

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: حسين علي عريوة

تحت عنوان

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين

" دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية لمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة "

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الدكتور: جمال بن خالد
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	الأستاذ الدكتور: فكرون السعيد
مناقشا	جامعة المسيلة	الدكتور: بوميدن ناجح

السنة الجامعية: 2017 / 2018

** كلمة شكر و عرفان **

أحمدك ربي حمد الشاكرين، وأحمدك ربي على توفيقك لي،
واقْتداء بقوله صل الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
صدق رسول الله
أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز
هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة، وأخض بالذکر
الأستاذ الدكتور المشرف (فكرون السعيد) لما قدمه لي من توجيهات
ونصائح قيمة فله خالص التقدير والاحترام.
ولا يفوتني أن أتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان
لكل أساتذة قسم علم الاجتماع الذين لم يبخلوا علي بعلمهم ونصحهم، وإلى كل
الموظفين والعاملين بالقسم .

حسين علي عريوة

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء
و المرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

من ربتي و أنارت دربي أمي الحبيبة أطال الله عمرها .
إلى من عمل بكد في سبيلي و أوصلني إلى ما أنا فيه أبي
الكريم أدامه الله لي .

إلى نسيم الروح زوجتي التي صبرت علي .

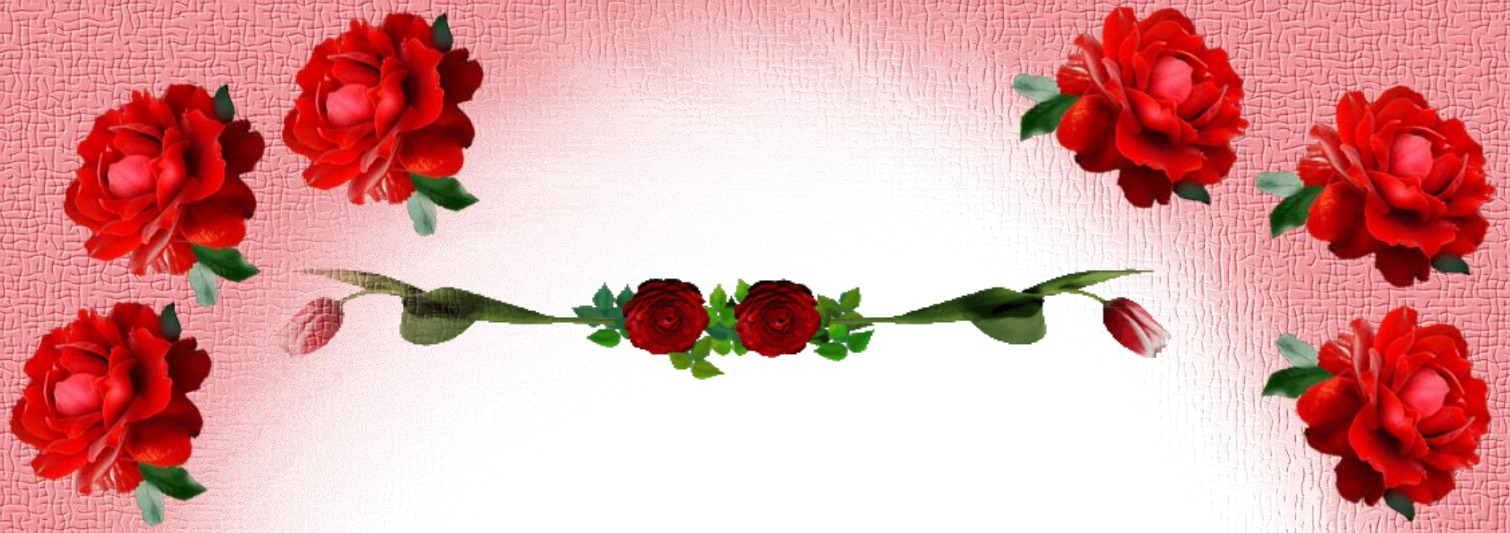
إلى فلذات الكبد أبنائي: اسكندر مصطفى ، لجين ،
و الصغيرة ميس .


إلى أخي و أخواتي .

إلى من ترك الفراغ في حياتنا أخي العربي رحمه الله .

إلى جميع الزملاء في الدراسة .

حسين علي عريوة





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية.	
04	أولا. تحديد الإشكالية وصياغتها.
07	ثانيا. فرضيات الدراسة.
08	ثالثا. أهداف الدراسة.
08	رابعا. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها.
10	خامسا. الدراسات السابقة.
19	سادسا. التعقيب على الدراسات السابقة.
20	سادسا. تحديد المفاهيم.
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية رؤية سوسيو تنظيمية	
24	أولا. الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية.
27	ثانيا. أركان المسؤولية الاجتماعية.
28	ثالثا. أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
32	رابعا. التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية.
32	1. النظرية التقليدية.
33	2. نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية.
35	3. النظرية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.
36	خامسا. واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية.
الفصل الثالث: أداء العاملين في ظل علم اجتماع التنظيم.	
40	أولا. الأداء في المنظمة
42	ثانيا. أبعاد الأداء
45	ثالثا. النظريات المفسرة للأداء .
45	1. نظرية العاملين لهيزبرغ.
46	2. الإدارة بالأهداف و منطلقات بيتر دراكر.
47	3. ويليام أوتشي ونظرية Z.
48	رابعا. تقييم الأداء وتقويمه.
49	خامسا. واقع الأداء في المؤسسة الجزائرية.

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: المسؤولية الاجتماعية في ظل أبعاد الأداء.	
53	أولاً. دور المسؤولية الأخلاقية في زيادة الدافعية
53	1- دور التمكين في زيادة دافعية السلطة
53	2- دور عدالة المعاملات في تحسين دافعية الانجاز
54	3- دور الأسس السلطوية في تكريس دافعية الانتماء
55	ثانياً. دور المسؤولية الإجرائية في تكريس الالتزام المعياري
55	1- دور عدالة تقييم الأداء في زيادة إتقان العمل
56	2- دور عدالة منظومة تطبيق الجزاءات في رفع مستوى المسؤولية نحو العامل
57	3- دور عدالة المشاركة في إعداد اللوائح وقوانين العمل في زيادة الانضباط
58	ثالثاً. دور المسؤولية التنفيذية في تحسين الكفاءة المهنية
58	1- دور البرامج التدريبية في رفع المهارة الفنية
59	2- دور تنمية رأس المال الفكري في تطوير المهارة الفكرية
60	3- دور تحسين الخدمات الاجتماعية في تضمين المهارة الإنسانية
الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية.	
63	أولاً. مجالات الدراسة.
63	1- المجال المكاني.
69	2- المجال الزمني.
70	3- المجال البشري.
70	ثانياً. المنهج المستخدم.
71	ثالثاً. أدوات جمع البيانات.
72	رابعاً. العينة وطريقة اختيارها.
الفصل السادس: المسؤولية الاجتماعية و تحسين أداء العاملين.	
75	أولاً. المسؤولية الأخلاقية و تحسين أداء العاملين
75	1. المسؤولية الأخلاقية و بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
78	2. المسؤولية الأخلاقية و زيادة الدافعية لدى العاملين.
81	3. النتائج العامة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية.
82	ثانياً. المسؤولية الإجرائية و تحسين أداء العاملين.
82	1. المسؤولية الإجرائية و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
85	2. المسؤولية الإجرائية و تكريس الالتزام المعياري لدى العاملين.

فهرس المحتويات

90	3.النتائج العامة المتعلقة بالمسؤولية الإجرائية.
91	ثالثا.المسؤولية التنفيذية و تحسين أداء العاملين.
91	1.المسؤولية التنفيذية و الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
93	2.المسؤولية التنفيذية و تحسين الكفاءة المهنية لدى العاملين.
96	3.النتائج العامة المتعلقة بالمسؤولية التنفيذية.
97	النتائج العامة للدراسة.
100	خاتمة.
103	الملاحق
120	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المنظمات بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها مهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف ، إلا أنه وفي ظل التغيرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي، واحتدام المنافسة تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية الواضحة لتحقيق هذه الأهداف ، إذ يتوقف نجاح المنظمات على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية منها والمادية المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لجميع الفاعلين وتحقيق الأهداف المرجوة .

إن اهتمام المنظمات بمواردها البشرية في ظل الإجراءات المطروحة من طرف منافسيها، سيعزز من استقرارها،فسلوك الأفراد داخل التنظيم توجهه و تؤثر فيه متغيرات كثيرة، بحيث يساهم هذا الاهتمام من خلال إشباع حاجاتهم وتحفيزهم و مكافأتهم،إلى تنمية روح التعاون بينهم والانسجام كفريق واحد، كما تلعب السياسة الفعالة للمنظمة دورا مهما في تنمية قدرات و مهارات أفرادها من خلال الاستثمار الجيد في رأس المال الفكري المتاح بتوفير البرامج التدريبية اللازمة وتحسين الخدمات الاجتماعية ،ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم،والسماح لهم بإبداء الآراء و المقترحات حول برامج المنظمة وخططها، و هذا ما يؤدي إلى ترسيخ معالم المسؤولية الاجتماعية التي تتجلى في أبعادها الثلاثة "المسؤولية الأخلاقية،المسؤولية الإجرائية،المسؤولية التنفيذية" والتي تكاشف عن المعاملة العادلة بين جميع العاملين،و في نفس السياق تقنن الأسس السلطوية دورا فاعلا في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

ومما سبق، يتضح أن تبني المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية فعالة بعيدة عن محكات الفشل يعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة ، حيث يساهم في تكريس الالتزام المعياري لديهم من خلال تحمل المسؤولية اتجاه عملهم بالانضباط و إتقان العمل،فتحسين الأداء يمثل أهم المتطلبات الحديثة التي تسعى إلى تحقيقها معظم التنظيمات بمختلف أحجامها كونه يحقق الكفاية والفعالية التنظيمية من خلال رفع كفاءة العاملين و مهارتهم الفنية ، الفكرية ، فالإنسانية هذا من جهة ،ومن جهة أخرى فهو يعزز من دافعية العاملين ويزيد من ولائهم و انتمائهم لمنظمتهم عبر الأداء الجيد.

فالإدارة الجزائرية عرفت منذ الاستقلال برامج هدفت لإصلاح و عصرنه تنظيمها و طرق عمله،إلا أن النتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة جدا ، الأمر الذي أدى إلى ضعف تجاوب الإدارة مع متطلبات المرور إلى مرحلة جديدة ، في ظل الواقع التنظيمي لتصبح بذلك مرحلة الاستقلالية مرحلة

مقدمة

حتمية تهدف إلى لإدخال أساليب أكثر ديناميكية ، وفعالة للتخلص من التعقيدات البيروقراطية و تحسين طرق التسيير،تتمين المسؤولية الاجتماعية كآلية سوسيوتنظيمية لتحسين أداء العاملين .

و انطلاقا من هذه الفكرة جسدت الفصول النظرية في خضم أهداف و متطلبات الدراسة،حيث شملت دراستنا لهذا الموضوع ستة فصول. تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وفيها(تحديد إشكالية البحث وصياغتها وأهم تساؤلات الدراسة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، ثم انتقلنا إلى أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة والدراسات السابقة مع تحديد المفاهيم)،فيما تم التطرق في الفصل الثاني إلى كل ما تعلق بالمسؤولية الاجتماعية ابتداء من الكشف عن جذورها التاريخية مروراً بأركانها وأبعادها، فتأصيلها النظري عبر أهم النظريات المفسرة لها، لتليها محاولة الوقوف على واقعها ضمن السياق التنظيمي للمؤسسة الجزائرية.

في حين تناول الفصل الثالث موضوع الأداء عبر التحديدات المفاهيمية له في المنظمة ، ثم تحديد أبعاده وأهم المنطلقات التنظيرية التي تناولته، فكيفية تقييمه وتقويمه، تليها محاولة الكشف عن واقع الأداء في المؤسسة الجزائرية. أما الفصل الرابع فكان بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية التي ترمي إلى ربط المسؤولية الاجتماعية بأبعاد الأداء ، انطلاقاً من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الإمبريقية ، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية و المتمثلة في الفصل الخامس الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و طريقة اختيار عينة البحث،أما الفصل السادس فكان لتحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية و التحليل السوسولوجي للجدول المركبة.لتنتهي الدراسة إلى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بخاتمة عامة.

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة
النظرية

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة
النظرية

أولاً- تحديد الإشكالية وصياغتها:

شكلت دراسة المنظمات أهمية لدى جل رواد البحث السوسولوجي باعتبارها تعبر عن الوحدات الاجتماعية التي تتكون بطريقة عمدية ووفقا لنموذج بنائي معين، كما يمثل مجالها التنظيمي أحد أهم الميادين التي حظيت بالدراسة والتحليل نظرا لتضمينه العديد من الأنشطة المهيكلة لطابع الأُسنة والتفاعلية التي بلورت نقطة انطلاق العمليات البحثية، التي ترمي منطلقاتها التطويرية والعينية لفتح عدة مدارج تفكيرية ترمي للبحث عن المحكات الكافية للنهوض بالأبنية التنظيمية وتحقيق الفعالية المنشودة (بلوم: 2005، ص4).

ويعد موضوع الأداء من المفاهيم الرائجة في الفكر السوسيوتنظيمي المعاصر، وعنصر هام للكثير من الدراسات التي باتت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق أهداف المنظمات ورفع كفاءتها الإنتاجية، فقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا وأمريكا إلى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في دراسة مختلف المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات، ومحاولة إيجاد مختلف الصيغ والمقترحات التي تساهم في استثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كفؤة من أجل التحكم في فعالية الأداء.

وكان فريدريك تايلور أول من اهتم بأداء الأفراد وزيادة فعالية إنتاجيتهم من خلال نظرية التنظيم العلمي للعمل، التي كانت تقوم على اعتبار أن التنظيم هو الإطار الذي تتطور فيه إمكانيات ومؤهلات الفرد من خلال تنفيذ مهمات الإنتاج أي تحليل التفاعل ما بين الخصائص الفسيولوجية للأفراد والبيئات الاجتماعية التي تخلقها التنظيمات، وهذا ما فتح المجال أمام دراسات أخرى حاولت كل واحدة التركيز على جانب من جوانب التأثير في أداء الأفراد داخل التنظيم، وجاءت حركة العلاقات الإنسانية التي أولت أهمية خاصة للعامل البشري في الإنتاج وتتبع هذه الأهمية من أن للفرد مقومات وخصائص تختلف عن مقومات وخصائص عناصر الإنتاج.

ومهما اختلفت الأطر والتوجهات النظرية فإنها تصب في قالب واحد يعمل على عقلانية التنظيم وترشيده، من خلال البحث عن فهم الفعل الاجتماعي داخل التنظيمات كأساس لتحديد فعالية أداء العامل. ويتجلى ذلك من خلال عدة عوامل تساهم في إثراء وتعزيز هذا الميكانيزم كالالتزام المعياري الذي يتخذ من الانضباط شعارا له، لدحض كل عوامل التسبب لدى الأفراد داخل المنظمة من خلال إتقان العمل والتفان فيه النابع من مسؤولية الأفراد نحو عملهم والالتزام به، ولا شك أن المشكلات التي واجهتها

التنظيمات هي نتيجة للفشل في تفهم الحقيقة الإنسانية للعامل الذي يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع، ومن أجل تحقيق هذا التقدم والنمو فإن ذلك يتوقف على مدى اقتناع الفرد بدوره ومدى كفاءته في أداء هذا الدور، وهذا ما تضمنه معاني الكفاءة المهنية التي تعتبر الرافد الثاني من روافد الأداء والتي تعمل من خلال مؤشرات جوهرية انطلاقاً من المهارة الفنية، الفكرية، فالإنسانية التي تعبر على قدرة الفرد وتحكمه في عمله الفني مع تحديد طرق إنجازهِ وكذا قدرته على تجاوز المشاكل والمعوقات التي تواجهه وصولاً إلى انضمامه إلى مجموعات العمل، والعمل فيها بروح عالية بعيداً عن الصراعات والخلافات، كل ذلك تترجمه دافعيته نحو العمل متسلحاً بتبوءه للمناصب وتفويض السلطة إيماناً منه بانتماؤه وارتباطه بمنظّمته ما يزيد في تقانيه واندماجه في العمل، وهذا يمثل نتيجة واضحة عن مدى توافر أشكال التفاعل بين العامل وعمله فمنظّمته.

لذلك تسعى المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها إلى تحقيق عنصر الأداء وتحسينه لما يتضمنه من أهمية بالغة بهدف الرفع من أداء العامل إلى أعلى المستويات.

وهذا ما ظل مفقوداً في صرح المؤسسة الجزائرية طيلة مسيرتها التنموية التي تميزت بانتقالها من مرحلة إلى أخرى سعياً منها إلى إيجاد آليات وضوابط وقواعد تساهم في النهوض بالاقتصاد الجزائري الذي كان شبه مدمر بسبب رحيل أغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية من المعمرين، حيث أدى ذلك إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، ليأخذ بعد ذلك العمال على عاتقهم مسؤولية تسييرها والحفاظ عليها بالرغم من الإمكانيات البسيطة والقدرات المحدودة التي كانوا يمتلكونها، إلا أن مركزية الإدارة التي بدأت تبرز بوادرها أين كانت هي الأمر النهائي وما على العمال إلا التنفيذ لم تسمح للعمال بالاستمرار في العمل، وظهر ذلك من خلال تذمر العمال ونقص حماسهم، لتأتي مرحلة المشروع العام بهدف تحسين الأوضاع إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، لتزيد بذلك في تضمين معالم الركود الفكري والإبداعي بسبب الغياب التام لرغبة العمال في بذل الجهد، المثابرة والمبادرة، هذا ما لفت نظر المسيرين إلى ضرورة تبني إصلاحات جديدة وبدأت بذلك بوادر التسيير الاشتراكي، والذي يقوم على مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج وهي وسيلة أخرى استعملها المسيرون من أجل تأكيد سيطرتهم على الاقتصاد الوطني، كما عرفت هي الأخرى جملة من التناقضات الداخلية والخارجية التي صاحبت المؤسسة الاشتراكية طيلة فترة تسييرها، رافق ذلك انخفاضاً في مردودية العمال وزيادة المديونية الخارجية مما دفع بالدولة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات سميت بالإصلاحات الاقتصادية، وأولها إعادة الهيكلة (العضوية، المالية) وطرحت بذلك فكرة فصل الوصايا عن التسيير بإعطاء المؤسسة العمومية استقلالية أكثر في تسيير

مواردها المالية والبشرية، فبدأت المؤسسات بتعديل وضعيتها أين أعطت للمدير صلاحيات اتخاذ القرارات وأصبحت المؤسسات بتطبيق الاستقلالية أكثر حرية في وضع البرامج والخطط المنهجية التي تراها مناسبة لتسيير مواردها المالية والبشرية.

ولكي تضمن هذه المؤسسات استمرارها (لأنها مهددة بالتصفية والحل في حالة عجزها) عليها أن تولي كل الاهتمام بالجانب البشري خاصة لما لهذا الجانب من أهمية في التنظيم وذلك من خلال مساهمة كل مستوياتها التنظيمية في التحسين من مستوى أداء الأفراد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل على استمراريتها، وهذا ما يوافق المنظور النظمي الذي يرمي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء ضمن الانسجام في أداء الأعمال والعقلانية والرشد في طرق التسيير، وهذا بدوره أدى إلى ظهور متطلبات سوسيوتنظيمية تساهم في تضمين منطلقات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبورة لواقع أداء العاملين، تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

- ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور المسؤولية الأخلاقية في تحسين الدافعية لدى العاملين؟

- ما دور المسؤولية الإجرائية في زيادة الالتزام المعياري لدى العاملين؟

- ما دور المسؤولية التنفيذية في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين؟

تشكل المسؤولية الاجتماعية أحد أهم المواضيع التي أثارت ولا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية وكذلك بالنسبة للمنظمات بمختلف أحجامها وأنشطتها وهذا من أجل تحقيقها عن طريق التحكم في مؤشراتها التي تدل على ضرورة تواجدها في السياق التنظيمي باعتبارها ميكانيزم يعمل على تحديد سلوك وأفعال الفئات العاملة، فتطبيق وتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإجرائية، المسؤولية التنفيذية) أصبح مطلباً أساسياً ومهما لكل منظمة، فالمنظمات تصبوا إلى تحقيقها بهدف تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها مع تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية لدى العاملين بها والوصول إلى التوافق مع البيئة الخارجية للمنظمة وتخفيف ضغوطها وهذا بتكاتف الجهود والطاقات على أخذ التدابير اللازمة التي من شأنها أن تزيد في تنمية وتطوير المنظمة، ومن ناحية أخرى يعتبر مطلب المسؤولية الاجتماعية هاما بالنسبة للفاعلين في المنظمات لأن ذلك من شأنه أن يضعهم في ظروف عمل مناسبة وملائمة يسودها الاستقرار والتعاون والانسجام وحسن المعاملة وليس العكس، فكل

ذلك يحدده الواقع التنظيمي الكفاء الذي يعتمد على معالم الكفاءة والفعالية لزيادة الالتزام والدافعية مع تضمين مبادئ الولاء والانتماء كل هذا عبر روافد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ثانيا - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للمسؤولية الاجتماعية دور في تحسين أداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- للمسؤولية الأخلاقية دور في زيادة الدافعية لدى العاملين.
- للمسؤولية الإجرائية دور في تكريس الالتزام المعياري لدى العاملين.
- للمسؤولية التنفيذية دور في تحسين الكفاءة المهنية لدى العاملين.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لتمكين العاملين دور في زيادة دافعية السلطة لدى العاملين.
- لعدالة المعاملات دور في تحسين دافعية الإنجاز لدى العاملين.
- تعمل الأسس السلطوية على تكريس دافعية الانتماء لدى العاملين.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- تساهم عدالة تقييم الأداء في زيادة إتقان العمل لدى العاملين.
- تساهم عدالة منظومة تطبيق الجزاءات في رفع مستوى المسؤولية نحو العمل.
- تعمل عدالة اللوائح وقوانين العمل على زيادة انضباط العاملين.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- لتوفير البرامج التدريبية دور في رفع المهارة الفنية لدى العاملين.
- لتنمية رأسمال المال الفكري دور في تطوير المهارة الفكرية لدى العاملين.
- لتحسين الخدمات الاجتماعية دور في تضمين المهارة الإنسانية لدى العاملين.

ثالثا- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه، كميكانيزم لكشف الغموض الذي يعتريه، ومن خلال المنطلقات السابقة للمسؤولية الاجتماعية التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الأمن والطمأنينة وتنمية رأس المال الفكري، إضافة إلى أداء العاملين كأسلوب عقلاني ورشيد يعكس تمكينهم وتنمية قدراتهم داخل المنظمة، وفي هذا الإطار تبلور الأهداف كالتالي:

- 1- محاولة الوقوف على أهم الآليات التي تساهم في تحسين أداء العاملين.
- 2- معرفة إلى أي حد يتم تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية داخل الواقع المؤسسي.
- 3- تضمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإجرائية والمسؤولية التنفيذية في تحسين أداء العاملين داخل الواقع التنظيمي الجزائري.
- 4- معرفة واقع أداء العاملين داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.
- 5- الكشف عن أهم المحكات الكفيلة بزيادة إتقان العمل.
- 6- محاول الوقوف على الآليات والميكانيزمات التي تضمن معالم الانضباط لدى العاملين.

رابعا- أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي والواقعي لمفهوم الأداء في حد ذاته وباعتباره من المفاهيم التي أسالت الحبر وفتحت مجالات البحث قديما وحديثا، بحيث نجد كل المنظمات تسعى إلى تحقيق أداء فعال يترجم ميدانيا من خلال توفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة تشجع الفئات العمالية بالتعاون والانسجام وروح الفريق وتوفير الأمن وغيرها عن طريق بذل الجهد والتفاني في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ف تحسين أداء العامل يعتبر من الأساسيات التنظيمية، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وجعلها قادرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها.

وهذا ما كانت تنظر إليه المنظمات الجزائرية العمومية على امتداد مراحلها الإصلاحية والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري، إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن واقع المنظمة الجزائرية بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي (إعادة الهيكلة) والتسميات المرحلية للمنظمة مما ساهم في الابتعاد عن التفكير في الاهتمام بالفئات العمالية بالإضافة إلى تلك الممارسات المركزية

من طرف الجهات الوصية التي أفرزت معالم البيروقراطية بكل أشكالها وأبعادها وإرهاصات السلبية التي زادت من صعوبة الواقع التنظيمي الذي عانى منه العامل في أحكامها الحديدية.

فغياب تبني المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن محكات غيابه والتأثيرات الناجمة عنه يجعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل معالم السلبية التي تساهم في الحد من الكفاءة الفردية والجماعية للفئات الفاعلة وبالتالي تغيب أسباب المقدره العمالية على العمل وإنجاز الواجبات العملية بالشكل المطلوب وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة ، والتي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والاستقرار والاستمرار .

خامسا - الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة "مشري سعاد" دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيبي علي البليدة 2 ، البليدة ، الجزائر ، 2017/2016.

كانت إشكالية الباحثة متمثلة في الآتي:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تواجه بيئة تتميز بتحولات سريعة وعميقة تحت تأثير العولمة والتطور التكنولوجي، واحتدام المنافسة الدولية، وإحدى الفرضيات التي أصبحت تقدم لتفسير هذه المواجهات وهو التقاف المؤسسات حول شركائها (المجتمع، العاملين، البيئة، المساهمين، الممولين) واهتمامها بالدور الاجتماعي الذي يمكن أن تلعبه إلى جانب دورها الاقتصادي وهو ما يتجلى في المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت ثقافة جديدة وذلك من خلال سعي المؤسسات الجزائرية إلى تبني أبعادها وسياستها وذلك ما يساهم في تحقيقه الالتزام التنظيمي بمختلف آلياته وعليه طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الالتزام التنظيمي للعمال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية؟.

كما تم تحديد مجموعة من التساؤلات الفرعية للبحث كما يلي:

1- كيف يساهم الالتزام العاطفي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة؟.

2- كيف يساهم الالتزام الاستمراري لعمال المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

3- كيف يساهم الالتزام المعياري في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟.

وقد صيغت الفرضية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

- يساهم الالتزام التنظيمي بأبعاده المعيارية والمستمرة والعاطفية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

واندرجت تحتها فرضيات فرعية:

- يؤدي توافق القيم والأهداف بين العمال والمؤسسة إلى تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

- يؤدي وعي العمال بالقيمة الاستثمارية المرتبطة بالمؤسسة إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- يؤدي الشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المؤسسة إلى تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع دراستها وكانت الدراسة بمؤسسة كوندور (Condor) بولاية برج بوعريريج معتمدة في ذلك على عينة عشوائية بسيطة متكونة من 240 عامل، أما النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة فكانت كما يلي:

1- هناك تطابق جزئي في الأهداف بين العاملين والمؤسسة وأن هذا التطابق نابع من امتثال العمال لقيم وثقافة المؤسسة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطر لها، بالإضافة إلى أن شعور العاملين بالمؤسسة وإحساسهم بالاهتمام والدعم ينمي لديهم الشعور بالواجب والمسؤولية نحو مؤسستهم والذي يدفعهم إلى السعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع لوعي المؤسسة بأهمية العاملين ودورهم المهم في نجاح مبادراتها في تحملها لمسئوليتها الاجتماعية.

2- شعور العمال بالبقاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة يؤدي بهم إلى تقادي أو تجنب التصرفات التي تتعارض مع القوانين والتعليمات السائدة، وتزيد من حماسهم لعملهم وتدفعهم إلى القيام بأعمال تطوعية.

3- أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للعمال يختلف وأن معظم المبحوثين يعتبرونه مجرد التزام بالقوانين اتجاه البيئة والعاملين.

الدراسة الثانية: دراسة "ضيافي نوال" "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009".

تمثلت إشكالية الباحثة في أنه: بعد أن كان الاهتمام مركزا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع، ومن خلالها تحقق المؤسسة عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المؤسسة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه مجتمعها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، وجاءت تساؤلات الباحثة على النحو التالي:

- ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟.

- فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية؟.

- هل تلتزم المؤسسات الجزائرية الخاصة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية؟.

وتمثلت الفرضيات فيما يلي:

- تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع.
- يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية.

