



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي لدى العاملين
دراسة ميدانية ببلدية سيدي عامر بالجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في:

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف:

أ.د نوادري فريدة

إعداد الطالب:

- يوسف فيشوش

- قصري عبد الله

السنة الجامعية 2023-2024

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا على إتمام هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذة الدكتورة الفاضلة "نوادي فريدة" بتفضلها الإشراف على المذكرة وحسن توجيهها ونصحها ومعاملتها الطيبة

ما نتقدم بالشكر الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة المذكرة

نتقدم بالشكر الجزيل الى كل عمال بلدية سيدي عامر بولاية المسيلة. كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة

طيبة

إهداء

نهدي عملنا المتواضع:

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الزملاء و الأصدقاء

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية ببلدية سيدي عامر بالجزائر).

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى عينة مكونة من 60 من العاملين ببلدية سيدي عامر. حيث تم الاستعانة بمقياسي لمسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي وبالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون؛ أين أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائياً بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.65)، بالإضافة إلى ذلك بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين البعد الأخلاقي والتغيير التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.43) الأمر كذلك مع البعد الاقتصادي أين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.62) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد القانوني والتغيير التنظيمي (0.41). ومن بين أهم الاقتراحات التي تم التوصل إليها هي مكافأة الموظفين الذين يساهمون بفعالية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية وتشجيع المشاركة في مشاريع الاستدامة وبرامج التوعية المجتمعية وممارسات القيادة الأخلاقية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، التغيير التنظيمي.

Abstract:

Title of the study: Social responsibility and its relationship to organizational change among workers in the municipality of Sidi Ameer in M'sila.

The objective of this study was to investigate the relationship between social responsibility and organizational change among 60 employees in the municipality of Sidi Ameer. Measures of social responsibility and organizational change were assessed using the Pearson correlation coefficient. The results revealed a strong, statistically significant correlation ($r = 0.65$) between social responsibility and organizational change among employees. Specifically, the ethical dimension showed a significant positive correlation ($r = 0.43$), as did the economic dimension ($r = 0.62$), and the legal dimension ($r = 0.41$). These findings underscore the importance of social responsibility dimensions in driving organizational change within municipal environments. One of the most important suggestions reached is recognizing and rewarding the employees who actively contribute to social responsibility initiatives. And encouraging participation in sustainability projects, community outreach programs, and ethical leadership practices.

Keywords: Social responsibility, Organizational change

فهرس المحتويات

ب	شكر وتقدير
ج	إهداء
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
و	محتويات الدراسة
ح	فهرس الجداول
ي	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
13	تمهيد
14	1. إشكالية الدراسة
15	2. فرضيات الدراسة
15	3. أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة
16	4. أهداف الدراسة
17	5. مصطلحات الدراسة
20	6. الدراسات السابقة
23	خلاصة
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية	
25	تمهيد
26	1. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
29	2. المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم المشابهة لها
31	3. خصائص المسؤولية الاجتماعية
32	4. أنواع المسؤولية الاجتماعية
33	5. عناصر المسؤولية الاجتماعية
35	6. مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية
37	خلاصة
الفصل الثالث: التغيير التنظيمي	
39	تمهيد
40	1. مفهوم التغيير التنظيمي
42	2. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
43	3. مراحل التغيير التنظيمي
45	4. أساليب معالجة مقاومة التغيير
46	5. مجالات التغيير التنظيمي نحو المسؤولية الاجتماعية
48	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

51	تمهيد
52	1. الدراسة الاستطلاعية
53	2. منهج الدراسة
54	3. عينة الدراسة
56	4. حدود الدراسة
56	5. أدوات الدراسة
58	6. أساليب المعالجة الإحصائية
59	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

61	تمهيد
62	1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات
66	2. مناقشة وتفسير النتائج
69	3. اقتراحات
70	خاتمة
72	قائمة المراجع
76	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مجالات المسؤولية الاجتماعية	35
2	أساليب معالجة مقاومة التغيير	45
3	توزيع أفراد العينة حسب طبقات المعاينة	55
4	العلاقة بين البعد الأخلاقي والتغيير التنظيمي	62
5	العلاقة بين البعد الاقتصادي والتغيير التنظيمي	63
6	العلاقة بين البعد القانوني والتغيير التنظيمي	64
7	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي	65

مقدمة:

عرف نشاط المؤسسات عدة تغيرات جوهرية لعب دورا في تغيير النظرة السابقة لأهداف المؤسسات ولاسيما بعد الخمسينات، حيث توجب على هذه الأخيرة الالتزام المستمر بالعمل بشكل أخلاقي وتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية وفي مقدمتها تحسين الخدمات المقدمة للعمال مع المحافظة على البيئة الداخلية المناسبة، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية، والسعي نحو تلبية احتياجات المورد البشري، وهذا ما أطلق عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

فنجاح المؤسسة هو القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية وهذا يعتمد أساسا على التزامها بمعيار الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وأفراد المجتمع، حيث أن استمرارها بفعالية وبقائها مرتبط بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، ومن خلال هذه العلاقة تستطيع الإدارة أن تنتشر الثقة في عمالها وتصوغ الهدف الأسمى في شكل يحفز الجميع للعمل على الوصول إليه، وبالتالي انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

حيث يعد التغيير التنظيمي أحد أهم مجالات واهتمامات الممارسين المختصين والخبراء المتخصصين في التنظيم والقيادة على حد سواء فقد فرضت هذه التغييرات الكثيرة

والمتماخلة على القادة والمدربين والعاملين على حد سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية البحث عن كيفية التعايش مع متطلبات المحيط واللجوء إلى استراتيجيات التطور والتغيير، لجعل الأهداف والبناء التنظيمي والأهداف والبناء والأساليب التشغيلية والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير المستمرة.

ونظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تأثير على اتجاهات العاملين فيها والتغيير التنظيمي من عدمه فسوف تتناول الدراسة الحالية موضوع داخل المؤسسة المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي لدى مؤسسة بلدية سيدي عامر بالمسيلة. ومن هذا المنطلق كانت دراستها مقسمة إلى بابين الأول الإطار النظري والباب الثاني الإطار الميداني حيث يتضمن الباب الأول وتناولنا فيه ثلاث فصول.

الفصل الأول: المقاربة المنهجية النظرية لموضوع الدراسة وهو خصص للإجراءات التمهيديّة للدراسة والذي يتمثل في الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب وأهمية اختيار الموضوع للدراسة، أهداف موضوع الدراسة، ثم التحديد المفاهيمي للدراسة، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع للاستفادة منها، ثم تناولنا النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: فتناولنا فيه التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم المشابهة لها، خصائص المسؤولية الاجتماعية، أنواع المسؤولية الاجتماعية، عناصر المسؤولية الاجتماعية، مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

في حين الفصل الثالث: تناولنا فيه مفهوم التغيير التنظيمي، أسباب ودوافع التغيير التنظيمي، مراحل التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي والتطوير، عوامل إنجاح التغيير التنظيمي ودورها في التكيف مع محيط متغير، استراتيجيات ومشكلات التغيير التنظيمي، أساليب معالجة مقاومة التغيير.

أما الباب الثاني الإطار الميداني فتناولنا فيه فصلين:

فالفصل الرابع: الذي جاء تحت عنوان المقاربة المنهجية الميدانية لموضوع الدراسة وخصص للإجراءات المنهجية الميدانية والذي احتوى مجالات الدراسة (المكاني، الزمني، البشري)، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

في حين الفصل الخامس: وتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات للفرضيات ومناقشتها، وأخيرا الاستنتاج العام حول نتائج الدراسة.

وفي الأخير الخاتمة قائمة المراجع و الملاحق.

وفي آخر هذه الدراسة جاءت الخاتمة، ثم أتبعنا ذلك بتجميع المراجع التي اعتمدنا عليها في بحثنا، إضافة إلى ملاحق الدراسة.

