



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

## أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

### دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : علوم اجتماعية - علم اجتماع -

التخصص : علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

من طرف :

سمية بختي

عنوان الأطروحة:

المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية ودورها في بناء

الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

أطروحة مناقشة بتاريخ 28 جانفي 2025 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

| الرقم | اللقب والإسم  | الرتبة         | المؤسسة          | الصفة  |
|-------|---------------|----------------|------------------|--------|
| 01    | لطي دنبري     | أستاذ          | جامعة أم البواقي | رئيسا  |
| 02    | زكية العمراوي | أستاذ          | جامعة أم البواقي | مشرفا  |
| 03    | وليد عبدي     | أستاذ محاضر-أ- | جامعة أم البواقي | ممتحنا |
| 04    | بوجمعة كوسة   | أستاذ          | جامعة سطيف 2     | ممتحنا |
| 05    | ادريس خطابي   | أستاذ محاضر-أ- | جامعة سكيكدة     | ممتحنا |
| 06    | ربيع شتيوي    | أستاذ محاضر-أ- | جامعة جيجل       | ممتحنا |

السنة الجامعية 2025/2024



## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أعانني ووفقني لإتمام هذه الدراسة، حمدا يليق بجلاله  
وعظيم سلطانه وجليل عطائه وإنعامه.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير

إلى الأستاذة قنيفة نورة، والتي ساهمت في إتمام هذا العمل بتقديم نصائحها  
وتوجيهاتها.

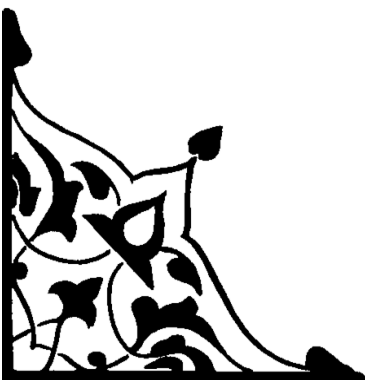
كما نقدم جزيل الشكر والتقدير:

إلى الأستاذة العمراوي زكية، في قبولها لإتمام الإشراف على هذا العمل، وما  
منحته من وقت وجهد وتوجيه.

إلى عمال وإطارات مؤسسة كوندور CONDOR - برج بوغريج.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

فجزاهم الله عنا خير الجزاء





## إهداء

إلى اللذين أنارا دربي ودفعا بي إلى معارج العظم: أبي العزيز رحمه الله  
وإلى أمي أطال الله في عمرها وحفظها.  
إلى زوجي سندي ورفيق دربي حفظه الله  
إلى أولادي قرة عيني أحمد أمين وإسحاق وإلياس حفظهم الله  
إلى اخوتي وأخواتي.  
إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء.  
إلى كل من علمني حرفا.  
أهدي هذا العمل المتواضع.



## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد كيفية مساهمة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor ببرج بوعريريج، من خلال الكشف عن مساهمتها في بناء (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا)، باعتبار أن هذه العناصر الثلاثة هي الأبعاد الرئيسية للثقة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف ونظرا لطبيعة متغيرات البحث التي تشمل مجتمع الدراسة ككل، اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب لدراستنا، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة رئيسية، وتم توزيع 120 استبانة على عمال التنفيذ، وتم اختيارها عن طريق عينة عشوائية بسيطة. تم استرجاع 113 استبانة. أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية قد بلغ 107 استبيانا أي ما يقابل نسبة (90%) من إجمالي حجم العينة. وتم التحقق من فرضيات الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.V 25، وتوصلت دراستنا إلى جملة من النتائج كان أهمها:

✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor.

✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor.

✓ لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم مؤسسة كوندور Condor.

✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، الثقة التنظيمية، مؤسسة كوندور Condor.

**Abstract:**

This study endeavors to explore the contribution of social responsibility towards human resources in building organizational trust within Condor Company situated in Bordj Bou-Argeridj. The investigation focuses on the role of social responsibility in fostering trust among employees towards their supervisors, colleagues, and senior management, considering these facets as pivotal dimensions of organizational trust. Employing a descriptive methodology suited to the comprehensive nature of the research variables, the study employs various data collection methods such as observation, interviews, and questionnaires as the primary instruments. A total of 120 questionnaires were distributed among operational workers, selected through simple random sampling. Retrieving 113 questionnaires, 107 were deemed valid for subsequent statistical analysis, representing 90% of the total sample size. The study employs statistical methods, utilizing SPSS version 25, to test its hypotheses. The findings reveal that:

- Social responsibility towards human resources significantly contributes to the cultivation of organizational trust within Condor Company.
- Social responsibility towards human resources plays a crucial role in enhancing trust among employees towards their supervisors within Condor Company.
- Yet, it is found that social responsibility towards human resources does not significantly contribute to fostering trust among employees towards their colleagues within Condor Company.
- Furthermore, social responsibility towards human resources is identified as a key factor in building trust among employees towards senior management within Condor Company.

**Keywords:** Social responsibility; Social responsibility towards human resources; Organizational trust; Condor Company.

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | المحتويات                                  |
|---|--|
|   | شكر وتقدير                                 |
|   | إهداء                                      |
|   | ملخص الدراسة باللغة العربية                |
|   | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية             |
|   | فهرس المحتويات                             |
|   | فهرس الجداول                               |
|   | فهرس الأشكال                               |
| 3-1   | مقدمة                                      |
| <b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>                       |  |
| 8-5   | 1. إشكالية الدراسة                         |
| 8   | 2. فرضيات الدراسة                          |
| 9   | 3. أسباب اختيار الموضوع                    |
| 9   | 4. أهمية الدراسة                           |
| 10  | 5. أهداف الدراسة                           |
| 11  | 6. أنموذج الدراسة                          |
| 12  | 7. الإطار المفاهيمي للدراسة                |
| 39-13   | 8. الدراسات السابقة                        |
| <b>الفصل الثاني: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية</b> |  |
| 47-42   | 1. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية    |
| 51-47   | 2. تعريف المسؤولية الاجتماعية              |
| 53-52   | 3. أهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية |

|   |   |
|---|---|
| 59-54   | 4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية.                              |
| 60  | 5. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.                      |
| 62-61   | 6. إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية                         |
| 63-62   | 7. معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية                       |
| 65-64   | 8. الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. |
| 65  | 9. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية               |
| 70-66   | 10. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية       |
| <b>الفصل الثالث: الأطار النظري للثقة التنظيمية</b>        |   |
| 75-74   | 1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية                               |
| 80-75   | 2. مفهوم الثقة التنظيمية                                    |
| 81-80   | 3. خصائص الثقة التنظيمية                                    |
| 82-81   | 4. أهداف الثقة التنظيمية                                    |
| 84-82   | 5. أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسة                         |
| 86-84   | 6. أنواع الثقة التنظيمية                                    |
| 87-86   | 7. قواعد الثقة التنظيمية                                    |
| 88-87   | 8. العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية                       |
| 89  | 9. معوقات بناء الثقة التنظيمية                              |
| 101-90  | 10. أبعاد الثقة التنظيمية                                   |
| <b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b> |   |
| 115-105   | 1. تعريف مؤسسة كوندور برج بوعريريج                          |
| 115   | 2. حدود الدراسة   |
| 116   | 3. المنهج المستخدم في الدراسة                               |
| 119-116   | 4. مجتمع وعينة الدراسة                                      |

|   |   |
|---|---|
| 124-119   | 5. أدوات جمع البيانات   |
| 130-124   | 6. الخصائص السيكومترية لأداة القياس   |
| 132-130   | 7. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة                                   |
| <b>الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة</b> |   |
| 140-136   | 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية  |
| 167-141   | 2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |
| 195-167   | 3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالثقة التنظيمية                            |
| 207-195   | 4. تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة                                      |
| 208-207   | 5. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة                                   |
| 216-208   | 6. مناقشة النتائج في ضوء النظريات   |
| 220-216   | 7. النتائج العامة   |
| 224-223   | خاتمة   |
| 238-226   | قائمة المراجع   |
| الملاحق   |   |

## فهرس الجداول

| الصفحة  | عنوان الجدول   | الرقم |
|---------|--|-------|
| 118     | تطور حجم العمالة منذ سنة 2014 إلى غاية 2022  | 01    |
| 123     | توزيع العبارات في الاستبيان  | 02    |
| 123     | درجات مقياس ليكرت الخماسي  | 03    |
| 124     | مجالات مقياس ليكرت الخماسي   | 04    |
| 125     | أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة   | 05    |
| 127     | صدق الاتساق الداخلي لمتغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية                                  | 06    |
| 128     | صدق الاتساق الداخلي لمتغير الثقة التنظيمية   | 07    |
| 130-129 | المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)   | 08    |
| 130     | قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان   | 09    |
| 132-131 | الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان والاختبار الفرضيات                               | 10    |
| 136     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس   | 11    |
| 137     | توزيع أفراد العينة حسب السن  | 12    |
| 138     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي  | 13    |
| 140     | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية  | 14    |
| 143-141 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | 15    |
| 168-167 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدهم: الثقة بالمشرفين                          | 16    |
| 177-176 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدهم: الثقة بالزملاء في العمل.                 | 17    |

|         |   |           |
|---------|---|-----------|
| 185-184 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: الثقة<br>بالإدارة العليا | <b>18</b> |
| 193     | التحليل الاحصائي لأبعاد الثقة التنظيمية   | <b>19</b> |
| 196     | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية<br>الفرعية الأولى                    | <b>20</b> |
| 199     | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية<br>الفرعية الثانية                   | <b>21</b> |
| 202     | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية<br>الفرعية الثالثة                   | <b>22</b> |
| 205     | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية<br>الرئيسية                          | <b>23</b> |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11     | أنموذج الدراسة   | 01    |
| 55     | هرم كارول (caroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية               | 02    |
| 62     | إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية                  | 03    |
| 90     | أبعاد الثقة التنظيمية  | 04    |
| 101    | مؤشرات أبعاد الثقة التنظيمية                                 | 05    |
| 105    | المؤسسات المنتمية لمجموعة بن حمادي                           | 06    |
| 109    | الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور Condor                         | 07    |
| 117    | عدد عمال مؤسسة كوندور في جميع المستويات                      | 08    |
| 117    | تطور حجم العمالة من 2014 الى غاية 2022                       | 09    |
| 136    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                 | 10    |
| 137    | توزيع أفراد العينة حسب السن                                  | 11    |
| 139    | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي                      | 12    |
| 140    | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية                        | 13    |
| 145    | ترتيب عبارات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | 14    |
| 169    | ترتيب عبارات بعد الثقة بالمشرفين                             | 15    |
| 178    | ترتيب عبارات بعد الثقة بالزملاء في العمل                     | 16    |
| 186    | ترتيب عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا                       | 17    |

مقام

---

يتسم العصر الحالي بالتطور السريع والتحولات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية أمراً لا غنى عنه للمؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية. فالموارد البشرية ليست مجرد قوة عاملة تقوم بتنفيذ المهام، بل تعتبر العنصر الحيوي والمحرك الأساسي للابتكار والنمو داخل المؤسسة، فهي القوة الدافعة وراء التغيير والتطوير، والعنصر الأساسي في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. ومنه فالمؤسسة لم تعد مقتصرة على مجرد تلبية الاحتياجات الأساسية للموارد البشرية، بل تمتد إلى توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والارتقاء بالمهارات، وتعزز من رفاهية وسعادة الموارد البشرية. إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) ينطوي على الاعتراف بأهمية الموارد البشرية كمحور أساسي في نجاح أي مؤسسة، وبالتالي، تبني المؤسسة لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية يصبح ضرورة لضمان استدامة الأعمال وتحقيق التنمية المستدامة.

تسعى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية نحو تفعيل القيم والمبادئ الإنسانية داخل بيئة العمل، والتفكير بمصلحة ورعاية الموارد البشرية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة. فهي تتجلى في توفير بيئة عمل عادلة وصحية، وتوفير فرص تطوير المهارات والتدريب، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وضمان المساواة في الفرص والمكافآت. تعتبر هذه الممارسات الإدارية السليمة للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال تحقيق هذه الممارسات، يمكن للمؤسسة أن تلعب دوراً فعالاً في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة. فالثقة التنظيمية تمثل الركيزة الأساسية في بناء علاقات إيجابية بين الموارد البشرية والمشرفين والإدارة العليا للمؤسسة، وتتبع الثقة التنظيمية من الشفافية والعدالة والتواصل الفعال داخل المؤسسة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء لا يتجزأ من رؤية وأهداف المؤسسة وأن أصواتهم تُسمع وتُقدر. وكذا الشعور بقيمتهم وتقديرهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء والانتماء والانخراط الإيجابي للعاملين في أداء مهامهم وتحقيق النجاح المشترك.

ومن ثم، يمكن القول بأن تركيز المؤسسة على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية له تأثير مباشر على بناء الثقة التنظيمية، وبالتالي تعزيز الروح المؤسسية وتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم وإنتاجيتهم.

لذا، فإن فهم الارتباط الوثيق بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، وبناء ثقة التنظيمية داخل المؤسسة، يمثل مفتاحاً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام وتطوير بيئة عمل ملهمة ومثمرة للجميع.

وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة وقد اخترنا مؤسسة كوندور condor ببرج بوغريج لدراسة هذا الموضوع.