وقد اعتمدت الباحثة على منهجين في الدراسة هما المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، كما استعانت الباحثة بتقنية استمارة الاستبيان، وكانت الدراسة بمؤسسة شيلي للأنابيب (CHILI TUBES) التي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس معتمدة في ذلك على عينة تتمثل في الأفراد العاملين في مختلف إدارات ومراكز المؤسسة وبلغ عددهم 319 فرد، وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- 1- هناك تعريفات عديدة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في المضمون، يمكن تعريفها بأنها "ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعه مع ضمان مراعاة حقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقه والالتزام بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والإفصاح".
- 2- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة، كما قامت العديد من الوكالات الدولية بدورها في نشر هذا المفهوم.
- 3- تبني المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع لتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين ... الخ، وللمؤسسة أيضا من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين والمستهلكين والعمال ... الخ.
- 4- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين وتلوث البيئة ... الخ.
- 5- هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار لأنها تحقق أهداف العاملين، وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.
- 6- تباين تعريفات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم يمنع المؤسسات الجزائرية من تحديد ممارساتها تجاه مختلف الأطراف المستفيدة وخاصة اتجاه مواردها البشرية.
- 7- الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

الدراسة الثالثة: دراسة "مقدم وهيبة" تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013.

لقد أدركت كثير من المنظمات في مختلف دول العالم خصوصا المتقدمة أهمية المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من السياسة العامة لها، في حين ما تزال برامج المسؤولية الاجتماعية في الجزائر قليلة جدا، حيث يقل الاهتمام بها لعدة أسباب، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما تقييم ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرامج المسؤولية الاجتماعية؟.
- وتتفرع عن هذه الإشكالية الأساسية مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:
- ما هي طبيعة فلسفة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟.
- ما هو تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المساهمين، العاملين، الزبائن، الموردون، المجتمع، البيئة) في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟.
- هل هناك أثر لكل من العمر والملكية والنشاط وحجم المؤسسة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية المختارة في الدراسة؟.
- ما هي برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات المختارة في الدراسة؟.
- ما هي العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة؟.

ولمعالجة الإشكالية المطروحة أوردت الباحثة مجموعة من الفرضيات هي:

- لا يوجد لدى المؤسسات الاقتصادية المختارة في الدراسة فلسفة تجاه المسؤولية الاجتماعية كفرضية رئيسية أولى.

وتم تجزئة هذه الفرضية الأساسية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- * لا يوجد لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة فلسفة مؤيدة للمسؤولية الاجتماعية.
- * لا يوجد لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة فلسفة معارضة للمسؤولية الاجتماعية.

- هناك توجه منخفض للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة بشكل عام تجاه أدائها لمسئوليتها الاجتماعية، وهناك توجه منخفض لممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة كفرضية رئيسية ثانية .

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- * لا تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المساهمين/المالكين.
- * لا تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين.
- * لا تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.
- * لا تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة.
- * لا تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الموردين.
- * لا تمارس المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين.
- لا تتدرج البرامج الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في إطار المسؤولية الاجتماعية كفرضية رئيسية ثالثة.
- لا يوجد أثر لمتغيرات: العمر، الملكية، الحجم، النشاط على ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات عينة الدراسة كفرضية رئيسية رابعة.
- ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية هي:
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى عمر المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى طبيعة حجم المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.
- * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى طبيعة نشاط المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.
- والفرضية الرئيسية الخامسة كانت كما يلي: تشكل العراقيل المالية أكبر عائق في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

- وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراستها، وتم استعمال الاستمارة وتوزيعها على 110 مفردة بحث، وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:
- تكشف هذه الدراسة غياب برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الوطنية سواء العمومية أو الخاصة.
 - أغلب البرامج التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع تأخذ طابع الهبات والمساعدات الخيرية والأعمال التطوعية.
 - أغلب البرامج التي يمكن إدراجها تحت مسمى المسؤولية الاجتماعية تتم من قبل المؤسسات الكبيرة أو فروع الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر.
 - غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، حيث أنه هذه المؤسسات ليس لها فلسفة مؤيدة ولا معارضة للمسؤولية الاجتماعية.
 - عند ترتيب أصحاب المصالح بحسب درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاههم من طرف المؤسسات الاقتصادية، تم إيجاد فئة المساهمين هي الأكثر حظا في الاستفادة من هذه المسؤولية الاجتماعية.
 - لا تؤثر متغيرات: العمر، الحجم، الملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية.
- الدراسة الرابعة: دراسة "قبة رضا" بعنوان "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة ميدانية نقارنية بين أداء العامل الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز، أطروحة دكتوراة، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008".
- كانت إشكالية الباحث مركزة على دراسة فعالية التنظيم الصناعي في المؤسسة المستقلة الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض مستوى أداء العمال وذلك من خلال الوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وإبراز أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العمال، وهذا في ظل ما صاحب تطبيق الاستقلالية من تسريح العمال وظهور نظام العمل بالتعاقد المؤقت، والتغيرات في تنظيم المؤسسة، وجاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:
- ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟.

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي جاءت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- إلى أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت؟
- كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

- كيف يمكن لفاعلية تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟

وصيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: إن لفاعلية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

وقد انبثقت عنها فرضيات فرعية تمثلت في:

- فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل.
- لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة برفع مستوى أداء العامل.
- إن لفاعلية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس وظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته في خضم طبيعة الموضوع وأبعاده على منهجين علميين يغطي كل واحد منهما جزءاً من الدراسة وهما المنهج الوصفي والمقارن، مستخدماً أدوات الدراسة التالية: الملاحظة، المقابلة واستمارة المقابلة، كما أجرى دراسته الميدانية بمؤسسة صناعة قارورات الغاز بولاية باتنة مستعيناً بعينة قصدية قدرت بـ 162 عامل. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- على الرغم من أن المؤسسة مستقلة وفي ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل العوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خضم المنافسة واقتصاد السوق، إلا أن الواقع الإمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية الموروثة غير فعالة.

- العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في ظل ارتفاع معدلات التغيب ودوران العمل، وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، ضف إلى ذلك المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كاللامبالاة وعدم

التعاون، وتحجج العامل الدائم بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم كالتمارض والتحجج بقضاء الحاجة ... الخ، وغيرها من المظاهر السلبية التي تحد من فعالية الأداء باستمرار.

- إن المؤشرات السلبية السابقة لا تظهر عند العمال المؤقتين في خضم العوامل التنظيمية السابقة، ففعالية الأداء بالنسبة لهذه الفئة من العمال تحددها عوامل أخرى جسدها الدراسة الإمبريقية في الإكراه والقهر في خضم العلاقة التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة والتي تجبره على العمل خوفاً من فقدان منصب عمله في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي من الصعب فيها الحصول على وظيفة أخرى.

الدراسة الخامسة: دراسة "دليلة شريف" بعنوان "الاتجاهات الحديثة للقيادة وعلاقتها بالأداء في المؤسسة"، دراسة حالة بشركة كوليتال بئر خادم، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاتجاهات الحديثة للقيادة وآثارها على سلوكيات العاملين وإبراز دور القيادة ومدى فعاليتها في الدافعية ورفع معنويات العاملين وإدماجهم لتحقيق الأهداف وتحسين أداء المنظمة من خلال طرح الإشكال التالي:

- ما هي التحديات والمكاسب التي يمكن الحصول عليها في إيجاد نمط قيادي فعال داخل المنظمة؟
وقد اندرجت تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بنمط القيادة؟.

- هل يمكن للقيادة أن تمارس تأثيراً من خلال ممارستها السلطة داخل المنظمة؟.

- هل هناك علاقة بين كفاءة القائد وبعض الصفات الشخصية؟.

- ما انعكاسات النمط القيادي السائد على مستوى أداء المؤسسة؟.

وانبثقت عن هذه التساؤلات الفرضيات التالية:

- تعتمد القيادة الفعالة على قيم إنسانية وأدوات ممتازة حيث تعتبر العنصر البشري مورد أساسي للمنظمة ومنبع الربح.

- لا يوجد نمط واحد من القيادة، النمط القيادي للنجاح يتطابق مع الموقف والجماعة المرؤوسة والقدرات الذهنية ودافعية العاملين ومميزات ومتغيرات البيئة الخارجية.

- عدم وجود قيادة اتصال فعال يعيق تجنيد واندماج المرؤوسين وكذا تحسين الإنتاجية.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوليتال لم يأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وكذا لم ينطبق مع متطلبات الثقافة الجديدة للموارد البشرية.

واختارت الباحثة لدراستها عينة قدر حجمها بـ 284 عاملا من أصل 456 عامل، وكانت الدراسة بمؤسسة كوليتال ببنر خادم بالجزائر العاصمة، كما استخدمت كل من المقابلة المباشرة والملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد نمط واحد من القيادة بل النمط القيادي الأمثل يتطابق مع عدة متغيرات، حددت في الموقف والجماعة المرؤوسة والقدرات الذهنية ودافعية العاملين.

- تلعب عملية الاتصال دورا هاما في إيصال المعلومات حول مناخ العمل الداخلي والبيئة الخارجية، حيث تعتبر أداة تحفيز وحماس العاملين نحو إنتاجية أفضل.

- إن مفهوم تسيير وتنظيم الموارد البشرية يبقى عاجزا وأنه لم يحتل بعد المكانة اللازمة (الصدارة) في إدارة وتوجيه المؤسسة ككل، وهذا راجع إلى أن تصور المؤسسة تجاه العامل ما زال ضيقا ويحتاج إلى إعادة النظر في مفهوم وأساليب إدارة الأفراد ككل وطريقة رؤية الأساليب بشكل عام.

الدراسة السادسة: دراسة "بلوم إسمهان" بعنوان "المستويات التنظيمية وأداء العامل دراسة مقارنة بين مؤسستين عامة وخاصة"، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003/2002.

اتجهت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص، في خضم المستويات التنظيمية للمؤسسة الصناعية التي لها علاقة بمؤشرات أداء العامل والمتمثلة في: التغيب العمالي، دوران العمل داخل المؤسسة، التحكم التكنولوجي للعامل. فتحدد السؤال الرئيسي في خضم معطيات التحليل كالاتي:

- هل للمستويات التنظيمية العقلانية علاقة بتحديد أداء فعال للعامل؟
وقد انبثقت عن ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة نسق الإشراف الديمقراطي بتحقيق فعالية لأداء العامل؟.

- ما علاقة نسق السلطة التنظيمية اللامركزية بتحقيق أداء فعال للعامل؟.

- ما علاقة عقلانية نسق تسيير الموارد البشرية بالأداء الفعال للعامل؟.

كما صيغت الفرضية الرئيسية من طرف الباحثة على النحو التالي:

- إن لطبيعة المؤسسة التنظيمية دور فعال في تكريس مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة لها علاقة بأداء العامل.

ومن هذه الفرضية الرئيسية استنبطت الباحثة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لنسق الإشراف التنظيمي الديمقراطي علاقة بتحقيق فعالية لأداء العامل.

- لنسق السلطة التنظيمية اللامركزية علاقة بتحقيق أداء فعال للعامل.

- لعقلانية نسق تسيير الموارد البشرية علاقة بالأداء الفعال للعامل.

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها في خضم طبيعة الموضوع وأهدافه على منهجين علميين يغطي

كل واحد منهما جانب من الدراسة وهما المنهج الوصفي والمنهج المقارن.

كما أجرت دراستها الميدانية بكل من المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ومؤسسة

دار الشهاب للطباعة والنشر بمدينة باتنة مستعينة بعينة قدرها (164)، أما نتائج الدراسة فكانت كما يلي:

- إن العلاقة بين المستويات التنظيمية ومؤشرات أداء العامل لا تظهر بطريقة مباشرة في السياق

التنظيمي العام، إذ تركز هذه العلاقة مؤشرات سلبية (التهاون، اللامبالاة، التسبب) التي تحد من فعالية

الأداء باستمرار في خضم الذهنية التسييرية البالية التي لا تسترشد بالعقلنة ولا بآليات اقتصاد السوق.

- رغم أن المؤسسة مكبلت بمبادئ الاستقلالية، فالممارسات الإشرافية تسلطية وآليات الضبط التنظيمية

مركزية ونسق تسيير الموارد البشرية مهمشة في الواقع التنظيمي إذ تسيير وفقا لمنطق بيروقراطي سلبي.

- لا توجد علاقة بين المستويات التنظيمية وأداء العامل في الواقع التنظيمي الخاص، ففعاليات الأداء

تتحدد في خضم القهر والإكراه الذي بات اجتماعيا يعمل على رفع فعاليات الأداء في سياق الظروف

الاجتماعية والاقتصادية المزرية.

سادسا- التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغيري الدراسة ما يلي:

- أجريت هذه الدراسات السابقة في مؤسسات اقتصادية عمومية وأخرى خاصة، وهذه الدراسة سيتم

إجرائها في مؤسسة خدمية عمومية.

- تناولت الدراسات السابقة متغيري الدراسة المسؤولية الاجتماعية و الأداء كل على حدى ، أما هذه

الدراسة فتتناولتهما معا كمتغير مستقل و آخر تابع.

- أفادتنا هذه الدراسات السابقة كثيرا في دراستنا، إذ اطلعنا على جوانبها النظرية واستفدنا من مضامينها

في تصميم نموذج للدراسة كما ساعدتنا على فهم أكبر لمشكلة دراستنا .

- كما أن هذه الدراسات كانت بمثابة دليل لنا بشقيها النظري والميداني، حيث استفدنا منها في دعم

الإطار النظري لدراستنا، كما تم الاعتماد عليها في بلورة مشكلة البحث وطريقة حلها، وبالتالي فإن هذه الدراسات قد انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف لدراستنا.

- هذه الدراسات تعد سندا أساسيا لدراستنا هذه، حيث ساعدتنا في التعرف على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تكوين الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية (الاحترام، التعاون، الثقة ...) داخل المنظمة وانعكاس ذلك على المنظمة والفرد على السواء، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، كما بينة لنا أهمية الأداء في في تجسيد و بلورة الفعالية التنظيمية .

سابعا- تحديد المفاهيم:

1- المسؤولية الاجتماعية:

لقد تباينت وتعددت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكثير من المفكرين والباحثين في العديد من الميادين خصوصا علم الاجتماع فهناك من ذهب إلى اعتبارها مبادرة طوعية وليست إلزامية عن طريق القانون تهدف إلى تحقيق التنمية بالاعتماد على الالتزامات الأخلاقية والاجتماعية، وهذا ما ذهب إليه "بلال خلف السكارنة" في تعريفها بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية 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، ص 162).

بينما يعتبرها "حسين الأسرج" بأنها أسلوب من الأساليب الإدارية الجديدة في تسيير المنظمات هدفه تنمية المجتمع، فهو يعرفها على أنها "منهج إداري يأخذ بعين الاعتبار دور الشركة في المجتمع والآثار (السلبية والإيجابية) المترتبة من أنشطتها على أصحاب المصالح في المجتمع التي تؤثر وتتأثر بأنشطة الشركة" (الأسرج: 2010، ص 08).

وفي تعريف آخر فالمسؤولية الاجتماعية هي "الالتزام المستمر من قبل شركات ومؤسسات الأعمال بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل" (إسماعيل: 2012، ص 27).

إذن فهي التزام أخلاقي من مؤسسات الأعمال للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع والقوى العاملة.

كما عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم". في هذا التعريف يتضح لنا أن

المسؤولية الاجتماعية هي التزام مجتمعي وتتأرجح بين الاتساع والضييق حسب أهداف أصحاب المصالح وما يؤخذ على هذا التعريف عدم تحديده بدقة من هم أصحاب المصالح وما علاقتهم بالمنظمة وكيف يستفيدون من برامج المسؤولية الاجتماعية.

وبناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للمسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة على ضوء أبعادها بأنها: "محصلة التزام المنظمة بمسؤوليتها "الأخلاقية، الإجرائية والتنفيذية" تجاه العاملين بها من خلال إسهامها في تنمية قدراتهم والمحافظة عليهم ووقايتهم وتحسين مستوى معيشتهم ... الخ، وذلك من أجل تحقيق أهدافها".

2- أداء العاملين:

رغم تعدد التعاريف لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لمصطلح الأداء، فعرف الأداء على أنه "الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة" (محمد خير: 2005، ص 01).

في حين يؤكد كل من موتوري وكروزي أن "الأداء يتحدد من خلال مستويين: الفعالية وتعني درجة تحقيق الأهداف والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إليها" (Mortory, Crozer : 2001, P 149).

ويعرف كذلك على أنه "قيام الموظفين أو الأفراد بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها" (اللوزي: 2002، ص 213).

ويعرف أيضا أنه "النتائج عن تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية المتعلقة بالمهنة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمحددات التنظيمية" (بلوم: 2005، ص 26).

ويعرف أحمد صقر عاشور الأداء بقوله "إن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدراته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي" (قجة: 2003، ص 58).

كما يعرف على أنه "هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (محمد، 1998، ص 03).

وفي خضم ما سبق يمكن بلورة تعريف إجرائي لأداء العاملين على أنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة من خلال تفاعل دافعيته مع قدراته والتزامه في عمله".

3- الدور:

يستخدم الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعاني مختلفة، حيث ينسب من الناحية السوسولوجية إلى رالف لينتون "R. Linton"، إذ يذهب في هذا الإطار إلى القول بأن "كل تنظيم اجتماعي يتضمن مجموعة من الأدوار ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع التام لها، ويحدد الدور مجموعة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم" (الفوال، 1982، ص 57).

وبتعبير آخر فإن هذا التعريف يربط الدور بالتنظيمات الاجتماعية التي توزع فيها الأدوار والاختصاصات لخدمة أهداف التنظيم، والتي تفرض على القائمين عليها مجموعة من الحقوق والواجبات التي تضفي التناسق الوظيفي بين الأفراد.

أما تالكوت بارسونز فيؤكد أن الدور الاجتماعي يمثل نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بجماعات أخرى يحتك بها خلال حياته اليومية (قيرة ، الغربي: 2001، ص 25).

من خلال هذا التعريف نتوصل إلى أهمية الدور الوظيفي الاجتماعي باعتباره يمثل نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد عن طريق تفاعله مع الأفراد الآخرين.

وفي تعريف آخر يشار إلى الدور على أنه "مجموعة من الأساليب في عمل أشياء معينة أو إنجاز وظائف محددة في موقف اجتماعي ما" (علي: 1990، ص 183).

كما يستخدم مفهوم الدور ليعني "الجانب الذي يؤديه نسق اجتماعي فرعي أو تنظيم داخل النسق الأكبر أو بمعنى أكثر تحديد وظيفته".

ومن خلال هذا فإنه ينظر إلى الدور بأكثر شمولية من حيث القائمين على الأدوار، وعلى هذا الأساس يمكن لنا صياغة التعريف الإجرائي انطلاقاً مما سبق:

يقصد بالدور في دراستنا كل جوانب النشاط، العمل، أو الفعل الموجه المؤدى من طرف المنظمات بهدف الإبقاء بالتزاماتها المنوطة بها، تجاه العاملين بها.

- 1 - بلوم اسمهان: فعاليات اداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الإميريقية ، شركة باننتيت للمعلومات و والخدمات المكتبية، الجزائر ، 2005.
- 2 - السكارنة بلال خلف : أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 3 - الأسرج حسين عبداللطيف : تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في مصر ، معهد التخطيط القومي ، الكويت ، 2010 .
- 4 - حاتم عثمان محمد خير : نحو أداء متميز للحكومات - تجربة السودان - المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ، 08 و 09 مارس 2005 .
- 5 - motory et crozet ,gestion des ressources humaines ,4eme édition,dounod, - 5 . paris,2001
- 6 - اللوزي موسى : التنظيم و اجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 7 - قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة - دراسة ميدانية نقارنة بين أداء العامل الدائمين و العمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز- ، أطروحة دكتوراة ، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009.
- 8 - علي محمد عبدالوهاب: إدارة الأفراد،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1990 .
- 9 - الفوال صلاح مصطفى: معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1982 .
- 10 - قيرة إسماعيل ، الغربي علي : سوسيولوجيا التنمية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.

الفصل الثاني:

المسؤولية الاجتماعية

رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً- الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية:

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة (الغالبى، العامري:2015، ص 54).

من هنا فإننا نرصد المراحل التالية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

1- الثورة الصناعية الإدارية العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثاً بارزاً في الحياة الإنسانية، حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في المنظمة أو المنظمات التي كانت في حينها مركزة الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل، ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية(نجم : 2006 ، ص 123).

لذا أفرزت الثورة الصناعية طبقتين متفاوتتين، طبقة المالكين الذين يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذين يحصلون عليه على حساب طبقة العاملين. غير أن الاقتصادي الشهير آدم سميث ابتكر مبدأ اليد الخفية القائم على أن المصلحة الخاصة والسعي الدائم نحو تحقيقها يعتبر المحرك للنشاط الاقتصادي والمحقق لأهدافه في النهاية، أي أن البحث عن المصلحة تحقق المصلحة العامة تلقائياً.

فكل صاحب منظمة يسعى إلى تحقيق ربحه الخاص لا بد أن يلبي رغبات المستهلكين بإنتاج حاجاتهم، ولا بد أن يمنح العامل فرصاً للعمل وهم بدورهم يساهمون في زيادة مجموع العائد، وبالتالي الوصول إلى الرفاهية الاقتصادية والسلم الاجتماعي(فلاق: 2016، ص ص 34-35).

وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد خصوصاً القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة إنجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية، وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين، في مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر.

هنا نستطيع القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أjour العاملين(الغالبى، العامرى: 2015، ص 55).

2- العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثرن:

أثارت المدرسة الكلاسيكية وخصوصا مدرسة الإدارة العلمية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المالية والإنسانية في المنظمات، وقد عبر أولفر شلدون "Oliver Sheldon" عن ذلك بقوله: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات ومواد، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست في تنظيمها المعقد فحسب وإنما في تنظيمها الإنساني بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها"(الشماع، محمود: 2007، ص 63).

وكان ذلك نتيجة تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الظروف المزرية، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع الهاوثرن والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملين، وفي هذا الإطار فقد تنافست العديد من المنظمات في ذلك الوقت في إجراء دراسات من أجل الاهتمام بالعناصر المادية للعمل لتوفير ظروف عمل أفضل للعاملين بهدف زيادة الإنتاج المؤدى إلى زيادة أرباح المالكين (الغالبى، العامرى: 2015، ص 56).

3- بزوغ الأفكار الاشتراكية وتأثيرها:

تعد الأفكار الاشتراكية من العلامات البارزة التي دفعت المنظمات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب، وإن كان هناك بعضها اعتمدته بعض الشركات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية.

إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين(فلاق: 2016، ص 36).

4- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و بروز الفكر الكينزي:

إن حدوث الكساد الاقتصادي الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1929 وانتقل سريعا إلى أوروبا وأنحاء كثيرة من العالم، جعل نظرية آدم سميث (اليد الخفية) تحت المراجعة والتدقيق، فوقف الدول موقف المتفرج على الأزمة ساهم في مفاقتها واستمراريتها لفترة طويلة استمرت لعقد من الزمن. حيث أن إهمال إدارات المنظمات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهايار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل يعيشون منه أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، كذلك من العلامات البارزة هناك تظهر دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس بشكل واسع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأهيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية (نجم : 2006 ، ص 125).

5- التوسع الصناعي والحركات النقابية:

في ظل التوسع الصناعي الهائل وكبر حجم المنظمات بعد فترة الثلاثينات من القرن العشرين، ازدادت مشاكل العمال تعقدا وتشابكا، وكان لا بد من ظهور بعض الأصوات من بين العمال أنفسهم تنادي برفع الظلم عن زملائهم، وإعطائهم حقوقهم ومستحقاتهم كاملة غير منقوصة. بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1945 تم الإعلان عن إنشاء الأمم المتحدة وموائيقها ومن بينها حقوق الإنسان وعدم التمييز، وفي خضم هذه التطورات جاءت التشكيلات النقابية العمالية لكي تدافع عن حقوق العاملين تجاه إدارات وأصحاب مختلف المنظمات، خاصة في الدول الأوروبية وأمريكا التي عانى فيها السود كثيرا من التفرقة العنصرية، ثم قامت الكثير من الدول بالاعتراف بالنقابات العمالية ودورها وتأثيرها (جاد الرب: 2009، ص 247).

كل هذا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والقضايا البيئية.

6- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين وديساتير أخلاقية بدأت المنظمات بصياغتها وتبني بنودها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المنظمات ورسالاتها بشكل صريح ولافت للنظر، ونجد أن المنظمات سواء منها الصناعية أو الخدمية قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المنظمة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بالمرأة العاملة وحمايتها من الابتزاز وغيرها من الانتهاكات.

نشير هنا إلى حقل جديد قد ظهر هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكثرت كذلك الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمنظمات وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي للمنظمات.

7- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة المنظمات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها من تسريح العمال وتغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، وهنا تجدر الإشارة إلى أن صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قد ولدت قيما جديدة وجرائم جديدة كذلك وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد (الغالي، العامري: 2015، ص ص 59-60).

ثانيا- أركان المسؤولية الاجتماعية:

يرى الباحثون في مجال المسؤولية الاجتماعية أنها تتكون من ثلاثة أركان رئيسية هي:

1- الاهتمام.

2- الفهم.

3- المشاركة.

والاهتمام هو الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد والحرص على استمرار تقدمها والخوف أن تصاب بأي عامل أو ظرف يؤدي إلى تفككها أو إضعافها.

فالفهم هو فهم الفرد للجماعة وفهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، أما المشاركة فهي اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل يمليه الاهتمام ويتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة على إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها.

بينما يرى بيرمان (Berman) أن أركان المسؤولية ستة وهي:

- 1- وعي اجتماعي وسياسي.
- 2- إحساس بالترابط الوثيق.
- 3- التصرف على أساس أخلاقي.
- 4- سلوك اجتماعي هادف.
- 5- تكامل الفعل.
- 6- مشاركة فعالة.

كما حدد حامد عبد السلام زهران أركان مترابطة ومتكاملة تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية هي: الرعاية، الهداية والإتقان، فالرعاية موزعة في الجماعة على شكل مسؤولية تتضمن الاهتمام بالآخرين وتتجلى الرعاية في التراحم والتكافل الاجتماعي، وفي المسؤولية الاجتماعية يرتبط عنصر الرعاية بعنصر الاهتمام.

أما الهداية فتتضمن الدعوة والنصح للجماعة نحو القيم الاجتماعية السليمة والمثل الأعلى في السلوك، وفي المسؤولية الاجتماعية ينبع ركن الهداية من عنصر الفهم. ويتطلب الإتقان النظام والانتظام وبذل أقصى جهد ممكن وفي المسؤولية الاجتماعية يتصل ركن الإتقان بعنصر المشاركة (أبو النصر: 2015، ص ص 36-37).

ثالثاً - أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية:

تتخير المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد والمبادئ نتطرق إليها كما يلي:

1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

تحتوي المسؤولية الاجتماعية على أبعاد متعددة وفي ضوء دراستنا هذه نعتمد ثلاثة أبعاد وهي:

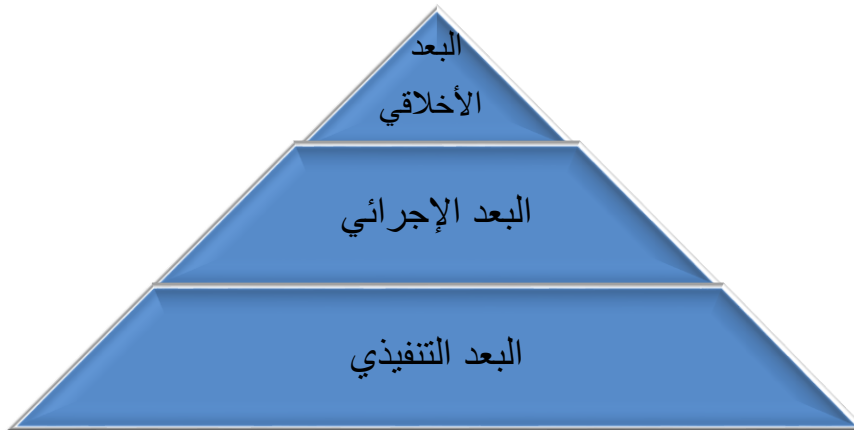
- البعد التنفيذي (الاقتصادي).

- البعد الإجرائي (القانوني).

- البعد الأخلاقي.

كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالب.