الإطار النظري

الفصل التمهيدي

التعريف بالدراسة

تمهيد

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل مدخلا رئيسيا لا يمكن للباحث تجاوزه في الدراسة. كونه يوفر مقارنة منهجية تسمح بإقناع الباحث لذاته، أو للهيئات القائمة على هذه البحوث بجدواها. كما أننا حاولنا في دراستنا استحضار مجموعة من العناصر المنهجية ساعين عن طريقها إلى محاولة خلق مقروئية حسنة لدراستنا هذه، فابتدأنا بتحرير وتحويل لإشكالية هذه الدراسة، ومن ثم عرض مجموعة الفرضيات التي نرغب في التحقق منها، وكذا الأهداف التي نسعى للتحقق منها. كما لم ننسى تحديد المصطلحات الأساسية، وفي ختام هذا الفصل قمنا بعرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي استفدنا منها في بناء فرضياتنا.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة، أصبحت المسؤولية الاجتماعية تحتل مكانة مهمة في استراتيجيات التنمية المستدامة، وتعتبر البلديات من أبرز الجهات التي يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق هذه المسؤولية. ومع ذلك، تظل هناك تحديات تؤثر على قدرة البلديات على تحقيق هذا الدور بشكل فعال، منها العوامل التنظيمية والثقافية والمالية التي تشكل عوائق أمام تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التغيير التنظيمي. لذا، يأتي دور الدراسة الحالية في فهم كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على التغيير التنظيمي في البلديات وتحليل العوامل التي تؤثر على هذه العملية، بهدف تقديم توصيات عملية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التغيير التنظيمي الإيجابي في هذه الهيئات الحكومية المحلية

انطلاقاً مما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة؟

ومن خلال الطرح العام للإشكالية والتساؤل الرئيس لها، يمكن تحديد مجموعة من التساؤلات الفرعية للبحث كالتالي:

- ما طبيعة العلاقة بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر؟

- ما طبيعة العلاقة بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر؟

- ما طبيعة العلاقة بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سدي عامر.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سدي عامر.
- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سدي عامر.

3- أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

أهمية اختيار موضوع الدراسة:

- المساهمة في المعرفة: تساهم الدراسة في زيادة المعرفة والفهم حول كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على التغيير التنظيمي في البلديات.
- تحسين العمل الإداري: تعمل الدراسة في زيادة المعرفة والفهم حول كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على التغيير التنظيمي وبالتالي توجيه جهود تحسين العمل الإداري في البلديات.
- تحفيز البحث الأكاديمي: قد تفتح نتائج الدراسة أفقا جديدة للبحث في هذا المجال وتحفز الباحثين والأكاديميين على استكشاف المزيد من الأفكار و المفاهيم.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

• أسباب موضوعية:

- الأهمية الاجتماعية: يعتبر المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على التغيير التنظيمي في البلديات موضعا هاما يهتم المجتمع بشكل خاص.
- الحاجة إلى البحث: قد تكون هناك فجوة في الأبحاث السابقة تخص هذا الموضوع أو قد تكون هناك تحديات تواجه تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البلديات ، مما يستدعي إجراء دراسة لتحليل هذه القضية.
- التأثير على العمل الإداري: يمكن أن يؤدي فهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي إلى تحسين إدارة البلديات وتعزيز أدائها وفعاليتها في خدمة المجتمع.
- التطورات الحديثة: قد تكون هناك تطورات جديدة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأساليب تطبيقها في القطاع العام ، مما يستدعي إجراء دراسة لفهم تأثيرها على التغيير التنظيمي.

• أسباب ذاتية:

- الخبرة الشخصية: الملاحظات المباشرة للباحثين وتجاربهما في العمل في البلدية كونهما موظفين فيها.
- الصلة بالدور الوظيفي: الأهمية الملموسة للمسؤولية الاجتماعية للمهام والتفاعلات اليومية للعاملين في بلدية سيدي عامر.
- الثقافة التنظيمية: تأثير ثقافة البلدية وقيمها على اتجاهات العاملين نحو المسؤولية الاجتماعية.

4-أهداف الدراسة:

التعرف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة؟

ومن خلال عرض الهدف العام للدراسة، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية للبحث كالتالي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سدي عامر.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين البعد الأخلاقي والاجتماعي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سدي عامر.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سدي عامر.

5-مصطلحات الدراسة:

تعتبر هذه الخطوة هندسة تجريدية بحيث ينطلق الباحث من ما هو مجرد إلى ما هو ملموس ، وفي ما يلي عرض أهم المفاهيم المستعملة في هذه الدراسة:

(1) المسؤولية:

اصطلاحاً: المسؤولية اصطلاحاً هي: "عبارة عن التزام من الشخص بالقيام بالأعمال والاختصاصات المحددة له على الوجه الأكمل في ضوء قدراته وإمكانياته (محمود، 2011، صفحة 259)

حيث عبر عنها أحمد القطامين بأنها: "التعهد والالتزام، التعهد بالقيام بواجبات وأعمال محدد" (القطامين ، 2002، صفحة 31)

إجرائياً: "المسؤولية عبارة عن التزام الفرد بالقيام بالهام الموكلة إليه بكل قدرته وطاقته، والقيام بكل توجيهات رئيسه بطريقة سليمة وصحيحة "

(2) المسؤولية الاجتماعية:

اصطلاحا: لقد تباينت وتعددت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ، وذلك نتيجة لاختلاف وجهة نظر الكثير من المفكرين والباحثين، فهناك من ذهب إلى اعتبارها مبادرة طوعية وليست إلزامية عن طريق القانون تهدف إلى تحقيق التنمية بالاعتبار على الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية .

وهذا ما ذهب إليه بلال السكارنة بتعريفه بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون إجراءات ملزمة قانونيا، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم ". (السكارنة، 2009، صفحة 162)

إجرائيا: "هي مجموعة من الالتزامات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية التي تقدمها المؤسسة من أجل الرفع من الانتماء التنظيمي".

(3) التغيير:

اصطلاحا: يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة.

عرف french التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.

عرف bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

إجرائيا: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.

4) التغيير التنظيمي:

اصطلاحاً: التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

ويفيد تعريف آخر أن التغيير التنظيمي "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية. (أحمد ماهر، 2003، صفحة 412)

إجرائياً: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة.

6- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وتناولته بشكل جزئي ، وقد تنوعت هذه الدراسة بين العربية والجزائرية. وسوف ستعرض هنا الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، ثم نقدم تعليقا عليها تتضمن أوجه الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير الى تنوعها الزمني والجغرافي.

- **الدراسة الأولى:** حربي سميرة ويوبي عقيلة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ظل الحوكمة الالكترونية بالمجتمعات النامية 2021:

تهدف هذه الورقة إلى التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وكيف يتم الوصول إلى تنمية مستدامة في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. توصلت الباحثون في دراستهم هذه إلى جملة من النتائج أبرزها أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية له دور فعال في تحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعود بفوائد للمجتمع عامة والمؤسسة خاصة وبالتالي يتم الوصول وتحقيق تنمية مستدامة شاملة وفي ظل الحوكمة الالكترونية.

- **الدراسة الثانية:** دراسة حاتم شتوح ومحمد رضى ساسي "المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي" مذكرة ماستر أكاديمي، 2021/2020

هدف الباحثان في هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة الاسمنت، مستخدمين المنهج الوصفي في ذلك حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي. هذا ما دفع الباحثين إلى تقديم بعض التوصيات، أبرزها وجوب

زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة بداية من الهيكل التنظيمي بما تتوافق مع مستوى مهامهم داخل المنظمة.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة شقراني محمد ودهيليس سمير "أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية" 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي. أين أجريت دراسة حالة لمؤسسة سويتلي للحليب ومشتقاته بولاية الجلفة. توصل الباحثان إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري والولاء التنظيمي، كما أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري تقسر ما مقداره 17% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة خديجة بن حفاف والزهرة بجقينة "أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة" دراسة مسحية للصدوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة" 2015:

تعرضت هذه الدراسة إلى أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة، من خلال طرح عدة تساؤلات تخص تحسين سلوك الموظفين واتخاذ القرار. وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يساعد في تطوير والرفع من الأداء داخل التنظيم كما ويؤثر على سلوك الموظفين داخل المؤسسة ويساهم أيضا في عملية تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة.

