

دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية  
**The role of social responsibility in enhancing the organizational effectiveness of public administrations**

د. سامية ابرييم جامعة أم البواقي، الجزائر / أ. زينب قريوة جامعة سكيكدة ، الجزائر.

تاريخ التسليم: (09/ 12/ 2016) ، تاريخ التقييم: (30/ 01/ 2017)، تاريخ القبول: (29/ 02/ 2017)

**Abstract:**

The world of organizations and businesses is characterized by an endless process of modernization and change. every time, there are new strategies and new concepts, in this world, that aim at adapting to the rapid growth and development dynamics that characterize the era of globalization and technology.

All this is an attempt to activate the role of administration and management theories in enhancing modernization aspects and to meet the requirements of individuals and society. The concept of social governance or social responsibility is a modern concept that reflects the message of institutions that aim to ensure the quality of working life with the necessity of responding to the aspirations of the society, where some concepts are interfered such as right, duty, citizenship, belonging, and public interest. This will be done by providing services and specifications that express the social role of the institutions. In this direction, we attempt, through this article, to reveal the effectiveness of social responsibility in achieving the objectives of public administrations.

**Key Words :** social responsibility, organizational effectiveness, public administrations

**ملخص :**

يتميز عالم المنظمات والأعمال بسيرورة لا متناهية نحو التحديث والتغيير ففي كل مرة تطالعنا أدبيات الإدارة والتسيير باستراتيجيات ومفاهيم جديدة، تهدف في مجملها للتكيف مع حركية النمو والتطور السريعين الذين يميزان عصر العولمة والتكنولوجيا وكلها تأتي في محاولة لتفعيل دور نظريات الإدارة والتنظيم في تعزيز مظاهر العصرية والوفاء بمتطلبات الأفراد والمجتمع ويعد مفهوم الحوكمة الاجتماعية او المسؤولية الاجتماعية احد هذه المفاهيم حيث تعبر عن رسالة المؤسسات الهادفة لضمان جودة الحياة العملية مع ضرورة الاستجابة لتطلعات المجتمع حيث تتداخل تأثيرا وتأثيرا وتستند لمفاهيم مثل الحق والواجب، المواطنة والانتماء، المصلحة العامة ويكون ذلك عبر تقديم خدمات ومواصفات من شأنها التعبير عن الدور الاجتماعي للمؤسسات. وضمن هذا الاتجاه نحاول عبر هذا المقال الكشف عن فعالية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق أهداف الإدارات العمومية .

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية، الإدارات العمومية.

## مقدمة:

تعد المسؤولية الاجتماعية احد أهم الالتزامات التي يتوجب على مختلف المنظمات والمؤسسات الوفاء بها سواء كان هذا الالتزام قانوني أو أخلاقي أو بيئي ونجد عبر مختلف نظريات الإدارة. إن هذا المفهوم أصبح وثيق الصلة بمتغير الحوكمة الذي يعد احد استراتيجيات التنظيمية في مجال الإدارة والتنظيم التي تعزز من مظاهر العدالة والمواطنة والشفافية على اعتبار أن هدف المؤسسات تجاوز فكرة البحث عن الربح إلى البحث عن الجودة والسمعة والمصادقية، وحيث تعد الفعالية أيضا جزءا من أهداف التنظيم التي تظهر في مؤشرات مثل جودة المخرجات وكفاءة المدخلات. فإنه من الأهمية إذن البحث عن دور المسؤولية الاجتماعية كمتغير تنظيمي في تعزيز أوجه الفعالية التنظيمية ضمن الإدارات العمومية .

## 1- المفاهيم الأساسية:

## 2- أ- المسؤولية الاجتماعية:

"ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار العالم الاقتصادي ادم سميث، والتي تنصب في جانبها الأساس على كون كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع ، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح، وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة". (البكري، 2001، ص.34)

"لابد أولا من التمييز بين عدة أشكال من المسؤولية فمثلا المسؤولية الدينية مصدرها الأعلى الوحي الإلهي، والمسؤولية الاجتماعية مصدر الالتزام بها قوة الضغط الاجتماعي، والمسؤولية الأخلاقية مصدرها الالتزام النفسي أو الذاتي، والمسؤولية القانونية مصدرها الالتزام بالقانون وقواعده ونظرياته، وجميع هذه الأنواع والأشكال تتداخل وتتفاعل فيما بينها في مجال الحياة العلمية. (المرواني، 2009، ص.30)

ويتقاطع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع : المساءلة الاجتماعية، الأخلاق التنظيمية، المواطنة التنظيمية، والالتزامات التنظيمية.

