

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية
علم النفس
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:
يوسف بن عطا الله
يوم: //

دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في
بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة - دراسة ميدانية
-بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة

لجنة المناقشة:

العضو	الرتبة	الجامعة	رئيس
1	أ. مح أ	بسكرة	مقرر
العضو 3	الرتبة	الجامعة	مناقش

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة ماستر

العلوم الاجتماعية
علم النفس
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:
يوسف بن عطا الله
يوم: //

دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في
بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة - دراسة ميدانية
- ب مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة -

لجنة المناقشة:

رئيس	الجامعة	الرتبة	العضو 1
مقرر	بسكرة	أ. مح أ	يوسف جوادي
مناقش	الجامعة	الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية: 2019 - 2018

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة بديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة، وشملت الدراسة كل الموظفين الدائمين بديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة لسنة 2019. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام استبيان من إعداد الطالب كأداة رئيسية للدراسة .
وقد أسفرت النتائج على أن:

- للمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية دور في بناء الثقة التنظيمية بديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .
- وجود ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية و أبعاد الثقة التنظيمية .
- بعد برامج تحسين الحياة المهنية و بعد الثقة بالمشرفين كان لهما أعلى قيمة في المتوسط الحسابي، بناء على استجابات عينة الدراسة على بنود الاستبيان .
- الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ، الثقة التنظيمية .

Summary of the study :

1. Title of the Study :

The role of social responsibility for the management of human resources in building organizational trust in the establishment - Field study in the Directorate of Youth and Sports of the state of Biskra.

2. Purpose of the study:

Identifying the role of social responsibility for human resources' management in building organizational confidence in the Directorate of Youth and Sports of the State of Biskra.

3. Sample of the Study:

The sample included all permanent staff at the Directorate of Youth and Sports of the state of Biskra, for the year 2019.

4. Methodology and Tools of the Study:

The analytical descriptive approach was adopted and a questionnaire prepared by the student was administered as the main tool for the study.

5. Results:

- The social responsibility for human resources' management has a role in building organizational trust in the Directorate of Youth and Sports of the State of Biskra.
- There is a correlation between the dimensions of social responsibility for human resources' management and the dimensions of organizational trust.
- After the programs of vocational-life improvement, and after the trust of the supervisors, they had the highest value in the arithmetic average based on the participants' responses to the questionnaire items.

Key words: Social responsibility for human resources' management. Organizational trust.

شكر و عرفان :

- الحمد و الشكر لله ، على دوام فضله و إحسانه و توفيقه .

ثم الشكر والعرفان إلى :

- المشرف : د. جواد يونس ، على كل ما قدمه من مساعدة من أجل انجاز هذه
المذكرة .

- كل الطاقم الإداري و البيداغوجي لشعبة علم النفس جامعة بسكرة .

- كل موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، على حسن استقبالهم و تعاونهم
الإيجابي مع موضوع الدراسة .

- أفراد العائلة ، وكل المشايخ و الأصدقاء و زملاء الدراسة .

- كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
.	ملخص الدراسة
.	شكر و تقدير
.	فهرس المحتويات
.	قائمة الجداول
أ	مقدمة
.	الجانب النظري للدراسة
1	الفصل النظري : الإطار العام للدراسة
3-2	1-1/ إشكالية الدراسة
4-3	2-1/ فرضيات الدراسة
5-4	3-1/ أهمية الدراسة
5	4-1/ أهداف الدراسة
6-5	5-1/ تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا
12-6	6-1/ بعض الدراسات السابقة
15-13	هوامش و مراجع الفصل الأول
16	الفصل الثاني : المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية
17	1-2/ لمحة تاريخية عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية
20-18	2-2/ مفهوم المسؤولية الاجتماعية
21	3-2/ فوائد المسؤولية الاجتماعية
24-22	4-2/ أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها
28-24	5-2/ علاقة المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية
35-29	6-2/ المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية
38-35	7-2/ بعض التجارب العربية و الغربية في مجال المسؤولية الاجتماعية
40-39	هوامش و مراجع الفصل الثاني
41	الفصل الثالث : الثقة التنظيمية
42	1-3/ نشأة و تطور الثقة التنظيمية
43-42	2-3/ مفهوم الثقة التنظيمية
44	3-3/ أهمية الثقة التنظيمية و فوائدها
45	4-3/ خصائص الثقة التنظيمية و مراحل تحققها
47-46	5-3/ مكونات الثقة التنظيمية و أبعادها
48-47	6-3/ قواعد الثقة التنظيمية
50-49	7-3/ معوقات الثقة التنظيمية
52-51	هوامش و مراجع الفصل الثالث
53	الجانب الميداني للدراسة
54	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
57-55	1-4/ مكان الدراسة
57	2-4/ منهج الدراسة

الصفحة	المحتوى
58-57	3-4 / مجتمع الدراسة و العينة.
60-58	4-4 / أدوات جمع بيانات الدراسة
61-60	5-4 / أساليب المعالجة الإحصائية
61	هوامش ومراجع الفصل الرابع
62	الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
65-63	1-5 / عرض نتائج الدراسة
66-65	2-5 / مناقشة نتائج الدراسة
67	هوامش و مراجع الفصل الخامس
69-68	خاتمة
76-70	قائمة المراجع
82-77	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
23-22	أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الرئيسية و الفرعية	1
26	الفرق بين الإدارة الملتزمة و غير الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية	2
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5
59	أوزان درجة الموافقة على استبيان الدراسة	6
60	أبعاد و درجات محاور الاستبيان الدنيا و العليا	7
64-63	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و التكرار و النسبة المئوية لكل بند من بنود الاستبيان	8
65-64	قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في كل أبعاد الاستبيان	9

مقدمة

مقدمة :

لقد كانت المؤسسات من قبل تقوم بأعمالها دون أن يكون لها أي دور اجتماعي في محيط المجتمع الذي تعمل فيه، إلا أنه نتيجة لعوامل و ضغوط عديدة مثل التلوث البيئي، وظهور الجمعيات والنقابات، و تغير نظرة الإدارة للفرد من مجرد موظف بسيط، إلى اعتباره مورد بشري له حق المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، فكان على المؤسسات تحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع بصفة عامة، ونحو مواردها البشرية بصفة خاصة، ذلك أن جل هذه الممارسات الاجتماعية ستعكس إيجابا في بيئة العمل، فتسود مشاعر الثقة والتعاون والانتماء بين الموظفين، لشعورهم بأن الإدارة تهتم بحقوقهم و تراعي مصالحهم، فيقدمون على أداء وظائفهم بكل كفاءة وفعالية.

وانطلاق من الإحساس بأهمية موضوع الدراسة المتمثل في دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، فإنه قد تم إجراء هذه الدراسة التي تضمنت خمسة فصول: تناول الفصل الأول الاطار العام للدراسة، و اختص الفصل الثاني بالمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ، و اهتم الثالث بالثقة التنظيمية، واحتوى الفصل الرابع على الاجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس فتضمن عرض و مناقشة نتائج الدراسة .

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-1 / إشكالية الدراسة

1-2 / فرضيات الدراسة

1-3 / أهمية الدراسة

1-4 / أهداف الدراسة

1-5 / تعريف متغيرات الدراسة إجرائيا

1-6 / بعض الدراسات السابقة

هوامش و مراجع الفصل الأول .

1-1 / إشكالية الدراسة:

أدى التطور الحاصل في مختلف نواحي الحياة إلى تغيير في الممارسات و وجهات النظر حول عدة مفاهيم من بينها المسؤولية الاجتماعية ، و التي تمثل مدى التزام المؤسسة بتحسين أوضاع المجتمع ، حيث أضحت مؤشرا لقياس الفعالية التنظيمية ، و اتسعت لتشمل جميع المجالات و الوظائف بما فيها المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية . ذلك ان تحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين كفاءة مواردها البشرية ، حيث أصبح الاستثمار فيها أحد عناصر بقاء ونجاح المؤسسات . (1) .

فالتوجهات الإدارية المعاصرة تؤكد على أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لمواجهة التحديات الحالية و المستقبلية. و الأمر اكثر أهمية ، أن جميع أصحاب العمل يشعرون بالمسؤولية الاجتماعية بدرجة عالية تدفعهم للعناية و الاهتمام بعمالهم ، و الشركات التي لا تهتم بعمالها كثيرا ما تواجه مقاطعة العمال لها فتعيش أزمة ثقة . (2)

إن الثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي ، و التي تعبر عن طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة . و قد تزايد الاهتمام بمفهوم الثقة في الدراسات النفسية و الاجتماعية في السنوات الأخيرة ، مع رصد الظاهرة التي يسميها الباحثون أزمة الثقة ، حيث انخفضت الثقة بين الأفراد بنسبة 58% و خاصة في ظل صراع الأجيال و توتر العلاقات بين الأفراد و حكوماتهم و وسائل الإعلام . (3) ، وهذا ما جعل الحاجة ماسة لدراسة تحاول التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة .

و لأهمية قطاع الشباب و الرياضة ، و رغبة في معرفة ما يتميز به من خصوصية في

الهيكل و الوظائف ، فإنه قد تم اختيار مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة كميدان

لدراسة ، و جاءت إشكالية الدراسة تدور حول التساؤلات التالية :

1-1-1/ تساؤلات الدراسة:

أ/ التساؤل العام:

- هل للمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة-بسكرة-

ب/التساؤلات الفرعية:

-هل للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات التوظيف دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة-بسكرة-

-هل للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات الأجور والمكافآت دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

-هل للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات التدريب دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

-هل للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات تنظيم العمل دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

-هل للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات تقييم الأداء دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

-هل للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات برامج تحسين الحياة المهنية دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

1-2/ فرضيات الدراسة:

1-2-1/الفرضية العامة:

- للمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

1-2-2/ الفرضيات الفرعية:

- للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات التوظيف، دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة-بسكرة-
- للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات الأجور والمكافآت ، دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-
- للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات التدريب، دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة-بسكرة-
- للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات تنظيم العمل ، دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-
- للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات تقييم الأداء ، دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-
- للمسؤولية الاجتماعية في إجراءات برامج تحسين الحياة المهنية دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب و الرياضة-بسكرة-

1-3- / أهمية الدراسة:

نلمس قيمة هذه الدراسة في:

- أهمية قطاع الشباب والرياضة ودوره الهام في المجتمع.
- حاجة الأفراد والمؤسسات وحتى الدول ، لفهم أعمق لكل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية، ومفهوم الثقة التنظيمية من الناحية النظرية والتطبيقية خاصة في ظل الأزمات التي يشهدها العالم من حولنا.
- غياب الدراسات العربية التي تجمع بين متغيري الدراسة على حد علم الطالب ، وهو ما يجعلها تمثل إضافة علمية تثري المكتبة الجامعية العربية .

- لفت نظر مديرية الشباب و الرياضة بسكرة لحدثة موضوع الدراسة ، و فوائده القريبة و البعيدة عليها .

1-4/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة - بسكرة - .

- الوقوف على أهم العناصر والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

- التوصل إلى نتائج قد تفيد أصحاب القرار في تحسين أداء المؤسسات.

- اكتساب مهارات علمية وعملية في منهجية اعداد البحوث والدراسات .

1-5/ التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

اعتمادا على متغيرات الدراسة تم تناول التعريفات التالية :

1-5-1/ الدور: هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس مع الشخص

المعني (4).