ومن أجل الإلمام بالموضوع والتعرف على حيثياته، والاجابة على تساؤلاته وصدق فرضياته، قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية وهي كالتالي:

**الفصل الأول: "موضوع الدراسة"** وفيه تم تحديد إشكالية وتساؤلات الدراسة مع فرضياتها، وأهمية ومبررات اختيار موضوع الدراسة، مع تبيان أهداف الدراسة وأهم المفاهيم الإجرائية للدراسة، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

**الفصل الثاني: "الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية"** و في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية حيث تناولنا نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية، وتحديد المفهوم وأهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أبعادها ومبادئها، وكذلك استراتيجيات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية اضافة لأهم الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. ثم يليها عرض للمؤشرات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية .

**الفصل الثالث: "الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية"** جاء هذا الفصل لعرض الأدب النظري المتعلق بالثقة التنظيمية وفقا لرؤية تناولت نشأة وتطور الثقة التنظيمية، وتحديد مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية في المؤسسة وخصائصها، وكذلك أهدافها، بالإضافة إلى قواعدها وأنواعها، يليها تقديم توضيح حول أهم العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية، وكذا أهم معوقات

بناء الثقة التنظيمية. وفي الأخير تم عرض للأبعاد الرئيسية للثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) مع أهم مؤشراتهم.

#### الفصل الرابع: "الإجراءات المنهجية للدراسة" تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة كوندور

condor بـيرج بوعريـريـج، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، من التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة، وحدود الدراسة، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة الأساسية وكيفية إختيارها، والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### الفصل الخامس: "عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة" تم التطرق في هذا

الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، والبيانات المتعلقة بكل من متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية ومتغير الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا)، ومن ثم تم تفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة، وفي ضوء النظريات السوسولوجية، وفي الأخير خرجنا بنتيجة عامة للدراسة.

# الفصل الأول: موضوع الدراسة

---

- ✓ إشكالية الدراسة.
- ✓ فرضيات الدراسة.
- ✓ أسباب اختيار الموضوع.
- ✓ أهمية الدراسة.
- ✓ أهداف الدراسة.
- ✓ أنموذج الدراسة.
- ✓ الإطار المفاهيمي للدراسة.
- ✓ الدراسات السابقة.

## 1. إشكالية الدراسة

تعتبر الموارد البشرية محل اهتمام العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية، والموارد البشرية هي المحور الأساسي لدراسة التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسات وفي المجتمع بشكل عام، قد أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم والنجاح التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الإمبريقية من خلال ضرورة العناية بالمورد البشري باعتباره جزءاً رئيسياً من مكونات المؤسسة، وفي الدول النامية يعتبر العنصر البشري حالياً من أهم الموارد التي تملكها الدولة.

يعد المورد البشري أحد العناصر المهمة في كل تنظيم ناجح وفعال، دونه لا يمكن أن ينشأ أو يكون أي تنظيم، لذلك اهتمت العديد من التخصصات كعلم الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع منذ ظهورها وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، ومن بين المداخل السلوكية في علم الإدارة التي اهتمت بالمورد البشري نجد مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية للمورد البشري داخل المؤسسة باعتبار أن الاحتياجات الاجتماعية والنفسية لها تأثير على تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

وعلى اعتبار المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، فإن نجاح أي مؤسسة مرهون بنجاح تفعيل وضبط المورد البشري وتحسين أدائه ومهاراته من خلال تعليمه وتدريبه، وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، كما تعمل على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له كي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، لأنه هو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، لذلك فهو المورد الذي يصنع التفوق والتميز بين المؤسسات ويشكل أداة التغيير.

وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. ومن أبرز المتغيرات المؤثرة على المورد البشري ما يعرف بالثقة التنظيمية.

فالثقة التنظيمية تعد في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، فحتاج المؤسسات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، الأمر الذي أضحى معه وجود حد معين من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، بحيث تعتبر عنصراً أساسياً في العلاقات الإنسانية البناءة، وأنها متغير رئيسي في تأثيرها على السلوك الشخصي والجماعي.

حيث حضي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام الدراسات التنظيمية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا لارتباطها بكثير من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وإذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر فإن أهميتها ستزداد في المستقبل، نظراً لاتجاه المؤسسات نحو العلاقات المفتوحة واعتمادها على المعلومات والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق الأهداف المشتركة، وهي متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه.

ويعتبر مجال زرع الثقة بين العاملين داخل المؤسسة في المقام الأول من أهم المسائل داخل المؤسسة، حيث تلعب دوراً مهماً في السيطرة على سلوك الأفراد وحتى الجماعات، كما أنها الاتصال الفعال ولغة الحوار وانفتاح أفضل للتبادل الفكري، وكذلك الاستعداد للعمل والاعتماد على بعضهم في العمل في فريق. أضف إلى ذلك أن ثقة العاملين بمشرفهم يعتمد على الارتباط بالعاملين، من خلال نسج علاقات وطيدة معهم واحترامهم واهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم والشعور بمشاكلهم وتلبية حاجاتهم فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، والطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة داخل المؤسسات، كما أن للإدارة العليا دوراً في بناء هاته الثقة بحيث تكون جديرة بثقة العاملين بالمؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، كذلك الثقة بالزملاء تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية فحينما تكون الثقة بين الأفراد يستطيعون طرح أفكارهم وآرائهم، ويعاون بعضهم بعضاً،

من جانب آخر، فإنه في المؤسسات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام.

إن أساس المؤسسات الناجحة هي الثقة، ولو اتخذنا أفضل بيئات العمل في العالم كمرجعية لنقارن معها لوجدناها جميعاً تتفق على أن الثقة بأعلى مستوى من الشفافية والوضوح هي سبب التميز. كما أن الثقة لا تؤخذ قبل أن تعطى، وإن أعطيت فيجب على المؤسسات الحفاظ عليها على جميع المستويات الإدارية، ومن أكثر استراتيجيات بناء الثقة فعالية هي تلك التي تتضمن التزاماً صادقاً من قبل الإدارة العليا، ومن السياسات والممارسات التي تحقق الثقة هي تلك التي تبنى بشكل صادق من قبل الإدارة العليا، ويتم تعزيزها وبناءها في جميع أنحاء المؤسسة. وقد تكون المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية هي هذه السياسة التي تقوم بها إدارة المؤسسة لإرضاء الموارد البشرية والتي تكون عن طريق توزيع المكافآت، وتوفير التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، وغيرها من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، يبعث الثقة والارتياح في نفوس الموارد البشرية، فقد تكون أسلوب المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية أسلوب لبناء الثقة داخل المؤسسة والمحافظة عليها.

لما كانت المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية لها علاقة بالثقة التنظيمية من عدة جوانب، تمكن من توفير المناخ الإيجابي للعمل التي تضمن التحرك الإيجابي نحو الهدف، وذلك بالتركيز على أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية ومساهمتها في بناء الثقة التنظيمية يوفر أرضية مشتركة بين أعضاء المؤسسة ما يؤدي بعد ذلك إلى بيئة تعاونية بين الموارد البشرية ومنه بما يحقق مصلحة العمل والعاملين.

فقد يكون لبعض المعايير المعتمدة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مساهمة في تعزيز ثقة الموارد البشرية بمؤسستهم، كما قد تساهم في تعزيز ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل المؤسسة بما يخدم توجهها لتحقيق هدفها، كما يمكن أن تساهم في تعزيز ثقة الموارد البشرية بزملائهم داخل المؤسسة.

وهذا ما دفع بنا إلى استقصاء مساهمة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

من هنا تبرز معالم إشكالية موضوعنا التي نلخصها في التساؤل الرئيسي الآتي:

➤ كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor؟

### التساؤلات الفرعية:

✓ كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor؟

✓ كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم داخل مؤسسة كوندور Condor؟

✓ كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor؟

## 2. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

➤ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية من خلال بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم وبزملائهم وبالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

### الفرضيات الفرعية:

✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor.

✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم داخل مؤسسة كوندور Condor.

✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

## 3. أسباب اختيار الموضوع

- يعتبر اختيار موضوع الدراسة خطوة حيوية في مسار البحث العلمي أو الأكاديمي، وهناك العديد من المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره، وتمثلت فيما يلي:
- ✓ الميل الشخصي للموضوع، بالإضافة لكونه مرتبط بمجال التخصص، أي يجمع بين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس.
  - ✓ حداثة موضوع الثقة التنظيمية للمؤسسة وكذا موضوع المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الوطنية.
  - ✓ يمكن أن توفر هذه الدراسة خلفية نظرية وعلمية للمعنيين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي.
  - ✓ يمثل موضوع الثقة التنظيمية للمؤسسة وكذا موضوع المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من انشغالات الساعة الراهنة.
  - ✓ الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.

## 4. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث بحيوية الموضوع الذي يعالجه والذي يركز على دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من جهة وأبعاد الثقة التنظيمية من جهة أخرى، لا سيما أن الاتجاه الحديث للمؤسسات باختلافها هو التركيز على الموارد البشرية لما لها من أثر واضح في زيادة الأداء لها وتحقيق أهدافها بفعالية، كما أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية يساعد في تحسين ظروف العمل وتعزيز العلاقات العمالية. ذلك يساهم في بناء روح الفريق وتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة. باعتبار أن العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة أحد عوامل زيادة الأداء وتحقيق النجاحات المستمرة.

باختصار تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في تحقيق التوازن بين احترام القيم الاجتماعية وأهداف المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الروح الجماعية والنجاح المستدام.

## 5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى لفت نظر الباحثين لما يلعبه البحث العلمي من تعريف، وتشخيص حقائق علمية موضوعية عن واقع الجانب الاجتماعي بالمؤسسات. كما أن لكل باحث هدف يسعى لبلوغه من وراء بحثه، والهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في فحص دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وكيفية مساهمتها في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة، كما يهدف البحث إلى تحقيق أهداف فرعية أهمها:

- ✓ التعرف على الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.
- ✓ تحديد طبيعة الثقة التنظيمية للمؤسسة وأبعادها.
- ✓ الكشف عن مدى ممارسة مؤسسة كوندور للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية بمختلف أبعادها.
- ✓ الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لعمال مؤسسة كوندور.
- ✓ تحديد كيفية مساهمة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية للعاملين في مؤسسة كوندور.
- ✓ تحديد دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسستهم.
- ✓ تحديد دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور.
- ✓ تحديد دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم داخل مؤسسة كوندور.
- ✓ الخروج بجملة من النتائج والاستنتاجات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع الدراسة أو المسؤولين في إدارة مؤسسة كوندور.
- ✓ محاولة تقديم فكرة علمية موضوعية عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية، وكيفية الاستفادة منها باستخدامها في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

## 6. أنموذج الدراسة

يشمل موضوع الدراسة متغيرين أساسيين:

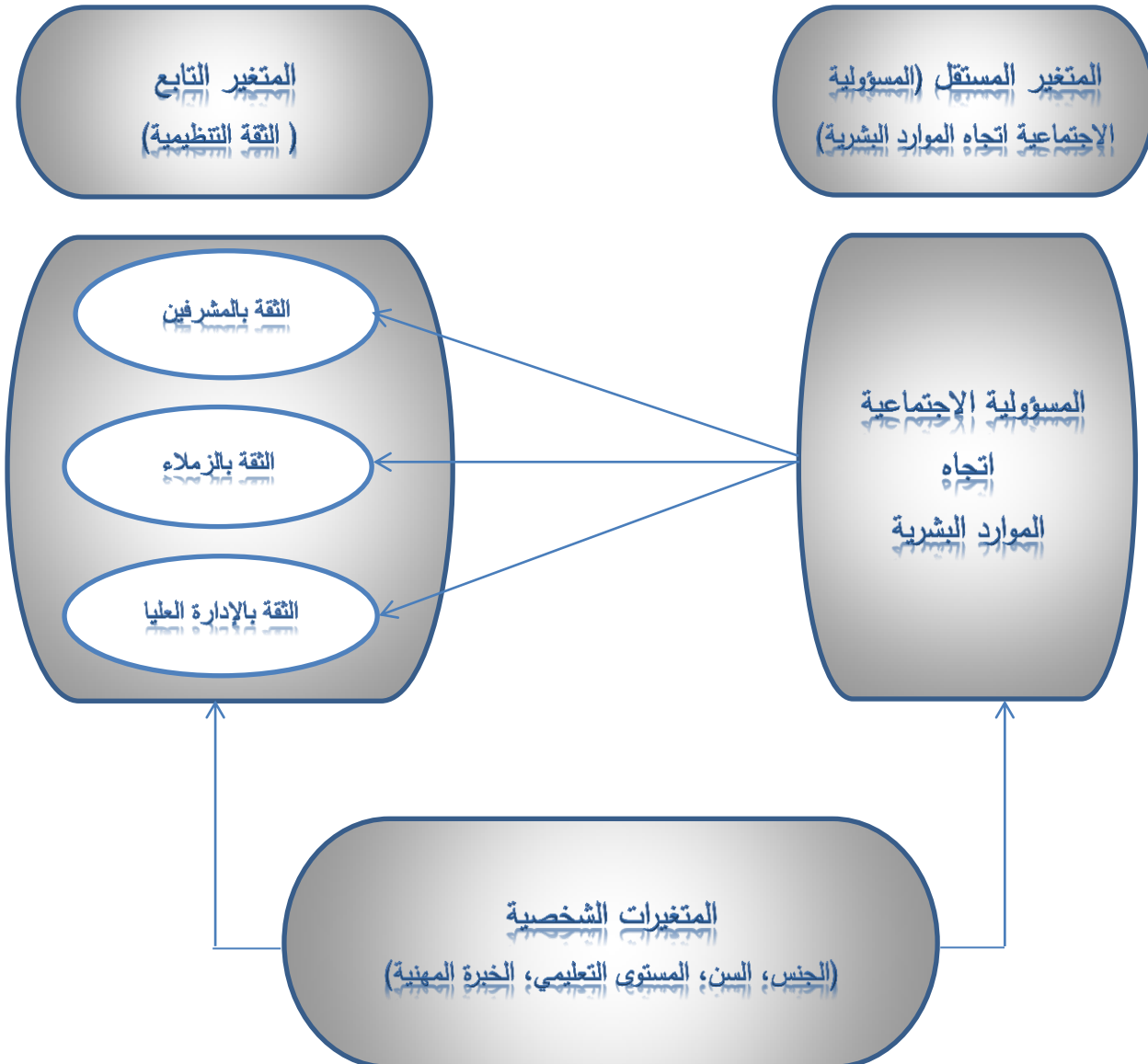
**المتغير المستقل:** يتمثل في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.