و في واحد من أكثر التعريفات إجمالا لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، تقول Jupiter Asset: "إدارة وتشغيل الشركة بطريقة مسؤولة بهدف تعظيم الأثر الإيجابي وتقليل أي تأثير سلبي في البيئة، والمجتمع والاقتصاد الوطني". وهذا يعتبر من أكثر التعريفات أيضا لمهام المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تتطلب أن تكون الشركة عضوا نافعا للمجتمع المحيط. وهذا ما أطلقت عليه جمعية المسؤولية الاجتماعية للشركات في الاتحاد الأوروبي "توظيف المسائل الاجتماعية والبيئة مع أنشطة الشركة في التواصل مع الجهات المستفيدة من منطلق غير إلزامي للشركات". (الحسيني، عامر. (جويلية 2001). مجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 64. تم استرجاعها في 24 جانفي 2015 من الموقع الإلكتروني: [http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post\\_159.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post_159.html)

ومنه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تعني الالتزام الأخلاقي والتنظيمي من قبل المؤسسة اتجاه محيطها الاجتماعي من خلال العمل على تفعيل الانسنة داخل إدارتها والوفاء بالمتطلبات التنظيمية الداخلية والمتطلبات المجتمعية الخارجية سعياً منها لتعزيز مظاهر العدالة والثقة والمواطنة التنظيمية والاحتكام لأخلاقيات العمل وتحقيق الفعالية وجودة الأداء في جو من الشفافية والنزاهة والانضباط والرقابة الموضوعية.

#### ب- الفعالية التنظيمية:

رأى ماكس فيبر أن النموذج المثالي للتنظيم من خلال الخصائص البيروقراطية هي السبيل الوحيد لتحقيق الفعالية فهي تصف ما يجب أن يكون عليه سلوك الفرد داخل المؤسسة، إذ يتحقق ذلك من خلال تقسيم العمل والتخصص كقاعدة ذهبية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتوزيع السلطة إضافة لذلك وضع مجموعة من الخصائص الأخرى المتمثلة في خصائص التنظيم البيروقراطي التي تسمح في رأيه بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار الاستمرار، الوضوح، مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسلطة القانونية". (العبيدي، 1997، ص. 96)

ويرى ميشال كروزيه أن "الفعالية تتحقق من خلال القضاء على الروتين والتعقيد اللذان يميزان البيروقراطية، فهما يؤديان إلى انخفاض درجة الولاء وعدم إدراك الأهداف والشعور بالعزلة الاجتماعية داخل المؤسسة، كل هذه النتائج تؤثر سلباً على فعالية المؤسسة". (-الحسيني، عامر. (جولية 2001). مجلة الإقتصادية الإلكترونية ، العدد 64 .تم استرجاعها في 24 جانفي 2015 من الموقع الإلكتروني:

([http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post\\_159.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post_159.html))

نلاحظ من خلال هاذين التعريفين ارتباطهما بمفهوم البيروقراطية حيث اعتبر فيبر أن الالتزام بخصائص التنظيم البيروقراطي الثمانية هي التي ترفع من أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الأداء والفعالية، رغم اعترافه إن هذا التنظيم مثالي إلى حد بعيد ويصعب إيجاده على أرض الواقع، وعلى العكس من ذلك يرى كروزيه أن العمل وفق معايير البيروقراطية يؤدي لظهور حلقة مفرغة تتسم بالتمكثّر والممل، مما يؤدي لظهور مشاعر سلبية سببها انفصال الفرد عن التنظيم وبالتالي انخفاض درجة الانتماء وعدم تبني أهداف المؤسسة، وبالتالي تقل درجة الفعالية، ولا يقتصر على العقلانية بل التطور والنمو السريع هو الذي يحدد أي الأنساق أفضل.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها أما بالنسبة للبيئة الداخلية فهي الاستفادة من التغذية العكسية لبرامج العمل في ضبط الموظفين واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة وتحقيق الرضا.

#### ج- مفهوم الإدارة:

يعرفها فريدريك تايلور صاحب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول "الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأخصها". (د.ن.، 2011، ص.12)

إن هذا التعريف للإدارة يحيلنا للأسلوب العلمي الذي توصل إليه تايلور في قياسه للحركة والزمن عبر أسلوب علمي وهو ما جعله يؤمن بوجود طريقة عمل وحيدة مثلى تشرف الإدارة على مراقبة مدى التزام العمال بها عن طريق الرقابة الصارمة وأسلوب الإشراف. (The one best way)

أما هنري فايول الذي يعتبر بحق الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً "أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تتسق وأن تراقب". (د.ن.، 2011، ص.12)

إن هذه المعاني للإدارة عند فايول تعكس تقسيمه لوظائف الإدارة الخمسة التي ذكرها في كتابه "الإدارة العامة الصناعية" وذكر أربعة عشر مبدأ للإدارة يتوقف مستوى الأداء التنظيمي على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ.

وبالتالي فالإدارة هي الهيئة المسؤولة عن القيام بالوظائف الرئيسية الأربعة من تنظيم المؤسسة وتخطيط المسار والتوجيه للموظفين ورقابة سير العمل ومدى مسابقتها لأهداف الإدارة وتتمثل في الهيئة العليا للمؤسسة وهي في المؤسسات الخدمية والإدارات العمومية كل الفروع والأقسام المسؤولة عن تقديم الخدمات الإدارية للمتعاملين معها داخليا وخارجيا.

#### د- الإدارة العمومية:

هي الجهاز المسؤول عن عمليات التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة في المؤسسات التابعة للدولة والإدارة المحلية وتكون موجهة لعامة أفراد المجتمع ووظيفتها الأساسية تقديم خدمات للأفراد والمجتمع.

