطأ الفرضيات الموضحة من قبله والوصول اخيرا الى نتائج وحتى يقوم الباحث بأجراء الدراسات الميدانية بشكل صحيح عليه اتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تصدر مسبقا لذلك قمنا بتخصيص هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة المدنية الخاص بموضوع البحث، ونبدأ بعرض بيانات الدراسة بأنواعها ثلاثة، المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني، كما نذكر المنهج المستخدم والعين التي اجرينا عليها البحث بالإضافة الى تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة المجال المكاني

تم اجراء هذه الدراسة وتحديدًا بمديرية الضرائب لولاية تبسة

تقسيم مديرية الضرائب لولاية تبسة

تأسست المديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 90 /60 المؤرخ في 23 /02 /1991، وهي هيئة تمثل السلطة التنفيذية الأولى لممارسة مختلف سياساتها الجبائية وفقا للقوانين ساريه المفعول والمتمثلة في قانون الضرائب غير المباشر، قانون الرسوم على رقم الاعمال، قانون الطابع، قانون التسجيل، قانون الاجراءات الجبائية، تشرف مديرية الضرائب لولاية تبسة في يومنا هذا على مصالح خارجية تتمثل في المستشفيات و القابضات مع مركز الضرائب والمراكز الجوارية للضرائب أن مديرية الضرائب لولاية تبسة ما زالت تشرف على المعارج الخارجية التقليدية وسيتم ذكرها في الاتي:

الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة

تشارك المديرية الولائية للضرائب لولاية تبسة ومختلف المديريات الولائية في نفس الهيكلة التنظيمي فهي تشمل خمسة (5) مديريات فرعية وكل مديريةية تشبه المكاتب خاصة بها وقد حددت الجريدة الرسمية العدد 20 المؤرخ في 20 ماي 2009 الموافق ل 20 ربيع الثاني 1430 هجري، هذه الميزانية الفرعية ومهام مكاتبها باستثناء مديريةية الضرائب لولاية اليزي وتندوف فهم مكونتين من ثلاث مديريات فرعية

بالإضافة إلى الهياكل التابعة للمديرية الولائية للضرائب

-مركز الضرائب تبسة

-مركز الجوار للضرائب الشريعة

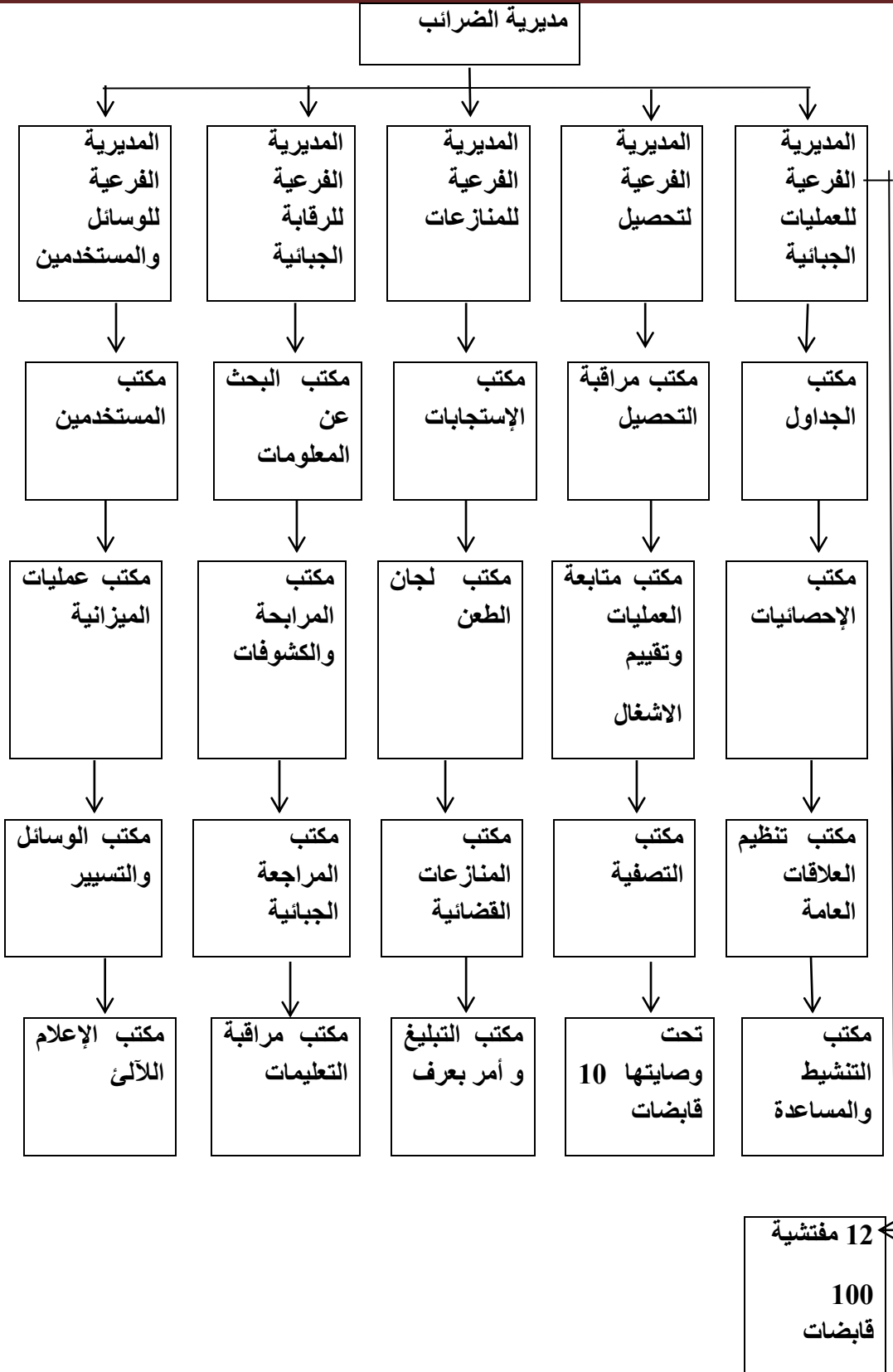
-مركز الجوار ي بئر العاتر

-مركز الجوار للضرائب العوينات

-مركز الجوار ي لضرائب ونزة⁸⁰

⁸⁰ - المصدر مصلحة المستخدمين بمديرية الضرائب لولاية تبسة

الفصل الرابع:



شكل رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة⁸¹

⁸¹ - المصدر مصلحة المستخدمين بمديرية الضرائب لولاية تبسة

المجال البشري

يعين المجال البشري عدد الموارد البشرية في ميدان الدراسة أي المؤسسة وهي مؤسسة الضرائب لولاية تبسة الجزائر لها موعده بشري معتبر قدر ب 382 عامل يتوزعون على فئات مختلفة بالمؤسسة

- عون تكتيكي
- عون تنفيذ
- عون تحكم

وكل وحده بالمؤسسة لها عدد من العمال

اما بالمديرية فلهم 48 عاملا مقسمين على 5 وحدات هي

- 48 {
1. المديرية الفرعية للوسائل والمستخدمين 12 عاملا
 2. المديرية الفرعية للرقابة الجبائية 10 عمال
 3. المديرية الفرعية للمنازعات 8 عمال
 4. المديرية الفرعية للتحصيل 10 عمال
 5. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية 8 عمال

أما المصالح الخارجية التابعة لمؤسسة الضرائب فهم 334 عامل يتوزعون على عدة مراكز بالولاية.

عدد رؤساء المصالح الموزعون على المصالح الخارجية للمؤسسة 14 رئيس.

المجال الزمني

يشير المجال الزمني إلى الفترة الزمنية التي يعطيها البحث والدراسة حيث استغرقت في دراسة مدة خمسة أشهر تقسمت على عدة مراحل

المرحلة الأولى: هي مرحلة اختيار موضوع الدراسة والمفاهيم المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها بعد تحديد ذلك توجهت إلى اختيار ميدان الدراسة المؤسسة الأولى التي استطلعتها في 29 فيفري هي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجرة حيث لم اتفق مع المشرف المباشر بالمؤسسة على الأدوات التي سأستعملها لجمع البيانات لم يتقبل الأمر وتوجهت للبحث عن مؤسسه أخرى تخدم موضوعي وتكون فيها أكثر حرية في استعمال أدوات بتاريخ 3 مارس اخترت مؤسسة مديرية الضرائب لأجري مرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية استعملت فيها

الفصل الرابع:

الملاحظة والمقابلة والاستبيان ثم الوقوف على مفاهيم الأساسية التي تساعدني على الإحاطة والالمام بموضوع الدراسة وكانت هذه في الفترة المقدرة بحوالي 37 يوما

المرحلة الثانية: بعد أن تم اختيار ميدان الدراسة قمت بالتوجه إلى الجانب النظري لدراسة حيث بدأت بجمع المعلومات الخاصة بالمتغيرات من خلال الدراسات السابقة وكذلك اطلعت على مجموعة من الكتب في المكاتب العمومية والمكاتب الجامعية بعد جمع المعلومات الكافية ومن خلالهم صيغة إشكالية الدراسة ووضعتها بعد التشاور مع المشرف مع السؤال الرئيسي الإشكالية وأسئلة فرعية صغت منها فرضيات الدراسة فكانت هذه المرحلة انطلقت نحو الجانب الميداني وتمت كتابة الفصل نظرية على عده فقرات منقطعة ولم تنحصر في فترة معينة

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة انتقلت إلى الجانب الميداني من الدراسة وقمت بصياغة استمارة أولية متكونة من 58 سؤال وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف تم تعديلها وإعادة صياغة بعض الأسئلة واصبح عدد الأسئلة فيها 34 سؤالا بعدما قمت بعرضها على الأساتذة المحكمين وأخذت ملاحظاتهم ثم صيغة الاستمارة بشكلها النهائي وبعدها قمت بتوزيعها على كل موظفين المديرية الضرائب بولاية تبسة ورؤساء مصالحها الخارجية في مدة قدرت بثلاث أيام من 2024/04/30 إلى 2024/05/04 وبعد الاسترجاع قمت بتفريغ البيانات وتحليلها تحليلًا إحصائيًا وسيبولوجيًا وإستخلاص النتائج منها.

ثانيا: منهج الدراسة

انطلاقا من موضوع الدراسة وخبرة السابقة ومعرفة بأنواع المناهج العلمية، ولان المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لحل المشكلة و اكتشاف والوصول إلى الحقيقة العلمية

ويمكن تسميتها بالطرق والاجراءات اذ أن الباحث بعد تحديد مشكلة بحثه واكمل مراجعه الادب النظري والدراسات السابقة ذات حل عليه تحديد المنهجية أو الطرق والاجراءات التي يستخدمها لإجابة عن التساؤلات الخاصة بالمشكلة

ولقد إعتمدت في دراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر الانسب والامثل للوصول إلى الأهداف الدراسة لان ثقافة تكشف في سلوك وأفعال الأفراد والمسؤولية الإجتماعية تظهر في تعاملات وأهداف المؤسسة اتجاهها العمال والمجتمع ويجب التواصل في تحقيق المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة

تهدف البحوث في هذا المنهج إلى وصف وقائع المشكلات والظواهر كما هي أو تحديد الخلل التي يجب أن تكون علي هذه الظواهر ولعل ذلك يجعلنا نعتقد أن معظم البحوث في العلوم الانسانية بصوره عامه وفي العلوم التربوية والاجتماعية بشكل خاص، هي البحوث الوصفية وهدفها وصف ما هو كائن وتفسيرها، أن خطوات المنهج الوصفي لا تختلف عن تلك المستعملة في المناهج الاخرى فهي عادة تبدأ ب:

الفصل الرابع:

1. الشعور بمشكلة البحث وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديدها
2. تحديد مشكلة البحث التي يريد الباحث دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد أو أكثر من سؤال
3. وضع فرض أو مجموعة فروض لحلول ميدانية لمشكلة البحث يتجه من خلالها الباحث نحو الوصول إلى المطلوب
4. رفع الافتراضات أو المسلمات التي سوف يبني الباحث عليها دراسته
5. اختيار العينة ستجري عليها الدراسة وتوضيح حجم العينة واسلوب اختياره
6. اختيار أدوات البحث التي سوف يستخدمها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات كالاستبيان، المقابلة، الملاحظة

ثالثا: : الدراسة الإستطلاعية

تم في الاستبيان الاستطلاعي إستعمال استمارة اسئلة مكونة من 10 اسئلة تم توزيعها على 10 عامل من المؤسسة بطريقة عشوائية تم توزيعها وجمعها في 10 مارس 2024 بعد جمع وتقرير البيانات تم تحليلها وجدنا ان نسبة الجنسين متقاربة هذا ما اكد ان المؤسسة تعتمد مبدأ التساوي في عملية التوظيف ،كما تبين ان عدد كبير من العمل لهم خبرة مهنية فوق 10 سنوات وهذا ما يوضح ان هنالك انتماء المؤسسة وارضاء وظيفي وهو م يعزز من روح المسؤولية الاجتماعية،كما لحظنا من البيانات ان عدد كبير من العمال مناطق اقامتهم حضارية وهذا لتسريع الوصول المؤسسة وهو ما يزيد الالتزام والانضباط ،كما ان نسبة العمال الذين مستواهم جامعي وهذا ما يساعد في الفهم و الادراك العمال ومتطلبات الوظيفي . واختلاف ضغط العمل بين الوحدات وهو ما تبين من الإيجابيات عن العدالة التنظيمية واتخاذ القرارات بالمؤسسة يكون غالبا بتشاور بين العاملين ورؤسائهم مما يساعد على توفير الكثير من الآراء التي ترفع من جودة الخدمات وتوفير اكثر مرونة في الاجراءات، و وجود عمال من مناطق مختلفة يبين أن هناك تنوع ثقافية بالمؤسسة أغلبية العمال يهتمهم ارضاء العملاء وهذا يظهر ان لديهم روح الانتماء ويعملون على فرض مكانة المؤسسة في المحيط كم ان المصلحة الاجتماعية هي هدف ضروري العمال .

رابعا: عينة الدراسة وكيفية إختيارها

د-عينة الدراسة:

- 1-عينة الدراسة: المعطيات والإحصائيات التي أمدنا بها مكتب المستخدمين والإتقان بمديرية الضرائب تبسة فإن عدد الموظفين يبلغ 48 موظف.
- 2-العينة: تم اختيار مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل للعينة المتكونة من 48 فرد. وهذا لان عدد عينة الدراسة قليل في مديرية الضرائب بتبسة.

وكذلك تم إختيار العينة القصدية (الغرضية)

تستخدم هذه الطريقة عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما ثم تحديده، ويقوم الباحث هنا باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختيارا حرا مبني على مسلمات او معلومات مسبقة كافية ودقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها⁸²

أما بالنسبة لفئة رؤساء المصالح قمنا بإستخدام العينة القصدية وذلك بتوجهنا للفروع التالية:

1. مركز الضرائب تبسة
2. المركز الجوارى للضرائب الشريعة
3. المركز الجوارى للضرائب بئر العاتر
4. المركز الجوارى للضرائب ونزة
5. المركز الجوارى للضرائب العوينات

وقمنا بإستخدام العينة القصدية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة يمكننا العميم من خلالها

خامسا: أدوات جمع البيانات

ولتحقق من صحة الفرضيات ومحاولة الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية وصدق اعتمدنا في الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان)

أ_ **الاستبيان:** يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للوصول لمعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان بشكل أسئلة مكتوبة يقوم المبحوثين والمعنيين بموضوع الاستبيان من أجل الحصول على اجاباتهم والتي يتوقع أن تكون شفافة بالتمام مما يجعل التعميم وإحكامه من خلال النتائج التي يتوصل اليها عن آخرين لم يشتركوا في الاستنطاق الاستبيان

* ويعرفها (وجلة محجوب) بأنها إحدى الوسائل لجمع المعلومات عن المشكلة البحث ويكون على شكل أسئلة مختارة لتجيب عليها العينات المختارة، ويسمى في بعض الاحيان بالاستفتاء⁸³.

وتم صياغة أسئلة الاستمارة على حسب نوع وطبيعة الموضوع والمشكلة التي توجه البحث ويريد الاستفسار عنها بالإضافة إلى التشاور مع الأساتذة المشرف، والذي ساعد على صياغة الأسئلة، ليتم بعد ذلك عرض الاستمارة على عدد من المحكمين ، الدكتور بن زوي، والدكتورة مكلاطي، حيث قدم للمحكومين مجموعة من نصائح والتوجيهات والملاحظات عن الأسئلة التي تخدم موضوع بحثي، بعد عملية التحكيم عرضت هذه التوجيهات على استاذ المشرف ثم من خلال

⁸² وائل عبد الرحمن التل، بدل عيسى محمد نفل: البحث العلمي دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن _ عمان ط 2، سنة 1428هـ _

2007م

علي جواد الحكيم وحسن جاسم الحسني، البحث العلمي أساسيات المنهج إختبار الفرضيات، تصميم التجارب، مكتبة المجمع⁸³ العربي للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا، ص87

الفصل الرابع:

ذلك قمت بتعديل بعض الأسئلة لتتوافق مع أهداف الدراسة، وبعد موافقه المشرف على توزيع الاستمارة والتي بلغت 62 استمارة تضمنت 34 سؤالاً لما فرضيات الدراسة وتصلت إلى أبعاد ومؤشرات للمتغيرات الخاصة بالدراسة.

ب_ المقابلة: هي من أدوات البحث العلمي المهمة لأنها تأخذ المعلومات من مصادرها البشرية، لأنها استبيان شفاهي يقوم من خلاله الباحث بجمع المعلومات والبيانات من المجيب، والفرق بينها وبين الاستبيان يتمثل في المجيب يكتب اجاباته على أسئلة الاستبانة بينما يكتب الباحث إجابة المجيب في المقابلة

ويمكن أن نعطي مفهوماً للمقابلة بانها ذلك الاتصال الشخصي والتفاعل اللفظي المنظم والمباشر الذي يقوم به الباحث مع أفراد أو مجموعة أفراد خدمة لأهداف البحث العلمي والاستعانة منها في التوجيه والعلاج والتخطي والتقويم⁸⁴

تم اجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح والعمال التكتيكيين(الإطارات) بمديرية الضرائب لولاية تبسة ومصالحها الخارجية بما أنهم هم حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ويتوفر لهم معلومات خاصة بالمؤسسة وطريقة سير وتطبيق العمل وأهداف ومخططات الحالية والمستقبلية، استعملت المقابلة لمحاولة رأي وجهة تصور ونظر المؤسسة والعمال للمسؤولية الإجتماعية والثقافة التنظيمية بالمديرية الولائية للضرائب تبسة

ج_ الملاحظة: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات التي يطلبها توافق على اختلاف طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادريها الاجتماعية

والملاحظة لغويًا تشير إلى المعاينة الشيء أو مشاهدته على النحو الذي هو عليه حيث يشير معجم مختار الصحاح إلى لاحظ الشيء، يعني النظر اليه بالعين.

فالملاحظة هي المعاينة المباشرة للظاهرة و في مجال البحث الاجتماعي تعني الملاحظة المشاهدة أو المعاينة المباشرة للمواقف الاجتماعية وأشكال السلوك وأنماط التفاعل

أن الملاحظة هي مشاهدته الواقع والظواهر مشاهدته منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس كما تعتمد على العقل الذي يقوم باختيار بعض الوقائع وتحليل ما يلاحظه منها⁸⁵

مجموعة الملاحظات المسجلة

- الغالبية للعمل الجماعي

⁸⁴ علي جواد الحكيم وحسن جاسم الحسين، مرجع سابق ص 103_104
⁸⁵ إيهاب عيسى طارق عبد الرؤوف: المقاييس والإختبارات، التصميم، الأطروحات، التنظيم، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2017 ص 202

الفصل الرابع:

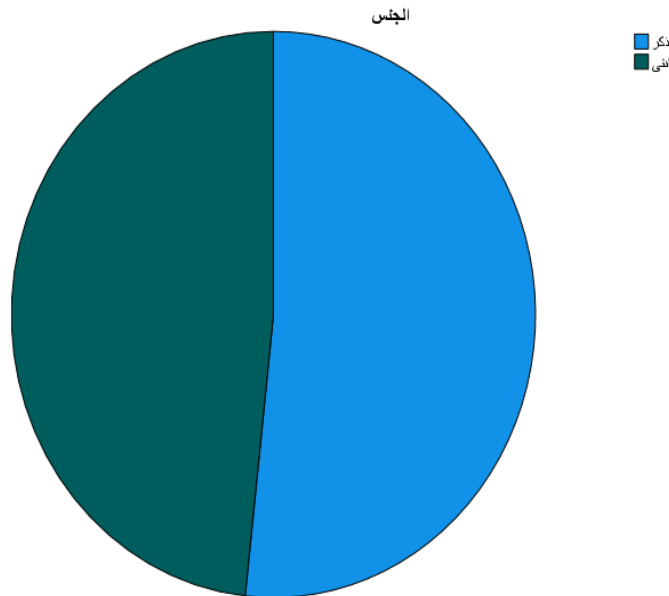
- الموظفون الأكبر عمرا هم أكثر التزاما وانضبا(اوقات الدخول والخروج)
- كل ما كانت الخبرة المهنية للعمل كل ما كان التواصل معهم جيد وفعال
- تفقد دائما من المسؤول الأول على مختلف أقسام وفروع المؤسسة
- مرونة الاجراءات يجعل من العملاء أكثر رضاء على الخدمات
- التنوع الثقافي للعمال يعزز من امتلاك المؤسسة لأفكار متنوعة من شأنها توفير حلول بديلة
- يوجد نظام عادل بالنسبة للحوافز المادية
- هناك سعي من المؤسسة على تحقيق المصلحة الاجتماعية
- القرارات الصادرة تكون بالتشاور بين أعضاء المؤسسة
- احترام كبير بين الرؤساء والموظفون
- كل ما كان السن والخبرة المهنية للعمال الكبيرة كل ما ساهم ذلك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

سادسا: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (02) تبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	30	51,7
أنثى	28	48,3
المجموع	58	100,0

شكل رقم (03) تبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



الفصل الرابع:

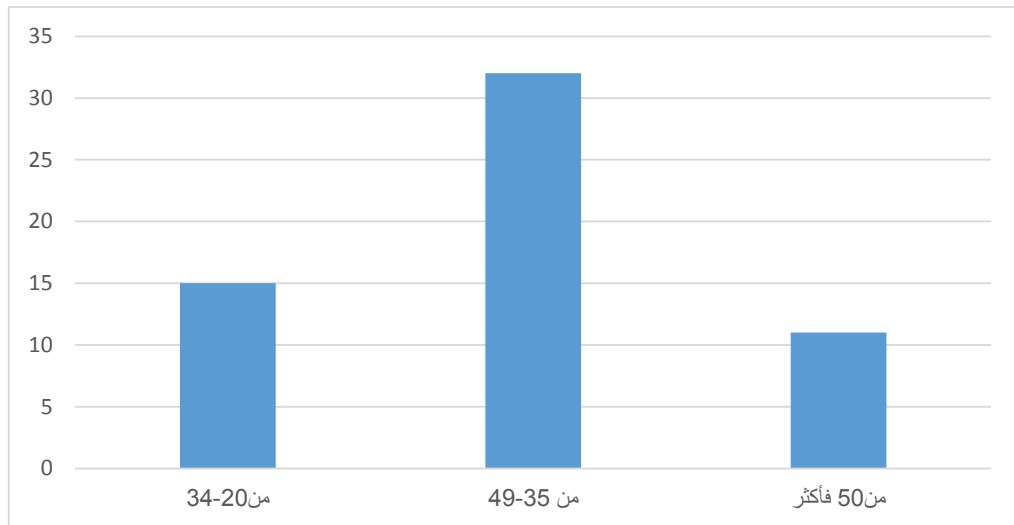
من خلال بيانات في الجدول أعلاه تبين ان نسبة 51.7% من المبحوثين ذكور وهي أعلى نسبة تليها نسبة 48.3% من المبحوثين إناث وهي أقل نسبة.

تبين من خلال جدول الاعمال الخاص بجنس المبحوثين في المؤسسة يظهر فارقا ضئيلا في توزيع الجنسين داخل المؤسسة من الناحية السوسولوجي يمكن ان يؤثر هذا التوزيع على العديد من العناصر في العمل بما في ذلك ديناميات الفريق والتواصل واتخاذ القرارات والقيادات على سبيل المثال قد يؤدي فارق الجنسين في الاعداد الى تأثيرات على التوازن في صنع القرارات او في توجيه الثقة والتواصل بين اعضاء الفريق، ومن المهم أيضا مراعاة الثقافة التنظيمية والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة، فالقيام بالمعتقدات والممارسات داخل الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل أفراد مع بعضهم البعض وكيفية السلطة والفرص داخل المؤسسة، لذلك يمكن أن يساهم هذا التحليل في فهم عامل الجنس في المؤسسة وتحديد الفرص لتعزيز المساواة وتحقيق التنوع وتعزيز بيئة عمل أكثر شمولية وعادلة لجميع أفراد المؤسسة.

جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسب
من 20-34	15	25,9
من 35-49	32	55,2
من 50 فأكثر	11	19,0
المجموع	58	100,0

شكل رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن



الفصل الرابع:

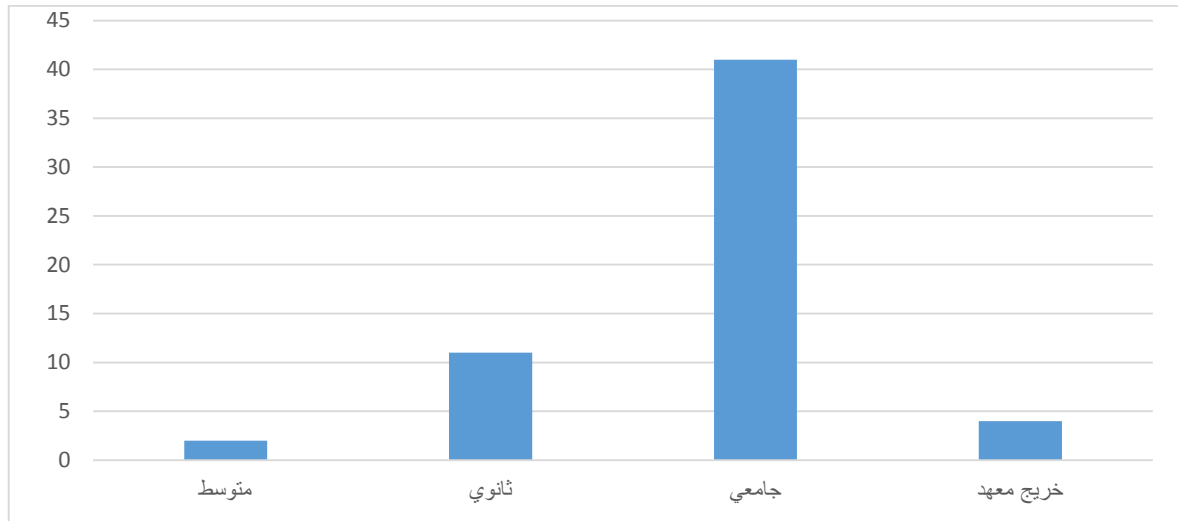
من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 55,2% من المبحوثين سنهم ما بين 35 إلى 49 سنة وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 25,9% من المبحوثين ما بين 20 إلى 34 سنة وهي النسبة المتوسطة تليها نسبة 19% من المبحوثين سنهم بين 50 فأكثر وهي أقل نسبة.

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فئة عالية وهم العمال التي أعمارهم بين 35 و49 ولأن عامل السن يعتبر أحد العوامل المهمة في المؤسسة بحيث يؤثر في التفاعلات الاجتماعية والحيوية الداخلية للمؤسسة رغم الغالبية للمبحوثين التي تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 49 إلا أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 34 ونسبة العمال الذين سنهم من 50 فأكثر قد يؤثر عامل السن في المصلحة الاجتماعية وتقبل الأفراد لدورهم في المشاركة في الأعمال الجماعية بالمؤسسة، السن يمكن أن يكون عامل مهم في حيوية المؤسسة في نفس الوقت قد يؤثر على الفرق في الأعمار و التواصل بين الأجيال و الفهم المتبادل للثقافات وعند التمعن أكثر في السن يظهر لنا بأن نسبة العمال الذين أعمارهم من 50 فأكثر هي 19% من المبحوثين أي أن باقي العمال بنسبة 81% من المبحوثين سنهم بين 49 إلى 20 ولأن عامل العمر يؤثر على التكيف مع المتغيرات داخل المؤسسة.

جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	التكرارات	المستوى التعليمي
3,4	2		متوسط
19,0	11		ثانوي
70,7	41		جامعي
6,9	4		خريج معهد
100,0	58		المجموع

شكل رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



الفصل الرابع:

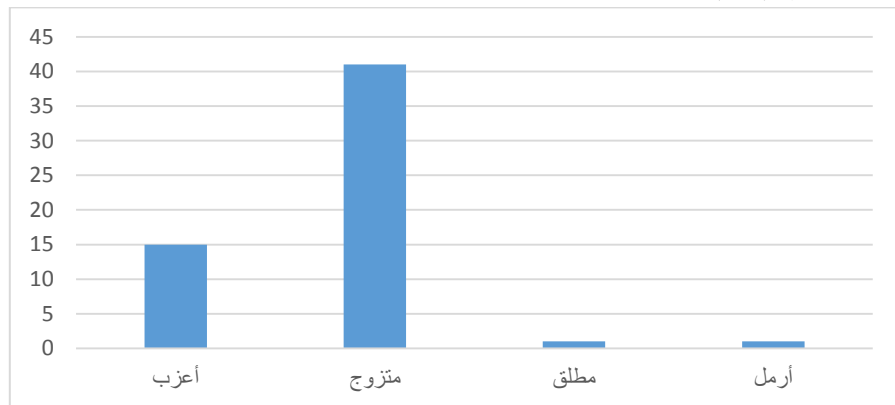
من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 70,7% من المبحوثين جامعيين وهي أعلى نسبة تليها نسبة 19% من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي ، ثم تليهم نسبة 6,9 من المبحوثين هم خريجي معاهد بالإضافة لنسبة 3,4% من المبحوثين مستواهم التعليمي متوسط وهي أقل نسبة

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين أن نسبة 70,7% من المبحوثين جامعيين وهي نسبة كبيرة تؤكد أن هناك مستوى تعليمي جيد وسط عدد كبير من العمال ولأن عامل المستوى التعليمي في المؤسسات يعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الديناميكية الإجتماعية والتنظيمية داخل البيئة العملية ويمكن أن يؤثر المستوى التعليمي على القدرات و مهارات الموظفين سواء كآنت فنية أو إدارية فالموظفين ذو المستوى التعليمي الأعلى عادة ما يكونون لديهم مهارات أكاديمية وتقنية متقدمة قد تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة أكبر والتفاعل بفعالية داخل المؤسسة ،إن وجود إختلافات في المستوى التعليمي ويمكن لذلك أن يسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر التنوع في المستويات التعليمية داخل المؤسسة من التفاعل والتبادل الثقافي و الفكري بين الموظفين وكذلك يمكن أن يكون هناك تحديات في التواصل والتفاهم بين الموظفين المستوى التعليمي للعاملين عامل مهم يؤثر على جوانب كثيرة بالمؤسسة بدءا بفرص التوظيف و إنتهاء بتأثيره على ثقافة المؤسسة وهذا ما يجعله أكثر تقيدا بالمسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

النسب	التكرارات	التكرارات	الحالة العائلية
25,9	15		أعزب
70,7	41		متزوج
1,7	1		مطلق
1,7	1		أرمل
100,0	58		المجموع

شكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية



الفصل الرابع:

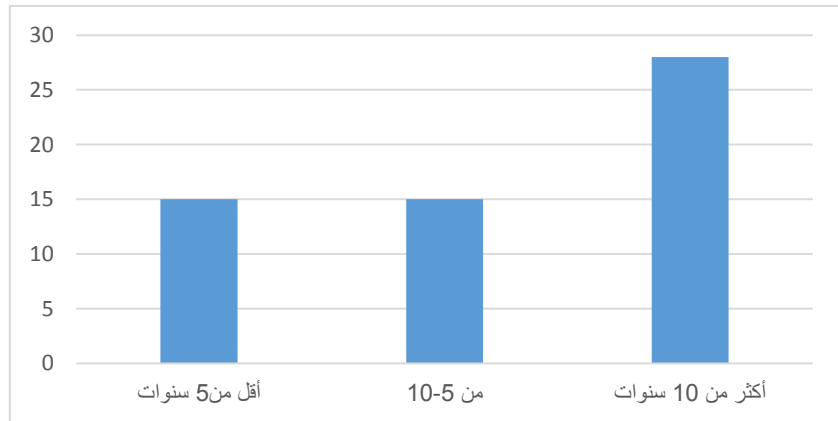
من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 70.7% من المبحوثين متزوجين وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 25.9% من المبحوثين عزب، ثم تليها نفس النسبة 1.7% من المبحوثين التي حالتهم العائلية (مطلق/ أرمل) وهي النسبة الأقل.

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من الحالة العائلية للمبحوثين أن الفئة الغالبة هم متزوجين وهذا عامل إيجابي وفي بعض الأحيان قد يكون سلبيا خاصة في التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية إن تحمل هؤلاء لمسؤوليات إجتماعية في العائلة يجعلهم أكثر خبرة في تحمل المسؤوليات بالمؤسسة فغالبا ما يواجهون صعوبة في التركيز على أداء وظائفهم بكفاءة، بالإضافة إلى ذلك أن تؤثر الظروف العائلية على الحالة الاقتصادية للعمال وبالتالي تؤثر على قدرتهم الشرائية وتلبية إحتياجاتهم الأساسية كذلك تؤثر الحالة العائلية على الأداء الوظيفي وكما تم البناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن بالمؤسسة نسبة معتبرة من فئة العزاب والمطلقون والارمل وعلى سبيل المثال قد يتأثر العمال الذين يواجهون صعوبات عائلية مثل مشاكل الزواج أو الطلاق بتركيز ضعيف وانشغال في العمل مما قد يؤثر سلبا على إنتاجهم وكفاءتهم، كما قد تؤثر الحالة العائلية على التفاعلات الإجتماعية داخل بيئة العمل حيث قد تؤثر الخبرات والتحديات الشخصية للعمال على علاقاتهم مع زملائهم ومديرهم تلعب الحالة العائلية للعمال جزءا كبيرا وهاما في سياق حياتهم الشخصية و الإجتماعية، ويمكن أن تؤثر على عديد من جوانب أدائهم في العمل وتفاعلاتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

متغير الخبرة	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	15	25,9
من 5-10	15	25,9
أكثر من 10 سنوات	28	48,3
المجموع	58	100,0

شكل رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



الفصل الرابع:

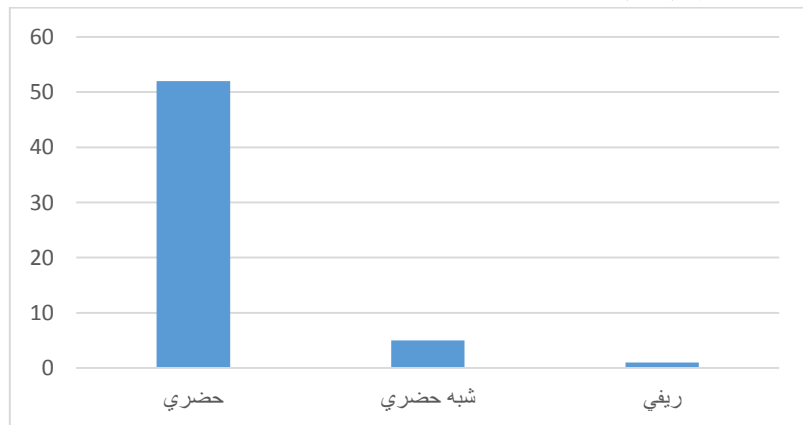
من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 48.3% من المبحوثين لهم خبرة مهنية فوق 10 سنوات وهي النسبة الأعلى تليها نفس النسبة 25.9% من المبحوثين فيما يخص أقل من خمس سنوات وفئة من 5 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأقل.

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة من العمال الذين لهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وهذا أمر إيجابي حيث يساهم عمل الخبرة المهنية في تكامل المعرفة والمهارات لدى العمال ويعزز كذلك عامل الخبرة المهنية الأداء الوظيفي في مكان العمل أي أن الأفراد ذو الخبرة الطويلة لهم نتائج أفضل وأكثر تميزاً نظراً لتمرسهم وفهمهم بالمهارات والعمليات كذلك يلعب الأشخاص ذو الخبرة المهنية دوراً مهماً في توجيه وتدريب الجيل الجديد من الموظفين وتواجه الخبرة المهنية تحدياً من التغيرات التكنولوجية المستمرة والتطورات المهنية بشكل عام ما يمنح عامل الخبرة المهنية للأفراد المزيد من التقدير والاحترام في مكان العمل والمجتمع المهني بشكل عام يعد عمل الخبرة المهنية عنصراً أساسياً في تطوير مسارات الفرد وتعزيز الأداء الوظيفي ولإنتاجية ويسهم في تشكيل هوية مهنية تساعد المؤسسة على توجيه الأجيال الجديدة من الموظفين نحو تحقيق الأهداف

جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة

متغير المنطقة	التكرارات	النسب
حضري	52	89,7
شبه حضري	5	8,6
ريفي	1	1,7
المجموع	58	100,0

شكل رقم (08) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة الإقامة



من خلال البيانات في الجدول بالأعلى تبين أن نسبة 89.7% من المبحوثين بمنطقة إقامتهم الحضرية وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 8.6% من المبحوثين بمنطقة شبه حضرية ثم تأتي نسبة 1.7% من المبحوثين بمنطقة ريفية وهي النسبة الأقل.

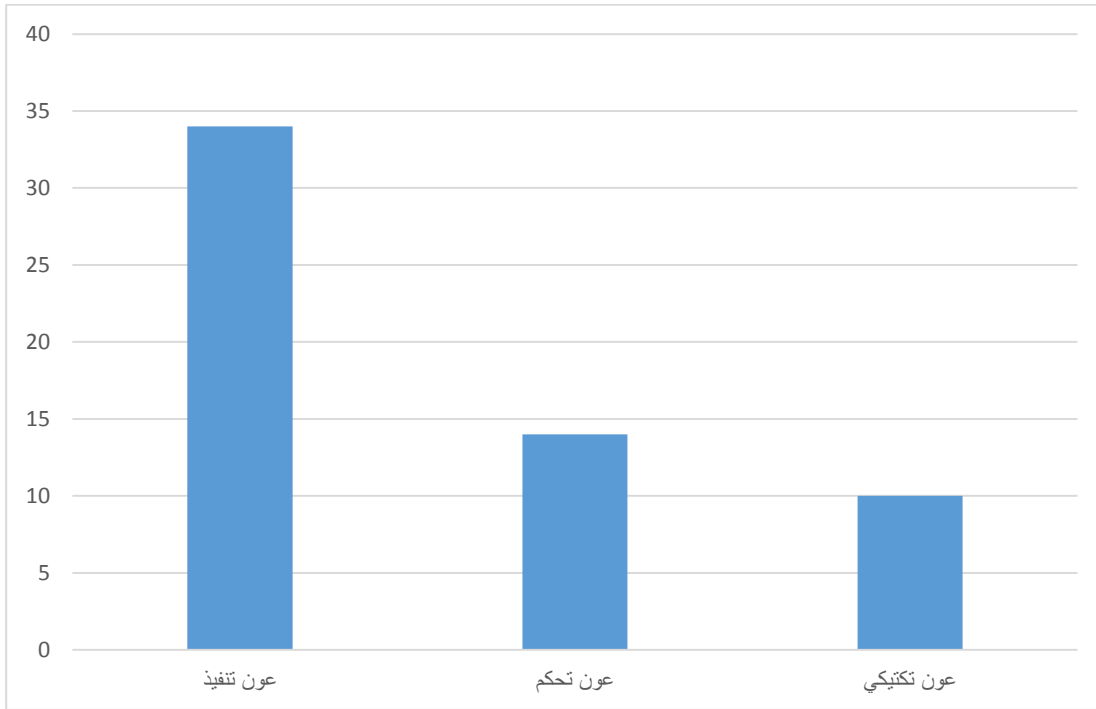
الفصل الرابع:

بناء على معطيات الجدول في الأعلى نلاحظ توزيع مناطق إقامة المبحوثين و غالبية عمال المؤسسة من منطقة حضرية تعتبر منطقة الإقامة محورية في تحديد كيفية وصول الموظفين إلى مكان العمل خاصة إذا كان الوصول إلى المؤسسة يتطلب وقتا هذا ما قد يؤثر ويعرض الموظفين للإرهاق وضغوط التنقل يمكن أن يظهر من خلال بيانات الجدول أن هناك بعض التنوع في مناطق الإقامة، قد يؤثر هذا التنوع في ديناميات العمل في المؤسسة، حيث قد يكون الموظفين خلفيات مختلفة اجتماعيا واقتصاديا وهذا الأمر قد يؤدي إلى التباين في التفاعلات والتواصل داخل المؤسسة الاختلاف في الحياة بمنطقة الإقامة كالبنية التحتية والخدمات الاجتماعية وهذا قد يؤدي إلى راحة أكبر للموظفين وتحسين نوعية حياتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم في العمل في الأخير يمكن أن تؤثر منطقة الإقامة بشكل كبير على تجربة العمال بمؤسسه سواء من خلال تأثير الثقافي والاجتماعي المحلي أو من خلال العوامل الاقتصادية والبيئة المحيطة.

جدول رقم (08) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة

متغير نوع الوظيفة	التكرارات	النسب
عون تنفيذ	34	58,6
عون تحكم	14	24,1
عون تكتيكي	10	17,2
المجموع	58	100,0

شكل رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة



الفصل الرابع:

من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 58.6% من المبحوثين أعوان تنفيذ وهي النسبة تليها نسبة 24.1 % من المبحوثين أعوان تحكم و ثم تليها نسبة 17.2 % من المبحوثين أعوان تكتيكيين(الإطارات) وهي النسبة الأقل.

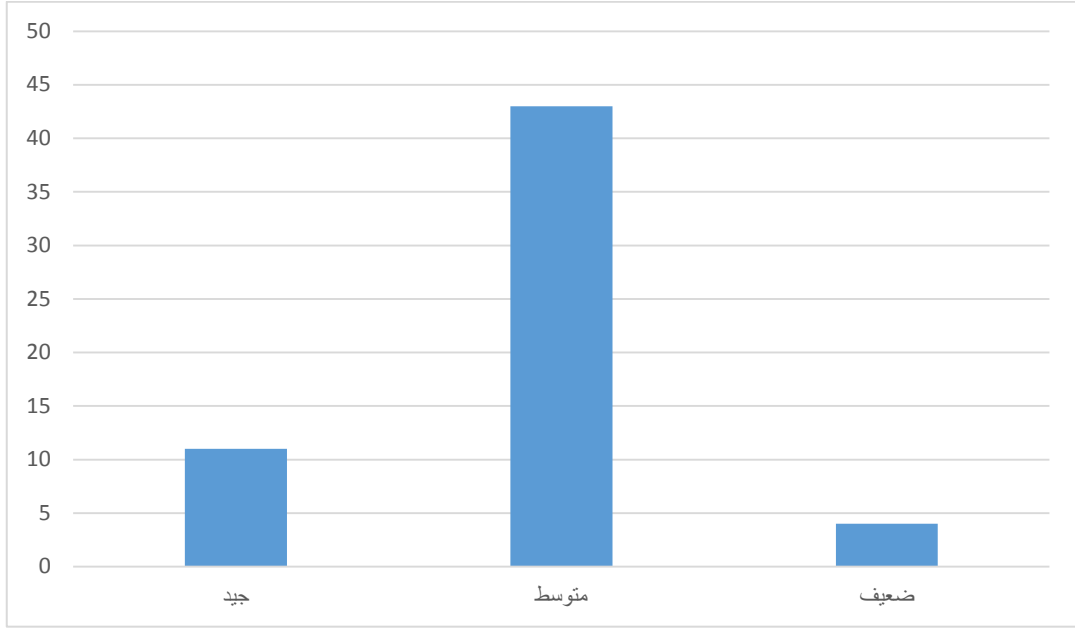
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين أن توزيع عدد العمال على كل فئة بالمؤسسة (أعوان تكتيكيين، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ) منطقي إلى أبعد حد وهذا راجع إلى أدوار كل فئة كفاعل داخل المؤسسة. يشغل الأعوان تكتيكيين(الإطارات) دور رئيسيا في تشكيل هوية المؤسسة وتحديد ثقافتها التنظيمية ويحملون عدة مسؤوليات (كتوجيه والتحفيز) ويؤثر هذا حتما على التعاملات والتفاعلات الإجتماعية بالمؤسسة وعدددهم أكيد سيكون أقل نسبة بالمؤسسة وهذا ما يؤكد الجدول أعلاه كما يشغل أعوان التحكم دورا محوريا في الربط بين الفئتين الاخرين(أعوان التنفيذ وأعوان التكتيكيين) ويظهر دور أعوان التحكم في المراقبة الإشراف داخل المؤسسة هؤلاء الأعوان يمثلون جزءا مهما من الهيكل التنظيمي والمؤسسة ويتحملون مسؤوليات محددة لضمان تنفيذ السياسات والاجراءات وغالبا ما يكون عددهم أقل من أعوان التنفيذ وأكثر من أعلى أعوان التكتيكيين(الإطارات) يستحوذ الأعوان التنفيذيين على نسبة كبيرة وهي الأعلى مقارنة بالبيئات الأخرى بالمؤسسة عادة ما تكون نسبتهم تفوق 50% من المبحوثين وهو ما نلاحظه في الجدول بأنه تحقق وهذه الغلبة في عدد العمال يعود إلى كونهم هم من يقومون بتنفيذ القرارات والسياسيات الضرورية من الإدارة العليا وتنفيذ العمليات اليومية ولهم عدة أعمال أخرى حسب نوع المؤسسة ودورها في المجتمع من خلال تحليل أدوار هذه الفئات يمكن فهم كيفية تشكيلهم للثقافات التنظيمية والتفاعلات الإجتماعية داخل المؤسسة وكيفية تأثيرهم على أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف.

جدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير مستوى الراتب

مستوى الراتب	التكرارات	النسب
جيد	11	19,0
متوسط	43	74,1
ضعيف	4	6,9
المجموع	58	100,0

الفصل الرابع:

شكل رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير مستوى الراتب



من خلال البيانات في الجدول في الأعلى تبين أن نسبة 74.1% من المبحوثين مستوى راتبهم متوسط وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 19% من المبحوثين جيد ثم تليها نسبة 6.9% من المبحوثين مستوى راتبهم ضعيف وهي أدنى نسبة بالنسبة لمستوى الراتب وهي النسبة الأقل.

بناء على معطيات جدول أعلاه تبين أن مستوى الراتب للعمال أن أغلبية العمال لهم راتب متوسط وهذا أمر يجب على المؤسسة النظر فيه ورغم أن عدد من العمال لهم راتب جيد وأقل من ذلك الراتب ضعف وهذه جهات نظر العمال ومدى قدرة الراتب على تلبية التوازن بين العمال والحياة الشخصية للعمال ولأنها في توفير راتب جيد دور كبير في تحسين العمل بالمؤسسة لتأثيرها المباشر على الرضاء الوظيفي والمشاركة العملية ويساهم الراتب الجيد في تعزيز الإلتزام والولاء للمؤسسة إن الرواتب المختلفة دور في التفاعلات داخل المؤسسة ويقلل من العدالة التنظيمية ويشعر الموظفون بعدم المساواة وهذا أمر يقلل التعاون والتفاعل داخل المؤسسة وعدم المساواة في الرواتب بين التفاوت الاجتماعي والاقتصادي حيث يزيد هذا الفجوة بين العمال ذوي الدخل المرتفع وذوي الدخل المنخفض وهذا ما يشعل الثورات واضطرابات والاقتصادية بين العمال في العمل وبالمؤسسة.

الفصل الرابع:

سابعا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تم الاعتماد على برنامج spss إصدار 27 حيث تم حساب التكرارات والنسب للجدول البسيطة والمركبة،

أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الألي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " Spss " في نسخته السادس والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

شكل رقم(11) قانون حساب التكرارات بالنسب المئوية.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والتي ترتبط بمجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية تم اختيار المنهج المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى عينة الدراسة وطريقة إختيارها وكذلك الدراسات الاستطلاعية وأيضاً الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي تشمل المقابلة والملاحظة والاستبيان كذلك التطرق إلى خصائص العينة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: الاستنتاج العام للدراسة

التوصيات و إقتراحات

قائمة المصادر والمراجع

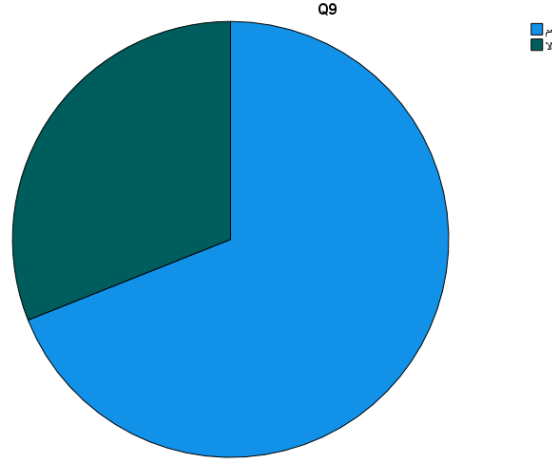
قائمة الملاحق

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم في اعتماد المؤسسة مبدأ تساوي الفرص

التكرارات	النسب	رأي المبحوثين في اعتماد المؤسسة مبدأ تساوي الفرص
40	69,0	نعم
18	31,0	لا
58	100,0	المجموع

شكل رقم (12) يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم في اعتماد مؤسسة مبدأ تساوي الفرص



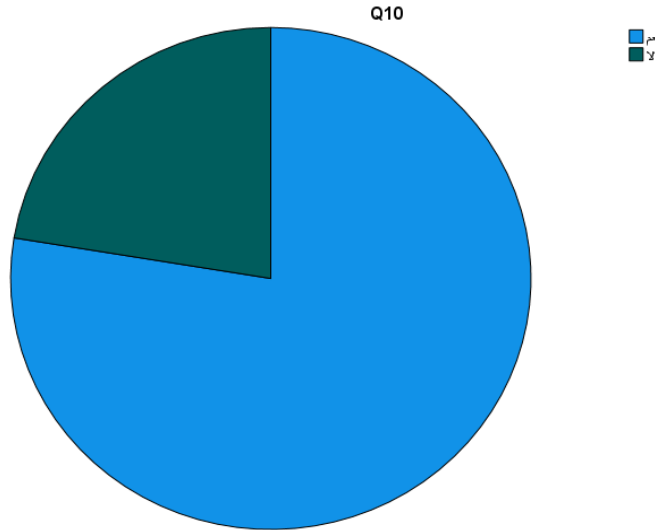
من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 69% من المبحوثين يرون بأن المؤسسات تعتمد مبدأ تساوي الفرص بين العاملين فيما يرى عدد من المبحوثين بنسبة 31% من المبحوثين أن المؤسسة لا تعتمد مبدأ تساوي الغرض بين العاملين.