**المتغير التابع:** يتمثل في الثقة التنظيمية ويرتبط بالأبعاد التالية:

1- الثقة بالمشرفين. 2- الثقة بالزملاء في العمل. 3- الثقة بالإدارة العليا.

**المتغيرات الوصفية:** وتتمثل في المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

الشكل رقم 01: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة وفق فرضيات الدراسة

## 7. الإطار المفاهيمي للدراسة

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم والمصطلحات مهمة لأي بحث علمي، ولتعدد التعريفات الخاصة بكل مفهوم خاصة في مجال تخصصنا العلوم الاجتماعية، سنحاول وضع مفاهيم واضحة محددة تحديداً محكماً، توضيحاً للقارئ من أجل أخذ صورة عامة حول مفاهيم دراستنا، وهذا بعرض المفاهيم الإجرائية للدراسة.

## 1.7. المسؤولية الاجتماعية:

## التعريف اللغوي للمسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية لغة: المسؤولية في اللغة تعني الالتزام والقدرة على تحمل الأعباء، وهي مشتقة من الفعل "سأل" بمعنى "تحمل"، مما يعني أن الفرد مسئولاً أو مطالباً بتحمل أمور أو أفعال أتاها<sup>1</sup>. المسؤولية في المعاجم العربية: مصدر صناعي من مسئول، وتعني: تبعة "المسؤولية تقع على عاتقي" حمل "يستطيع تحمل مسئوليات كبيرة" ألقى المسؤولية على عاتقه: حمله إياها، التزام "مسؤولية أخلاقية" التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً، مسؤولية جماعية: التزام تتحمله الجماعة، مسؤولية قانونية: التزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون، واللامسؤولية: شعور المرء بأنه غير ملزم بعواقب أعماله<sup>2</sup>.

## التعريف الاصطلاحي للمسؤولية الاجتماعية:

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المؤسسات الاقتصادية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم"<sup>3</sup>.

يعرف البكري المسؤولية الاجتماعية بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في

<sup>1</sup> لويس معلوف، المنجد في اللغة والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية ببيروت، الطبعة الأولى، 2009، ص 316.

<sup>2</sup> أحمد مختار عبد الحميد عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة: الأولى، ج 2، 2008، ص 1020.

<sup>3</sup> Peter F Drucker , An Indroductory view of management, harpers college Press, USA, 1977,P 584.

نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من إستراتيجيتها<sup>1</sup>.

يعرف فؤاد محمد حسين الحمدي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها: "التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع تسعى من خلاله المؤسسة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي"<sup>2</sup>.

يعرف حسين الأسرج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها: "تصرف المؤسسات على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة"<sup>3</sup>.

### التعريف الاجرائي للمسؤولية الاجتماعية:

يجب إعطاء تعريف إجرائي للمسؤولية الاجتماعية قبل التطرق للتعريف الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية كما يلي:

**1.1.7. المسؤولية الاجتماعية:** "هي سلسلة من الإجراءات والممارسات التي تقوم بها إدارة مؤسسة كوندور Condor، والتي من خلالها تفي بالاحتياجات الاجتماعية التي قد لا تعود عليها بفائدة مباشرة سواء كان القيام بهذه الإجراءات والسياسات اختيارياً أو إلزامياً وسواء كانت الأجزاء المستفيدة منها من داخل مؤسسة Condor أو من خارجها".

**2.1.7. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية:** "مرتبطة بالموارد البشري داخل المؤسسة، متمثلة في سلسلة من الإجراءات والممارسات التي تقوم بها إدارة مؤسسة Condor، حتى من خلالها تفي بالاحتياجات الاجتماعية لمواردها البشرية، التي قد لا تعود عليها بفائدة مباشرة سواء كان القيام بهذه الإجراءات والسياسات اختيارياً أو إلزامياً".

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات، الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص 37.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 90، الكويت، فيفري 2010، ص 4.

## 2.7. الثقة التنظيمية:

## التعريف اللغوي للثقة:

عرفت الثقة بأنها مصدر كلمة وثق به يثق، وثافة ووثقه أي ائتمنه، والوثيقة في الأمر إحكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق والوثيق هو العهد، والمواتقة هي المعاهدة، والوثاق في الأصل هو حبل أو قيد<sup>1</sup>.

## التعريف الإصطلاحي للثقة التنظيمية هو:

عرفت الثقة على أنها "اعتقاد الفرد بأن فردا آخر يبذل جهودا بنية حسنة للتصرف وفقا لأي التزامات سواء كانت صريحة أو ضمنية، وهو صادق في أي مفاوضات سبقت مثل هذه الالتزامات ولا يستفيد بشكل مفرط من الآخر حتى عندما تكون الفرصة متاحة"<sup>2</sup>.

الثقة التنظيمية "تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق"<sup>3</sup>.

وعرفت الثقة التنظيمية كذلك بأنها "تشير إلى التوقعات الإيجابية للعاملين فيما يتعلق بسلوكيات المؤسسة المستندة إلى العلاقات والأدوار التنظيمية والاعتماد المتبادل"<sup>4</sup>

## التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية هو:

الثقة التنظيمية هي: "توقعات ومشاعر إيجابية يحملها العمال اتجاه مؤسسة Condor (مشرفيهم أو زملائهم أو الإدارة العليا)، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة بالمؤسسة المستندة إلى العلاقات والأدوار التنظيمية ضمن سياقات العمل في مؤسسة Condor".

<sup>1</sup> جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003، ص 372 .

<sup>2</sup> Yakın Burçak, et al, **Organizational Trust, Organizational Identification and Organizational Cynicism: A Researchon White Colors**, International Journal of Business and Management Invention, Vol. 6, No.7, 2017,p73.

<sup>3</sup> أباد طه الرواشده، الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات ( الكرك، الطفيلة، معان ) في جنوب الأردن، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 40 ، العدد 2، 2013، ص 461.

<sup>4</sup> Wan Najwa Arifah , & Ahmad Fais Ahmad , **Impact of Organizational Trust on Whistle-BlowingIntentions at Malaysian Enforcement Agency**, International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol. 4, No. 1, January 2017,p02.

## 8. الدراسات السابقة

## 1.8. الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

1.1.8. دراسة هالة يوسف إبراهيم القصاص<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

" أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية بأبعادها المختلفة ( الأداء الوظيفي، الانتماء التنظيمي، الالتزام بالأنظمة والقوانين، سلوك المواطنة التنظيمية، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات والمشاكل التي تحد من ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ ما أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟

**الإطار المنهجي:** استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية وجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم 1332 موظف، وقامت الباحثة بتوزيع 370 استبانة باستخدام عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 330 استبانة، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

<sup>1</sup> هالة يوسف إبراهيم القصاص، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

## نتائج الدراسة

وقد توصلت الباحثة النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية، ويرجع ذلك إلى التزام الجامعات بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من شأنه تحسين الأداء الوظيفي تحقيق الانتماء التنظيمي، والالتزام بالأنظمة والقوانين ومن ثم سلوك المواطنة للعاملين والذي يحقق فاعلية تنظيمية.
- ✓ وجود تأثير إيجابي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك بسبب الأثر النفسي الذي يتركه التزام الجامعة بمسؤولياتها اتجاه الموظفين وتفهمها لاحتياجاتهم، في نفوس الموظفين والذي ينعكس بشكل تلقائي على فاعليتهم التنظيمية، كما تبين أن متغير المسؤولية الاجتماعية له التأثير الأعلى على الأداء الوظيفي.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية ويرجع ذلك لحرص الجامعة على تطبيق الأنظمة والقوانين والمسؤوليات القانونية والاجتماعية بشكل متساوي بين جميع العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والعلمية بغض النظر عن الجنس.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على جميع مجالات الفاعلية التنظيمية، تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر، ومكان العمل لصالح العاملين في جامعة القدس المفتوحة، وعدد سنوات الخدمة لصالح من أمضوا أكثر من 15 عام.

## 2.1.8. دراسة فاطمة الزهراء العكازي، رشيد بوججر<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

" أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري على الولاء التنظيمي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة دراسة الحالة Cheli farm SARRL"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري على الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تأثير الأبعاد التالية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري ( التوظيف، جودة حياة العمل، الأجور والمكافآت، الخدمات الاجتماعية). وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ ما هم أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في

مؤسسة Cheli farm SARRL؟

وتتبع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما هو مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري في المؤسسة محل

الدراسة؟

➤ ما هو مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

➤ ما هو أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري على مستوى الولاء التنظيمي

في المؤسسة محل الدراسة؟

➤ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري

تعزى للمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة) ؟

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء العكازي، رشيد بوججر، أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري على الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة الحالة Cheli farm SARRL، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، يومي 15/14 نوفمبر 2016، جامعة حسينية بن بوعلي- الشلف.

الإطار المنهجي: استخدم الباحثان في دراستهم المنهج الوصفي وطبقا استبيان على عينة بسيطة قدرها 33 مفردة وتم استرجاع 30 مفردة، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

### نتائج الدراسة

وقد توصل الباحثان إلى بعض النتائج الهامة وهي:

- ✓ يلاحظ أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وذلك وفقا لإجابات أفراد العينة، وذلك راجع أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري.
- ✓ تبين من خلال النتائج أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري السائدة في المؤسسة هي على التوالي حسب متوسطها الحسابية: بعد جودة حياة العمل، بعد التوظيف، بعد الخدمات الاجتماعية، بعد الأجور والمكافآت.
- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط، حسب آراء واستجابات أفراد العينة، وقد كان ترتيب متوسطات أبعاده على النحو التالي: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري.
- ✓ توصل الباحثان من خلال الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري (التوظيف، جودة حياة العمل، الأجور والمكافآت، الخدمات الاجتماعية) على الولاء التنظيمي في مؤسسة Cheli farm.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.42، كما أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري تفسر ما مقداره 17% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي في المؤسسة وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعا ما.

✓ توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين كل من التوظيف، جودة حياة العمل، الأجور، الخدمات الاجتماعية، والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأجور والولاء التنظيمي 0.36 وهي علاقة ارتباطيه متوسطة، في حين أن العلاقة الارتباطيه بين كل من التوظيف والولاء موجبة ولكن ضعيفة حيث بلغت قيمة  $0.08R$ .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، مدة الخبرة، الرتبة).

### 3.1.8. دراسة ضيف أحمد، موفق سهام<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

" مساهمة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين -

مؤسسة Condor - برج بو عريريج أنموذجاً -"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين، بالتطبيق على عينة من موظفي مؤسسة Condor - برج بو عريريج.

وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ ما مدى مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير

الإبداعي للعاملين؟

**الإطار المنهجي:** استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي وطبقا استبيان على عينة عشوائية قدرها 90 مفردة وتم استرجاع 60 استمارة، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

<sup>1</sup> ضيف أحمد، موفق سهام، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين - مؤسسة Condor - برج بو عريريج أنموذجاً، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، يومي 14/15 نوفمبر 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor برج بوعريريج .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية فيما يتعلق بعملية التوظيف في تنمية التفكير الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor برج بوعريريج .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية في تنمية التفكير الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor برج بوعريريج .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية فيما يتعلق بالتكوين في تنمية التفكير الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor برج بوعريريج .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية في تنمية التفكير الإبداعي لموظفي مؤسسة Condor برج بوعريريج .

4.1.8. دراسة منيرة سلامي، رفيقة سنيقرة<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

"أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة بين مؤسسة ايلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة -"

وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ كيف يؤثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

<sup>1</sup> منيرة سلامي، رفيقة سنيقرة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسسة ايلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي الأول: حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، يومي 25/26 نوفمبر 2013، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة.

**الإطار المنهجي:** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وهي:

✓ مؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة- LIND GAZ.

✓ مؤسسة الضياء.

✓ مؤسسة إيلاف ترين.

تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 60 عاملا في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) من المؤسسات محل الدراسة باختلاف قطاع نشاطها.

### نتائج الدراسة

وقد توصلت الباحثين إلى النتائج التالية:

✓ لا يوجد اتفاق حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أنه يمكن اعتبارها

كمايلي:

✓ مدى مساهمة منظمات الأعمال في الكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر

ومكافحة التلوث وتحسين الخدمات الصحية وغيرها.

✓ تتبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في حدود طاقاتها.

فيختلف تبنيها لهاته الأخيرة باختلاف القطاع الذي تنشط فيه.