#### 2- المسؤولية الاجتماعية: إستراتيجية فعالة لتطوير وتحقيق أهداف الإدارات العمومية:

تتقاطع إستراتيجية تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع هدفها الرئيسي في ضمان الجودة والفعالية لجملة المخرجات التي تقدمها سواء كانت اقتصادية أم خدمية، ولابد قبل التطرق لمبادئ كل منهما من الإشارة إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المنظمة حتى خارجها ، بوصفها تمثل القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق منافعها الاقتصادية والفنية المباشرة، وبمفس الوقت المنافع الأخرى والمرتبطة بالمجتمع لتمتد من انجاز هدف واحد أو أكثر من أهدافها والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية. وبهذا يمكن القول بأنها تمتد إلى اتجاهين وهما:

أولاً:- المسؤولية الداخلية: ترتبط بالأفراد والموارد التي يتم استخدامها والمرتبطة بالأداء المتحقق للعمل داخل المنظمة، واي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل .

ثانياً:- المسؤولية الخارجية : تتمثل في الحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سلبية على مدخلات منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية ،والمتمثلة بتدليل

المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية ايجابية في المجتمع." (البكري، 2001، ص. 33)

ومما يؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو ما "توصل إليه رالف نادر وجون جالبريت اللذان درساً تأثير الشركات الصناعية الكبيرة وخصوصاً العاملة في مجال صناعة السيارات على المجتمع، إلى استنتاج رئيسي مفاده "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية... فليس هنالك أي حق طبيعي يترك أو يعلو على تلك المصلحة". (البكري، 2001، ص. 41)

وفي الجهة المقابلة وبالعودة لمستويات الفعالية التنظيمية نلاحظ أنها أيضاً تختلف من حيث:  
- الفعالية الإدارية: والتي تتعلق بمدى قدرة الدائرة أو القسم على تحقيق أهدافه.

- فعالية المجموعة: ويركز على مدى قدرة المجموعة أو فريق العمل على تحقيق أهدافه.

- الفعالية المنظمة: وتتعلق بقياس مدى قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها ودرجة وصولها إلى النتائج.

(الشليبي، فراس سليمان و، الخوالدة، رياض عبدالله. (د.ن). دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة وزارة المالية الأردنية. ص 11. تم استرجاعها في 2 افريل 2015 من الموقع الالكتروني: [http:// www.workdbankorg/public sector / egov](http://www.workdbankorg/public sector / egov))

وما يقال عن مستويات الفعالية يلاحظ على مستويات المسؤولية حيث "تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث مستويات مترابطة متكاملة هي :

- المسؤولية الفردية: هي مسؤولية الفرد عن نفسه، وعن عمله، وهذا المستوى أساسي يسبق المسؤولية الاجتماعية.

- المسؤولية الجماعية: هي مسؤولية الجماعة جماعياً وبكاملها عن كل أعضائها وعن سلوكهم ، وهذا يدعم المسؤولية الاجتماعية ويعززها.

- المسؤولية الاجتماعية: تجمع ما بين المستويين السابقين ، فهي مسؤولية الفرد الذاتية الخاصة بالفرد مسؤولاً 'ذاتياً' أمام ذاته، أو أمام الصورة الجماعية المنعكسة في ذاته أو أمام الجماعة مباشرة ، وأمام الله سبحانه وتعالى" ( حبيب كريمة، وده مير، 2014، ص. 100)

إن استراتيجيات الموازنة بين تحقيق الأهداف والتطابق مع معايير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الإدارية يختلف من مؤسسة على أخرى فهي ليست ثابتة وما يحقق أهداف مؤسسة ما قد لا يناسب الأهداف المسطرة لمؤسسة أخرى، وبالتالي فإن خصائص المنظمة الفعالة يجب أن تتماشى مع خصوصيات البيئة الداخلية والخارجية وحدود أدائها الاجتماعية.

لذلك فمن الضرورة بمكان تفاعل كل أقسام المؤسسة من الإدارة العليا والموظفين و تدعيم أهداف التنظيم الرسمي عبر العلاقات والجماعات والاتصال غير الرسمي فهو إما أن يكون عامل مساعد او عامل معوق،

والاشتراك في تحديد وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية على المدى البعيد كما ويجب أن يكون التنظيم مساير للتغيرات العالمية وقائم على توظيف التكنولوجيا الحديثة.

بالإضافة لضرورة اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة من الأخطار المهنية عبر تحسين ظروف العمل ماديا عبر وسائل الأمن والحماية، واجتماعيا عبر توفير مناخ فعال يتمتع بالتعاون والتحفيز بما يجعل الأفراد أكثر إبداعا وقدرة على بذل أقصى ما في وسعهم في تناغم ملحوظ بين الحقوق والواجبات، في إطار التسليم بعدالة السلطة والإحساس بالمسؤولية ضمن التنظيم المرن الذي يستدمج الأهداف الخاصة للموظفين ضمن الهدف العام للمؤسسة بقصد الوفاء بالالتزامات التنظيمية والمجتمعية، وذلك لا يحصل إلا بوجود الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة القادرين على صياغة وتطبيق استراتيجيات فعالة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية وذلك وفق معايير موضوعية .