حيث يتضح لنا أن الجانب الرئيسي في أعمال المنظمات هو البعدين التنفيذي والإجرائي وبالتالي يمثلان القاعدة الركنية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية في المقابل نجد قمة الهرم تتمثل في البعد الأخلاقي باعتباره الأكثر حداثة ومعاصرة في التعامل وتوجه المنظمات وتفاعلها مع الأفراد العاملين و المجتمع.

1-1- البعد التنفيذي:

إن البعد التنفيذي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير بالالتزام بممارسات أخلاقية داخل المنظمات مثل الحوكمة المؤسسية ومنع الرشوة والفساد (الحموري، المعاينة: 2015، ص 85).

وهذا يعني بأن المنظمة عليها الالتزام بأن تكون إنتاجية ومربحة وتلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع بإنتاج السلع والخدمات ذات جودة وقيمة للمجتمع، كما تشجع المنظمات للمنافسة العادلة وعدم الإضرار بالمنافسين والمستهلكين والعاملين من خلال العدالة التوزيعية للأجر وهذا يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة.

1-2- البعد الإجرائي:

بمعنى أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين وأن تكتسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون (الحمدي: 2003، ص 48).

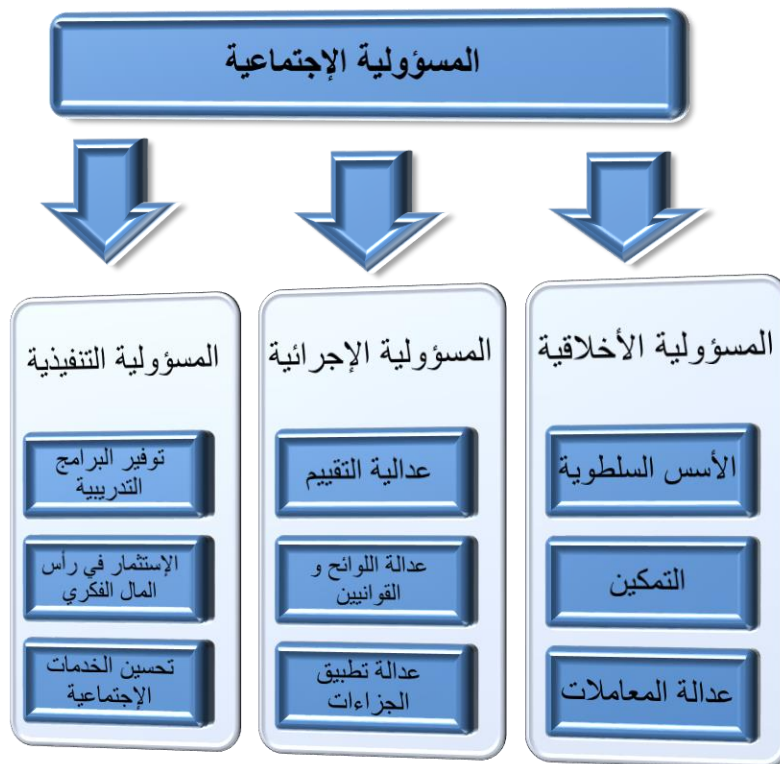
ونجد في هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات والتعليمات المنظمة لمختلف المجالات التي يجب ألا تخترقها المنظمات وأن تحترمها، كما يقتضي البعد الإجرائي للمسؤولية

الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل واحترام حقوق الإنسان وقوانين الحماية والصحة والسلامة المهنية للعاملين، وهذا كله في إطار القوانين التي لابد على المنظمة الالتزام بها.

1-3- البعد الأخلاقي:

ويتم بفضل البعد الأخلاقي أن تتخطى المسؤولية الاقتصادية للمنظمات مصالحها الذاتية الضيقة والتزاماتها القانونية لتصل إلى إثراء وتطوير صورة وسياسات وممارسات المنظمة من خلال الالتزامات والمبادرات الأخلاقية. ويستند هذا البعد على استيعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه (فلاق: 2016، ص 54).

ويشير ذلك إلى وجوب التزام المنظمات بالجوانب التي توطر بالقوانين والإجراءات على احترامها لزيادة سمعتها في المجتمع وقبولها أي تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل من خلال احترام الميثاق الأخلاقي كاحترام العادات والتقاليد والمعتقدات والأعراف السائدة في المجتمع. الشكل رقم (02): يمثل أبعاد ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية.



المصدر : من إعداد الطالب

2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

تستند المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على مجموعة مبادئ أساسية ينبغي العمل بها والتي اتفق على أنها إيجابية وعالمية يجب الأخذ بها عند تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ونلخصها في الآتي:

2-1- الحماية وإعادة الإصلاح البيئي:

تدعو إلى أن تقوم المنظمة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى، وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

2-2- القيم والأخلاقيات:

تعمل بموجبه المنظمة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

2-3- المساءلة والمحاسبة:

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطرق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

2-4- تقوية وتعزيز السلطات:

العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

2-5- الأداء المالي والنتائج:

تعمل المنظمة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأول واستدامة هذه العائدات، وأن تكون سياسات المنظمة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

2-6- مواصفات موقع العمل:

أن ترتبط المنظمة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية، بحسبان أن العالين يمثلون شركاء قيميين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وخالية من المضايقات.

2-7- العلاقات التعاونية:

أن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل، وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

2-8- المنتجات ذات الجودة والخدمات:

تحدد المنظمة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين، وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضى وسلامة الزبائن.

2-9- الارتباط المجتمعي:

تعمل المنظمة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه وتتميز بالحساسية باتجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. وتلعب المنظمة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة (عياض: 2005، ص 25).

ثالثا- التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية:

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية من طرف الباحثين والعلماء بما يتوافق مع طبيعة التطور الحاصل في عناصر البيئة (الداخلية والخارجية)، وبما في ذلك المحاور المتصلة بالأبعاد الإجرائية والتنفيذية والأخلاقية والثقافية والاجتماعية وغيرها، ولهذا يدور النقاش حول أفكار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بين أهم النظريات التقليدية، هرم المسؤولية الاجتماعية والإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وفيما يلي سنقدم عرضا لمفهوم نظريات المسؤولية الاجتماعية.

1- النظرية التقليدية:

يفترض رواد هذه النظرية أن المستثمرين ورجال الأعمال يفكرون بالدرجة الأولى في تقديم المنتجات والخدمات التي تحقق لهم القيمة المضافة العالية والأرباح المرتفعة والذي يساهم في تغطية حقوق الملكية لديهم، كما أن بعض الباحثين في مجال هذه النظرية يرون بأن المالكين والإدارات التابعة لهم معنية بالدرجة الأولى في تنفيذ الأنظمة والقوانين المنظمة لهذه الأعمال ويعدون ذلك جوهر المسؤولية الاجتماعية، ولكن من المعروف بأن رجال الأعمال أقل التزاما من أفراد المجتمع بموضوع البعد الاجتماعي والمسؤوليات المترتبة عليه، مع الأخذ بالحسبان استعمال أساليب الخداع للوصول إلى النتائج المرجوة.

في الوقت الذي يرى بعض العلماء بأن المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالدرجة الأولى في تعظيم أرباح المنظمة مع العمل على تطبيق الأنظمة والقوانين ومراعاة السلوك العام للمجتمع، بعيدا عن الغش والتضليل والخداع، كما يعتقد الباحثون هنا بأن القيام ببعض الأعمال الخيرية سيؤدي إلى تراجع مستويات الربح في المنظمات، لكن الاتجاه الأكثر قبولا من وجهة نظر هؤلاء يميل نحو ضرورة الالتزام بالقيم

الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع ومراعاة القواعد السائدة في هذا المجتمع، وإلا فإن المنظمة تصبح خارجة عن السياق العام للقيم الاجتماعية والأخلاقية.

كما يرى بعض الباحثين بأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات يعد انتهاكا لقيم النظام الرأسمالي الحر لأنه من غير المطلوب سيطرة المديرين وتشكل ما يسمى بدويلة المنظمات بدلا عن الدولة الاجتماعية، ويرى هؤلاء الباحثون توفير البيئة المواتية للمنافسة واستبعاد عملية الاحتكار ما يبعد شبح المطالبة بالبعد الاجتماعي مع التأكيد على أنه لا يوجد موانع نهائية نحو الالتزام الجزئي بالمسؤولية الاجتماعية وخاصة عندما تكون نتائج أعمال المنظمات مجزية اقتصاديا (البكري، الديوة جي: 2001 ، ص ص 63-64).

2- نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية:

من أبرز رواد هذه النظرية هو العالم كارول Carol الذي يعد مقداما في مجال تقديم إطار نظري مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمات، حيث وضع ترتيبا هرميا لتسلسل المسؤوليات وهي الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، مبينا درجة التثقل بالنسبة لهذه المسؤوليات وفقا لأهميتها من وجهة نظره ونذكر فيما يلي:

2-1- المسؤولية التنفيذية:

إن جوهر المسؤولية الاقتصادية وفقا لرؤية المنظمات وإدارتها وما يليها يتحدد من خلال النقاط الرئيسية التالية:

- القيام بتنفيذ الأعمال وتقديم المنتجات والخدمات المجدية من الناحية الاقتصادية لأطراف المصلحة كافة.

- ضمان البقاء والتقديم والتطور للمنظمة المقترن بتحقيق معدلات نمو عالية لأرباح المنظمات.

- تلبية احتياجات أفراد المجتمع المستهدفين ومتطلباتهم عبر تقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبالأسعار المناسبة اقتصاديا.

- المساعدة في تضيق دائرة الفقر عبر توفير فرص العمل، وزيادة معدلات الرواتب والأجور والتعويضات للعاملين.

- التشجيع على مسائل الإبداع والابتكار مما يساعد على خلق قيم مضافة عاليا.

2-2- المسؤولية الإجرائية:

إن المنظمات ملزمة بتنفيذ القوانين والأنظمة التي يشرعها المجتمع من أجل تنظيم العلاقات فيما بين أطراف المعادلة كافة (الملاك، الإدارة، العاملين، المنظمات، المجتمع ارسامي، الأهالي، الأفراد)، بشرط أن تكون النشاطات التي تمارسها المنظمات مشروعة قانوناً، حيث أن العديد من المنظمات لا تعمل وفقاً للمعايير القانونية والمجتمعية إلا إذا كان هناك رقابة صارمة على ضرورة تقيدها بالقوانين، كما أن القوانين في العادة تحدد الحد الأدنى من المعايير التي يجب أن تلتزم بها المنظمات، وقد تكون غير كافية لكي تكون مقبولة بموجب السلوك الاجتماعي العام للأسباب التالية:

- عدم قدرة الأنظمة والقوانين على تغطية الأعمال والنشاطات كافة التي تقوم بها المنظمات نظراً إلى تجدد الكثير من القضايا.
- عدم قدرة القوانين على مجارات التطور الحاصل في ميادين العمل نظراً إلى التحولات والتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال بشكل متسارع.
- إلزامية تطبيق القوانين خوفاً من المساءلة التي قد تتعرض لها المنظمات الاقتصادية.
- في حالات كثيرة تعكس القوانين رؤية المشرعين الاقتصادية والسياسية ومصالحهم، والتي لا تتفق مع المصالح العليا للمجتمع.

2-3- المسؤولية الأخلاقية:

تتمثل المسؤولية الأخلاقية للمنظمات في التزامها بمنظومة المعايير والقيم الثقافية والأعراف والعادات والتقاليد وأنماط السلوك السائد في المجتمع الذي تعمل ضمن نطاق بيئته بما في ذلك المفاهيم والقيم الروحية والإنسانية والدينية التي يفترض أن تلتزم بها المنظمات إلى جانب تحقيق قيم العدل والإنصاف والمساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين بها وكذا أفراد المجتمع، والابتعاد عن إلحاق الضرر والأذى بالأفراد من جهة، والمنظمات ومكونات البيئة الطبيعية من جهة أخرى.

من المهم جداً أن تلتزم المنظمات بهذه القيم الأخلاقية حتى ولو تعارض ذلك مع مسائل تعظيم الربح، وهذا بدوره يتطلب من إدارة المنظمات أن تلتزم باعتماد الوسائل والأساليب الأخلاقية والقيمية عند تنفيذها لنشاطاتها حتى ولو كان ذلك على حساب مستويات الأداء والعوائد المادية.

2-4- المسؤولية الإنسانية:

بما أن المنظمات تعتمد على المدخلات التي يقدمها لها المجتمع (عمالة متميزة، موارد أولية، طاقة، بنى تحتية) في سبيل أن تكون قادرة على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها فإن على هذه المنظمات

أن تسهم في تلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل طوعي وتلقائي في إطار رد الجميل لهذا المجتمع أو لبعض مكوناته، دون أن يكون هناك أي تأثير للأنظمة والقوانين التي لا تطلب عادة من المنظمات القيام بأعمال إنسانية وخيرية، بل تندفع لها طوعاً للإسهام في الأعمال الإنسانية المرتبطة أساساً بتقديم الخدمات الصحية والتعليمية وتحسين نوعية الحياة حتى ولو كان على حساب أرباحها آخذين بالحسبان بأن الالتزام بالمسؤولية الإنسانية سيسهم في تحسين سلوكيات وممارسات المنظمات، وسيصبح الآخرون أكثر ولاءً لهذه المنظمات ما يجعلهم مقبلين عليها، فيسهم ذلك في زيادة أرباحها مع منظمات أخرى تكون التزاماتها محدودة بالمسؤولية الإنسانية.

3- النظرية الإستراتيجية:

يعتقد بأن المسؤولية الاجتماعية ببعدها الإستراتيجي يمكن تحقيقها عندما تقوم المنظمات بوضع خطط إستراتيجية في إطار المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع الخطط المالية والإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية وغيرها، وعلى أن يكون هذا النشاط مدرجاً بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وله أطره الكفؤة وتوصيفه الوظيفي الذي يتيح له اقتراح الخطط الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وإقرارها، والعمل على تنفيذها وتقييم نتائجها، والعمل على التواصل مع أطراف المصلحة كافة من أجل التعاون معهم ومشاركتهم في رسم معالم سياسات وخطط المسؤولية الاجتماعية.

إن هذا المنهج في التعاطي مع موضوع المسؤولية الاجتماعية يدفع أطراف المصلحة للتفاعل بطريقة أكثر إيجابية مع أنشطة المنظمات ومخرجاتها، وسيجعلهم أكثر إيماناً بفلسفة هذه المنظمات، مما يحفزهم على اتخاذ سلسلة من الخطوات الهادفة إلى تحسين الصورة الذهنية في المجتمع عن هذه المنظمات، هذا بدوره يعد ميزة تنافسية كبيرة لصالحها، لأنه سيولد إحساساً وشعوراً سيتترجم إلى سلوك لدى المجتمع بأنها هي شريك حقيقي للمجتمع وتتنبى قضاياها عن طريق المساندة والدعم والتبرعات والإسهام في حل مشاكل البطالة والفقر وتحسين نوعية الحياة، وبالتالي فإن أصحاب المصلحة يصبحون أكثر إيماناً بضرورة رد الجميل إلى هذه المنظمات، عن طريق زيادة عدد المتعاملين وتعظيم حصتها السوقية وأرباحها.

مما تقدم يمكن الاستنتاج بأن فلسفة المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية تصبح جزءاً لا يتجزأ من نشاط المنظمة التي يمكن من خلالها أن تحقق منافع مزدوجة للمجتمع والمنظمة (جودت، الخضر: 2014، ص ص 37-40).

رابعا- واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية:

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها بل زادت من حجم الأزمة التي كانت تتخبط فيها، فعداء الاستقلال ونتيجة غياب تعاليم اقتصادية ملموسة ركزت الدولة جهودها على توظيف المؤسسات المتوفرة حينها مع إنشاء جهاز إداري قادر على التأقلم مع إيديولوجية الحكومة الرسمية، وتبني نمط التسيير الذاتي لنقل الأملاك الشاغرة للمعمرين (مشري : 2017، ص 205).

ونستنتج أن مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع في هذه الحقبة كانت محدودة جدا، وهذا راجع لمحدودية الموارد المتاحة والرهان الكبير بالنهوض بالاقتصاد المدمر.

وقد اهتم ميثاق الجزائر لسنة 1964 بتحسين مستوى المعيشة من خلال توفير مناصب الشغل وتوفير التكوين المهني للأفراد وذلك من خلال إصدار قوانين في هذا الشأن لدفع الإنتاج وتحقيق الربح للمؤسسات الجزائرية، وإقامة مجتمع صناعي كقاعدة لبناء صناعات ثقيلة بالجزائر، وهذا بغية تلبية الحاجة الاجتماعية للفاعل الجزائري من جهة، ومن جهة أخرى خدمة للمجتمع.

أتت مرحلة التسيير الاشتراكي بقانون وميثاق التسيير الاشتراكي سنة 1971 كوسيلة أو سياسة ذات وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة وتحقيق أكبر قدر من التشغيل وتحسين ظروف العمل وتكوين العمال من أجل رفع الإنتاج ومسايرة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة ودخول التكنولوجيا إلى المصانع الجزائرية أدى إلى الاهتمام بالموارد البشرية أكثر، ليعمق ميثاق 1976 ويحدد أكثر وسائل تحقيق التنمية بالارتكاز على الصناعة، ومن المنظور الاقتصادي فهو يحقق الإنتاج الذي يطلبه المجتمع وتلبية حاجيات المواطن (فكرون: 2005، ص ص 223-225).

وبخصوص مشاركة العمال في اتخاذ القرار فقد أكد الرئيس الراحل هواري بومدين في تصريحه سنة 1973 "إنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية ..، فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح" (سعدون: د ت، ص 16).

وهذا يبين بأن الدولة الجزائرية قامت ببذل مجهودات من أجل تحقيق التنمية عن طريق وضعها الخطط وبعض القوانين التي تظهر مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع ككل والاهتمام أيضا بمختلف الجوانب الاقتصادية عن طريق خلق مؤسسات للصناعات الخفيفة والثقيلة لهدف الربح وتلبية متطلبات

المجتمع من المنتجات أو من الناحية الاجتماعية من خلال الاهتمام بالموارد البشري عن طريق التوظيف المبني على أسس موضوعية يراعي فيه الكفاءة والمؤهلات أو التكوين على التكنولوجيا التي تم استيرادها. بالرغم من أن فترة السبعينات شهدت تحولات ضخمة في القطاع الصناعي إلا أن سياستها أخذت طابع اجتماعي (القضاء على البطالة، تحسين ظروف العمل، مسايرة التكنولوجيا)، إلا أنها عرفت عدة نزاعات وإضرابات (بسبب تدني الأجور، تسريحات العمال، ظروف العمل السيئة وغيرها)، والواقع أكد فشل التنظيم لعدم التزام المؤسسات بتطبيق القوانين بطرق موضوعية وإهمالها الكبير في التسيير وهو ما دعى الحكومة للبحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، والمؤسسات العمومية بشكل عام وانتهاج سياسة إصلاحات جديدة.

حاولت الجزائر إيجاد حل لكل الأزمات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية من خلال طرح مشروع جديد كفيل بإعادة الانتعاش والتوازن للمؤسسات من خلال إعادة هيكلتها من الناحية المالية أو العضوية وكان الهدف وراء هذه العملية التفكيكية للمؤسسات الكبيرة هو ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئته إلى وحدات صغيرة لتسهيل عملية التسيير، وهذا ما أدى إلى غلق بعض المصانع والمؤسسات التي تعاني من عجز مالي ولجئها إلى تسريح ما يقارب 90 ألف عامل خلال الفترة الممتدة بين 1985-1987، مما استدعى إلى تصاعد الصراعات بين العمال والإدارة، زيادة على تراجع أسعار النفط (أزمة 1986) التي كانت المسبب الرئيسي في ارتفاع المديونية باعتبار أن الجزائر كانت تعتمد على الريع البترولي بالدرجة الأولى، وهذا ما أدى إلى المزيد من التدهور الاجتماعي.

يمكن القول أن المشكلات التي كانت تعاني منها المؤسسات الصناعية خاصة فيما يتعلق بالمديونية جعلتها تفكر في وضع خطط للخروج من مشكلاتها دون أن تهتم للجوانب الاجتماعية بشكل كاف لأن المسؤولية الاقتصادية أن تتماشى مع الوظيفة الاجتماعية.

ومرحلة إعادة الهيكلة لم تدم طويلا ودخلت المؤسسات مرحلة إصلاحية أخرى وهي استقلالية المؤسسات، وإنجاح هذا التوجه الجديد كان لابد من وجود بعد قانوني والمتمثل في صياغة نصوص قانونية تركز أساسا على إدخال تغييرات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وضبط العلاقات المهنية فظهر قانون سنة 1990 (11/90) المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل والمعدل والمتمم بالقانون 29/91 المؤرخ في 1991/12/21) وبذلك تم إلغاء القانون العام للعامل إلى جانب منح مجموعة من الحقوق للعامل لم تمنح من قبل على مستوى المؤسسة عن طريق الميل إلى الحق التفاوضي (مفاوضات جماعية) والحق النقابي في إطار التعددية النقابية وحق الإضراب وغيرها.

حتى ولو كانت الأهداف المسطرة والمرجوة من الإصلاحات الاقتصادية لم تتحقق على أكمل وجه لارتباطها بأداء المؤسسات العمومية والذي أخذ يتراجع نتيجة للسياسات الاقتصادية الممارسة من طرف الدولة، إضافة إلى المديونية الخارجية التي عجزت عن معالجتها مما اضطرها إلى طلب المساعدة من المؤسسات المالية الدولية (الاقتراض).

تجدر الإشارة أن الدولة لم تتخلى عن محاولة تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع ويظهر ذلك جليا من خلال الأهداف التي سطرته وتركيزها على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والقانونية سعيا منها لتحقيق الكفاءة على مستوى الاقتصاد الوطني و متمسكة أيضا بالأهداف الاجتماعية التي أنشأت المؤسسات الاقتصادية من أجلها كإشباع حاجات ورغبات ومتطلبات المجتمع وحماية العمال المسرحين، وهذا ما أكدته القوانين الصادرة آنذاك، حيث أن الدولة ستبقى ضامنة لاستمرار الخدمة العامة في تغطية احتياجات المؤسسات وفي سداد الديون الداخلية والخارجية لها بالإضافة إلى التكفل بتعويض المسرحين عن العمل وغيرها.

المراجع :

- 1- الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري صالح مهدي محسن : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2016 .
- 2- نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 3- فلاق محمد: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات العمال ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 .
- 4- خليل الشماع ، خضير كاضم حمود ، 2007 .
- 5- جاد الرب ، 2009 .
- 6- أبو النصر مدحت محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2015 .
- 7- صالح الحموري ، رولا المعاينة ، 2015 .
- 8- الحمدي فؤاد محمد حسين: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين و المستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية - ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2003 .
- 9- عياض محمد عادل: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة - مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني- ، ملتقى الإقتصاد التضامني ، جامعة تلمسان ، 2015.02.12 .
- 10- البكري ثامر ياسر ، الديوة جي أبي سعيد : إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 2، العدد 2001، 1 .
- 11- ناصر محمد جودت ، الخضر على : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل ، مطبعة جامعة دمشق، سوريا ، 2014 .
- 12- مشري سعاد: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنظيم و الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة لونيبي علي البلدية 2 ، البلدية ، الجزائر ، 2017 .
- 13- سعدون يوسف : د ت ،

الفصل الثالث:

الأداء في ظل علم اجتماع
التنظيم

أولاً- الأداء في المنظمة:

تعتبر العديد من الدراسات "الأداء الوظيفي واحداً من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه، أكثر من أي شيء آخر، وهذه مسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها" (ريجيو: 1999، ص 115).

ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بدورة حياة المنظمة، بل إن مستوى الأداء هو العامل المحدد لقدرتها على الانتقال من مرحلة إلى أخرى، لذا فالنتائج التي تحققها المنظمة سواء كانت إيجابية أو سلبية، تتوقف على ثلاثة عوامل أساسية هي (ماريو: 1988، ص 273):

1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية (الرجعية أو العكسية) كجزء منه.

3- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة، تتضمن مناخ العمل والإشراف، وفره الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وتتحدد مسؤولية ومستوى أداء المنظمة على هذه العوامل الأساسية الثلاثة، لكن غالباً ما يلقي بظلال مسؤولية أي تغيير قد يؤثر على الأداء أو النتائج على الموظف بالأساس، باعتباره المسؤول الأول عن أي تقصير في الأداء، وانطلاقاً من هذا الموقع للأداء في المنظمة وأهميته فيها، أولى الباحثون والممارسون اهتمامهم الكبير وعنايتهم الخاصة لفهم الأداء وضبط محدداته منذ الإرهاصات الأولى للفكر التنظيمي.

ولعل جهود تايلور في البحث عن الطريقة العلمية للعمل وترشيد الحركة والزمن في أداء الفرد لمهامه لتحقيق أفضل إنجاز، وما أبرزته النظرة التaylorية لأداء المنظمة على أنه نتيجة لقيمة ومستوى تنظيمها، الذي تعكس درجة تقويم العمل والواجبات، والتخصص الوظيفي، والتدرج الرأسي، الكفاءة الفنية، الرقابة وغيرها، فكانت الانطلاقة الفعلية لتثمين هذه الجهود وتعميق الطرح في إشكالية الأداء والفعالية التنظيمية، حيث برزت أربع تيارات فكرية ساهمت في إثراء الموضوع وتحديد أبعاده (حرايرية: 2012، ص 109) وهي:

1- النظريات الكلاسيكية: ركزت على المحركات الاقتصادية لإبراز الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: ركزت على تكامل الأهداف الفردية والتنظيمية.

3- المدخل النسقي: وتم التركيز من خلاله على الاستقرار والتكامل والاستمرار.

4- المدخل السياسي للتنظيم: ويحدد أبعاد الأداء من خلال إشباع حاجات الجماعات الخارجية للعملاء والمديرين والموزعين والمستثمرين وغيرهم، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

ويرتبط الأداء بالجهد الذي يبذله كل فرد في موقع عمله "وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج" (الخرامي: 1999، ص 198)، ويعبر الأداء الوظيفي عن مستوى الإنجاز ودرجة تحقيق العامل لمهام الوظيفة من الناحية الكمية والنوعية وجودة العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك، فهو "المقياس الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه للحكم على فعالية الأفراد" (ماريو: 1988، ص 217).

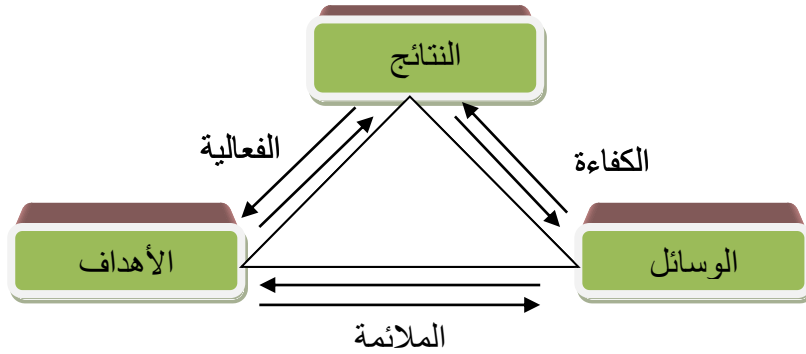
كما يرتبط الأداء واستخدامه بمجموعة مفاهيم ذات علاقة وارتباط دلالي (استدلالي) وهي:

- 1- الفعالية: تشير إلى مدى تحقيق أداء الفرد واستجابته للأهداف المحددة من قبل المنظمة.
- 2- الكفاءة (الكفاية، الفاعلية): وتشير إلى مدى استخدام الفرد للموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- الملاءمة: وتشير إلى مدى تحقيق الأداء للأهداف مقارنة بمستوى الرضا المتوقع (النتيجة).
- 4- الإنجازية: وتشير إلى مستوى الإنجاز والأداء المحقق فعليا مقارنة مع الأهداف المحددة.
- 5- الإنتاجية: وتشير إلى نسبة الإنتاج المحقق على ساعات العمل اللازمة.

حيث تؤكد الدراسات توجه الكثير من المهتمين بهذا المفهوم إلى محاولة "ربطه بالفعالية والكفاية (الكفاءة) على اعتبار أن الكفاية ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاية لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف (الخرامي: 1999، ص 19).