1-5-2/ المسؤولية الاجتماعية: تعني التزام إدارة المنظمات بتبني السياسات و اتخاذ

القرارات التي تعزز خدمتها للمجتمع ، و السعي لزيادة رفاهيتها و دفع الضرر عنه ، و

المحافظة في نفس الوقت على مصالح المنظمة والمساهمين والأطراف المعنية

بالمنظمة.(5)

1-5-3/ إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة

وتزويد وتنمية وتعويض وإدماج وإنهاء خدمة الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد

والمنظمة والمجتمع.(6)

1-5-4/ المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية: باختصار هي مدى التزام

المؤسسة تجاه مواردها البشرية، و نعرفها إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها ال موظف

على استبيان الدراسة في محور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ، والمتضمن ستة أبعاد هي : (التوظيف ، الأجور والمكافآت ، التدريب ، تنظيم العمل ، تقييم الأداء ، برامج تحسين الحياة المهنية)

1-5-5/ بناء : البني نقيض الهدم ، بناه يبنيه بنيا و بناء.. و بنا كعلا .(7)

1-5-6/ الثقة التنظيمية : هي توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.(8)

1-5-7/ بناء الثقة التنظيمية: فبناء الثقة هو الوجه الإيجابي للخوف ، ذلك أن مستوى ثقتنا يتحدد بمدى إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطي وما نأخذ .(9) ونعرفها اجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل الموظف على استبيان الدراسة في محور الثقة التنظيمية ، و المتضمن ثلاثة أبعاد (الثقة ب: الإدارة العليا-زملاء الوظيفة -المشرفين)

1-5-8/ المؤسسة: عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكليين و منظمين و لديهم غايات

اقتصادية ويسعون إلى تحقيق أهداف معينة (الربح ، النمو ، سمعة المؤسسة...).(10).

1-5-9/ الموظف العام: يعرف من الناحية القانونية بأنه كل عون عين في وظيفة عمومية

دائمة ، و رسم في رتبة في السلم الإداري . بينما يعتبر القضاء الجزائري كل العاملين في

جهاز الدولة (الإدارة المركزية) أو الهيئات المحلية بلديات و ولايات أو هيئات عمومية

ذات طابع إداري موظفين عموميين . (11)

1-6/ بعض الدراسات السابقة:

سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي طالتها يد الطالب حول موضوع الدراسة ، مع ترتيبها بطريقة كرونولوجية (زمنية) من الأقدم الى الأحدث ، مع البدء بالمتغير المستقل ثم المتغير التابع ، ليتم بعدها التعليق عليها في ضوء الدراسة الحالية

1-6-1/ الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية:

أ/ رسالة ماجستير (ضيافي نوا ل، 2010) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الموارد البشرية بمؤسسة شيالي للأنابيب بسيدي بلعباس، ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، واستخدمت استمارة استبيان كأداة للدراسة ودعمتها بمقابلة شخصية مع رئيس إدارة الموارد البشرية، حيث اختارت عينة عشوائية من فئة الإداريين والعمال بالمؤسسة قدرت ب(20 عامل) وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها:
- زيادة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
- تسجيل بعض القصور في النظام المطبق والممارسات الإدارية حسب ما أفادت به إجابات عينة الدراسة. (12)

ب/ أطروحة دكتوراه (مقدم وهيبة، 2014) بعنوان: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية.

- هدفت الدراسة إلى البحث عن واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية على عينة مكونة من 110 مؤسسة اقتصادية موزعة على سبع ولايات من الغرب الجزائري تم اختيارها عشوائيا مع مراعاة نشاطها الاقتصادي مقارنة بالولايات الأخرى وقد اعتمدت على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي مستعينة بالاستبيان كأداة للدراسة ومن النتائج التي كشفت عنها الدراسة:
- غياب أي رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية
- غياب أي تأثير لمتغيرات (العمر، الحجم، الملكية، طبيعة النشاط) على ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية.

-تقديم عدة مقترحات لتفعيل هذا التوجه الجديد. (13)

ج/ أطروحة دكتوراه (فاتن باشا، 2017) بعنوان: اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

- هدفت الدراسة إلى التعرف عن اتجاه القادة الإداريين لمجمع سونلغاز - بسكرة - نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على الاستمارة والمقابلة لدراسة متغيرات الموضوع, أما عينة الدراسة فكانت على الن م القصدي وحددت ب 33 قائدا اداريا من أصل 41 مديرا بالمجمع واستبعدت الباقيين لافتقاد أغلبهم شرط فريق العمل مما جعلهم في مصاف المسؤولين وليس القادة الإداريين.وقد أوضحت النتائج مايلي:

-أن يوجد توجه ايجابي من طرف القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وأن هذا الوجه لم يكن متساويا فكان البعد الاقتصادي هو الأول ثم البعد الاجتماعي وأخيرا البعد القانوني.

-كما قدمت الدراسة نموذجا تدريبيا مقترحا لقادة المنظمات لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية. (14)

د/ أطروحة دكتوراه (بنعرامة عبلة، 2018) بعنوان: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي.

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي،متخذة المركز الاستشفائي الجامعي -باتنة- كميدان للدراسة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي معتمدة على الملاحظة والوثائق والاستبيان كأدوات في دراستها واختارت العينة العشوائية التطبيقية فبلغ حجم العينة 315 فردا وقد أظهرت النتائج الآتي:

-أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية قد جاء بمستوى متوسط أما مستوى أداء الموارد البشرية فجاء بمستوى مرتفع.

-كما تم التأكد من وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة بين متغيري الدراسة بالمركز الاستشفائي -باتنة-. (15)

1-6-2/ الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

أ/ رسالة ماجستير (نسرین غانم عبد الله أبو شايو ش، 2013) بعنوان: محددات الثقة التنظيمية وآثارها.

- هدفت الدراسة إلى بحث عن محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية-الأونروا- في قطاع غزة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالاستبانة كأداة للدراسة، واختارت العينة العشوائية الطبقية فكان حجم العينة 210 موظفا من أصل 442 موظفا يعملون في 12 برنامجا لمكتب الأونروا، و كان من أهم نتائجها:

-وجود تصورات ايجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة وآثارها تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. (16)

ب/ رسالة ماجستير (عبد المحسن بن محمد بن عبد الصقير، 2014) بعنوان: ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين ووكلائهم.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم للصلاحيات الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية ، إذ اعتمد على المنهج الوصفي المسحي مستخدما الاستبانة كأداة للدراسة ، واختار الطريقة العشوائية البسيطة ، فتكونت العينة من 241 فردا من أصل 788 مدير ووكيل ومعلم شملهم مجتمع الدراسة. ومن أهم ما خلصت إليه هاته الدراسة ما يلي :

-أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية ودرجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.

-وجود علاقة ارتباطيه بين كل من درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة. (17)

ج/ رسالة ماجستير (عايدة سعيد ديب بنا ت، 2016) بعنوان: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر عينة الدراسة ، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 155، وبعد التوزيع والاسترجاع بلغ عددهم 136 مدير ومديرة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- أنه توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسط تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

- أن مستوى الثقة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم. (18)

د/ رسالة ماجستير (دلال العريفي ، 2018) بعنوان :مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، وكذا الكشف عن المعوقات التي تحد من رفع مستويات الثقة التنظيمية وتقديم مقترحات لها. و اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي مستعينة بالاستبانة كأداة لدراستها ، واختارت 200 قائدة بالطريقة العشوائية البسيطة من أصل 369 قائدة ، 42 مشرفة تم إدراجهم بأسلوب الحصر الشامل نظرا لمحدودية عدد مشرفات القيادة المدرسية ، فتوصلت إلى جملة من النتائج منها:

- أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض جاء بدرجة متوسطة.

- أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على حدة المعوقات ، وعلى المقترحات التي ستسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة . (19)

1-6-3/ التعليق على الدراسات السابقة : من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة

نلاحظ وجود تشابه و اختلاف بينها و بين الدراسة الحالية في العديد من النقاط منها :

أ- من حيث الهدف : اختلفت باختلاف هدف كل دراسة ، فمنها ما بحث في تقييم

المسؤولية الاجتماعية كدراسة مقدم وهيبة (2014) ، و منها ما بحث في أثر تطبيقها

كدراسة بن عرامة عبلة (2018) ، و منها ما بحث في ارتباطها بنظام الموارد البشرية

كدراسة ضيافي نوال (2010) ، و منها ما بحث في اتجاه القادة نحوها كدراسة فاتن باشا

(2017) ، هذا فيما يخص المتغير المستقل للدراسة الحالية المتمثل في المسؤولية الاجتماعية

لإدارة الموارد البشرية ، و الذي يتميز بأن كل الدراسات السابقة المدرجة فيه أجريت في

بيئات محلية جزائرية . أما بالنسبة للمتغير التابع للدراسة الحالية و المتمثل في الثقة

التنظيمية ، فوجد أن كل دراساته أجريت في بيئات عربية ، مركزة على الثقة التنظيمية

كمتغير مستقل ، باحثة عن محدداتها و آثارها كدراسة نسرین أبو شوايش (2013) ، أو عن

مستوياتها كدراسة دلال العريفي (2018) ، أو عن علاقتها بالمناخ التنظيمي كدراسة عايذة

بنات (2016) ، ما عدا دراسة عبد المحسن الصقير (2014) التي بحثت في علاقتها بدرجة

ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية، و كذا دراستنا

الحالية التي تنفرد ببحثها عن دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بنائها .

ب- من حيث المنهج و الأدوات و العينة : نلاحظ أن جميع الدراسات قد اعتمدت على

المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة رئيسية لها ، أما العينة فاختلفت حسب طبيعة موضوع

الدراسة ، فطبقت على : (الإداريين ، المدراء ، القادة ، المشرفين ، المعلمين ، الموظفين ،

المؤسسات) .

- ج- من حيث النتائج : توصلت الدراسات السابقة إلى عدة نتائج نذكر منها :
- وجود علاقات ارتباطيه بين متغيرات الدراسة ، كدراسة بن عرامة عبلة (2018). - وجود مستويات متوسطة أو مرتفعة لمتغيرات الدراسة، كدراسة عايدة بنات (2016) .
- تقديم توصيات و مقترحات حول موضوع الدراسة ، كدراسة دلال العريفي (2018) .
- في الأخير، تجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة، قبل و أثناء و بعد إجراء الدراسة الميدانية ، فكانت لنا نعم المرشد في كل مراحل انجاز هذا العمل

هوامش و مراجع الفصل الأول :

- 1- حمداوي وسيلة (2004) : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لولاية قالمة ، الجزائر ، ص 29 .
- 2-فرانسيس فوكوياما (2015) : الثقة الفضائل الاجتماعية و دورها في خلق الرخاء الاقتصادي ، ت. معين الإمام ، مجاب الإمام ، ط 1 ، منتدى العلاقات العربية و الدولية ، قطر ، ص 412.
- 3- منال عبد الخالق جاب الله (2017) : الثقة في عصر العولمة دراسة في سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار أطفالنا للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ص ص 9-10.
- 4-علي السلمي (1988) : السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 168.
- 5 - عبد الباري درة ، محفوظ جودة (2011) : الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظمي ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص 112.
- 6 - غني الزبيدي ، ناظم الزبيدي ، حسين عباس (2018) : إدارة الموارد البشرية مفاهيم و توجهات معاصرة ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص 31 .
- 7- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي (2008) : القاموس المحيط ، تحقيق أنس محمد الشامي و زكريا جابر أحمد ، دار الحديث القاهرة ، ، ص 165
- 8- تاويريت نور الدين و آخرون (2018) : دليل الممارسة المهنية للسلوك ، ط 1 ، دار علي بن زيد للطباعة و النشر ، بسكرة الجزائر ، ، ص 154 .
- 9- عامر عوض (2008) : السلوك التنظيمي و الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 165.
- 10- غول فرحات (2008) : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ، ص ص 7-8

- 11- فاطمة الزهرة جدو ، إيمان العيداني ، سلطنة سكفالي (2019) : النظام القانوني للوظيفة العمومية ، سلسلة مباحث في القانون، دار بلقيس، الجزائر، ص ص 20-21
- 12- ضيافي نوال (2010):المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة شيالي للأنابيب سيدي بلعباس ، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان الجزائر . (12)
- 13- مقدم وهيبة (2014):تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات في الغرب الجزائري ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة وهران الجزائر . (13)
- 14- فاتن باشا (2017) : اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة الجزائر . (14)
- 15- بن عرامة عبلة (2018):أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي ، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي باتنة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1 الجزائر . (15)
- 16- نسرین غانم عبد الله أبو شاويش (2013) : محددات الثقة التنظيمية وآثارها ، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين الأونروا ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة. (16)
- 17- عبد المحسن بن محمد بن عبد الصقير (2014):ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و المديرين و وكلائهم ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى السعودية . (17)

- 18- عايدة سعيد ديب بنات (2016):الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية ، الجامعة الإسلامية غزة . (18)
- 19- دلال العريفي (2018) :مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و التخطيط التربوي ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية . (19)

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية

- 1-2/ لمحة تاريخية عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية
 - 2-2/ مفهوم المسؤولية الاجتماعية
 - 2-3/ فوائد المسؤولية الاجتماعية
 - 2-4/ أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها
 - 2-5/ علاقة المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية
 - 2-6/ المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية
 - 2-7/ بعض التجارب العربية والغربية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- هوامش ومراجع الفصل الثاني .