"ويحدد ديباك سيدي Deebak Sethi ما أسماه الرءات السبعة SevensRs لتقدير الذات التي يجب توفرها في المنظمات الراغبة في الوصول إلى تحقيق أهدافها ورضاء العاملين والمتعاملين وهي:

1-احترام العاملين: ويترجم في الاستماع لانشغالاتهم ومناقشة آرائهم على أساس من الاحترام المستمر وتقدير جهودهم وهو ما يجعلهم أحرار وغير مهتدين وظيفيا.

2-تحمل المسؤولية وتوفر الموارد:لابد من الثقة في قدرات العاملين حين تحميلهم المسؤولية مع ضرورة توفير الموارد الكافية ووضعها تحت تصرفهم.

3-تحمل المخاطرة: ترتبط فرص الإبداع والابتكار بالقوى المتاحة للتجريب والمخاطرة وكذلك التكلفة بسبب احتمال وقوع الأخطاء وعلى المنظمة قبول ذلك لما يوفره من تعزيز الثقة واحترام الذات والإبداع.

4-المكافأة والاعتراف:يجب أن يكون الاعتراف ماديا ومعنويا ولا بد من تجاوز ظاهرة رعاية الإعاقة وإعاقة الإبداع السائدة لدينا فالمدبر الفعال والجيد هو الذي يدرّب الموظفين ويشجعهم باعتبارهم زملاء.

5-العلاقات الطيبة:الاحترام المتبادل والعلاقات الودية غير الرسمية تعزز سلطة المدير ولا تضعفها فمن شأن المناخ التنظيمي الذي تسود فيه العلاقات الطيبة إن يساهم ايجابيا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

6-ممارسة السلوك القدوة: يجب أن يكون المدير متمثلا للقيم التي يدعو إليها وان تلاحظ في سلوكه فالموظفون يتأثرون بمديرهم ومصداقيته.

7-القدرة على التجريد والتعلم:لابد على المنظمات إن توفر لعمالها بيئة عمل مستقطبة للخبرات باستمرار وتكوين ثقافة التعلم التكويني المتواصل التي تعتبر كقيمة مضافة للموظفين كل سنة بما توفره من مهارات

جديدة وتطوير للقرارات وأساليب الأداء الفعال. ( القريوتي،2013، ص ص 418،419 ).

### 3- المسؤولية الاخلاقية والالتزام التنظيمي للموارد البشرية قاعدة لترقية الاداء الاداري :

" تشترك المسؤولية الأخلاقية مع المسؤولية الاجتماعية ، بأنها أفعال تتشأ على سلوك الفرد نحو نفسه خاصة ، بينما المسؤولية الاجتماعية تتضمن سلوك الفرد نحو الجماعة التي ينتمي إليها، فيكون مسؤولاً ذاتياً تجاه سلوكه مع الجماعة " (المرواني، 2009، ص.41)

و في ظل عصرنة أساليب العمل ضمن مختلف التنظيمات المتأثرة بطبيعة التطورات العلمية والنظريات التنظيمية لم يعد العمال احد متغيرات الإنتاج فقط بل أصبح الأفراد بمثابة رأس مال قادر على صناعة الفرق إذا ما أولي من العناية ما يمكنه من تعجير طاقاته والاستفادة من مستويات ذكائه في ابتكار بدائل سريعة للمحافظة على توازن التنظيم واستمراره في ظل التنافس المستمر على تقديم مخرجات بأسرع وقت وأقل تكلفة وأكبر جودة في إطار مستلزمات الوفاء بالالتزامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والبيئية.

وعليه تتبنى المؤسسة ممارسات اجتماعية من اجل رفع مستوى الأداء والخدمات التي يقدمها الموظف والتي غالبا ما ترتبط بمستوى ملائمة بيئة العمل لتطلعات الموظف ومستوى إشباع حاجياته المادية والمعنوية من قبل الإدارة العليا ومستوى ملائمة العائد من العمل لمستوى التوقعات، فليكون الأفراد فاعلين يجب أولاً أن تكون الإدارة العليا ذات كفاءة وقادرة على وضع خطط إستراتيجية فعالة تقدم لها الاستفادة مرتدة من الأفراد الذين يتحدد مجهودهم بناء على مناخ العمل، فالعمل وفق التحسين المستمر لظروف العمل ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب والثقة في قدرات الأفراد ومنحهم هامش من الحرية يجعلهم يقدمون أعلى ما لديهم من قدرات وجدية في العمل والإحساس بالمسؤولية وتعزيز الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة الذي يكون نتيجة شعورهم بالانتماء، وتقدير ما يقومون به وتشجيعهم ومتابعتهم المستمرة عبر توظيف استراتيجيات الأداء الفعال، وهو ما يعد وظيفة إدارة الموارد البشرية بالأساس وكذا الإدارة العليا عبر سعيها منذ البداية للاستقطاب عبر أسس علمية موضوعية وتوظيفهم حسب مؤهلاتهم وتقريب الموظفين من بعضهم ومن الإدارة العليا والاتصال متعدد الاتجاهات المفتوح وتحديد الأجور بناء على سلم موضوعي في تقييم الأداء والترقية وتحديث برامج لتكوين الأفراد تكون مسايرة للتطورات الحديثة والتغيرات العالمية واتحاد الموظفين والإدارة في سبيل صياغة أهداف التنظيم ووضع أفضل الطرق لتحقيقها عبر المشاركة في اتخاذ القرار مما يخلق شعوراً لدى الأفراد بالانتماء والولاء والأمان الوظيفي وبالتالي استقرارهم وعملهم المخلص على تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفعالية للارتقاء بمستوى المخرجات التنظيمية.

" ... ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليوأكب التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العمال في المؤسسات الغربية خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة إليهم أو تخفيضاً لأجورهم، إلى جانب حرص المؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العمال.

ويشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المؤسسة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين فيها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم وتحقق أداء أفضل للمؤسسة.

وكتجسيد للدور الاجتماعي والذي تتبناه معظم المؤسسات ويتركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى الأبعاد والعناصر التالية:

-توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين.

-المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع.

-إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين.

-توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي.

-تعزيز الانسجام بين حياة الفرد المهنية وحياته الشخصية.

-عدالة نظم الأجور والمكافآت.

-توفير فرص التكوين والتطوير.

-العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

-توفير فرق عمل متكاملة". (ضيافي، 2010، ص.63)

وبالتالي فالفعالية التنظيمية تتعزز بوفاء المؤسسات والأفراد بمسؤولياتهم الأخلاقية والقانونية وهو يتوقف على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وبالعودة إلى الإسقاط الواقعي على خصوصية المؤسسات في مجتمعنا في إطار سياقه الإسلامي فإننا نجد فعليا ان الشريعة الإسلامية تحمل من الأسس ومعايير العلاقات ما يحفظ على الدوام حقوق الأفراد والجماعات في مزيج من التوازن الذي لا نظير له في السنن والقوانين الوضعية، نلمس إن الإسلام كان له السبق في معالجة مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر عدد لا يحصى من القواعد والمبادئ الإسلامية التي نستدل من القرآن الحنيف والسنة النبوية الشريفة والتي تنظم العلاقة بين الفرد والمنظمة والمجتمع، كون الإسلام يعد نظاماً شاملاً للحياة لا يقتصر على العبادات فقط، بل يمتد ليشمل المعاملات أيضاً.

فمثلا في إطار حماية حقوق العاملين او ما يصطلح عليه بمسؤولية المؤسسة اتجاه مواردها البشرية يمكن حصر ما جاء به الإسلام في بعض المعايير أهمها:

-أن للعامل الحق في مستوى معيشي لائق، فالله عز و جل كرم الإنسان و رفعه فوق كل المخلوقات فلا يجوز أن تكون كرامته عرضة للانتقاص بسبب عدم كفاية أجره للوفاء بحاجاته الأساسية و حاجات من هم في كفالته.

-التعجيل في إعطاء أجر العامل لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم قوله "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"(رواه البخاري)

-حق العامل في الحرية وإبداء رأيه و المشاركة في اتخاذ القرارات في إطار مبدأ الشورى  
-أن تكفل الشركة للعامل حق الكفاية عند العجز أو البطالة وفي ظل الأزمات، وقد وضع الإسلام نظاما  
فريدا للضمان الاجتماعي يضمن لكل إنسان حق الحياة الكريمة وقوام هذا الضمان هو نظام الزكاة ونظام  
الزكاة التكافل الاجتماعي.

الأصل في الشريعة الإسلامية أن تقوم على الرحمة و السعة و الرفق و التيسير، لذا يجب أن يشمل اليسر  
علاقات العمل، من خلال تجنب كل ما يؤدي إلى إرهاق صحة العامل أو حرمانه من حق الراحة الضرورية،  
مع عدم تكليف العامل بما لا طاقة له به ،تحسين علاقات العمل، و صون الحقوق من خلال إقامة الحق  
والعدل بين الناس، فتقوى الثقة بين العامل وصاحب العمل وتنمي الثروة وتزيد من الرخاء ويمضي كل من  
العامل وصاحب العمل إلى غايتهما في العمل والإنتاج دون أن يقف في طريقه ما يعطل نشاطه.(فايدي  
،2016،ص ص . 14 -17).

أما بالعودة إلى التزامات العامل اتجاه مؤسسة عمله أو ما يمكن تسميته الأخلاق المهنية فإنه يظهر لنا  
" أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خُلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما :القوة والأمانة  
، وتكاد تتدرج جميع أخلاق العمل - أو معظمها - تحت هذين الخُلقين المهمين وتتبعهما بعض أخلاق  
العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل  
وهكذا ينبغي أن تختار العمالة، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة".  
ومن هنا يجب أن تكون القوه مناسبة للعمل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي ، و ماهو  
معنوي .

ومم لا شك فيه أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه  
بالأمانة .وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل  
وهو الأجدر بالعمل من غيره، وان كان اجتماع القوة والأمانة في الناس فإن قوة الجسم هي المعينة على أداء  
العمل وإنجازه،

وأن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إتقان العمل وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش  
والإهمال هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:

- أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل  
وصاحبه واضحاً لا لبس فيه.
- أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به.
- أن يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء كان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً  
أو معلماً ونحو ذلك .