أي أن الأداء الوظيفي يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية والمردودية، كما يتضمن أيضا معلومات عن دوران العمل (الغياب)، حوادث العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي ... الخ، ويمكن أن نستنتج أن تحديد الأداء الوظيفي يتم على ضوء ثلاثة معايير مختلفة ولكنها متكاملة هي: الفعالية، الكفاءة، الملائمة، كما هو موضع في الشكل التالي:

شكل رقم (03) يوضح معايير تحديد الأداء الوظيفي في المنظمة:



المصدر: (حرايرية: 2012، ص 111)

ثانيا - أبعاد الأداء :

تعددت الرؤى والمداخل والمنطلقات التنظيرية للأداء الوظيفي التي ترسخ تعدد وتباين في أبعاده، وفي خضم المنطلقات السابقة تنظر الدراسة على أن الأداء يتكون من ثلاثة (03) أبعاد وهي:

- الالتزام المعياري.
- الكفاءة المهنية.
- الدافعية.

1- الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم. ويعد الالتزام المعياري من أهم المظاهر الكاشفة عن الأداء باعتباره المهيكل للقناعة الإنسانية الجامعة للمحكات الأخلاقية والسلوكية العاكسة لموقف العامل إزاء الواقع العيني التنظيمي، في خضم الشعور بالمسؤولية والواجب اتجاهه.

إن الحديث عن الالتزام المعياري باعتباره مجموعة المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة، يتم إظهارها من خلال التمسك بأهدافها وقيمها ويجعل من محددات بنائها من أهم المهام الحيوية التي تضطلع إليها المنظمات المتميزة طالما أنها توفر البيئة التي ينمو فيها الالتزام، كما يعد مطلبا أساسيا للمنظمات المعاصرة، وإن مهمة بنائه تصبح أكثر صعوبة بوجود بعض الأدوار المألوفة في المنظمات كالإحساس بانعدام القوة من جانب الفرد أو فقدان الإحساس بالكيان التنظيمي (بلوم، بولسان، ديب: 2017، ص 18).

2- الكفاءة المهنية:

إن محددات النجاح اليوم ليس في امتلاك المعرفة ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، إلا أن هذه المعارف في الغالب تكون ممثلة في الفكر الإنساني كمخزون الكفاءات، الأمر الذي يفرض على المنظمات الاهتمام بالكفاءات.

وتعرف الكفاءة بأنها: "مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، كما انها الكفاءة اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة" (حمداوي: 2004، ص 26).

فالكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف إنما هي عبارة عن عملية "لأنها تنطوي على المجموعة المتوقعة، المستجبات التي لا يمكن أبدا استبعادها وهذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة والذي يشير إلى أنها تتمثل في القدرة على استعمال المهارات، المعارف في وضعيات جديدة ملائمة ضمن حقل مهني، فهي إذا تشمل التنظيم، التخطيط، التحديد، القدرة على التكيف، التنسيق، الإبداع، الابتكار وغيرها"، فالكفاءة إذا لا تنحصر في الأداء المستهدف ولا في الموارد اللازمة لممارستها فهي تتعدى ذلك إلى الإجراءات والعمليات التي توجه الأداء (عليش: 1981، ص 467).

وللكفاءة أهمية وضعية ونعني بها المشكلة التي تواجه الفرد وتجعله أمام مهمة عليه إنجازها، حيث أنه لا يتحكم في مكوناتها وخطواتها، فتشكل محتوى معرفي وحل يستلزم منه تجنيد كل معارفه وقدراته الضرورية أو المناسبة، وهذا ما يعرف بالكفاءة التي تمثل قوائم أو بيانات للسلوكات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في حياتهم اليومية للعمل (قواري: 2010، ص 12).

وفي خضم ما سبق فالكفاءة المهنية هي تلك المعارف والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعالية أكثر.

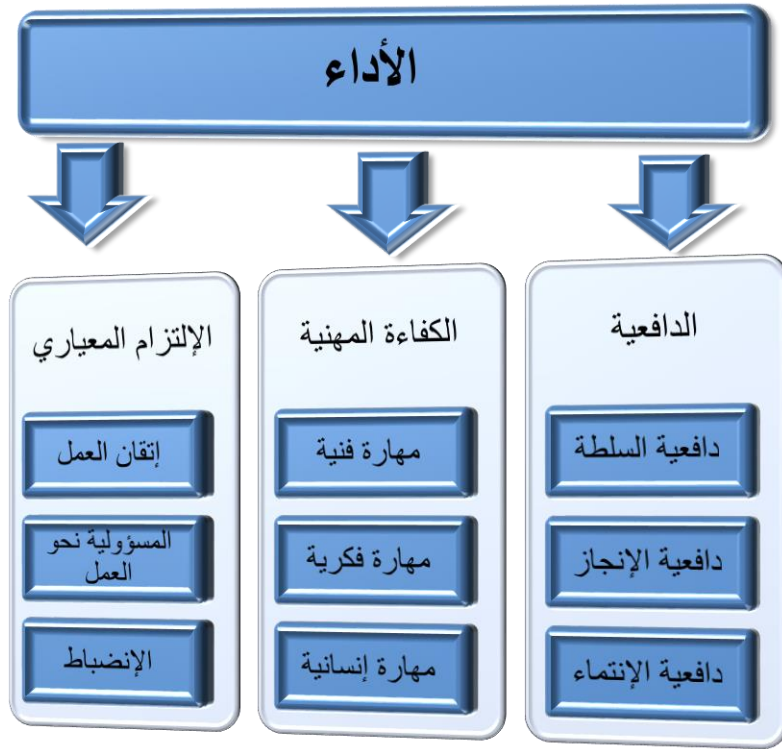
3- الدافعية:

تعد الدافعية أهم محدد للسلوك الإنساني فهي المحركات الداخلية في الفرد نفسه تجعله يسلك سلوك معين، ويمكن أن تظهر على سلوك ملموس وتبرز أهمية الدوافع باعتبارها أحد محددات السلوك ويساهم التعرف عليها بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد ولو بشكل نسبي أو تفسيرها فالدافعية هي مجموعة أسباب واعية وأصل سلوك الفرد، أي أن هذا السلوك البشري يرتكز على اختيارات واعية وهي الغرائز التي يخضع لها اللاشعور (الزبيدي، حافظ، عباس: 2015، ص 193).

كما أنها حالة يستمر فيها النشاط وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية، وتوقع وانفعال، وهي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف (سيزلافي، ولاس: 1991، ص 88).

وتعرف بأنها حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات أو النضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، فهي الميل إلى وضع مستويات مرتفعة من الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة، والدافعية هي الأداء في ضوء مستوى الامتياز والتفوق (قدوري : 2012، ص 56).

شكل رقم (04): يوضح أبعاد و مؤشرات الأداء



المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثاً - النظريات المفسرة للأداء :

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الكفاءة في العمل، وذلك بواسطة تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير الجو الملائم لهم الذي يحفزهم على أداء تلك الأعمال بفعالية، فالأداء يرتبط بالمجهود الذي يبذله الفرد في المنظمة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من الناحية الكمية أو جودة العمل أو الوقت المحدد للقيام به، والواضح أن للأداء معالم يمكن الاحتكام إليها عند دراسته وتحديده مثل المعالم الاقتصادية (الربحية، المردودية، القدرة التنافسية)، المعالم القانونية (الشرعية القانونية، القدرة على وفاء الدين)، المعالم التنظيمية (المهارة، التماسك، الكفاءة)، المعالم الاجتماعية (رضا الأجراء، تطويق الطاقات المتاحة، التعاون) (محروق : 2011، ص 55).

وقد تباينت واختلفت النظريات المفسرة للأداء من طرف المهتمين والدارسين كل حسب توجهه وفيما يلي سنقدم عرضاً لبعض النظريات التي تناولت الأداء.

1- نظرية العاملين لهيزبرغ:

أجرى هيزبرغ أبحاثه في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين والمهندسين، وعن ماذا يدفع الفرد إلى الأداء، وتم من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي يشعرون فيها بالرضا والدافعية في العمل داخل المنظمة، والمواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الدافعية في العمل.

ومن خلال تحليله لمجموعة الإجابات توصل إلى وجود مجموعتين مختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا ومشاعر عدم الرضا) وعليه توصل هيزبرغ إلى أن الرضا لا ينظر إليه كبعد واحد يقع بين الرضا وعدم الرضا، وإنما يوجد مجموعتين مختلفتين كمسببات للرضا وعدم الرضا، وتتمثل في العوامل المتعلقة بالرضا والتي يتحقق الرضا إذا توافرت، وفي حالة غيابها فلن يتحقق الرضا لدى الفرد، أما العوامل المتعلقة بعدم الرضا فهي التي إذا توافرت فإن عدم الرضا سوف يختفي ويذول، وفي حالة غياب هذه العوامل فيكون الفرد في حالة عدم رضا.

ومنه نستنتج أن الفرد العامل يخضع إلى مجموعة العوامل التي تزيل عدم الرضا ويمكن تسميتها بالعوامل الوقائية، والتي عندها لا يوجد رضا وعدم رضا مثل: المرتب، سياسة المنظمة، ضمان العمل، طبيعة الإشراف والتوجيه، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، أما مجموعة العوامل التي تحقق الرضا

فيطلق عليها بالعوامل الدافعة والتي ترتبط بمكونات العمل ذاته وتتمثل في: القدرة على الإنجاز، وضوح مسؤولية الفرد في العمل الذي يقوم به، أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة، فرص التقدم والنمو في العمل. لذلك فإن هيزيربرغ ينظر لزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل، وإنما يتطلب من المنظمة إثراء الوظائف(جلال: 1996، ص ص 304-306).

وذلك يعني أن العمل أكثر تعقيدا مع إضفاء هامش استقلالية وتحمل المسؤولية ليس فقط على مستوى التنفيذ وإنما أيضا على مستوى المراقبة، وإلى جانب ذلك فإن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه (الدافعية) والمؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد (كفاءة مهنية) وفي هذا السياق يقول هيزيربرغ "أن العمل الهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء"، هذا يعني أن إثراء الوظائف يساعد الأفراد على منافسة التحسينات الممكنة على مستوى تنظيم العمل داخل المنظمة(المنيف: 2000، ص 297).

2- الإدارة بالأهداف ومنطلقات بيتر دراكر:

ظهر في الآونة الأخيرة أسلوب إداري شاع استخدامه بشكل كبير ألا وهو "الإدارة بالأهداف"، والذي يقوم على فلسفة جديدة في منهج الإدارة الحديثة ويضفي عليها طابع يتميز بالفعالية تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها وتظافر جهود مختلف أعضاء المنظمة، ويرى "دراكر" بأن "الأداء أن تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة تعمل بطريقة صحيحة"، كما يعتبر أيضا الأهداف وسيلة للاسترشاد والتوجيه والالتزام وليست أوامر في حد ذاتها، تمكن المدير من التحكم ومراقبة أدائه، كما يعتبر أفضل معيار لتنظيم المنظمة ليس في وضوح تصميم هيكلها التنظيمي وإنما أداء أفرادها في النهاية، وعليه يطلب من المنظمة تنظيم نفسها حول ما تحتاجه من معلومات لأن كثرة المستويات الإدارية يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية(دراكر: 1995، ص 500).

والإدارة بالأهداف تمثل أسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية لما تتوفر النقاط التالية:

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية هدف وإلا فلا جدوى من وجودها.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

وعليه تتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر التالية: الأهداف، الخطط، الأداء، معايير الأداء، مناخ العمل، نقاط التفيتش، تقييم الإنجاز، وأما الفوائد المحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المنظمة فهي مؤشرات الفعالية التنظيمية التي تتجلى من خلال:

- 1- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وتنمية روح التخطيطية لديهم.

- 2- سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية.
- 3- معرفة الصعوبات التي تواجه تصميم إنجاز الأعمال حالياً ومستقبلياً.
- 4- تساعد على زيادة فعالية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وما له من أثر إيجابي على الفعالية التنظيمية.
- 5- تعمل على زيادة الانتماء لدى العمال من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديهم.
- 6- تقلص درجة الروتين والرقابة في الأعمال وتزيد من مرونة العمل.
- 7- تسمح بالوقوف على الأساليب الناجعة في وضع نظام للترقيات ورسم سياسات التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة (عقيلي : 1994، ص 61).

3- ويليام أوتشي ونظرية Z:

تعرف العالم على نماذج تسيير المؤسسات اليابانية وتسيير الموارد البشرية فيها بفضل الباحثين وعلى رأسهم ويليام أوتشي الذي لاحظ أن النموذج الياباني لا يقوم على نظريات وإنما على إجراءات عملية ساهمت في تفوق المؤسسات اليابانية على جميع نظائرها في العالم وبالخصوص الأمريكية منها، وتبين لأوتشي أن هذا التفوق لا يرتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية والتكنولوجية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، وإنما يرجع أساساً إلى كيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به من خلال إنتاجيته في صورة للفعالية التنظيمية وهي مسألة تتعلق مباشرة بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق التلاحم والتآزر الإيجابي انطلاقاً من تصميم نظام حوافز للعمال يحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد وتظهر صورة تلاحم الأفراد داخل المنظمة من خلال:

* **الثقة:** أي ثقة الإدارة في الفرد من خلال إيمان الإدارة إيماناً تاماً بقدرته على العمل باستقلالية وحسن تقدير الأمور مما يؤدي إلى تضحيته وزيادة إنتاجيته لتأكده من الحصول على التعويض الملائم لما يبذله من جهد (أوتشي: 1995، ص 14).

* **المهارة:** وتكون بتمييز المشرف بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية، هذه المهارة تكتسب من الممارسات والخبرة والاحتكاك مع الأفراد.

ومن خلال الاستقصاء الذي قام به أوتشي حول الخصائص الأولية لتنظيم المنظمات اليابانية

تبين له ما يلي:

- مشاركة جميع العمال في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
 - توظيف الفرد مدى الحياة فلا يحاول التنظيم الاستغناء على العاملين فيه إلا في الظروف الاستثنائية والنادرة، مما يعطي العمال شعورا بالأمن والاستقرار الوظيفي (بوحفص، 2015: ص ص 258-260).
 - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
 - العدالة والموضوعية في معاملة العمال.
 - الترقية بعد قضاء فترة زمنية طويلة من التعيين حيث لا يتم تقييم الفرد أو ترقيته إلا بعد مرور 10 سنوات من تعيينه، والجدول التالي يوضح مناظرة بين النمطين الياباني والأمريكي في التسيير:
- جدول رقم (01) - يوضح نمطي التسيير الياباني و الأمريكي:**

المؤسسات الأمريكية	المؤسسات اليابانية
التوظيف المؤقت	التوظيف مدى الحياة
سرعة التقييم والترقية	بطء التقييم والترقية
مسيرة مهنية متخصصة	مسيرة مهنية غير متخصصة
"إجراءات مراقبة ظاهرة	إجراءات مراقبة ضمنية
اتخاذ القرار فرديا	اتخاذ قرارات جماعيا
الفائدة المحدودة	الفائدة العامة

المصدر: (بوحفص: 2017، ص 258)

رابعا - تقييم الأداء وتقويمه:

يرتكز تقييم الأداء في الحكم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب من حيث الكمية والحجم، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية، ويتجه تقويم الأداء كذلك للحكم على مدى تناسب عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما ترتكز عملية تقويم الأداء على بعد آخر ألا وهو مدى توافق الأفراد من خلال خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة من طرف المنظمة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل بالأخذ بعين الاعتبار درجة قابليتهم للتعلم والتطور.

ترتكز عملية تقييم الأداء على تقدير كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي: العمل في حد ذاته، الفرد القائم بالعمل، ثم الإطار التنظيمي الذي يؤدي فيه الفرد عمله، لهذا تتعدد عناصر تقويم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة ويسهم فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتبين أهمية هذه الفكرة بالنظر

إلى خطورة الخطأ الشائع في العديد من المنظمات التي يركز نظام الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد فقط دون اعتبار العوامل الأخرى المؤثرة مثل المشرفين ورؤساء العمل وباقي أفراد مجموعة العمل، ظروف ومكان العمل، التجهيزات والتقنيات، حالة الموارد، النظم والسياسات الإدارية.

لذا عملت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تقوم على عدة محاور لتقييم الأداء سواء كان التقييم منصبا على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة والجدول التالي يوضح محاور تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة (حرايرية:2012، ص ص138-139).

جدول رقم (02): يوضح محاور تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة.

محاور تقييم الفرد	محاور تقييم العمل	محاور تقييم التنظيم
- قياس وتقييم القدرات الفردية.	-تصميم العمل.	- الإطار التنظيمية للعمل
- قياس وتقييم المهارات الفردية.	- ترابط وتناسب مكونات العمل	المسؤول على إدارة الأداء .
- قياس وتقييم الخصائص السلوكية.	مستوى التناسق والترابط بين المهام في العملية الواحدة.	- الصلاحيات الممنوحة للأفراد القائمين بالأعمال.
- قياس أسلوب الأداء.	- التقنيات المستخدمة في إنجاز العمل.	- العلاقات التنظيمية بين العمال ذات الصلة.
- قياس نتائج الأداء.	- معدلات الأداء المطلوبة.	- النظم والإجراءات المساندة للعمل.
		- أسلوب القيادة المتبع.

المصدر: (حرايرية: 2012، ص 139)

خامسا - واقع الأداء في المؤسسة الجزائرية:

لقد فتحت مسألة التسيير المجال أمام العديد من التناقضات والانعكاسات التي يتم قولبتها في شكل أزمة اقتصادية سايرت الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال، الأمر الذي فتح الأبواب للكثير من المحللين السوسيوولوجيين والاقتصاديين للاهتمام بالتطور الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية من أجل الوقوف على أهم النقاط والعقبات التي واجهت هذا التطور عبر المراحل التنظيمية المختلفة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

ففي عقدي الستينات والسبعينات كان الهدف الرئيسي للمؤسسات هو إخراج الاقتصاد الوطني من دائرة التخلف والتبعية عن طريق تحقيق تنمية اقتصادية فعالة وخاصة في فترة السبعينات التي حقق فيها الاقتصاد الوطني تطورا كبيرا: لتزامنه مع فترة كبيرة شهدتها إيرادات النفط" (عماري : 2000، ص191).

لكن الواقع الاقتصادي أظهر أن المردود الاقتصادي والمالي للمؤسسات كان ضعيفا وأخذ في التدهور مع بداية الثمانينات بالضبط مع الحلقة الأولى من الإصلاحات الاقتصادية التي كانت ترمي من خلال فعاليات الأداء إلى القضاء على مرحلة التناقضات التي سايرت مرحلة التسيير الاشتراكي، فالعجز ما زال يدهم المؤسسة إلى درجة أنه لا يمكن تسيير هذه الأخيرة دون الاعتماد الكامل على مستوى تكنولوجي مستورد من جهة، ومن جهة أخرى فإن نمط التسيير لم يتغير كثيرا أو لم يختلف عن سابقه، لأن التغييرات تم تركيزها على الإطار القانوني وما يحتويه من مبادئ وقوانين جديدة، دون الاهتمام بالبناء في حد ذاته وما يحويه من فعاليات "سلوك، جماعات، أهداف، نمط تسيير...".

وبالتالي فإن المؤسسات لم تعشل في تأدية رسالتها لتحقيق نتائج اقتصادية مجدية، لكن سوء التسيير والتطبيق حال دون تحقيق ذلك، فمحتوى ومضمون أهداف المؤسسات قليل مرحلة الاستقلال كان بالدرجة الأولى اجتماعيا وغير اقتصادي، فالنجاعة لا يتم تحقيقها بفصل الملكية عن التسيير، "حيث أن الفصل بين الملكية والإدارة قد تم منذ أكثر من قرن وبالتالي أصبحت العلاقة بين كفاءة الإدارة والأداء وليس بين الأداء ونوعية الملكية" (عماري : 2000، ص 193).

ونتيجة لسوء التسيير واستمرار العقلية التسييرية البيروقراطية جعل الأمر من القرارات التي تتخذها المؤسسات الوطنية بعيدة تماما على الرشدة والعقلنة لأنها نابعة عن ذاتية وشخصية المسيرين، وفي خضم الانخفاض في فعاليات الأداء ، بات واقع العديد من المؤسسات الصناعية والاقتصادية الجزائرية يعاني الكثير من المشاكل ومظاهر الفوضى والتسيب وأحيانا الغياب الشبه الكلي للنظام والإدارة.

إن بقاء هذه المؤسسات مرهون قبل كل شيء باستعدادها للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة من خلال خضوعها إلى فرضيات ومتطلبات الأنظمة العملية التي تؤمن من مستقبلها وتضاعف فعاليتها من خلال رفع مستويات الأداء داخلها فلقد ظل المنظور البيروقراطي الفيبري هو الإطار النظري والتنظيمي الذي عكس تسيير المؤسسات الجزائرية الأمر الذي فتح المجال أمام العديد من الباحثين الذين تساءلوا عن ما إذا كانت المؤسسة الجزائرية الاقتصادية هي مؤسسة بيروقراطية؟ وهل الطابع البيروقراطي هو السبب في الحد من فعالية الأداء؟ (بلوم:2005، ص ص 63-64).

فالطابع التسييري المشبع بالمبادئ البيروقراطية كان سببا في جعل فعاليات الأداء تتخضع باستمرار وليس في جانب واحد بل تعدد إلى عدة جوانب (تقنية وإدارية) وأصبح هو المعيار الذي يحكم العمل برمته، فالمؤسسات تعاني من الانخفاض المفرط في الإنتاج والتسيب المتزايد في الرقابة ونقص الشعور بالمسؤولية لدى المستخدم والمسؤول أدى إلى الوصول إلى انعدام الثقة بينهما، الأمر الذي جعل كفاءة المؤسسة والعامل دون المستوى المطلوب رغم الوظيفة التي كانت تلعبها المؤسسات من فترة الستينات إلى غاية الثمانينات، ويطغى عليها الطابع الاجتماعي، ويمكن القول ظاهريا كانت مبادئها تتماشى مع المبادئ التي وضعها "إلتون مايو" ومدرسة العلاقات الإنسانية.

ولكن المنتبج لهذه المراحل يجد أن الاهتمام كان منصبا على الجانب الاجتماعي للعامل وليس الاهتمام به كشخص له دوره في التنظيم وهذا ما لا يتماشى ويخدم المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية، الأمر الذي أدى بالدولة إلى الاعتماد على سلسلة من الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية التي تخدم الاقتصاد الجزائري، من أجل القضاء على الاختلالات التي عانى منها وفتح المجال أمام اقتصاد السوق الذي يدعم المؤسسة بوسائل وأساليب تعيد لها حرية التصرف والمبادرة على أساس أن الاقتصاد المخطط والموجه أفقد المؤسسة الجزائرية الكثير وأدخلها في سلسلة من التناقضات والاختلالات، الأمر الذي جعل من الضروري انتهاج سياسة الاقتصاد الحر للتخفيف من حدة الصراعات والتناقضات وإحياء روح المبادرة الفردية وتعزيز المنافسة بين القوى الإنتاجية في الاقتصاد الوطني مما يفتح آفاق جديدة (بلوم:2005، ص ص 65-66).

المراجع :

- 1- ريجيو رونالد: المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي تر حلمي فارس ، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 1999 .
- 2- ماريو أي هاينز: إدارة الداء الدليل الشامل للإشراف الفعال تر محمود مشري و آخرون ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1988 .
- 3- عتيقة حرايرية ، 2012 .
- 4- الخزامي عبدالحكيم أحمد : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج1 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999 .
- 5- بلوم اسمهان، بولسان فريدة ، ديب فهيمة : مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد8، 2017 .
- 6- قواري نصر الدين : الكفاءات أنواعها و خصائصها ، جريدة الأيام الجزائرية ، جريدة وطنية ، العدد 1380، يوم 201.03.30 ، الجزائر.
- 7- حمداوي و سيلة : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004 .
- 8- عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار غريب ،بيروت ،لبنان، 1981 .
- 9- غني دحام الزبيدي، عبدالناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2015 .
- 10- اندرو دي سلافي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي و الأداء تر جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية ، 1991 .
- 11- محروق رقية: تأثير ظروف العمل على الأداء في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر2، الجزائر ، 2011 .
- 12- فهمي جلال أحمد: مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال ، القاهرة ، مصر ، 1996 .
- 13- المنيف ابراهيم : تطور الفكر الإداري المعاصر ، دار الآفاق للإبداع و النشر والإعلام ، الرياض، السعودية ، 2000 .
- 14- بيتر دروكر: الإدارة للمستقبل تر صليب بطرس ، دار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1995 .
- 15- وصفي عمر وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، الأردن، 1991 .
- 16- ويليام أوتشي: نظرية Z تر حسين محمد ياسين ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
- 17- عماري عنتر: الاقتصاد الجزائري - الماضي القريب واستشراف المستقبل - ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد14 ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000 .

الفصل الرابع:

المسؤولية الاجتماعية في

ظل أبعاد الأداء

أولاً- دور المسؤولية الأخلاقية في زيادة الدافعية :

1- دور التمكين في زيادة دافعية السلطة :

تحرص التنظيمات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصرها، وذلك بتوجيهها و تكوينها و رفع مستوى كفاءتها و تمكينها و الاهتمام بها حتى تستطيع الاستفادة من هذه الطاقة الحية، و قد برزت أهمية تنظيم القوى العاملة و تأكدت قيمتها بوجه خاص في البلدان النامية لسد حاجتها من العمال المهرة من أجل النهوض بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية (غربي، قيرة، سلاطنة:2007،ص245).

و يعرف التمكين على انه ضرورة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر، وذلك بهدف توسيع المدارك الفكرية و الإبداعية للعاملين في مجال العمل، و زيادة دافعتهم عن طريق صقل مهاراتهم المهنية و بناء ثقافة تحمل المسؤولية، فإحساس العاملين بقيمة المسؤولية التي أقيت على عاتقهم سيجعلهم أكثر دافعية للسلطة و حرصاً عليها .

و لا تتحقق عملية التمكين بمجرد تخويل العامل لصلاحيات اتخاذ القرار بل لا بد من استجابته و تحمله للمسؤولية، و يتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر و الإدراك أو ما يطلق عليه تمكين الذات، و لا تتحقق هذه الخيرة ما لم يشعر العامل من أن التمكين ذا قيمة بالنسبة إليه مثل شعوره بالولاء نتيجة امتلاكه للسيطرة على آليات العمل و الأحداث الواقعة فيه،و يرى البعض أن أسلوباً واحداً من أساليب عملية التمكين قد لا يكون كافياً لجعل هذه العملية فعالة، كما يرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة و الدعم و إجراء التغييرات الهيكلية و الإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، و أن هذا من مسؤولية المؤسسة تجاه العاملين بها من خلال العمل على دعم تلك العناصر و العمل على تعزيزها وربطها بأهداف المؤسسة و الفرد لتحقيق المعادلة الناجحة .

2 - دور عدالة المعاملات في تحسين دافعية الإنجاز :

إن البعد عن الانعزالية و الرغبة الشديدة في التعاون و الاحترام هي اللبنة الأساسية لتضمين الإيجابية في العمل، و تعد إمكانية خلق اهتمامات للأفراد العاملين و قناعاتهم مع توفير أكبر قدر من الاحترام مسألة أساسية تركز لها المؤسسة جهوداً كبيرة من الدعم، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها و بيئتهم الاجتماعية، و يكون ذلك من خلال تضمين مبادئ احترام ذاتية العامل التي تنطوي على عمليات المقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية و إجراء تصحيحات من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات بالإضافة إلى الالتزامات الذاتية للأفراد من خلال الثقة المتبادلة بين العاملين و إدارتهم من جهة، وبين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى، وذلك حتى

تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، و يتولد ذلك من خلال إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات و الأساليب التي يتم استخدامها في التعامل معه .

إن المعاملة الحسنة و الاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي و يرفع الروح المعنوية و يزيد من الإيجابية في العمل بدافع الفعالية في الإنجاز، وبذلك فهي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية و الذاتية التي تدفع الأفراد للعمل، فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته و بكيانه كعضو مهم داخل التنظيم (بلوم : 2012، ص09). وهذا ما كشفت عنه تجارب الهاوثورن بأن الأفراد يهتمون في محيط العمل بعدد من الأشياء غير المادية (الاحترام، التقدير، الاهتمام، الرعاية) كما أنهم يحفزون من خلال رغبتهم في الإنجاز و تحمل المسؤولية و الشعور بالسيطرة على حياتهم الخاصة مع الحصول على جزء من المكانة الاجتماعية و هذا ما يضيفي على بيئة العمل المزيد من الإيجابية و الانسجام و الذي بدوره يساهم في زيادة دافعيتهم للإنجاز في العمل .

أما إحساس العامل بعدم العدالة يؤدي إلى الفشل في تحقيق مبدأ الاحترام و الثقة المتبادلة و منه الشعور بالخيبة و الإحباط و عدم القدرة على تنفيذ المهمات بالمستويات المطلوبة وعلى النحو الصحيح.