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على مبدأ تساوي الفرص بين العاملين وكانت النسبة كبيرة لمن يرون أنه تعتمد على العدالة التنظيمية بالمؤسسة، ولأن تساوي الفرص بين العاملين يوفر جو من الروح المعنوية والتحفيز على مبدأ مجهودات مضاعفة خاصة إذا كان هذا تساوي في الترقية والعنوان وأمور مادية ومعنوية تجعل من الإلتناء والرضاء الوظيفي يتزايد في بيئة العمل كما أن إنتاج تساوي في الفرص في كل التطبيقات والتعاملات بين المؤسسات والعاملين يوفر فرص متساوية في تدريب والتكوين والترقيات دور في توفير تنظيم ديناميكي.

جدول رقم(11) يبين توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالرضاء الوظيفي خلال تواجدهم بالمؤسسة

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب شعورهم بالرضاء الوظيفي خلال تواجدهم بالمؤسسة
77,6	45	نعم
22,4	13	لا
100,0	58	المجموع

شكل رقم(13) يبين توزيع المبحوثين حسب شعورهم بالرضاء الوظيفي خلال تواجدهم بالمؤسسة



من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 77.6% من المبحوثين يشعرون بالرضاء الوظيفي أثناء تواجدهم بالمؤسسة تليها نسبة 22.4% من المبحوثين لا يشعرون بالرضاء الوظيفي خلال تواجدهم بالمؤسسة

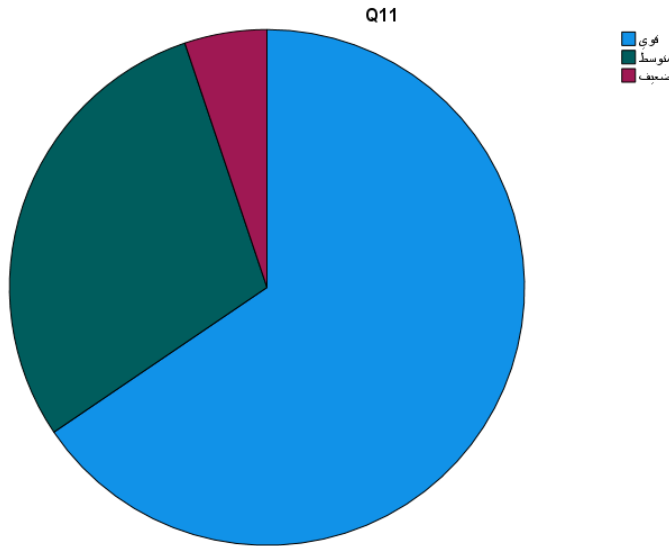
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين أن الشعور بالرضاء الوظيفي للعمال خلال تواجدهم بالمؤسسة ظهر من خلال الجدول أن الرضاء الوظيفي يحتل المرتبة الأولى وهذا ما يمثل جانبا مهما في تفعيل الديناميات الإجتماعية داخل العمل حيث يعتبر رضا الوظيفي عاملا مهما في تحديد التفاعلات الإجتماعية داخل بيئة العمل كما يؤثر ذلك بشكل كبير على أداء الموظفين ويمكن أن رضاء الوظيفي فن تعزيز الإلتزام والولاء للمؤسسة فمن المرجح أن يكون الرضاء الوظيفي له دور في إلتزام وتفاني الموظفين في عملهم إن إحساس العمال

بالرضاء داخل المؤسسة يؤثر على التفاعلات بين الفئات العاملة وطريقة التفاعل العمال مع هيكل المؤسسة.

جدول رقم (12) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى إنتماءهم للمؤسسة

نوع السؤال	التكرارات	النسب	
قوي	وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة	6	10,3
	التحفيز المستمر من طرف إدارة المؤسسة	7	12,1
	مدة سنوات العمل بالمؤسسة	25	43,1
متوسط	17	29,3	
ضعيف	3	5,2	
المجموع	58	100,0	

شكل رقم (14) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى إنتمائهم للمؤسسة



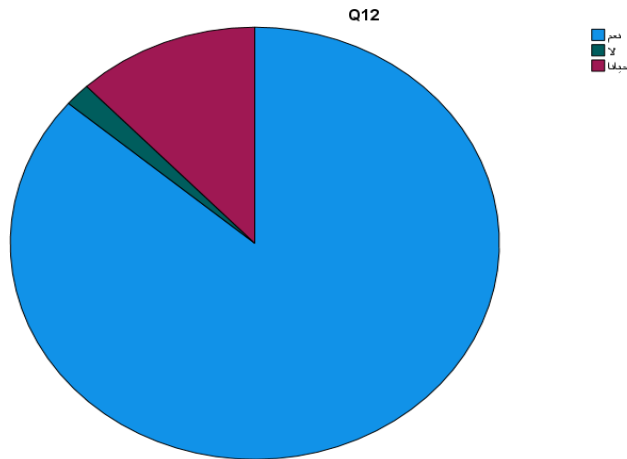
من خلال البيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 65.4% من المبحوثين لهم إنتماء قوي للمؤسسة تليها نسبة 29.3% من المبحوثين انتماءاتهم متوسطة للمؤسسة ثم تليها نسبة 5.2% من المبحوثين إنتماءاتهم ضعيفة للمؤسسة، ومن خلال الجدول تبين أن المبحوثين الذين لهم إنتماء قوي للمؤسسة يرون بنسبة 43.1% من المبحوثين وبنسبة 65.4% من المبحوثين أن الإنتماء القوي يعود إلى مدة سنوات العمل بالمؤسسة لديها نسبة 12.1% من المبحوثين من أصل 65.4% من المبحوثين يعود ذلك لتحفيز المستمر من طرف إدارة المؤسسة ثم تليها نسبة 10.3% من المبحوثين من أصل 65.4% يرون أن ذلك رفع لوجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين أن مستوى إنتماء المبحوثين للمؤسسة حيث يظهر بأن غالبية الموظفين لهم قوي للمؤسسة ولأن مستوى الإنتماء للمؤسسة يشير إلى الشعور بالإنتماء العميق للموظفين بالمؤسسة التي يعملون فيها هو جانب مهم من الديناميات الإجتماعية داخل بيئة العمل وهناك عدة عوامل تؤثر في ولاء العمال للمؤسسة، حيث تساهم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في بناء الإنتماء للمؤسسة حيث تمثل القيم والمعتقدات والسلوك المشترك التي توجه سلوك الموظفين كما يؤثر التعامل الاجتماعي داخل المؤسسة على مستوى الإنتماء لها، وتوجيه والتحفيز لهم عامل مهم في تعزيز إنتماء وأهم أمر يحدد مستوى الإنتماء هو التواصل الداخلي الجيد، يؤدي مستوى الإنتماء للمؤسسة إلى تعزيز التفاعلات الإجتماعية الإيجابية داخل المؤسسة، وزيادة الإلتزام والولاء لها مما يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائهم بشكل عام

جدول رقم (13) يبين توزيع المبحوثين حسب هدف إرضاء العملاء

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب هدف إرضاء العملاء	
		التكرارات	نعم
70,7	41	تقديم عبارات الشكر	نعم
15,5	9	إعتبار الأمر عادي	لا
1,7	1		أثناء
12,1	7		المجموع
100,0	58		

شكل رقم (15) يبين توزيع المبحوثين حسب هدف إرضاء العملاء



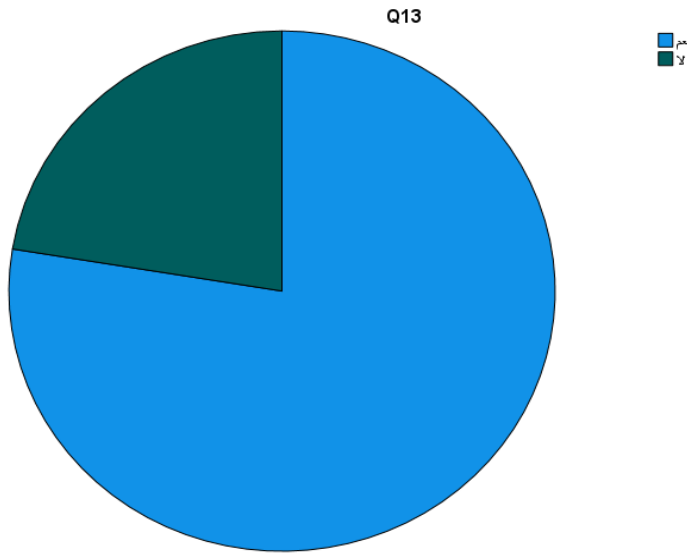
من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة 86.2% من المبحوثين يبدلون ما بوسعهم أثناء تأديتهم مهامهم من أجل إرضاء العملاء تليها نسبة 12.1% من المبحوثين يبدلون أثناء ما بوسعهم أثناء تأدية مهامهم من أجل إرضاء العملاء ثم تليها نسبة 1.7% من المبحوثين لا يبدلون ما بوسعهم أثناء تأديتهم لمهامهم من أجل إرضاء العملاء ومن خلال الجدول أعلاه يبين أن نسبة 70.7% من المبحوثين من أصل 86.2% من المبحوثين يتلقون عبارات الشكر من العملاء على ذلك تليها نسبة 15.5% من المبحوثين من أصل 86.2% من المبحوثين يرونا بأن ذلك يكون إعتباره لدى العملاء أمر عادي

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من الإجابة عن السؤال أن نسبة كبيرة جدا يبدرون كل ما بوسعهم لإرضاء العملاء ويمكن فهم فائدة ذلك من عدة زوايا مختلفة وهذا السلوك يمكن أن يعتبر نتيجة لتفاعلات بين العوامل الإجتماعية والاقتصادية والثقافية، يعتبر إرضاء العملاء جزءا أساسيا من إستراتيجية المؤسسة للبقاء والازدهار فعندما يقوم الأفراد بدل كل ما بوسعهم لإرضاء العملاء فأنهم يعملون على بناء علاقات إيجابية معهم ويمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة على المدى الطويل في بعض الأحيان تؤثر الثقافة التنظيمية على إلزامية بدل الجهود لإرضاء العملاء في المجتمعات التي تشجع على خدمة الآخرين والتعاون يعتبر إرضاء العملاء جزءا من القيم الإجتماعية أو الأخلاقية.

جدول رقم (14) يبين توزيع المبحوثين حسب هدف العدالة الإجتماعية

المبحوثين حسب هدف العدالة الإجتماعية	التكرارات	النسب
نعم	45	77,6
لا	13	22,4
المجموع	58	100,0

شكل رقم (16) يبين توزيع المبحوثين حسب هدف العدالة الإجتماعية



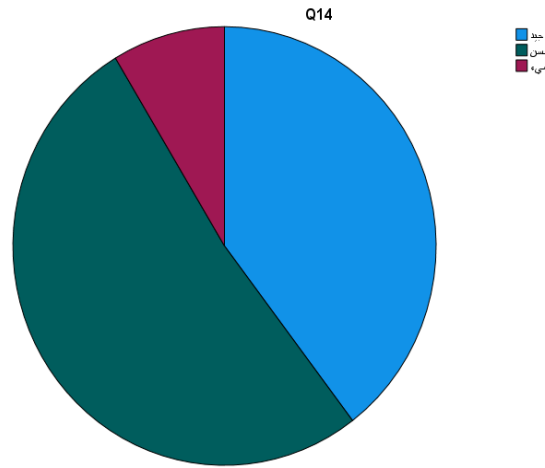
من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 77.6% من المبحوثين يدرون أن العدالة التنظيمية تدفعهم لمضاعفة الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة فيما تليها نسبة 22.4% من المبحوثين يرون بأن العدالة التنظيمية لا تدفعهم لمضاعفة الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 13 حيث أكد الجدول على وجود نسبة أكبر من المبحوثين يرون أن العدالة التنظيمية تدفعهم إلى مضاعفة الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، تمثل العدالة التنظيمية جانباً أساسياً في الدراسات السيسولوجية التنظيمية فهي تشير إلى مدى الشعور بالعدالة والمساواة الداخلة بيئة العمل بما في ذلك توزيع الموارد والفرص بشكل عادل بين الموظفين والأعضاء في المؤسسة وفيما يلي تحليل الدور العدالة التنظيمية في الدفع لتحقيق أهداف المنظمة، تعزيز رضا الموظفين والأعضاء فعندما يشعرون بأن هناك عدالة في التعامل داخل المؤسسة يكون لهم ميل أكبر للإلتزام بأهداف المؤسسة وزيادة مشاركتهم في عمليات ويعزز ثقة الموظفين ويعطيهم دافعا للعمل بجهد تعزيز التعاون والعمل الجماعي عندما يشعر الموظفون بأن القواعد والمعايير متساوية للجميع يميلون إلى التعاون بشكل أفضل بناء على الثقة المتبادلة، هذا يؤدي إلى تحسين التواصل داخل المؤسسة وتعزيز الفرق العامل المتآلفة، لما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكبر بفعالية زيادة الأداء ورفع الإنتاجية فعندما يشعر الموظفون بأن هناك فرص متساوية للنجاح والتقدم داخل المؤسسة فأنهم يكونوا أكثر إستعدادا لبذل الجهد الإضافي وتحقيق الأهداف المنشودة، يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تؤثر بشكل كبير على رضا وإلتزام الموظفين والأعضاء وبالتالي التأثير على الأداء العام والاستقرار التنظيمي وفرص سمعة ومكانة المؤسسة في المجتمع

جدول رقم (15) يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة
39,7	23	جيد
51,7	30	حسن
8,6	5	سيء
100,0	58	المجموع

شكل رقم (17) يبين توزيع المبحوثين حسب الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة



من خلال البيانات على تبين أن نسبة 51.7 من المبحوثين يرون أن إتباع المسؤولين حسن تليها نسبة 39.7 من المبحوثين يرون بأن إتباع المسؤولين ثم تليها نسبة 8.6% من المبحوثين يرون أن إتباع المسؤولين سيء

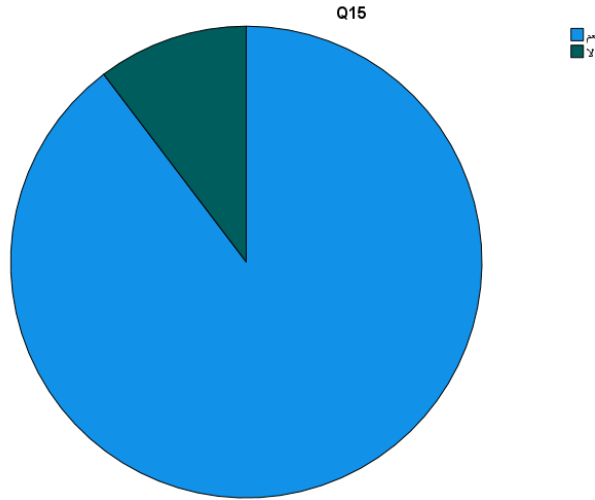
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 14 أنه يوجد إنتباه حسن وجيد من المسؤولين على الخدمات المقدمة بالمؤسسة أثناء زيارتهم التفقدية وهذا الإنطباع يمثل عناصر أساسية في تفعيل وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل بفعالية عندما يترك المسؤولون إيجابيا على الموظفين يتطورون ويشعرون بالتقى والولاء للمؤسسة يتأثر مستوى الارتباط العاطفي والمهني للموظفين بالمؤسسة بشكل كبير بطريقة تأديتهم للواجبات وتفاعلهم مع موظفيهم ، كما يمكن أن يؤثر الإنطباع الايجابي للمسؤولين في المؤسسة على ثقافتهم التنظيمية يمكن أن يعمل الموظفون بشكلنا أكثر فعالية وتعاون عندما يتمتع المسؤولون بسمعة حسنة مما يعزز التضامن والتكامل داخل الفريق، يمكن أن يساهم الانتباه الايجابي للمسؤولين في تعزيز التوازن والعدالة داخل بيئة العمل فعندما يكون التعامل مع

الموظفين عادلة وبأنصاف من قبل المسؤولين المساواة وتعزيز الإنتماء للمؤسسة يظهر الانتباه الحسن للمسؤولين في الخدمات المقدمة بالمؤسسة بتأثيرات متعددة على العلاقات الإجتماعية بناء الثقة والولاء وتشكيل الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين وتعزيز التوازن والعدالة

جدول رقم (16) يبين توزيع المبحوثين حسب إهتمامهم بمكانة وسمعة المؤسسة

المبحوثين حسب إهتمامهم بمكانة وسمعة المؤسسة	التكرارات	النسب
نعم	52	89,7
لا	6	10,3
المجموع	58	100,0

شكل رقم (18) يبين توزيع المبحوثين حسب إهتمامهم بمكانة وسمعة المؤسسة



من خلال الجدول الأعلى تبين أن نسبة 89.7% من المبحوثين يرون أن مكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط تعد من محاور الاهتمام لهم وهي النسبة العالية من الاجابات تليها نسبة 10.3% من المبحوثين لا يرون أن مكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط من محاور اهتمامهم وهي نسبة صغيرة من الاجابات

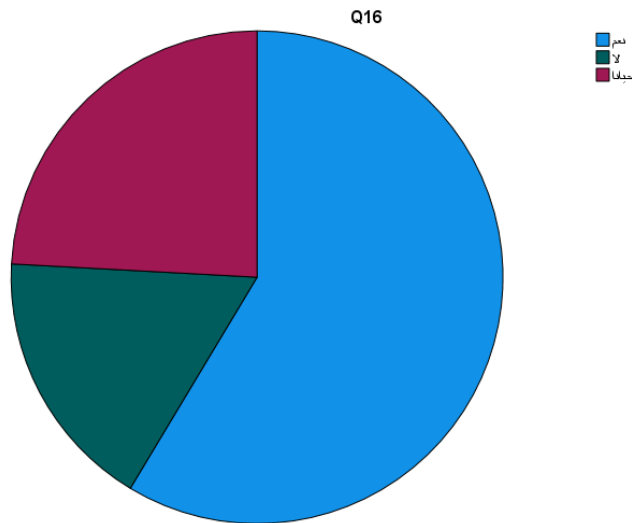
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 15 أن مكانة المؤسسة وسمعتها من محاور اهتمامات المبحوثين يمكن للعمال أن يكونوا مهتمين بسمعة المؤسسة ومكانتها إذا كانوا يشعرون بالإنتماء لها وبأنهم جزء منها عندما يشعرون بالإنتماء والولاء للمؤسسة يميلون إلى العمل على تعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع حيث يمكن أن يكون لسمعة المؤسسة ومكانتها تأثيرا على علاقتها مع العملاء التجاريين وغيرهم فإذا كانت المؤسسة

تعتبر من ذوي السمعة الطيبة فقد يكون لذلك تأثير ايجابي على جاذبية العملاء وتقدمهم في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، قد يكون لسمعة المؤسسة ومكانتها تأثيرا على انخراط العمال في العمل وأدائهم فإذا كانت المؤسسة محترمة ومحظوظة بسمعة طيبة فقد يشعر العمال بالفخر والانتماء لها وبذل جهود إضافية لدعم هذه السمعة وتحسين مكانتها، ويمكن أن تؤثر السمعة المؤسسة ومكانتها على مدار ظل عمال وولائهم إذا كانوا يعتبرون المؤسسة مكان محترما ودوه سمعة جيدة فقد يكون أكثر عرضة للبقاء في العمل وتقديم أفضل أداء لصالحهم اخيرا يمكن أن يكون سمعة المؤسسة ومكانتها تأثير كبير على سلوك وأداء العمال وقد يعمل العمال على الاهتمام بتعزيز هذه السمعة المكانة إذا كانوا يشعرون بالانتماء والتفاعل الايجابي مع المؤسسة

جدول رقم (17) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى تحقيق العدالة في الإجراءات والمعاملات من طرفها

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب مستوى تحقيق العدالة في الإجراءات والمعاملات من طرفها	
		نعم	لا
56,9	33	نعم	نعم
1,7	1	لا	نعم
17,2	10		لا
24,1	14		أثناء
100,0	58		المجموع

شكل رقم (19) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى تحقيق العدالة في الإجراءات والمعاملات من طرفها



من خلال البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 59.9% من المبحوثين يعتقدون أن إدارة المؤسسة تظهر على تحقيق العدالة في الاجراءات بين العمال وهي النسبة العالية تليها نسبة 24.1 من المبحوثين الذين يرون أن ذلك يحدث أثناء وهي نسبة متوسطة، نسبة 24.1% من المبحوثين يعتقدون أن ذلك لا يحدث وهي نسبة صغيرة

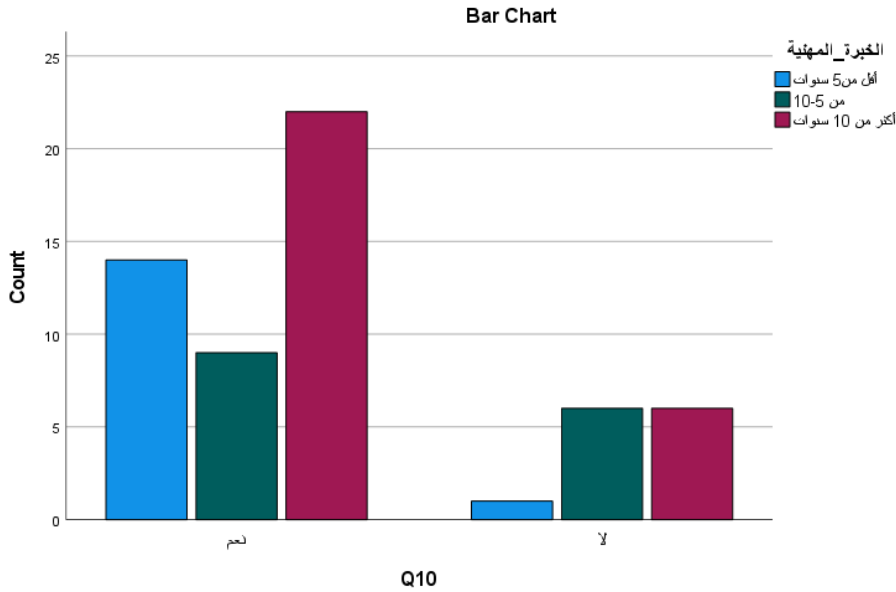
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 16 أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تظهر على تحقيق العدالة في الاجراءات والتعاملات بين العمال حيث وأن كانت نسبة أقل تقول أن المؤسسة تحقق ذلك أثناء وهذا يعكس عدة جوانب، كالطاقة و الاستقرار الاجتماعي والوظيفي فعندما يشعر العمال بأن المؤسسة تسعى جاهزة إلى ذلك من مستوى الثقة بين الأعضاء في المؤسسة يعزز الاستقرار الاجتماعي والتضامن والتكامل داخلها والمشاركة والمساواة فيمكن أن يؤدي التركيز على العدالة إلى تعزيز المشاركة والمساواة بين العمال وعندما يشعرون بأن المؤسسة تعتمد على معايير عادلة في معاملتهم .

الجدول المركبة للمحور الثاني .