✓ توصلت الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضيات إلى أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة

معنوية بين آراء العينة حول مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بسبب اختلافهم في الجنس عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

✓ توصلت الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضيات إلى أنه توجد اختلافات ذات دلالة

معنوية بين آراء العينة حول مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بسبب اختلافهم في قطاع النشاط.

✓ توصلت الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضيات إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة

إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية كمتغيرات مستقلة وأداء المورد البشري في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع.

✓ بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى أنه يؤثر كل من التكوين والتطوير وعنصر الأجر والمكافآت بشكل أكبر في أداء المورد البشري وهذا ما أثبتته النتائج المتوصل إليها. وذلك بمعامل ارتباط قدره 69.8%.

### 5.1.8. التعقيب على الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

مما سبق يتضح أن هذه الدراسات تناولت أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات، وقد تم تركيزها على بعد واحد من أبعادها وهو المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، وهذا ما خدمنا كثيرا في دراستنا بحكم أنه متغيرنا المستقل الذي أجريت عليه هذه الدراسة، وقد أعطت هذه الدراسات السابقة تحليلا مفصلا لمتغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية الذي ساعدنا في تحديد بعض أبعاده ومؤشراته داخل المؤسسة بشكل دقيق، وكذلك اعتمدنا على هذه الدراسات في دراستنا في الجانبين النظري والتطبيقي، من خلال اعتماد نفس المنهج، كما تم الاستعانة بهم في بناء الأداة المنهجية (تحديد عبارات الاستبيان) التي نزلنا بها لميدان الدراسة، وكذلك تم استخدامهم في عملية تحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، كما تم مقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج دراستنا.

### 2.8. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

#### 1.2.8. . دراسة سمية جقيدل<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

" إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، ومعرفة دلالة الفروق في العدالة والثقة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، باختلاف الجنس والسن ومدة العمل والرتبة الوظيفية.

<sup>1</sup> جقيدل سمية، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2018/2019.

تم صياغة الاشكالية وفق التساؤلات التالية:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (السن، الرتبة الوظيفية)؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما ؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في درجات الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما ؟
- هل يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء في العمل) ؟

**الإطار المنهجي:** حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، أين تكونت العينة من (220) أستاذا من جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أختيرت بطريقة عشوائية طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أدوات الدراسة والتحقق من خصائصها السيكومترية(الصدق والثبات) واستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss النسخة 20.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية عند الأساتذة كان مرتفعاً.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية جاءت لصالح الفئة من (56-65 سنوات) و لصالح الأساتذة المساعدين.
- ✓ توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
- ✓ توجد فروق دالة إحصائية بين الجنسين في مستوى سلوك الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة باختلاف مدة العمل والتفاعل بينهما.
- ✓ يمكن التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط من خلال مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة).

2.2.8. دراسة سرير الحرثسي حياة<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

"التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

<sup>1</sup> سرير الحرثسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة معسكر، المجلد 8، العدد 2، 2017.

➤ ما هو تأثير العدالة والثقة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟  
ومن هذا السؤال اشتقت التساؤلات التالية:

➤ ما هو مستوى العدالة التنظيمية والثقة السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

➤ هل هناك أثر لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

➤ هل هناك أثر لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المؤسسة) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

➤ ما هو دور المتغير التفاعلي (الثقة التنظيمية) في تعديل العلاقة ما بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين.

**الإطار المنهجي:** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدمت منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الإطار التطبيقي بالاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة وقدر عددها بـ 11 مؤسسة، وقامت بتقدير حجم العينة بـ 160 مفردة، وتم استرجاع 140 استبانة صالحة للدراسة.

**نتائج الدراسة:**

من خلال الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية).

- ✓ (العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.
- ✓ وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الدراسة، وهذا يعني أن العدالة التنظيمية، تلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ يشكل بعد العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة ووافية يساهم بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ كما أن الأفراد العاملين لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدموها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها، يتبين من التحليل الإحصائي أن مستوى الثقة التنظيمية السائد في المؤسسات محل الدراسة يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وبإيجابية، واحتل بعد الثقة بإدارة المؤسسة في المرتبة الأولى ثم بعد الثقة بالزملاء ثم في المرتبة الأخيرة بعد الثقة بالمشرفين.
- ✓ على الرغم من افتقار العينة المبحوثة إلى الأثر الإيجابي الناجم عن سيادة بعد (الثقة بالمشرفين) إلا أن ذلك لم يمنع من تميز أفرادها بمستوى جيد من الأداء الوظيفي، مما يعني وجود أبعاد أخرى تؤثر وبشكل إيجابي في مستوى أداء العاملين.

3.2.8. دراسة ضيف أحمد، موفق سهام<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

" مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة: مركز البحث العلمي

والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلاً بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة - وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة؟

**الإطار المنهجي:** يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، البالغ عددهم 209 موظف. ولقد تم استخدام العينة العشوائية مكونة من (90) فرداً عاملاً، كما استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما استعاننا بجملة من الأدوات لاختبار فرضيات الدراسة منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد. وتحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي SPSS.

## نتائج الدراسة

من خلال الدراسة توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

## بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية:

- ✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "الثقة التنظيمية" كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ بناء على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الثلاثة التي تضمنها محور الثقة التنظيمية، فقد حقق محور الثقة التنظيمية على المستوى الإجمالي، متوسطاً حسابياً بلغ (2.712)، بانحراف معياري قدره (0.472).

<sup>1</sup> ضيف أحمد، موفق سهام، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد 2، 2016.

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "الثقة التنظيمية" على النحو التالي: الثقة بالمشرفين بالمرتبة الأولى، تليها الثقة بإدارة المؤسسة بالمرتبة الثانية، ثم الثقة بزملاء العمل بالمرتبة الثالثة.  
بالنسبة لمحور الولاء للمؤسسة:

✓ أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الولاء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ حقق هذا المحور متوسطاً حسابياً إجمالياً قدر بـ 2,7671، وانحراف معياري قدر بـ 0,635100 .  
بالنسبة لعلاقة التأثير بين الثقة التنظيمية والولاء للمؤسسة:

✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة مجتمعة في مستوى الولاء لموظفي مركز البحث العلمي.  
✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة للثقة التنظيمية في تحقيق الولاء لمركز البحث العلمي.

#### 4.2.8 دراسة محمد جودت محمد فارس<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

"العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ ما علاقة الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر-غزة؟

الإطار المنهجي: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين المثبتين العاملين في جامعة الأزهر - غزة ويبلغ عددهم (170) إدارياً مثبتاً، وتم عمل مسح شامل للإداريين المثبتين في جامعة الأزهر - غزة، حيث تم توزيع (170) استبانة، وقد تم استرداد (125) استبانة، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

<sup>1</sup> محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014.

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ كشفت نتائج التحليل أن الثقة بالمشرفين من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ الوزن النسبي (66%) وهذا يشير لوجود درجة متوسطة من الموافقة على بعد الثقة بالمشرفين.
- ✓ بينت النتائج أن الوزن النسبي لبعد الثقة بزملاء العمل كان (75%) وهذا يشير لوجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد الدراسة على هذا البعد ويعني وجود ثقة بزملاء العمل داخل جامعة الأزهر - غزة.
- ✓ أظهرت النتائج أن قيمة الوزن النسبي لبعد الثقة بإدارة الجامعة بلغ (46 %) وهذا يشير لوجود درجة منخفضة من الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد الدراسة، مما يعني أن العاملين في جامعة الأزهر - غزة تثقهم بإدارة الجامعة ضعيفة.
- ✓ كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث إذا ارتفع مستوى الثقة التنظيمية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الأزهر - غزة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- ✓ بينت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

### 5.2.8 .دراسة Evren Güçer , Şerif Ahmet Demirdağ<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

#### "Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels"

"الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الفنادق"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الفندق ودراسة العلاقة بين هذه المتغيرات.

<sup>1</sup> Evren Güçer , Şerif Ahmet Demirdağ, **Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels**, Society for Business Management Dynamics Vol.4, No.1, Jul 2014, p-p.12-28.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين بمديرهم ورضاهم الوظيفي.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين بزملاءهم ورضاهم الوظيفي.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين بالمؤسسة نفسها ورضاهم الوظيفي.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين والثقة التنظيمية.
- الإطار المنهجي: يتكون مجتمع البحث من موظفي الفنادق الحرارية ومؤسسات فنادق المدينة في أفيون وأنقرة في أبريل 2014، في حين تتكون عينة البحث من 408 موظفًا في 19 فندقًا تم اختيارهم.

نتائج الدراسة:

توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تصور الثقة التنظيمية لدى موظفي الفنادق ورضاهم الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين بمديرهم ورضاهم الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين بزملاءهم ورضاهم الوظيفي.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ثقة الموظفين بالمنظمة والرضا الوظيفي.
- ✓ وجود درجة ارتباط بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي بناء على قائمة من المتغيرات الديموغرافية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إجمالي الوقت في القطاع والمؤسسة، التعليم، متوسط الأجر الشهري، وقسم العمل) داخل الفندق الذي يعملون فيه.
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية في تصور العاملين للثقة التنظيمية. في حين أظهر الرضا الوظيفي فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين.

## 6.2.8. التعقيب على الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

مما سبق يتضح أن هذه الدراسات تناولت الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا)، وهذا ما خدمنا كثيرا في دراستنا بحكم أن متغيرنا التابع الذي أجريت عليه هذه الدراسة، وقد أعطت تحليل مفصل الثقة التنظيمية الذي ساعدنا في تحديد بعض مؤشرات أبعادها ( الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) في داخل المؤسسة بشكل دقيق، وكذلك اعتمدنا على هذه الدراسات في دراستنا في الجانب النظري والتطبيقي، كما تم الاستعانة بهم في بناء الأداة المنهجية (تحديد عبارات الاستبيان) التي نزلنا بها لميدان الدراسة، وكذلك تم استخدامهم في عملية تحليل ومناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بمحور أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا)، وتم مقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج دراستنا.

## 3.8. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

## 1.3.8. دراسة 1Abdessamad Errachidi, Baba Elkhouchi

عنوان هذه الدراسة هو:

**"Relationship between socially responsible HRM practices and organizational trust: An empirical study"**

"العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وبناء الثقة التنظيمية

في المؤسسة- دراسة تجريبية- لمجموعة من البنوك بمدينة أغادير المغرب"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

➤ ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتي تبني ثقة الموظف

في المؤسسة.

➤ ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة للموظفين تبني ثقتهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> Abdessamad ERRACHIDI, Baba EL KHOURCHI , **Relationship between socially responsible HRM practices and organizational trust: An empirical study**, International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), Int. J. Econ. Stud. Manag. 2, No.3 (AUGUST-2022).

➤ ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية تساهم في بناء ثقة الموظفين في المؤسسة.

الإطار المنهجي: تتكون عينة الدراسة من 50 موظفا بنكيا بمدينة أكادير، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحدار والتباين لمعالجة البيانات.

نتائج الدراسة:

توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع المتطلبات القانونية والتي تبني ثقة الموظف بالمؤسسة.

✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة للموظفين تؤثر بشكل كبير بثقتهم في المؤسسة.

✓ ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ليس له علاقة كبيرة بثقة الموظفين في المؤسسة.

### 2.3.8. دراسة Talat Islam, and al<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

**"Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust"**

"دور الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية

للشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقات بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والثقة التنظيمية والهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفرضيات:

➤ ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل إيجابي مع اهتمام الموظفين بالقطاع المصرفي الباكستاني.

<sup>1</sup> Talat Islam, and al; **Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust**; Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 12 (1), 2018, 153-166.

- ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل إيجابي بالثقة التنظيمية للموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني.
- ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني.
- تتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي الباكستاني.
- تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي الباكستاني.
- تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والهوية التنظيمية في القطاع المصرفي الباكستاني.

**الإطار المنهجي:** الدراسة أجرت مسحا قائما على الاستبيان لـ 758 موظفا يعملون في القطاع المصرفي على أساس عشوائي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

**نتائج الدراسة:**

- توصل الباحثون إلى النتائج التالية:
- ✓ الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية تتوسطان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي.
- ✓ تشير هذه الدراسة إلى أن البنوك يمكن أن تكتسب المزيد من الدعم والشرعية من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط بشكل إيجابي بالثقة التنظيمية للموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني.
- ✓ تلعب المسؤولية الاجتماعية للشركات دوراً حيوياً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والموظف.
- ✓ لتعزيز ثقة الموظف وتحديد مستوى التزامه؛ يجب أن تركز المنظمات على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بدلاً من تعظيم الربح.

✓ يطمح مديرو الموارد البشرية إلى بناء هوية تنظيمية وتحفيز الموظفين على الاندماج والالتزام بمهمة وقيم المنظمات.

✓ قيام مديرو الموارد البشرية بتعزيز هوية الموظفين من خلال استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ضرورة لتعزيز العلاقة بين المنظمة والموظف لأنها تعزز ثقة الموظفين في مؤسستهم.

### 3.3.8. دراسة دانه حمود<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

" أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقة التنظيمية - دراسة على قطاع المصارف الخاصة في سوريا -"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للبنوك الخاصة على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها متوسطا هذه العلاقة الثقة التنظيمية بالإدارة العليا للبنوك.