3 - دور الأسس السلطوية في تكريس دافعية الانتماء :

تشكل السلطة أحد الأركان الرئيسية داخل الساق التنظيمي للمؤسسة، فوجود السلطة يعني وجود الأمن، الاستقرار و الطمأنينة أي أنها توفر جميع العوامل الأمنية التي تحتاجها البيئة التنظيمية ليستطيع بذلك العاملين مزاوله أعمالهم .

وموضوع السلطة عالجه الكثير من الباحثين و الدارسين و المفكرين أمثال ماكس فيبر و روبرت ميشلز و ميكيافلي و غيرهم، فكل من هؤلاء العلماء درس السلطة من وجهة نظره و بطبيعة الحال يعود ذلك إلى عدة عوامل منها التنشئة و البيئة و المعتقدات التي يؤمنون بها ولهذا تعددت أنواع السلطة بتعدد دارسيها، و نظرا لهذا الكم الهائل من المادة العلمية حول موضوع السلطة وجد أصحاب المؤسسات الأسلوب أو النوع المناسب للسلطة الواجب استخدامه كآلية تحمي المؤسسة و تحميهم هم كذلك، كما أن الحديث عن السلطة يجرنا بالطبع للحديث عن الأسس السلطوية الممارسة داخل المؤسسة التي تدخل ضمن المسؤولية الأخلاقية لها، فتحكم المؤسسات الحديثة في مستوى أداء العاملين لا يكون إلا بفضل

الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها في إدراك العاملين لتلك الممارسات، و من هذا المنطلق فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في ذلك يتحقق من خلال :

* **التوظيف:** عن طريق الاستقطاب و الذي يتجلى من خلال جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة بعد التأكد من الحاجة لهذه العمالة و مراجعة خطة القوى العاملة في وجود تحليل و تصنيف للوظائف من أجل تزويد المؤسسة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (بوخمخ : 2011، ص23).

* **الشفافية و النزاهة:** لتضمنين مبدأ المساواة فلا بد لإدارة الموارد البشرية العمل على تحقيق التوازن الفعال و الأخذ بعين الاعتبار استحالة تحقيق المسؤولية الأخلاقية المطلقة داخل المؤسسة فذلك نسبي نظرا للتدخلات العديدة، إلا أنه يمكن تجنب الحكم على الأشخاص من خلال المعرفة العامة أو النسب أو الشكل، و جعل المعيار هو الأداء الجيد بالإضافة إلى القدرة على فهم الأسباب الكامنة وراء كل عملية اتخاذ قرار تحدث داخل المؤسسة .

إن التزام المؤسسة باعتماد أسس سلطوية تراعي معايير دقيقة في اختيار العاملين، وتسهم في إدراكهم لمبدأ المساواة بينهم عن طريق الشفافية و النزاهة في المعاملة، يعمل ذلك على مد و بناء جسور الثقة بين العاملين و إدارتهم، و يرفع من روحهم المعنوية، وهذا من شأنه أن يضمن معالم الولاء و يزيد في دافعية الانتماء لدى العاملين تجاه مؤسستهم.

ثانيا- دور المسؤولية الإجرائية في تكريس الإلتزام المعياري

1- دور عدالة تقييم الأداء في زيادة إتقان العمل :

يعتقد أن بعض المحاولات الخاصة بتقييم الوظائف ترجع إلى عام 1920 فإذا ما أستخدم تقييم الوظائف بطريقة ملائمة فإنه يكشف عن مدى عدالة أو عدم عدالة نظام الأجور بالمنظمة (حنفي : 2001، ص32)، إذ أن تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية و عادلة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة و يشعروهم بالمسؤولية تجاه عملهم، فالعدالة تعكس جودة العلاقات الشخصية بين المسؤول المباشر و العاملين خلال عملية تقييم الأداء، كما تعكس مقدار الاحترام الذي يبديه المسؤول المباشر عند إخطار العامل بالكيفية التي أتخذ بها القرار (قرار التقييم) (زايد:2006، ص28)، و هذا دحض و نفي لمعالم التحيز، المحاباة و أشكال الفساد الإداري و التي تساهم في خلق الصراع، النزاع و الاغتراب التنظيمي كآليات كفيلة على فشل المنظمة، و ضمانا للعدالة و الموضوعية في التقييم تقرر معظم المؤسسات أن يتم عرض تقديرات المسؤول المباشر على سلطة رئاسية

أعلى في التنظيم و ذلك لمراجعة التقارير التي وضعها المسؤول المباشر، حيث يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المسؤولين نفس المعايير في تقييم أداء العاملين الموضوعين تحت تصرفهم، و لا بد أن يكون العمال على علم بهذه المعايير و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم (عبد الباقي: 2000، ص ص 372-400).

إن شعور العاملين بعدالة التقييم يزيدهم حبا وولاء و التزاما في إتقان أعمالهم كمقابل لتلك التقييمات العادلة من طرف المسؤول، فاعتماد المسؤول على أسلوب المساواة بين العمال من حيث التقييم و عدم التمييز بين الأفراد بالإضافة إلى إشعارهم بأسباب اتخاذهم لأحد القرارات من خلال الشرح المفصل سيزيد من إحساسهم بالراحة و الطمأنينة و الاستقرار مما ينعكس على سلوكياتهم و أدائهم بالإيجاب و منه يصبح العامل أكثر حرصا على إتقان عمله فنجد الإتقان في العمل يرتبط بالإخلاص و الرقابة الذاتية في العمل، أي يتجرد العامل من مظاهر النفاق و الرياء، فكثير من العاملين يتقنون عملهم إن كانوا مراقبين من طرف مسؤوليهم بهدف تحقيق غاياتهم كالسعي نحو الشهرة لأنهم يفتقرون إلى الالتزام الذاتي الذي يجعلهم يؤدون عملهم بإتقان في كل الحالات بدون النظر إلى الاعتبارات التي اعتاد بعضهم عليها كنتيجة لإحساس العاملين بعدم وجود عدالة في التقييم بين أفراد التنظيم الواحد.

2 - دور عدالة منظومة تطبيق الجزاءات في رفع مستوى المسؤولية نحو العمل :

من سياسة المؤسسات الناجحة خلق علاقات طيبة بين العاملين و الإدارة و تشجيع التعاون بينهما و لكي يتسنى تحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسات إلى وضع الإجراءات اللازمة التي تضمن الهدف مثل وضع نظام للمظالم يضمن حق العامل من خلال السماح لهم بتقديم شكاويهم وفقا لقنوات الاتصال المعمول بها في المؤسسة (فاتح:2004، ص163)، فلو استحق العامل توقيع جزاء تأديبي عليه لأخطائه أو مخالفته للوائح فإن معاقبته تكون من الأمور العادلة التي لا يستطيع أحد أن يستنكرها (بونس: د ت، ص ص 60-61)، لذلك يجب على المسؤول تحقيق العدالة في توقيع الجزاءات على الأفراد الذين يرتكبون نفس المخالفة، بالمقابل نجد إهمال هذا المبدأ من خلال توقيع الجزاءات على بعض الأفراد و عدم توقيعه على الآخرين يؤدي إلى اتهام المسؤول بالمحاباة و المحسوبية، كما يجب أن يكون للأفراد حق التظلم إلى المستويات الإدارية العليا إذا اعتقدوا أنهم عوقبوا بغير وجه حق، و أن العقوبة لا تتناسب مع المخالفة، مما يحقق شعور الأفراد بالعدالة و الأمن، فحتى يكون النظام إيجابيا لا بد من أن نحصل على ثقة العاملين في عدالة النظام عن طريق سماع شكاوهم و تعهم وجه نظرهم و الثناء عليهم عندما ستحقون الإشادة بإنجازاتهم (رضا:2010، ص ص 164-165)، فلا بد من الالتزام بميزان العدالة عند اتخاذ

الإجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات فمهما بدت الشكاوي كثيرة في نظر المسؤول فعليه ألا يتماطل و يتأخر في دراستها بعناية، و ما لم تعالج الإدارة بحكمة و عدالة مما يعانیه الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة فإنه من المتوقع أن يلازمه الشعور بعدم الرضا مما يدفعه بعيدا عن الحماس تجاه عمله الذي يؤثر على درجة التزامه و هذا بدوره يكبح من رفع مستوى مسؤوليته نحو عمله، فالهدف من توقيع الجزاءات ليس بدافع الانتقام أو الاحتقار و إنما بغرض الوصول بالفرد مستقبلا إلى أعلى مستويات شعوره بالمسؤولية نحو العمل، كما تقتضي العدالة في توزيع الجزاءات أن تكون قواعد المسؤولية معلنة و العقوبات الصارمة و المقررة للمخالفات الخطيرة معروفة مسبقا.

وتكمن مسؤولية المسؤول نحو عمله في التزامه بمعايير العدالة و النزاهة في مجال إشرافه على العاملين هذا ما من شأنه أن يفسح له طريق النجاح لتنفيذ تعليماته و توجيهاته، أما بالنسبة للعامل فتتجلى مسؤوليته بالتزامه نحو عمله الذي ينعكس إيجابا على أدائه و من ثم يكون الانسجام و التآلق الذي بدوره يحقق لكل منهما أهدافه.

3- دور عدالة المشاركة في إعداد اللوائح و قوانين العمل في زيادة الانضباط :

من ضرورة العمل على المؤسسة أن تتبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، و من المتفق عليه أن الفرد له مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تعمل على تشكيل السلوك الوظيفي لهذا الفرد، بحيث يعتمد على السلوك في شدته و إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع تلك الحاجات و هذا ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات مما يولد شعورا بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام و الولاء التنظيمي، و تتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من حيث الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها (العوفي: 2005، ص36).

وتعد عملية المشاركة في إعداد اللوائح و القوانين المتعلقة بالعمل بطريقة عادلة من العوامل الأساسية في تحديد سلوك الفرد، بمعنى التنبؤ به فهي من الآليات التي يمكن من خلالها تضمين معالم الانضباط لدى العامل، فالعاملين الذين يطولهم أنظمة المشاركة في تصميم الأعمال و إعداد اللوائح و القوانين يشعرون ذلك بالرضا و الحماس، بحيث تسمح لهم عملية المشاركة في تحمل المسؤولية في مواجهة التحديات واقتناص الفرص و الاستمرار من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية(المغربي: 2007، ص88).

وتتعدد طرق وأنماط مشاركة العاملين من مؤسسة إلى أخرى حسب الوظائف و المهام التنظيمية، وطبقا للظروف و الأنماط السائدة، وقد تبدأ المشاركة من تقديم العاملين لمقترحاتهم و آرائهم و تمتد إلى

التحديد المتكامل للموضوعات الأساسية التي يقوم بها العاملين في إطار المهام المحددة (جاد الرب: 2008، ص75).

ويعرف **كيث ديفز (K.DIVIS)** المشاركة بأنها الاندماج الذهني و العاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معها(ديلو، لوكيا، سفاري: 2001، ص20).

إذا فنجاح المنظمة مرهون بثقافتها التسييرية الفعالة و موردها البشري الكفؤ، فزرع مبدأ تحمل المسؤولية سيجعل العامل فعالا ذو كفاءة مهنية عالية، كما لا يكون خاضعا للرقابة القانونية بل يصبح هو نفسه مراقبا لعمله و ما يحتويه من التزامات أدائية مما يجعله يرتقي إلى أعلى مستويات الإنضباط. تعمل مشاركة العمال بطريقة عادلة في إعداد اللوائح و قوانين العمل الخاصة بالمؤسسة على استناد العاملين عليها قبل القيام بأي فعل أو سلوك ما يجعلهم يحافظون على الالتزام بها لاعتقادهم بأنها منصفة و عادلة بالنظر إلى مشاركتهم في إعدادها.

ثالثا- دور المسؤولية التنفيذية في تحسين الكفاءة المهنية

1 - دور البرامج التدريبية في رفع المهارة الفنية :

يهتم المسيررون و القياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس و اندفاع، و حتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية و النوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم و القيام بالتحفيز المادي و المعنوي بكل الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات و تميمها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات و مؤهلات الأفراد العاملين لديها إل أقصى حد ممكن، و يعد تأهيل المورد البشري في المؤسسة -كأسلوب جديد في التنمية و التحفيز- من مهام وظيفة التكوين إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في أسلوب الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية و السلوكية القادرة على مساعدتهم معا (عاطف: 1996، ص88).

إضافة إل ما سبق فإن عملية التأهيل تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل و إتقانه، كما لا تقتصر برامج التدريب على الأفراد الجدد و إنما تتعد ذلك إلى برامج خاصة للتحديث و إكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، و خاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم التطورات العلمية و الفنية و الاقتصادية و الإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه، و على هذا الأساس فالتدريب عملية مستمرة و الكل معني بها داخل المؤسسة .

والاستثمار في البرامج التدريبية ما هو إلا تضحية خاصة بالجهد و الوقت و المال (أساليب، أدوات، تجهيزات، قاعات،مخابر.....) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل على شكل يد عاملة ماهرة و عالية الكفاءة و قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل، و باعتبار ان البرامج التدريبية و ما تتضمنه تؤمن استقرار و استمرار و مرونة المؤسسة، فهذا يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها و لن يكون ذلك إلا بوجود رصيد من الموارد البشرية، و المرونة تعني قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيط العمل و في أقرب الآجال، و على هذا الأساس تمثل البرامج التدريبية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات و تفعيلها و تنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية .

2 - دور تنمية رأس المال الفكري في تطوير المهارة الفكرية :

في السابق كان امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم و الرقي، إلا انه في وقتنا الحالي لا تعرف المؤسسات بآلاتها و تكنولوجياتها، و أنما بقوتها في المعرفة المسيرة لها و المتوفرة في موردها البشري، فالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا و ليس العكس، و يجعلها تخدم مصالحه، و باعتبار أن أصل الكفاءات هو الطاقات الفكرية و المعرفية المتوفرة لدى الفئات الفاعلة و المتمثلة في رأس المال الفكري الذي لا حد أو حدود له بخلاف الموارد الأخرى (راوية:بت،ص383).

كما أن رأس المال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، و من بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات و خدمات و إبداعات المؤسسة.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساس التفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسات استغلال هذه القدرات بما يحققه من ممارسات إستراتيجية(عائشة: 2010،ص44).

فمن الضروري توفر الأفراد على أهم الكفاءات كالمثابرة و القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة، القدرة على التعلم و التحكم السريع، القدرة على اتخاذ القرار، قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، إيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم و تنمية العمل الجماعي بالإضافة إلى توظيف المواهب، كلها تساهم في تطوير المهارة الفكرية للفئات الفاعلة وذلك باستغلالها أحسن استغلال، ويكون ذلك من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أشكال وأسباب الهدر للطاقات و توفير نظام ملائم يسمح لرأس المال الفكري أن يؤتي مزاياه المحتملة .

3 - دور تحسين الخدمات الاجتماعية في تضمين المهارة الإنسانية :

لقد كان من الضروري البحث عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكن من فهم الوظائف الظاهرة و الخفية في تنظيمات العمل، فقد نبه أوليفر شيلدون عام 1923 في مؤلفه فلسفة الإدارة : أنه يجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج من أدوات، عدد وغير ذلك، و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب و لكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء دورها (الجيلاني : 2008، ص38).

وعليه نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية ربطت بين الوضع الاجتماعي و النفسي للعمال ومستويات أدائهم و إنتاجيتهم، ووضعت نصب أعينها أوضاع العمال بصفتهم جماعات بشرية، لهم الحق في العيش الكريم والدخل المادي المناسب ن من هنا جاء دور الخدمات الاجتماعية العمالية في تحسين حالة العمال الاجتماعية، سواء كان الباعث على تقديم الخدمات الاجتماعية وجود الضمير الاجتماعي و شعور صاحب العمل بهذا الواجب الإنساني بمساعدة الغير، أو رغبة في اكتساب ثقة العامل و الاحتفاظ به، ومما لا شك فيه فإنها تعمل على ترقية مستوى معيشة العامل و ازدياد كفايته و ما يتبع ذلك حتماً من تحقيق ربح مادي لصاحب العمل، فهذه الخدمات تجذب العامل و تشجعه على الاجتهاد في عمله و تدفعه إلى الإخلاص في العمل و لصاحب العمل و كذلك للمحافظة على مصلحته بالعمل على تحسين العلاقات بينهما و إلغاء المنازعات التي تعطل سير العمل ن ويمثل تحسين الخدمات الاجتماعية :

- تحسين حالة العامل الصحية و المعنوية باعتباره أهم أداة في الإنتاج بتقديم ما يراه مناسباً له من الخدمات الاجتماعية .

- تغرس في نفوس العمال إحساسهم بالأمن و الاستقرار و الطمأنينة على مصيرهم، وتسيير الحياة اليومية لهم و لأسرهم و تجنب المشاكل التي يعانون منها .

- تعمل الخدمات الاجتماعية على تطوير الإنتاج كما و نوعاً و ذلك بالإحاطة بظروف العمل والعمال و العمل على تحسينها و رفع مستواها .

وتستهدف الخدمات الاجتماعية النهوض بالمجتمع بما تؤديه من صيانة و حماية و تحسين للموارد الإنسانية بما يشبع احتياجات العمال (حبيب:ت، ص ص 160-165).

فالخدمات الاجتماعية تضمن المهارة الإنسانية من خلال احترام الإنسان في كافة مواقع عمله و حياته كعامل له قيمته و كرامته، و توفير احتياجاته الإنسانية في مختلف الظروف بما يهيء له انطلاقة

فعالاً لقواه الذاتية و استخدامه لإمكانياته المتاحة، بالإضافة إلى أيمان المهنة بأن الإنسان أحسن ما يكون نمواً، وأكثر ما يكون إنتاجاً عندما تتاح له الفرص لاستخدام و استثمار قدراته و تنميتها عن طريق ما يسهم به من مشاركة في الجماعات التي يعيش فيها .

إذا فتحسين الخدمات الاجتماعية لها دور و أهمية كبيرة في رعاية العمال، فهي تسهر على راحتهم الجسدية و النفسية من خلال توفيرها لمجموعة الخدمات التي تسمح للعامل بتحسين ظروفه المهنية و المعيشية و بالتالي تضمن مهارته الإنسانية التي تعمل على رفع مستويات أدائه و كفاءته (عبد الهادي: 2004، ص18).

المراجع

- 1- عبد الفتاح بوخمخ : تسيير الموارد البشرية - مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية - ، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2011.
- عبد الغفار حنفي : 2001.
- عادل محمد زايد : 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2000.
- محمد صالح فاتح: 2004.
- عبد الغفور يونس: د.ت.
- هاشم حمدي رضا: 2010.
- العوفي: 2005..
- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي : 2007.
- سيد محمد جاد الرب : 2008.
- فضيل ديلو، لوكيا الهاشمي، ميلود سفاري : 2001.
- عاطف نصار : صناعة المسار الوظيفي، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1996.
- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ت.
- سليمان عائشة: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - ،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- حسان الجيلاني : التنظيم و الجماعات، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- سعيد عبدالسلام حبيب: مشاكل العمل والعمال، مكتبة النهضة العلمية المصرية، القاهرة، ب.ت.
- محمد عبد الهادي: الخدمات الاجتماعية، دار العلوم العربية، بيروت، 2004.

الفصل الخامس:

المقاربة المنهجية للدراسة

الميدانية

انطلاقاً من التراث النظري والمعرفي الذي اعتمدنا عليه في إنجاز هذه الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، فالبحت الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمادنا على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملىّ الفجوة القائمة بين النظرية والواقع، بغية تحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية ويليها المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة وأسلوب اختيارها.

أولاً. مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

1-1- نشأة الحماية المدنية الجزائرية و تنظيمها :

1-1-1- الحماية المدنية خلال الفترة الاستعمارية :

خضعت الجزائر كباقي دول المغرب العربي للاستعمار الذي غزى الجزائر سنة 1830م فكانت هناك عدة مقاومات شعبية وانتفاضات متواصلة للوقوف والتصدي للاحتلال الذي سلب ودمر وخرب ممتلكات الشعب وحرمه من جميع الأعمال الإنسانية النبيلة بما في ذلك حماية نفسه وممتلكاته من مختلف الأخطار، ومن جهة أخرى عمد المستعمر إلى خدمة مصالحه وحماية ممتلكات المعمرين بإنشاء وحدات للتدخل عبر التراب الوطني وذلك بمقتضى قانون 1884م الذي نص على إنشاء ثكنات خاصة لرجال المطافئ حيث ركزوا على توزيع مراكزها في المدن الشمالية الجزائرية ذات الكثافة السكانية العالية والأخطار المعتبرة.

1-1-2- الإصلاحات الطارئة على قطاع الحماية المدنية بعد الاستقلال :

بعد استقلال الجزائر في 1962 كانت هناك مصلحة للحماية المدنية، تتكون من جهاز مركزي تابع لوزارة الداخلية (المصلحة المركزية للحماية المدنية)، ومصالح الإسعاف ومكافحة الحرائق على مستوى الدوائر وهذا الجهاز سواء كان على المستوى المركزي أو المحلي لم يكن يمتلك المعدات الكافية ولا الأموال للقيام بالمهام الموكلة إليهم من إطفاء، إنقاذ وإسعاف.

أما من ناحية التدخلات فكانت محدودة بسبب قلة العتاد والتقنيات حيث كانت تتم من طرف عناصر إطفائية دائمة أو متطوعة موزعة على مستوى المناطق الحضرية و المدن الأخرى. لكن محدودية الموارد المادية وقلة الإمكانيات جعلت البلديات تلجأ إلى الاستغناء عن جهاز الحماية المدنية لكونه عبئا على ميزانيتها في حين أن الاحتياجات الملحة والتغيرات الطارئة حتمت التكفل بهذا الجهاز ومن ثم بدأت عملية الإصلاحات:

أ- إصلاحات 1964 :

جاءت هذه الإصلاحات في المرسوم 129/64 المؤرخ في: 15 أبريل 1964 الذي تضمن تنظيم إدارة الحماية المدنية، وقد بين في مادته الأولى التعريف الشامل للحماية المدنية وفي المادة الخامسة منه موضوع تصور، تحضير ووضع حيز تنفيذ، ومراقبة الوسائل الخاصة بالتنبؤ والوقاية من الأخطار بتقاديها أو التقليل من خسائرها في وقت السلم أو الحرب.

وقد نص هذا المرسوم على تحويل المصلحة المركزية إلى مصلحة وطنية للحماية المدنية على المستوى المركزي، أما على المستوى المحلي فأصبحت مصالح الإسعاف ومكافحة الحرائق بمثابة مصالح ولائية للحماية المدنية والإسعاف، بالإضافة إلى رسكلة وترقية معظم أعوان البلدية داخل المصلحة الوطنية للحماية المدنية، هذه العملية أدت إلى تحسين المعلومات النظرية للأعوان، كما ساهمت في إصلاح شامل للفرق القديمة ومن ثم إنشاء نوعين من الأعوان المحترفين والمؤقتين غير مهيكليين وعلى ضوء هذه الإصلاحات تم تحضير ووضع حيز التنفيذ كافة الوسائل لمساعدة رؤساء البلديات.

ب- إصلاحات 1970:

نظرا لأهمية قطاع الحماية المدنية قررت الحكومة إنشاء وحدات للتدخل في إطار تنظيمي حسب مرسوم 167/70 المؤرخ في 10/11/1970، المتعلق بتصنيف وحدات الحماية المدنية وتنظيمها حسب المهام المستندة إليها وهي :

- * الوحدة الرئيسية وتتمركز في الولاية.
- * الوحدات الثانوية الموجودة في مركز الدائرة.
- * وحدات القطاع موجودة في مركز البلدية.
- * المراكز المتقدمة موجودة بقرب الأخطار.

وقد مكنت هذه الإصلاحات من تجميع مصالح مكافحة الحريق تحت تسمية واحدة هي: الحماية المدنية، هذه الخطوة مكنت من تطوير، ودعم المصالح بالعتاد وكذلك من وضع منظمة وطنية مساندة

للنظام الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، إذ تم إدماج القطاع تحت قانون الوظيف العمومي وخص أعوانها بقانون خاص بهم، وفي إطار هذا التطور تم إنشاء منظمة شبه عسكرية ذات زي موحد وكذلك رتب عسكرية ومراكز للتكوين.

1-2-1- التنظيم الإداري لقطاع الحماية المدنية بعد الاستقلال :

1-2-1- المرحلة الأولى:

إن جهاز الحماية المدنية تأسس على أساس التضامن المشترك تحت شعار الوقاية ، الإنقاذ و الإسعاف بغرض حماية الأشخاص و الممتلكات ، و لا يأتي هذا إلا بمساهمة جميع المواطنين وقد حدد هذا في المادة الأولى من المرسوم 129/64 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية.

كما دعم هذا المرسوم بمادته الثانية إجراءات تكفل وزير الداخلية بالحماية المدنية على المستوى الوطني، وهذا بمساعدة وزراء آخرين يدرسون و يقترحون المقاييس المتعلقة بقطاعاتهم.

وبهذا فوزير الداخلية هو المسؤول الأول المكلف بتوجيه و مراقبة، تحضير وتنفيذ المقاييس المتعلقة بإدارة الحماية المدنية على المستوى الوطني، ومن هذا المنطلق تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية الوطنية للحماية المدنية و كذا خلاياها على مستوى الولايات و البلديات . وتمشيا مع متطلبات الساعة و نظرا للتحويلات في تهيئة مجال التدخل و الهياكل والتغطية على المستوى المركزي والمحلي جاء المرسوم رقم: 39/76 المؤرخ في 12 فيفري 1976 الذي عمل على إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية حيث حولت المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة، و التي كانت تحتوي على مديرتين هما :

* مديرية النشاط العملي (D A O) :

حيث تكفلت هذه المديرية بـ:

- دراسة و تعريف الإمكانيات و الوسائل المتعلقة بتنظيم و تنسيق الإسعافات.
- دراسة طرق تسيير و استغلال شبكة المواصلات و الاتصالات لدى الحماية المدنية.
- السهر على تحسين و تطوير نوعية عمليات التدخل و تنظيم العدد الأمنية خلال الحملات الموسمية و في الكوارث الكبرى.

* مديرية الدراسات و الوسائل (D E M) :

حيث تكفلت هذه المديرية بـ:

- دراسة و تعريف المعايير و القواعد الوقائية لمكافحة الحرائق و أخطار الهلع و الانفجارات في مختلف القطاعات.

- دراسة و إعداد النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بأمن الأشخاص و الممتلكات.
- دراسة وتحديد قروض الميزانية المتعلقة بتوزيع الوسائل البشرية التي يتوفر عليها قطاع الحماية المدنية.
- أما على المستوى المحلي فقد تم إنشاء:
- هياكل إدارية وتقنية تتكفل بالتسيير.
- هياكل تتكفل بالوقاية، ووضع المخططات وتحرير المعطيات العلمية.
- وحدات عملية مكلفة بالدفاع على قطاع تدخلها.

1-2-2- المرحلة الثانية:

تم إصدار مرسوم تنفيذي يعيد هيكلة المديرية العامة للحماية المدنية وذلك لمواكبة التغيرات الطارئة على القطاع:

* الإدارة المركزية للحماية المدنية :

المرسوم التنفيذي رقم 503/91 المؤرخ في 1991/12/21 يتضمن الإدارة المركزية في المديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 147/93 المؤرخ في 1993/06/22 يحدد المرسوم أعلاه تنظيم هياكل الإدارة المركزية في المديرية العامة وتشمل الإدارة المركزية في المديرية العامة للحماية المدنية:

* المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية (I G):

دعمت المديرية العامة للحماية المدنية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 503/91 بجهاز دائم للتفتيش و التقييم يدعى بالمفتشية العامة للمصالح و كرس هذا بالمرسوم التنفيذي المتعلق رقم 93/92 المؤرخ في 1992/02/04م بنشأة و سير هذا الجهاز.

يدير شؤون المفتشية العامة للمصالح مفتش عام يساعده في ذلك ثلاث مفتشون جهويون ويتم تعيين المفتش العام وكذا مساعديه بمرسوم تنفيذي يحدد وزير الداخلية توزيع المهام بين المفتشين المساعدين بناء على اقتراح المفتش العام ومن بين المهام المسندة لهذا الجهاز ما يلي:

- مراقبة حسن سير الهياكل والمؤسسات والأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية.
- المحافظة على الموارد الموضوعية تحت تصرف القطاع و تسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- التأكد من تنفيذ الإجراءات و التوجيهات و متابعة ذلك.