- أن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير لقوله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه " وهذا يعني بداهة أن الله يمقت التقصير والإهمال في العمل قال (صلى الله عليه وسلم ) من غشنا فليس منا .  
-عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها .فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، فكل من تقلد عملاً .مهما كان نوعه ولم يؤده وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته.والله تعالى يقول(يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون-) (الأنفال: أية27)

-عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حق شرعي أو قانوني، فإن هذا الاستغلال يعد جريمة، إذ المال العام أمانة عند من استأمنوا عليه ، فقد قال صلى الله عليه وسلم " من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول " .فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشبوهة " (كوسه، وقريوة، 2016، ص ص،369،367)

**4-واقع المسؤولية الاجتماعية والفعالية التنظيمية في المؤسسات الإدارية العمومية الجزائرية (مواقف التحقيق وآفاق التحسين):**

#### **أ-واقع المؤسسات العمومية في الجزائر:**

تعاني المؤسسات الجزائرية من مظاهر سلبية تعيق أدائها لدورها بفعالية وتحقيق الأهداف المسطرة وكل ذلك نتيجة ممارسات عشوائية وشخصية بعيدا عن واجب الالتزام المهني وتحمل المسؤولية وتحديث أساليب العمل وكل ذلك يعد بمثابة عراقيل بيروقراطية في مواجهة مسعى التقدم والتنمية الاجتماعية والإدارية ويتجلى واقع المؤسسات الجزائرية خاصة ذات الطابع الإداري منها فيما يلي:

-سوء التسيير، ضعف التنظيم ،غياب التخطيط الاستراتيجي ، والمتابعة ، رقابة وتقييم على أسس غير موضوعية ،عدم فعالية برامج إدارة الموارد البشرية بدأ من معايير التوظيف وتوزيع المهام والمسؤوليات وصولاً إلى أحقية برامج التكوين والتدريب .

-انتشار المحسوبية على حساب الكفاءة والجدارة بالمناصب القيادية والترقية وتفشي الفساد والاحتيال وغياب ثقافة الإحساس بالمسؤولية والانتماء والمواطنة والالتزام.

-"الروتين وشيوع أسلوب (الواسطة) في إنجاز بعض المعاملات التي تضطلع بها الأجهزة الإدارية ،حيث برزت بعض نتائج أدت إلى انخفاض مستوى الأداء ،تقليل استثمار الوقت، والتأثير على مصالح المستفيدين وعلى علاقاتهم مع الأجهزة الحكومية المختلفة.

-البطء في استيعاب مواكبة التغيرات الإدارية الحديثة، وجود مقاومة للتغيير من طرف المنتمين للمؤسسة مما أدى إلى تنن ملحوظ في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف ( لعريط ،2014،ص.127)

هذا بالإضافة إلى أكبر معوق وهو سياسة اتخاذ القرارات الارتجالية وتسيير مشاكل التنظيم بطرق تقليدية دون العودة لأهل الاختصاص وهذه بالأساس المعضلة الكبرى للإدارات الجزائرية حيث يغيب مبدأ توزيع الوظائف بناء على المؤهلات إلى جانب الرقابة الخائفة وغياب التشجيع على الإبداع.

### ب- معوقات تفعيل ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الفعالية في الإدارات العمومية :

إن المتتبع لواقع الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية يستطيع أن يحدد الأسباب التي جعلت الصورة السلبية السائدة عن إدارتنا بأنها تركز الرداءة في الخدمات، خاصة في ظل غياب مظاهر التعامل الملتزم وتنظيميا وأداء الواجب كما يجب وهو ما غالبا يجعل المتعاملين ينفرون منها بالنظر لجملة العراقيل والتعقيدات البيروقراطية التي يكرسها الموظفون، بالإضافة إلى جمود القوانين واللوائح التنظيمية، ومن أجل ترقية الإدارات العمومية لابد من معرفة العراقيل والصعوبات التي تقف في وجه الارتقاء بالخدمات وتحقيق المؤسسات لأهدافها العامة ووفائها بمسؤولياتها المجتمعية ، وهي بالدرجة الأولى جودة الأداء وجودة الخدمات المقدمة و سيادة مظاهر الشفافية والعدالة في التعامل ، وضمن هذا الإطار نجد أن العراقيل التي تقف في وجه فعالية المسؤولية الاجتماعية منها ما هي معوقات ذاتية تتعلق بالأفراد ومنها الموضوعية المتعلقة بالإمكانات المادية والتقنية.

#### أ- المعوقات البشرية النفسية:

- "نقص شعور الأفراد العاملين بالاطمئنان في أماكن العمل ذلك مما نتج عنه غياب الرضا و الضجر من كل شيء والرغبة الشديدة في التغيير، كلها عوامل تساهم في تخفيض مستويات الأداء و تبعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها نتيجة الممارسات غير العادلة وتأثر العامل بها مما جعله أكثر نفورا من المؤسسة". ( لعريط، 2014، ص133)

كل هذه الأسباب تخلق شعورا سلبيًا لدى العمال متمثلا في عدم شعورهم بالعدالة التنظيمية وبالتالي غياب الولاء والإحساس بالانتماء والالتزام وهو ما يؤثر مباشرة على معدلات الأداء الوظيفي وأسلوب التعامل مع الوافدين وارتفاع نسب دوران العمل والتغيب والهذر الوظيفي و اللاتوافق المهني والانسحاب النفسي من العمل نتيجة الإحساس بالاغتراب عن بيئة العمل وأهداف التنظيم.