وقد كان السؤال الرئيسي للدراسة هو:

➤ هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟ وهل تلعب الثقة التنظيمية فيها دورا وسيطا في هذه العلاقة؟

ومن هذا السؤال اشتقت التساؤلات التالية:

➤ ما هو تأثير ممارسة البنوك الخاصة لأشطة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والعملاء والمجتمع الذي ينتمون إليه والبيئة الطبيعية المحيطة في ثقة العاملين البنوك التي يعملون بها؟

➤ ما هو أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الخاصة؟

➤ هل تؤدي الثقة دورا وسيطا في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك الخاصة والالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

<sup>1</sup> دانه حمود، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقة التنظيمية - دراسة على قطاع المصارف الخاصة في سوريا-، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.

الإطار المنهجي: تم الاعتماد على عينة عشوائية من العاملين في ثلاثة بنوك خاصة، في فروع محافظة دمشق، حيث تم توزيع 130 استبانة واسترجعنا 116 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، مع الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

### نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك التزام متوسط من قبل البنوك في مجال المسؤولية الاجتماعية المدروسة من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام البنوك بالمسؤولية الاجتماعية 3.63 بانحراف معياري 0.88 ، حيث كانت الموافقة مرتفعة بالترتيب على البنود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، بينما جاءت الموافقة متوسطة عن ممارسات البنوك لمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع والبيئة.
- ✓ هناك ثقة متوسطة من قبل العاملين اتجاه البنوك التي يعملون فيها حيث بلغ متوسط الثقة التنظيمية بالإدارة العليا 3.26 وبانحراف معياري 0.99 وجاءت الموافقة مرتفعة بالنسبة للبنود المتعلقة بالثقة باختصاص الإدارة ومعرفتها دقائق الأمور، سعي الإدارة لتوسيع الاتصالات مع الموظفين، تقييم الجهود الاستثنائية والأفكار الجيدة للموظفين.
- ✓ هناك التزام تنظيمي على المستوى العام مرتفع لدى الموظفين وبقبول 80% من المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي 3.48 وبانحراف معياري 0.97 وكانت الموافقة مرتفعة على البنود المتعلقة بأهمية سمعة ومستقبل البنك بالنسبة للموظفين، يليه البند المتعلق بالبقاء في البنك نتيجة الحاجة الضرورية للعمل.
- ✓ تؤثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها اتجاه العاملين والمجتمع والعملاء والبيئة إيجابا في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا وهذا ما يتوافق مع دراسة TERANO (2016) التي أجراها على الموظفين العاملين في بنك DBS في سنغافورة، ودراسة Mehrrbani &

- DehDezi (2016) التي أظهرت الأثر الإيجابي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على الثقة التنظيمية للعاملين في المشافي الخاصة في مدينة الأهواز في إيران.
- ✓ تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا إيجابيا بالالتزام التنظيمي العاطفي وهذا ما اتفقت عليه كل من دراسة JAFRI (2012) التي أظهرت أثر الثقة في الالتزام التنظيمي العاطفي لموظفي القطاع العام في مدينة ثيمبو في بوتان، ودراسة أيضا GULSUM BASTUG et al (2016) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة بالإدارة في المؤسسة والالتزام العاطفي للعاملين في مديرية الرياضة والشباب في ولايات انطالية وقوطاهية وكارمان في تركيا، ودراسة FREUND (2014) التي طبقت على عدد من العاملين في ثلاثة مؤسسات تعمل في قطاع التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة.
- ✓ تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا إيجابيا في الالتزام التنظيمي حيث كانت نسبة التأثير مقبولة نوعا ما (15.8%) وكل ما زادت ثقة العاملين بالإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة قابلتها زيادة في الالتزام المستمر بمقدار 33% .
- ✓ تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا إيجابا في الالتزام التنظيمي المعياري للموظفين في البنوك حيث كانت نسبة التأثير جيدة فكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ثقة العاملين بالإدارة العليا قابلتها زيادة في الالتزام المعياري بنسبة 64% .
- ✓ توسطت الثقة التنظيمية بالإدارة العليا الأثر الناتج عن ممارسات البنوك لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للموظفين فيها، وهذا يتوافق مع ما أظهرته دراسة Farooq et al (2013) التي بحثت في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لعدة شركات تعمل في مجال الموارد الاستهلاكية في باكستان والالتزام التنظيمي العاطفي أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، والدور الذي لعبته الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة وأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على وجه الخصوص هي المحدد الأقوى للثقة التي تؤثر في الالتزام العاطفي. ودراسة TERANO (2016) التي أجراها على الموظفين العاملين في بنك DBS في سنغافورة.

4.3.8 . دراسة Yvonne Bain<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

**"The Relationships between Socially Responsibility Human Resource Management, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior"**

"العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية"

تعتمد هذه الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي لفهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. إذ أنه يدرس تأثير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وسلوك المواطنة والدور الوسيط المحتمل للثقة التنظيمية في هذه العملية.

تم صياغة الإشكالية وفق التساؤلات التالية:

➤ ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

➤ ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على العاملين وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين؟

فرضيات الدراسة:

➤ سوف ترتبط المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (SR-HR) بشكل إيجابي وبشكل كبير مع سلوك المواطنة التنظيمية OCB.

➤ سوف ترتبط المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (SR-HR) بشكل إيجابي وبشكل كبير مع الثقة التنظيمية.

➤ سوف ترتبط الثقة التنظيمية بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية OCB.

<sup>1</sup>Yvonne Bain; The Relationships between Socially Responsibility Human Resource Management, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior; MASTER THESIS HUMAN RESOURCES STUDIES ; TILBURG UNNIVERSITY; 2017.

➤ سوف تتوسط الثقة التنظيمية جزئيًا في تأثيرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية SR-HRM على سلوك المواطنة التنظيمية OCB.

**الإطار المنهجي:** تشمل عينة الدراسة العاملين في مختلف المؤسسات في هولندا، كوراكوا وأروبا، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من الأفراد، حيث جمع 102 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم معالجة بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام التكرارات المئوية للبيانات مثل الجنس والمنصب الوظيفي والوصفي ويتم استخدام الإحصائيات مثل الوسائل و SD للعمر والحياسة.

### نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ لا يوجد تأثير مباشر للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (SR-HR) على سلوك المواطنة التنظيمية OCB.
- ✓ توجد علاقة تربط المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (SR-HR) بشكل معتدل وإيجابي في الثقة التنظيمية .
- ✓ توجد علاقة تربط الثقة التنظيمية بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية OCB.
- ✓ تتوسط الثقة التنظيمية جزئيًا في تأثيرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية SR-HRM على سلوك المواطنة التنظيمية OCB.

5.3.8. دراسة Abdullahi Terano<sup>1</sup>

عنوان هذه الدراسة هو:

**"The Relationship between Members' Conceptions on Organizational Commitment on Company Social Responsibility Activities In DBS Bank – Singapore"**

العلاقة بين تصورات الموظفين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والالتزام التنظيمي في بنك DBS في سنغافورة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تصورات الموظفين عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الخيرية والأخلاقية والبيئية) على الالتزام التنظيمي، وكذلك الدور الوسيط للثقة التنظيمية المرتبطة بتأثير تصورات الموظفين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

➤ تصورات الموظفين حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي.

➤ تصورات الموظفين حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها تأثير كبير على الثقة التنظيمية.

➤ للثقة التنظيمية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي.

➤ الثقة التنظيمية تتوسط تأثير تصورات الموظفين حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي.

**الإطار المنهجي:** تشمل عينة هذه الدراسة جميع الموظفين في المكتب الفرعي الرئيسي في بنك DBS باستخدام إجمالي العينات، حيث تتكون العينة من 54 موظفاً في الفرع، وتم توزيع أسئلة للحصول على البيانات اللازمة، وتم استخدام SEM-PLS لتحليل البيانات.

<sup>1</sup> Abdullahi Terano, **The Relationship between Members' Conceptions on Organizational Commitment on Company Social Responsibility Activities - In DBS Bank – Singapore**, The Caspian Sea Journal, Volume 10, Issue 1, Supplement 2 (2016) 127-134.

## نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والالتزام التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والثقة التنظيمية.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ✓ الثقة التنظيمية تتوسط تأثير تصورات الموظفين حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي.

### 6.3.8. التعقيب على الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية:

مما سبق يتضح أن هذه الدراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية والثقة التنظيمية وهذا ما خدمنا كثيرا في دراستنا بحكم أنهما المتغيران التابع والمستقل التي أجريت عليهما هذه الدراسة، وقد أعطت تحليل مفصل لممارسات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية الذي ساعدنا في تحديد بعض المؤشرات، كما أننا اعتمدنا عليها في معظم نتائجها بين المسؤولية الاجتماعية والثقة التنظيمية والتي ساعدت دراستنا في عملية تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي ومقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج دراستنا.

# الفصل الثاني: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

---

1. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.
2. تعريف المسؤولية الاجتماعية.
3. أهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية.
4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
5. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
6. إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.
7. معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
8. الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.
9. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.
10. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.

## تمهيد

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على الخدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

من دون شك إن تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، اليوم أصبح ضرورة ملحة مفروضة على المؤسسات، وليس خيار خاص، وهذا في ظل التوجه من الاقتصاد المبني على تعظيم الأرباح، إلى اقتصاد الجديد المبني على المعرفة و التكنولوجيا. حيث تساهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في امتصاص ضغوطات وصراعات في العمل، وحل مشاكل المجتمع مثل الحفاظ على البيئة، وقد امتد نطاق هذه المسؤولية ليشمل أطراف متعددة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة، التي يجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية اتجاهها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية حيث تناولنا نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية، وتحديد المفهوم وأهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أبعادها ومبادئها، وكذلك استراتيجيات ومعوقات المسؤولية الاجتماعية إضافة لأهم الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. ثم يليها عرض للأبعاد الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية .

## 1. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

1-1 مرحلة الثورة الصناعية: إن بروز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كان وليد الثورة الصناعية حيث كان بداية لاستخدام المخترعات العلمية في المؤسسات وهذا بغرض "تركيز 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 مؤسسات جديدة. وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية"<sup>1</sup>. فنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إلى تحقيقه، وهو تعظيم الأرباح.... وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب بل انسحب إلى القيم والأهداف السائدة في المجتمع.<sup>2</sup>

نستنتج من كلامنا هذا أن المستفيدين بالدرجة الأساس هم المالكون ولا اهتمام بالعاملين أو المجتمع، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بداياتها، وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى. وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا 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 ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 55.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، 2011، 58-59.

إنتاج أكبر. وهنا نستطيع القول أن إدارات المؤسسات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.<sup>1</sup>

**2.1. مرحلة العلاقات الإنسانية و تجارب هوثورن:** فتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الظروف المزرية قد ولد شعورا لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل. وقد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن 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 العاملون. لقد تبارت كثير من المؤسسات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات مشابهة وبدأت اهتماما بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين.<sup>2</sup>

**3.1. مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات:** تميزت هذه المرحلة بالتطورات السريعة التي أدخلها henery ford، بإبتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات، أدى إلى كثرة وكبر حجم المؤسسات الصناعية، وزيادة عدد العاملين فيها، مما أدى إلى التلوث البيئي، نتيجة فضلات الإنتاج، والغازات التي إنعكست بمجملها على صحة وسلامة العاملين، وأفراد المجتمع، كذلك بداية إستنزاف المفرط للموارد الطبيعية كأشجار الغابات، وبالتالي في هذه المرحلة هناك عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية من قبل تلك المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 54.

<sup>3</sup> صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، المؤتمر الدولي الثالث حول المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 15-16 فبراير 2012، ص 7.

**4.1. مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:** التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كانت من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي<sup>1</sup>.

**5.1. مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:** حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى التدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم ، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

**6.1. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما

<sup>1</sup> الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 79.

<sup>2</sup> خيايه عبد الله و خيايه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15.14 فيفري 2012، ص3.

أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط<sup>1</sup>.

**7.1. مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:** إن تعاضم قوة النقابات زاد من تأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها. وكذلك تعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول، فضلا عن التطور في وسائل الاتصال التي أسهمت في توعية الناس في دول أخرى وساعدت في نشر سريع لأخبار المكتسبات التي تحققها النقابات العمالية في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية كما أن دعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية اتسعت بشكل كبير. كذلك تعالت أصوات تطالب بتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات المفترضة التي تحصل من قبل منظمات الأعمال تجاه المستفيدين سواء كانت بشكل عدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها من وجهة نظر المستهلك أو بعض قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة<sup>2</sup>.

**8.1. مرحلة تجسيد القوانين والمدونات الأخلاقية:** لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين وديساتير أخلاقية بدأت المؤسسات بصياغتها وتبني بنودها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل صريح ووافقت للنظر. ونجد أن المؤسسات سواء منها الصناعية أو ذات الإنتاج الخدمي قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية فيها والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بالمرأة العاملة وحمايتها من الابتزاز الجنسي وغيرها من الانتهاكات. نشير هنا إلى حقلا جديدا

<sup>1</sup> صديقي خضرة، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 58-59.

في المحاسبة قد ظهر هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكثرت كذلك الدراسات التي تربط بين تبنى المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمؤسسات وكذلك تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات<sup>1</sup>.

**9.1. مرحلة تأثير جماعات الضغط:** برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات. تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيرها. إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس بالتالي على المؤسسات بشكل غير مباشر. أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كمارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة (Sustainable Development)<sup>2</sup>.

**10.1. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** تنتم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبرزت ظواهر مثل العولمة والخصخصة واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قيما وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد. كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل (انرون) نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 59.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 59-60.

موقفها المالي والأصول الحقيقية وتضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضراراً بالمالكيين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء<sup>1</sup>.