- المحافظة على سرية المعلومات والوثائق التي تتولى تسييرها و متابعتها و الإطلاع عليها.

* مديرية الدراسات (D E):

بالموازاة مع التنظيم الجديد الذي أقره المرسوم التنفيذي رقم 503/91 المؤرخ في 1991/12/21 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة فإن المصالح المنتدبة للمدير العام للحماية المدنية ينظمها مديران للدراسات يسهران على القيام بالتنسيق ومتابعة النشاطات غير المرتبطة بصلاحيات هياكل المديرية العامة و يكلف هذين المديران بأداء المهام التالية:

- تسيير إدارة المراسلات الإدارية والاتصالات مع الصحافة.
- تنظيم و تنسيق العلاقات الخارجية.
- دراسة الملفات الخاصة والإستثنائية.
- التكفل بمهام التوجيه والدراسات والتحليل.

ولقد جاء المرسوم التنفيذي 197/93 المؤرخ في 1993/06/22 يعدل و يتم المرسوم 503/91 والجديد فيه أن المدير العام للحماية المدنية يساعده مدير الدراسات و يكلف هذا الأخير بما يلي :

- تنظيم و إقامة شبكة وطنية لإزالة الألغام و القنابل المتفجرة.
- تنظيم و تطوير الغطس في الماء و كذا مهمة البحارة الإطفائيين المسعفين و المنقذين.
- تسيير العمليات ذات الصلة باستعمال عناصر الخدمة العسكرية بمقتضى مهام الحماية المدنية ، و يساعده مدير الدراسات أربع مكلفين.

* المديرية المركزية :

وتتكون من:

- مديرية الوقاية (D P):

إن مديرية الوقاية تتكفل بدراسة و إعداد المعايير الأمنية و الوقائية التي تتعلق بمجال الوقاية كما تهتم بتحديد المراقبة و دراسة الاحتياجات الوقائية ضد الكوارث الكبرى الطبيعية منها و التكنولوجية من بين مهامها :

- دراسة و إعداد النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بأمن الأشخاص و الممتلكات.
- متابعة المشاكل المتعلقة بالوقاية من أخطار الكوارث الكبرى و دراستها.
- المشاركة مع المصالح المعنية في التعريف و تحديد الوسائل المتبعة في الدفاع المدني وحماية البيئة.
- دراسة و إعداد الخريطة الوطنية المتعلقة بالأخطار و تطوير حملات الإعلام و التوعية قصد التحسين منها
- جمع استغلال و تحليل الإحصائيات الخاصة بعمليات التدخل.

و تندرج تحت هذه المديرية ثلاث مديريات فرعية منها :

1- المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم.

2- المديرية الفرعية للكوارث الكبرى.

3- المديرية الفرعية للإحصاء و الإعلام

- مديرية تنظيم و تنسيق الإسعافات (D O C S) :

تتكفل هذه المديرية بدراسة و تعريف الوسائل والإمكانيات وكذا تنظيم متابعة و تنسيق الإسعافات

و من مهامها ما يلي :

* تنظيم و تنسيق العدد الأمنية خلال الحملات الموسمية.

* تنسيق ومتابعة عمليات التدخل خلال حالة الكوارث.

* تدعيم و تحسين نوعية عمليات التدخل من خلال دراسة كل مقاييس والاحتياجات.

* دراسة و تحديد طرق تسيير و استغلال شبكة المواصلات و الاتصالات الميدانية.

* تتوب عن هذه المديرية في أداء مهامها عدة مديريات فرعية وهي:

1- المديرية الفرعية للتخطيط الميداني.

2- المديرية الفرعية للعمليات.

3- المديرية الفرعية للمواصلات و الإتصالات الميدانية.

2- المديرية الفرعية للإسعاف الطبي .

- مديرية الموظفين و التكوين (D P F) :

تتكفل هذه المديرية بتسيير و توزيع الموارد البشرية المنخرطة في قطاع الحماية المدنية كما تقوم

بدراسة البرامج البيداغوجية وتحديد سياسة التكوين وكذا الشروط الخاصة بتطبيقها، وتتفرع هذه المديرية

إلى ثلاث مديريات فرعية :

1- المديرية الفرعية للموظفين.

2- المديرية الفرعية للتكوين.

3- المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي.

4- المدرسة الوطنية للحماية المدنية :

أنشأت طبقا للمرسوم 129/64 المؤرخ في 15 أفريل 1964 و تخضع هذه المدرسة في تنظيمها

و سيرها لأحكام المرسوم رقم 108/83 المؤرخ في 05/02/1983 المعدل و المتمم بالمرسوم 318/98

المؤرخ في 06 أكتوبر 1998 الذي ينص على إنشاء وتسيير المدرسة حيث أعطى لها الشخصية المعنوية وكذا التسيير المادي المستقل في إطار المهام المكلفة بها وهي موضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية ، يتمثل تنظيمها فيما يلي:

* إدارة المؤسسة.

* الأمانة العامة.

* مديرية الدراسات.

* مديرية التدريب و التريصات.

- مديرية الإمداد و المنشأة (D L I) :

تقوم هذه المديرية بمتابعة وإعداد المنشأة والتجهيزات والوسائل واستغلال القروض المتوقعة في الإنجاز، كما تقوم بمراقبة شروط التسيير والصيانة المتعلقة بالمنشأة والتجهيزات التابعة للحماية المدنية ومن أهم مهام هذه المديرية.

* مصالح الحماية المدنية الولائية (D P C W):

ينظم المرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 ويضبط قواعد تنظيم مصالح الحماية المدنية وعملها وتتكون مديرية الحماية من ثلاث مصالح هي :

1- مصلحة الوقاية.

2- مصلحة الحماية العامة.

3- مصلحة الإدارة و الإمداد.

كما ينشط في مجالها الجغرافي مجموعة من الوحدات بالإضافة إلى وحدة رئيسية بمقر الولاية.

1-3- الموقع الجغرافي:

تقع مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة بمنطقة النشاطات يحدها شمالا حظيرة البلدية و جنوبا

المطبعة الرسمية الخاصة بالبلدية و غربا الطريق الوطني رقم 45، وشرقا الطريق الوطني رقم 40

2- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة، بحيث

تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من: 25/03/2018 إلى غاية 15/04/2018.

2-1- المرحلة الأولى:

استغرقت يومين من: 2018/03/25 إلى 2018/03/26 والتي قمنا من خلالها بجولة استطلاعية بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة. أين قمنا بإجراء مقابلات حرة غير مقننة مع بعض العاملين بالمؤسسة، وبعد أن تم تحضير استمارة أولية تم اختبارها على بعض العاملين الذين قدر عددهم بخمسة عمال وذلك يوم: 2018/03/25. وهذا ما دفعنا إلى إجراء تعديلات عليها، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة، وتعديل أسئلة أخرى، لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة.

2-2- المرحلة الثانية:

بعد ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها بعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، تمت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من: 2018/03/25 وامتدت إلى غاية: 2018/04/15. أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على العينة مجال الدراسة. وتم توزيع 79 استمارة واسترجاعها جميعا .

3- المجال البشري:

تضم الحماية المدنية لولاية المسيلة 935 موظفا موزعين على ثلاثة (03) مصالح و ثلاثة عشرة (13) وحدة عملية بما فيهم الوحدة الرئيسية ، منهم 58 ضابط ، 68 ضابط صف ، 13 أسلاك شبيهة ، 789 عون.

أما في مديرية الحماية المدنية و الوحدة الرئيسية لولاية المسيلة مجال الدراسة فتظم 263 موظفا.

ثانيا - المنهج المستخدم:

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح، بل يتم ذلك وفق منهج وهذا المنهج محدد هنا بمجموع من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلي نتيجة. إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج (أنجريس: 2006، ص36). وتمشيا مع الممارسات المنهجية المعتمدة في البحوث الحالية وفي ضوء أبعاد ومؤشرات الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع العيني لموضوع الدراسة من حيث الحجم وعلاقتها مع ظواهر أخرى والوصول إلي استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة

الدراسة والأهداف التي تسعى إليها، بهدف كشف دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الحماية المدنية لولاية المسيلة.

ثالثاً - الأدوات المستعملة في الدراسة:

وهي على العموم مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة، ونظراً لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين فقد ركزنا على كل وسيلة تساعدنا على جمع البيانات ونذكر منها.

1- الملاحظة:

ولعل هذه الأداة هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها هي المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي التجريبي وربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات وتسجيل الكثير من المعلومات التي لا نستطيع بلوغها باستخدام الاستمارة (زرواتي: 2012، ص205)، وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثب على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع المصالح الموجودة داخل المؤسسة، ونشير إلى أننا استخدمنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة وحتى مع بعض المسؤولين الذين أفادونا كثيراً بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

وقد أفادتنا استخدام الملاحظة ميدانياً في المجالات التالية:

- زيارة بعض المصالح والاطلاع على مختلف نشاطاتها.
- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.
- مراقبة سلوك الأفراد أثناء استجوابهم وأثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.

2- المقابلة:

وتعتبر من الأدوات الهامة في البحث العلمي(زرواتي: 2012، ص199)، وقد استخدمنا هذه الأداة في الدراسة الراهنة على مستويين، الأول عند مقابلة المسؤولين على مستوى المديرية، وقد كانت المقابلة مع مختلف المسؤولين تتركز حول كل ماله علاقة بموضوع الدراسة، وقد أفادنا كثير منهم بكل ما طلبناه من معلومات مع الإشارة على تحفظ البعض على بعض المعلومات ذات الطابع السري للمؤسسة، بحيث أجرينا المقابلة الأولى مع رئيس مكتب المستخدمين و التكوين والنشاط الاجتماعي وقد كان حديثه متنوعاً ومطولاً وصريحاً بإشارته إلى الكثير من الجوانب الإيجابية والسلبية التي يعرفها قطاع الحماية المدنية،

كما اطلعنا على نشاط المصالح المتواجدة داخل المؤسسة بشكل مفصل. والثانية مع قائد الوحدة الرئيسية والتي أفادنا بالكثير من المعلومات القيمة بصفته المسؤول الأول عن أكبر وحدة في المؤسسة. أما المستوى الثاني فقد تعلق بمقابلة العمال الذين تم اختيارهم كأفراد العينة خاصة مع الفئات التي وجدت صعوبة في فهم أسئلة الاستمارة.

3- الاستمارة:

وتعد الاستمارة من بين الأدوات الأساسية التي تساعد على جمع البيانات (زرواتي: 2012، ص176)، وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة ذات الطابع المغلق وهو الغالب في استمارة البحث في الدراسة الراهنة، وأسئلة مفتوحة وهي قليلة وتضم الاستمارة الحالية ثلاث محاور أساسية تعكس القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة بمجموع 54 سؤالاً، وتشمل:

- المحور الأول: "البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية" ويضم الأسئلة من (1-6).
- المحور الثاني: " البيانات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية" ويضم الأسئلة من (7-29).
- المحور الثالث: " البيانات المتعلقة بالأداء" ويضم الأسئلة من (30-54).

4- السجلات والوثائق:

ساعدتنا السجلات والوثائق التي سلمت إلينا على توفير الكثير من الجهد والوقت خاصة تلك التي تتعلق بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، ومنها الجانب التنظيمي والتاريخي للمؤسسة ومن أهم الوسائل التي تحصلنا عليها:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.
- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- مختلف الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة.
- بعض الدراسات التي أجريت بهذه المؤسسة.
- حجم العمالة .

رابعا- العينة وطريقة اختيارها:

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل البحث تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث لذلك كانت هذه الخطوات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون

العينة التي تم اختيارها متضمنة لكل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث نسبة مقبولة من المصداقية العلمية، وتعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية" (زرواتي: 2012، ص246).

وتماشيا مع مقتضيات البحث الذي يهدف إلى اكتشاف علاقة العدالة التنظيمية بتحقيق الجودة داخل المؤسسة، حيث نجد عدد العمال في المؤسسة محل دراستنا 263 عامل، موزعين كما يلي: (36) ضابط، (18) ضباط صف، (209) أعوان. وقد تم اختيار العينة الطبقية والتي نراها تتناسب مع موضوع بحثنا وكذا لعدم تجانس مجتمع البحث، لذلك يقتضي أن يكون مجتمع البحث مقسما إلى طبقات أو فئات تظم كل فئة مفردات متجانسة من حيث الصفات، فنختار من كل طبقة فئة ممثلة لتلك الطبقة، ولقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية أيضا في كونها تتناسب في درجة تعاون المبحوثين معنا. وقد أخذ نسبة 30% من المجتمع الكلي للبحث والبالغ 263 عامل. وحسب العلاقة التالية فإن حجم العينة يكون:

$$263 \times \frac{30}{100} = 79$$

ومنه فإن:

- ضابط: 36 أفراد من 79 حجم العينة حسب العلاقة:

$$36 \times \frac{79}{263} = 11$$

- ضباط صف: 18 فرد من 79 حجم العينة حسب العلاقة:

$$18 \times \frac{79}{263} = 5$$

- أعوان: 209 فرد من 79 حجم العينة حسب العلاقة:

$$209 \times \frac{79}{263} = 63$$

الفصل السادس:

دور المسؤولية الاجتماعية
في تحسين أداء العاملين

أولاً: دور المسؤولية الأخلاقية في تحسين أداء العاملين.

1- المسؤولية الأخلاقية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

جدول رقم (03) يوضح دور المستوى التعليمي في طريقة التوظيف.

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	طريقة التوظيف
96,20	76	100	27	94,23	49	المسابقات
03,80	03	00	00	05,77	03	التوصية
00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	79	%100	27	%100	52	المجموع

المصدر : س 4 مع س 8

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف التنفيذية المهمة التي تبني عليها المؤسسات سياساتها الإستراتيجية وأهدافها، والمعطيات المبينة في الجدول الموضح أعلاه تكشف أن نسبة 100% من فئة أصحاب المستوى الجامعي، وتليها نسبة 94.23% من فئة ذوي المستوى الثانوي أقرروا أن عملية توظيفهم تمت عن طريق المشاركة في المسابقات المعلنة من طرف المؤسسة وهذا ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدر بـ: 96.20%. بالمقابل نجد نسبة 05.77% من فئة ذوي المستوى الثانوي أقرروا أن عملية توظيفهم كانت عن طريق التوصية. كما تدل إجابات المبحوثين إن طريقة التوظيف تمر عبر الطرق العلمية التي تنتهجها المؤسسة والتي تسمح لكل من تتوفر فيه الشروط اللازمة من المشاركة دون استثناء وهذا ما أكده رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي* بقوله "أن عملية التوظيف تتم حسب القوانين السارية المفعول والمطبقة طبقاً للقانون العام للوظيفة العامة والتعليمات التنظيمية الصادرة في هذا الشأن من طرف المديرية العامة للوظيفة العامة "

وإقرار مفردات العينة بأن عملية توظيفهم تمت عن طريق المسابقات دليل على أن المؤسسة تعتمد على عملية الاستقطاب الخارجي لجلب الكفاءات اللازمة كما تدل أيضاً نمط الأسس السلطوية المعتمد من خلال سياسة التوظيف المطبقة والتي تقوم على مبدأ الشفافية والنزاهة**، وهذا ما يؤدي إلى ترسيخ وتحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع باعتبارها نسقا فرعيا من أنساقه.

* مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي يوم 2018.03.29 من الساعة 09:20 إلى

غاية 10:15.

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 13 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

جدول رقم (04) يوضح الوضعية المهنية والشعور بالحرية في ممارسة المهام.

المجموع		سلوك الضباط		سلوك ضباط الصف		سلوك الأعوان		الوضع المهني
% مج	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	الشعور بالحرية
96,20	76	72,73	08	100	05	100	63	نعم
03,80	03	07,27	03	00	00	00	00	لا
%100	79	%100	11	%100	05	%100	63	المجموع

المصدر: س 6 مع س 9

توضح المعطيات الموضحة في الجدول، أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين المنتمين لسلوكي ضباط الصف والأعوان، وتليها نسبة 72.73% من إجابات المبحوثين المنتمين لسلوك الضباط تشير إلى أنهم يشعرون بحرية في ممارسة مهامهم، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 96.20% وشعور هاته الفئات بالحرية في ممارسة المهام دليل على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة أي أن وضعهم المهني ليس عائقا لممارسة مهامهم، فإدراك العاملين لهذا الشعور يؤدي إلى زيادة دافعتهم نحو عملهم وبالتالي زيادة فعاليتهم التنظيمية التي تعمل على رفع وتحسن أدائهم وهو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كما أن ذلك يوافق منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أنسنة بيئة العمل الذي يكون بترسيخ مؤشرات من خلال انتهاج مبدأ الحرية في العمل، واعتماد أساليب وميكانيزمات قيادية تكبح التسلط وكنم الحريات، ولكنها تبعث على التعامل بشكل لائق وواضح دون الانحياز إلى فئة عمالية معينة وهو ما يعمل على زيادة الانشغال والتفكير المستمر بالوظيفة من طرف العمال الذي بدوره يزيد من قدراتهم ومهاراتهم، وهو ما يتماشى مع المعطيات الكيفية لقائد الوحدة الرئيسية* بقوله " أن المؤسسة تعمل على فسح المجال أمام جميع العاملين بها لممارسة مهامهم بكل حرية بما يسمح به القانون"، فالحرية في ممارسة المهام كجانب معنوي يشكل أساس الممارسة الديمقراطية التي تلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين.

* مقابلة رقم 02 مع قائد الوحدة الرئيسية يوم 2018.04.12 من الساعة 09:00 إلى غاية 09:45.

جدول رقم (05) يوضح أهمية الأقدمية في الأخذ باقتراحات العاملين.

المجموع		30 سنة فأكثر		[30-20]		[20-10]		أقل من 10 سنوات		الأقدمية الأخذ باقتراحات العاملين
% مج	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
96.20	76	00	00	100	07	97.43	38	96.88	31	نعم
03.80	03	100	01	00	00	02.57	01	03.12	01	لا
%100	79	%100	01	%100	07	%100	39	%100	32	المجموع

المصدر: س 5 مع س 10

تمثل المشاركة في اتخاذ القرارات درجة معقولة من الحرية في اتخاذ القرارات للعمال وفي الكيفية التي يؤديون أعمالهم بها ويعتبر الأخذ باقتراحات العاملين أحد الأساليب للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتمد الإدارة عليها بشكل كبير إلى جانب تقديم المكافآت والحوافز لحث الأفراد على العمل وبذل المزيد من الجهد، وتكشف المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من مفردات العينة المدروسة من ذوي أقدمية بين 30-20 سنة، وتليها نسبة 97.43% من ذوي أقدمية بين 10-20 سنة، ثم نسبة 96.88% من ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات أقرروا بأن الإدارة تأخذ باقتراحاتهم، وهو ما تدعمه نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 96.20% وهذا راجع إلى أن هذه الفئات تمتلك من المؤهلات والخبرة ما جعلها قادرة على إثبات وجهات نظرها وتعزيزها من خلال الاقتراحات التي قدمتها مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديها ويزيد من دافعتها حيث لا يقتصر دورها في مجرد الخضوع وطاعة الأوامر والتعليمات فقط وإنما تمارس دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته، بالمقابل نجد 03 مفردات من العينة المدروسة أقرروا بأنه لا يؤخذ باقتراحاتهم وهو ما يمثل نسبة 03.80% بالنسبة للاتجاه العام وهذا راجع إلى طبيعة المهام الإدارية التي يمارسونها والتي لا تتطلب الأخذ باقتراحاتهم وهذا ما أكدته المعطيات الكيفية لرئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي* بأن هناك أعمال يقوم بها الموظفون لا تتطلب الأخذ باقتراحاتهم ولا مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بها .

* مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي يوم 29.03.2018 من الساعة 09:20 إلى

2- المسؤولية الأخلاقية وزيادة الدافعية لدى العاملين.

جدول رقم (06) يوضح دور الشعور بالحرية أثناء ممارسة المهام في الحصول على الترقية.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالحرية أثناء ممارسة المهام
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
50	63,29	01	50	49	63,64	نعم
29	36,71	01	50	28	36,36	لا
79	%100	02	%100	77	%100	المجموع

المصدر : س 9 مع س 46

في إطار توضيح الدور الذي يلعبه الشعور بالحرية أثناء تأدية المهام والحصول على الترقية وفي خضم الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، تبين ان نسبة 63.64% ثم تليها نسبة 50% من المبحوثين الذين يشعرون بحرية في تأدية مهامهم قد تحصلوا على الترقية وهذا يرجع لأحد السببين التاليين : إما نجاحهم في المسابقات المهنية المنظمة من طرف المؤسسة أو لترقيتهم مقابل الأقدمية المهنية التي يمتلكونها وذلك حسب القوانين المنظمة للعملية، وإحساسهم بالحرية في أداء مهامهم ساهم بشكل كبير في ذلك من خلال دفعهم للمثابرة والاجتهاد لنيل الترقية المستحقة وكذا اطمئنانهم أن عملية ترقيتهم ستنتم في وقتها إذا ما توفرت شروط الأقدمية لديهم وهذا ما يتماشى مع المعطيات الكيفية التي أقرها رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي* بأن الترقية تتم وفقا للشروط التالية : أولاها توفر المناصب الشاغرة وثانيها مدة شغل العامل لا تقل عن 05 سنوات عمل فعلية وثالثها المشاركة في الامتحانات المهنية هذا بالنسبة للفئة الأولى، أما بالنسبة للفئة الثانية فهي توفرمدة شغل لا تقل عن 10 سنوات خدمة فعلية ليدير اسم العامل في جدول الترقية عن طريق الأقدمية (الاختيار) .

بالمقابل نجد أن نسبة 50% وتليها نسبة 36.36% من المبحوثين لا يشعرون بالحرية ولم يتم ترقيتهم ويرجع ذلك إلى عدم استيفائهم لشروط الترقية المذكورة أعلاه وهو سبب استيائهم وتذمرهم لأن الترقية تمثل لهم تعريزا لمركزهم المهني والذي يشعرون بأريحية أكثر في ممارسة مهامهم**.

* مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي يوم 2018.03.29 من الساعة 09:20 إلى غاية 10:15.

** مقابلة حرة غير مقننة مع مجموعة من المبحوثين.

جدول رقم (07) يوضح دور الشعور بالاحترام في الرضا عن منصب العمل.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالاحترام الرضا عن منصب العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
93,67	74	100	02	93,51	72	نعم
06,33	05	00	00	06,49	05	لا
%100	79	%100	02	%100	77	المجموع

المصدر : س 11 مع س 48

تكشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن نسبة 93.51% من مفردات العينة المدروسة أقرروا أنهم يشعرون بالاحترام وراضين عن مناصب عملهم وهذا الشعور لا يقتصر على فئة معينة فقط، بل هو على جميع الأصعدة فنجد بين العمال فيما بينهم وبين العمال وإدارتهم وبين المسؤولين والعمال، وأن هذا الشعور بالاحترام عزز لديهم أيضا الرضا عن مناصب عملهم، وهو ما ينطبق مع منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية التي توصلت في نتائجها إلى أن الحافز المادي ليس وحده الذي يزيد في فعالية الأداء لدى العاملين بل إحساسهم بالتقدير والاحترام والاهتمام له دور كبير، وتجارب الهاوثورن دليل كاف على ذلك (ما يسمى بأثر الهاوثورن)، وهو ما تؤكد نسبة الاتجاه العام المقدره ب: 93.67%، كما أن إجابات مفردات العينة المدروسة تدل على إتباع المؤسسة سياسة فعالة من خلال بث الاحترام المتبادل بين الفئات الفاعلة داخل المؤسسة لكسب رضا العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة سواء للمؤسسة أو العاملين فالشعور بالرضا لديهم دافع قوي لدفع عجلة النمو والاستمرار بعيدا عن الصراعات والتناقضات بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة .

جدول رقم (08) يوضح علاقة الأخذ بالاقترحات في تكريس دافعية الانتماء .

المجموع		لا		نعم		الأخذ بالاقترحات تكريس دافعية الانتماء
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
48,10	38	33,33	01	48,68	37	لوجود أصدقاء في العمل
44,30	35	66,67	02	43,42	33	نظام العمل المعمول به مناسب
07,60	06	00	00	07,90	06	الراتب يلبي الحاجات
00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	79	%100	03	%100	76	المجموع

المصدر : س 10 مع س 49

تمثل البيانات الكمية في الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول السياق العلائقي بين الأخذ باقتراحات العاملين وتكريس دافعية الانتماء لديهم، وتماشيا معها تبين لنا أن نسبة 48.68% من مفردات العينة المدروسة وعددهم (37) مفردة أقرروا أنه يتم الأخذ باقتراحاتهم وأنهم راضين عن مناصبهم المهنية نظرا لوجود أصدقاء لهم في العمل، وهذا ما يدل على تأثير جماعة الرفاق في العمل داخل التنظيم غير الرسمي الذي لعب دورا إيجابيا في ذلك بالمقابل نجد نسبة 33.33% من مفردات العينة المدروسة وتمثل فردا واحدا (01) أقر أنه لا يتم الأخذ باقتراحاته رغم رضاه عن منصب عمله بسبب وجود أصدقاء ويرجع ذلك إلى طبيعة المنصب التي يعمل فيه الذي لا يتطلب الأخذ بالاقترحات في هذه الحالة، ونسبة 48.10% التي تمثل التوجه العام لفئة العاملين الذين يتم الأخذ باقتراحاتهم مع رضاهم على مناصب عملهم نظرا لوجود أصدقاء تبين ذلك، ثم تليها نسبة 43.42% من مفردات العينة أقرروا كذلك بأن المؤسسة تأخذ باقتراحاتهم وان رضاهم عن مناصب عملهم يعزى لتناسب نظام العمل المعمول به مع رغباتهم وعددهم (33) مقابل نسبة 66.67% أقرروا بعدم الأخذ باقتراحاتهم مع رضاهم عن مناصب عملهم لنفس السبب المذكور سابقا وعددهم (02) تبقى لنفس الأسباب السابقة أي أن طبيعة المنصب لا تتطلب الأخذ بالاقترحات، وهو ما تدعمه نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ: 44.30%، كما أن إجابات المبحوثين تشير إلى توجه الفئة المسيسة في المؤسسة نحو تعزيز المراكز الوظيفية للفئات الفاعلة من خلال الأخذ باقتراحاتهم لكسب رضاهم وبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف العمل .

3- النتائج العامة المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية :

من خلال المعطيات الإمبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول طبيعة المسؤولية الأخلاقية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في الأسس السلطوية والتمكين وعدالة التعاملات و دورها في زيادة الدافعية لدى العاملين، تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في زيادة الدافعية لدى العاملين وكانت النتائج كالاتي :

- 1- تعتمد المؤسسة على نمط توظيف يعتمد الأسلوب العلمي ابتداء من الاستقطاب إلى الاختيار فالتعيين مراعية في ذلك المستوى العلمي والجدارة من أجل الاستثمار الجيد في المورد البشري.
- 2- تتبنى المؤسسة مبادئ الأنسنة في التعامل مع العاملين بها من خلال إشعارهم بالاحترام والاهتمام والتقدير ومنحهم الحرية في ممارسة مهامهم .
- 3- تطبق المؤسسة أساليب قيادية تكبح التسلط وكتم الحريات من خلال تمكين العاملين ما زاد من ثقة العاملين بإدارتهم ونمى روح المبادرة لديهم.
- 4- تمنح المؤسسة فرصا للعاملين بها للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم من خلال الأخذ باقتراحاتهم ما عزز لديهم ثقتهم في أنفسهم ورفع من روحهم المعنوية وزاد في انتمائهم لمؤسستهم الذي أثر بدوره على أدائهم الوظيفي .
- 5- تنتهج المؤسسة نظاما للحوافز و المتمثل في الترقية دفع العاملين بها للمثابرة والاجتهاد من أجل نيل الترقية المستحقة .

ثانيا- دور المسؤولية الإجرائية في تحسين أداء العاملين.