2-1/ لمحة تاريخية عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

بالرغم من أن مصطلح المسؤولية الاجتماعية شاع استخدامه مؤخرًا ، إلا أنه

يرجع إلى القرن الثامن عشر للميلاد ، حيث أعلن الفيلسوف الاقتصادي الكبير (آدم سميث) أن احتياجات ورغبات المجتمع سوف تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والمجتمع . ووجهة النظر هذه مازالت تشكل الأساس لاقتصاديات السوق في وقتنا الحاضر .

وقد أعتبر (شلدون) في عام 1923، أول من أشار إلى أهمية اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة.

وقد مرت المسؤولية الاجتماعية للشركات بعدة مراحل هي :

2-1-1/مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800-1920): في هذه المرحلة كانت المسؤولية

الاجتماعية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية ، ورفع شعار (ما هو جيد لي ، جيد للبلد).

2-1-2/مرحلة إدارة الوصاية(من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات):

خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل :المساهمين والعاملين، أما الشعار خلال هذه الفترة فكان (ما هو جيد للشركات جيد للبلد).

2-1-3/مرحلة إدارة نوعية الحياة(من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر):

تقوم المسؤولية الاجتماعية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري ، ولكن الأفراد أهم من النقود ، وهذا يحقق المصلحة الخاصة للشركة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل ، تحت شعار (ما هو جيد للمجتمع ، هو جيد للبلد) .(1)وينبغي الإشارة إلأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد بدأ بالظهور ، عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف

العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين ، وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعائلاتهم وما شابه ذلك. (2)

2-2/ مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

2-2-1/ تعريف المسؤولية الاجتماعية : تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لتعدد المهتمين بها ، فتطور مفهومها عبر الزمن شكلا و مضمونا . و لو أننا استعرضنا كافة وجهات النظر التي تفسرها لضاق المقام ، و لكن لابد من الإشارة إلى بعض الآراء المهمة المطروحة :

ميز (روبنز) بين المسؤولية الاجتماعية التي تستند إلى اعتبارات أخلاقية ، مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى ، و بين الاستجابة الاجتماعية التي ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات و أحداث اجتماعية على المديين المتوسط و البعيد . (3)

و يرى (ريني ديبو) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص يركز على فكرة فلسفية مفادها : (تحرك محليا و فكر عالميا) ، و تعني إدماج السياق العالمي و المحلي ضمن التفكير الاستراتيجي للمؤسسات . (4)

و يؤكد أحد أساتذة القانون العرب في مؤتمر باليمن عام 2008 بعد استعراضه لجملة من التعاريف للمسؤولية الاجتماعية ، أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ، و أنها لا تزال في جوهرها أدبية معنوية تستمد قوتها من طبيعتها الطوعية الاختيارية ، و يضيف بأن مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير مناسب من الناحية القانونية ، لأنه يعني أن الشركات التي لم تقم بها ستكون عرضة للمسألة الجنائية و المدنية و الإدارية ، في حين أنها لم تكتسب بعد قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية ، و يوصي الباحث بتعديل مصطلح (المسؤولية) و الاستعاضة عنه بمصطلح المشاركة . (5)

أما (جاري ديسلر) فيشير إلى أن اصطلاح المسؤولية الاجتماعية يعني في العادة ، الدور الذي يجب أن تلعبه الشركة في حل المشكلات الاجتماعية و المجتمعية . (6) و لنختم هذا الطرح ، نقف على نهج (مارويجك) الذي قام بمراجعة الأدبيات و التحليل الفلسفي للمسؤولية الاجتماعية ، و قرر بأن (هناك حل واحد يناسب الجميع) ألا و هو التخلي عن تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات ، و قبول المزيد من التعريفات المحددة التي تتناسب مع مستويات التنمية و الوعي و الطموح المناسبة للمنظمات . (7) يتضح لنا من تناول الآراء السابقة ، أن المسؤولية الاجتماعية :

- مفهوم قديم من حيث الممارسة ، جديد من حيث الطرح .
- فيها اختلاف كونها تتبع من المؤسسة عن طوعية أو إلزام .
- تهدف لخدمة المجتمع في مختلف المجالات .
- تتضمن برامج إدارية و سلوكيات أخلاقية تشمل كل وظائف المؤسسة .

2-2-2/ بعض المفاهيم الشبيهة بالمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية :

أ/ العلاقات العامة : تعد إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة ، و التي تعمل على توثيق علاقة المؤسسة مع جمهورها الداخلي (الموظفين و العمال الذين يعملون داخلها) ، و الخارجي (جميع المتعاملين معها كالمستهلكين و المجهزين و غيرهم) بهدف خلق صورة طيبة في أذهان ذلك الجمهور وفق التعامل الإنساني و الأخلاقي السليم ، من خلال وسائل الاتصال و الإعلام المتاحة . كما أنها تنقل بأمانة رغبات و آراء الجمهور إلى إدارة المؤسسة ، و بذلك تعتبر اتصالاً ذو اتجاهين . (8)

ب/ التسويق الاجتماعي المؤسسي: وسيلة تدعم بها شركة ما تصميم و/ أو تنفيذ حملة لتغيير السلوك ، تهدف لتحسن الصحة العامة أو السلامة أو البيئة أو الرفاهية المجتمعية . (9)

ج/ التمكين : أغلب الآراء والتعاريف حول التمكين تجمع على أنه : إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف، حسب الوصف

الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة و إبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها أو خارج إطارها .

كما يؤكد الكثير من العلماء أنه ليس بمنحة مجانية ، فكما أن فيه مشاركة في المنافع ، ففيه أيضا مشاركة في المخاطرة و محاسبة على النتائج و تحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف ، و بما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح . (10)

د/ رأس المال الاجتماعي التنظيمي: هو مجموعة من الموارد المتأصلة في العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد في المنظمة ، والتي تعكس خصائص العلاقات الاجتماعية داخلها ، و التي يمكن إدراكها من خلال توجههم نحو العمل الجماعي و الأهداف الجماعية و الثقة المشتركة ، وهو بنفس الوقت صفة للأفراد العاملين المدركين لمزايا تعود إلى مكانتهم أو موقعهم النسبي في المجموعة. (11)

إذن فالمسؤولية الاجتماعية ترتبط برأس المال الاجتماعي ، و يمكن النظر إليها على أنها أحد مؤشرات ، و ترتبط أيضا في نفس الوقت بالأعمال التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني ، ليتضح لنا أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق أي غاية من شأنها التقدم و النمو لأي مجتمع يهدف لذلك. (12)

هـ/ أخلاقيات العمل : يعرفها الباحثون بأنها : المبادئ و المعايير التي تعتبر أساس للسلوك المستحب من أفراد العمل ، و يتعهد أفرادها بالالتزام بها . ذلك أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع ، و الذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع في صورة اهتمام بالعاملين و بالبيئة ، بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا. (13)

يمكن القول أن هناك أوجه اتفاق و اختلاف بين هاته المفاهيم ، إلا أن ما يميزها هو وجود علاقة واضحة بينها ، لوجود هدف مشترك تسعى إليه ، و هو خدمة المجتمع بصفة عامة ، و الأفراد بصفة خاصة .

2-3/ فوائد المسؤولية الاجتماعية : من أهم انعكاساتها ما يلي :

2-3-1/ خارج المنظمة : هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور

لتطلعات المجتمع ، و تحسين ممارسات إدارة المخاطر، تعزيز سمعة المنظمة ،

و زيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة .

2-3-2/ داخل المنظمة : فهي تحسين و تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية ، تعزيز

ولاء الموظفين و رفع روحهم المعنوية ، تحسن سلامة وصحة العاملين، التأثير الإيجابي

على قدرة المنظمة في التوظيف و تحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم ، و تحقيق الوفورات

المرتبطة بزيادة الإنتاجية و كفاءة الموارد .

2-3-3/ بالنسبة للمجتمع : تحقق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة

وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص ، وجوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين نوعية

الخدمات المقدمة للمجتمع ، و ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات و

مخلف الفئات ذات المصالح ، إضافة إلى الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف و

الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة

الاجتماعية.

2-3-4/ بالنسبة للدولة : تخفف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها و

خدماتها الصحية و التعليمية و الثقافية و الاجتماعية الأخرى، والالتزام بالمسؤولية البيئية

يؤدي إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و

الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية ، إضافة إلى المساهمة في التطور التكنولوجي

و القضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة

على القيام بأعبائها جميعاً . (14)

2-4/ أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها :

2-4-1/ أبعاد المسؤولية الاجتماعية : يعرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية

الاجتماعية في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد ، و يرون أن هذه العناصر يمكن

أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة و نشاطها و تأثيرات فئات

أصحاب المصالح المختلفين . و يوضح الجدول التالي خلاصة الممارسات الأكثر شيوعا

في العالم ، و التي يمكن أن تعتبر أبعاد أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية . (15)

جدول رقم (1) :أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية و الفرعية .

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين . -احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الضرر بالمنافسين . 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يوفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة و المجتمع . 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها . - حماية الأطفال صحيا و ثقافيا . - حماية المستهلك من المواد المزورة و المزيفة . 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع تلوث المياه والهواء و التربة . - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها . - منع الاستخدام التعسفي للموارد - صيانة الموارد و تنميتها . 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين - ظروف العمل و منع عمل الأحداث و صغار السن . - إصابات العمل . - التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي . 	السلامة والعدالة	

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - عمل المرأة و ظروفها الخاصة . - عمل المعاقين . - المهاجرين و تشغيل غير القانونيين . 		
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك . - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان . 	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> - احترام العادات و التقاليد. - مكافحة المخدرات و الممارسات للأخلاقية . 	الأعراف و القيم الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> - نوع التغذية . - الملابس . - الخدمات . - النقل العام . - الذوق العام . 	نوعية الحياة	الخير

2-4-2/ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية : في إطار توجه منظمات الأعمال

للمسؤولية الاجتماعية ، فإنها تنطلق للقيام بذلك من خلال تبنيها لإحدى الاستراتيجيات الأساسية للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية ، حيث تتفاوت تلك الاستراتيجيات بين رفض تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية بشكل قاطع إلى المبادرة الطوعية . و هناك أربع استراتيجيات يتم تبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية ، و الإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية هي :

أ / إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني : تهتم بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي ، لأن هذه المنظمات تركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى .

ب/ الاستراتيجية الدفاعية: تعني القيام بدور اجتماعي محدود و بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة ، من أجل حماية المنظمة من الانتقادات و بالحد الأدنى.

ج/ إستراتيجية التسكين : تسهم المنظمة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الاقتصادية و الأخلاقية و القانونية .

د/ إستراتيجية المبادرة الطوعية : تتبنى المنظمة دور اجتماعي واسع ، و تأخذ مصلحة المجتمع و تطلعاته في كل قرارات المنظمة .(16)

2-5/ علاقة المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية :

تم إدراج هذا العنوان للإشارة إلى دور كل من المسؤولية الاجتماعية و إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المنشودة على المستوى القريب والبعيد ، سواء ما يخص الأفراد والمنظمات أو الدول ، ونبدأ ب:

2-5-1/ دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية :

يتفق أصحاب مختلف الدراسات المتوفرة حول علاقة المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية أنه لا يوجد نمط واحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المسؤولية .

ونجد هنا وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها :

أ/ منهم من أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلّى بالمسؤولية الاجتماعية (إدارة الموارد البشرية المستدامة) ويرى صاحبها أن دورها يتمثل في :

- تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير.

- تحفيزهم وإدماجهم في شؤون المنظمة وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة.
- وضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية.

ب/ ويرى اتجاه آخر أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتحلّى بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات :

- الأولى تخصص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل .
- والثانية تخصص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل .

-والثالثة تخص الممارسات الحسنة تجاه الأفراد.

-وأما الربعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال.

ج/ و هناك من يرى أن مجالات التدخل تتحصر في مجالات محددة وهي : الصحة

والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل.

د/ وقد ذهب آخرون إلى تبرير الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق

بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية ، أن النموذج الإداري الذي يترتب عليه ممارسة المسؤولية

الاجتماعية يقضي بأن يكون للموارد البشرية الدور الأساسي فيه ، ويكون ذلك بالسعي

الدائم والمستمر لتجديد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم للمنظمة ، ولكي يكون ذلك لابد

وأن يسند للمصالح المختصة بإدارة الموارد البشرية المسؤوليات المنوطة بها، التي يجب

عليها الاهتمام المتزايد بالإبداع أولاً ثم الإدارة بالمشاركة وإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ

تفويض السلطة . وبهذا يصبح باستطاعة الإدارة العليا أن تتقاسم مع الأفراد رؤية مشتركة

تشجعهم على تبني القيم السياسية للمؤسسة ن ويعتبرون أنفسهم شركاء في وضعها وليس

مجرد أطراف معنيين بتطبيقها والخضوع لها.

ومن خلال ما سبق ، يتضح جليا أن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالتحلي بالمسؤولية

الاجتماعية، والتي لها الأثر المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة ،من خلال الاهتمام

بالعنصر البشري عن طريق ممارسة العديد من السياسات والمظاهر، التي تجعل من

المورد البشري مصدر ثروة لها بإسهاماته الايجابية في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات ،

وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل .

2-5-2/ دور المسؤولية الاجتماعية في خلق توازن العلاقة بين المؤسسة والعاملين

فيها :

في الجدول التالي نوضح الفرق بين الإدارة الملتزمة والإدارة غير الملتزمة

بمسؤوليتها الاجتماعية .(17) ويليه شرح للعلاقة بين الموظف والإدارة :

- جدول رقم (2) الفرق بين الإدارة الملتزمة وغير الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية

إدارة غير ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية	إدارة ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية
- وعود المديرين للعاملين غير مصدقة (هيمنة الشك على العلاقة بين العاملين والإدارة)	- وعود المديرين للعاملين مصدقة
- البحث عن البديل باستمرار حتى وان كان الدخل مرتفعا	- الاستمرارية في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا
- علاقة العامل بالإدارة مبنية على المقابل السريع	- علاقة العامل بالإدارة يسودها الود والولاء
- الرضا الوظيفي منخفض	- الرضا الوظيفي المرتفع
- نفور مختلف الكفاءات من هذه المؤسسات	- جذب مختلف الكفاءات

2-5-3/ العلاقة بين الموظف والإدارة :

يكن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا عملائها، فهي معنية بإكساب الموظف الرؤية والرضا والعلم الذي يمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة ، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن من جهة ، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الايجابي تجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى.

وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية (وهذه

العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات):

-**التوافق السلبي** : بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية ، فينجم عنها علاقة ايجابية مع الزبائن.

-**التوافق الايجابي** : بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة ايجابية فينجم عنها علاقة ايجابية مع الزبائن.

-**التناقض الايجابي** : وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف ايجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية ، أو أن علاقة الموظف بالإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن ايجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو:

-**النوع الأول**: وهو المتوقع عندما تكون ممارسة الادارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف ، أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة ، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها سواء أكان ذلك في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع الزبائن في احتكاك مباشر وجها لوجه أمر في المؤسسات الاجتماعية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع الزبائن.

فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تقضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء فتزداد عوامل الصراع والرقابة ، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلبا في كل الأحوال على نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية ، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة المستمرة من قبل المدير ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية .

-**والنوع الثاني** : وهو متوقع وطبيعي أيضا، عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجابا على نتائج الأداء ، سواء أكان مباشر في التعامل مع الزبائن أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

-علاقة ايجابية سلبية : فتكون الإدارة في علاقتها مع الموظفين ايجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم ، ولكن ذلك لا ينعكس على أدائهم في التعامل مع الزبائن، وهذه حالة شاذة ، وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من الممارسات السلبية .

-وعلاقة سلبية ايجابية : فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ، ولا تلبي احتياجاته أو تعتني بمشاكله ، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب ، وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع الزبائن وجها لوجه ، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الايجابي لا تدوم طويلا . وهذه العلاقات التي أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية ، فالإدارة الناجحة هي التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظف من ناحية ، وبين الموظف ونتائج الأداء أو الزبائن من ناحية أخرى ، وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر ، وماهي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر ، وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات وهو التوافق الايجابي ، الذي يحتاج إلى مقومات من التمكين والمشاركة والثقة ، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات ايجابية مع الموظفين ، لينعكس بشكل ايجابي ومتميز على الزبائن أو الإنتاج.(18)

2-6/ المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية:

بالرغم من اختلاف الوظائف الأساسية للمنظمة باختلاف حجم المنظمات وطبيعة القطاعات التي تعمل فيها ودرجة الأتمتة وأتساع نطاق أعمال هذه المنظمات الجغرافية، ورغبة الإدارات بدمج بعض الوظائف والأنشطة في إدارة واحدة، فإنه يمكن الإجماع على أن الوظائف الرئيسية لمنظمات الأعمال سواء كانت صناعية أم ذات إنتاج خدمي، كبيرة أو صغيرة، مشروعا عائليا أم شركة مساهمة - هي: الإنتاج والعمليات، التسويق، إدارة

الموارد البشرية، إدارة المالية والمحاسبية، إدارة الموارد المعلوماتية وأصول المعرفية، وإدارة البحث والتطوير، وكذلك إدارة العلاقات العامة. إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي لمختلف هذه الأنشطة والإدارات لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات ابعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلبا على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها المنظمة. (19)

وسنركز في هذه الدراسة التي نقوم بها على المسؤولية الاجتماعية تجاه المواد البشرية دون ذكر الوظائف الأخرى، تماشيا مع موضوع وأهداف الدراسة.

لقد احتلت الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة، ولعبت دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا حتميا ومستمرا، وأصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة عن المنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بإدارة المنظمات أن تعيرها جلّ اهتمامها، وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد، وذلك من خلال عدة أساليب تغطي الأنشطة المتنوعة لإدارة الموارد البشرية، وهي في مجملها تؤثر بالسلب أو بإيجاب على أداء وسلوك المورد البشري، ويمكن تلخيص هذه الأساليب في النقاط التالية:

2-6-1/ تعبئة واستقطاب الموارد البشرية: يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وهي تجري استقطاب لمواردها كما يلي:

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظيفة. صدق الإعلام عن الوظائف الشاغرة وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع. عدم سحب العاملين المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال. عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

- أن تكون عملية استقطاب مستتدة إلى تحديد دقيق وموضوعي لاحتياجات لمختلف التخصصات لشغل الوظائف الحقيقية، وفي ضوء عملية تخطيط منهجية وعلمية لموارد بشرية.
- الموازنة بين الإستقطاب الداخلي والخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة.
- الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين والمترشحين.
- 2-6-2/ الإختيار والتوظيف:** تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الإيجابية العاملين داخلها والفئات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة، وفيما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الإجتماعية:
- مصداقية مسابقات التوظيف .
- الابتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله ، وإعتماده طرق واضحة وشفافة وعادة.
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن استقبال لطالبي الشغل.
- موضعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.
- العناية باختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.
- الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة والمحسوبية.
- مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسيات التوظيف وقوانينه في البلاد.

2-6-3/ التدريب والتطوير: يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب (التكوين) والتطوير المختلفة بحيث تتعكس هذه الأنشطة إيجابيا لصالح العاملين والمنظمة وأهم ما يجب أخذه بعين الاعتبار مايلي:

- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية.
- خلق فرص عمل ملتزمة وبمهارات عالية.
- عدم استغلال برنامج التدريب لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين، أصحاب الفكرة والرأي الآخر.
- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة.
- تعزيز ثقافة المنظمة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير.

2-6-4/ الأجور والمكافأة العاملين: تمثل أجور ومكافأة العاملين من المزايا والمنافع

المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين بغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم، وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وهو ما ينعكس على الأداء والإنتاجية بنتائج إيجابية. وهكذا فإن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون من خلال:

- يفترض أن تتسم الأجور والمكافأة بالعدالة والمساواة، وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.
- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت.
- عدم التمييز في الأجور والمكافآت بين النساء والرجال.

2-6-5- / تقييم الأداء: في إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن

للمنظمات أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وذلك من خلال:

- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حالة الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- لا يجب أن تكون الرقابة على أداء رقابة لصيغة مباشرة لأنها ستؤدي الى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.
- أن لا يركز على الأداء الأحدث، و يهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه.
- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال.

2-6-6 / برنامج تحسين الحياة المهنية:

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ، ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة. ومن هذه البرامج نجد الآتي:

- أ- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنىً متجدد نقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- ب- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ، ويشمل ذلك إثراء العمل واغتائه.
- ج- أن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.
- د- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- هـ- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين
 - يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة ، وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.
 - تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ، ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
 - بطاقات المناسبات تشعر العاملين في المنظمة بالأهمية والمشاركة في الأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.
 - الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين .
 - الاحتفالات بالإنجازات التي تحقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.

- تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.
- 2-6-7/ حماية المرأة العاملة: تحتل المرأة مكانة متميزة في أي مجتمع حيث أنها تمثل نصف هذا المجتمع ، ويميز العصر الحديث بدخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل وفي مختلف التخصصات منافسة بذلك الرجل ، وعلى هذا الأساس تجسد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المرأة العاملة في :
- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل خصوصا التحرش الجنسي.
- وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة.
- توفير خدمات دور الحضانة.
- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية ، الأجر ، التعلم ، التوجيه ، والتكوين المهني.
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة استنادا على اتفاقية الجمعية العامة للأمم المتحدة 1997.
- ضرورة تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق ، وهذا ما نص عليه المؤتمر الدولي العالمي لحقوق المرأة فيينا 1993.
- 2-6-8/ إدماج المعوقين : شجعت المنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية على اتخاذ تدابير ملموسة من أجل إدماج منظور الإعاقة في صلب عملية التنمية ، وحث المؤسسات والهيئات ذات الصلة في منظومة الأمم المتحدة على إدخال اعتبارات الإعاقة في أنشطتها ، وحثت الحكومات على معالجة وضع المعوقين ، بمراعاة جميع الإجراءات المتخذة لتنفيذ معاهدات حقوق الإنسان السارية التي هي طرف فيها، وعلى توفير حماية خاصة للمعوقين الذين قد يعانون التمييز بصورة متعددة أو

جسمية وكتجسيد للمسؤولية الاجتماعية نحو هذه الفئة ، والتي نجدها في مختلف المجتمعات وعلى المؤسسة مراعاة ما يلي:

- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل.
- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي الى تأهيلهم للعمل.
- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية.
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية... الخ.(20)

2-7/ بعض التجارب العربية والغربية في مجال المسؤولية الاجتماعية :

تتفاوت التجارب الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية من بلد لآخر ، ومن منظمة لأخرى داخل البلد الواحد ، و فيما يلي عرض لنماذج من الممارسات الاجتماعية لبعض الدول منها :

2-7-1/ التجارب الغربية :

أ/ تجربة الدانمرك : من التجارب الناجحة في مجال المسؤولية الاجتماعية ، ففي يناير

1994 أطلق رئيس الوزراء الدانمركي حملة لترويج هذا المفهوم بوسائل مختلفة . كما

خصصت الحكومة الدانمركية ما بين 1995-1999 ما يقرب من 131 مليون كرونة

دانمركية لبرامج المسؤولية الاجتماعية ، و استحدثت مؤشرا اجتماعيا لقياس مساهمة

المنظمات في برامج المسؤولية الاجتماعية . و في عام 1996 أنشأ وزير الشؤون

الاجتماعية (الشبكة القومية لمديري الشركات) والتي تقوم كل عام بمنح جائزتين لأكثر

المنظمات نشاطا في مجال تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ، وتمنح إحدى الجائزتين

لمنظمة خاصة ، و الأخرى لمنظمة عمومية .

ب/ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية : بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية فيها من

خلال المطالبة المتزايدة من قبل الهيئات المختلفة لمنظمات الأعمال بالإفصاح عن

البيانات ذات المضمون الاجتماعي ، خصوصا بعد التطور الكبير في المجال الصناعي

و زيادة التلوث ، مما استدعى ضرورة الإفصاح . كما حدث توجه للمشاريع نحو أخذ التكاليف الاجتماعية بالحسبان عند تحديد التكلفة الفعلية للأنشطة . و للشركات الأمريكية دور مميز في مجال المسؤولية الاجتماعية ، ومن أمثلتها : مؤسسة (بيل و ميلاند جتس الخيرية العالمية) أسسها بيل جتس ، من أهدافها تعزيز الرعاية الصحية و الحد من الفقر المدقع و مكافحة الايدز .

ج/ تجربة الصين : غالبا ما تتم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الصين بمشاركة السلطات العمومية و إشرافها ، ومن أهم مبادراتها ما يلي :

- عقد في الصين عام 2002 العديد من المؤتمرات المتعلقة بمسؤولية المنظمات تجاه المجتمع .

- تأسست في بكين في أواخر عام 2005 رابطة المنظمات الصينية لأداء المسؤوليات تجاه المجتمع ، و التي أصدرت لائحة بمعايير تلك المسؤوليات هي الأولى من نوعها في الصين، و قد عقدت بعد ذلك العديد من الندوات والاجتماعات حول هذا الموضوع .

- أعلن نائب وزير التجارة الصيني في مؤتمر قمة الشركات العابرة للقارات لعام 2006 عن أن السلطات العمومية الصينية بصدد وضع (معايير مسؤولية المنظمات الصينية تجاه المجتمع) ، و ناشد المنظمات لنتهض بمسؤوليتها الاجتماعية ، وتعطي وزارة التجارة أولوية لهذا العمل في إطار تعديل نمو التجارة الخارجية للصين .

- بادرت المنظمات الصينية الكبرى على غرار المنظمات الدولية إلى تحمل المسؤوليات الاجتماعية تجاه المجتمع ، فمثلا نجد أن المنظمة الصينية العامة للنفط البحري ، و الشركة الوطنية للتنمية و الاستثمارات ، و شركة الصين الدولية للحاويات قد أدرجت المسؤولية الاجتماعية ضمن قائمة المهام الإدارية . (21)

2-7-2/ التجارب العربية :

أ/ تجربة الجزائر : انتهجت شركات الاتصال العاملة في الجزائر (جيزي - نجمة - موبيليس) ك نماذج تطبيقية برامج للمسؤولية الاجتماعية فمثلا : شركة جيزي من

ممارساتها تنظيم الأيام الطبية الجراحية ببسكرة عام 2009 ، حرصا منها على صحة المواطن الجزائري و تدعيما للبحوث الطبية . وشركة نجمة من مساهماتها تأسيس جمعية إحسان لرعاية العجزة . و شركة موبيليس من مبادراتها الغرس الجماعي للأشجار في سبع ولايات عبر الوطن . (22)

ب/ تجربة الامارات العربية المتحدة : تم تأسيس أكاديمية الإمارات العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العاصمة أبو ظبي ، في بادرة هي الأولى من نوعها في الوطن العربي ، في إطار الجهود التي تبذل لترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مابين مؤسسات الدولة و بالأخص القطاعات الخاصة ، من خلال عقد الأكاديمية لدورات و برامج تعليمية و تدريبية حول مبادرات المسؤولية الاجتماعية ، و استراتيجيات المؤسسات في هذا الجانب .

ج/ تجربة مصر : تم تأسيس المركز المصري لمسؤولية الشركات ، كي يصبح دعامة وطنية لوضع استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، في إطار النماذج الفعالة و الناجحة . كم تم إطلاق المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، لتكون مصر أول دولة عربية و أفريقية تقوم بتطبيق هذا المؤشر ، و الثانية على المستوى العالمي بعد الهند ، و يندرج تحت هذا المؤشر 30 شركة مقيدة بالبورصة ، و ينتظر أن يساهم في روح المنافسة بين الشركات ، في إطار احترام القواعد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات : احترام حقوق (البيئة ، الإنسان ، العاملين ، البعد عن أي معاملات بها شبهة فساد.)

يمكن من خلال استقراء واقع كثير من المنظمات و خاصة الشركات في الوطن

العربي ، رص مظاهر ضعف المسؤولية الاجتماعية لديها في التالي :

- الاعتقاد بأن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية الدولة و خاصة وزارة الشؤون الاجتماعية .
- اللامبالاة .

- العزلة و الاغتراب .
- ضعف الولاء و الانتماء للمجتمع .التهاون وفتور الهمة في العمل .
- التخلي عن المسؤولية . (23)

هوامش ومراجع الفصل الثاني

- 1- نضال عمار (2016) ، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة ، مجلة جامعة البعث ،دمشق ، المجلد (38) العدد (54) ، ص ص 124- 125 .
- 2- فيصل محمود الغرابية (2010) : أبعاد التنمية الاجتماعية في ضوء التجربة الأردنية ، ط1 ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص 176 .
- 3- بلال خلف السكارنه (2009) : أخلاقيات الأعمال ،ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، ص ص 163- 164.
- 4- مدحت أبو النصر (2015) : المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ،ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر ، ص ص 19-20 .
- 5- شريف كامل شاهين (2013) : الجامعات العربية بين مطالب الهوية و طموحات الترتيب العالمي ، ط1 ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ص 192.
- 6- جاري ديسلر (1992) : أساسيات الادارة و المبادئ التطبيقية ، ت. عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض ، ص 864 .
- 7- فاتن باشا (2017) : مرجع سابق ، ص 131 .
- 8- عبد الناصر جرادات ، لبنان هاتف الشامي (2011) : مقدمة في العلاقات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص ص 12-20 .
- 9- فيليب كوتلر، نانسي لي (2011) : المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ت. علا أحمد إصلاح ، ط1 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر القاهرة ، ص 151.

- 10- منال أحمد البارودي (2014) : التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر ، ص ص 11-31 .
- 11- زكريا مطلق الدوري ، أحمدعلي صالح (2009) : إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ص 315.
- 12- منال محمد عباس (2014) : المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة و آفاق التنمية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ص 80 .
- 13- بلال خلف السكارنه (2009) : مرجع سابق ، ص ص 20-164 .
- 14- وليد حميد رشيد الأميري (2015) : المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ص ص 205-206 .
- 15- طاهر الغالبي ،صالح العامري (2005) : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ص ص 81-82 .
- 16- ناصر جرادات ، عزام أبو الحمام (2013) : المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، ط 1 إثراء للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ص ص 214-215 .
- 17- بن عرامة عبلة (2018) : مرجع سابق ، ص ص 113-129 .
- 18- منال أحمد البارودي (2014) : مرجع سابق ، ص ص 13-16 .
- 19- طاهر الغالبي ، صالح العامري (2005) : مرجع سابق ، ص 231 .
- 20- http://manifest.univ-ourgla.dz/document/archive_mounira
- 21- مقدم وهيبه (2014) : مرجع سابق ، ص ص 191-206 .
- 22- <http://www.academia.edu/14582007> تاريخ الزيارة 2019/03/13
- 23- مدحت أبو النصر (2015) : مرجع سابق ، ص ص

الفصل الثالث

الثقة التنظيمية

3-1/ نشأة وتطور الثقة التنظيمية

3-2/ مفهوم الثقة التنظيمية

3-3/ أهمية الثقة التنظيمية وفوائدها

3-4/ خصائص الثقة التنظيمية ومراحل تحققها

3-5/ مكونات الثقة التنظيمية و أبعادها

3-6/ قواعد الثقة التنظيمية

3-7/ معوقات بناء الثقة التنظيمية

- هوامش و مراجع الفصل الثالث

3-1/ نشأة وتطور الثقة التنظيمية :

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة. ويمكن الإشارة إلى تطور مفهوم الثقة من خلال المحطات الزمنية الهامة التي مرت بها:

- بداية الخمسينات، ظهر الاهتمام العلمي بالثقة كموضوع رئيسي في علم النفس .
- بداية الستينات، برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع ودورها في العمليات الاجتماعية.
- مرحلة السبعينات ، تبلور فيها مفهوم ودور الثقة في التنظيم وذلك مع تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية .
- خلال التسعينات ، نال موضوع الثقة اهتمام متزايد من علماء الإدارة انطلاقاً من المدرسة التقليدية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى نظرية النظام التعاوني وغيرها وبذلك تجسد مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة.
- أما المداخل الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري فقد ركزت على مفهوم الثقة كمعيار للنجاح فالنظرية اليابانية لوليام أوتشي قائمة على ثلاثة مرتكزات : (الثقة، المهارة ، المودة) ، حيث تمثل الثقة أحد المبادئ الرئيسية لبناء هذه النظرية. (1).