#### ب- المعوقات المادية التقنية:

رغم الإمكانيات المالية التي تتوفر عليها المؤسسات الجزائرية عموما فهي غير قادرة على الوفاء بمسؤولياتها و تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والجودة وذلك لبقائها معتمدة على الوسائل التقليدية في العمل وعدم تحديثها دوريا بما يتماشى مع أحدث التقنيات التي تقلل الوقت وتخفف من معدلات الأخطاء المرتكبة، كما هو الحال أيضا بالنسبة لبرامج العمل باستخدام الكمبيوتر والإدارة الإلكترونية حيث يتم استيراد هذه البرامج من الغرب مع نقص التكوين التطبيقي للعمال وغياب المتخصصين، فحتى في حالة تعطل الآلات المستخدمة يتم

استدعاء الخبراء الأجانب لتصليح الأعطاب التقنية فنحن دوما نستورد التكنولوجيا ولا نتحكم في مفاتيحها وهو ما يؤدي إلى تعزيز التبعية وانعدام الاستقلالية.

### ج-المعوقات التنظيمية والإدارية:

الرقابة المتشددة والمركزية في اتخاذ القرارات تعطي تأثيرا سلبيا على العاملين حيث تحد من حريتهم وتقيد أداءهم من خلال ترسيخ أساليب عمل نمطية تخنق الإبداع والقدرة على الابتكار نتيجة عدم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام الحرفي بالقواعد واللوائح التنظيمية دون اعتبار لإمكانية تعديل الممارسات الإدارية الروتينية تحت طائل الحاجة للتكيف والضرورة الملحة ، بالإضافة إلى مستوى المديرين والترقيات والتوظيف بناء على معايير الولاء الشخصي والانتماءات السياسية أحيانا كثيرة عدم تقبل استراتيجيات التحديث لمسايرة التطورات العالمية والتكيف مع التغيرات البيئية وعدم القدرة على التحكم الجيد في التكنولوجيا العلمي.

وغياب سياسة واضحة للتوظيف حسب الاحتياجات الفعلية للتخصصات وعدم مراعاة النظريات وأساليب العمل

### ج-آفاق تحسين الخدمات في المؤسسات الجزائرية:

لتحقيق الأداء الفعال ورفع مستوى الفعالية والفاعلية والوفاء بالتزامات المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد المؤسسات لابد من تعزيز الأخلاق الوظيفية والقيم التنظيمية وهي التي تتجلى من خلال الالتزام بالمعايير الموضوعية والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة كوضع الموظف المناسب في المكان المناسب بما يتماشى مع قدراته وميوله واعتبار الرأسمال البشري بمثابة الرأسمال الحقيقي مضمون القيمة وعامل التنمية والتقدم الأول وهو الوحيد القادر على صنع الفرق والقيمة التنافسية.

"تكافل الاجتماعي ومنع التعسف في استعمال الحق و تحديد حرية الأفراد لصالح الجماعة، و الانتفاع لمباح بشرط عدم الضرر لمصلحة العامة، و يبني التزام المنظمة بتوفير العمل لكل قادر و التزام كل قادر بتقديم العمل إلى المنظمة، فلا مكان للعاطل جبرا و اختيارا لان كل طاقة إنسانية فاعلة لابد أن تسخر لخدمة أغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية و توفير أسباب الارتقاء بالأداء والجودة ، لذلك لابد من الاستخدام الأمثل و المخطط للموارد، مع ممارسة العمل الخيري و العمل الاجتماعي التطوعي سواء لرأي أو لعمل أو لتمويل، و دعم المؤسسات الخيرية، و تمويل المشاريع الاجتماعية و التنمية" (فايدي 2016،ص15).

ولتحديد أكثر الاستراتيجيات الواجب اتخاذها من اجل تحسين و عصرنه المؤسسات العمومية لابد من :

### 1-ضرورة اعتبار أن رأس المال البشري أساس الجودة والفعالية:

"إن ميدان المعرفة والاستثمار في المورد البشري واعتماد سياسة حكيمة لتعليمه وتكوينه المستمر هو أحسن سبيل لأنه ليس الاعتماد على التشريعات والمراسيم لتغيير المجتمع هو المهم، بل الأهم من ذلك هو ضرورة

تكوين عناصر فعالة وكفأة. وتتبع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية أو الشخصية" (لعريط، 2013، ص131).

## 2- نشر ثقافة الجودة باعتبارها رأسمال فكري وجعلها ممارسة قادرة على التغيير وصنع الفرق:

"المنظمات الإدارية اليوم تعطي أهمية بالغة لبيئة العامل وثقافته لاقتناعها أن العامل الأساسي في التنظيمات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية هي التي تجعلهم يستمدجون أهداف التنظيم وتخلق لهم شعورا بالولاء أي هي السبيل الوحيد للتكيف مع العالم المتغير من غير فقدان رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، والمؤسسة الحاملة لثقافة تنظيمية محفزة تكون قادرة على التأقلم مع بيئة العمل ومع السياسات التنظيمية المتاحة مما يكسبها عوامل النجاح والتميز." (توهامي، و بويكر، 2013، ص108)

## 3- ترقية أساليب العمل الإداري من خلال أطر قانونية وتشريعية جادة وفعالة:

وذلك من خلال التفاعل مع منظمات الأعمال الكبرى وتتبع التغيرات العالمية في مجال التسيير الإداري وتوظيف النظريات المعاصرة للتحديث مع ضرورة سن قوانين من أجل تحديد الحقوق والواجبات من قبل الموظفين اتجاه مؤسساتهم وكذا من قبل المؤسسة اتجاه موظفيها والمجتمع الذي توجد فيه بما يعزز مظاهر المسؤولية والعدالة وينشر ثقافة الانتماء والمواطنة، بالإضافة لجعل جميع الأفراد والعمال والمؤسسات متساوية أمام القانون وملزمة بالوفاء بالتزاماتها اتجاه المجتمع.