1- المسؤولية الإجرائية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (09) دور المستوى التعليمي في تقييم الأداء

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	تقييم الأداء
44	55,70	10	37,04	34	65,38	دائما
35	44,30	17	62,96	18	34,62	أحيانا
00	00	00	00	00	00	نادرا
00	00	00	00	00	00	مطلقا
79	%100	27	%100	52	%100	المجموع

المصدر : س 4 مع س 14

توضح المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.38 % من مفردات العينة المدروسة من ذوي المستوى الثانوي، وتليها نسبة 37.04 % من ذوي المستوى الجامعي أقرروا بأن هناك عملية دائمة في تقييم الأداء بمؤسستهم وهذا ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدرة بـ 55.70 %، بالمقابل نجد أن نسبة 62.96 % من مفردات العينة المدروسة من ذوي المستوى الجامعي، وتليها نسبة 34.62 % من ذوي المستوى الثانوي أقرروا بأن عملية تقييم الأداء تتم أحيانا وهذا ما بينته نسبة التوجه العام بـ 44.30 % غير أنه من خلال إجابات المبحوثين نجد أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم لأنها تعتبر عملية أساسية فيها إلا أن الكيفية والطريقة تبدوا غير واضحة للجميع بمعنى نوع التقييم وعدد التقييمات فهناك تقييمات دورية متعلقة بإنجاز العمل وأخرى مناسبتية متعلقة بالترقية في الرتبة وعملية التثبيت في الرتبة، وعليه فإدراك عملية التقييم لدى العاملين موجود إلا أن فهمه بقي نسبيا نظرا لوجود أفراد تم توظيفهم حديثا وآخرين لم يتم ترقيتهم في رتبهم ما جعل إجاباتهم مبنية على أن عملية التقييم تكون أحيانا، ضف إلى ذلك قلة إطلاعهم على الإجراءات المعمول بها في هذا الإطار، أما العاملين ذوي الخبرة فيعلمون أن عملية التقييم دائمة ومتواصلة وهذا راجع لخبرتهم وإطلاعهم على الإجراءات التنظيمية في مؤسستهم.

جدول رقم (10) يوضح دور الوضع المهني في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .

المجموع		سلك الضباط		سلك ضباط الصف		سلك الأعوان		الوضع المهني
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
62,03	49	81,82	09	40	02	60,32	38	نعم
37,97	30	18,18	02	60	03	39,68	25	لا
%100	79	%100	11	%100	05	%100	63	المجموع

المصدر : س 6 مع س 17

تكشف المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه ان نسبة 81.82 % من مفردات العينة المدروسة وهي من فئة سلك الضباط، وتليها نسبة 60.32 % من فئة سلك الأعوان ثم نسبة 40 % من فئة ضباط الصف أقرروا أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وأن هذه العملية لا تقتصر على نوع واحد من القرارات بل على عدة أنواع كتحسين الخدمة العمومية، التنظيم والتوجيه، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 62.03 %، وهو ما يدل على تنوع في مهام المؤسسة ما يجعلها قادرة على التأقلم، كما تدل إجابات المبحوثين في ثناياها على طبيعة الممارسة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة ومنها ما تتعلق بميكانيزم القائد الذي يتخذ من مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات كآلية لتدعيم السلوك الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما توصلت إليه منطلقات الأنسنة كنتيجة مفادها ضرورة مشاركة العاملين من خلال إدماجهم في عمليات التسيير واتخاذ القرارات لا سيم التي تتعلق بعملهم وذلك نتيجة لخلفية نظرية مدعمة امبريقيا، كما أن ذلك أيضا ما دعت إليه مرحلة استقلالية المؤسسة الجزائرية كآلية لدحض محكات مركزية القرارات وما ينتج عنها من آثار سلبية، فأقرار مفردات العينة بوجود سياسة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات دليل على اعتماد المؤسسة على سياسة لا مركزية القرار التي تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال مما يمكنهم من تأدية مهامهم بأساليب مختلفة تخدم أهداف المنظمة ككل .

جدول رقم (11) يوضح دور الجنس في التعرض للعقوبة.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس التعرض للعقوبة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
25,32	20	00	00	26,32	20	نعم
74,68	59	100	03	73,68	56	لا
%100	79	%100	03	%100	76	المجموع

المصدر : س 1 مع س 18

يعتبر الجانب الجزائي وسيلة إدارية تعتمد عليها الإدارة لمحاولة إجبار الطرف الآخر على الامتثال، ومن خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول الموضحة أعلاه تبين أن نسبة 100 % من مفردات العينة المدروسة من جنس الإناث أقرين بأنهن لم يتعرضن للعقوبة، وتليها نسبة 73.68 % من مفردات العينة المدروسة من جنس الذكور أقرروا إلى عدم تعرضهم للعقوبة، وهو ما تؤكد نسبة الاتجاه العام بنسبة 74.68 %، وهذا راجع إلى تحليهم بالانضباط وحرصهم على تطبيق القوانين واللوائح من خلال الالتزام بمواقيت الدخول والخروج، وانجاز الأعمال في وقتها وعدم ارتكاب الأخطاء المهنية المنصوص عليها ولا علاقة لذلك بجنس العامل ذكرا كان أو أنثى لأن نظام العامل المعمول به هو نظام شبه عسكري كما يدل على صحة المنظمة وخلوها من ثقافة الجندرة*، بالمقابل نجد نسبة 26.32 % من مفردات العينة المدروسة أقرروا بأنهم تعرضوا للعقوبات ويرجع ذلك في نظرهم لعدم عدالة تطبيق نظام الجزاءات بالإضافة إلى المحاباة والعلاقات الشخصية التي تحول دون تطبيق نفس معايير تطبيق الجزاءات على الجميع**، وفي هذا الإطار فقد جاءت المعطيات الكيفية التي أقرها رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي بأن العقوبات التي يتعرض لها الموظف تكون تراتبية حسب الخطأ المرتكب ابتداء من الإنذار الشفوي إلى غاية العزل من منصب العمل***.

كما ان الإدارة من خلال هذه الإجراءات تقوم بوضع مجموعة من الضوابط التي تحدد حقوق وواجبات الموظفين عند ممارستهم لوظائفهم، وكذلك الأمر بالنسبة للجزاءات التأديبية من أجل تحقيق الانضباط وهذا ما تضمنه الأمر 06/03 المؤرخ في 2006.07.15 المتعلق بالقانون العام للوظيفة

* الجندرة: عدم التمييز بين النوع أي الجنس

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 21 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

*** مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي يوم 2018.03.29 من الساعة 09:20

إلى غاية 10:15.

العمومية، فالعامل الجزائري ورث الإهمال واللامبالاة اللذان يعكسان مردوده ولهذا يعتبر الجزء من أهم الميكانيزمات التي يدعمها النظام العام .

2- المسؤولية الإجرائية وتكريس الالتزام المعياري لدى العاملين.

جدول رقم (12) يوضح علاقة تطبيق نفس معايير تقييم الأداء ببذل أقصى جهد في العمل.

المجموع		لا		نعم		معايير تقييم الأداء بذل أقصى جهد في العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100	79	100	14	100	65	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
%100	79	%100	14	%100	65	المجموع

المصدر : س 15 مع س 30

إن تقييم الأداء نظام يتم بموجب استخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتحديد قدرات العاملين وكفاءتهم في العمل وانطلاقا من هذا فالتقييم لا يعتبر هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تعديل سلوك العاملين وتحفيزهم، ومن خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 100% من مفردات عينة البحث وعددها (65) أقرت باستخدام المؤسسة لنفس معايير تقييم الأداء وهذا الرأي نجده مدعما لدى الفئات التي تبذل أقصى جهدها في العمل، ويراجع ذلك إلى أن هذه الأخيرة تتمتع بالجدية والانضباط في العمل، كما يعود أيضا إلى وجود فئات عمالية حديثة العهد بالمؤسسة تعمل على إثبات ذاتها وتعزيز مركزها، ضف إلى ذلك أن العملية برمتها تتم وفقا لسلوك العامل من انضباط وأداء للعمل، بالمقابل فقد مثلت نسبة 100% ممن أكدوا على أنه لا يتم استخدام نفس معايير تقييم الأداء وعددهم (14) بالرغم من بذلهم أقصى جهودهم في العمل، فمرده أن هذه الفئة تمتاز بالانضباط في العمل بالإضافة إلى اكتسابها للخبرة الكافية ولد لدى أفرادها شعورا بوجود معايير أخرى كالعلاقات الشخصية مع المسؤول والمحابة، وتبقى نسبة 100% الممثلة للاتجاه العام في بذل جميع العاملين بدون استثناء لأقصى جهدهم في العمل تؤكد المعطيات الكيفية لكل من قائد الوحدة الرئيسية* ورئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي** التي أكدت على استخدام نفس

* مقابلة رقم 02 مع قائد الوحدة الرئيسية يوم 2018.04.12 من الساعة 09:00 إلى غاية 09:45.

** مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين يوم 2018.03.29 من الساعة 09:20 إلى غاية 10:15.

معايير تقييم الأداء على الجميع دون استثناء كما أن عملية التقييم لا تستند على محكات كمية فقط بل تعتمد أيضا على تقييم السلوك الوظيفي من حيث انضباط الموظف ومواظبته، تعاونه، قدراته (البدنية) ومهاراته إلى جانب السمات الفردية كروح المبادرة والأمانة وحسن السلوك .

جدول رقم (13) يوضح أثر التعرض لإجراءات عقابية على الالتزام بالعمل.

المجموع		لا		نعم		التعرض لإجراءات عقابية
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
79	100	59	100	20	100	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
79	%100	59	%100	20	%100	المجموع

المصدر : س 18 مع س 35

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100 % من مفردات العينة المدروسة لم يتعرضوا لإجراءات عقابية كما أنهم يلتزمون في عملهم وعددهم 59 مفردة، وهذا الرأي نجده مدعما لدى الفئة التي تعرضت لإجراءات عقابية وهو ما تشير إليه نسبة الاتجاه العام المقدر بنسبة 100%، ويرجع ذلك لتحلي هذه الفئة بالسلوك التنظيمي الذي يخدم أهداف المنظمة وأهدافهم، فالالتزام العامل يعود إلى حرصه على تطبيق القوانين خوفا من التعرض للإجراءات العقابية خصوصا وأن طبيعة العمل تفرض انضباطا صارما (نظام شبه عسكري)، كما يمكن إرجاع هذا الحرص إلى أن هذه الفئة من العاملين جديدة فهي تلتزم في العمل بغية تعزيز مكانتها، بالمقابل نجد نسبة 100% للفئات التي بالرغم من التزامها إلا أنها تعرضت لإجراءات عقابية وعددهم 20 مفردة، وهذا مرده إلى انضباط هذه الفئة وحرصها على السير الحسن للعمل وأن تعرضها للجزاء يرجع إلى عدم رضاهم على سياسة تطبيق الجزاءات والمحابة والعلاقات الشخصية مع المسؤول*، فإدراك العامل لعدم عدالة تطبيق الجزاءات له أثره السلبي على مردوده وفعاليته التنظيمية وهو ما تسعى المنظمات إلى كبحه بالقضاء على كل المظاهر والسلوكيات التنظيمية المؤدية إلى ذلك.

*مقابلة حرة غير مقننة مع مجموعة من المبحوثين.

جدول رقم (14) يوضح علاقة تطبيق الجزاءات بشكل عادل على القيام بأداء المهام دون الحاجة لرقابة المسؤول.

المجموع		لا		نعم		تطبيق الجزاءات بشكل عادل
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
79	100	29	100	50	100	أداء المهام دون رقابة المسؤول
00	00	00	00	00	00	نعم
79	100%	29	100%	50	100%	لا
79	100%	29	100%	50	100%	المجموع

المصدر : س 19 مع س 33

الاستخدام الأمثل للجزاء يجعل منه أداة إصلاحية للمخالفين وليس هدفا في حد ذاته، والنظام التأديبي في الإدارة مهم لاسيما في تلك التي تخضع فيه للقانون العام للوظيفة العامة لأنه يساعد في المحافظة على مقتضيات النظام وشرف واستقامة العاملين، والسيطرة على سلوكهم، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 100 % من مفردات العينة المدروسة أقرروا بتطبيق الإدارة للجزاءات بشكل عادل وأنهم يقومون بأداء أعمالهم دون الحاجة لرقابة المسؤول، ويرجع ذلك إلى الأقدمية التي اكتسبتها هذه الفئة فهي أكثر خبرة ودراية بالواقع التنظيمي وبعملية سير الإجراءات والقوانين، كما أن هذه الفئة قد تحصلت على خبرة تؤهلها للقيام بأداء مهامها دون الحاجة إلى رقابة المسؤول ورغبة منها أيضا إلى عدم ممارسة عملها داخل حيز المراقبة أو الضغوط، و ذلك ما تدعمه إجابات فئة العينة الذين يقومون بأداء مهامهم دون الحاجة إلى رقابة المسؤول إلا أنهم لا يشعرون بعدالة تطبيق الجزاءات، وأن قيامهم بعملهم ذلك نابع من ضميرهم الأخلاقي وإحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم، ونستنتج من إجابات المبحوثين أن المؤسسة تطبق نظاما عادلا للجزاءات يجعل من العاملين بالمؤسسة يحرصون على القيام بمهامهم دون الحاجة للرقابة المباشرة للمسؤول ما من شأنه زيادة الثقة بين المسؤول والعامل فالإدارة، فتزيد من خلال ذلك الفعالية التنظيمية للعامل وهو ما تصبوا إلى إليه التنظيمات الحديثة وما أكدت عليها نظريات التنظيم.

جدول رقم (15) يوضح أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات للمحافظة على تطبيق اللوائح والقوانين

المجموع		لا		نعم		إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
79	100	30	100	49	100	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
79	100%	30	100%	49	100%	المجموع

المصدر س 17 مع س 31

توضح المعطيات الأولية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين إلى أنه هناك سياق علائقي بين أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومحافظةهم على تطبيق اللوائح والقوانين، وهذا ما أشار إليه الاتجاه العام بنسبة 100%، بمعنى أنهم يؤكدون على أن مشاركة العاملين في مختلف العمليات الإدارية عموماً وإعداد اللوائح والقوانين التي تخص عملهم خصوصاً سيؤدي إلى حرصهم في المحافظة على تطبيقها، وهذا كمقابل لعضويتهم في المؤسسة والاهتمام الذي حضوا به من طرف الإدارة. كما أن هذا يؤكد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري بهدف استثارة ملكاته الفنية والمعرفية والفكرية التي تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، ونظراً لأن المؤسسة ميدان الدراسة ذات طابع خدماتي فلا بد من وجود سياسة المشاركة الجماعية وذلك من خلال ترسيخ معالم حرية التعبير عن الأفكار وتقديم الاقتراحات، فشعور العاملين باهتمام المؤسسة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات بصفة عادلة دون استثناء (الضباط، ضباط الصف، الأعوان) سيزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم وإتقانه والانضباط فيه، حيث يصبحون جزءاً لا يتجزأ عن التنظيم، وهذا ما تهدف إليه جل المنظمات المعاصرة من خلال الاهتمام بإشباع حاجيات موردها البشري بما يضمن لها الفعالية التنظيمية .

جدول رقم (16) يوضح أثر عملية تقييم الأداء في فهم معنى إتقان العمل

المجموع		مطلقا		نادرا		أحيانا		دائما		تقييم الأداء
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20.25	16	00	00	00	00	08.57	03	29.55	13	فهم معنى إتقان العمل واجب
77.22	61	00	00	00	00	91.43	32	65.91	29	مسؤولية
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	إثبات للذات
02,53	02	00	00	00	00	00	00	04,54	02	أخرى
%100	79	%100	00	%100	00	%100	35	%100	44	المجموع

المصدر : س 14 مع س 34

بالنظر إلى ما يتضمنه الجدول أعلاه من معطيات كمية يتضح أن نسبة 91.43 % من مفردات العينة المدروسة أقرروا بأن معنى إتقان العمل بالنسبة لهم هو مسؤولية وهم من فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأن عملية تقييم الأداء تتم أحيانا، وتليها نسبة 65.91 % أقرروا كذلك بأن معنى الإتقان هو أيضا مسؤولية وهم من فئة المبحوثين الذين أجابوا أن عملية تقييم الأداء تتم دائما، وهو ما تدعمه نسبة الاتجاه العام المقدرة بنسبة 77.22 %، وهذا ما يدل على استئثار العاملين للمسؤولية تجاه عملهم وبذلهم للجهد من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم، كما يدل على ثقة المؤسسة في العاملين بها واستثمار جهودهم ورغبتهم من أجل إتقان العمل، ويدل أيضا على وضوح القوانين الخاصة بالعمل، كما أن أقدمية بعض الفئات الفاعلة إضافة إلى خوف العاملين الجدد من التعرض للجزاء لعبت دورا مهما في فهم المعنى الحقيقي لإتقان العمل*، فالأقدمية في العمل والخبرة المكتسبة زادت من ثقة العاملين وارتقت بهم إلى مراحل متقدمة في العمل كالإبداع والتفاني، أما خوف العاملين الجدد فولد لديهم الرغبة من أجل تعزيز مكانتهم المهنية من خلال إتقانهم لعملهم بالتزامهم في أداء المهام الموكلة لديهم، كل ذلك يدل على أن المؤسسة تسعى إلى دمج عمالها كليا في أعمالهم وتكرس روح الالتزام لديهم عن طريق تنمية روح المسؤولية لديهم تجاه العمل وإتقانه بالانضباط فيه.

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 21 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

3- النتائج العامة المتعلقة بالمسؤولية الإجرائية

من خلال المعطيات الإمبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول طبيعة المسؤولية الإجرائية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في عدالة تطبيق الجزاءات وعدالة تقييم الأداء و عدالة المشاركة في اللوائح و القوانين ودورها في تكريس الالتزام المعياري لدى العاملين. تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية الإجرائية في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بتكريس الالتزام المعياري فكانت النتائج كالتالي:

- 1 - تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الأداء تراعى فيه نفس المعايير للتقييم على جميع العاملين.
- 2- ساهم نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة على دفع العاملين لبذل أقصى جهدهم في عملهم و الحرص انجاز مهامهم بتقاني.
- 3- تطبق المؤسسة نظاما منصفا للجزاءات يزيد في انضباط العاملين والتزامهم ويكبح المظاهر والسلوكيات السلبية لديهم.
- 4- تعتمد المؤسسة على سياسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المهنية للعاملين، من خلال المشاركة في إعداد اللوائح التنظيمية للعمل والسهر على تطبيقها وهذا ترسيخا لمعالم حرية التعبير وإبداء الرأي ما زاد من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه عملهم .
- 5-تعتمد المؤسسة على نمط قيادي يكرس العمل التشاركي كآلية إيجابية لضبط السلوك التنظيمي بالمؤسسة مما يساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين ، وكذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً- دور المسؤولية التنفيذية في تحسين أداء العاملين.

1- المسؤولية التنفيذية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة

جدول رقم (17) يوضح علاقة الوضع المهني في الغرض من التكوين.

المجموع		سلك الضباط		سلك ضباط الصف		سلك الأعوان		الوضع المهني
% مج	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	الغرض من التكوين
02,53	02	00	00	00	00	03,18	02	من أجل الوقاية والأمن في العمل
87,34	69	81,82	09	40	02	92,06	58	لتنمية القدرات المهنية
10,13	08	18,18	02	60	03	04,76	03	لإنجاز المهام
00	00	00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	79	%100	11	%100	05	%100	63	المجموع

المصدر : س 6 مع س 23

يتضح لنا من خلال قرأتنا الإحصائية التالية للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 92.06% من مفردات عينة البحث المدروسة من سلك الأعوان، تليها نسبة 81.82% من سلك الضباط، وتليها نسبة 40% من سلك ضباط الصف، أقروا أن الغرض من عملية التكوين التي تقوم بها الإدارة هو لتنمية القدرات المهنية وهذا ما اتضح من نسبة الاتجاه العام المقدر بـ 87.34 %، أما مفردات العينة المدروسة ممن أقروا أن الغرض من عملية التكوين هو إنجاز المهام فجاءت بنسبة 60% بالنسبة لسلك ضباط الصف وعددهم 03 مفردات، وتليها نسبة 18.18% بالنسبة لسلك الضباط وعددهم 02 مفردة، ثم نسبة 04.76 % لسلك الأعوان بـ 03 مفردات، ويعود ذلك إلى إدراك العامل لإستراتيجية وخطط المؤسسة وتعرفه على أهدافها من خلال معرفته لماذا يعمل؟ وما الهدف الذي يعمل من أجله؟ مما يجعله مرتاحا في عمله. وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل استيفاء المتطلبات الوظيفية اللازمة عن طريق اكتساب مهارات وتقنيات جديدة، فغموض الرؤية لدى العامل حول البرامج والخطط وخاصة الأهداف التي ترنوا إليها المؤسسة سيجعل منه فاعلا سلبيا ومعيقا لأعمال المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ معالم الغموض والنزاع والصراع وبالتالي التسبب والإهمال لمتطلبات الوظيفة، فكل هذه العوامل ستزيد من غياب دافعية العمال التي بدورها ستقلل من معدلات الأداء الوظيفي لديهم، لذا يجب على المؤسسة أخذ كل الاحتياطات اللازمة لمواجهة كل ما يعترض تحقيق أهدافها وذلك بالمحافظة على موردها البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في بقائها واستمرارها.

جدول رقم (18) يوضح علاقة الحالة الاجتماعية في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية
% مج	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88,61	70	00	00	00	00	89,47	68	66,67	02	نعم
11,39	09	00	00	00	00	10,53	08	33,33	01	لا
%100	79	%100	00	%100	00	%100	76	%100	03	المجموع

المصدر : س 3 مع س 24

تنتهج التنظيمات الحديثة في ظل المتغيرات المختلفة عدة سياسات تساعد على تسيير شؤونها وبقائها في مصاف المتقدمين ولن يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في الوقت الراهن، وذلك عن طريق إشباع حاجياته النفسية والاجتماعية خصوصا، ويتضح لنا من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، أن نسبة 89.47 % من مفردات العينة المدروسة من المتزوجين، وتليها نسبة 66.67 % من العزاب، أقرروا بأنهم استفادوا من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة وهو ما تدعمه نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 88.61%، وهذا ما نستشفه من خلال إجابات الباحثين حول طبيعة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، حيث أنها تتنوع بين الاستفادة من قروض السكن والعلاج وكذا الرحلات وغيرها، ما يدل على الاستقرار الاجتماعي الذي تتمتع به هذه الفئة وإحساسهم بالأمن واطمئنانهم على مصيرهم ومصير أسرهم كما تساعدهم على حل مشاكلهم التي تؤثر على أدائهم الوظيفي، وهو ما يدفعهم إلى الاهتمام بعملهم وبذل الجهد فيه وكذا زيادة انتمائهم لمؤسستهم نظير ما تقدمه لهم، كما أن ذلك في حد ذاته هدف تصبوا إليه المؤسسة كما يعتبر أيضا حافزا مساعدا لرفع كفاءة العمال وتمكينه من استخدام مهاراته الفنية والإنسانية الفكرية، وبالتالي تمكنه من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاته في مجال عمله من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة، بالمقابل نجد نسبة 33.33 % من فئة العزاب وتقدر بمفردة واحدة 01 وتليها نسبة 10.53 % من فئة المتزوجين وتقدر بـ 08 مفردات أقرروا بأنهم لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية، ويعود ذلك لعدم إيداعهم لطلبات الاستفادة وهو ما لمسناه في إجاباتهم*، كما أن ذلك يتماشى مع المعطيات الكيفية لرئيس مكتب المستخدمين والتكوين

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 50 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

والنشاط الاجتماعي** الذي أكد أن جميع المستخدمين وبدون استثناء يستفيدون من الخدمات الاجتماعية بالإضافة للنقل والإطعام بالمؤسسة ويدخل ذلك في صميم الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

2- المسؤولية التنفيذية وتحسين ورفع الكفاءة المهنية لدى العاملين.

جدول رقم (19) يوضح دور الغرض من التكوين في تطوير القدرات الفنية.

المجموع		أخرى		لإنجاز المهام		لتنمية القدرات المهنية		من أجل الوقاية والأمن في العمل		الغرض التكوين
مج ت	%	مج ت	%	مج ت	%	مج ت	%	مج ت	%	تطوير القدرات الفنية
100	79	00	00	100	08	100	69	100	02	نعم
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا
%100	79	%100	00	%100	08	%100	69	%100	02	المجموع

المصدر: س 23 س 40.

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 100% من مفردات العينة المدروسة يقرون أن الغرض من التكوين ومهما تنوع فإنهم يقومون بتطوير قدراتهم الفنية في العمل وهو ما تؤكد نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 100%، ما يدل على رضا العاملين على مناصب عملهم ورجبتهم في إثبات قدراتهم ومؤهلاتهم، فكلما كان العامل راض عن منصب عمله كلما دفعه ذلك إلى تفجير طاقاته الإبداعية والإبتكارية التي تزيد من كفاءته والعكس صحيح، كما نستنتج أن المؤسسة تستثمر وبشكل جيد في موردها البشري من خلال اختيار نوع التكوين وتحديد الغرض منه بالإضافة إلى مراعاة رغبة العامل، وهذا ما يتماشى مع المعطيات الكيفية لرئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي* الذي يؤكد على أن جميع عمليات التكوين تتم بطريقة مدروسة بعناية للاستفادة منها مراعين في ذلك رغبة العاملين الراغبين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفنية .

** مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي يوم 2018.03.29 من الساعة 09:20

إلى غاية 10:15.

* مقابلة رقم 01 مع رئيس مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي يوم 2018.03.29 من الساعة 09:20 إلى

غاية 10:15.

جدول رقم (20) يوضح أهمية إتاحة الفرص للإبداع الفكري في اقتراح المبادرات

المجموع		لا		نعم		إتاحة الفرص للإبداع الفكري اقتراح المبادرات
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
45	56,96	15	44,12	30	66,67	نعم
34	43,04	19	55,88	15	33,33	لا
79	%100	34	%100	45	%100	المجموع

المصدر: س 26 مع س 43

نلاحظ من الجدول في خضم الشواهد الكمية الموضحة أن نسبة 66.67 % من مفردات العينة المدروسة أقرروا بأن المؤسسة تتيح الفرص للإبداع كما أنهم يقومون باقتراح المبادرات وهذا راجع للمستوى العلمي الذي تمتاز به هذه الفئة وكذا الخبرة المهنية التي يمتلكونها والتي حفرتهم على اقتراح المبادرات التي لاقت دعماً من المؤسسة لأنها ساهمت في حل بعض المشاكل بها*، وتليها نسبة 44.12 % من مفردات العينة المدروسة أقرروا بأن المؤسسة لا تتيح فرصاً للإبداع الفكري ورغم ذلك فهم يقومون باقتراح المبادرات، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المبادرات المقترحة لا ترقى إلى المستوى المطلوب وخصوصاً وأن الطابع المهني هو تقني بحت (طرق إنجاز العمل)، بالمقابل نجد نسبة 55.88 % أقرروا بأن المؤسسة لا تتيح فرصاً للإبداع الفكري كما أنهم لا يقومون باقتراح المبادرات، وتليها نسبة 33.33 % أقرروا بأن المؤسسة تتيح الفرص للإبداع الفكري وأنهم لا يقومون باقتراح المبادرات، وهنا نستج بأن الفئتين السابقتين لا يملكون المؤهلات العلمية التي تمكنهم من اقتراح المبادرات، كما أن قلة خبرتهم ساهمت بشكل كبير في ذلك، فاقترح المبادرات من طرف العامل وأخذها بعين الاعتبار من طرف إدارة المؤسسة دليل على اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة وإتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم كما يدل على إيمان المؤسسة بقدرات ومؤهلات العاملين بها الذي يعتبر حافزاً لزيادة دافعيتهم والرفع من كفاءتهم.

* مقابلة حرة غير مقننة مع مجموعة من الباحثين.

جدول رقم (21) يوضح أهمية طبيعة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في تشجيع العمل الجماعي.

المجموع		أخرى		الاستفادة من العلاج		الاستفادة من قروض السكن		الاستفادة من الرحلات		تشجيع العمل الجماعي
% مج	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	79	100	09	100	17	100	37	100	16	نعم
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	لا
%100	79	%100	09	%100	17	%100	37	%100	16	المجموع

المصدر : س 25 مع س 41

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 100% من مفردات العينة المدروسة يقرون أنهم استفادوا من الخدمات الاجتماعية في مؤسستهم و أنهم يشجعون العمل الجماعي ، وهذا يدل على حرص المؤسسة على استفادة جميع العمال من مزايا الخدمات الاجتماعية المتاحة سواء كانت رحلات للاستجمام أو قروض للسكن أو الاستفادة من العلاج عن طريق التعاقد مع المصالح الصحية المختلفة ، كما لمسنا من خلال إجابات المبحوثين أن هناك أنواع أخرى من الإستفادة عن طريق الخدمات الاجتماعية تتم أثناء المناسبات المختلفة،كالיום العالمي للحماية المدنية وعيد العمال و غيرها، بالإضافة للمناسبات المتعلقة بالعامل نفسه (ختان الأولاد ، منح التمدرس...)، إن هذا الحرص يدل على اهتمام المؤسسة بالعمال المنتمين إليها ما جعلهم يشعرون بالطمأنينة و الاستقرار المهني و الاجتماعي معا، وهو ما نمى لديهم حب العمل الجماعي و تشجيعه الذي بدوره يساعد على تجاوز الصعاب والابتعاد عن الصراعات و النزاعات وهم ما تصبوا إليه جميع المؤسسات.