## 2. تعريف المسؤولية الاجتماعية

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عدة تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته، والعامل المشترك في هذه التغيرات أن المؤسسات لا بد لها من إدراج الجوانب الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها في المجتمع. وسيتم إدراج هنا مجموعة مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى المؤسسات الدولية وبعض الأكاديميين كما يلي:

فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر التزام المؤسسة اتجاه المجتمع، والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المؤسسة في صورة اهتمام بالعاملين والبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانوناً، فقد أضحت حقيقة واضحة من الصعب على إدارة المؤسسة أن تتجاهلها، وهذا ما ذهب إليه كل من Blomstrom et Davis "فكرة المسؤولية الاجتماعية هي التزام صانعي القرار بحماية وتحسين رفاهية المجتمع ككل بجانب المصلحة الخاصة"<sup>2</sup>، وهذا يعني الالتزام بمعايير الأخلاقيات في جميع الجوانب من أنشطتها، بدءاً من القيادة الداخلية حتى التعامل مع العملاء والشركاء.

كما نجد تعريف في هذا الإطار حيث ينظر إليها على أنها "قيام المؤسسات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها"<sup>3</sup>، أي ان المؤسسة تضع ممارسات وسياسات تؤدي الى تحقيق تكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ولقد سعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالاستشهاد بعدد من المتخصصين، حيث عرفها بأنها السلوك الأخلاقي لشركة ما

<sup>1</sup> الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ع 11، جامعة سطيف، 2011، ص 200.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص، 201.

اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في المؤسسة - ليس مجرد حاملي الأسهم - وقد يعطي المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة.<sup>1</sup>

كما وعرفت على أنها " الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار، واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال"<sup>2</sup>. يجب وضع سياسات وقيم تعكس التزام المؤسسة بالقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ويتعين على هذه السياسات أن تحدد التوجهات والمبادئ التوجيهية لجميع الأنشطة واتخاذ القرارات.

وهناك من يرى على أنها: "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة"<sup>3</sup>.

كما عرفت الجمعية الأوروبية المشتركة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "الدمج الإرادي للانشغالات الاجتماعية والبيئية للمؤسسات مع الأهداف التجارية ومع العلاقات لكل الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية من أجل تلبية الالتزامات القانونية السارية المفعول والاستثمار في مجال رأس المال البشري والبيئة."<sup>4</sup>

كما نجد أن مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها، الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2015، ص18.

<sup>2</sup> Commission des communautés européennes, **livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**, Bruxelles, Belgique, 2001, p 7.

<sup>3</sup> Keith DAVIS, **The case for and against business assumption of responsibilities**, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973,P 312.

<sup>4</sup> مراد سكاك، مرجع سابق، ص، 201.

والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>1</sup>

ويعرف المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين."<sup>2</sup>

ويعتبر معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، وليس مجرد حاملي الأسهم."<sup>3</sup> ويعرفها البنك الدولي بأنها "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المؤسسات وللتنمية الاقتصادية."<sup>4</sup>

وتعرف المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي."<sup>5</sup>

حسب "رونالد بيل" (Ronald Paul Hill) "فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي استراتيجيات تتبعها مؤسسات لها التزامات اجتماعية حضارية التي تتجاوز الدوال الاقتصادية من إنتاج وتوزيع السلع والخدمات النادرة، بالإضافة إلى توليد مستوى مقنع من الأرباح لحملة أسهمها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Frank Hond et al, Managing corporate social responsibility in action talking, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA 2007, p 10.

<sup>2</sup> لخضر مولاي و سايب بوزيدي، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22-23 فيفري 2011، ص: 3.

<sup>3</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص: 27.

<sup>4</sup> Frank Hond & al, Op-cit, 2007, p: 38.

<sup>5</sup> Georg Muller-Christ, Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management, Springer, London , 2011, p: 47.

<sup>6</sup> Ronald Paul Hill et al, Corporate Social Responsibility and Socially, Responsible Investing: A Global Perspective, Journal of Business Ethics, 2007 , p: 166.

وما نلاحظه مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تضطلع بها إدارة المؤسسة التي تفي بالاحتياجات المجتمعية أي أن مسؤولياتها تكون خارجية، التي قد لا تعود عليها بفائدة مباشرة، ويكون الاضطلاع بهذه الأنشطة إلزامياً والمجموعات المستفيدة منها من خارج المؤسسة. لكن هناك بعض التعاريف في اختلاف إلزامية أو طوعية هذه المسؤوليات أو اختلاف في الجهات المستفيدة سواء الداخلية أو الخارجية، ف Schermerhorn عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "إجبار المؤسسات للعمل بطريقة لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة"<sup>1</sup>.

كما ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها "تلك الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تقدمها إدارة المؤسسة للعاملين وللعلماء ولأفراد المجتمع، وذلك في إطار قيم وأخلاق وقوانين هذا المجتمع"<sup>2</sup>.

كما عرفها البعض على أنها "مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تتسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها"<sup>3</sup>. فيما يرى الباحث Jules Backmen " أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الأهداف والدوافع التي يجب أن يعطى لها الوزن في الأعمال لإضافة إلى تلك التي تم لأداء الاقتصادي"<sup>4</sup>.

ومنه، لا تزال تحتاج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تعريف موحد المعالم معترف به لدى كل الأطراف، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إجمالاً هي مفهوم بحيث تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار المخاوف الاجتماعية والبيئية في عملياتها الإدارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح. وتعتبر "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات طريقة لحل النزاع المحتمل بين إدارة المؤسسة والجمهور العريض لأصحاب الحقوق بمن فيهم المستخدمين والزبائن والمجتمع المحلي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, Management, 7<sup>th</sup> ed, Published by Wiley & Sons, Incorporated, John, New York, U.S.A, 2002, p, 158.

<sup>2</sup> موقف سهام، ضيف أحمد، مرجع سابق.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص، 201.

<sup>4</sup> Sweta Singh , Philanthropy to Corporate Social Responsibility: An Indian Perspective, Review of International Comparative Management. Volume 11, Issue 5, December 2010,p 991.

<sup>5</sup> Bird, R., Hall, A.D., Momentè F. and Reggiani F., "What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?", Journal of Business Ethics, 2007, 76, p 187.

## 3. أهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:

## 1.3. بالنسبة للمؤسسة: إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحقق لها العديد من

الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة ... إن المسؤولية الاجتماعية تضيي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.<sup>1</sup> بالإضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات تحسن وتنظم العلاقة مع الأطراف المعنية، تعزز ولاء العاملين ورفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة وصحة العاملين، التأثير الإيجابي على قدرة المؤسسة في توظيف وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم وتحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد.<sup>2</sup>

2.3. بالنسبة للمجتمع: ويمكن أن نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 52.

<sup>2</sup> خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012، ص، 295.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 53.

- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
  - ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
  - ✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
  - ✓ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
  - ✓ كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.
- 3.3. بالنسبة للدولة: الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى. كذلك فإننا نتوقع أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة ورفد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار.

## 4. أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي Economic والأخلاقي Ethical والقانوني Legal والخيري Philanthropic وفيما يلي شرح لأهم الأبعاد:<sup>1</sup>

**1.4 - البعد الاقتصادي Economic:** يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرّة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة.

**2.4 - البعد القانوني Legal:** يمثل التزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وأن تحترمها عادة ما تحددها الدولة، وفي حالة عكس ذلك فأنها تقع في إشكالية قانونية.

**3.4 - البعد الأخلاقي Ethical:** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم توطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

**4.4 - البعد الخيري Philanthropic:** يوجد على قمة الهرم ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

وقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، واستناداً إلى ذلك تكون مسؤولية المنظمة الاجتماعية الشاملة Corporate Social Responsibility هي

<sup>1</sup> أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص6.

حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها Carroll بشكل معادلة كما هي موضحة فيمايلي:

المسؤولية الاجتماعية للشركات = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرة

الشكل رقم 02: هرم كارول (caroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير،

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008، ص32 بالتصرف

في حين نجد مجموعة من الباحثين يرون أن مسؤولية المؤسسة تتشكل من خلال الأبعاد الآتية:

➤ **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة

لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها،

الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية

العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق،

المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية،

احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات

الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز

العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة اتجاه

المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي<sup>1</sup>.

➤ **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار<sup>2</sup>.

➤ **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (العمال):** إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق أن الناس يحبذون التعامل تجاريا مع نفس المنظمات<sup>3</sup>.

➤ **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة

<sup>1</sup> عقبة عبد اللاوي، صالحى ناجية، قياس كفاءة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب ولاية الوادي، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص5.

<sup>2</sup> بدوي محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص95.

<sup>3</sup> عقبة عبد اللاوي، صالحى ناجية، مرجع سابق، ص 5.

للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل<sup>1</sup>.

➤ **المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة:** لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتياً أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة<sup>2</sup>.

➤ **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها<sup>3</sup>.

لقد حدد العديد من الباحثين عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، ويمكن أن يلخص في مجموعة عناصر التالية<sup>4</sup>:

#### ✓ المالكون:

- أ. تحقيق أكبر ربح ممكن.
- ب. تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.
- ج. رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
- د. حماية أصول المنشأة.
- هـ. زيادة حجم المبيعات.

#### ✓ العاملون:

- أ. رواتب وأجور مجزية.
- ب. فرص تقدم وترقية.
- ج. تدريب وتطوير مستمر.
- د. عدالة وظيفية.
- هـ. ظروف عمل مناسبة.
- و. رعاية صحية.
- ز. إجازات مدفوعة.
- ح. إسكان للعاملين ونقلهم.

<sup>1</sup> عقبة عبد اللاوي، صالحى ناجية، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> سويدان نظام، حداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 81.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 97.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 166-168.

✓ الزبائن:

- أ. منتجات بنوعية جيدة.
- ب. أسعار مناسبة.
- ج. جودة عالية وميسورية الحصول عليها.
- د. الإعلان الصادق.
- هـ. منتجات آمنة عند الاستعمال.
- و. إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

✓ المنافسون:

- أ. منافسة عادلة ونزيهة.
- ب. معلومات صادقة وأمانة.
- ج. عدم سحب العاملين من الأخر بوسائل غير نزيهة.

✓ المجهزون:

- أ. الاستمرارية في التجهيز.
- ب. أسعار عادلة ومقبولة.
- ج. تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- د. تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
- هـ. المشاركة في التعامل.

✓ المجتمع:

- أ. المساهمة في دعم البنى التحتية.
- ب. توظيف المعاقين.
- ج. خلق فرص عمل جديدة.
- د. دعم الأنشطة الاجتماعية.
- هـ. المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
- و. الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
- ز. احترام العادات والتقاليد السائدة.

✓ البيئة:

- أ. الحد من تلوث الماء والهواء والتربة.
- ب. الاستخدام الأمثل والعدل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
- ج. تطوير الوارد وصيانتها.
- د. التشجير وزيادة المساحات الخضراء. المنتجات غير الضارة.

✓ الحكومة

- أ. الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.
- ب. احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- ج. تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
- د. المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.
- هـ. المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- و. المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

✓ جماعات الضغط الاجتماعي:

- أ. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- ب. احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- ج. احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
- د. التعامل الصادق مع الصحافة.

وإن ما يعقد دور إدارة المؤسسات في تبني منظورا اجتماعيا مقبولا منسجما مع بيئاتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المؤسسة وما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين. وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المؤسسة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف وغايات المؤسسة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح أعلاه، آخذين بنظر الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير أكبر ومباشر على المؤسسة.<sup>1</sup>

1 بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 168-169.

## 5. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1.5 **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** يفضل تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
  - 2.5 **القيم والأخلاقية:** حيث يقع على عاتق المؤسسات تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية، المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصالح.
  - 3.5 **مواصفات موقع العمل:** باعتبار أن العاملين شركاء في العمل، من خلال احترام حقوقهم، وتوفير بيئة عمل آمنة وخالية من المضايقات.
  - 4.5 **العلاقات التعاونية:** لا بد أن تتسم ممارسات المؤسسات بالعدالة والأمانة، مع مختلف الشركاء.
  - 5.5 **المنتجات والخدمات ذات الجودة:** الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
  - 6.5 **الارتباط الاجتماعي:** أي تعميق العلاقة مع المجتمع، من خلال التعاون والمشاركة والمواطنة.
  - 7.5 **تقوية وتعزيز السلطات:** أي تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين، والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع، وغيرهم من أصحاب المصالح.
  - 8.5 **المساءلة والمحاسبة:** من خلال الكشف عن البيانات و تقديم المعلومات الضرورية لطلابها، من أصحاب المصالح في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الأمثل.
  - 9.5 **الأداء المالي والنتائج:** تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو في المدى الطويل.

<sup>1</sup> ياسر سعيد أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2017، ص 36، 37.

## 6. إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

وفقا للأبعاد التي اقترحها (Carroll) كارول نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية تتمثل في:<sup>1</sup>

**1.6. الإستراتيجية الاستباقية أو التطوعية:** تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، ويكون لها استعداد للتعامل مع الاتهامات الموجهة لها ولديها إمكانية الاستجابة للضغوط والتهديدات الخارجية، والإدارات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة من الحرية في مساندة الأعمال والمبادرات التي تعزز سمعتها في السوق .