جدول رقم(18)يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الرضاء الوظيفي والخبرة المهنية

المجموع	الخبرة المهنية			الرضاء الوظيفي	
	أكثر من 10 سنوات	من 5-10	أقل من 5 سنوات	نعم	لا
45	22	9	14	التكرارات	سؤال 10
77,6%	78,6%	60,0%	93,3%	النسب	
13	6	6	1	التكرارات	المجموع
22,4%	21,4%	40,0%	6,7%	النسب	
58	28	15	15	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

شكل رقم (20) يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين الرضى الوظيفي والخبرة المهنية



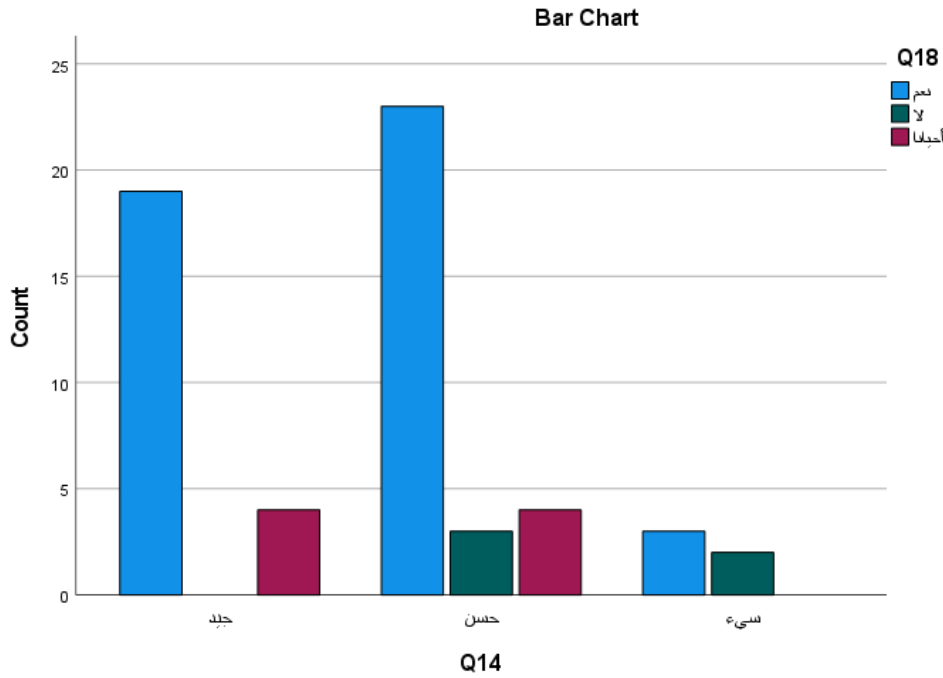
من خلال قراءة معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 93.3% من المبحوثين الذين خبرتهم المهنية اقل من خمس سنوات يشعر بالرضاء الوظيفي وهي أعلى نسبة تليها نسبة 6.7% من المبحوثين الذين لا يشعرون بالرضاء الوظيفي وهي اقل نسبة في حين نجد بنسبة 60% من المبحوثين الذين خبرتهم من خمسة الى 10 سنوات يشعرون بالرضاء الوظيفي وهي اقل نسبة تليها نسبة 40% من اللوحتين لا يشعرون بالرضاء الوظيفي وهي أقل نسبة أما بالنسبة للمبحوثين الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات فإن نسبتهم 77.6% من المبحوثين يشعرون بالرضاء الوظيفي وهي أعلى نسبة اليها نسبة 22.4% من المبحوثين لا يشعرون برضاء الوظيفي

تحليل سوسولوجي وبناء على معطيات الجدول أعلى يبين ان النتائج المقدمة في الجدول تعكس علاقة بين الخبرة المهنية والرضا الوظيفي في سياق المؤسسة حيث يظهر الجدول ان المبحوثين ذوي الخبرة والأكبر في العمل عادة ما يكونون أكثر رضا على وظائفهم فمع مرور الوقت في العمل يتطور لدى الأفراد إحساس أعمق بالهوية المهنية والانتماء الى المجتمع المهني وبمروج الزمن يكتب الأفراد المزيد من المهارات والخبرات التي تساعدهم على تحقيق النجاح في اداء مهمة بشكل افضل فقد يتم الاشخاص ذوي الخبرة الطويلة في مواقع تتطلب مستويات أعلى من المسؤولية والتحديات وهذا ما يجعلهم أكثر تفاعلا مع الغير واحسن تواملا فمع مرور الزمن يبنها الأفراد علاقات مهنية قوية داخل بيئة العمل وهذا ما قد يؤدي الى الشعور بالتقدير والدعم الاجتماعي مع الزملاء والرؤساء مما يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي بشكل عام تعكس هذه العلاقة تدخلات مع العوامل تشمل الهوية المهنية والتحديات والفرص المهنية والعلاقات الاجتماعية في محيط العمل وهذا ما يعزز المصلحة الاجتماعية

جدول رقم (19) تبين توزيع المبحوثين حسب العلاقات بين إدارة السلطة وتقييم المسؤولين للخدمات المقدمة من قبل المسؤولين

المجموع	سؤال 18			تقييم المسؤولين للخدمات المقدمة من المسؤولين		إدارة السلطة
	أثناء	لا	نعم	التكرارات	النسب	
23	4	0	19	التكرارات	النسب	سؤال 14
39,7%	50,0%	0,0%	42,2%	التكرارات	النسب	
30	4	3	23	التكرارات	النسب	
51,7%	50,0%	60,0%	51,1%	التكرارات	النسب	
5	0	2	3	التكرارات	النسب	
8,6%	0,0%	40,0%	6,7%	التكرارات	النسب	
58	8	5	45	التكرارات	النسب	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	التكرارات	النسب	

شكل رقم (21) تبين توزيع المبحوثين حسب العلاقات بين إدارة السلطة وتقييم المسؤولين للخدمات المقدمة من قبل المسؤولين



قراءه معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 51.1% من المبحوثين الذين يقرون بتفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح عندما يقتضي الأمر يلاحظون أن انقطاع المسؤولين حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أثناء زيارات التقليدية أنها حسنة وهي أكثر نسبة يليها نسبة 42.2% من المبحوثين يلاحظون أن إنطباع المسؤولين حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أثناء الزيارات التقليدية على أنها جيدة وهي النسبة المتوسطة ثم

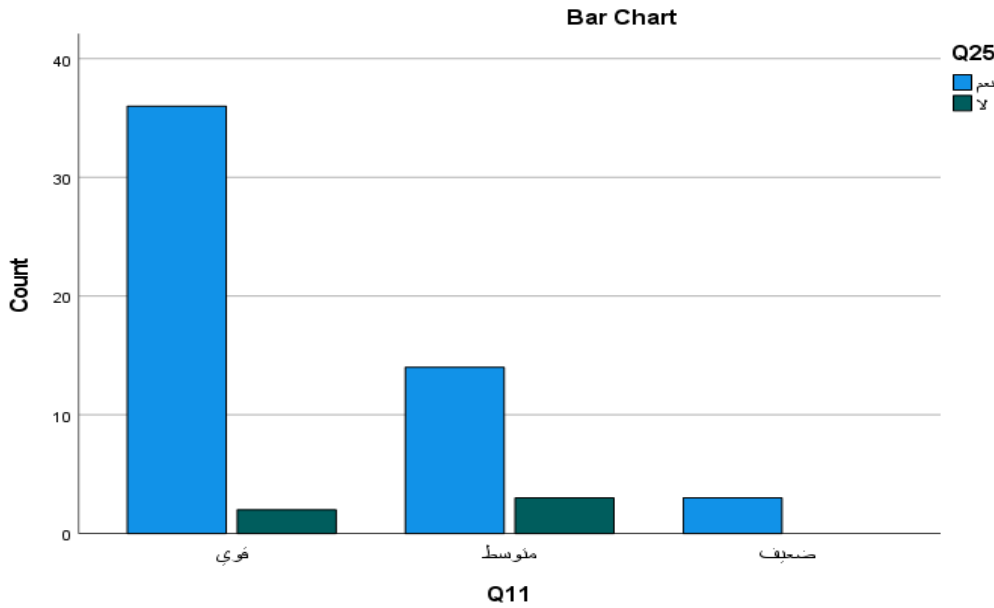
تليها نسبة 6.7% من المبحوثين يلاحظون بأنها سيئة فهي حين نجد نسبة 60% من المبحوثين الذين لا يقرون بتفويض السلطة من طرف المسؤول الاول ورؤساء المصالح عندما يقتضي الأمر يلاحظون أن انطباع المسؤولين حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة انها حسنة وهي أعلى نسبة لها نسبة 40% من المعبودين يلاحظون الذين يقرون بتخفيض السلطة أثناء من طرف المسؤول الأول والرؤساء المصالح عندما يقتضي الأمر فإن نسبة 100% يساوي 50% من المبحوثين يقولون بأن انطباع المسؤولين حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة أنها حسنة ونفس النسبة 50% يلاحظون بأن انطباع المسؤولين حول الخدمات المقدمة على أنها سيئة

وبناء على معطيات الجدول على تبين أن نتائج المقدمة تعكس العلاقة بين تقييم المسؤولين للخدمات المقدمة من المسؤولين وتفويض السلطة حيث يعكس تفويض السلطة عاده النظام العلاقات السلطوية داخل المؤسسة واذا كان هناك تقييم ايجابي للخدمات المقدمة فهذا يساعد على تشكيل بيئة عمل ايجابي حيث يتم تمكين المسؤولين في إتخاذ القرارات كما يمكن ان يكون تقييم السلطان للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هذا قد يساعد على تعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق مصلحة إجتماعية وهي بيئة ديمقراطية قد يتمكن الموظفون من المشاركة في عملية اتخاذ القرار حيث يتم توزيع السلطة بشكل أكبر واذا كان هناك تقييم ايجابي للخدمات فقد يكون ذلك دليل على وجود بيئات ديمقراطية تشجع على التفويض والمشاركة العمالية لتحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية للمؤسسة يمكن فهم العلاقة بين تقييم المؤسسة للخدمات وتفويض السلطة من خلال تحليل بعض العوامل الاجتماعية والهيكلية داخل المؤسسة وكيف يتعامل هذا التقييم مع منظم العلاقات والتقييم المؤسسة التي تتحقق من خلال المسؤولية الاجتماعية

جدول رقم (20) يبين الانتماء للمؤسسة وتوزيع العمال من مناطق مختلفة

المجموع	سؤال 25		الانتماء للمؤسسة / توزيع العمال من مناطق مختلفة		
	لا	نعم			
38	2	36	التكرارات	قوي	سؤال 11
65,5%	40,0%	67,9%	النسب		
17	3	14	التكرارات	متوسط	
29,3%	60,0%	26,4%	النسب		
3	0	3	التكرارات	ضعيف	
5,2%	0,0%	5,7%	النسب		
58	5	53	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

شكل رقم (22) يبين الانتماء للمؤسسة وتوزيع العمال من مناطق مختلفة



من خلال القراءات معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 67.9% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسات تضم عمالا من مناطق مختلفة مستوى إنتمائهم للمؤسسة قوية وهي أعلى نسبة تليها نسبة 26.4% من المبحوثين متوسط وهي النسبة المتوسطة تابعة نسبة 5,7% من المبحوث لها مستوى إنتمائهم للمؤسسة ضعيف وهي أقل نسبة في حين نجد نسبة 60% من المبحوثين الذين يقرون بأن المؤسسة لا تضم عمالا من مناطق مختلفة مستوى إنتمائهم للمؤسسة متوسط وهي أعلى نسبة تليها نسبة 40% من المبحوثين مستوى إنتمائهم للمؤسسة قوي

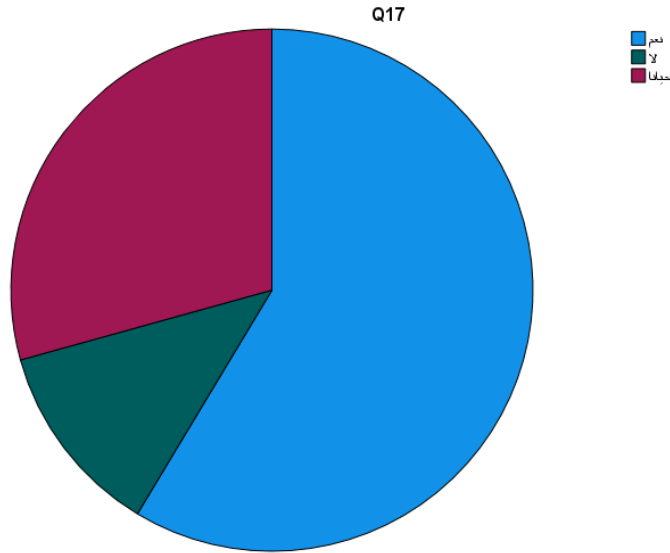
وبناء على معطيات الجدول تبين أن العلاقة بين الانتماء للمؤسسة وتوزيع العمال من مناطق مختلفة تتأثر بعدة عوامل قد تلعب مستويات الانتماء القوي دورا هاما في تكوين الهوية للمؤسسة عندما يكون العمال انتماء قوي للمؤسسة فانهم يشعرون بالانتماء والتضامن بين زملائهم في العمل بغض النظر على منطقة الإقامة الأصل وبالتالي يمكن أن يؤدي هذا الى تعزيز التكامل والتعاون داخل المؤسسة كما يعكس توزيع العمال من منطقة مختلفة على تنوع الثقافي والاجتماعي داخل المؤسسة يمكن أن يسهم هذا التنوع في إثراء البيئة العملية وتوسيع آفاق التفكير وفهم متطلبات المسؤولية الاجتماعية بسعيد أفراد المؤسسة على تحقيقها، يعمل تواجد العمال من مناطق مختلفة على تعزيز تكامل الفرق داخل المؤسسة ويعمل تبادل الخبرات والمعارف بين العمال من خلفيات مختلفة يمكن لذلك أن يحقق بيئة عمل أكثر تنوعا مما يزيد من جودة الخدمات، بشكل عام يختلف الانتماء للمؤسسة من شخص الى آخر بالمؤسسة وقد يؤثر تواجد عمال من مناطق مختلفة على مستوى الانتماء للمؤسسة ولكن هذا التنوع يعزز روح تطبيق المسؤولية الاجتماعية

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (21) يبين توزيع المبحوثين حسب قيمة العمل الجماعي داخل المؤسسة

قيمة العمل الجماعي داخل المؤسسة	التكرارات	النسب
نعم	34	58,6
لا	7	12,1
أثناء	17	29,3
المجموع	58	100,0

شكل رقم (23) يبين توزيع المبحوثين حسب قيمة للعمل الجماعي داخل المؤسسة



من خلال البيانات من الجدول أعلاه تبين أن نسبة 58.6% من المبحوثين يعتقدون أن هناك ميل للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي نسبة الأعلى، تليها نسبة 29.3% من المبحوثين أن هناك أثناء ميل العمل الجماعي وهي النسبة المتوسطة تليها نسبة 12.1% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد ميل للعمل الجماعي داخل المؤسسة

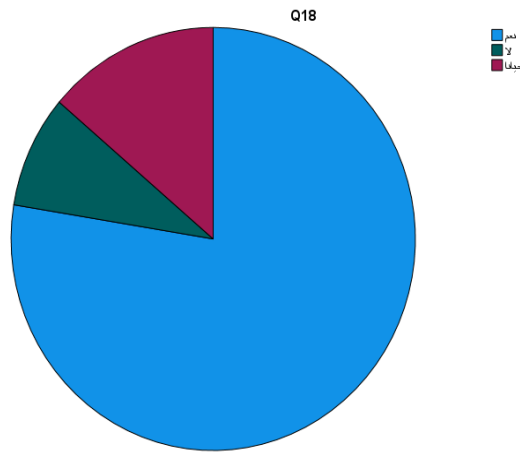
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال 17 أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن هناك ميل للعمل الجماعي داخل المؤسسة وحتى وأن كانت نسبة معتبرة من العمال يرون بأن العمل الجماعي بالمؤسسة يكون أثناء وهذه النسبتين تبين أنه يوجد عمل جماعي بالمؤسسة، يعتمد الميل للعمل الجماعي على فهم العمال لأهمية التعاون والتبادل الاجتماعي داخل المؤسسة فعندما يشعر العمال بأنهم جزء من فريق واحد يعملون معا نحو أهداف

مشتركة يكون أكثر إستعدادا لتبادل المعرفة والمهارات والتعاون لتحقيق النجاح المشترك، كما يعزز العمل الجماعي بناء العلاقات الإجتماعية القوية داخل المؤسسة عندما يتعاونوا.

جدول رقم (22) يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح

النسب	التكرارات	تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح
77,6	45	نعم
8,6	5	لا
13,8	8	أثناء
100,0	58	المجموع

شكل رقم (24) يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح



من خلال الجدول أعلى تبين أن نسبة 77.6% من المبحوثين يرون أنه يتم تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح عندما يقتدي الأمر وهي نسبة عالية جدا تليها نسبة 13.8 من المبحوثين يرون بأن ذلك يحدث أثناء وهي النسبة المتوسطة، تليها بنسبة 8.6% من المبحوثين يرون بأن ذلك لا يحدث أبدا وهي النسبة الأقل

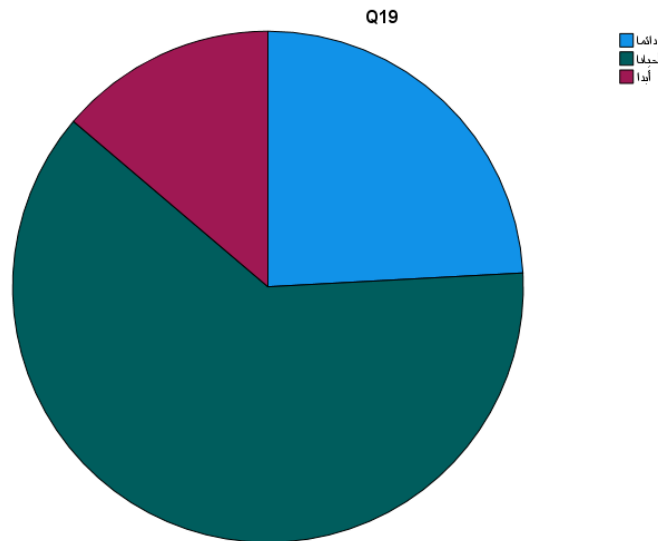
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 18 نسبة كبيرة تقول بأنه يتم تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح عندما يقتضي الأمر ويعكس تفويض

السلطة تبادل السلطة والتأثير داخل المؤسسة، فيمكن أن يحفز تفويض السلطة العمال على المشاركة الفعالة في صنع القرارات وتنفيذ السياسات والاجراءات وقد يكون لتفويض السلطة إسهام في توجيه العمل الدفاع عائلية وفقا للمهارات والقدرات الفردية يمكن أن يعزز تفويض السلطة من المسؤول الأول إلى المواطنين، ثقة العاملين في القيادة والشفافية داخل المؤسسة فعند الشعور بأن السلطة توزع بشكل عادلة ومباشر فإنهم يميلون إلى الثقة في قدرة القيادة على إتخاذ القرارات الصائبة، بشكل عام يمكن أن يكون تفويض السلطة داخل المؤسسة ذا أهمية كبيرة في تعزيز الديمقراطية الداخلية وتحفيز الموظفين وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام ومع ذلك يجب أن يتم تنظيم هذه العملية بعناية لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف للمؤسسة بكفاءة كبيرة.

جدول رقم (23) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مشاركة المبحوثين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة

النسب	التكرارات	مدى مشاركة المبحوثين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة
24,1	14	دائما
62,1	36	أثناء
13,8	8	أبدا
100,0	58	المجموع

شكل رقم (25) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مشاركة المبحوثين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة



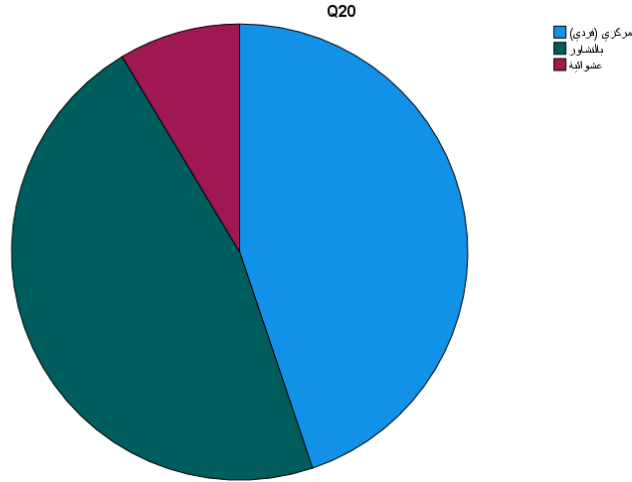
من خلال جدول أعلاه تبين أن نسبة 62.1% من المبحوثين يقومون بمشاركة في صنع القرارات تليها نسبة 24.1% من المبحوثين يرون أن المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة يكون بصفة دائمة وهي النسبة المتوسطة، تليها نسبة 13.8% من المبحوثين يرون أن ذلك لا يحدث أبدا وهي النسبة الأقل

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 19 أن نسبة مشاركة المبحوثين في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة يكون أثناء بدرجة أقل ويكون دائما وهو أن منبع القرارات يكون بمشاركة العمال حتى وأن كان ذلك أثناء، فمشاركة العمال في صنع القرارات داخل المؤسسة هو عملية تعكس تحولا هاما في علاقات العمال بأصحاب والمسؤولين عن العمل وفي ثقافة العمل بشكل عام، فعندما يتمكن العمال من المشاركة في صنع القرارات داخل المؤسسة يتم تعزيز الديمقراطية الداخلية وتوفير حرية التعبير عن الآراء والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات ويؤدي ذلك إلى الشعور بأن أصوات العمال مجموعة وأنهم جزء من عملية صنع القرارات هذا يؤدي إلى زيادة الإنخراط و الإلتزام بالعمل

جدول رقم (24) يبين توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم للتعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب رؤيتهم للتعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة
44,8	26	مركزي (فردى)
46,6	27	بالتشاور
8,6	5	عشوائية
100,0	58	المجموع

شكل رقم (26) يبين توزيع المبحوثين حسب رؤيتهم للتعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة



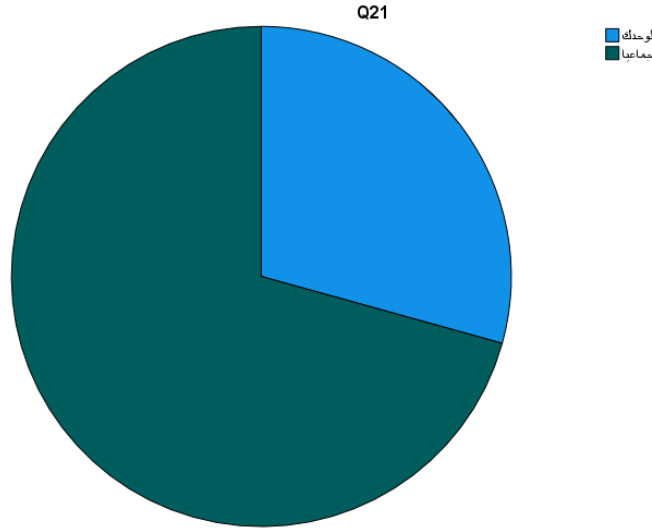
من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 46.5% من المبحوثين يلاحظون أن التعليمات والقرارات الصادرة بالمؤسسة بالتشاور وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة 44.8% من المبحوثين يلاحظون بأن هذه التعليمات والقرارات مركزية (فردية) وهي النسبة المتوسطة، تليها نسبة 8.6% من المبحوثين يلاحظون بأن هذه التعليمات والقرارات عشوائية وهي نسبة الأقل

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 20 أن التعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة بالتشاور بنسبة أكبر ونسبة من يقولون أنها مركزية قريبة جدا من نسبة من يقولون أنها مركزية ويوجد في هذا النهج توازن بين المركزية والتشاور، عندما يكون التعليمات والقرارات المركزية يكون هنالك ميزة للسلطة والتحكم في اليد العاملة ومع ذلك عندما يتم تطبيق التشاور يتم توزيع السلطة التي حتما يتشارك الأفراد في عملية صنع القرارات بما يعلق شعورا بالمشاركة والاعتراف بالمصالح المتنوعة والمركزية تؤدي إلى نقص في التفاعلية وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة على جانب آخر عندما يتم تطبيق التشاور يتم تعزيز الشفافية من خلال فتح قنوات الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة للعمل وعندما يشعر العمال أن أصواتهم مسموعة محترمة قد يزيد ذلك من رضائهم الوظيفي، ويؤدي إلى زيادة الإلتزام بالإضافة إلى ذلك قد يؤدي التشاور إلى تحسين رضا العمال عن طريق تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، يمثل توازن بين المركزية والتشاور تحديا هاما للمؤسسات حيث يجب أن تجد الجهات المعنية توازنا بين الحاجة إلى التوجيه والتنظيم المركزية وبين ضرورة الشمولية والمشاركة في صنع القرارات.

جدول رقم (25) يبين توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يحبذونها في إنجاز مهامهم

النسب	التكرارات	التكرارات	نوع السؤال
12,1	7	مصلحة المواطنين	جماعيا
6,9	4	اختصار الوقت	
19,0	11	تحقيق جودة الخدمات	
34,5	20	الكل	
27,6	16		لوحدهم
100,0	58		المجموع

شكل رقم (27) يبين توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يحبذونها في إنجاز مهامهم



من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 72.4% من المبحوثين و إنجاز مهامهم جماعيا وهي نسبة كبيرة ويؤكدون أن ميلهم لذلك من أجل المصالح المواطنين ونسبة المبحوثين الذين يؤكدون ذلك 12.1% من المبحوثين تليها نسبة 6.9% من المبحوثين يؤكدون أنه من أجل اختصار الوقت تليها نسبة 19% من المبحوثين أكدوا أنه من أجل تحقيق جودة الخدمات تليها نسبة 34.5% من المبحوثين يؤكدون أنه من أجل تحقيق كل ما ذكر اما نسبة 27.6% من المبحوثين يميلون إلى العمل لوحدهم وهي النسبة الصغيرة والأقل

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 21 أن نسبة المبحوثين الذين يحبذون إنجاز أعمالهم ومهامهم جماعيا هي النسبة الغالبة ويمكن تحليل تفصيل العمال لإنجاز مهامهم جماعيا من عدة منظورات الشعور بالإنتماء فعندما يعمل الأفراد ضمن فريق أو مجموعة يمكن أن يعزز ذلك شعورهم بالإنتماء للمجموعة والمؤسسة، وقد يكون لديهم دافع قوي للمساهمة في إنجاز المهام بشكل أفضل، تحفيز التعاون بناء الفريق في بعض الحالات

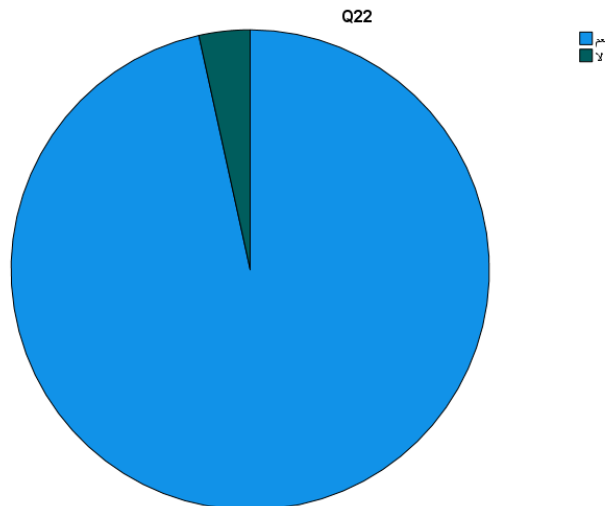
قد تكون المهام المطلوبة تحقيقها تفوق إمكانية الفرد الواحد وتطلب جهودا مشتركة وتسير ما بين الأعضاء المختلفة في الفريق وفي هذه الحالة يفصل العمال أنجاز المهام بشكل جماعي لضمان نجاحه

من العمل معا على أنجاز المهام يعزز الرضاء الوظيفي فإنجاز المهام بشكل جماعي يمكن أن يؤدي إلى إحساس بالفخر والإنجاز و الإلتزام للفريق وللمؤسسة بشكل عام، كذلك يمكن من خلال العمل في بيئة جماعية تطوير مهارات التواصل والتعاون وحل المشكلات الجماعية وهذا يمكن أن يكون مفيدا لتطوير المهارات المهنية تفضيل العمال أنجاز مهامهم جماعيا عندما يرتبط هذا الشعور بالإلتزام والهوية الجماعية وعندما تتطلب المهمة تعاونا وتنسيقا بين الأفراد يعزز هذه الخبرات الشعور بالتحفيز والرضاء الوظيفي ويساهم في تحقيق الأهداف الكبيرة خاصة

جدول رقم (26) يبين توزيع المبحوثين حسب حالات ممارسة العمل في شكل جماعي.