3- النتائج العامة المتعلقة بالمسؤولية التنفيذية:

- من خلال المعطيات الإمبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعـة حول آليات المسؤولية الاجتماعية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في توفير البرامج التدريبية و الإستثمار في رأس المال البشري و تحسين الخدمات الاجتماعية دورها في تحسين الكفاءة المهنية، تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية فكانت النتائج كالتالي :
- 1-تطبق المؤسسة سياسة تكوينية تعمل على تنمية القدرات المهنية للعاملين بها من خلال إكسابهم للمهارات اللازمة وذلك بإجراء الدورات التكوينية وتوفير شروط إنجازها .
 - 2- تعتمد المؤسسة على نظام خدمات اجتماعية فعال ساهم في شعور العاملين بالاطمئنان على أنفسهم وكذا أسرهم والذي يعتبر حافزا في حد ذاته لرفع كفاءتهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية التي تمكنهم من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاتهم في مجال عملهم .
 - 3-ساهم نظام الخدمات الاجتماعية المعتمد في المؤسسة على تكريس روح العمل الجماعي بها و تجاوز مظاهر الصراع و النزاع بين العمال فيما بينهم، وبين العمال و الإدارة.
 - 4- تتيح المؤسسة فرصا للإبداع الفكري للعاملين بها من خلال الاهتمام بالاقترحات المقدمة من طرفهم وذلك استثمارا لرأس المال الفكري المتواجد بها .

النتائج العامة للدراسة:

من خلال المعالجة النظرية و الإمبريقية لموضوع دراستنا الموسوم ب: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين، اتجهت دراستنا للكشف عن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة مجال الدراسة ، ومدى تطبيق مبادئها ، ومن ثم دورها في تحسين أداء العاملين ، وهذا في ظل أبعادها المتمثلة في المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الإجرائية، المسؤولية التنفيذية ، وعلاقتها بأبعاد الأداء و التي حددت بالدافعية، الكفاءة المهنية، و الالتزام المعياري،و عليه جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- فالنسبة للمسؤولية الأخلاقية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في الأسس السلطوية والتمكين وعدالة التعاملات و دورها في زيادة الدافعية لدى العاملين، تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في زيادة الدافعية لدى العاملين وكانت النتائج كالتالي :

1- تعتمد المؤسسة على نمط توظيف يعتمد الأسلوب العلمي ابتداء من الاستقطاب إلى الاختيار فالتعيين مراعية في ذلك المستوى العلمي والجدارة من أجل الاستثمار الجيد في المورد البشري، كما أنها تتبنى مبادئ الأنسنة في التعامل مع العاملين بها، من خلال إشعارهم بالاحترام والاهتمام والتقدير ومنحهم الحرية في ممارسة مهامهم .

2- تطبق المؤسسة أساليب قيادية تكبح التسلط وكتم الحريات من خلال تمكين العاملين ما زاد من ثقة العاملين بإدارتهم ونمى روح المبادرة لديهم، كما تمنح المؤسسة فرصا للعاملين بها للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم من خلال الأخذ باقتراحاتهم ما عزز لديهم ثقتهم في أنفسهم ورفع من روحهم المعنوية وزاد في انتمائهم لمؤسستهم الذي أثر بدوره على أدائهم الوظيفي .

3- تنتهج المؤسسة نظاما للحوافز و المتمثل في الترقية دفع العاملين بها للمثابرة والاجتهاد من أجل نيل الترقية المستحقة .

- أما بالمسؤولية الإجرائية وفي خضم مؤشراتها التي حددناها في عدالة تطبيق الجزاءات وعدالة تقييم الأداء وعدالة المشاركة في اللوائح و القوانين ودورها في تكريس الإلتزام المعياري لدى العاملين. تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية الإجرائية في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بتكريس الإلتزام المعياري فكانت النتائج كالتالي:

1 - تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الأداء تراعى فيه نفس المعايير للتقييم على جميع العاملين، وقد ساهم نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة على دفع العاملين لبذل أقصى جهدهم في عملهم و الحرص انجاز مهامهم بتفاني.

2- تطبق المؤسسة نظاما منصفا للجزاءات يزيد في انضباط العاملين والتزامهم ويكبح المظاهر والسلوكيات السلبية لديهم، ويرجع ذلك لمشاركتهم في إعداد اللوائح التنظيمية للعمل والسهر على تطبيقها وهذا ترسيخا لمعالم حرية التعبير وإبداء الرأي ما زاد من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه عملهم ،كما تعتمد المؤسسة على نمط قيادي يكرس العمل التشاركي كآلية إيجابية لضبط السلوك التنظيمي بالمؤسسة مما يساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين ، وكذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

- واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعـة حول آليات المسؤولية التنفيذية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في توفير البرامج التدريبية و الاستثمار في رأس المال البشري و تحسين الخدمات الاجتماعية ودورها في تحسين الكفاءة المهنية، تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية فكانت النتائج كالتالي :

1-تطبق المؤسسة سياسة تكوينية تعمل على تنمية القدرات المهنية للعاملين بها من خلال إكسابهم للمهارات اللازمة وذلك بإجراء الدورات التكوينية وتوفير شروط إنجاحها،كما تتيح المؤسسة فرصا للإبداع الفكري للعاملين بها من خلال الاهتمام بالاقترحات المقدمة من طرفهم وذلك استثمارا لرأس المال الفكري المتواجد بها.

2- تعتمد المؤسسة على نظام خدمات اجتماعية فعال ساهم في شعور العاملين بالاطمئنان على أنفسهم وكذا أسرهم والذي يعتبر حافزا في حد ذاته لرفع كفاءتهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية التي تمكنهم من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاتهم في مجال عملهم ،كما كريس روح العمل الجماعي بها و تجاوز مظاهر الصراع و النزاع بين العمال فيما بينهم، وبين العمال و الإدارة.

خاتمة

خاتمة:

يمثل موضوع المسؤولية الاجتماعية احد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة، تتجلى في معالم الثقة، المشاركة البناءة، الاحترام، التعاون كإرهاصات قادرة على بلورة الواقع التنظيمي وجعله أكثر مسؤولية ومصداقية. ولا يكون ذلك إلا من خلال إقامة ثورة توعية تستهدف بها المورد البشري، كقوة قادرة على إعطاء أبعاد وحيثيات جديدة في المجال السوسيوتنظيمي، تساهم في رفع الكفاءة أو القدرة على مواكبة التطورات ذات الأبعاد المستقبلية كأفاق واعدة للواقع التنظيمي الجزائري، الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيوتنظيمي والموسومة ب: " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين"، الذي يهدف إلى إرساء معالم المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإجرائية، المسؤولية التنفيذية كسياق علائقي بتحسين الأداء في ظل الدافعية، الالتزام المعياري، الكفاءة المهنية ومدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ولهذا ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث الدور. في خضم الدلالات والشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين عبر مؤشرات كل المسؤولية الأخلاقية ودورها في زيادة الدافعية للفئات العاملة من خلال زيادة دافعية السلطة و تحسين دافعية الإنجاز وتكريس دافعية الانتماء، و كذا المسؤولية الإجرائية و دورها في زيادة اتقان العمل، رفع مستوى المسؤولية نحو العمل، و زيادة انضباط العاملين، ثم المسؤولية التنفيذية و دورها في رفع المهارة الفنية، تطوير المهارة الفكرية، و تضمين المهارة الإنسانية.


لذا تسعى المنظمات الحديثة إلى إقامة ركائز ثابتة تثبت عليها أعمدة المسؤولية الاجتماعية في ظل الممارسات المشبوهة والمشوهة، التي تهدف من خلالها إلى تكوين عنصر بشري متمكن في عمله، إذ أن نجاح المؤسسة مرهون بثقافتها التسييرية الفعالة و موردها البشري الكفؤ.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساس التفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسات استغلال هذه القدرات بما يحققه من ممارسات إستراتيجية.


من هنا جاء دور المؤسسة في تحسين ظروف العاملين بها عن طريق توفير كل السبل و الآليات الكفيلة بذلك، سواء كان الباعث على ذلك وجود الضمير الاجتماعي و شعور إدارة المؤسسة بهذا الواجب، أو رغبة في اكتساب ثقة العمال و الاحتفاظ بهم، ومما لاشك فيه فقد بات على المؤسسات تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين بها من أجل رفع كفاءتها و تحقيق فعاليتها و النهوض بموردها البشري

خاتمة

الذي يعد رأس المال الحقيقي ، في سبيل تحقيق أهدافها و أهداف فئاتها الفاعلة بما يضمن لها استمراريته و بقاءها في مصاف المؤسسات الفعالة ، في ظل احتدام المنافسة المفروضة عليها.



النتائج العامة



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	يوضح نمطي التسيير الياباني و الأمريكي	1
49	يوضح محاور تقويم الأداء الوظيفي المعتمدة	2
75	يوضح دور المستوى التعليمي في طريقة التوظيف.	3
76	يوضح الوضعية المهنية والشعور بالحرية في ممارسة المهام	4
77	يوضح أهمية الأقدمية في الأخذ باقتراحات العاملين	5
78	يوضح دور الشعور بالحرية أثناء ممارسة المهام في الحصول على الترقية	6
79	يوضح دور الشعور بالاحترام في الرضا عن منصب العمل.	7
80	يوضح علاقة الأخذ بالاقتراحات في تكريس دافعية الانتماء.	8
82	دور المستوى التعليمي في تقييم الأداء	9
83	يوضح دور الوضع المهني في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .	10
84	يوضح دور الجنس في التعرض للعقوبة.	11
85	يوضح علاقة تطبيق نفس معايير تقييم الأداء ببذل أقصى جهد في العمل.	12
86	يوضح أثر التعرض لإجراءات عقابية على الالتزام بالعمل.	13
87	يوضح علاقة تطبيق الجزاءات بشكل عادل على القيام بأداء المهام دون الحاجة لرقابة المسؤول.	14
88	يوضح أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات للمحافظة على تطبيق اللوائح والقوانين	15
89	يوضح أثر عملية تقييم الأداء في فهم معنى إتقان العمل	16
91	يوضح علاقة الوضع المهني في الغرض من التكوين.	17
92	يوضح علاقة الحالة الاجتماعية في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية.	18
93	يوضح دور الغرض من التكوين في تطوير القدرات الفنية.	19
94	يوضح أهمية إتاحة الفرص للإبداع الفكري في اقتراح المبادرات	20
95	يوضح أهمية طبيعة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية في تشجيع العمل الجماعي.	21

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	يوضح أبعاد المسؤولية الإجتماعية	1
30	يوضح أبعاد و مؤشرات المسؤولية الإجتماعية	2
42	يوضح معايير تحديد الأداء الوظيفي في المنظمة	3
44	يوضح أبعاد و مؤشرات الأداء	4

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

I- الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2015 .
- 2- الأسرج حسين عبد اللطيف : تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر ، معهد التخطيط القومي ، الكويت ، 2010 .
- 3- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2006.
- 4- اندرو دي سلافي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي و الأداء تر جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية ، 1991 .
- 5- بلوم اسمهان: فعاليات اداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الإمبيريقية ، شركة بانتيث للمعلومات و والخدمات المكتبية، الجزائر ، 2005.
- 6- بلوم اسمهان، بولسان فريدة ، ديب فهيمة :مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد8، 2017 .
- 7- بوخمخ عبد الفتاح: تسيير الموارد البشرية - مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية - دار الهدى، الجزائر، 2011.
- 8- بيتر دروكر: الإدارة للمستقبل تر صليب بطرس ، دار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر، 1995 .
- 9- جاد الرب سيد محمد: جودة الحياة في منظمة الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر: 2008.
- 10- جاد الرب سيد محمد: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- 11- جلال أحمد فهمي : مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال ، القاهرة ، مصر ، 1996 .
- 12- الجيلاني حسان: التنظيم و الجماعات، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- 13- حبيب سعيد عبدالسلام: مشاكل العمل والعمال، مكتبة النهضة العلمية المصرية، القاهرة، مصر، ب ت.

قائمة المراجع

- 14- حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د.ت.
- 15- حمداوي و سيلة : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004 .
- 16- حمدي رضا هاشم: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط2، دار الولاية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2010.
- 17- الحموري صالح ، المعاينة رولا :المسؤولية المجتمعية للمؤسسات -من الألف إلى الياء- ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2015 .
- 18- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر ، 2001.
- 19- الخزامي عبدالحكيم أحمد : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،ج1 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999 .
- 20- ديلو فضيل ،لوكيا الهاشمي، سفاري ميلود:اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر، ط1، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2001.
- 21- ريجيو رونالد: المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي تر حلمي فارس ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1999 .
- 22- زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، ميرشن للطباعة، القاهرة، 2006.
- 23- الزبيدي غني دحام، حافظ عبد الناصر علك، عباس حسين وليد حسين: إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2015 .
- 24- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، بوزريعة، زعايش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
- 25- سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، د.س.
- 26- السكارنة بلال خلف : أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009 .
- 27- الشماع خليل محمد حسن ، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

- 28- عاطف نصار : صناعة المسار الوظيفي، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1996.
- 29- عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 30- عبد الهادي محمد: الخدمات الاجتماعية، دار العلوم العربية، بيروت، 2004.
- 31- علي محمد عبدالوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1990 .
- 32- عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار غريب ،بيروت ،لبنان ، 1981 .
- 33- الغالبي طاهر محسن منصور ، العامري صالح مهدي محسن : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2015 .
- 34- غربي علي، قيرة اسماعيل، سلاطنة بلقاسم: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2007.
- 35- فالح محمد صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 36- فلاق محمد: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات العمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2016 .
- 37- فهمي جلال أحمد: مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال ، القاهرة ، مصر ، 1996 .
- 38- الفوال صلاح مصطفى: معالم الفكر السوسيولوجي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982 .
- 39- قيرة إسماعيل، الغربي علي: سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 40- اللوزي موسى: التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- 41- ماريو أي هاينز: إدارة الداء الدليل الشامل للإشراف الفعال تر محمود مشري و آخرون ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1988 .
- 42- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 43- المنيف ابراهيم : تطور الفكر الإداري المعاصر ، دار الآفاق للإبداع و النشر والإعلام ، الرياض، السعودية ، 2000 .
- 44- ناصر محمد جودت ، الخضر على : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل ، مطبعة جامعة دمشق، سوريا ، 2014 .

- 45- نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 46- وصفي عمر وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، الأردن، 1991 .
- 47- ويليام أوتشي: نظرية Z تر حسين محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
- 48- يونس عبد الغفور: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، د س.

II- الأطروحات و الرسائل:

- 1- بلوم إسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية- دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة-، مذكرة شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
- 2- حرايرية عتيقة: اشكالية قياس و تقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012 .
- 3- الحمدي فؤاد محمد حسين: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين و المستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية - ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2003 .
- 4- سليمان عائشة: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة - ،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
- 5- العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005..
- 6- قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة - دراسة ميدانية نقارئة بين أداء العامل الدائمين و العمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2009.

قائمة المراجع

7- محروق رقية: تأثير ظروف العمل على الأداء في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2011 .

8- مشري سعاد: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراة ، تخصص علم اجتماع التنظيم و الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة لونييسي علي البليدة 2 ، البليدة ، الجزائر ، 2017.

III- المجالات و المقالات:

1- البكري ثامر ياسر ، الديوة جي أبي سعيد : إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 2، العدد 2001، 1.

2- عماري عنتر: الاقتصاد الجزائري - الماضي القريب واستشراف المستقبل - ،مجلة العلوم الإنسانية، العدد14 ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000 .

3- قواري نصر الدين : الكفاءات أنواعها و خصائصها ، جريدة الأيام الجزائرية ، جريدة وطنية ، العدد 1380، يوم 2010.03.30 ، الجزائر.

IV- الملتقيات :

1- حاتم عثمان محمد خير: نحو أداء متميز للحكومات - تجربة السودان - المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ، 08 و 09 مارس 2005 .

2- عياض محمد عادل: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة - مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الإقتصاد التضامني- ، ملتقى الإقتصاد التضامني ، جامعة تلمسان ،الجزائر، 2005.02.12

ثانيا: المراجع بالفرنسية

1- Motory et Crozet : Gestion des Ressources Humaines, 4eme édition, dounod, paris,2001.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

و التهيئة العمرانية

المديرية العامة للحماية المدنية

مديرية الموظفين و التكوين

المديرية الفرعية للموظفين

رقم : / م ع ح م / م م ت / م ف م / 2018

رقم القيد:

بطاقة التنقيط

لسنة 2018

- : الاسم واللقب
- : الرتبة
- : تاريخ التعيين
- : تاريخ
الازدياد
- : المنصب
- ب
- : الحالة العائلية

مكان العمل:

عدد الأولاد:

النقطة	معايير التقييم
04 /	احترام الواجبات العامة
04 /	الكفاءة المهنية
03 /	الفعالية و المردودية
03 /	القدرات البدنية
03 /	السلوك وكيفية الخدمة
03 /	المميزات الخاصة

التقدير :

النقطة: 20 /

رأي المسؤول المباشر

رأي الموظف بعد اطلاعه على محتوى البطاقة

إمضاء المدير

في :

حرر بـ :

ملخص الدراسة:

لقد جاءت دراستنا مركزة على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين، و ذلك من خلال الوقوف على واقع التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة، وقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟
 - و انطلاقا من التساؤل الرئيسي وفي خضم متغيرات الدراسة جاءت التساؤلات الفرعية كالاتي:
 - ما دور المسؤولية الأخلاقية في تحسين الدافعية لدى العاملين؟
 - ما دور المسؤولية الإجرائية في زيادة الالتزام المعياري لدى العاملين؟
 - ما دور المسؤولية التنفيذية في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين؟
- و قد شملت دراستنا ستة فصول منها أربعة نظرية و فصلين ميدانيين، حيث جاء الفصل الأول كمقاربة منهجية للدراسة النظرية، أما الفصل الثاني فخصص للمسؤولية الاجتماعية، والفصل الثالث للأداء، في حين كان الفصل الرابع بمثابة الفصل الرابط لمتغيري الدراسة ، كما خصص الفصل الخامس للمقاربة المنهجية للدراسة الميدانية والفصل السادس لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين عن طريق تحليل النتائج المتوصل إليها ليختتم بنتائج الدراسة.

فروض الدراسة :

على اعتبار أن الفروض أحد أهم الخطوات في إعداد البحوث السوسولوجية ، و انطلاقا من البيانات النظرية و المعطيات الامبريقية المتواجدة لدينا ، ونظرا لطبيعة الموضوع المعالج و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها كانت الفرضية الرئيسية كما يلي :

للمسؤولية الاجتماعية دور في تحسين أداء العاملين.

و انطلاقنا منها استتبطننا ثلاث فرضيات جزئية:

1- للمسؤولية الأخلاقية دور في زيادة الدافعية لدى العاملين

تعتمد دراسة هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

-لتمكين العاملين دور في زيادة دافعية السلطة لدى العاملين.

- لعدالة المعاملات دور في تحسين دافعية الإنجاز لدى العاملين.

- تعمل الأسس السلطوية على تكريس دافعية الانتماء لدى العاملين.

2- للمسؤولية الإجرائية دور في تكريس الالتزام المعياري لدى العاملين.

تعتمد دراسة هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

تساهم عدالة تقييم الأداء في زيادة إلتقان العمل لدى العاملين.

- تساهم عدالة منظومة تطبيق الجزاءات في رفع مستوى المسؤولية نحو العمل.

- تعمل عدالة اللوائح وقوانين العمل على زيادة انضباط العاملين.

3- للمسؤولية التنفيذية دور في تحسين الكفاءة المهنية لدى العاملين.

تعتمد دراسة هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

لتوفير البرامج التدريبية دور في رفع المهارة الفنية لدى العاملين.

- لتنمية رأسمال المال الفكري دور في تطوير المهارة الفكرية لدى العاملين.

- لتحسين الخدمات الاجتماعية دور في تضمين المهارة الإنسانية لدى العاملين.

المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

انطلاقاً من موضوع دراستنا و في إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بتحسين الأداء في خضم المسؤولية

الإجتماعية، دعت الضرورة إلى اعتماد المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي و

الكشف عن علاقة الظاهر فيما بينها داخل المجال التنظيمي، أما الأدوات المستخدمة في الدراسة فكانت

كما يلي : الملاحظة ، المقابلة ، الإستبيان، إضافة إلى الوثائق و السجلات .

أما عينة الدراسة فجاءت عينة طبقية مكونة من 79 مفردة من بين 263 مفردة بنسبة 30% .

نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تعتمد المؤسسة على نمط توظيف يعتمد الأسلوب العلمي ابتداء من الاستقطاب إلى الاختيار فالتعيين

مراعية في ذلك المستوى العلمي والجدارة من أجل الاستثمار الجيد في المورد البشري، كما أنها تتبنى

مبادئ الأنسنة في التعامل مع العاملين بها، من خلال إشعارهم بالاحترام والاهتمام والتقدير ومنحهم

الحرية في ممارسة مهامهم .

- تطبق المؤسسة أساليب قيادية تكبح التسلط وكتم الحريات من خلال تمكين العاملين ما زاد من ثقة

العاملين بإدارتهم ونمى روح المبادرة لديهم، كما تمنح المؤسسة فرصاً للعاملين بها للمشاركة في اتخاذ

القرارات الخاصة بعملهم من خلال الأخذ باقتراحاتهم ما عزز لديهم ثقتهم في أنفسهم ورفع من روحهم

المعنوية وزاد في انتمائهم لمؤسستهم الذي أثر بدوره على أدائهم الوظيفي .

ملخص الدراسة

- تنتهج المؤسسة نظاما للحوافز و المتمثل في الترقية دفع العاملين بها للمثابرة والاجتهاد من أجل نيل الترقية المستحقة .
- تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الأداء تراعى فيه نفس المعايير للتقييم على جميع العاملين، وقد ساهم نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة على دفع العاملين لبذل أقصى جهدهم في عملهم و الحرص انجاز مهامهم بتقاني.
- تطبق المؤسسة نظاما منصفا للجزاءات يزيد في انضباط العاملين والتزامهم ويكبح المظاهر والسلوكيات السلبية لديهم،و يرجع ذلك لمشاركتهم في إعداد اللوائح التنظيمية للعمل والسهر على تطبيقها وهذا ترسيخا لمعالم حرية التعبير وإبداء الرأي ما زاد من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه عملهم ،كما تعتمد المؤسسة على نمط قيادي يكرس العمل التشاركي كآلية إيجابية لضبط السلوك التنظيمي بالمؤسسة مما يساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين ، وكذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطبق المؤسسة سياسة تكوينية تعمل على تنمية القدرات المهنية للعاملين بها من خلال إكسابهم للمهارات اللازمة وذلك بإجراء الدورات التكوينية وتوفير شروط إنجاحها،كما تتيح المؤسسة فرصا للإبداع الفكري للعاملين بها من خلال الاهتمام بالاقترحات المقدمة من طرفهم وذلك استثمارا لرأس المال الفكري المتواجد بها.
- تعتمد المؤسسة على نظام خدمات اجتماعية فعال ساهم في شعور العاملين بالاطمئنان على أنفسهم وكذا أسرهم والذي يعتبر حافزا في حد ذاته لرفع كفاءتهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية التي تمكنهم من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاتهم في مجال عملهم ،كما كريس روح العمل الجماعي بها و تجاوز مظاهر الصراع و النزاع بين العمال فيما بينهم، وبين العمال و الإدارة.

النتائج العامة للدراسة

النتائج العامة للدراسة:

من خلال المعالجة النظرية و الإمبريقية لموضوع دراستنا الموسوم ب: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين، اتجهت دراستنا للكشف عن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة مجال الدراسة ، ومدى تطبيق مبادئها ، ومن ثم دورها في تحسين أداء العاملين ، وهذا في ظل أبعادها المتمثلة في المسؤولية الأخلاقية ، المسؤولية الإجرائية، المسؤولية التنفيذية ، وعلاقتها بأبعاد الأداء و التي حددت بالدافعية، الكفاءة المهنية، و الالتزام المعياري،و عليه جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- فالنسبة للمسؤولية الأخلاقية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في الأسس السلطوية والتمكين وعدالة التعاملات و دورها في زيادة الدافعية لدى العاملين، تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في زيادة الدافعية لدى العاملين وكانت النتائج كالاتي :

1- تعتمد المؤسسة على نمط توظيف يعتمد الأسلوب العلمي ابتداء من الاستقطاب إلى الاختيار فالتعيين مراعية في ذلك المستوى العلمي والجدارة من أجل الاستثمار الجيد في المورد البشري، كما أنها تتبنى مبادئ الأنسنة في التعامل مع العاملين بها، من خلال إشعارهم بالاحترام والاهتمام والتقدير ومنحهم الحرية في ممارسة مهامهم .

2- تطبق المؤسسة أساليب قيادية تكبح التسلط وكنم الحريات من خلال تمكين العاملين ما زاد من ثقة العاملين بإدارتهم ونمى روح المبادرة لديهم، كما تمنح المؤسسة فرصا للعاملين بها للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم من خلال الأخذ باقتراحاتهم ما عزز لديهم ثقتهم في أنفسهم ورفع من روحهم المعنوية وزاد في انتمائهم لمؤسستهم الذي أثر بدوره على أدائهم الوظيفي .

3- تنتهج المؤسسة نظاما للحوافز و المتمثل في الترقية دفع العاملين بها للمثابرة والاجتهاد من أجل نيل الترقية المستحقة .

- أما بالمسؤولية الإجرائية وفي خضم مؤشراتها التي حددناها في عدالة تطبيق الجزاءات وعدالة تقييم الأداء وعدالة المشاركة في اللوائح و القوانين ودورها في تكريس الإلتزام المعياري لدى العاملين. تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية الإجرائية في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بتكريس الإلتزام المعياري فكانت النتائج كالتالي:

1 - تعتمد المؤسسة على نظام لتقييم الأداء تراعى فيه نفس المعايير للتقييم على جميع العاملين، وقد ساهم نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة على دفع العاملين لبذل أقصى جهدهم في عملهم و الحرص انجاز مهامهم بتفاني.

النتائج العامة للدراسة

2- تطبق المؤسسة نظاما منصفا للجزاءات يزيد في انضباط العاملين والتزامهم ويكبح المظاهر والسلوكيات السلبية لديهم، ويرجع ذلك لمشاركتهم في إعداد اللوائح التنظيمية للعمل والسهر على تطبيقها وهذا ترسيخا لمعالم حرية التعبير وإبداء الرأي ما زاد من شعور العاملين بالمسؤولية تجاه عملهم، كما تعتمد المؤسسة على نمط قيادي يكرس العمل التشاركي كآلية إيجابية لضبط السلوك التنظيمي بالمؤسسة مما يساعد على التنبؤ بسلوكيات العاملين، وكذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

- واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعّة حول آليات المسؤولية التنفيذية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في توفير البرامج التدريبية و الاستثمار في رأس المال البشري و تحسين الخدمات الاجتماعية ودورها في تحسين الكفاءة المهنية، تمكنت الدراسة من تحليل واقع المسؤولية التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية فكانت النتائج كالتالي :

1-تطبق المؤسسة سياسة تكوينية تعمل على تنمية القدرات المهنية للعاملين بها من خلال إكسابهم للمهارات اللازمة وذلك بإجراء الدورات التكوينية وتوفير شروط إنجاحها، كما تتيح المؤسسة فرصا للإبداع الفكري للعاملين بها من خلال الاهتمام بالاقترحات المقدمة من طرفهم وذلك استثمارا لرأس المال الفكري المتواجد بها.

2- تعتمد المؤسسة على نظام خدمات اجتماعية فعال ساهم في شعور العاملين بالاطمئنان على أنفسهم وكذا أسرهم والذي يعتبر حافزا في حد ذاته لرفع كفاءتهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية التي تمكنهم من التفكير والتعبير وتنشيط طاقاتهم في مجال عملهم، كما كريس روح العمل الجماعي بها و تجاوز مظاهر الصراع و النزاع بين العمال فيما بينهم، وبين العمال و الإدارة.