**2.6. الإستراتيجية التكيفية:** حيث تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، والإدارات التي تتبنى هذا النمط من الاستراتيجيات تفي بالمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية حيث تهتم بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

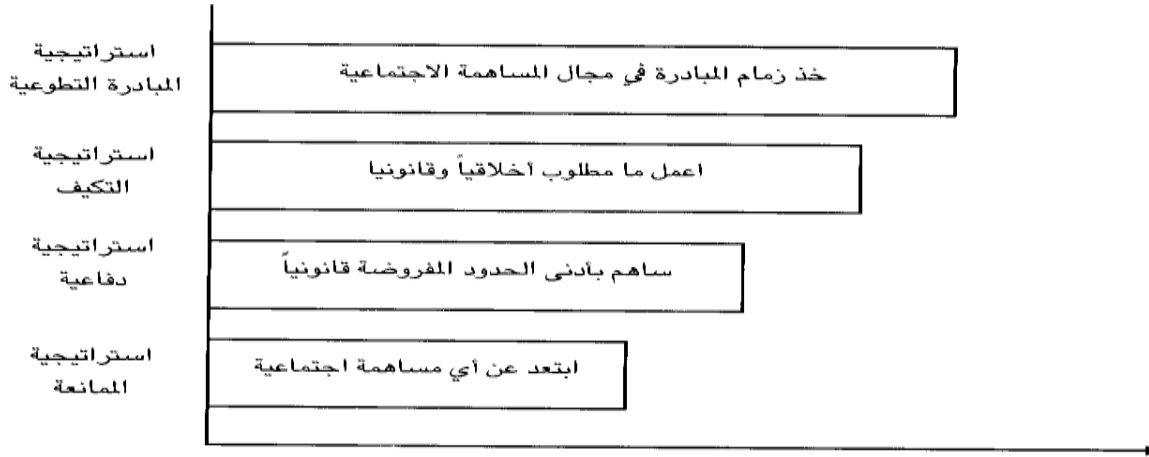
**3.6. الإستراتيجية المانعة:** تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية، حيث إدارة المؤسسة ترى أنها غير ملزمة بممارسة دورها الاجتماعي، هدفها تحقيق الأرباح، من خلال ممارسة دورها الاقتصادي فقط والمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم بمحاربة كل الطلبات الاجتماعية كونها تكاليف يفترض أن لا تتحملها.

**4.6. الإستراتيجية الدفاعية:** وفقا لهذا النمط من الاستراتيجيات فالمؤسسة تقوم بممارسة دورها الاجتماعي بشكل محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يحميها من الانتقادات الموجبة لها.

<sup>1</sup> فيروز زروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 6، العدد 1، 2017، ص 16-17.

حيث تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وتستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفقاً للمعايير القانونية المعتمدة.

الشكل رقم 03: يوضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: د. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 94.

## 7. معوقات ممارسة المسؤولية الاجتماعية

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي وهي:<sup>1</sup>

### 1.7. المعوقات الإدارية:

- ✓ عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة.
- ✓ نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية.
- ✓ ضعف الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> نهال المغربل، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138 المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008، ص 5.

✓ إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

✓ عدم وجود اتصال فعال من قبل الإدارات مع الجمهور.

### 2.7. المعوقات القانونية:

✓ الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

✓ عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.

✓ عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم.

✓ عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف.

✓ قد لا يتم إدانة المخالف.

✓ أما إذا اكتشف أمره أو أدين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر.

✓ لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

### 3.7. المعوقات المالية:

✓ هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط.

✓ الاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية.

✓ نقص الموارد المالية التي تحول دون الاسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

✓ صعوب الجمع بين العمل المريح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعياً.

## 8. الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

حتى تتجح هذه الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

✓ ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة وبقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به الشركة على مجتمعها بل نفتخر به وتعتبره واجباً عليها<sup>2</sup>.

✓ أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.

✓ أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.

✓ يجب على الشركة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى الشركة.

✓ من أكبر المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2009، ص 180.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57.

في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

✓ الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.

✓ إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية<sup>1</sup>.

هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد منظمات الأعمال على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

## 9. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة يمثل استثماراً استراتيجياً، يساهم في تحديد اتجاهات وأهداف المؤسسة وتحقيقها، حيث تمثل العمالة مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، لأنه يوفر جواً من التعاون والثقة بين العمال أنفسهم وما بين العمال وإدارة المؤسسة، مما يترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضرة ومستقبلاً.

فالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية مرتبطة بالموارد البشري داخل المؤسسة، تمثل سلسلة من الإجراءات والممارسات أو السياسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة، حتى تفي الاحتياجات الاجتماعية لمواردها البشرية، التي قد لا تعود عليها بفائدة مباشرة سواء كان القيام بهذه السياسات اختيارياً أو إلزامياً.

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح على الرابط:

<http://mpira.ub.uni-muenchen.de/31529/>

## 10. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

فيما يلي سنحاول أن نحدد أهم مؤشرات مسؤولية المؤسسات الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية:

**1.10. أجور ومرتببات مجزية:** يتوقع العاملون أن تدفع لهم أجورا تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم سواء كان جهدا فكريا أو عضليا. كما يتوقع العاملون العدالة في هذه الأجور من حيث وفائها بمتطلبات العيش الكريم، وسداد احتياجاتهم واحتياجات عائلهم المختلفة. علما بأن الأجور التي تدفع للعاملين تمثل محركا فاعلا في اقتصادات الدول المختلفة كونها تظل حلقات متسلسلة من القيمة المضافة لسراخ المجتمع المختلفة.<sup>1</sup> وهذا يبرز أهمية توفير أجور ورواتب عادلة ومناسبة للعاملين في أي مؤسسة، يجب أن تساهم هذه الأجور في تلبية احتياجات العاملين واحتياجات عائلاتهم المختلفة.

ولذلك فإن الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من هذا الجانب تتمثل بما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ النظر إلى الرواتب والأجور على أنها منسجمة مع العقد المبرم بين العاملين والمؤسسة والذي ينسجم بدوره أخلاقيا واجتماعيا وقانونيا واقتصاديا مع مصلحة العاملين والمجتمع.
- ✓ أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة، وأن تكون دافعة لتحفيز هؤلاء العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.
- ✓ أن تختار المؤسسة الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت بما يحقق مصالح جميع الفئات دون السعي لتحقيق مصالح المؤسسة فقط.
- ✓ تحمل المسؤولية الكاملة بالالتزام أخلاقي في تقديم حزمة التعويضات غير المباشرة التي من شأنها توليد شعور جيد لدى العاملين، وتتمثل هذه التعويضات في: الضمان الاجتماعي، تعويضات البطالة والرعاية الصحية، والتأمين على الحياة، وتعويضات الإعاقة والضرر والإجازات والأمومة و... الخ.

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 87-88.

<sup>2</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق-مركز التعليم المفتوح، دمشق، سوريا، 2014، ص 105-106.

**2.10. فرص ترقية متاحة وجيدة:** وهي حالة مطلوبة من قبل العاملين لأنها تؤدي إلى تحسين قدراتهم الفنية والمالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.<sup>1</sup> ومنه فإن فرص الترقية المتاحة للعاملين في المؤسسة تساهم في تحسين حياتهم المهنية والشخصية.

فينبغي على هذه الأخيرة إمداد جميع العمال في جميع مراحل خبراتهم العملية بكيفية تنمية مهاراتهم والتدريب المهني والحصول على فرص عمل متقدمة على أسس عادلة وغير تمييزية، وأن يراعى في هذا المجال إعطاء فرص للتدريب، لمن لا يتمتعون بمهارات كافية (لذوي المهارات والخبرات القليلة).<sup>2</sup>

**3.10. تدريب وتطوير مستمر:** فالعلم لا يتوقف عند حد معين لذلك فالعامل الذي أنهى دراسته في مرحلة معينة يتطلع أن يحصل على معلومات إضافية تتعلق بما يستجد في مجال تخصصه وبالتالي يتوقع من المؤسسة التي يعمل فيها أن تزجه في دورات تدريبية وتطويرية تؤهله للإيفاء بمتطلبات بيئة عمل تتسم بالحركة والتطور الدائم.<sup>3</sup> فيجب على إدارة المؤسسة أن تقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية لفئات العاملين كافة لديها والعمل على تصميم البرامج التدريبية المناسبة لسد الفجوة في المهارات والمعارف والخبرات بين ما هو متوافر لدى العاملين، وما بين متطلبات الوظيفة في ضوء التطورات العلمية والتقنية في مجال الاختصاص.<sup>4</sup> حيث أن التدريب والتطوير يتيح للعاملين اكتساب مهارات جديدة التي تساعدهم في انجاز أعمالهم بشغل جيد، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

وإدارة التدريب يجب أن تراعي الالتزام الاجتماعي من خلال الآتي:<sup>5</sup>

✓ إن التدريب المستمر حق من حقوق العاملين على الإدارة لتطوير مهاراتهم، وتحسين معارفهم وهو خدمة للمنظمة والمجتمع في الوقت نفسه.

✓ يجب عدم ممارسة سياسة المحاباة والتحيز عند إخضاع العاملين لدورات تدريبية ذات طبيعة خارجية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 88.

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص، 99.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 88.

<sup>4</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص-ص، 103-104.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص، 104.

✓ أن يتم توفير المضامين العلمية المناسبة في برامج التدريب.  
 ✓ أن يصار إلى اختيار المتدربين وفقا لاحتياجات الوظيفة.  
 ✓ يجب اختيار المدربين الأكفاء والقادرين على تزويد العاملين بالمهارات والخبرات المطلوبة.

✓ أن يتم تقييم نتائج البرامج التدريبية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تلافي هذه الأخيرة لاحقا.

✓ أن يتم نقل العامل وترقيته في ضوء نتائج البرامج التدريبية المنفذة بشكل موضوعي من خلال تخطيط مدروس للمسار الوظيفي والعمل على تطويره بشكل مستمر.

✓ أن توفر الإدارة الظروف والشروط المواتية، وأن تساعد العاملين وتدعمهم على تخطيط المسار الوظيفي حتى نهاية الخدمة في المؤسسة.

**4.10. العدالة الوظيفية:** تولد هذه العدالة شعورا بالإنتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية إيجابية تكون المؤسسة بأشد الحاجة لها.<sup>1</sup> العدالة والمساواة في المعاملة وتوزيع فرص الترقية والمكافآت على جميع العاملين.

**5.10. ظروف عمل صحية ومناسبة:** تساعد بيئة العمل على الإنجاز الصحيح للمهام وأداء الوظائف بشكل حسن، إذا كانت بيئة مشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العامل وسلامته من الأخطار بمختلف أنواعها. فالتهوية الجيدة والإضاءة الكافية وعدم وجود ضوضاء أو إشعاع ودرجات الحرارة الملائمة والمكاتب الواسعة ومكان العمل النظيف والمفتوح كلها شروط صحية أساسية لأداء العمل، وتهتم وحدات السلامة المهنية بهذا الأمر، وقد استحدثت مؤخرا في مختلف الدول جوائز خاصة بالسلامة المهنية تمنح للمؤسسات التي تقي بمتطلبات السلامة كاملة.<sup>2</sup> إلى جانب تصميم أماكن العمل بشكل مريح وواسع وجذاب ونظيف وأن يكون للعمل أهمية وقيمة خاصة بالنسبة إلى العامل وللمؤسسة والمجتمع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 88.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 88.

<sup>3</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص، 103.

**6.10. المشاركة في القرارات:** أصبح العاملون يتطلعون إلى مزيد من المشاركة في القرارات التي تخصهم أو تخص عملهم وقد بقيت المشاركة تمثل مدخلا مهما لتحفيز العاملين واندماجهم في العمل فلا تكتفي المؤسسات بالاستفادة من الجهود الفنية للعاملين بل تحاول أن تستفيد من مبادراتهم الإبداعية وذهنياتهم على اعتبار أنهم أقرب إلى المكائن والمعدات وبيئة العمل المباشرة.<sup>1</sup>

**7.10. إجازات مدفوعة:** في حالات التدريب أو الدراسة أو المرض أو الراحة والاستجمام أو التطوع للعمل الاجتماعي الخيري كما هو في بعض الدول، فإن الإجازة المدفوعة تعتبر مساهمة مهمة من قبل المؤسسات.<sup>2</sup>

**8.10. رعاية صحية جيدة:** العمل على توفر متطلبات الضمان الصحي والاجتماعي من خلال توفير الرعاية الطبية الدائمة، وتحمل نفقات العلاج والاستشفاء للعاملين وأسرهم، إضافة إلى تحمل أعباء إصابات العمل، وما ينتج عنها وفقا لطبيعة الأنظمة والقوانين النافذة. أما فيما يتصل بالضمان الاجتماعي فإن المؤسسات تعد مسؤولة عن مراعاة الجوانب الثقافية والاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بإنشاء المراكز الثقافية، وإقامة الندوات وتوفير الحاضنات ورياض الأطفال لأبناء العاملين والعاملات بتكاليف مدروسة، والاهتمام بالصحة البدنية من خلال إقامة النوادي والمباريات الرياضية. إضافة إلى دفع التعويضات والمعاشات التعاقدية المناسبة وغير ذلك. وعلى إدارة المؤسسة أيضا مراعاة الظروف والشروط الصحية والحوول دون حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية، والتركيز إلى حد كبير على برامج السلامة المهنية.<sup>3</sup> لهذا الجانب أهمية قصوى في حياة العاملين وعوائلهم فالتأمين الصحي ومدى شموليته والرعاية الصحية الجيدة في موقع العمل هي متطلبات ضرورية يطمح لها العاملون في كل المؤسسات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق 88-89.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 89.