- **الدراسة الخامسة:** دراسة بوعطيط جمال الدين "التغيير التنظيمي؛ مجالاته ومراحله ومدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه" 2015:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التغيير التنظيمي ومجالات تطبيقه، مع إبراز حتميته في ظل التغييرات الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية. تناولت الدراسة مجالات التغيير التنظيمي من خلال مرتكزات البيئة الداخلية للمنظمة كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وسياسات إدارة الأفراد، مع تسليط الضوء على مراحلها التي تسهم في تحقيقه، مع إبراز دور منظومة الاتصال داخل التنظيم بمختلف أساليبها في التقليل أو الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين، بما يضمن تقبلهم له وسعيهم إلى إنجازه، وبما يسمح في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

خلاصة:

بعد قيامنا بعرض العناصر الأساسية في هذا الفصل و الذي جاء كمحاولة للتعريف بدراستنا من خلال الخروج بمجموعة من التساؤلات البحثية، ثم بمحاولة إعطاء إجابات افتراضية لهذه التساؤلات؛ وتبعاً للترتيب الذي جاء على أساسه تحديد المفاهيم كان لزاماً علينا البحث عن معلومات أكثر حول مجموعة المفاهيم الأساسية، فكان البدء بمتغير الدراسة الأول وهو المسؤولية الاجتماعية، والمتغير الثاني أي التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية

تمهيد

1- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

2- المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم المشابهة لها

3- خصائص المسؤولية الاجتماعية

4- أنواع المسؤولية الاجتماعية

5- عناصر المسؤولية الاجتماعية

6- مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

خلاصة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل، أن نقوم بالتعقيب على التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية؛ هذا وقد قمنا بعرض المفاهيم المشابهة لها؛ إضافة إلى ذلك تعرضنا إلى أهم خصائص المسؤولية الاجتماعية؛ وفي العنوان الذي يليه قمنا بالوقوف على أنواعها ومن ثم عناصرها وفي آخر هذا الفصل قدمنا جملة من المجالات التي يمكن أن تطبق فيها المسؤولية الاجتماعية.

1- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية:

عرفت المسؤولية الاجتماعية تطورا مستمرا كانت نتيجة للظروف وتغير الأوضاع الاقتصادية السائدة، وكذلك لتغير أنماط وأساليب الإدارة، وعموما يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية إلى (نجم، 2006، ص 201.202):

i. التقسيم الأول (الفترة بين -1800 إلى يومنا الحاضر):

1) مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920: وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة وأن النفوذ والثروة هما الأكثر أهمية وأن " ما هو جيد لي هو جيد للبلد".

2) مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: وفيها تعتبر المسؤولية الأساسية للمؤسسات (الأعمال)، هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النفوذ مهم ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن " ما هو جيد للشركات جيد للبلد".

3) مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضرورة ولكن أن الأفراد أهم من النفوذ وهذا يحقق المصلحة الذاتية لشركات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل، وأن " ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".

ii. التقسيم الثاني (الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية - الفترة من الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا):

وهذا وتجدر الإشارة إلى وجود تقسيم آخر للمراحل التي مرت لها المسؤولية الاجتماعية ويمكن تلخيصها في فترتين:

(1) الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية (الثورة الصناعية - الحرب العالمية الثانية): وتضم هذه الفترة المراحل التالية:

1. الثورة الصناعية والإدارة العلمية وتميزت بتعظيم الأرباح نتيجة التطور التكنولوجي والنمو الصناعي.
 2. العلاقات الإنسانية وتجارب هورثون وجاءت على إثر الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت أساليب تأمين السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة.
 3. ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المنشآت حيث ازداد تشغيل صغار السن، ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثيرين.
 4. تأثير الأفكار الاشتراكية حيث لعبت دورا مهما في توجيه أداء المؤسسات نحو تحمل مسؤوليتها الاجتماعية
 5. الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية والتي شكلت دورا مهم نحو توجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية نتيجة انهيار الاقتصاد العالمي وتسريح الآلاف من العمال.
- (2) الفترة الممتدة من نهاية الحرب العالمية الثانية - إلى يومنا هذا تعتبر هذه الفترة بما تحويه من مراحل المسار الحقيقي الذي جسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العام ويمكن إبراز أهم هذه المراحل في:**
1. التوسع الاقتصادي والذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها الشركة (المستهلكين الزبائن، المجهزون).
 2. المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

3. القوانين والمدونان الأخلاقية والتي تضمنت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي.
4. جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسة (جماعات حماية البيئة، جماعات المستهلك).
5. عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة و ما أنجر عن ذلك من تغيرات جمة عرفها الاقتصاد العالمي خاصة في ظل بروز الخصوصية الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية. (نجم، 2006، صفحة 202).

2-المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم المشابهة لها:

هناك مصطلحات مشابهة أو مرادفة لمصطلح المسؤولية الاجتماعية نذكر منها:

1. المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility: وهذا المصطلح يهتم فقط بالدور الاجتماعي والإنساني للقطاع الخاص (الشركات) في خدمة المجتمع.

2. المسؤولية المجتمعية Societal Responsibility: وهذه التسمية هي أدق من مصطلح المسؤولية الاجتماعية، حيث أن مبادرات وبرامج ومشروعات المسؤولية الاجتماعية هي مبادرات وبرامج ومشروعات مجتمعية في مختلف مجالات التنمية الاجتماعية الاقتصادية والتعليمية والصحية والثقافية ... وليست قاصرة فقط على التنمية الاجتماعية، إلا أن معظم المنظمات والجهات سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي تستخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية، لذا قررنا استخدام المصطلح الأكثر استخداما وشيوعا.

3. المواطنة المؤسسية أو مواطنة الشركات Companies Citizenship: من منطلق أن أحد معايير مواطنة أي مؤسسة هو التزامها الطوعي بالمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته.

4. المسؤولية المؤسسية أو مسؤولية الشركات Companies Responsibility: بمعنى أن لكل مؤسسة في المجتمع مسؤولية الاشتراك في تحسين رفاهية المجتمع من خلال مبادرات خيرية ومساهمات بالموارد بالمؤسسة.

5. عطاء الشركات Companies Giving: لا يقتصر العطاء على الأفراد، وإنما الشركات في المجتمع يمكنها العطاء أيضا إلى مجتمعاتها، عندما تقوم الشركات بتقديم بعض الخدمات إلى المجتمع دون محاولة على شيء في المقابل، يتحقق العطاء الإنساني المتوقع منها.

قال أفلاطون: " اشترك غيرنا في مسراتنا يزيدنا إحساسا بتلك المسرات ". يحتاج كل إنسان إلى إشباع الحاجة إلى إشباع الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة، ويود أن يكون محبوبا فيها، وحتى يحقق ذلك لابد من أن يسعى إلى خدمة الآخرين ويهتم بشؤونها الخاصة فقط، بل لابد من أن تعطي من جهدها وفكرها للآخرين الذين يحتاجون إلى هذا العطاء. (أبو نصر، 2015، الصفحات 34-36).

3- خصائص المسؤولية الاجتماعية:

هناك خصائص تعمل على تحقق المسؤولية الاجتماعية وهي:

1. الحرية: أي أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب ضرورة شعور المؤسسة بالحرية وهي تختار الفعل لكي تترتب عليه المسؤولية في عالم تسوده الجبرية والقهر.
2. المراقبة: وتتطلب مراقبة السلطة الإدارية في الاعتبار القانوني والسلطة الإلهية و الضمير في الاعتبار الأخلاقي.
3. ثبات الهوية: وتعني أن يكون للمؤسسة هوية محددة عند استخدام فعل ما وتحملها مسؤولية ذلك الفعل، فلا تحاسب على أعمالها إن كانت فاقدة للهوية.
4. المعرفة: أي معرفة القواعد التي ينبغي السير عليها في السلوك بوجه عام حيث تزداد المسؤولية الاجتماعية بتزايد المعرفة.