المبحوثين حسب حالات ممارسة العمل في شكل جماعي	التكرارات	النسب
نعم	56	96,6
لا	2	3,4
المجموع	58	100,0

شكل رقم (28) يبين توزيع المبحوثين حسب حالات ممارسة العمل في شكل جماعي.



من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة 96.6% من المبحوثين يرون أنه في حاله ممارستهم لعملهم في شكل جماعي هذا يفرض عليهم من تحلي بالانضباط و الإلتزام وهي نسبة عالية

جدا تليها نسبة 3.4% من المبحوثين يرون أنه في حالة ممارستهم لعملهم في شكل جماعي هذا لا يفرض عليهم التحلي بالانضباط و الإلتزام وهي نسبة متحفظة جدا

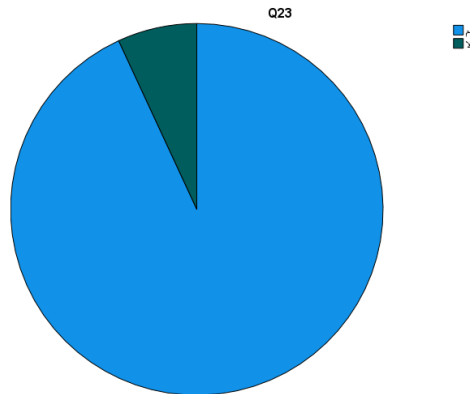
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن عملهم في شكل جماعي يفرض عليهم التحلي بالانضباط و الإلتزام فإذا كان العمل في شكل جماعي فمن المرجح أن يفرض ذلك التحلي بالانضباط و الإلتزام، في العمل الجماعي يتعين على الأفراد التوازن بين تحقيق أهدافهم الشخصية ودعم أهدافهم للمجموعة وللمؤسسة ويحتاج الأفراد إلى التحلي بالانضباط و الإلتزام بالقيم والأهداف المشتركة كما يعتمد العمل الجماعي على تكامل الجهود بين الموظفين لتحقيق الأهداف ويتطلب ذلك انضباطا وإلتزام بالمواعيد و المسؤوليات لضمان تنظيم العمل وسيره بفعالية ، كذلك العمل الجماعي له دور في تعزيز الثقة بين الموظفين وتعزيز العلاقات الإجتماعية ومن أجل تحقيق هذه الثقة يتعين على الأفراد الإلتزام بالتعاون والتواصل بشكل فعال والوفاء بالالتزاماتهم

يفرض العمل الجماعي الانضباط و الإلتزام على الأفراد نتيجة الحاجة إلى تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المشتركة بشكل فعال

جدول رقم(27) يبين توزيع المبحوثين حسب دور الأخلاق المهنية في تعزيز طاقاتهم

النسب	التكرارات	التكرارات	توزيع المبحوثين حسب دور الأخلاق المهنية في تعزيز طاقاتهم
93,1	54		نعم
6,9	4		لا
100,0	58		المجموع

شكل رقم (29) يبين توزيع المبحوثين حسب دور الأخلاق المهنية في تعزيز طاقاتهم



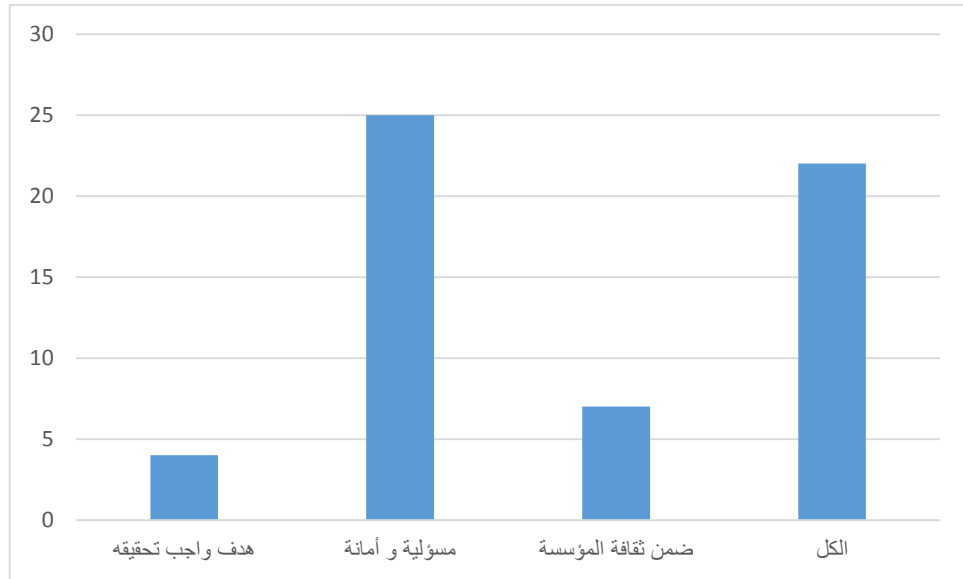
من خلال جدول الأعلى تبين أن نسبة 93.1% من المبحوثين يعتقدون أن التحلي بالأخلاق المهنية يعزز طاقاتهم في تحقيق المصلحة الإجتماعية عالية جدا نسبة 6.9% من المبحوثين يعتقدون أن التحلي بالأخلاق المهنية لا يعزز طاقاتهم في تحقيق المصلحة الاقتصادية وهي نسبة متحفظة جدا

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الاعلام الخاص بسؤال رقم 23 لأن التحلي بالأخلاق المهنية يعزز طاقات المبحوثين في تحقيق المصلحة الإجتماعية والتحلي بالأخلاق المهنية ويعزز ذلك طاقات العمل في تحقيق المصلحة الإجتماعية ويمكن أن يركز على عدة نقاط، بناء الثقة والاحترام فعندما يتحلى العمال بالأخلاق المهنية يتم بناء الثقة والاحترام، بينهم وبين زملائهم والإدارة هذا يخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة تساهم في تعزيز التعاون والتفاعل الاجتماعي بين العمال، تعزيز الإنتماء إلى المجتمع العملي فعندما يكون العمال اخلاقياتهم المهنية عالية يشعرون بالإنتماء المجتمع العملي الذي ينتمون اليه هذا يعزز الروح المعنوية والاندماج في المجموعة، وبالتالي يزيد طاقاتهم في الأهداف المشتركة للمصلحة الاجتماعية، تحقيق العدالة والمساواة فالأخلاق المهنية تشجع على مبادئ العدالة والمساواة داخل بيئة العمل عندما يتصرف العمال بأخلاقيات مهنية يتم تقدير الجهود بشكل عادل ويعامل الجميع بنفس الطريقة ما يعزز المساواة ويزيد من تفعيل الطاقات لتحقيق المصلحة الاجتماعية، فتأثير الاجتماعي الايجابي فيمكن أن يكون للأخلاق المهنية التي يتحلى بها العمال تأثيرا ايجابيا على المجتمع خارج بيئة العمل، يمكن أن يكون للعمال دور نموذجي في تعزيز القيم الإجتماعية و المساهمة في بناء مجتمع أكثر إنسانية وعدالة، يمكن أن تعزز الاخلاق المهنية طاقات العمال في تحقيق المصلحة الإجتماعية من خلال تعزيز الثقة وتحقيق العدالة والمساواة بناء الإنتماء للمجتمع العملي والتأثير الاجتماعي الإيجابي

جدول رقم (28) يبين توزيع المبحوثين حسب المصلحة الإجتماعية

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب المصلحة الإجتماعية
6,9	4	هدف واجب تحقيقه
43,1	25	مسؤولية و أمانة
12,1	7	ضمن ثقافة المؤسسة
37,9	22	الكل
100,0	58	المجموع

شكل رقم (30) يبين توزيع المبحوثين حسب المصلحة الإجتماعية



من خلال جدول أعلاه تبين أن نسبة 43.1% من المبحوثين تمثل لهم المصلحة الإجتماعية مسؤولية وأمانة وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 12.1% من المبحوثين تمثل لهم المصلحة الإجتماعية ثقافة المؤسسة ثم نسبة 6.9% من المبحوثين تمثل لهم المصلحة الإجتماعية هدف واحد تحقيقه ثم تبين في النسبة الأخيرة في الجدول أن نسبة 37.9% من المبحوثين تتمثل لهم المصلحة الإجتماعية بكل الإقتراحات السابقة

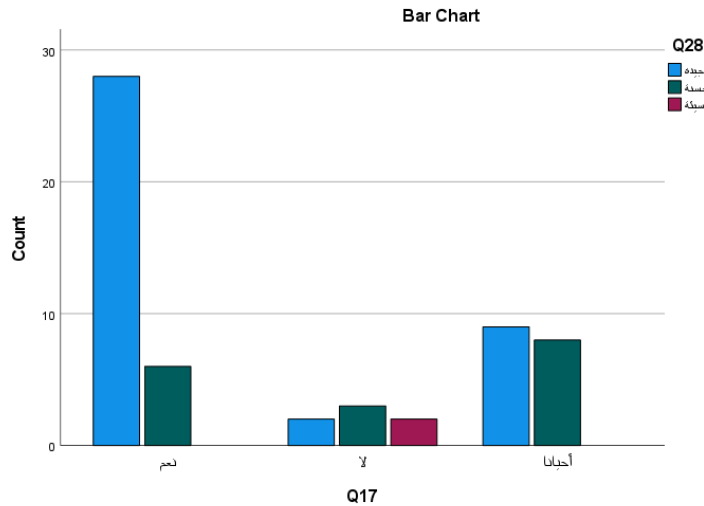
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال 24 أن هذا التنوع في الآراء والتصورات بين العمال حول مصلحتهم الإجتماعية، حيث تساهم تلك التصورات في تحقيق المسؤولية الإجتماعية بشكل كبير ويكون ذلك عن طريق، الوعي بالمسؤولية الفردية والجماعية فعندما يدرك العمال مسؤولياتهم الفردية والجماعية تجاه مصلحتهم الإجتماعية يصبحون أكثر عرضة لإتخاذ الاجراءات التي تعزز هذه المسؤولية مثل الإلتزام بالقوانين واللوائح والمشاركة في الأنشطة الإجتماعية والمجتمعية، تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة بفهم العمال لمصلحتهم الإجتماعية ودورهم في المجتمع ويمكنهم التأثير على قرارات الشركة أو المؤسسة لتحقيق توازن بين المصالح المختلفة بما في ذلك مصلحة العمال والمجتمع، تعزيز الوعي بالحقوق والواجبات من خلال تفاهم مصلحتهم الإجتماعية، ويتعارف العمال أيضا على حقوقهم وواجباتهم في محيط العمل والمجتمع مما يساهم في تحقيق توازن صحيح بين الحقوق والواجبات، وبالتالي فإن فهم العمال لمصلحتهم الإجتماعية والتصورات المرتبطة بها يعزز المسؤولية ويساهم في بناء مجتمع أكثر تكافلا و إستدامة.

المحور الثاني

جدول رقم (29) يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة بين نوع العلاقة بين زملاء في العمل وتقدير العمل الجماعي داخل المؤسسة

المجموع	سؤال 28			التكرارات		علاقة بين نوع العلاقة بين زملاء في العمل وتقدير العمل الجماعي داخل المؤسسة
	سيئة	حسنة	جيدة	التكرارات	النسب	
34	0	6	28	التكرارات	نعم	سؤال 17 لا
58,6%	0,0%	35,3%	71,8%	النسب		
7	2	3	2	التكرارات	لا	
12,1%	100,0%	17,6%	5,1%	النسب		
17	0	8	9	التكرارات	أثناء	
29,3%	0,0%	47,1%	23,1%	النسب		
58	2	17	39	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

شكل رقم (31) يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة بين نوع العلاقة بين زملاء في العمل وتقدير العمل الجماعي داخل المؤسسة



من خلال قراءه معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 71.8% من المبحوثين الذين علاقتهم بزملائهم جيدة يلاحظون أن هناك ميولات للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي أعلى نسبة لها نسبة 23.1% من المبحوثين يلاحظون أنه هناك أثناء ميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي النسبة المتوسطة ثم تليها نسبة 5.1% يلاحظون أنه لا يوجد ميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي أقل نسبة في حين نجد نسبة 47.1% من المبحوثين الذين

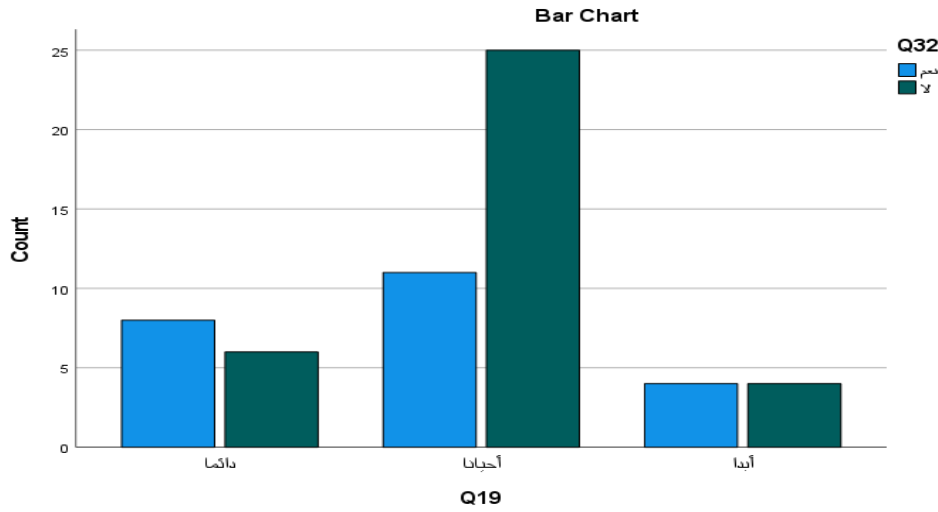
علاقتهم بزملائهم حسنه يلاحظون أنه هناك أثناء ميول العمل الجماعي داخل المؤسسة وهي أعلى نسبة ليها نسبة 35.3% من المبحوثين يلاحظون للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي نسبة متوسطة 17.6% من المبحوثين يلاحظون أنه لا يوجد ميول العمل الجماعي داخل المؤسسة أما بالنسبة للمبحوثين الذين علاقاتهم بزملائهم سيئة فنسبة 100% من المبحوثين يلاحظون أن لا يوجد ميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة

وبناء على معطيات الجدول تبين أن العلاقة بين نوع العلاقة بين الزملاء في العمل والميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة حيث تعتبر العلاقة الاجتماعية داخل بيئة العمل عاملا مهما في بناء هويه المؤسسة وتشكيل التفاعلات بين العمال اذا كانت العلاقة بين العمال إيجابية ومتعاونة فقد يكون مؤشر لقدرة على تحقيق المصلحة الاجتماعية كما تؤثر الديناميات الاجتماعية والثقافية داخل المؤسسة على تقدير العمل الجماعي فاذا كان هناك تفاوت كبير في القيم والثقافات بين العمال فقد يؤدي ذلك الى صعوبات في التفاعل والتفاعل الجماعي ولان العلاقة الإيجابية بين الزملاء تساهم في بناء التضامن والتكامل المؤسسي وهذا ما يزيد من فعالية المؤسسة في سبيل تحقيق المسؤولية الاجتماعية وفي طريق تحقيق ذلك قد تصادف المؤسسة تحديات في بناء علاقات ايجابية بين الزملاء مثل التنافس الداخلي او نقص التواصل هذه التحديات قد تؤثر سلبا على تقدير العمل وعلى دور العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة، يؤثر نوع العلاقة بين العمل على تقدير العمل الجماعي وكيفية التفاعل لتشكيله ديناميات الداخلية للمؤسسة التي تسعى دوما الى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

جدول رقم (30) يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تعديل القرارات والإجراءات وفق فروق فردي للعمال و المشاركة في صنع القرار الخاص بالمؤسسة

المجموع	سؤال 32		التكرارات		
	لا	نعم	العلاقة بين تعديل القرارات والإجراءات وفق فروق فردي للعمال و المشاركة في صنع القرار الخاص بالمؤسسة		
14	6	8	التكرارات	دائما	سؤال 19
24,1%	17,1%	34,8%	النسب		
36	25	11	التكرارات	أثناء	
62,1%	71,4%	47,8%	النسب		
8	4	4	التكرارات	أبدا	
13,8%	11,4%	17,4%	النسب		
58	35	23	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

رقم (32) يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة بين تعديل القرارات والإجراءات وفق فروق فردي للعمال و المشاركة في صنع القرار الخاص بالمؤسسة



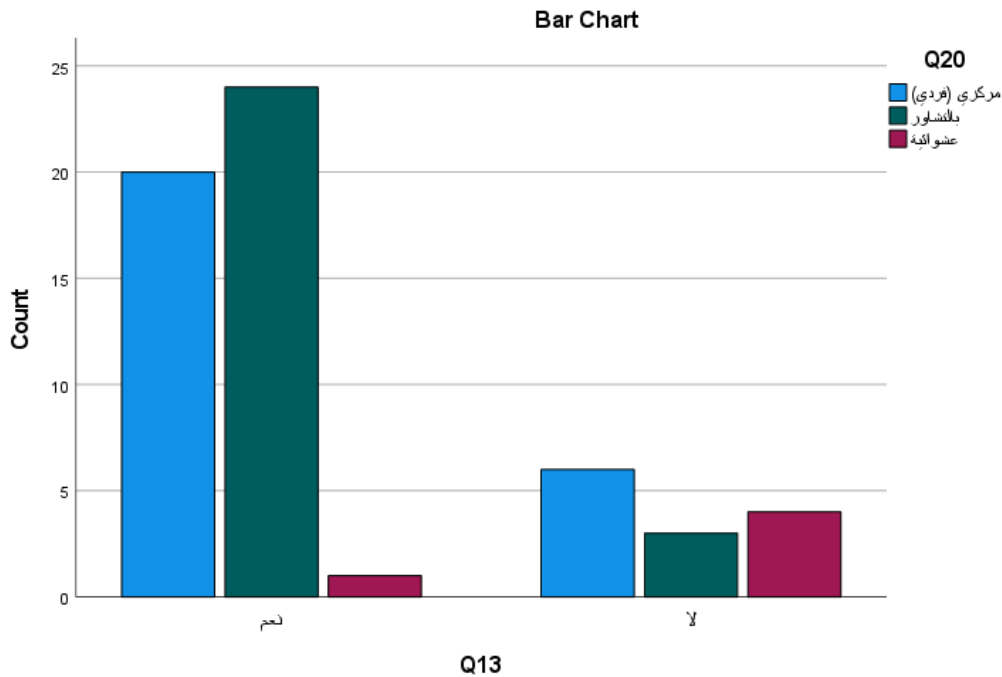
من خلال قراءة معطيات الجدول نلاحظ أنها 47% من المبحوثين الذين يقرون أنه عادة ما يتم تعديل القرارات والإجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال والمشاركة في صنع القرار الخاص بالمؤسسة يكون أثناء وهي أعلى نسبة 34.8% من المبحوثين مشاركتهم في صنع القرار الخاص بالمؤسسة يكون دائما وهي النسبة المتوسطة لها نسبة 17.4% من المبحوثين لا يشاركون في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة أبدا في حين نجد نسبة 71.4% من المبحوثين الذين لا يقرون أنه عادة ما يتم تعديل القرارات والإجراءات حسب الفروقات الفردية للعمال ومشاركته في صنع القرار الخاص بالمؤسسة يكون أثناء وهي أعلى نسبة تليها نسبة 17.1% من المبحوثين مشاركتهم في صنع القرار الخاص بالمؤسسة وهي النسبة المتوسطة لها نسبة 11.4% من المبحوثين لا يشاركون في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة أبدا

وبناء على معطيات الجدول تبين أن العلاقة بين تعديل القرارات والإجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال ومشاركتهم في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة حيث يعكس تعديل القرارات والإجراءات وفقا للفروقات الفردية للعمال وكيف تتوزع السلطة داخل المؤسسة فإن كان هناك تفصيل لتعديل القرارات وبناء على الفروقات الفردية فقد يعكس ذلك توزيع غير متوازن للسلطة والتحكم داخل المؤسسة، ويمكن مشاركة العمال في صنع القرارات عملا هاما في بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة إذا كان هناك تفصيل لمشاركة العمال في صنع القرارات فقط يعكس بيئة عمل ديمقراطية ومشجعة للتواصل الفعل، ويعكس التوازن القرارات بين الفروقات الفردية ومشاركة العمال في صنع القرارات مدى العدالة التنظيمية (الاجتماعية) داخل المؤسسة فاذا تم توفير فرص متساوية للمشاركة في صنع القرارات، يمكن ان يساهم ذلك في بناء بيئة عمل أكثر عدالة.

جدول رقم (31) يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة تقدير العمال التعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة للمؤسسة وبين مدى تأثرهم بالعدالة التنظيمية في تضاعف مجهوداتهم لتحقيق أهداف

المجموع	سؤال 20			التكرارات	علاقة تقدير العمال التعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة للمؤسسة وبين مدى تأثرهم بالعدالة التنظيمية في تضاعف مجهوداتهم لتحقيق أهداف
	عشوائية	بالتشاور	مركزي (فردى)		
45	1	24	20	التكرارات	سؤال 13
77,6%	20,0%	88,9%	76,9%	النسب	
13	4	3	6	التكرارات	لا
22,4%	80,0%	11,1%	23,1%	النسب	
58	5	27	26	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

شكل رقم (33) يبين توزيع المبحوثين حسب العلاقة تقدير العمال التعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة للمؤسسة وبين مدى تأثرهم بالعدالة التنظيمية في تضاعف مجهوداتهم لتحقيق أهداف



من خلال قراءة معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 76.6% من المبحوثين الذين يلاحظون أن التعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة مركزية (فردية) يعتقدون أن العدالة

التنظيمية تدفعهم الى مضاعفة الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي أعلى نسبة تاليها نسبة 23.1% من المحوكن يعتقدون أن العدالة التنظيمية لا تدفعهم الى مضاعفه الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وهي أقل نسبة في حين نجد أن نسبة 89.9% من المبحوثين الذين يلاحظون أن التعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة بالتشاور ويعتقدون أن العدالة التنظيمية تدفعهم لمضاعفه الجهود أهداف المؤسسة وهي أعلى نسبة ليها نسبة 11.1% من المبحوثين يعتقدون ان العدل التنظيمية لا تدفعهم لمضاعفه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أما بنسبة للمبحوثين الذين يلاحظون أن التعليمات والقرارات الصادرة من إدارة المؤسسة عشوائية نسبة 80% من المبحوثين الذين يعتقدون أن العدالة التنظيمية لا تدفعهم الى مضاعفه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وهي أعلى نسبة ليها نسبة 20% من المبحوثين يعتقدون أن العدالة التنظيمية تدفعهم لمضاعفه الجهود وهي أقل نسبة

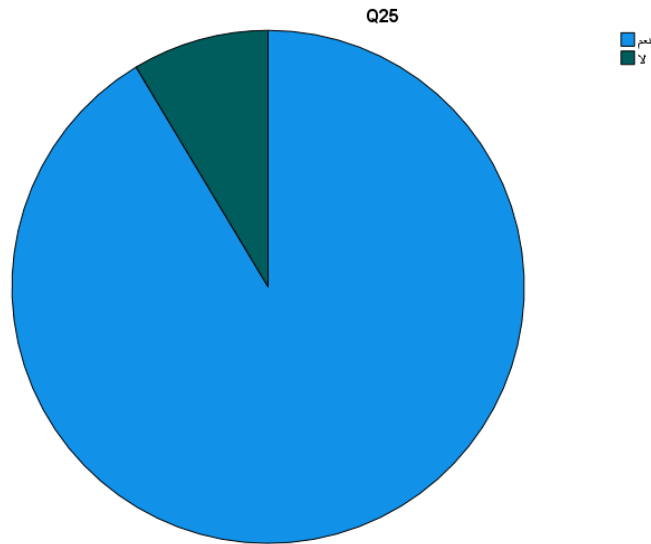
وبناء على معطيات الجدول تبين أن العلاقة بين التقدير التعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة وبين العدالة التنظيمية حيث تبين أن نسبة من العمال تقدر ذلك سواء كانت مركزية(فردية) أو تتم بالتشاور هذا يدل على وجود مستوى عالي من الثقة والاحترام للسلطة الإدارية داخل المؤسسة ويبدو أن هناك إرتباطا بين العدالة التنظيمية واستعداد الموظفين للمضي قدما وزيادة جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة والعمال الذين يرون القرارات تتخذ بناء على التشاور أو العمل الفردي بنسب أعلى للاستعداد لزياده جهودهم مقارنة بالذين يرون العمل بشكل عشوائي كما يبدو ان هناك تفعيل واضح للعمل بالتشاور والتعاون بين العمال مما يعكس عنصر في بيئة فصل الديمقراطية الخبرة في صنع القرار وهو ما يؤدي غالبا الى تحقيق المصلحة الاجتماعية بالمؤسسة وقد تظهر العشوائية في اتخاذ القرارات كدليل محتمل للمؤسسة حيث يمكن أن تؤدي الى إنخفاض مستوى الضغط والرضاء بين الموظفين وقلة الزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة يمكن تفسير تقدير العمال للتعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة على أنها عبارة عن تعبير على الثقة المتبادلة والاحترام للسلطة داخل المؤسسة حيث يعزز ذلك من الرضاء الوظيفي وتحسين التواصل وتحمل كل موظف مسؤولياتهم الموكلة له ودرجة الإنسجام بين أفراد المؤسسة وقيادتها.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