3-2/ مفهوم الثقة التنظيمية :

- لقد تناول الباحثون من مختلف المجالات مفهوم الثقة من كل جوانبه بحكم إدراكهم لأهمية الثقة في الحياة الشخصية والمهنية، لكنهم لم يتفقوا على تعريف شامل لها.
- إن الثقة التنظيمية مفهوم مركب من كلمتين: الثقة والتنظيم.
- فالثقة تعني العقل والإحكام وَثَقْتُ الشيء أي أحكمته وَثَقْتُ بالشيء أي ائتمنته واطمئنت له. (2) ، وأحياناً نستبدل الثقة بكلمة كفاءة فنقول مثلاً: الطبيب يتمتع بكفاءة عالية فنثق في شخصيته وعلاجه للمرض ، إذن أمنحك ثقتي ، عندما أوّمن بكفاءتك وقدرتك ، ونتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك . (3) أي أن الثقة هي القدرة على الفعل أو

العمل(4). فهي تمثل منظومة تتكون أساسا من الثقة بالله ثم الثقة بالنفس فالثقة بالآخرين والثقة بالإمكانات.(5)

- في حين يقصد بالتنظيم : عملية تصميم الهيكل وتقسيم العمل بشكل منطقي وتحديد السلطات والعلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك.(6)
أما الثقة التنظيمية كمصطلح فقد حاول العلماء تقديم تعريفات لها نذكر منها:
عرفتها الطائي بأنها : إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة.(7)

ويرى القصيري أنها : مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتبنى على التوقع أو الاعتقاد وتضمن قدرا من المخاطرة ، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعداد لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار أو خبرات.(8)
ويصف علماء الاقتصاد الثقة التنظيمية بأنها (عامل لتقليل الكلف - عامل لتقليل التعقيد التنظيمي - موجود استراتيجي يشكل مصدر للميزة التنافسية - عنصر استثمار - وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند على التعاون وإنتاج رأس المال الفكري- وسيلة لزيادة كفاءة التصرف).(9)

وعموما هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي :

- الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن اليه بالخير ويمده بالعطف.
- المعولية: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما أو مجموعة أخرى.
- الكفاءة: المدى الذي يمتلك فيه الطرف الآخر(المؤمن) المهارة والمعرفة والخبرة.
- الاستقامة: شخصية الطرف المؤمن وسلامته ونزاهته ومصداقيته.
- الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين .(10)

مما سبق يتضح لنا أن الثقة التنظيمية هي :

- مفهوم حديث نسبيا في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

- تتناول العلاقة بين طرفين يتبادلان الثقة بينهما.
- هي مجموعة توقعات ومشاعر إيجابية بين جميع الموظفين في المنظمة.
- قد تمتد لتشمل المجتمع ككل وليس المنظمة فقط.
- تحتاج إلى مقومات وعوامل حتى تبنى وتستمر عبر الزمن.

3-3/ أهمية الثقة التنظيمية وفوائدها:

3-3-1/ أهمية بناء الثقة التنظيمية :

- إن تكوين الثقة في المنظمة يعتبر شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لانجاز المهام والأهداف التنظيمية كما أن بناء الثقة له تأثير كبير على مخرجات العمل فكلما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قلّ دوران العمل والغياب وانخفضت الصراعات. وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعية سواء كانت الثقة بين العاملين أو بين العاملين والإدارة، وأن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وإبداعا من المنظمات التي تقل فيها الثقة ، ولقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملا مهما في البقاء التنظيمي لكل المنظمات ، كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل .

3-3-2/ فوائد الثقة التنظيمية :

- ونجد الثقة التنظيمية عدة فوائد نذكر منها :
- تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكا ، و تزيد الإنتاجية .
- تؤثر إيجابا في مستوى الولاء التنظيمي ، و تحد من دوران العمل .
- التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية
- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع
- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.

- الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المعتمدة. (11)

3-4/ خصائص الثقة التنظيمية ومراحل تحققها:

3-4-1/ خصائص الثقة التنظيمية :

تتسم الثقة التنظيمية بالمؤسسة بعدة خصائص وملامح من أهمها:

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمؤسسة
- أنها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل: الصدق الأمانة النزاهة العدالة.
- أنها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة انسيابها وتدفعها داخل المؤسسة.
- أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة .
- أنها تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال.
- أنها متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة وتحكمها ضوابط ومحددات أساسية. (12)

3-4-2/ مراحل تحقق الثقة التنظيمية :

تمر الثقة التنظيمية بثلاثة مراحل حتى تتحقق نذكرها كما يلي:

- أ/ **الثقة المدركة** : هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل : وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.
- ب/ **الثقة العاطفية** : وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة ايجابية معه وتنقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته.

ج/ الاستعداد: وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق. (13)

3-5/ مكونات الثقة التنظيمية وأبعادها:

3-5-1/ مكونات الثقة التنظيمية: لها عدة مكونات نذكرها كما يلي:

- الصدق والمبالغة في عرض المعلومات
- التعامل الجيد والاحترام بين العاملين والإدارة
- المشاركة في عملية صنع القرارات
- التمسك بالعقيدة الإسلامية
- ارتفاع المستوى الثقافي بين المدراء
- الحوافز وتقدير الجهود المبذولة
- السياسات والإجراءات الواضحة
- توفير فرص الترقية والتدريب
- ثقة الإدارة في القدرات والأمانة في العاملين.
- التمكين وتشجيع الإبداع والابتكار.

3-5-2/ أبعاد الثقة التنظيمية: معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية قد

قسمتها إلى ثلاثة أبعاد هي:

أ/ الثقة بالمشرفين: تشير إلى تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا لعلاقات متبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

ب/ **الثقة في زملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

ج/ **الثقة بإدارة المنظمة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثمة انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.
من خلال ما تقدم يتبين لنا أن:

- الثقة من العوامل الرئيسية في كفاءة وفعالية مجموعات العمل .
- التنظيم يعتمد كلية على قدرة مجموعات العمل وانسجامها.
- المنظمات الحديثة تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وكذا شمولية الفكر والجهد لحل المشاكل.
- وبالتالي لا بد من وجود الثقة لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم وتحقيق الأهداف بكفاءة . (14)

3-6/ قواعد الثقة التنظيمية:

لمواجهة التحديات الجديدة فإن الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد إلى السيطرة على المعرفة لذلك فلا بد من قواعد يجب مراعاتها لبناء الثقة أهمها:

3-6-1/ **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بما كان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

3-6-2/ محدودية الثقة: ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني ثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

3-6-3/ القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف قادرة على إحداث تغيير لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

3-6-4/ الحزم: تتطلب الثقة الحزم لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات والتعايش مع التوقعات مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.

3-6-5/ التكامل التنظيمي: فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

3-6-6/ الاتصال: الثقة تحتاج لاتصال شخصي حتى يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء. لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

3-6-7/ تعددية القادة: تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.

3-6-8/ تناقض الثقة التنظيمية: من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم تقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق. (15)

3-7/ معوقات بناء الثقة التنظيمية: يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ويمكن تلخيصها كما يلي:

3-7-1/ هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويكون ذلك سبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفه كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية اتخاذ القرارات وعدم إشراك الأفراد في صناعة القرار أو تقديم الآراء.

3-7-2/ استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها؛ نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

3-7-3/ الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته ، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم ، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة . ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.

3-7-4/ الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهايارها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات ، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين؛ ولا يمكن الاعتماد عليهم ، ومن ثمة لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها .

3-7-4/ تضليل الثقة واستغلالها: فعلى مستوى المنظمات والأفراد ، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأثانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين ، والمنظمات التي يعملون بها. والمتأمل في المعوقات السابقة يتضح له أن:

-هناك أمورا صغيرة، وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولون قد تتسبب بانهيار أسوار الثقة داخل التنظيم.

-هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيمها، وهذا ما يحتاج إلى تكاثف الجهود للمحافظة عليها. (16)

هوامش و مراجع الفصل الثالث :

- 1- نسرين غانم عبد الله أبو شاويش (2013): مرجع سابق، ص ص 15-16.
- 2- حمدي عبد الله عبد العظيم : مهارات في تحقيق الثقة بالنفس ، سلسلة تنمية مهارات الشخصية(1)، ، مكتبة أولاد الشيخ للتراث ، ص 10 .
- 3- منال أحمد البارودي (2014)، ص 24.
- 4- جوديت برايلس (2005): الثقة تصنع النجاح ، ت. مروان أبو جيب ، ط 1 ، مكتبة العبيكان ، السعودية الرياض ، ص 141.
- 5- تقيية محمد الهادي حسان (2014): دليل خريج الجامعة ، ط 1 ، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،، ص ص 19-20.
- 6- فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دارالمسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، ص 87.
- 7- أميرة خضير كاظم (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء ، مجلة الغري الاقتصادية والادارية ، المجلد (8) العدد (31) ، الكوفة ، ص 232.
- 8- نجوى دراوشة (2017) ، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء التدريس ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد (13) ، العدد الثالث ، ص 374.

- 9-زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح (2009) : مرجع سابق ، ص 323-334.
- 10-تيسير زاهر،زكريا سلامة (2014)، أثرالثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (30) العدد الأول ، ص ص300-301.
- 11- عبد المحسن الصقير(2014): مرجع سابق ص ص 15-16.
- 12-محمد عيد عتريس (2016) ، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد(93) الجزء الثاني، ص 242.
- 13-عايدة سعيد ديب بنات (2016): مرجع سابق ،ص24.
- 14-نور الدين تاويريريت وآخرون (2018) : مرجع سابق،ص ص 156-159.
- 15-نسرین غانم أبو شاويش (2003)، مرجع سابق ، ص ص28-29.
- 16-دلال العريفي (2018): مرجع سابق، ص ص28-29.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

1-4/ مكان الدراسة

2-4/ منهج الدراسة

3-4/ مجتمع الدراسة و العينة

4-4/ أدوات جمع بيانات الدراسة

5-4/ أساليب المعالجة الإحصائية

هوامش و مراجع الفصل الرابع .

4-1/ مكان الدراسة : جرت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، والتي تعتبر مؤسسة تنفيذية تابعة لو وزارة الشباب والرياضة ، تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90 / 234 المؤرخ في 28 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها ، ثم جاء بعدها المرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993، المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب إلى مديرية الشباب و الرياضة ، ليأتي بعدها المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 ، الهادف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب و الرياضة بالولاية. ولعل من أبرز مهام مديرية الشباب و الرياضة :

- إعداد و تطوير البرامج الاجتماعية و التربوية و الترفيهية و الإعلامية للشباب .
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة .
- تعميم التربية البدنية و الرياضية .
- وضع تنظيمات لانتقاء المواهب الرياضية وتكوينها .
- إعداد مخطط لتطوير الرياضة بالولاية ، بالتنسيق مع جميع الهيئات المعنية .
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية ، و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها ، وفقا للكيفيات والآجال المقررة .
- التأطير الدائم للمستخدمين و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به .
- السهر على تسيير الموارد المالية والمادية والبشرية بمؤسسات الشباب والرياضة بالولاية ،و المحافظة عليها .

وفيما يخص مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة ، فهي تتمركز في حي الوادي -

بسكرة- ص ب رقم 579 الهاتف / الفاكس : 033.53.04.56

البريد الإلكتروني : dbiskra@mjs.dz

و إنه حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 مارس 2007 ، فإنه قد تم تنظيم

مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية في أربعة مصالح هي :

مصلحة نشاطات الشباب : و تتوفر على ثلاثة مكاتب :

- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب و أنظمة الاتصال .

- مكتب المشاريع الجمعوية و ترقية الحركة الجمعوية للشباب .

مصلحة التربية البدنية و الرياضية : و بها ثلاثة مكاتب هي :

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .

- مكتب كشف المواهب الشابة وتكوينها .

- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

مصلحة الاستثمارات و التجهيزات : ولها ثلاثة مكاتب هي :

- مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية .

- مكتب التقييس و الصيانة .

- مكتب الإحصائيات و البرامج و التقييم .

مصلحة التكوين و إدارة الوسائل : و يوجد بها ثلاثة مكاتب:

- مكتب المستخدمين و التكوين .

- مكتب الوسائل العامة .

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .

ونخص بالاهتمام هناالمكتب الذي استقبلنا وأشرف علينا ، لارتباط وظيفته بموضوع

الدراسة.

-مكتب المستخدمين والتكوين : ويضطلع هذا المكتب بعدة نشاطات منها :

-القيام بإجراءات التوظيف طبقا للقوانين السارية المفعول .