4-أنواع المسؤولية الاجتماعية:

يمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين هما:

1. المسؤولية الاجتماعية الداخلية Internal Social responsibility: وتتمثل في

إسهام المنظمة في تنمية قدرات وتطوير العاملين بها والمحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يعرضون لها من بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم (أبو نصر 2015 ، صفحة 38)، والتعلم والتدريب، حق المساءلة للموظفين، تحسين نظام المعلومات في المؤسسة، زيادة تنوع الموارد البشرية، مبدأ المساواة في الأجر وفرص الترقية والتطور الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار القدرة على الاندماج الوظيفي وسلامة العمال.

حيث أن الممارسات المسؤولية من طرف المؤسسة، وخاصة عدم التمييز في التوظيف، يسمح باستخدام العمال المسنين والنساء والعاطلين عن العمل والأشخاص المحرومين في سوق العمل، بالإضافة لتوفير جميع الوسائل اللازمة في موقع العمل وإرغام العمال على ارتدائها، إبلاغ العمال بجميع تدابير السلامة الضرورية عند وقوع أي طارئ، وتأمين العمال ضد مخاطر حوادث العمل (مانع، 2010/2011، صفحة 20).

2. المسؤولية الاجتماعية الخارجية (External Social responsibility): وتتمثل

في إسهام المنظمة في المساهمة في تحسين أحوال أسر العاملين وفي المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته . (أبو نصر، 2015، صفحة 38).

5- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية تبعاً لتصوير سيد أحمد عثمان من ثلاثة عناصر وهي:

i. الاهتمام (Interesting): وتعني الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وهو ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها والخوف من أن تصاب بأي عامل أو ظرف يؤدي لإضعافها أو تفككها ويمكن أن نميز في عنصر الاهتمام مستويات أربعة:

المستوى الأول: الانفعال مع الجماعة ويمثل أبسط صورة من صور الاهتمام بالجماعة، فالفرد يساير الحالات الانفعالية التي يتعرض لها بصور انصياعية لا إرادية والحالة عند هذا المستوى. حالة هي. ارتباط عضوي بالجماعة يتأثر كل عضو من أعضائها بما يجري في تلك الجماعة دون اختيار أو قصد من جانب هؤلاء الأعضاء، فالفرد عند هذا المستوى مساير انفعالياً.

المستوى الثاني: الانفعال مع الجماعة بصورة إرادية حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله مع الجماعة.

المستوى الثالث: التوحد مع الجماعة وشعور الفرد بالوحدة المصيرية معها فخيرها خيره وضرها ضره.

المستوى الرابع: ويعني تعقل الجماعة ولها شقين:

- استيطان الجماعة أي تصبح الجماعة في الفكر الرد وتصوره العقلي .
- الاهتمام المتفكر أي الاهتمام المتزن بالجماعة ومشكلاته ومصيرها وأن هذا الاهتمام هو المستوى الأعلى من مستويات الاهتمام بالجماعة والمرتبط بنمو العقل.

ii. الفهم (Understanding): وهو العنصر الثاني والفعال في المسؤولية الاجتماعية

ويعني الوعي والإدراك وينقسم إلى شقين هما:

الشق الأول: فهم الفرد للجماعة؛ وتعني فهم الجماعة كما هي في حاضرها الذي يخالطه الفرد ويعايشه وفي ماضيها الذي انطوى ويشارك في مستقبلها، ولا يعني ذلك فهم الفرد لدقائق الحاضر وتفاصيل الماضي وآمال المستقبل وإنما المقصود هو نوع من الحساسية للجماعة أي الاستماع إلى نبض الجماعة كما أنه نوع من الإدراك العام للواقع الاجتماعي الذي يحيا فيه الفرد

الشق الثاني: فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لسلوكه وأفعاله؛ وتعني أن يدرك الفرد آثار أفعاله في الجماعة أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي سلوك يصدر عنه، وأن هذا النوع من الفهم يأتي من مصدرين:

- حضور الجماعة حية في الضمير الفرد ووجدانه، هذا الحضور الذي يجعله يدرك أن كل عمل أو فعل يصدر عنه لابد أن يرتد صداه في جماعته.
- محاسبة الفرد لنفسه قبل أن يحاسب.
- محاسبة الفرد لنفسه قبل أن يحاسب.

iii. المشاركة (Participation): وهي تعبير عن الاهتمام والفهم كعاملين أساسيين

متحركين معا وهي بذلك المظهر الخارجي للحركة الداخلية في الشخصية السليمة.

ويعرف الجوهري المشاركة بأنها العملية التي يلعب الفرد فيها دورا في الحياة الاجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمجتمع. وللمشاركة ثلاثة جوانب:

الجانب الأول: تقبل الفرد لأدواره الاجتماعية وما يرتبط بها من سلوك أو توقعات اجتماعية، فتقبل الأدوار أولى صور المشاركة لأن ضد القبول هو التردد وما يترتب عليه من صراعات لدى الفرد والذي فيه تشتت لقوى الفرد وبالتالي إضعاف لمشاركته الجماعة.

الجانب الثاني: المشاركة المنفذة أي المشاركة في العمل الفعلي لإخراج فكرة أو خطة تتفق عليها الجماعة إلى عالم الواقع أو تنفيذ ما على الفرد أداءه من عمل.

الجانب الثالث: المشاركة المقومة وهي نوع من المشاركة الموجهة النافذة بينما المشاركة المنفذة مشاركة مساندة متقبلة.

وعليه فالمشاركة هي تعبير عن حركة الباطن أو ترجمة للوجدان والفكر، فاهتمام الفرد وحرصه وفهمه إياها لا يمكن إلا أن يكون مشاركة. (سيد 1986، ص 47-50).

6- مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر المجتمع المحلي، إضافة إلى البيئة الداخلية للمنظمة مجالات مهمة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات وتعزيزها الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها اتجاه المجتمع والعاملين داخلها، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة الخارجية والخاصة الداخلية، تغطي المسؤولية الاجتماعية مجالات مختلفة نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مجالات المسؤولية الاجتماعية

المجال	بعض ما يجب أن تدركه المنظمة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنظمة، تيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العمال	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة.
المستهلكون	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشأن

استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.	
معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.	المنافسون
أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.	الموردون
التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها.	البيئة
الالتزام بالقوانين إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.	الحكومة
التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.	جماعات الضغط

المصدر: (الصيوفي، 2007، ص72)

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر حيث وقفنا على تطور المسؤولية الاجتماعية عبر التاريخ، هذا وقد قمنا بعرض لأهم المفاهيم المشابهة للمسؤولية الاجتماعية؛ إضافة إلى ما سبق عرضنا جملة من الخصائص المميزة للمسؤولية الاجتماعية تلي ذلك أنواعها وعناصرها وفي آخر الفص جاءت المجالات التي يمكن أن تطبق المسؤولية الاجتماعية فيها.

الفصل الثالث

النغير التنظيمي

تمهيد

- 1-مراجعة مفاهيمية
- 2-دوافع التغيير التنظيمي
- 3-مراحل التغيير التنظيمي
- 4-أساليب معالجة مقاومة التغيير
- 5-مجالات التغيير التنظيمي اتجاه المسؤولية الاجتماعية

خلاصة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل، أن نقوم بمراجعة مفاهيمية للتغيير التنظيمي كما تعرضنا إلى دوافعه والمراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي؛ هذا وقد عرضنا أساليب معالجة مقاومة التغيير بينما كانت مجالات التغيير التنظيمي اتجاه المسؤولية الاجتماعية هي آخر عنوان في هذا الفصل.