جدول رقم (32) تبين توزيع المبحوثين حسب مناطق إقامتهم و إختلاف ثقافتهم

النسب	التكرارات	المبحوثين حسب مناطق إقامتهم و إختلاف ثقافتهم	
		التكرارات والنسب	
41,4	24	دائماً	نعم
46,6	27	أثناء	
5,2	3	لا يوجد	
6,9	4		لا
100,0	58		المجموع

شكل رقم جدول رقم (34) تبين توزيع المبحوثين حسب مناطق إقامتهم و إختلاف ثقافتهم



من خلال جدول أعلاه تبين أن نسبة 93.1% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تضم عمال من مناطق مختلفة وحسب هؤلاء المبحوثين فإن نسبة 46.6% من المبحوثين يرون أن التضامن والتكافل بينهم يكون أثناء رغم إختلاف الثقافات بينهم وتري نسبة 41.4% من المبحوثين أن التضامن والتكافل بينهم يكون دائماً ونسبة 5.2% من المبحوثين يرون أن التضامن والتكافل لا يوجد بينهم، ثم يبين في الجدول أعلاه أن نسبة 6.9% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تضم عمال من مناطق مختلفة

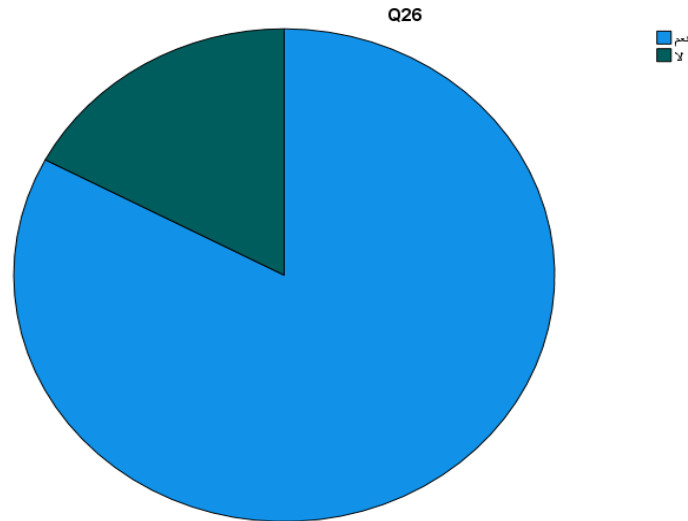
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 25 أن المؤسسات تضم عمال من مناطق مختلفة يمكن أن يؤثر التنوع الجغرافي بين العمال من مناطق مختلفة على التفاعلات الإجتماعية داخل المؤسسة بطرق عدة مختلفة اليك بعض منها، تنوع الثقافات والخلفيات قد يحمل العمال من مناطق مختلفة ثقافات وخلفيات مختلفة مما يؤدي إلى تبادل الخبرات والتعلم

من بعض داخل المؤسسة هذا التباعد قد يسيء البيئة العملية ويساهم في تطوير مهارات التفاوض والتعاون بين العمال تحديات التواصل، قد نشأت في التواصل بين العمال من مناطق مختلفة نتيجة لاختلاف اللغة والثقافات، تكوين الجماعات حسب التوزيع الجغرافي والثقافي للعمال قد يؤثر التوزيع الجغرافي للعمال على هياكل السلطة والقوى داخل المؤسسة حيث يمكن للجماعات من العمال من نفس المنطقة أو الثقافة أن تشكل تحالفا أو تؤثر في صنع القرارات داخل المؤسسة، يعد التنوع الجغرافي بين العمال داخل المؤسسة عاملا مهما يؤثر على الديناميكيات الإجتماعية والتنظيمية داخلها وقد يتطلب فهم لهذا التنوع لتحقيق التكامل والتفاعل الايجابي بين الموظفين.

جدول رقم (36) يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي ومدى الاحترام بين جماعات العمل

التنوع الثقافي ومدى الاحترام بين جماعات العمل	التكرارات	النسب
نعم	48	82,8
لا	10	17,2
المجموع	58	100,0

شكل رقم (35) يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي ومدى الاحترام بين جماعات العمل



من خلال البيانات في الجدول الأعلى تبين أن نسبة 2.8% من المبحوثين يرون أن تنوع الثقافي بالمؤسسة يساهم في سيادة الاحترام بين العمال وهي نسبة عالية جدا تليها نسبة

17.2% من المبحوثين يرون أن التنوع الثقافي لا يسهم في سيادة الاحترام بين العمال وهي نسبة منخفضة جدا والأقل

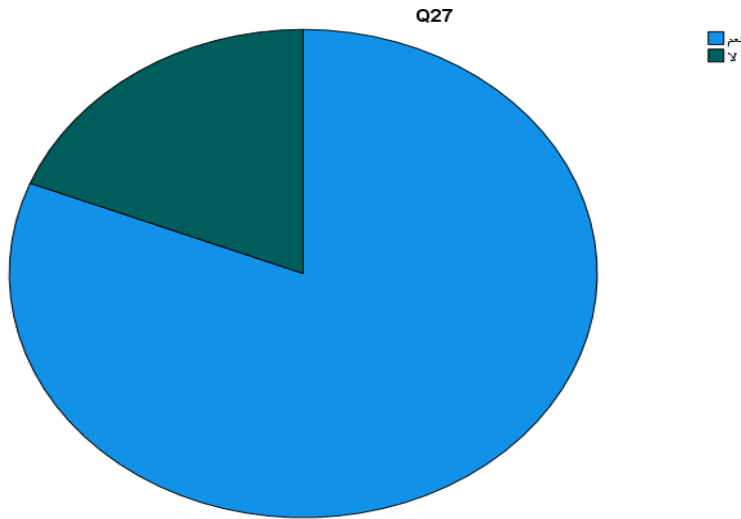
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من سؤال رقم 26 أن نسبة كبيرة جدا من المبحوثين يرون بأن التنوع الثقافي يساهم في سيادة الاحترام بين جماعات العمل وهذا ما قد يؤدي إلى تعزيز التواصل والتفاهم حيث يمكن للتنوع الثقافي أن يعزز التواصل بين أفراد المؤسسة ويسهم في تعزيز التفاهم المتبادل ويمكن للتفاهم أن ينمو ويتطور مما قد يقلل من حدوث التصادمات ويزيد من مستوى الاحترام وتعزيز المساواة يمكن أن يعمل التنوع الثقافي على تعزيز المساواة داخل المؤسسة حيث يتم احترام وتقدير كل الثقافات بشكل متساوي هذا يمكن أن يخلق بيئة عمل تشجع على المشاركة و المساهمة من قبل جميع الأعضاء بغض النظر على خلفياتهم الثقافية

تعزيز التواصل والتفاهم يمكن للتنوع الثقافي أن يعزز فهم الفروق الثقافية وتقديرها بين أفراد المؤسسة عندما يتفاهم الأفراد الثقافات بعضهم البعض بشكل أفضل يزداد احترامهم لبعضهم البعض ويقلل من الخلافات والتوترات ،التنوع كما أريد إستراتيجي يمكن أن ينظر إلى التنوع الثقافي لمورد استراتيجي يمكن الاستفادة منه في تحقيق الأهداف للمؤسسة وزيادة تنافسية بين العمال وتنافسيتها في فرض مكان في المجتمع و يمكن أن يساهم تنوع الثقافي في المؤسسة تعزيز التواصل والتفاهم المتبادل وتعزيز المساواة وتعزيز التواصل والتفاهم كذلك يمكن الاستفادة من التنوع كمورد استراتيجي ولكن يجب إدارته بحذر للتغلب على التحديات المحتملة وتحقيق الفوائد المرجوة.

جدول رقم (37) يبين توزيع المبحوثين حسب أن تبادل الثقافات بين العمال داخل المؤسسة

النسب	التكرارات	تبادل الثقافات بين العمال داخل المؤسسة
81,0	47	نعم
19,0	11	لا
100,0	58	المجموع

شكل رقم (36) يبين توزيع المبحوثين حسب أن تبادل الثقافات بين العمال داخل المؤسسة



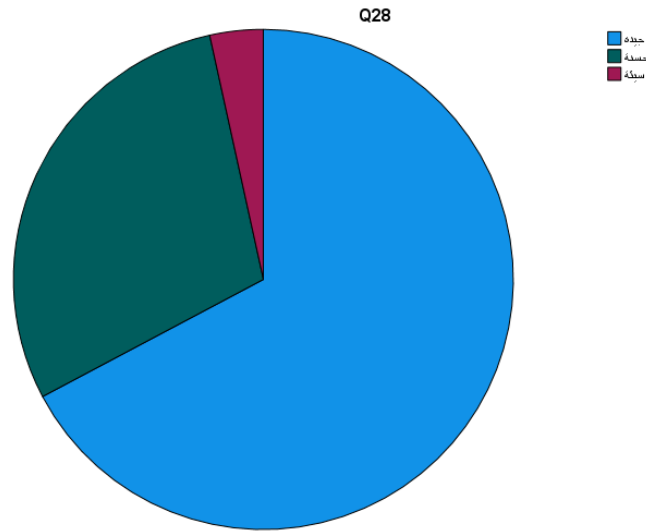
من خلال البيانات من الجدول أعلاه تبين أن نسبة 81% من المبحوثين يعتقدون أن إحتواء المؤسسة على عمال من مناطق مختلفة ينجم عنه تبادل الثقافات وهي النسبة الأعلى والغالبة تليها نسبة 19% من المبحوثين يعتقدون أن إحتواء المؤسسة إلى عمال من مناطق مختلفة لا ينجم عنه تبادل الثقافات

بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من السؤال رقم 27 أن نسبة غالبية من المبحوثين يرون أن إحتواء المؤسسة إلى عمال من مناطق مختلفة ينجم عنه تبادل ثقافات و هذا التبادل يحمل العديد من الاثار والنتائج واليك بعضها، تبادل القيم والمعتقدات بحيث يعمل وجود عمال من مناطق مختلفة على تبادل القيم والمعتقدات بين الثقافات المختلفة هذا التبادل يمكن أن يؤدي إلى تغيرات في النظرة لدى العمال اتجاه القيم والمعتقدات الأخرى ويساهم في زيادة الفهم المتبادل والتسامح والتأثير على هوية الجماعة يمكن لتبادل الثقافات أن يؤثر على هوية المؤسسة وهوية الجماعة قد يشعر العمال بالانتماء إلى هوية مشتركة أو بالعكس وهذا التنوع الثقافي قد يؤدي إلى تعدد الهويات الفردية والجماعية داخل المؤسسة تحفيز التفاعل الثقافي فيمكن أن يشجع وجود عمال من مناطق مختلفة على التفاعل الثقافي وتبادل الخبرات والمعرفة، وهذا التفاعل يمكن أن يؤدي إلى تطوير مهارات التواصل الثقافي والقدرة على العمل مع الاخرين من ثقافات مختلفة، يتطلب وجود عمال من مناطق مختلفة إدارة فعالية للتنوع ومعالجة الصراعات المحتملة وهذا ما يتوجب على المؤسسة أن تبين استراتيجيات لتعزيز التفاهم وحل النزاعات لضمان سير العمل بسلاسة، بشكل عام يمكن أن يكون لوجود عمال من مناطق مختلفة في المؤسسة فرصه لتعزيز التفاعل والتبادل الثقافي ولكن يجب مواجهة التحديات المختلفة المحتملة بشكل فعال لضمان استفادة المؤسسة والموظفين من هذا التنوع.

جدول رقم (35) يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة مع زملاء في العمل

النسب	التكرارات	نوع العلاقة مع الزملاء في العمل
67,2	39	جيدة
29,3	17	حسنة
3,4	2	سيئة
100,0	58	المجموع

شكل رقم (37) يبين توزيع المبحوثين حسب نوع العلاقة مع زملاء في العمل



من خلال بيانات في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 67.2% من المبحوثين علاقاتهم حسنة مع زملائهم وهي النسبة الأعلى نسبة 29.3% من المبحوثين علاقاتهم جيدة مع زملائهم وهي نسبة أقل من الأولى تليها نسبة 3.4% من المبحوثين علاقاتهم سيئة مع زملائهم وهي أقل نسبة

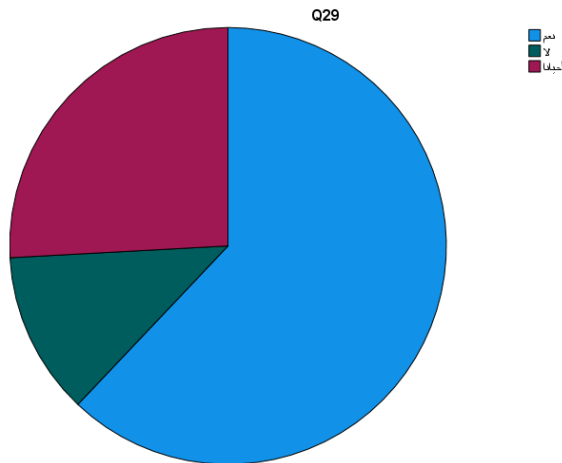
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من خلال السؤال رقم 28 أن عدد كبير من العملاء لهم علاقة جيدة مع زملائهم في العمل وتعتبر علاقات العمل مع زملائهم في المؤسسة موضوعا هاما بالتحليل حيث يمكن لذلك أن يؤثر في عدة جوانب في البيئة العملية وفي حياة الأفراد ويمكن التركيز على هذه جوانب بتعزيز هذه العلاقات بين العمال مثل العوامل الاجتماعية وقد تؤثر العوامل الاجتماعية مثل العمر والجنس والثقافة والخلفيات الاجتماعية للعمال على طبيعة العلاقات بينهم فقد يكون هناك تفاعلا أكثر بين العمال الذين يشتركون في العوامل المشتركة مثل العمر والعرق، التواصل والتفاعل الاجتماعي يمكن أن يؤثر نوع وجود التواصل والتفاعل الاجتماعي بين العمال على جودة العلاقات بينهم، فقد يؤدي

تواصل الدائم والصادق إلى تعزيز الثقة والاحترام بين العمال، والعوامل الثقافية تلعب العوامل الثقافية دوراً هاماً في تشكيل علاقات العمل حيث قد تؤثر القيم والمعتقدات الثقافية والتقاليد على سلوكيات العمال وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض كذلك تؤثر مسافة السلطة والمنافسة والتعاون والصراعات الشخصية على علاقات بين الأعضاء باختصار علاقة العمال مع زملائهم في المؤسسة يمكن أن تكون متنوعة ومعقدة وتتأثر بعدة عوامل سوسيولوجية فالتفاهم الجيد وإدارة الصراعات بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحسين هذه العلاقات وزيادة نسبة العلاقات الإيجابية بين العمال

جدول رقم (36) يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي بالمؤسسة في مواجهة مشاكل معينة مع العملاء بالمؤسسة

النسب	التكرارات	التكرارات
		التنوع الثقافي بالمؤسسة في مواجهة مشاكل معينة مع العملاء بالمؤسسة
62,1	36	نعم
12,1	7	لا
25,9	15	أثناء
100,0	58	المجموع

شكل رقم (38) يبين توزيع المبحوثين حسب التنوع الثقافي بالمؤسسة في مواجهة مشاكل معينة مع العملاء بالمؤسسة



من خلال البيانات في الجدول الأعلى تبين أن نسبة 62.1% من المبحوثين يرون أن التنوع الثقافي يساهم في خلق حلول بديلة أثناء مواجهة المؤسسة أو العملاء لمشكلات معينة وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 25.9% من المبحوثين يرون بأن التنوع الثقافي يساهم أثناء في خلق

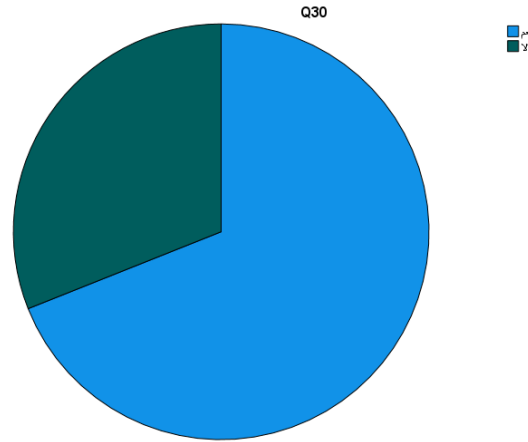
حلول بديلة أثناء مواجهة المؤسسة أو العملاء لمشكلات معينة وهي النسبة المتوسطة تليها نسبة 12.1% من المبحوثين يرون أن التنوع الثقافي لا يسهم في خلق حلول بديلة وهي النسبة الأدنى

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 29 أن نسبة عالية من العمال يرون أن التنوع الثقافي بالمؤسسة يساهم في خلق حلول بديلة أثناء مواجهة المؤسسة أو العملاء لمشكلات معينة وهذا ما يؤكد وجود بالمؤسسة، تنوع الخبرات والمعرفة المختلفة وبفضل وجود عمال من خلفيات ثقافية مختلفة يمكن أن تكون المؤسسة مكان لتبادل الخبرات والمعرفة المختلفة وهذا التبادل يمكن أن يفتح افاق جديدة تساعد في توليد افكار وحلول مبتكرة لمشكلات معينة، القدرة على التكيف يمكن أن يعزز التنوع الثقافي قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المتنوعة بوجود مجموعة متنوعة من الخبرات والثقافات يكون لديهم القدرة على الاستنباط الحلول الملائمة للمشكلات التي تواجهها سواء كانت داخلية أو خارجية، توسيع افاق الحلول بفضل التنوع الثقافي يمكن للمؤسسة استكشاف حلول بديلة وتبني أساليب جديدة لمواجهة المشكلات والاستعانة بمختلف الخبرات والثقافات حيث يمكن أن يفتح افاق جديدة التفكير ويساعد في تطبيق حلول مبتكرة، كذلك يوجد العديد من الامور التي قد يوفرها التنوع الثقافي لمواجهة الصعوبات كتفكير والابداع ومن خلال التفاعلات الثقافية التي قد تواجهها

جدول رقم (37) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى تأثير تنوع الثقافات يقلل على مستوى المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات بالمؤسسة

النسب	التكرارات	التكرارات والنسب
		تنوع الثقافات يقلل على مستوى المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات بالمؤسسة
69,0	40	نعم
31,0	18	لا
100,0	58	المجموع

شكل رقم (39) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى تأثير تنوع الثقافات يقلل على مستوى المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات بالمؤسسة

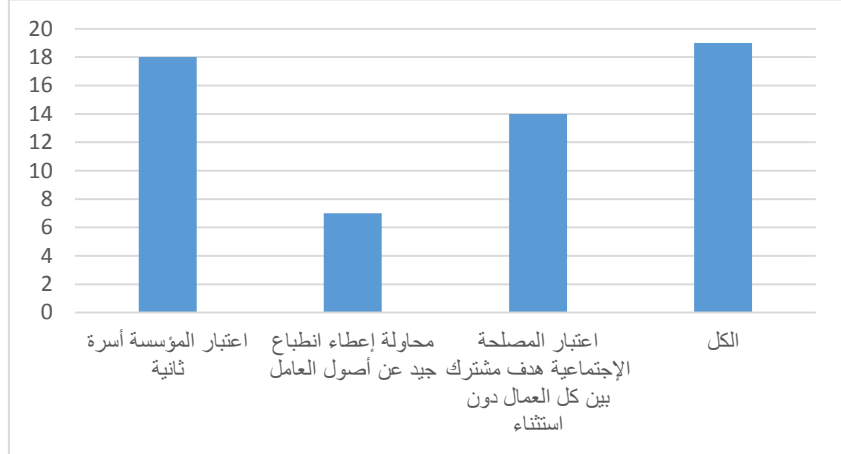


من خلال البيانات في الجدول الأعلى تبين أن نسبة 69% من المبحوثين يعتقدون أن تنوع الثقافات في المؤسسة يساهم في تقليل المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات تليها نسبة صغيرة 31% من المبحوثين يعتقدون أن تنوع ثقافات لا يقلل من المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 30 أن نسبة الغالبة من المبحوثين يعتقدون أن التنوع الثقافي بالمؤسسة يقلل من المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات ويعكس هذا نظرة سيكولوجية تسير إلى عدة جوانب اليك بعضها، التنوع يعزز العدالة فيمكن أن يشعر العمال بأن وجود تنوع ثقافي في المؤسسة يزيد من العدالة في تقديم الخدمات فعندما يكون هناك مجموعة كبيرة متنوعة من الأشخاص يشاركون في عملية إتخاذ القرارات فأنهم قد يكونوا أكثر عرضة لإتخاذ قرارات متوازنة ومنصفة

جدول رقم (38) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية

النسب	التكرارات	مدى مساهمة التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية
31,0	18	إعتبار المؤسسة أسرة ثانية
12,1	7	محاولة إعطاء إنطباع جيد عن أصول العامل
24,1	14	إعتبار المصلحة الإجتماعية هدف مشترك بين كل العمال دون إستثناء
32,8	19	الكل
100,0	58	المجموع



شكل رقم (40) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى مساهمة التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية

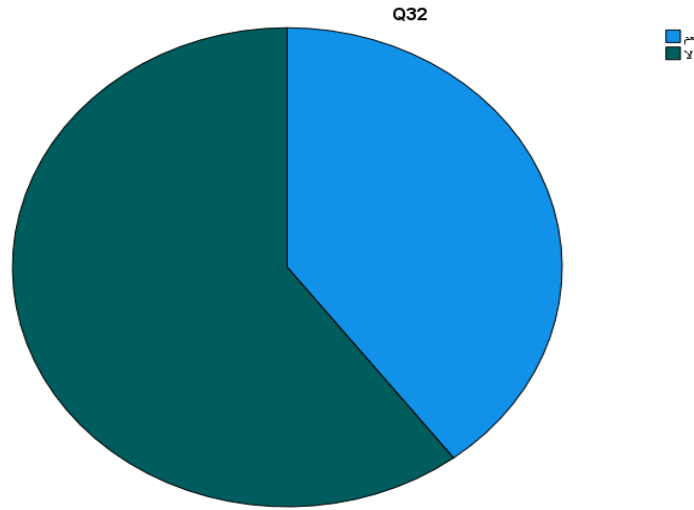
من خلال البيانات في الجدول الأعلى تبين أن نسبة 32.8% من المبحوثين يعتقدون أن كيفية مساهمة التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية يتمثل في كل الإقتراحات وهي نسبة غالبية يليها نسبة 31% من المبحوثين يرون أن تحقيق المسؤولية الإجتماعية يتطلب اعتبار المؤسسة كبيئة تشبه الأسرة وهي نسبة كذلك غالبية تتقارب مع النسبة الأولى تليها نسبة 24.1% من المبحوثين يرون أن تحقيق المسؤولية الإجتماعية يتطلب أن تكون المصلحة الإجتماعية هدفا مشتركا وهي نسبة كبيرة تليها نسبة 12.1% من المبحوثين يرون أهمية إعطاء أنتباه ايجابي عن أصول العامل وهي نسبة صغيرة

بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 31 أن المبحوثين يرون أن التنوع الثقافي له مساهمة في تحقيق المسؤولية الإجتماعية ويمكن أن يتجلى ذلك في عدة جوانب سوسولوجية إعتبار المؤسسة كأسرة ثانية عندما يتم إعتبار المؤسسة بمثابة أسرة ثانية فيمكن أن يشعر العاملون بالإنتماء والمسؤولية تجاه بعضهم البعض واتجاه المجتمع بشكل عام وهذا يساهم في تحقيق المسؤولية الإجتماعية من خلال تعزيز التعاون والتضامن بين أفراد المؤسسة ابراز اصول العمل فمن خلال محاولة إعطاء انطباع جيد عن وصول العمل يمكن أن تسهم المؤسسة في نشر قيم الاحترام والتسامح والتعاون بين الثقافات المختلفة هذا يعزز الوعي بأهمية المسؤولية الإجتماعية وإلتزام العمل بمعايير اخلاقية عالية،المصلحة الإجتماعية كهدف مشترك عندما يتم إعتبار المصلحة الإجتماعية هدف مشترك بين جميع الأفراد دون إستثناء يتم تعزيز التعاون والتضامن لتحقيق هذا الهدف ووجود تنوع ثقافي في المؤسسة يساهم في تعزيز هذه المفاهيم وتحقيق المسؤولية الإجتماعية من خلال تفاعل والتعاون بين الثقافات باختصار يمكن أن يساهم التنوع الثقافي في المؤسسات في تحقيق المسؤولية الإجتماعية من خلال تعزيز الوعي والتفاهم بين الثقافات المختلفة وتعزيز المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في الجهود المجتمعية

جدول رقم (39) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى التعديل في القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال

النسب	التكرارات	التكرارات والنسب
		مستوى تعديل في القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال
39,7	23	نعم
60,3	35	لا
100,0	58	المجموع

شكل رقم (41) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى التعديل في القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال



من خلال بيانات في الجدول على تبين أن نسبة 60.3% من المبحوثين من المبحوثين يرون أنه لا يتم تعديل القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 39.7% من المبحوثين يرون أنه يتم تعديل القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال وهي النسبة المتحفظة