- انجاز استمارات التقييم السنوية للموظفين .
- تسجيل الموظفين المرشحين للترقية .
- تنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية .
- الحفاظ على الملفات الإدارية الخاصة بالموظفين .
- متابعة عملية التكوين طويل المدى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية المتخصصة .
- انجاز ملفات الإحالة إلى التقاعد.

-أهم نشاط للمكتب ، هو تحضير المخطط السنوي لتسيير المستخدمين .(1)

4-2/ منهج الدراسة : للتعرف على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في بناء

الثقة التنظيمية في المؤسسة ، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بحكم مناسبه لطبيعة الموضوع ، فهو يسمح بتقديم وصف و تحليل علمي للظاهرة قيد الدراسة .

4-3/ مجتمع الدراسة و العينة :

مجتمع الدراسة و العينة: يضم مجتمع الدراسة 59 موظفا (ة) ، منهم 35 موظفا دائما بصفة رسمية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ، تم حصرهم عن طريق العينة الشاملة (المعيارية) التي تعرف بأنها : اختيار جميع الأفراد الذين يمثلون حالة ما ، أو تتوافر لديهم جميع الخصائص و الصفات المدروسة ، و يتم اللجوء إليها دائما في الحالات التي يكون فيها عدد الأفراد الذين يتصفون بالخصائص المدروسة صغير نسبيا. (2) و يمكن تمثيل البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية :

جدول رقم (3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
17.17%	6	أنثى
83%	29	ذكر
100%	35	المجموع

نلاحظ بأن عينة الدراسة يغلب عليها المجتمع الذكوري بنسبة 83% ، و هذا نظرا لطبيعة نشاط مديرية الشباب والرياضة بسكرة .

جدول رقم (4) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	7	20%
تكوين مهني	11	31.31%
جامعي	17	49%
المجموع	35	100%

يتبين لنا من الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الجامعيين مقارنة بغيرهم في المديرية محل

الدراسة ، و هو ما يفسر حرصها على توظيف الإطارات القادرة على العمل .

جدول رقم (5) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	26%
من 5 إلى 9 سنوات	15	43%
من 10 سنوات فأكثر	11	31.31%
المجموع	35	100%

يظهر لنا من الجدول أن عدد الموظفين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 5 سنوات يمثل

نسبة 74% ، و هو مؤشر على أن عينة الدراسة يمكنها أن تفيدنا بتجربتها في معالجة موضوع الدراسة .

4-4/ أدوات جمع بيانات الدراسة :

4-4-1/ الاستبيان : تم استخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات ، فبعد استعراض

الأدبيات السلوكية لموضوع الدراسة ، تم صياغة بنود و أبعاد الاستبيان بالاعتماد على

- دراسة (ضيافي نوال ، 2010) ، بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية . إضافة إلى دراسة (بن عرامة عبلة ، 2018) ، بعنوان : أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي . هذا بالنسبة لصياغة بنود متغير المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية .
- أما فيما يخص متغير الثقة التنظيمية ، فقد تم الاعتماد على دراسة (سندس رضويوي خوين ، 2015) ، بعنوان : الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد . (3) . و كذا دراسة (عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير ، 2014) بعنوان : ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الادارية الممنوحة و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و وكلائهم . إضافة إلى دراسة (محمد عيد عتريس ، 2016) ، بعنوان : تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق . هذا و قد تم تقسيم استبيان الدراسة إلى محورين :
- أ/ محور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية : يضم ستة أبعاد ، و يحتوي على 22 بند .
- ب/ محور الثقة التنظيمية : يضم ثلاثة أبعاد ، و يحتوي على 14 بند .
- و لقياس استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان التي بلغت 36 بند ، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي حتى يكون هناك تلاؤم بين محوري الاستبيان . حيث يتم تقدير استجابة أفراد العينة تبعاً لسلم قياس ثلاثي البدائل ، و يعطى لكل بند وزن متدرج وفق مقياس ليكرت الثلاثي (3-2-1) على الترتيب ، كما يظهر في الجدول الموالي :
- جدول (6) يوضح أوزان درجة الموافقة على استبيان الدراسة .

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	3

أما فيما الدرجات العليا و الدنيا للاستبيان فيلخصها الجدول التالي :

جدول رقم (7) يمثل أبعاد و درجات محاور الاستبيان الدنيا و العليا :

الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	عدد البنود	أبعاد الاستبيان	محاور الاستبيان
22	66	22	- التوظيف - الأجور و المكافآت - التدريب - تنظيم العمل - تقييم الأداء - برامج تحسين الحياة المهنية .	المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية
14	42	14	- الثقة بالإدارة العليا - الثقة بالمشرفين - الثقة بزملاء العمل	الثقة التنظيمية
36	108	36	مجموع بنود الاستبيان	

وقد تم حساب صدق هذا الاستبيان بطريقة صدق المحكمين (الصدق الظاهري) والذين

وافقوا على 85% من بنوده ، ليخرج في شكله النهائي بعد تعديل باقي البنود وفقا

لمقترحات المحكمين . في حين أنه تم توزيع الاستبيان يوم : 2019/04/22 ، ليتم

استلامه يوم 2019/04/25 ، بمساعدة من بعض موظفي المؤسسة .

4-5/ أساليب المعالجة الإحصائية : لوصف عينة الدراسة و التعرف على

استجابات الموظفين على بنود استبيان الدراسة ، تم الاعتماد على بعض أساليب

الاحصاء الوصفي و الاستدلالي منها :

- التكرارات .
- النسبة المئوية .
- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل الارتباط بيرسون

هوامش ومراجع الفصل الرابع :

- 1- مديرية الشباب و الرياضة بسكرة ، وثائق إدارية من أرشيف مصلحة التكوين و إدارة الوسائل ، مكتب المستخدمين و التكوين ، 2019 /04/22 .
- 2- فريد كامل أبو زينة و آخرون (2009) : مناهج البحث العلمي و طرق البحث النوعي ، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الاردن ، ص 69 .
- 3- سندس رضويي خوين (2015) ، الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد (35) ، الجامعة المستنصرية ، ص 124-122

الفصل الخامس

عرض و مناقشة النتائج

1-5 / عرض نتائج الدراسة

2-5 / مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

5-1/ عرض نتائج الدراسة : عن طريق ما تم استخدامه في هذه الدراسة من وسائل و أدوات لجمع بيانات الدراسة ، بما فيها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، فإنه قد تم الحصول على النتائج الآتية :

جدول رقم : (8) يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و التكرار و النسبة المئوية لكل بند من بنود الاستبيان .

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق		محايد		موافق	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
1	2.71	66.7	11.4	4	5.7	2	22.9	29
2	2.20	86.8	28.6	10	22.9	8	48.6	17
3	2.20	67.6	14.3	5	51.4	18	34.3	12
4	2.26	88.6	28.6	10	17.1	6	54.3	19
5	2.23	91.0	31.4	11	14.3	5	54.3	19
6	1.97	92.3	42.9	15	17.1	6	40	14
7	1.69	83.2	54.3	19	22.9	8	22.9	8
8	2.14	77.2	22.9	8	40	14	37.1	13
9	1.69	79.6	51.4	18	28.6	10	20	7
10	1.91	91.9	45.7	16	17.1	6	37.1	13
11	2.14	77.2	22.9	8	40	14	37.1	13
12	1.91	91.9	45.7	16	17.1	6	37.1	13
13	2.37	77.0	17.1	6	28.6	10	54.3	19
14	1.97	82.2	34.3	12	34.3	12	31.4	11
15	2.43	77.8	17.1	6	22.9	8	60	21
16	1.86	87.9	45.7	16	22.9	8	31.4	11
17	2.37	91.0	28.6	10	5.7	2	65.7	23
18	2.14	91.2	34.3	12	17.1	6	48.6	17
19	2.77	64.6	11.4	4	.	.	88.6	31
20	2.31	9.0	28.6	10	11.4	4	60	21

رقم البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	غير موافق		محايد		موافق	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
21	2.71	66.7	11.4	4	5.7	2	82.9	29
22	2.03	85.7	34.3	12	28.6	10	37.1	13
23	2.37	77.0	17.1	6	28.6	10	54.3	19
24	2.03	92.3	40	14	17.1	6	42.9	15
25	2.14	84.5	28.6	10	28.6	10	42.9	15
26	2.09	85.3	31.4	11	28.6	10	40	14
27	2.14	84.5	28.6	10	28.6	10	42.9	15
28	2.60	77.5	17.1	6	5.7	2	77.1	27
29	2.49	70.2	11.4	4	28.6	10	60	21
30	2.71	57.2	5.7	2	17.1	6	77.1	27
31	2.20	86.8	28.6	10	22.9	8	48.6	17
32	2.37	77.0	17.1	6	28.6	10	54.3	19
33	2.54	78.0	17.1	6	11.4	4	71.4	25
34	2.83	51.4	5.7	2	5.7	2	88.6	31
35	2.60	60.4	5.7	2	28.6	10	65.7	23
36	2.94	23.6	.	.	5.7	2	94.3	33

و الجدول رقم : (9) يمثل قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في كل أبعاد الاستبيان .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاستبيان
1.41	9.37	التوظيف
.1.76	5.88	الأجور و المكافآت
1.42	5.74	التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاستبيان
1.41	9.37	التوظيف
1.85	8.40	تنظيم العمل
1.92	8.80	تقييم الأداء
1.46	9.82	برامج تحسين الحياة المهنية
4.28	48.02	متغير المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية
1.91	10.77	الثقة بالادارة العليا
1.68	12.37	الثقة بالمشرفين
1.06	10.91	الثقة بزملاء العمل
2.95	34.05	متغير الثقة التنظيمية

5-2/ مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

5-2-1/ الفرضية الأولى : يظهر لنا من خلال استجابات عينة الدراسة على بعد التوظيف أن هناك اهتمام مقبول من قبل المديرية بإجراءات التوظيف ، و هو ما يتضح في قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 9.39 و بانحراف معياري بلغ 1.41 ، و هذا راجع الى ثقة الموظفين في احترام المديرية للقوانين المعمول بها في التوظيف .

5-2-2/ الفرضية الثانية : نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 5.88 ، و بلغ الانحراف المعياري 1.76 ، و هو ما يعكس عدم ثقة ورضا الموظفين على نظام الأجور و المكافآت بالمديرية، سعيا منهم لافئاع الآخرين بالقيمة الحقيقية لعملهم .

3-2-5/ الفرضية الثالثة : يتضح لنا من تساوي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب مع بعد الأجور و المكافآت ، أن هناك خلل في عملية التدريب ينبغي معالجته في أقرب وقت ، لأن التدريب يقود للتمكين والذي يحقق الثقة بين الموظفين في المديرية .

4-2-5/ الفرضية الرابعة : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 8.40 ووصل الانحراف المعياري لبعد تنظيم العمل إلى 1.85، وهو ما قد يعود إلى الجهود التي تبذلها المديرية استجابة لرغبات الموظفين ، في توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل . 5-2-5/ الفرضية الخامسة : نلاحظ تقارب قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد تقييم الأداء مع بعد تنظيم العمل ، و هو ما يمكن تفسيره بأن معرفة الموظفين لنتائج التقييم و موضوعيتها ، يبعث الثقة في المديرية بسبب وجود تغذية راجعة مرتدة تحفزهم على أداء العمل بشكل أفضل .

6-2-5/ الفرضية السادسة : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 9.82 ، و هي أكبر قيمة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية ، و يعزى ذلك إلى أن اكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بحياة الموظفين الشخصية و المهنية .