1-مراجعة مفاهيمية:

مفهوم التغيير التنظيمي: عرف التغيير التنظيمي بأنه الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الأعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل (الصيرفي، 2008، ص08)، حيث ربط هذا التعريف بين تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل وبين إحداث التغيير في كل ما يتعلق بالمؤسسة.

أما وفق علي السلمي فالتغيير هو التعديلات التي تحدثها المنظمة في السياسات الإدارية أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة لتحقق المؤسسة من خلاله سبقا عن غيرها (بوقرة، وقبايلي، 2011، ص03).

يشير هذا التعريف أيضا إلى الغرض من إحداث التغيير في مختلف عناصر المؤسسة من أجل التلائم مع الأوضاع وزيادة أوجه نشاط جديدة حتى تحقق سبق والتميز عن غيرها من المؤسسات.

بينما عرفه بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها الانتقال من الحالة الراهنة أو القائمة والتي تعاني من اختلالات وظيفية أو تقادم تكنولوجي، أو تدني في مستوى الكفاءة والأداء، إلى الحالة المرغوبة المستهدفة والمعالجة لتلك الأوضاع. لقد اختلف هذا التعريف عن التعاريف السابقة كونه يبين الأسباب الآنية من وراء التغيير والتي تضم الاختلالات الحاصلة في الوظائف وتقادم التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى تدني مستوى الكفاءة والأداء.

في حين عرف "A Guilhan" التغيير التنظيمي على أنه إدخال تعديل في هياكل المؤسسة أو سلوكيات الأفراد داخلها، وأكليهما معا من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة بالمؤسسة (Baptiste, 2003).

وحسب "Recordo" فالتغيير التنظيمي هو عملية" تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقسيم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة (الطيطي 2010، ص29).

كما عرف بأنه العملية المخططة والمدروسة التي تقع على السياسات أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، وظروف وإجراءات العمل من أجل مواكبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حتى تحقق التميز والاستمرار لها (Gresse ,1994, p88).

ارتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات والهياكل والثقافة التنظيمية... الخ

2-دوافع التغيير التنظيمي:

من العوامل التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي (عبد الباقي، 2002، ص 341).



- الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية نلاحظ تطور هائل في المعلومات والذي أدى إلى زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال.
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو الكفاءة وذلك نظرا للتغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب.
- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تواكب التطور والتغيير المستمر في حاجات المستهلكين.
- زيادة الترابط و التداخل بين مشروعات الأعمال نظرا للتداخل بين دول العالم، ويتضح ذلك في إقامة مؤسسات متعددة الجنسيات و مشروعات الأعمال الدولية.
- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية للأفراد، بحيث تعرضت سلوكيات الأفراد
- للتغيرات السريعة كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

3- مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تتناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة -الضغوط- من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل رقم 01: نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي

<p>المرحلة الثالثة إعادة التجميد</p>		<p>المرحلة الثانية التغيير</p>		<p>المرحلة الأولى إذابة الجليد</p>
<p>- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة</p>		<p>- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات</p>		<p>- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير.</p>

المصدر: قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161.

4-أساليب معالجة مقاومة التغيير:

ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول 02: يوضح أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعلم والتبليغ	عند عدم توفر معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الأفراد فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	اخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون بالأسلوب نفسه
المنافرة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى المخاطرة

المصدر: الراجحي، 2003

5-مجالات التغيير التنظيمي اتجاه المسؤولية الاجتماعية:

التغيير التنظيمي كما أسلفنا هو (الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الأعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل)، وبناء على هذا تبرز مجالات أساسية عديدة للتغيير حتى تستوعب تجسيد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وفيما يلي أبرزها:

- المدخل الوظيفي لتجسيد المسؤولية الاجتماعية عن طريق التغيير التنظيمي: وهنا تستجيب المؤسسة لبيئتها من خلال تغيير فلسفة ورسالة المؤسسة من جهة (مصطفى، 2000) وكذا تغيير أهدافها واستراتيجيتها من جهة مقابلة (الصحن وآخرون، 2002)، في هذا الإطار على يمكن للتغيير أن يمس تحجيم بعض النشاطات التي تفرز آثارا مجتمعية إلى أدنى حد ممكن، وفي المقابل تطوير النشاطات الفاعلة في تحسين الصورة الاجتماعية للمؤسسة إلى أقصى حد ممكن. كما يجب على المؤسسات أن تعيد النظر في صياغة أهدافها بما يتوافق والتغيرات المستمرة وهنا نشدد ضرورة اعتماد التغيير كاستراتيجية مثمرة على المدى البعيد وبالتالي مرافقته المستمرة لجميع مراحل المؤسسة حيث نرفع درجة مرونة أهداف المؤسسة لضغوط أصحاب المصالح(من عمال، مساهمين، مجتمع...).
- المدخل الإنساني لتجسيد المسؤولية الاجتماعية عن طريق التغيير التنظيمي: وهذا من خلال رفع المستوى الثقافي في المؤسسة نحو فعالية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال الاستعانة بعنصر بشري أكثر كفاءة ووعيا مع محاولة تحديث ثقافة العنصر البشري الأصلي عن طريق الدورات التدريبية والتكوينية والحملات التحسيسية التوعوية.

إن التفصيل في مواطن إحداث التغيير بالمؤسسة نحو تجسيد مسؤوليتها الاجتماعية يفتح نقاطا عديدة لا تتسع مساحة البحث لاحتوائها، لذا نكتفي بالإشارة إلى أبرزها فيما يلي:

- اعتبار المسؤولية الاجتماعية استثمارا ومن ثم تكريس كل الوسائل لتفعيله
- يجب توفير الشفافية على الصعيدين الكلي والجزئي.

مما تقدم يتضح أن التغيير المقترح لا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت المؤسسة جاهزة لاحتوائه وهو ما يفتح أمامنا مناقشة إشكالية جاهزية بيئة الأعمال بالجزائر لتكريس مبادئ المسؤولية الاجتماعية (بونوة، بن يخلف).

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر حيث وقفنا على مراجعة مفاهيمية التغيير التنظيمي؛ إضافة إلى ذلك تعرضنا إلى دوافع التغيير؛ في حين أن العنوان الذي يليه تناول المراحل التي يمر بها التغيير التنظيمي؛ قمنا بعد ذلك بعرض مختلف الأساليب لمعالجة مقاومة التغيير بينما كانت مجالات التغيير التنظيمي اتجاه المسؤولية الاجتماعية هي آخر عنوان تم التفصيل فيه في هذا الفصل.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- عينة الدراسة

4- حدود الدراسة

5- أدوات الدراسة

6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

حاولنا في هذا الفصل المعنون ب"الإجراءات المنهجية" والذي يحظى ببالغ الأهمية، أن نبين المنهج الذي اتبعناه في دراستنا، بالإضافة إلى العينة وشروط اختيارها. هذا وارتأينا إلى أن نوضح الحدود المكانية والزمنية للدراسة. في حين قمنا بالإحاطة بأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

يلتزم الباحث قبل أن يخطو أي خطوة في الدراسة الميدانية أن يجري دراسة استطلاعية قبل ذلك كونها أولى خطوات البحث وأهمها.

ومن خلال ما سبق، أقدمنا على هذه الخطوة بهدف تحقيق جملة من الأهداف، والتي كانت كالتالي:

1- ضبط عنوان الدراسة ومتغيراتها.

2- التعرف على الصعوبات والعقبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء إجراء الدراسة.

3- الإحاطة بالظروف التي تجري فيها الدراسة.

4- التمرن على تطبيق الاختبارات التي سنستخدمها في البحث.

ومن أجل التحقق من هذه الأهداف انطلقنا في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين يومي 28 و 29 ديسمبر 2023 وخلال هذه الجولة تمكنا من التحقق من الأهداف السابقة.

2- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج معين لدراسة أو موضوع ما، محكوم بطبيعة الموضوع نفسه ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا الحالية، ولطبيعة المشكلة المطروحة فقد كان لزاماً علينا اختيار المنهج الوصفي، والذي عرفه جوندار (2013) Goundar على الشكل التالي: "يحاول المنهج الوصفي أن يصف بشكل منهجي موقفاً أو مشكلة أو ظاهرة أو خدمة أو برنامجاً، أو يوفر معلومات حول، الحالة المعيشية لمجتمع ما، على سبيل المثال. أو يصف المواقف تجاه قضية ما".

3- عينة الدراسة:

تعتمد دراسة أي مجتمع على اختيار العينة، حيث تعد مرحلة اختيار العينة إحدى أهم المراحل، إذ أن الاختيار الجيد للعينة يضمن للباحث قدرا عاليا من المصداقية، وهذا ما دفعنا إلى الإحاطة بمجموعة من الجوانب التي تؤدي بنا إلى الوصول إلى العينة الممثلة للمجتمع الأصلي.

- شروط اختيار العينة:

بناء على محاولة عزل المتغيرات الدخيلة التي لا نريد لها أن تؤثر على نتائج دراستنا الحالية. اقترحنا جملة من الشروط التي يجب أن تتوفر في عينة الدراسة. وكانت الشروط كالتالي:

- أن تكون العينة من العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة.
- أن تكون العينة من كل الوظائف المتوفرة في البلدية.
- أن تشمل العينة جميع مستويات الخبرة في البلدية.
- أن يتم اختيار العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المتاحة، إذ تمثلت عينتنا في جميع العاملين الذين كانوا متاحين خلال فترة توزيع المقاييس؛ وقد بلغ نتيجة لذلك عدد أفراد العينة 60 عاملا من المجتمع الأصلي للدراسة والذي بلغ 710 عامل مسجل وقد توزعت العينة وفقا للجدول التالي:

الجدول 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبقات المعاينة

النسبة	العدد	الفرع	الطبقات
10	6	متصرف إقليمي رئيسي	الوظيفة
23.33	14	متصرف إقليمي	
8.33	5	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	
6.66	4	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	
26.66	16	عون إدارة الإقليمية	
25	15	مستشار	
51.66	31	من 1 إلى 5 سنوات	مستوى الخبرة
38.33	23	من 6 إلى 10 سنوات	
10	6	من 11 إلى 15 سنة	
%100	60	المجموع	

إن الاطلاع الأولي على الجدول السابق يدفعنا إلى تأكيد حقيقة أن عينة الدراسة تتمتع بقدر من التوازن بين مكونات وفروع الطبقات الأساسية المتمثلة في (طبيعة التخصص) و(النوع الاجتماعي) وهذا خدمة لمحاولتنا للتقليل من أثر المتغيرات الدخيلة.

4- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة ببلدية سيدي عامر - المسيلة.
- الحدود الزمنية: بدأنا في إجراء هذه الدراسة في مستهل شهر مارس 2024، وانتهينا منها مع نهاية شهر ماي 2024.

5- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على مقياسي المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي:

5.1- مقياس المسؤولية الاجتماعية:

يحتوي مقياس المسؤولية الاجتماعية المعد من قبل الباحث على 15 بندا موزعا على 3 أبعاد كآلاتي:

- البعد الأول (البعد الأخلاقي): البنود من 1 إلى 5
- البعد الثاني (البعد الاقتصادي): البنود من 6 إلى 10
- البعد الثالث (البعد القانوني): البنود من 11 إلى 15

تتم الاجابة على الأسئلة من خلال احدى بدائل الاجابة الموضحة كآلاتي:

أبدا	أحيانا	غالبا
1	2	3

5.2- مقياس التغيير التنظيمي:

أما بالنسبة لمقياس التغيير التنظيمي فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مقياس التغيير التنظيمي الذي أعدته الباحثة والمكون من 15 بنداً موزعة على 3 أبعاد كتالي:

- البعد الأول (التغيير في الموارد البشرية): البنود من 1 إلى 5
- البعد الثاني (اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي): البنود من 6 إلى 10
- البعد الثالث (واقع تسيير مقاومة التغيير في البلدية): البنود من 11 إلى 15

تتم الاجابة عليها بإحدى بدائل الإجابة التالية:

أوافق	محايد	لا أوافق
3	2	1

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون من أجل معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة أي المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بولاية المسيلة بالإضافة إلى علاقة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالتغيير التنظيمي على ضوء فرضيات وأهداف الدراسة.

هذا وقد قمنا باستخدام برنامج SPSS -الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية- المقدم من شركة IBM وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة.

خلاصة:

كخلاصة لهذا الفصل الموسوم بـ"الإجراءات المنهجية"، يمكن أن نقول أننا قد قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب البحثية والتي تعتبر في اعتقادنا الأنسب لدراستنا هذه؛ فكل دراسة تتمتع بخصوصيات ناتجة عن خصوصية عينتها أو عن خصوصيات إمكانياتها، فليس من الممكن أن نجد أساليب قياسية صالحة لكل الدراسات، أي أن الدراسة التي قد يفلح استخدام المنهج الوصفي معها قد لا يناسبها منهج آخر.

الفصل الخامس

عرض وتفسير النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات

2- مناقشة وتفسير النتائج

3- اقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

ملاحق الدراسة

تمهيد:

بعد قيامنا بعرض الإجراءات المنهجية كتحديد أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية في الفصل السابق، سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية وتحليلها على ضوء فرضياتها و أهدافها. فقد أعدنا عرض الفرضيات حسب ترتيبها ونتائج معالجتها الإحصائية، بغية التحقق من هذا الفرضيات. وكذا قدمنا استنتاج عاما للنتائج المتوصل إليها.

كما قدمنا مجموعة من التفسير التي نرى بأنها ضرورية للحكم على نتائج دراستنا. وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كخطوة ضرورية في الدراسة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

بعد قيامنا بعرض خطوات المعاينة، وتحديد أفراد عينة الدراسة، مررنا إلى إجراء الدراسة الفعلية عن طريق قيامنا بمجموعة الاختبارات الخاصة بهذه الخطوة، وقد أوصلنا هذا إلى الحصول على مجموعة من النتائج، والتي سنعرضها، انطلاقاً من الفرضيات الفرعية وصولاً إلى الفرضية العامة. وعليه قمنا بعرض النتائج وفقاً للآتي:

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر).

لتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد الأخلاقي والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر بالمسيلة لعينة مكونة من 60 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية.

المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف	معامل ارتباط	Sig. (2-tailed)
البعد الأخلاقي	60	9.65	2.18	0.43	0.001
التغيير التنظيمي		29.75	6.53		

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي يساوي (0.43) وأن القيمة الدلالية تساوي (0.001) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الثقة 0.01 بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية، وعليه فالفرضية التي تقول (توجد

علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين البعد الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر). قد تحققت.

- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر).

لتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد الاقتصادي والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر بالمسيلة لعينة مكونة من 60 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح معامل الارتباط بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية.

المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف	معامل ارتباط	Sig. (2-tailed)
البعد الاقتصادي	60	10.58	2.72	0.62	0.000
التغيير التنظيمي		29.75	6.53		

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي يساوي (0.62) وأن القيمة الدلالية تساوي (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الثقة 0.01 بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية، وعليه فالفرضية التي تقول (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين البعد الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر). قد تحققت.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر).

لتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد القانوني والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر بالمسيلة لعينة مكونة من 60 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح معامل الارتباط بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية.

المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف	معامل ارتباط	Sig. (2-tailed)
البعد القانوني	60	10.26	1.92	0.41	0.001
التغيير التنظيمي		29.75	6.53		

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي يساوي (0.41) وأن القيمة الدلالية تساوي (0.001) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الثقة 0.01 بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية، وعليه فالفرضية التي تقول (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر). قد تحققت.

- الفرضية الرئيسية:

تنص على التالي (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر).