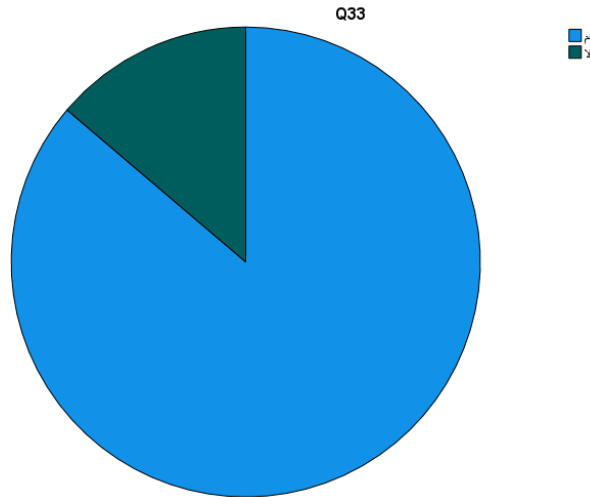
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 32 أن نسبة غالبية من المبحوثين يرون أنه لا يتم عددا تعديلا القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال ونسبة صغيرة من المبحوثين يرون بأنه يتم عاده تعديل وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة وأساليب الإدارة يعتمد تعديل القرارات والاجراءات وفق الفروقات الفردية على ثقافة المؤسسة وأساليب الإدارة في بعض المؤسسات قد تكون هنالك سياسات صارمة للغاية تقلل من فرص

التعديلات الفردية في حين قد تكون هناك مؤسسات أكثر مرونة تتيح تعديلات بناء على الإحتياجات الفردية

جدول رقم (40) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى التنوع الثقافي لدى العمال ومرونة التعامل مع العملاء

التكرارات والنسب	التكرارات	النسب	التنوع الثقافي لدى العمال ومرونة التعامل مع العملاء
	50	86,2	نعم
	8	13,8	لا
	58	100,0	المجموع

شكل رقم (42) يبين توزيع المبحوثين حسب مدى التنوع الثقافي لدى العمال ومرونة التعامل مع العملاء



من خلال بيانات الجدول الأعلى تبين أن نسبة 86.2% من المبحوثين يرون أن في ظل التنوع الثقافي لدى العمال هنالك مرونة في تعامل هؤلاء مع العملاء وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة مع نسبة 13.8% من المبحوثين يرون أن في التنوع الثقافي لدى العمال لا وجود للمرونة في تعامل هؤلاء مع العملاء وهي نسبة متحفظة جدا

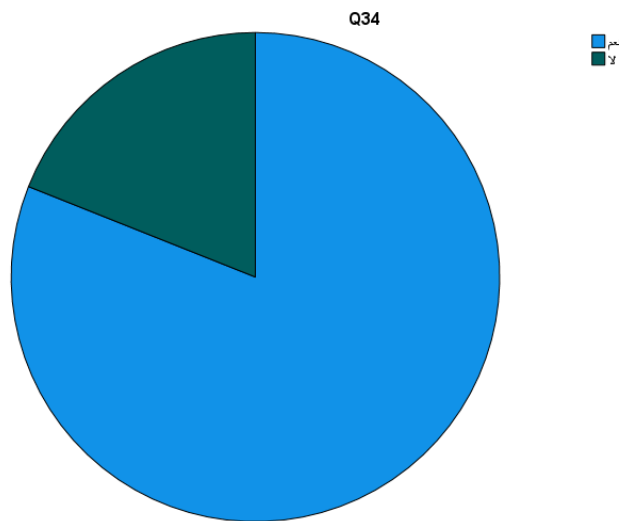
بناء على معطيات الجدول أعلاه تبين من سؤال رقم 33 أن نسبة كبيرة جدا من المبحوثين يرون أن هناك مرونة في تعامل هؤلاء مع العملاء في ظل هذا التنوع الثقافي وهذا دليل على وجود، الوعي الثقافي والتفاهم بفضل التنوع الثقافي للعمال قد يكون لديهم مستوى عالي من الوعي الثقافي والقدرة على التفاهم مع العملاء من مختلف الثقافات هذا يمكن أن يؤدي إلى مرونة أكبر في التعامل مع الاختلافات الثقافية وتلبية إحتياجات العملاء بفاعلية، القدرة على

التكيف نتيجة لتجزئة التعامل مع زملاء العمل من خلفيات ثقافية متنوعة قد يكون للعملاء قدرة أكبر على التكيف مع إحتياجات وتوقعات العملاء المختلفة وهذا يعزز المرونة في تقديم الخدمات بشكل يلبي تلك الإحتياجات، التواصل الفعال يمكن للتنوع الثقافي أن يعزز التواصل الفعال بين العملاء والعمال حيث يكون لديهم القدرة على التفاعل بفاعلية بناء علاقات جيدة مع العملاء بغض النظر على خلفياتهم الثقافية، بناء الثقة والاحترام تعزز التجارب الإيجابية في التعامل مع العمال من خلفيات ثقافية متنوعة بناء الثقة والاحترام بين العمال والعملاء هذا يعزز الولاء للمؤسسة وزيادة فرص العملاء للعودة مرة أخرى، باختصار يمكن أن يؤدي التنوع الثقافي لدى العمال إلى مرونة أكبر في تعاملهم مع العملاء مما يعزز رضا العميل ويعمل على بناء علاقات قوية ومستدامة بين العملاء والمؤسسة.

جدول رقم (41) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى أولوية المسؤولية الإجتماعية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة

النسب	التكرارات	التكرارات والنسب مستوى أولوية المسؤولية الإجتماعية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة
81,0	47	نعم
19,0	11	لا
100,0	58	المجموع

شكل رقم (43) يبين توزيع المبحوثين حسب مستوى أولوية المسؤولية الإجتماعية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة



من خلال البيانات في جدول الأعلى تبين أن نسبة 81% من المبحوثين تمثل المسؤولية الإجتماعية أولوية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة وهي النسبة الغالبة تليها نسبة 19% من

المبحوثين لا تمثل لهم المسؤولية الإجتماعية أولوية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة وهي النسبة المتحفظة

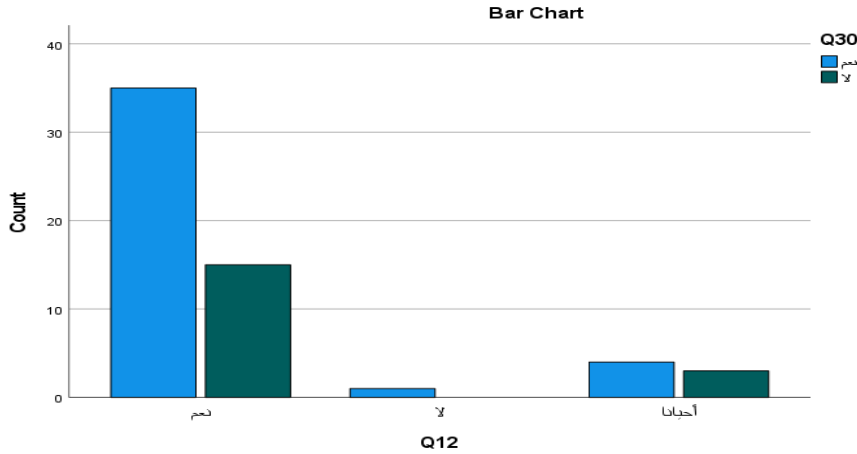
بناء على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ من السؤال رقم 34 أن المسؤولية الإجتماعية تمثل أولوية بالنسبة للمبحوثين في ظل التنوع الثقافي حيث نسبة عالية من المبحوثين يرون بأنه تمثل لهم أولوية واخرون نسبتهم متحفظة يرون بأنها لا تمثل لهم أولوية وهذا السيناريو يعتمد على العديد من العوامل الإجتماعية نذكر منها ثقافة المؤسسة وقيمتها إذا كانت المؤسسة تضع المسؤولية الإجتماعية كقيمة أساسية فمن المرجح أن يعتبرها العمال أولوية بغض النظر على التنوع الثقافي وقد تكون هنا نسبة إجابات المبحوثين بنعم عالية التوجهات القيادية والسياسات للمؤسسة فيمكن أن تؤثر سياسات المؤسسة وتوجهات القيادة بشكل كبير على مدى التركيز على المسؤولية الإجتماعية فإذا كانت هناك إلتزامات قوية بالمسؤولية الإجتماعية من المرجح أن يلتزم العمال بها بغض النظر على التنوع الثقافي التوازن بين المصالح المؤسسة و الإجتماعية في بعض الأحيان قد تتعارض المصالح المؤسسية مع المصالح المسؤولية الإجتماعية مما يجعل العمال يضعون المصالح المؤسسية كأولوية على حساب المسؤولية الاجتماعية، بناء على هذه العوامل فإن المسؤولية الإجتماعية تمثل أولوية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة قد يتفاوت العمل بها بشكل كبير من مختلف المؤسسات وهذا يعتمد على القيم والمعتقدات الفردية و الجماعية.

المحور الثالث

جدول رقم(42) يبين تأثير تنوع الثقافات على المحاباة وجهود تلبية إحتياجات العملاء

المجموع	سؤال 30		التنوع الثقافي	
	لا	نعم	جهود تلبية إحتياجات عملاء	جهود تلبية إحتياجات عملاء
50	15	35	التكرارات	نعم
86,2%	83,3%	87,5%	النسب	
1	0	1	التكرارات	لا
1,7%	0,0%	2,5%	النسب	
7	3	4	التكرارات	أثناء
12,1%	16,7%	10,0%	النسب	
58	18	40	التكرارات	المجموع
100,0%	100,0%	100,0%	النسب	

شكل رقم(44) يبين تأثير التنوع الثقافي في المؤسسة على سيادة الإحترام والميول للعمل الجماعي



من خلال قراءة معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 87.5% من المبحوثين يعتقدون ان تنوع الثقافات بالمؤسسة يقلل من المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات يحاولون بذل كل ما بوسعهم أثناء تأدية مهامهم من أجل إرضاء العملاء وهي اقل نسبة لديها نسبة 10% من المبحوثين يحاولون أثناء بذل كل ما بوسعهم أثناء تأدية مهامهم من أجل إرضاء العملاء وهي النسبة المتوسطة تليها نسبة 2.5% من المبحوثين لا يحاولون بذل كل ما بوسعهم أثناء تأدية مهامهم من أجل إرضاء العملاء وهي اقل نسبة في حين نجد نسبة 83.3% من المبحوثين لا يعتقدون أن التنوع الثقافي بالمؤسسة يقلل من المحاباة والتحيز في تقديم الخدمات ويحاولون بذل كل أثناء تأدية مهامهم من أجل إرضاء العملاء وهي أقل نسبة لديها نسبة 16.7% من المبحوثين يحاولون أثناء بذل كل ما بوسعهم أثناء تأديتهم لمهامهم من أجل إرضاء العملاء وهي النسبة الاقل

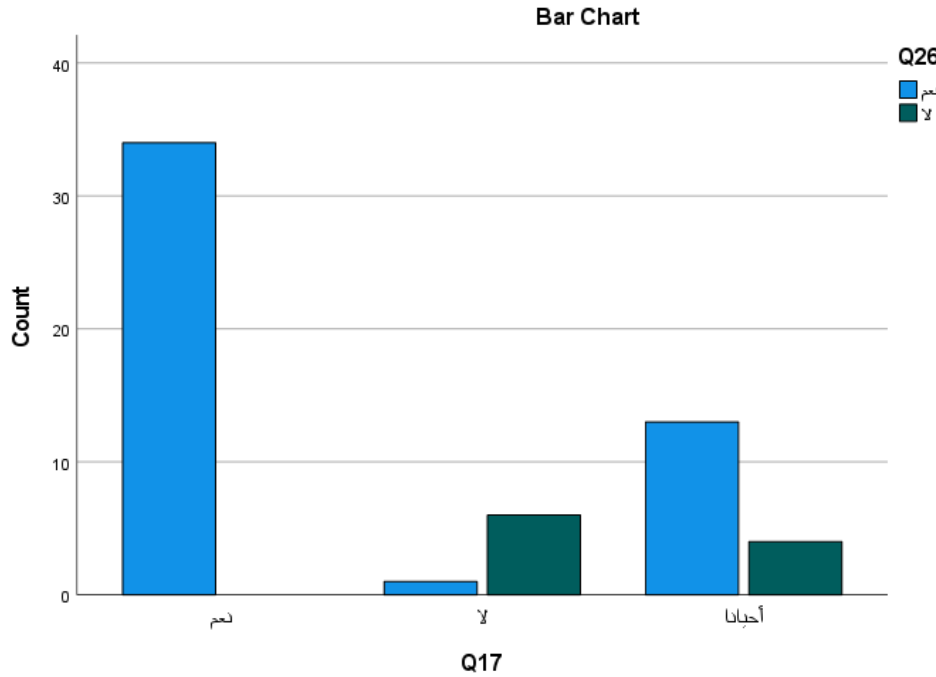
من خلال معطيات الجدول تبين أن نسبة عالية من العمال يحاولون بذل كل ما بوسعهم أثناء تأديتهم مهامهم من أجل إرضاء العملاء ويمكن تفسير هذا بأن العمال يدركون أهمية تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية إحتياجات العملاء للحفاظ على رضائهم وولائهم، كما يمكن أن تؤثر فهم العمال لتأثير تنوع الثقافات وأهمية إرضاء العملاء على ثقافة المؤسسة بشكل عام حيث يمكن الى تعزيز قيم العدالة والاهتمام المتبادل والتعاون داخل الفريق كما يمكن للمؤسسة استغلال هذا الفهم السوسولوجي تعزيز ثقافات التنظيمية وتحسين إدارة موظفيها في تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء ومع ذلك فان العمال مع التحديات المحتملة مثل ضرورة التوازن بين تنوع الثقافات و الحفاظ على وحدة الفريق والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المؤسسة بفعالية كذلك قد يعكس السعي لإرضاء العملاء تطلعات الموظفين للحفاظ على علاقات إيجابية مع العملاء وتلبية إحتياجاتهم هذا يسهم في بناء بيئة إيجابية للمؤسسة وتعزيز الثقة بين العملاء والمؤسسة ومن التحديات المحتملة تكون بحاجة الى إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال مع الحفاظ على التوازن بين تعزيز التنوع وبناء وحده الفريق ومن ناحيه اخرى يمكن أن توفر التحديات بالمؤسسة على تعزيز التفاهم الثقافي

وتعزيز قدراتها التنظيمية، ومن خلال فهم التفاعلات الاجتماعية والثقافية يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوى والضعف وإتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين ادائها وتعزيز التفاعل بين الاقسام وتعزيز العدالة التنظيمية

جدول رقم(43)يبين تأثير التنوع الثقافي في المؤسسة على سيادة الإحترام والميول للعمل الجماعي

المجموع	سؤال 26		سيادة الإحترام والميول للعمل الجماعي		التنوع الثقافي
	لا	نعم	نعم	لا	
34	0	34	التكرارات	نعم	سؤال 17
58,6%	0,0%	70,8%	النسب		
7	6	1	التكرارات	لا	
12,1%	60,0%	2,1%	النسب		
17	4	13	التكرارات	أثناء	
29,3%	40,0%	27,1%	النسب		
58	10	48	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

شكل رقم (45) يبين تأثير التنوع الثقافي في المؤسسة على سيادة الإحترام والميول للعمل الجماعي



من خلال قراءه معطيات الجداول نلاحظ ان نسبة 70.8% من المبحوثين الذين يقرون أن

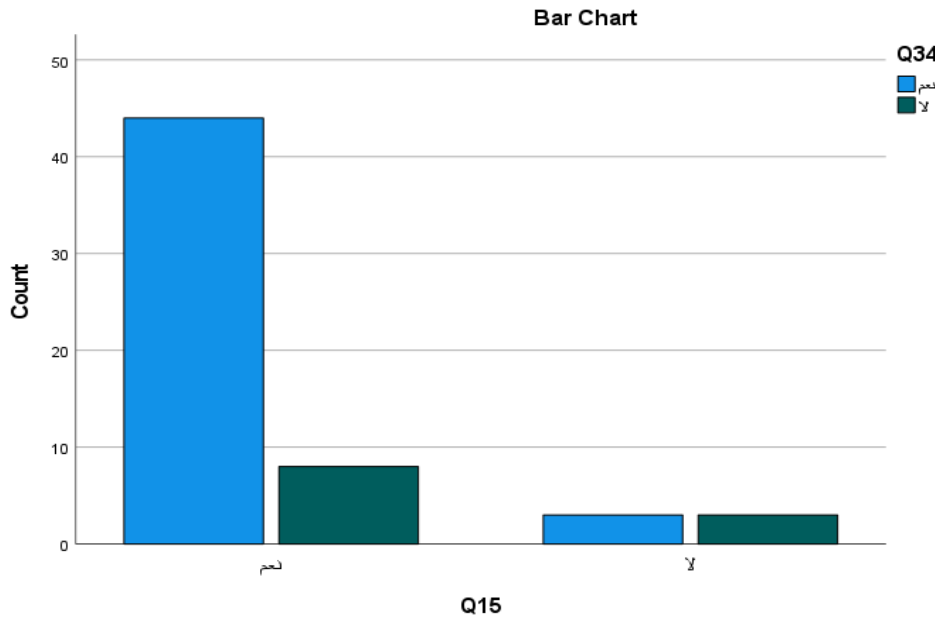
التنوع الثقافي بالمؤسسة يساهم في زيادة الاحترام بين جماعات العمل ويلاحظون أن هناك ميول العمل الجماعي داخل المؤسسة وهي أعلى نسبة هي نسبة 27.1% من المبحوثين ينطون أن هناك ميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي النسبة المتوسطة لديها نسبة 2.1% من المبحوثين لا يلاحظون كان هناك ميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة وهي النسبة الأقل في حين نجد نسبة 60% من المبحوثين الذين يرون ان التنوع الثقافي بالمؤسسة لا يساهم في سيادة الاحترام بين جماعات العمل ويلاحظون أن هناك ميول العمل الجماعي بالمؤسسة أثناء وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 40% من المبحوثين لا يلاحظون أن هناك ميوله للعمل جماعي بالمؤسسة وهي النسبة المتوسطة

ومن خلال معطيات الجدول تبين أن التنوع الثقافي يعمل كعامل تحفيز لبناء ثقافة من الاحترام والتقدير المتبادل وهو ما يعزز العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة وهو ما يحقق الالتزام والانضباط وتحمل مسؤوليه ومن الواضح أن النتائج تظهر تأثيرا إيجابية لتنوع الثقافية على الاحترام داخل المؤسسة والثقافات المتنوعة قد تجلب تفاهما اعمق بين أفراد الفريق وتعزز التواصل الفعال والاحترام المتبادل ما يمكن أن يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الابتكار والابداع في العمل حيث يمكن أن تسهم وجهات النظر المتنوعة في إيجاد حلول مبتكرة وبديلة لحل المشكلات المتنوعة والمعقدة وبالتالي يمكن القول بان التنوع الثقافي ليس فقط يساهم في سيادة الاحترام بين الفريق العمل ولكنه أيضا يرفع من عنصر مرونة الاجراءات بالمؤسسات بالإضافة الى ذلك يمكن للتنوع الثقافي أن يزيد من الانخراط والرضاء لدى موظفين حيث يشعرون بأنهم مقبلون ومحترمون داخل المؤسسة وبغض النظر عن الشفافية هذا يؤدي في النهاية الى بيئة عمل الأكثر تفاعلا وتعاون وبالتالي يمكن أن يساهم في تعزيز الاداء العام للمؤسسة إذ يمكن القول بأن التنوع الثقافي لا يعزز فقط سياده الاحترام بين أفراد الفريق داخل المؤسسة بل يلعب أيضا دورا مهما في تعزيز العلاقات الاجتماعية وتعزيز الأداء والإنتاجية في البيئة العملية

جدول رقم (44) يبين المسؤولية الاجتماعية وألوية المسؤولية الاجتماعية ومكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط

المجموع	سؤال 34		مسؤولية الاجتماعية		مكانة المؤسسة
	لا	نعم	نعم	لا	
52	8	44	التكرارات	نعم	سؤال 15
89,7%	72,7%	93,6%	النسب		
6	3	3	التكرارات	لا	
10,3%	27,3%	6,4%	النسب		
58	11	47	التكرارات	المجموع	
100,0%	100,0%	100,0%	النسب		

شكل رقم (46) يبين المسؤولية الاجتماعية وألوية المسؤولية الاجتماعية ومكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط



من خلال قراءة معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 93.6% من المبحوثين الذين تمثل لهم المسؤولية الاجتماعية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة تحدد مكان المؤسسة وسمعتها في المحيط من محور اهتماما متقدما وهي النسبة الأعلى تليها نسبة 6.4% من المبحوثين الذين لا تمثل لهم المسؤولية الاجتماعية أولوية في ظل التنوع الثقافي بالمؤسسة تعد مكانة المؤسسة ولشتمعاتها وفي المحيط من محور إهتماماتهم وهي أعلى نسبة لها نسبة 27.3% من المبحوثين لا تعد مكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط من محور اهتمامهم وهي أقل نسبة من خلال معطيات الجدول تبين أن المبحوثين يضعون أهمية كبيرة على المسؤولية الاجتماعية وما كانت المؤسسة وسمعتها في المجتمع يمكن تفسير هذا الاهتمام الكبير بالمسؤولية الاجتماعية كإشارة الى الوعي بأهمية القيم والمبادئ الاجتماعية في بناء العلاقات معينة داخل المؤسسة وفي المجتمع بشكل عام ويمكن تفسير الاهتمامات بمكانة المؤسسة وسمعتها الإيجابية ودورها الايجابي في المجتمع، يمكن أيضا أن تعتبر التحليل الاجتماعي لهذه البيانات كجزء من تقييم الأعمال والأوضاع وبناء إستراتيجيات إجتماعية وثقافية وتفاعل بين الأفراد والمؤسسة(العدالة التنظيمية والتضامن وتحمل مسؤولية) بشكل عام، يظهر اهتمام الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية ومكانة المؤسسة وسمعتها في المجتمع تأخير العوامل الاجتماعية والثقافية العمل، ويعكس أيضا تحولات في القيم والاتجاهات في المجتمعية نحو الاستدامة ونسوه هي المجتمعي.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرضية الأولى:

_ تساهم العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة .

من خلال تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الأولى، تأكد ان العدالة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة وذلك لعدة أسباب وهي زيادة الرضاء الوظيفي عندما يشعر الموظفون بان هناك عدالة في المعاملة داخل المؤسسة فانهم يكونوا أكثر رضاء واستمتاعهم ببيئة العمل هذا الرضاء ينعكس إيجاباً على وجود الخدمات التي يقدمونها حيث يتحفزون على تقديم افضل أداء ممكن وأن زياده الالتزام والانضباط يعمل الموظفون على الالتزام في عملهم عندما يرون أن القوانين والاجراءات تطبق بشكل عادل ومتساوي هذا الالتزام يعزز الاهتمام بتقدير خدمة بتقديم خدمات عالية الجودة والانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة تعلمت ومكانة المؤسسة على مدى الثقة التي تتمتع بها وعلى سمعتها بالمجتمع مكان سمعة مؤسسة تأتي في تقديم لخدمات ذات جودة عالية والتزامها من مبادئ الأخلاقية والمعايير الاجتماعية ان تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة له نتيجة لتعزيز العدالة التنظيمية للمؤسسة ويمكن ان يظهر ذلك في عدة نتائج، كتحسين رضاء العملاء عندما يكون هناك عدالة في التعامل داخل المؤسسة يعكس ذلك تجربة العملاء ويشعرون بثقافة الخدمات التي يحصلون عليها ويكونون أكثر رضاء عن تجربتهم العامة مع المؤسسة وان زيادة الثقة بين الزملاء تحفز العدالة التنظيمية والتعاون والتفاهم بين الزملاء حيث يشعرون بأنهم يتمتعون بالمعاملة بشكل عادل ومتساوي، هذا يؤدي الى بناء ثقة والروح الفريق مما يؤدي الى المشاركة العمالية في تحقيق مما يؤدي الى المشاركة العمالية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ان تحسين العلاقات الداخلية والخارجية بالعدالة التنظيمية تعزز العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة وكذلك بين المؤسسة وعمالهم والشركاء الخارجيين هذا يمكن ان يؤدي الى تعزيز التفاعل والتعاون والتواصل بين جميع الأطراف وهو ما تأكد أن الفرضية تحققت نسبياً.

الفرضية الثانية :

تؤدي المشاركة العمالية الى تحقيق المصلحة الاجتماعية للمؤسسة.

من خلال تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثانية تأكد ان المشاركة العمالية تلعب دوراً محورياً في تحقيق المصلحة الاجتماعية بالمؤسسة، وذلك عن طريق بعض الطرق التي من خلالها تؤدي للمشاركة العمالية الى تحقيق المصلحة الاجتماعية، وذلك من خلال تشجيع المشاركة العمالية بشفافية وديمقراطية داخل المؤسسة، يتمكن موظفون من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسائل الاجتماعية والأخلاقية التي تؤثر على المجتمع(العملاء)

وللمشاركة العمالية دور في تعزيز الانتماء و الالتزام بين الموظفين داخل المؤسسة وأهدافها الاجتماعية الداخلية والخارجية، عندما يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف يكون لديهم رغبة أكبر في تحقيق النجاح، وتحقيق المصلحة الاجتماعية، ويتمكن الموظفون من توجيه الإنتباه الى إحتياجات المجتمع(العملاء) وتحديد الفرص لتقديم الدعم والمساعدة من خلال المشاركة العمالية يتم تطوير وتشجيع المبادرات وبرامج تلبية إحتياجات العملاء بشكل أفضل، وبناء على الأثر الذي يمكن أن تؤدي المشاركة العمالية الى تحقيق المصلحة الاجتماعية بالمؤسسة يمكن تخيص النتائج على النحو التالي، تحسين جودة الخدمات من خلال المشاركة العمالية يتم توجيه الإنتباه نحو الإحتياجات وتطلعات العملاء والمجتمع، فيمكن لهذا التوجيه أن يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسة بحيث تتلاءم بشكل أفضل مع إحتياجات المستفيدين وتلبية توقعاتهم، كما يعزز التفاعل الاجتماعي والاندماج وبفضل المشاركة العمالية يمكن أن يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، يمكن أن يؤدي هذا الشعور الى تعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة وتعزيز الانتماء والاندماج بين الاعضاء، وأن تعزيز الشفافية والمساءلة يشجع التوجيه العمالي على زيادة الشفافية داخل المؤسسة مما يعزز المسائلة والمسؤولية في إتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات، هذا يمكن أن يساهم في بناء ثقافة من التعاون على تحقيق المسائل و المسؤوليات الاجتماعية والخدماتية للمؤسسة.