## 4- الاعتماد على فن الإدارة الإستراتيجية:

لأن الإدارة الإستراتيجية تهتم بتحقيق الأهداف على المدى البعيد، بأساليب فعالة تضمن الشفافية، فالإدارة العمومية وجدت من أجل المجتمع وخدمته ، وتجسيد الشفافية وتحقيق الفعالية أصبح من الضروري إصلاح قانون الوظيف العمومي ، وتحديث الأساليب الإدارية وملاءمتها مع المعايير العالمية. "فأمام الطلب المتزايد على الديمقراطية أصبح من الواجب ضمان الفعالية بالنسبة للإدارات العمومية، مع التركيز على عنصر التقييم مقارنة بين النتائج المتحصل عليها، بالإضافة إلى عملية المتابعة والرقابة التي يمكن اعتبارها كأداة لقياس الفعالية على مستوى الأعمال المنجزة" (توهامي، 2013، ص ص. 128- 129)

## 5- عصرنة الإدارات باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت:

في ظل التطور العلمي صار من الواجب تطوير أساليب العمل وتحديثها عبر توظيف التكنولوجيا من خلال تعميم الإدارة الالكترونية كمرحلة أولى ثم توسيع إستراتيجية الحكومة و الحوكمة الالكترونية.

**خاتمة:**

في الأخير يمكن القول أن تفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن المؤسسات العمومية من شأنه أن يحقق أهداف التنظيم داخليا وخارجيا من خلال مؤشرات تحسين الأداء وجودة المخرجات ،على غرار المؤسسات الخاصة حيث تشتهر بفعالية أساليب تسييرها بما يحقق طموحاتها ويضمن استمراريتها ، في ظل ما يسود عالم الأعمال والإدارات من منافسة على نشر معايير جودة الحياة العملية وتحسين علاقتها بالمجتمع وتعزيز مؤشرات العدالة والكفاءة وترقية الخدمات عبر تقديمها على أحسن وجه في أسرع وقت بأقل تكلفة وأحسن نوعية وكلها أهداف إستراتيجية يمكن تحقيقها عبر سياسيات الحوكمة.

**قائمة المراجع:**

- البكري، ثامر ياسر. (2001)، *التسويق والمسؤولية الاجتماعية*. عمان الاردن : دار وائل للنشر.
- دن. (2011). *الإدارة الحديثة*. (ط3). النجف الأشرف. العراق: معهد التطوير لتنمية الموارد البشرية.
- الحسيني، عامر. (جويلية 2001). *مجلة الإقتصادية الإلكترونية* ، العدد 64. تم استرجاعها في 24 جانفي 2015 من الموقع الإلكتروني: [http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post\\_159.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/07/blog-post_159.html)
- الثلبي، فراس سليمان، و الخوالدة، رياض عبدالله. (د.ن). *دور الحكومة الالكترونية في تعزيز الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة وزارة المالية الأردنية*. ص11. تم استرجاعها في 2 افريل 2015 من الموقع الإلكتروني: <http://www.worldbankorg/publicsector/egov>
- العبيدي، قيس محمد. (1997). *التنظيم. المفهوم والنظريات*. الإسكندرية: الجامعة المفتوحة.
- القيوتي، محمد قاسم. (2010). *نظرية المنظمة والتنظيم*. (ط4)، عمان: دار وائل للنشر .
- المرواني، نايف محمد علي. (2009). *التوافق النفسي والمسؤولية الاجتماعية لدى المجرمين*. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
- توهامي، ابراهيم ،وبوبكر، هشام. (2013). *قضايا سوسيو-تنظيمية*. (ط1). سطيف: البدر الساطع للطباعة والنشر.
- ضيافي، نوال. (2010). *المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان.
- فايدي، كمال. ( 15/14 نوفمبر 2016). *مقومات المسؤولية الاجتماعية للشركات من المنظور الإسلامي*. قدم إلى ملتقى الدولي الثاني عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

- كرمة صفاء، طارق حبيب ،و ده مير نورجان ،عادل محمود .(2014). *قوة النكاه الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية*. (ط2). الاسكندرية.مصر:المكتب الجامعي الحديث.
- كوسة،بوجمعة،و قريوة،زينب.(2016،جوان) .المسؤولية بين الممارسة الإدارية والأخلاق الوظيفية:دراسة مقارنة بين المقاربة الدينية لاسلامية ومقاربة هنري فايول من زاوية واقع التنظيمات في الجزائر.مجلة *افاق للعلوم*، (العدد2). جامعة الجلفة .
- لعريط،وفاء.(2014). *التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية*. رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.