لتحقق من الفرضية قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وذلك لاستخراج المعالجة الإحصائية التالية

حساب معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين ببلدية سيدي عامر بالمسيلة لعينة مكونة من 60 فرد والنتائج الخاصة بذلك موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية.

المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف	معامل ارتباط	Sig. (2-tailed)
المسؤولية الاجتماعية	60	30.50	5.24	0.65	0.000
التغيير التنظيمي		29.75	6.53		

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي يساوي (0.65) وأن القيمة الدلالية تساوي (0.000) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الثقة 0.01 بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية، وعليه فالفرضية التي تقول (توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر). قد تحققت.

2- مناقشة وتفسير النتائج:

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة. معتمدين على الخلفيات النظرية التي تطرقت إلى متغيري الدراسة ومستعينين كذلك بالمنهج الوصفي الارتباطي ومقياسي المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي.

من خلال نتائج الدراسة، تشير البيانات إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين متغيرات دراستنا، مما يشير إلى أن المستويات المرتفعة من المسؤولية الاجتماعية ترتبط بتغيير تنظيمي أكبر. ويشير هذا إلى أن تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي البلديات يمكن أن يكون محركاً رئيسياً للتغيير التنظيمي.

وأظهر البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وجود علاقة إيجابية معنوية مع التغيير التنظيمي ($r = 0.43$). تتوافق هذه النتيجة مع الدراسات الأخرى التي تؤكد على دور السلوك الأخلاقي في التغيير التنظيمي. على سبيل المثال، يسلط البحث الذي أجراه براون وتريفينيو (2006) الضوء على أن القيادة الأخلاقية، التي تتميز بالنزاهة والعدالة والشفافية، تعزز بيئة عمل إيجابية تفضي إلى التغيير. تعمل الممارسات الأخلاقية على تعزيز الثقة والروح المعنوية بين الموظفين، مما يجعلهم أكثر تقبلاً ودعمًا للتغييرات التنظيمية. تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز ثقافة الانفتاح والمساءلة، وهو أمر ضروري للقدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التغيير.

أظهر البعد الاقتصادي أعلى ارتباط مع التغيير التنظيمي ($r = 0.62$). وتتوافق هذه العلاقة القوية مع الدراسات التي تربط المسؤولية الاقتصادية بالأداء التنظيمي والتغيير. ناقش كارول وشابانا (2010) كيف أن المسؤوليات الاقتصادية، مثل الإدارة الفعالة للموارد والمساءلة المالية، تعتبر أساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ودفع الاستدامة التنظيمية. عندما يدرك الموظفون أن مؤسستهم مسؤولة اقتصادياً، فمن المرجح أن يشاركوا ويتحمسوا

لدعم مبادرات التغيير. وتؤدي المسؤولية الاقتصادية إلى تحسين الصحة والاستقرار الماليين، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغييرات.

كما أظهر البعد القانوني وجود علاقة إيجابية معنوية مع التغيير التنظيمي ($r = 0.41$). يتم دعم هذه النتيجة من خلال الدراسات التي تسلط الضوء على أهمية الالتزام القانوني في التغيير التنظيمي. على سبيل المثال، يعد الامتثال للمعايير واللوائح القانونية أمرًا بالغ الأهمية لتخفيف المخاطر وبناء ثقافة المسؤولية والمساءلة (Weaver, Treviño, & Cochran, 1999). تضمن المسؤولية القانونية أن العمليات تستوفي المعايير المطلوبة، الأمر الذي لا يحمي المنظمة من القضايا القانونية فحسب، بل يخلق أيضًا بيئة منظمة حيث يمكن إدارة التغيير وتنفيذه بشكل فعال.

هناك عدة نظريات تدعم نتائج دراستنا الحالية ومن بينها:

نظرية أصحاب المصلحة: تفترض هذه النظرية أن المنظمات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع (فريمان، 1984). ومن خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمنظمات بناء علاقات أقوى مع أصحاب المصلحة، مما يسهل التغيير التنظيمي. المسؤوليات الأخلاقية والاقتصادية والقانونية هي جميع جوانب إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة بشكل فعال.

نظرية القيادة التحويلية: تتضمن القيادة التحويلية إلهام الموظفين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل المنظمة (Bass & Riggio, 2006). يمكن للقادة الذين يؤكدون على السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاقتصادية والامتثال القانوني أن يقودوا تغييرًا تنظيميًا كبيرًا من خلال تعزيز القوى العاملة الداعمة والملتزمة.

النظرية المؤسسية: تقترح هذه النظرية أن المنظمات تتوافق مع المعايير والقيم والتوقعات في بيئتها المؤسسية (ديماجيو وياول، 1983). ويمكن النظر إلى المسؤولية

الاجتماعية، بما في ذلك الأبعاد الأخلاقية والاقتصادية والقانونية، على أنها تتماشى مع هذه المعايير والقيم المؤسسية، وبالتالي تسهل التغيير التنظيمي.

3- اقتراحات:

بناء على النتائج المحصل عليها والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي توصلنا إلى جملة من المقترحات والتي نذكرها كالآتي:

- تطوير البرامج التدريبية التي تؤكد على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية. ويمكن أن يشمل ذلك ورش عمل حول اتخاذ القرارات الأخلاقية، والنزاهة في مكان العمل، وتعزيز ثقافة الثقة والصدق بين الموظفين.
- تعزيز التواصل والتعاون مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع المحلي والوكالات الحكومية والمنظمات الأخرى. تسليط الضوء على الأبعاد الاقتصادية والقانونية للمسؤولية الاجتماعية في هذه المشاركات لإظهار التزام البلدية بالممارسات الأخلاقية والتنمية المستدامة.
- مراجعة السياسات والإجراءات الحالية لضمان توافقتها مع أهداف المسؤولية الاجتماعية. النظر في تنفيذ السياسات التي تعزز الشفافية والعدالة والامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية.
- تكريم ومكافأة الموظفين الذين يساهمون بفعالية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية. تشجيع المشاركة في مشاريع الاستدامة وبرامج التوعية المجتمعية وممارسات القيادة الأخلاقية.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال التماس ردود الفعل من الموظفين فيما يتعلق بممارسات المسؤولية الاجتماعية. تنفيذ آليات التغذية الراجعة ودمج الاقتراحات لتعزيز الأبعاد الأخلاقية والاقتصادية والقانونية للتغيير التنظيمي.
- التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمنظمات البحثية وشركاء الصناعة لإجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي. تبادل النتائج وأفضل الممارسات للمساهمة في مبادرات تبادل المعرفة على نطاق أوسع.

خاتمة:

حاولنا في دراستنا هذه بحث العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة، إذ تم الاعتماد على الخلفيات النظرية المتعلقة بالمتغيرين الأساسيين للدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المسؤولية الاجتماعية والتغيير التنظيمي لدى العاملين بالبلدية. أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأخلاقي والاقتصادي والقانوني ترتبط بمستوى عالٍ من التغيير التنظيمي لدى أعضاء العاملين. وبالمثل، أظهرت النتائج أن المستوى المنخفض من المسؤولية الاجتماعية يرتبط بمستوى منخفض من متدني من التغيير التنظيمي.

تعزز نتائج دراستنا أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر. وبالتالي، ينبغي على المسؤولين في البلدية أن يعملوا على رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية، وترسيخ القيم الأخلاقية والاهتمام بشكاوى ومقترحات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتوفير فرص الترقية تحفيز العاملين ماديا كما أن توفير نشاطات ثقافية قد يساهم في تحسين مستوى التغيير التنظيمي لدى العاملين. إن حفظ كامل حقوق العامل وعد التمييز أثناء التوظيف وتوفير نظام صارم اتجاه الفساد الاخلاقي وتقديم خدمات اجتماعية معتبرة للعاملين تعتبر من الممارسات القانونية التي تؤدي إلى مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين داخل البلديات والمؤسسات بشكل عام.