7-2-5/ الفرضية العامة : بعد مناقشة الفرضيات الفرعية ، يتضح لنا جليا أهمية المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الست (التوظيف ، الأجور و المكافآت ، التدريب ، تنظيم العمل ، تقييم الأداء ، برامج تحسين الحياة المهنية) في جعل الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، يشعرون بالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإدارة العليا ، المشرفين ، زملاء العمل) . تلك الثقة التي تكتسب بمشاركة الموظفين ما يصادفهم من خير أو شر ، و قد تبني كالبناء من خلال استمرار الاهتمام و التواصل ، و العلاقة القائمة على الريح المتبادل و سياسة (أنا رابح و أنت رابح) ، ذلك أن الثقة تبني عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله ، و بمقدورهم هم

أيضاً الاعتماد عليه وهو ما يسمى بالاعتماد المتبادل . (1)
و
باستقراء نتائج الدراسة يمكن القول أن الفرضية العامة القائلة بأن : للمسؤولية الاجتماعية
لإدارة الموارد البشرية دور في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة
، قد تحققت بتحقق الفرضيات الفرعية و لو كان ذلك بقيم متفاوتة ، لوجود ارتباط بين
أبعاد متغيري الدراسة .

هوامش و مراجع الفصل الخامس

1- منال أحمد البارودي (2014) : مرجع سابق ، ص ص 26-30 .

خاتمة

خاتمة :

مما سبق عرضه و مناقشته من نتائج ، يمكننا ملاحظة الدور الاجتماعي الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، في تعزيز الثقة لدى الموظفين ، للوصول إلى أعلى مستويات الأداء و الخدمة ، و هو ما يتطلب الاهتمام أكثر بالموارد البشرية ، و توفير الحد الأدنى من الثقة الذي يمنح الموظفين شعورا بالراحة ، و الرغبة و القدرة على العمل . و هذا يحتاج إلى دعم من الجميع (الإدارة العليا ، المشرفين ، الموظفين) ، و تبني السياسات و البرامج و الممارسات الاجتماعية المناسبة لها .

يبقى القول ، أنه رغم الوضع الذي تعيشه مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، إلا أنها استطاعت القيام بجهود ملموسة في إطار أداء الاجتماعي تجاه مواردها البشرية ، غير أنها تبقى غير كافية مقارنة بما يجب أن يكون .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ/ الكتب :

- 1- بلال خلف السكارنه (2009) : أخلاقيات الأعمال ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن .
- 2- تقيه محمد الهادي حسان (2014) : دليل خريج الجامعة ، ط 1 ، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر .
- 3- تاويريت نور الدين وآخرون (2018) : دليل الممارسة المهنية للسلوك ، ط 1 ، دار علي بن زيد للطباعة و النشر ، بسكرة الجزائر .
- 4- جاري ديسلر (1992) : أساسيات الادارة و المبادئ التطبيقية ، ت. عبد القادر محمد عبد القادر ، دار المريخ للنشر، الرياض .
- 5- جوديت برايلس (2005) : الثقة تصنع النجاح ، ت. مروان أبو جيب ، ط 1 ، مكتبة العبيكان ، السعودية الرياض .
- 6- حمداوي وسيلة (2004) : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر قائمة الجزائر .
- 7- حمدي عبد الله عبد العظيم : مهارات في تحقيق الثقة بالنفس ، سلسلة تنمية مهارات الشخصية (1) ، ، مكتبة أولاد الشيخ للتراث .
- 8- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح (2009) : إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن .

- 9- شريف كامل شاهين (2013) : الجامعات العربية بين مطالب الهوية وطموحات الترتيب العالمي ، ط 1 ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة .
- 10- طاهر الغالبي ،صالح العامري (2005) : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- 11 - عامر عوض (2008) : السلوك التنظيمي و الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن عمان .
- 12- عبد الباري درة ، محفوظ جودة (2011) : الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظمي ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- 13- عبد الناصر جرادات ، لبنان هاتف الشامي (2011) : مقدمة في العلاقات العامة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- 14-علي السلمي (1988) : السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة .
- 15 - غني الزبيدي ، ناظم الزبيدي ، حسين عباس (2018) : ادارة الموارد البشرية مفاهيم و توجهات معاصرة ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن .
- 16- غول فرحات (2008) : الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، ط 1 ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر .
- 17- فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 1 ، دارالمسرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان الأردن .

- 18- فرانسيس فوكوياما (2015) : الثقة الفضائل الاجتماعية و دورها في خلق الرخاء الاقتصادي ، ت. معين الإمام ، مجاب الإمام ، ط 1 ، منتدى العلاقات العربية و الدولية ، قطر .
- 19- فريد كامل أبو زينة و آخرون (2009) : مناهج البحث العلمي و طرق البحث النوعي ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن .
- 20- فيصل محمود الغرابية (2010) : أبعاد التنمية الاجتماعية في ضوء التجربة الأردنية ، ط 1 ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- 21- فيليب كوتلر، نانسي لي (2011) : المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ت. علا أحمد إصلاح ، ط 1 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر القاهرة .
- 22- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي (2008) : القاموس المحيط ، تحقيق أنس محمد الشامي و زكريا جابر أحمد ، دار الحديث القاهرة .
- 23- مدحت أبو النصر (2015) : المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر .
- 24- منال أحمد البارودي (2014) : التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة مصر .
- 25- منال عبد الخالق جاب الله (2017) : الثقة في عصر العولمة دراسة في سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار أطفالنا للنشر و التوزيع ، الجزائر.
- 26- منال محمد عباس (2014) : المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة و آفاق التنمية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر .

27- ناصر جرادات ، عزام أبو الحمام (2013) : المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، ط1 إثراء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .

28- وليد حميد رشيد الأميري (2015) : المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .

ب/الأطروحات و الرسائل :

1- بن عرامة عبلة (2018):أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي ، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي باتنة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1 الجزائر .

2- دلال العريفي (2018) :مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، تخصص الادارة و التخطيط التربوي ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية .

3- ضيافي نوال (2010):المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة شيالي للأنايب سيدي بلعباس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان الجزائر .

4- عايدة سعيد ديب بنات (2016):الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية ، الجامعة الاسلامية غزة

5- عبد المحسن بن محمد بن عبد الصقير (2014):ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الادارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر

المعلمين و المديرين و وكلائهم ، رسالة ماجيستار ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى السعودية ..

6- فائن باشا (2017) : اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة الجزائر .

7- مقدم وهبية (2014):تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات في الغرب الجزائري ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران الجزائر .

8- نسرين غانم عبد الله أبو شاويش (2013) : محددات الثقة التنظيمية وآثارها ، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين الأونروا ، رسالة ماجيستار ، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية غزة.

ج/ المجلات و الوثائق :

1- أميرة خضير كاظم (2014)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء ، مجلة الغري الاقتصادية والإدارية ، المجلد (8) العدد (31) ، الكوفة .

2- تيسير زاهر، زكريا سلامة (2014)، أثرالثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (30) العدد الأول .

3- سندس رضويي خوين (2015) ، الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد (35) ، الجامعة المستنصرية .

- 4- محمد عيد عتريس (2016) ، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد(93) الجزء الثاني .
- 5- نجوى دراوشة (2017) ، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء التدريس ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، المجلد(13)،العددالثالث .
- 6- نضال عمار (2016) ، دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة ، مجلة جامعة البعث ،دمشق ، المجلد (38) العدد (54) .
- 7- مديرية الشباب و الرياضة بسكرة ، وثائق إدارية من أرشيف مصلحة التكوين و إدارة الوسائل ، مكتب المستخدمين و التكوين ، 2019 /04/22 .

د/ المواقع الالكترونية :

<http://manifest.univ-ourgla.dz/document/archivemounirasalami.pdf>

<http://www.academia.edu/14582007>.

الملاحق

الملاحق :

ملحق رقم (1) : الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة بسكرة .



ملحق رقم (2) : استبيان الدراسة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

استبيان الدراسة

سيدي (تي) تحية طيبة وبعد :

أضع بين يديك هذا الاستبيان ، آملا فيك التعاون معي بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تختارها ، بهدف الحصول على بيانات و معلومات تفيد في إجراء دراستي المعنونة ب : (دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة)، وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. و كن على ثقة بأن إجابتك ستحاط بالسرية التامة، و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير لك خالص الشكر و التقدير على تعاونك معي .

تحت إشراف:

إعداد الطالب :

جوادي يوسف

بن عطا الله يوسف

السنة الجامعية : 2019/2018

البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تكوين مهني جامعي
3. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 سنوات فأكثر

الرقم	البند	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	تعلن المديرية عن المناصب الشاغرة فيها بكل شفافية			
2	يتم الانتقاء في المديرية بناء على قواعد علمية			
3	تتيح المديرية فرص ملائمة لتوظيف النساء وذوي الاحتياجات الخاصة			
4	تضع المديرية الموظف المناسب في المكان المناسب			
5	تدفع المديرية أجورا عادلة للموظفين حسب الكفاءة			
6	تمنح المديرية مكافآت للموظفين وفق مؤشرات موضوعية			
7	نظام الأجر في المديرية مناسب للجهد المبذول من الموظفين			
8	تعتبر المديرية أنشطة التدريب كحق للموظفين			
9	تقوم المديرية بدورات تدريبية لتطوير كفاءة الموظفين			
10	تشخص المديرية الاحتياجات التدريبية لموظفيها			
11	تهتم المديرية بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للموظفين			
12	تسعى المديرية لإشباع حاجات الموظفين المختلفة			
13	تعترف المديرية بالحق النقابي للموظفين			
14	تشرك المديرية موظفيها في اتخاذ القرارات			
15	تعتمد المديرية على نظام واضح في تقييم أداء الموظفين			
16	تقييم أداء الموظفين في المديرية يتميز بالعدالة			
17	تقييم أداء الموظفين بالمديرية يتم بشكل دوري			

قائمة المراجع:

الرقم	البند	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
18	نتائج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات لتطوير كفاءة الموظفين بالمديرية			
19	توفر المديرية خدمات صحية و ترفيهية للموظفين			
20	تمنح المديرية تعويضات مالية للموظفين في حالة (المرض أو العجز أو الوفاة)			
21	تعمل المديرية إلى تقديم تسهيلات ومساعدات للموظفين في (شراء الأشياء ، الحج والعمرة ، الزواج،...))			
22	تسعى المديرية على تحسين شؤون المرأة الموظفة من كل الجوانب			
23	معرفة إدارة المديرية بدقائق الأمور تجعلني أثق فيها			
24	تعامل إدارة المديرية موظفيها بعدالة			
25	تهتم إدارة المديرية بحقوق الموظفين و تراعي مصالحهم			
26	ممارسات إدارة المديرية تطابق وعودها			
27	تعمل إدارة المديرية على توسيع الاتصالات بين الموظفين سعياً للفهم المشترك			
28	مشرفي ذو مهارات جيدة في وظيفته			
29	مشرفي يهتم بتحقيق رغباتي في أداء الوظيفة			
30	مشرفي لا يتصيد أخطائي			
31	مشرفي يستمع لمشاكلي و يساعدي على حلها			
32	مشرفي يقدر جهودي في الوظيفة و يثمنها			
33	زملائي في الوظيفة يتشاركون معي المعلومات بحرية			
34	زملائي في الوظيفة قادرين على انجاز مهامهم في مختلف الظروف			
35	زملائي يتعاونون معي على أداء الوظيفة			
36	زملائي في الوظيفة تجمعني بهم علاقات إنسانية طيبة			

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين لاستبيان الدراسة

قائمة المحكمين لاستبيان الدراسة

الاسم الكامل للدكتور (ة)	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
نور الدين تاويريريت	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة بسكرة
إلهام قشي	أستاذ محاضر - أ-	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة بسكرة
نبيل حليلو	أستاذ محاضر - أ-	علم الاجتماع	جامعة بسكرة