وهو ما تؤكد أن الفرضية تحققت نسبياً.

الفرضية الثالثة:

_ تساهم التنوع الثقافي للعاملين مرونة الاجراءات بالمؤسسة .

من خلال تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة تؤكد أن التنوع الثقافي بين العمال في المؤسسة له دور مهم في المساهمة في مرونة الإجراءات والتشجيع على تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتوصلت إلى بعض الطرق التي يمكن للتنوع الثقافي ان تؤثر على مرونة الإجراءات، انه وجود وجهه نظر متعددة وخبرات ورؤى مختلفه بين الأفراد الذين ينتمون الى ثقافات مختلفة، هذا يمكن أن يساهم في تقديم مجموعة متنوعة من الأفكار والحلول البديلة للتحديات التي تواجهها المؤسسة، في المرونة التنظيمية التي تبني مبادئ الاحترام والتقدير للثقافات المختلفة، يمكن للمؤسسة أن تطور ثقافات تنظيمية تعزز المرونة والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، التفكير الإبداعي الذي يمنحه تنوع الثقافي يمكن أن يحفز عملية التفكير الإبداع حيث يمكن للأفراد الاستفادة من تجاربهم وخفيااتهم المختلفة لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة، تساهم في زيادة مرونة الاجراءات بالمؤسسة، حيث تبين ان استفادة المؤسسة من التنوع الثقافي لدى العاملين يساهم في رفع مرونة الاجراءات في المؤسسة وله نتائج بالمؤسسة ويمكن عرضها على النحو التالي

تعزيز القدرة على التكيف و المرونة فاستفادة المؤسسة من التنوع الثقافي غالبا ما تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

-تعزيز رضا والولاء للعاملين عندما يشعر العاملون بأنهم محترمون ومقبولون داخل المؤسسة بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية فإنهم يكونوا أكثر رضاء وولاء إتجاه المؤسسة.

-توسيع قاعده العملاء فالتنوع الثقافي داخل المؤسسة يؤدي الى فهم افضل للإحتياجات وتوقعات عملاء من خلال موظفين ينتمون الى ثقافة مختلفة مما يساعد في جذب عملاء جدد وهو ما تأكد أن الفرضية تحققت نسبيا.

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد الانتهاء من جميع البيانات و استخلاص النتائج منها بعد تحليلها سوسيولوجيا التي اجابة على جملة التساؤلات التي تم طرحها في بداية هذه الدراسة ، حيث حول الجانب الميداني الجابة على هذه التساؤلات وتأكيد الفرضيات والتي جاءت كالتالي:

تساهم العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بمديرية الضرائب لولاية تبسة-

تؤدي المشتركة العالية الى تحقيق المصلحة الاجتماعية بمديرية الضرائب لولاية تبسة _

يساهم التنوع الثقافي لدى العاملين في مرونة الاجراءات بمديرية الضرائب لولاية تبسة -

توصلت الى نتائج دراستي للتشابه في بعض النفط مع الدراسات السابقة التي تطرقت وإعتمدت عليها خلال مسار بحيث توصلت دراسة بن عيشة نوال ودراسة بوعزيز سمية ان أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، و ان هنالك علاقة بين القيم التنظيمية وسلوك العاملين في إطار المسؤولية الاجتماعية

في حين توصلت دراسة جون سميث أن هنالك إختلاف في مستويات المسؤولية الاجتماعية بناء على الثقافة التنظيمية بناء على الثقافة التنظيمية

كما توصلت نتائج هذه الدراسة الى ان هنالك تأثير النمط الثقافي المؤسسة على تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية ،في ما جاءت نتائج دراسة ماريا رودريغيز متشابهة مع دراستي في أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على المسؤولية الاجتماعية كما درست "ماريا " الشركات متعددة الجنسيات أي درست دور التنوع الثقافي توصلت الى أن لها تأثير على تحقيق المسؤولية الاجتماعية

تم تحقيق هذه النتائج المهمة من خلال دراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يظهر البحث ان العناصر الرئيسية في الثقافة التنظيمية مثل العدالة التنظيمية والمشاركة العالية والتنوع الثقافي، تلعب دورا بارزا في تحقيق وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فوجود ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والعدالة والتواصل المفتوح يكون للموظفين الرغبة في المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بالإضافة الى ذلك يسهم التنوع الثقافي في بناء البيئة العمل الملهمة وتعزز التفاعل الاجتماعي وتشجع على تقديم الخدمات متجاوبة مع إحتياجات المجتمع(للعلماء).

الثقافة التنظيمية دورا حيويا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية الداخلة وخارج المؤسسة وذلك من خلال عده آليات:

-العدالة التنظيمية: عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية تشجع على العدالة والمساوات يكون للأفراد الرغبة في المشاركة بشكل فعال ومساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من النظام وأن مساهمتهم تقدر.

-المشاركة العمالية: عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار ويتم تشجيعهم على المشاركة فيها يكون لديهم ميلا أكبر نحو تطبيق المصلحة الاجتماعية فهم يتبنون الأهداف الاجتماعية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها بشكل فعال.

-التنوع الثقافي: تعزز الثقافات المتعددة داخل المؤسسة التفاهم والاحترام المتبادل من ما يسهم في بناء بيئة العمل ملهمه ومحفزه وبالتالي يتم تعزيز التواصل الفعال والتفاهم بين الأفراد مما يساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بشكل افضل.

-جوده الخدمات ومرونة الاجراءات: عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية متجاوبة ومرنة يكون من الاسهل تكيف الخدمات والاجراءات مع إحتياجات وتطلعات المجتمع، يتيح هذا المنهج الاستجابة افضل للتحديات الاجتماعية وتحقيق المصلحة الاجتماعية بشكل أكبر.

الثقافة التنظيمية تلعب دورا حاسما في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال عده جوانب فالثقافة التنظيمية تشكل إطار أساسي في تعزيز القيم والاخلاقيات داخل المؤسسة، عندما تكون هذه القيم متجذره في ثقافة التنظيمية يصبح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية جزءا من سلوك وثقافة الموظفين فهم يدركون أهمية تأثير اعمالهم على المجتمع المحلي وبالتالي يعملون بشكل مستدام ومسؤول أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الشفافية والتواصل مفتوح وتعزز فهم الموظفين لأهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

وأثر أعمالها على المجتمع، يتمكن الموظفون من مشاركة أفكارهم وآرائهم بشأن كيفية تحقيق هذه المسؤولية بشكل أفضل مما يعزز التفاعل والتعاون في هذا الصدد

خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تشكيل هوية وسلوك المؤسسة، حيث تحدد القيم والمعتقدات التي يتبناها أفرادها وتوجه سلوكهم. وفي هذا السياق، يلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. فعندما تتبنى المؤسسة ثقافة تعتمد على القيم الاجتماعية والأخلاقية، يصبح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من هويتها التنظيمية. وعلى المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ليس مجرد أمر إيجابي للمجتمع، بل إنه أيضاً يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على أدائها المالي وسمعتها. ومن خلال تبني مبادئ العدالة والمشاركة وتقبل التنوع، يمكن للمؤسسات تعزيز مواقفها وتحقيق النجاح على المدى الطويل، ولقد توصلت في دراستي هذه الى ان الثقافة التنظيمية وما لها من ادوار في تحسين جودة الخدمات والرفع من مرونة الاجراءات و تحقيق المصلحة الاجتماعية وهذا ما يعزز رضا المجتمع و العمال على السمعة التي تقدمها المؤسسة وتزيد ولاء العملاء وتقوي الانتماء لدى العاملين وهذه الامور يجعل من المؤسسة تضع لنفسها مكانة في وسط المجتمع المحلي، تحتاج الشركات والمؤسسات إلى الالتزام بالعمل المستمر نحو تعزيز ثقافة التنظيم وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. وعلى المستوى الفردي، يجب على كل منا أن نكون عوناً في خلق بيئة عمل تشجع على العدالة والتعاون واحترام التنوع.

إن الدراسة الميدانية التي قمت بها تعكس التزامنا بفهم وتعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. نأمل أن يكون لهذا البحث تأثير إيجابي على ممارسات الأعمال والمجتمع بشكل عام.

1. أحمة سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل، الديوان الوطني للمطبوعات، الجزائر،
2. أحمد بن عبد الرحمان الشميري وآخرون: مبادئ إدارة العمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، العبيكان للنشر، الرياض 2014،
3. أحمد سيد مصطفى، التحلفات كإستراتيجية تنافسية للمنظمات العربية، دورية الأفق الإقتصادية، العدد 71، 1997،
4. اسلام محمد الناقةك زيادة الأعمال دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2023،
5. أشرف الصناعين: إدارة الأثار و التراث وفقا للمعايير العالمية، دار الأردني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020،
6. إيهاب عيسى طارق عبد الرؤوف: المقاييس والإختبارات، التصميم، الأطروحات، التنظيم، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2017
7. براهيم بدر الصبيحات: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، دار جنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2017،
8. بن عيشة نوال: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1، الجزائر. 2016.
9. بوعزيز سمية: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخدمية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس – سطيف 1، الجزائر. (2024).
10. جمال الدين محمد المرسي: الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية طبع_نشر_توزيع، الإسكندرية مصر 2006
11. جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص 05. تاريخ الإطلاع: 14 أبريل 2024، على الموقع: <https://www.researchgate.net>
12. جون سميث: الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية: دراسة تجريبية حول تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية. دار النشر الأكاديمي، الولايات المتحدة. (2020).
13. الحفاجي عباس خضر، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004،
14. حمد جواد بلقايد، آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد الثاني، العدد الأول، جامعة الوادي 2017،

15. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد2، 2009،
16. رأفت فودة ، مصادر المشروعية الإدارية ومنحنياتها ، دار النهضة العربية ، مصر، 1994،
17. سامي جميل القياض الكبيسي: رفع المسؤولية الجبائية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971،
18. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية –جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014،
19. سعيد علي النعاس، "أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا الجلفة " ، مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، المجلد16، عدد2،
20. علي ناصر كنانة: الثقافة وتجلياتها السطح و الأعمق، مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، لبنان،
21. عاشوري إبتسام، الإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم ، جامعة بسكرة، العدد السادس،
22. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 10، العدد1، 2007،
23. العايب عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ضل تحديات التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2011،
24. عبد الله الطائي، عيسى قداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
25. عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، الأردن، د ط ، د س، 46.
26. عبد الرزاق الرحالة، زكرياء أحمد الغرام: السلوك التنظيمي في المؤسسة، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، 2011،
27. عبد الغني علاء الدين. إدارة المنظمات، درس الصفاء لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2011.

28. عبد الله بن أحمد سالم الزهراني ، دراسة تحليلية لنموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 1430 هـ ،
29. علي جواد الحكيم وحسن جاسم الحسني، البحث العلمي أساسيات المنهج إختبار الفرضيات ،تصميم التجارب، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ،طرابلس،ليبيا،
30. عمار بوخدير ، القيم التنظيمية دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك ، في مجلة: الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 2 ، سطيف، 2005 ،
31. عمر سعيد منذر التحليلي: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2003،
32. عمروش نجوى، "دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011،
33. فراس عبد الرزاق حمزة: مسؤولية إفشاء الأسرار المهنية، ط1، المركز العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019 ص
34. فلة فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى ،
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة 1، عمان، 2008،
36. القريوني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 6، عمان، 2010،
37. ماريا ورديجي: الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في الشركات متعددة الجنسيات، دار النشر الأكاديمي، الولايات المتحدة. (2020)
38. محارمة محارمه، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية": دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، 2000،
39. محفوظ احمد ، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ،
40. محمد حامد نوافان، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010،
41. محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، 2011،
42. محمود حلين الوادي، علي فلاح الزغبى، أساليب البحث العلمي، دار المناهج للنشر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1432، 01-2011م
43. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط3 ، 2005 ،

44. محمود سيد فهمي:المسؤولية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،مصر 2015
45. مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في إدارة،الليزوري العالمية،عمان،2017
46. المصدر مديرية مصلحة المستخدمين بمديرية الضرائب لولاية تبسة
47. مصطفى لغزوزي: ثقافة الحج عبادة وأخلاق،فن وإنضاط،دار الكتب العلمية،بيروت لبنان،2006
48. مقدم عبد الحفيظ ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلها مع الإتجاهات والسلوك ، دراسة أمبريقية" مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد الأول ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، 1994 ،
49. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه ،العلوم في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة باتنة 1، 2016 /2017،
50. نرمين أبو قاسم ، الضمير الجمعي ، موقع موضوع /<https://mawdoo3.com/> 18:00 ،2/5/2024
51. -نهال المغربل و فؤاد ياسمين، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008.
52. هجيرة شيقارة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
53. وائل عبد الرحمن التل، بدل عيسى محمد نفل: البحث العلمي دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن _ عمان ط 2، سنة 1428هـ _ 2007م
54. وائل محمد صبحي ادريسي و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، جزء 2 ، دار وائل ، عمان ، ط 1 ، 2009،

1)Ataur Rahman Belal, Op-cit, 2008,.

2)Rahman Belal, Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008,

الملاحق

الملحق رقم 1



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي النسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

المرجع رقم: 86 / ق ع ا ج 2024

إلى السيد (ة) : السيد / السيدة

لولاية تبسة -

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسستكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: التخصص: تصميم وعمل

الطالب 2: التخصص:

موضوع البحث: دور الثقافة - الترفيه في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
بالمؤسسة

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

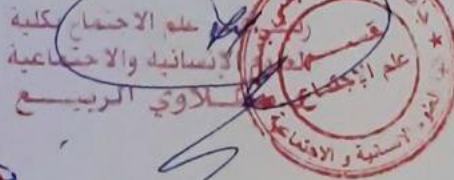
تبسة في: 05 مارس 2024

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

المؤسسة المستقبلة
عبد المالك



د. جباري

الملحق رقم 2

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
La République algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد الشيخ العربي التسي - تبسة
L'Université Larbi Tébessi - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences humaines et sociales



دفتر التربص
CARNET DE STAGE

اسم ولقب الطالب (ة): محمد عمراي

اسم ولقب الطالب (ة): /

السنة الدراسية: 2024/2023

Année Universitaire



هوية الطالب
Identité de l'étudiant(e)

NOM الف عصاراني
Prénom الاسم: محمد
Date et lieu de naissance 1992/07/20 تاريخ ومكان الميلاد:
Promotion 2019 الدفعة:
Filière الفرع: علم الاجتماع تطعيم وعمل
groupe الفوج: 03
n° d'inscription 340 254 51 رقم التسجيل:

التأطير
SUIVI DE STAGE

Enseignant Chargé du Suivi الاستاذ المشرف على التربص:
Correspondant المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال:

مؤسسة التربص
Etablissement d'Accueil

Dénominateur: اسم المؤسسة: مديرية ابيضايب - خنشلة
Adresse العنوان: بنزل ابيضايب - خنشلة - جوار جوارك بومدين
Téléphone الهاتف: 037.51.66.99
E-Mail البريد الالكتروني:
Fax: الفاكس: 037.51.66.99

التربص
STAGE

2024/05/19 AU: الى: 2024/03/05 من du

التقييم النهائي للتربص
خاص بالأستاذ المؤطر

Nom et Prénom de l'Étudiant: **محمد عصراحي**

Nom et prénom de L'Enseignant: _____

Appréciation de l'Enseignant chargé du suivi المؤطر الأستاذ ملاحظات

التنقيط

PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

الانتاج في الوسط المهني: **18.75**

Assiduité et intérêt manifestés: **ممتاز**

الاهتمام والسلوك:

Rapport de stage: **تقييم تقرير التربص: التقرير كمنعوظج اول يحسب الطالب**

Test Oral: **تقييم شفهي: الطالب يتبحر في التجميع**

18.75	العلامة النهائية
19	توقيع المؤطر



الدكتور الطرحي الموسالكي
ف. عبد المالك

استمارة الحضور اليومي

التاريخ	التوقيت	امضاء المترين	امضاء الموجه
08-03	12 - 15		
09-03	03 - 08		
29-03	12 - 03		
19-04	12 - 10		
28-04	03 - 09		
01-05	03 - 10		
19-05	03 - 01		

امضاء المكلف بالتدريس من مؤسسة الاستقلال
SIGNATURE DU CORRESPONDANT

امضاء الاستاذ الموطر
SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT ENCADREUR

الطهر الطري للموسائل
ل. عهد المالك



الانتاج في الوسط المهني
PRODUCTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

ملاحظات	تقييم المؤسسة	تاريخ انجازها	طبيعة الاعمال
/	الاستفتاء المدون	01-03	الحضرة المؤسسة التربيات -
/	ممتاز	09-03	المقرض بالمدسيريت.
/	ممتاز	20-03	مهاجرات المدسيريت الهدف الاستراتيجي
	ممتاز	29-03	الصيغ التمهيدية والعائنة القيمة
	~	19-04	التوقف على مهاجرات الاعمال
	~	28-04 01-04	انتهاج الترتيب والصانع
	~	19-05	تتبع عملي

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الاستاذ الموطر

19
 الطاهر الطريحي للتوسانا
 ف. عبد المالك


التقييم الشخصي لمؤسسة الاستقبال للمتربص

ملاحظات	تقييم المؤسسة	طبيعة الأعمال
/	جيد مقبول سيء	الأداء بشكل عام
/	جيد مقبول سيء	الالتزام بالمواعيد
/	جيد مقبول سيء	العمل الجماعي
/	جيد مقبول سيء	العمل الإداري
/	جيد مقبول سيء	العمل الفني
/	جيد مقبول سيء	مهارات الاتصال
/	جيد مقبول سيء	القدرة على التأقلم

امضاء المكلف بالتربص من مؤسسة الاستقبال

امضاء الاستاذ المؤطر

الطاهر الطريحي للوسايل
ف. عبد المالك



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي _ تبسة _
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة مديرية الضرائب
ولاية - تبسة - الجزائر

تحت اشراف الدكتور :

من اعداد الطالب :

- شبايكي حاتم

- عمراني محمد

ملاحظة : ان معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا للأغراض البحث العلمي , لذا
نرجو الاجابة بكل موضوعية .
ضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 20 إلى 34 من 35 إلى 49 50 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جام خريج
معهد

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- منطقة الإقامة:

حضري شبه حضري ريفي

7- نوع الوظيفة:

عون تنفيذ عون تحكم عون تكتيكي

8- مستوى الراتب الشهري:

جيد متوسط ضعيف

المحور الثاني: بيانات خاصة بالفرضية الأولى.

- تساهم العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة.

9- حسب رأيك هل تعتمد المؤسسة مبدأ تساوي الفرص بين العاملين؟

نعم لا

10- هل تشعر بالرضا الوظيفي خلال تواجدك بالمؤسسة؟

نعم لا

11- ما مستوى انتمائك للمؤسسة؟

قوي متوسط ضعيف

- إذا كان اختيارك الأول (قوي) إلى ما يرجع ذلك؟

- وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة

- التحفيز المستمر من طرف إدارة المؤسسة

- مدة سنوات العمل بالمؤسسة

12- هل تحاول بذل كل ما بوسعك أثناء تأدية مهامك من أجل إرضاء العملاء؟

نعم لا أثناء

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف تلاحظ ردة فعل العملاء تجاه ذلك؟

تقديم عبارات الشكر اعتبار الأمر عادي

- أخرى اذكرها :

13- حسب اعتقادك هل تدفعك العدالة التنظيمية إلى مضاعفة مجهوداتك من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

14- عموماً كيف تلاحظ انطباع المسؤولين حول الخدمات المقدمة من طرف

المؤسسة أثناء زيارات التفقد؟

جيد حسن سيء

15- هل تعد مكانة المؤسسة وسمعتها في المحيط من محاور اهتماماتك؟
 نعم لا

16- حسب اعتقادك هل تسهر إدارة المؤسسة على تحقيق العدالة في الإجراءات
 والمعاملات بين العمال؟

نعم لا أثناء

-إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل يخلق لك ذلك الدافعية لتحسين جودة الخدمات
 في إطار مهامك؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بالفرضية الثانية.

-تؤدي المشاركة العمالية إلى تحقيق المصلحة الاجتماعية بالمؤسسة.

17- حسب رأيك هل تلاحظ أن هناك ميول للعمل الجماعي داخل المؤسسة؟
 نعم لا أثناء

18- هل يتم تفويض السلطة من طرف المسؤول الأول ورؤساء المصالح عندما
 يقتضي الأمر؟

نعم لا أثناء

19- ما مدى مشاركتك في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة؟
 دائما أثناء أبدا

20- كيف تلاحظ التعليمات والقرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة؟
 مركزية (فردية) بالتشاور عشوائية

21- ما هي الطريقة التي تحبذها في إنجاز مهامك؟
 لوحدي جماعيا

-في حالة الاختيار الثاني (جماعيا) هل ميولك لذلك من أجل:
 مصالح المواطنين اختصار الوقت والجهد

تحقيق جودة الخدمات الكل

22- في حالة ممارستك لعملك في شكل جماعي هل يفرض عليك ذلك التحلي

بالانضباط والالتزام؟

نعم لا

23- حسب اعتقادك هل التحلي بالأخلاق المهنية يعزز طاقتك في تحقيق

المصلحة العامة؟

24- نعم لا

23- ماذا تمثل لك المصلحة الاجتماعية؟

-هدف واجب تحقيقه

-مسؤولية وأمانة

-ضمن ثقافة المؤسسة

-الكل

المحور الرابع: بيانات خاصة بالفرضية الثالثة.

-يساهم التنوع الثقافي لدى العاملين في مرونة الإجراءات بالمؤسسة.

25- هل تضم المؤسسة عمال من مناطق مختلفة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل هناك تضامن وتكافل بينهم رغم اختلاف

الثقافات؟

دائماً أثناء لا يوجد

26- حسب رأيك هل يساهم التنوع الثقافي بالمؤسسة في سيادة الإحترام بين

جماعات العمل؟

نعم لا

27- هل تعتقد أن احتواء المؤسسة على عمال من مناطق مختلفة ينجم عنه تبادل

للثقافات؟

نعم لا

28- ما نوع علاقتك بزملائك في العمل؟

جيدة حسنة سيئة

29- حسب رأيك هل يساهم التنوع الثقافي بالمؤسسة في خلق حلول بديلة أثناء

مواجهة المؤسسة أو العملاء لمشكلات معينة؟

نعم لا أثناء

30- هل تعتقد أن تنوع الثقافات بالمؤسسة يقلل من المحاباة والتحيز في تقديم

الخدمات؟

نعم لا

31- حسب اعتقادك كيف يساهم التنوع الثقافي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

-اعتبار المؤسسة أسرة ثانية

-محاولة إعطاء انطباع جيد عن أصول العامل

-اعتبار المصلحة الاجتماعية هدف مشترك بين كل العمال دون استثناء

-الكل

32- هل يتم عادة تعديل القرارات والإجراءات وفق الفروقات الفردية للعمال؟

نعم لا

33- في ظل التنوع الثقافي لدى العمال هل هناك مرونة في تعامل هؤلاء مع

العملاء؟

نعم لا

34- هل تمثل لك المسؤولية الاجتماعية أولوية في ظل التنوع الثقافي

بالمؤسسة؟

نعم لا

وفي الاخير نشكركم على تعاونكم معنا

ملخص الدراسة

قمنا في دراستنا هذه " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لدى العاملين في مؤسسة مديرية الضرائب لولاية تبسة " و شملة 5 فصول توزعت على 3 فصول نظرية وفصلين ميدانيين ،سعية من خلالها التطرق الى العديد من الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة في شقها النظري و الميداني و التوصل الى جملة من النتائج كإجابات لفروض الدراسة و وصف وتفسير الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،في خضم المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جميع البيانات التي تجلت في الاستبيان و الملاحظة و المقابلة وشملت الدراسة على المجتمع الكلي بمديرية الضرائب 48 عامل وعينة قصدية تمثلت في 14 رئيس مصلحة من 5 مصالح الخارجية التابعة للمديرية

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية،التنوع الثقافي، المصلحة الإجتماعية.

Abstract:

This study is divided into five chapters. The three first chapters are theoretical, tackling the different aspects related to the study variables.

Besides, the two remaining chapters deal with the fieldwork. Findings drawn from the study answer the research questions by describing and explaining the role of organisational culture in establishing social responsibility.

Following the descriptive-analytical framework, the study depends on surveys Using a questionnaire, observations and interviews that are administered to the whole population of the tax directorate, which encompasses 48 employees. Moreover, purposive sampling is used to select 14 department heads from 5 external departments affiliated to the directorate.

Keywords: organizational culture, social responsibility.