مراجع الدراسة

قائمة المراجع:

- المرجع العربية:

- 1- الطيبي، خضر مصباح. (2010). إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين- (ط1) الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص29.
- 2- السكرانة، خلف بلال. (2009). أخلاقيات العمل. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 162.
- 3- الصحن، محمود فريد. السيد، إسماعيل. السلطان، إبراهيم. (2002). مبادئ الإدارة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 4- الصيرفي، محمد. (2007). المسؤولية الاجتماعية للإدارة الإصدار (الأول). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. ص72.
- 5- الصيوفى، محمد. (2008). إدارة التغيير. (د ط) مصر: دار الفكر الجامعي. ص08.
- 6- القطامين، أحمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار مجدولاي للنشر والتوزيع. ص31.
- 7- الراجحي، هاني بن ناصر بن حمد. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في العلوم الإدارية. الرياض.
- 8- بوعطيط، جمال الدين. (2015). التغيير التنظيمي؛ مجالاته ومراحله ومدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه. التواصل، 21(4)، 192-204.
- 9- بوقرة، رابح، وقبايلي، أمال. (2011). دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، الملتقى العلمي الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة البليدة. ص03.
- 10- بن حفاف، خديجة. بجقينة، الزهرة (2015) أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة: دراسة مسحية للصدوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة. مذكرة ماستر غير منشورة.
- 11- حربي، سميرة. يوبي، عقيلة. (2021). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ظل الحوكمة الالكترونية بالمجتمعات النامية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، 3(3)، 214-226.

- 12- مانع، شوقي. (2011). دور المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس. ص20.
- 13- مصباح، عبيد. (2017). علاقة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ورضاهم الوظيفي. مذكرة ماجستير غير منشورة.
- 14- مصطفى، أحمد سيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 15- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. ص259.
- 16- مدحت محمد أبو النصر. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات (الإصدار الأول). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص34-38.
- 17- مؤمن، قيس. حسين، مريم. كريشان، وليد. جودة، محفوظ أحمد. (1997). التنمية الإدارية. (د ط) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص161.
- 18- نجم، عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الإصدار الأول. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع. ص201-202
- 19- سيد، عثمان أحمد. (1986). علم النفس الاجتماعي التربوي القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية. ص47-50.
- 20- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). السلوك الفعال في المنظمات (د ط). مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر. ص341.
- 21- شتوح، حاتم. ساسي، محمد رضا (2021) المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي -تبسة-. مذكرة ماستر غير منشورة. الجزائر: تبسة.
- 22- شقراني، محمد. & دهيليس، سمير. (2022). أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. دراسات اقتصادية، 16(3)، 522-538.

- المراجع الأجنبية:

- 23- Baptiste, V. (2003). *Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement: l'accréditation hospitalière* (Doctoral dissertation, Lyon 3).
- 24- Garole,Gresse (1994). *Les entreprises en difficulté*. Paris: Edition Economica.
- 25- Goundar, S. (2013). *Research Methodology and Research Method*. Victoria University of Wellington.
- 26- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- 27- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- 28- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- 29- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- 30- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- 31- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539-552.

ملاحق الدراسة

ملاحق الدراسة:

الملحق 01

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

السنة: الثانية ماستر

القسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ نتشرف نحن الطلبة بوضع هذه الاستمارة بين أيديكم راجيين منكم ملاءها بكل موضوعية وصدق دون ترك أي سؤال دون الإجابة عليه، وذلك بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تحت عنوان: "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي لدى العاملين في بلدية سيدي عامر بالمسيلة "

كما نتقدم لكم نحن الطلبة بجزيل الشكر وامتناننا، مقدرين لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي، علما أن هذه البيانات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتورة:

نوادري فريدة

من إعداد الطلبة:

فيشوش يوسف

قصري عبد الله

السنة الجامعية: 2023-2024

مقياس المسؤولية الاجتماعية:

يهدف هذا المحور إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة		
		غالبا	أحيانا	أبدا
البعد الأخلاقي				
01	هل تقوم البلدية بإجراء ندوات واجتماعات مع عمالها من أجل ترسيخ القيم الأخلاقية أثناء العمل؟			
02	هل تتبنى إدارة البلدية مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية؟			
03	تهتم البلدية بشكاوي ومقترحات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين			
04	يتعين على البلدية ممارسة دور اجتماعي فعال في المجتمع بصفقتها جزء منه			
05	هل توجد مراعاة للتأهيل القانوني لتكوين عمال الشبابيك (من حيث ثقافة التعامل)؟			
البعد الاقتصادي				
06	هل توفر البلدية فرص الترقية على أساس (الأقدمية، الشهادة)؟			
07	هل الأجر المقدم للعاملين كاف لتلبية حاجياتهم؟			
08	هل توفر البلدية لعمالها نشاطات ثقافية + رياضية؟			
09	هل هناك محفزات وتسهيلات لجلب المستثمرين لخلق الثروة؟			
10	هل يحظى المتعاملين الاقتصاديين عامة بتسهيلات وتحفيزات بالاستثمار المحلي؟			
البعد القانوني				
11	هل تعمل البلدية على حفظ كامل حقوق العامل في عقد العمل؟			
12	هل يتم التمييز في أثناء عملية التوظيف؟			
13	هل يتم التمييز في العمل داخل البلدية على أساس الجنس؟			
14	هل تملك البلدية نظاما صارما اتجاها الفساد الإداري الاختلاس، الرشوة وغيرها؟			
15	هل تقدم البلدية خدمات اجتماعية معتبرة للعاملين والمجتمع؟			

مقياس التغيير التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى معرفة التغيير التنظيمي لدى العاملين، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً:

بدائل الإجابة			العبارة	الرقم
أبداً	أحياناً	غالباً	البعد الأول: التغيير في الموارد البشرية	
			الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل الجديدة	1
			تخصص إدارة البلدية جزء كبير من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين	2
			يتم الاستعانة بذوي الخبرات من خارج البلدية في البرامج التدريبية المرتبطة بالتغيير التنظيمي	3
			تتم عملية الترقية في البلدية بناء على أداء الموظف	4
			التغيير الذي تقوم به البلدية يدفع العاملين للعمل	5
البعد الثاني : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي				
			تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها البعض بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	6
			توفر إدارة البلدية قيادة فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي	7
			لا تجد البلدية صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي	8
			هناك مقاومة من طرف العاملين للتغييرات التي تحددها البلدية	9
			يتوفر لدى إدارة البلدية رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير التنظيمي	10
البعد الثالث : واقع تسيير مقاومة التغيير في البلدية				
			تقدم إدارة البلدية كافة المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي للموظفين حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة التغيير	11
			تشارك إدارة البلدية المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير	12
			تدرب إدارة البلدية العاملين على أساليب إدارة التغيير للحد من مقاومتهم	13
			تميل إدارة البلدية للتوصل لحلول وسط مقاومة التغيير	14
			أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعامل خلال أداء عملهم	15

الملحق 02: مخرجات برنامج SPSS

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المسؤولية الاجتماعية	30.5000	5.24808	60
البعد الأخلاقي	9.6500	2.18489	60
البعد الاقتصادي	10.5833	2.72024	60
البعد القانوني	10.2667	1.92984	60
التغيير التنظيمي	29.7500	6.53186	60

Correlations

		المسؤولية الاجتماعية	البعد الأخلاقي	البعد الاقتصادي	البعد القانوني	التغيير التنظيمي
المسؤولية الاجتماعية	Pearson Correlation	1	.703**	.828**	.756**	.657**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
البعد الأخلاقي	Pearson Correlation	.703**	1	.317*	.332**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000		.014	.010	.001
	N	60	60	60	60	60
البعد الاقتصادي	Pearson Correlation	.828**	.317*	1	.483**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014		.000	.000
	N	60	60	60	60	60
البعد القانوني	Pearson Correlation	.756**	.332**	.483**	1	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000		.001
	N	60	60	60	60	60
التغيير التنظيمي	Pearson Correlation	.657**	.432**	.625**	.417**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	
	N	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).