<sup>3</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص، 103.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 89.

**9.10. إسكان وخدمات أخرى مختلفة للعاملين:** إن توفير السكن يوفر للعامل استقرارا عاليا وحافزا مهما للبقاء في المؤسسة وتطوير الذات. إن مساهمة المؤسسة بتوفير السكن جزئيا أو كليا أمر مطلوب وهو يعد استقرارا عاليا وحافزا مهما وتتميز المؤسسات اليابانية عن غيرها في هذا المجال بمساهمتها الواضحة.<sup>1</sup> وتوفير مختلف الخدمات للعاملين كالنقل والاطعام والرحلات الصيفية، البرامج الترفيهية، دورات رياضية، مناسك الحج والعمرة.....الخ.

**10.10. الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية:** إن منهج الإدارة المفتوحة يعد مدخلا ملائما لتنمية العلاقة مع العاملين، حيث أنهم على اطلاع تام بما يحيط بالمؤسسة من مواقف مختلفة، وبالتالي فهم أسرع للمبادرة بمعالجة المواقف المختلفة ومساعدة المؤسسة على التطور والرقي، فبدلا من الإشاعات التي تسري بين العاملين ويكون لها مردود سلبي عليهم تؤدي الشفافية والوضوح في الاتصالات إلى تقليل هذا الأمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص، 89.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 89.

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نجد أن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية، يعتمد أساساً على الالتزام بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، والسعي إلى تفعيلها، ومواكبة المستجدات، واحترام وتقدير العاملين، والتكفل بظروفهم المهنية والشخصية،...

كما نجد قيام المؤسسات بمسئوليتها في الدور الاجتماعي، يضمن لها إلى حد كبير دعم ومشاركة ورضا العاملين، والمجتمع لتحقيق رسالتها، وأهدافها والاعتراف بوجودها، إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، بتفعيل الاتصال التنظيمي، التدريب والتطوير، التحفيز المعنوي أو المادي، المكافآت، ... الخ.

# الفصل الثالث: الإطار النظري للثقة التنظيمية

---

1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية.
2. مفهوم الثقة التنظيمية.
3. خصائص الثقة التنظيمية.
4. أهداف الثقة التنظيمية.
5. أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسة.
6. أنواع الثقة التنظيمية.
7. قواعد الثقة التنظيمية.
8. العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.
9. معوقات بناء الثقة التنظيمية.
10. أبعاد الثقة التنظيمية.

## تمهيد:

تعد الثقة أحد أهم الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأساليب الإدارية الفاعلة كونها تساهم في تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المؤسسة، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية فعندما يسود جو من الثقة في المؤسسة فإن الأفراد يستطيعون التعبير عن أفكارهم فيتعلمون معاً ويتعاونون لتحقيق أهداف مؤسستهم المرسومة بكل كفاءة وفاعلية .

لقد حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين والمتخصصين في الإدارة على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية . وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالموارد البشري في المؤسسة ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وانجازاتهم، فإن مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه جاء هذا الفصل لعرض الأدب النظري المتعلق بالثقة التنظيمية وفقاً لرؤية تناولت نشأة وتطور الثقة التنظيمية، وتحديد مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية في المؤسسة وخصائصها، وكذلك أهدافها، بالإضافة إلى قواعدها وأنواعها، يليها عرض للأبعاد الرئيسية للثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) مع أهم مؤشراتهم، وفي الأخير تقديم توضيح حول أهم العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية، وكذا أهم معوقات بناء الثقة التنظيمية.

## 1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة، وارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس حيث وضح Erikson إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وإن هذا الميول ينشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.<sup>1</sup>

وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام بها Goffman حول التفاعل الاجتماعي و دوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة Trust Concept مع تزايد الاهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (Luhman,1979) حيث أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية مما يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف والتنسيق مع الاهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة.<sup>2</sup>

وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات، لذلك أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها.<sup>3</sup>

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حددت من تطور الثقة داخل المؤسسة، بينما اهتمت المدرسة الإنسانية

<sup>1</sup> أسماء طه نوري الشكرجي، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 39-40.

<sup>2</sup> Straiter, K., The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment, Journal of Leadership Studies, Vol.1, I.1, 2005, p87.

<sup>3</sup> حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من عمالي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمال والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، العراق، 2013، ص 269.

بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة<sup>1</sup>. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحل حيث أكدت نظرية اليابانية z على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة ( الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.<sup>2</sup>

## 2. مفهوم الثقة التنظيمية

جاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات لتزيد الحاجة والاهتمام المتزايد إلى تفعيل مفهوم الثقة، وأصبح موضوع الثقة مجال اهتمام نظريات التنظيم، فقد وصف Maslow تحقيق الذات الإنسانية، بأنها التي تستحق الثقة وفي نفس الوقت تستحق ثقة الآخرين، أما McGregor فقد ركز في نظريته التي أسماها نظرية Y على مفهوم الثقة لدى العاملين، كما بين Likert الارتباط بين نجاح المجتمع الصناعي وبين قدرة القادة الإداريين على إذكاء وتطوير روح الثقة بين العاملين ومؤسساتهم، وكذلك أشار Ouchi في نظريته Z عن فلسفة الإدارة اليابانية القائمة على مفهوم الثقة، مبينا العلاقة القوية بين الإنتاجية والثقة، وهناك العديد من الدراسات الحديثة التي تركز على دور الثقة وأهميتها في مؤسسات اليوم.<sup>3</sup>

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضا، ويتعلمون معا، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفنقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط

<sup>1</sup> نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأنوار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص16.

<sup>2</sup> نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 03، الأردن، 2017، ص 374.

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 269.

التعاون ويقلل من الالتزام<sup>1</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن الثقة بالإدارة المؤسسة تعد عنصرًا مهمًا في الثقة التنظيمية، حيث يساهم في خلق جو من الثقة يحفز الأفراد على التعاون والمشاركة والتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم، ويكونون مستعدين للتعاون وتقديم الدعم لبعضهم البعض، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن عالم المؤسسات اليوم في سعيها لتقديم خدماتها النوعية المميزة، أصبحت تعول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين أنفسهم على مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين التنظيم وأهدافه، في ضوء ذلك تصبح الحاجة إلى الاهتمام والاستثمار في العنصر البشري موازي للاهتمام في الجوانب المادية والتقنية في التنظيم، إن لم تكن أكثر إلحاحاً<sup>2</sup>. يشير التعريف إلى أن المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لتقديم خدمات متميزة، لذلك يتوجب الاهتمام العنصر البشري لأنه يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الكفاءة والفعالية. كما أنه يرفع من درجة الثقة بين العاملين في مختلف مستويات المؤسسة وبين وأهداف المؤسسة.

الثقة التنظيمية هي: "إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة"<sup>3</sup>. أما الشكرجي فتعرف الثقة التنظيمية بأنها " توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن حسن الزواب الزهراني، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص2.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص، 269.

<sup>3</sup> حكمت محمد فليح، مرجع سابق، ص174.

<sup>4</sup> أسماء طه نوري الشكرجي، مرجع سابق، ص 57.

إن الثقة بتعريف بسيط هي معرفة أو توقع طرف أن الطرف الآخر سيقوم بكل شيء من أجله<sup>1</sup>، بمعنى أنها إيمان طرف بأن الطرف الآخر سوف ينجز التزاماته في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيقة ومنضبطة<sup>2</sup>، يقصد بالتعريفين السابقين أن الثقة هي الشعور وإيمان قوي من قبل أحد الأطراف بأن الطرف الآخر سينجز التزاماته ويقوم بجميع الجهود والإجراءات اللازمة من أجل إرضاء أو تلبية احتياجاته أو رغباته.

فالثقة التنظيمية هي الشعور الذي يحمل العامل بالتفكير على أن مؤسسته سوف تقوم بمساعدته في حالة من عدم اليقين<sup>3</sup>. يشير هذا التعريف بأن الثقة التنظيمية هي الشعور الذي يحمله الفرد أو الموظف بأن مؤسسته أو منظمته ستكون مساعدة وداعمة له في حالات عدم اليقين أو عند مواجهته لتحديات أو ضغوطات العمل.

وعرفت كذلك على أنها: "الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>4</sup>. أي أن هناك توافق وتناغم بين هدفي المنظمة والأفراد العاملين فيها. يعني ذلك أن هناك تفاهماً مشتركاً بين المنظمة وأفرادها بشأن تحقيق الأهداف.

كما أنها تعرف بـ: "الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلاً لأفعال المشارك الآخر اعتماداً على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال الهامة والمتعلقة بالوائق، مع عدم الأخذ في الاعتبار قدرة المشارك الآخر على الرقابة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> روبرت سي سولومون، فلوريس فرناندو، بناء الثقة في مجال الأعمال والسياسة والعلاقات والحياة، تعريب: فاطمة عصام صبري، مكتبة العبيكان، ص15.

<sup>2</sup> Michael Levy & Barton A.Weitz, Retailing Management , 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw – Hill, New York, san Francisco, USA, 2001,p 432.

<sup>3</sup> Nadédjo BIGOU-LARE et all, Regards croisés sur la confiance organisationnelle, de revue «Question(s) de management», Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F, 4 n° 8,2014 ,p90.

<sup>4</sup> هاشم صبيحة فاسم، وألعبدي علي رزاق جباد، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص45.

<sup>5</sup> ممدوح عيد العزيز، ورفاعي محمد، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، العدد 76 ، 2010، ص3.

الثقة التنظيمية هي "متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة"<sup>1</sup>. والمعنى من هذا التعريف أن الأفراد الذين يشعرون بثقة كبيرة في متخذي القرار في المؤسسة، يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، هذا ما يساعد في تحسين التفاعل بين الأفراد والمؤسسة.

وتعرف أيضا على أنها "حمل المبادئ لكل من الطرفين وتتطلب الحصول على درجة من الإيمان والصدق بإنجاز الهدف المطلوب وإن هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل : الأمانة والولاء والصدق"<sup>2</sup>. المفهوم يظهر أن هذه القيم والمبادئ الواجب اتباعها في العلاقات الشخصية أو العملية يجب أن تكون جزءاً من القيم الأخلاقية للفرد، وأنه يجب أن يكون لديه درجة عالية من الأمانة، الولاء، والصدق.

أما Adams فإنه يؤكد على أن الثقة هي عبارة عن التوقع الإيجابي للفرد أو الجماعة عن السلوك الأخلاقي للآخرين والذي يتمثل في قراراتهم وتصرفاتهم.<sup>3</sup>

وهي أيضا: " عبارة عن مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام"<sup>4</sup>. يبرز هذا التعريف أهمية بناء ثقة الأفراد في نظام اتخاذ القرارات التنظيمي، حيث يمكن أن تؤثر هذه الثقة بشكل كبير على رضاهم والتزامهم بالمؤسسة.

<sup>1</sup> المعشر زياد يوسف، والطراونة مجدولين عصر، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص629.

<sup>2</sup> نجم نجيب، خوله صدر الدين، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد2، 2018، ص 312.

<sup>3</sup> Adams, B. et al., **Organizational trust in the Canadian forces**, Defense Research and Development Canada Toronto, 2008, p8.

<sup>4</sup> ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، يناير 2010، ص65.

كما عرفت بأنها هي إيمان قوي بالنتائج الإيجابية للأعمال والأنشطة التي تتميز باتصال وتأثير ثنائي الاتجاه في المؤسسة.<sup>1</sup>

فيما عرفها Mayer " بأنها رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر واعتمادا على توقعاته بأن الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للطرف المؤمن (واضع الثقة) <sup>2</sup>.

إن الثقة هي الصمغ الذي يلصق كل الأجزاء بعضها ببعض. إنها توجد البيئة، التي من خلالها تنمو جميع المتغيرات الأخرى، مثل المكسب المشترك، والالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية والتماسك من جانب الأفراد والمجموعات، والهياكل، والنظم. وعندما تتحقق كل هذه الشروط تزداد الثقة نمواً بمضي الوقت. مرة أخرى سنجد أن الثقة مصدرها أن يكون المرء جديراً بالثقة. ومن عوامل تنمية الثقة داخل المؤسسة أن يكون أعضاؤها جديرين بالثقة أصلاً.<sup>3</sup>

كما تم تعريف الثقة التنظيمية بأنها الرغبة في زيادة استثمار طرف لطرف آخر بناء على التصورات الإيجابية الناتجة عن التفاعلات المتبادلة الإيجابية السابقة، وبعبارة أخرى، التفاعل المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل في إنجاز مهامهم.<sup>4</sup>

### 3. خصائص الثقة التنظيمية

إن استعراض الأدبيات الخاصة بالثقة يكشف عن خصائص متعددة للثقة، وذلك لأن للثقة أصول غير ملموسة تتحدد من خلال تفاعل القيم والمواقف والحالات المزاجية والعواطف وتبادل الأفكار والمشاعر. وفيما يلي توضيح لخصائص الثقة التنظيمية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Evren Güçer ,& Serif Ahmet Demirdağ, Op.Cit,P13.

<sup>2</sup> Mayer, R. & Schoorman, F., **An Integrative model of organization Trust**, Academy of Management Review, Vol.20, N.3,p712.

<sup>3</sup> ستيفن ر.كوفي، أ. روجر ميريل، ريببكا. ميريل، إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة: السيد المتولي الحسن، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2001، ص، 360.

<sup>4</sup> Michelle Lee Chin Chin, & Mohd Awang Idris, **Job Resources As A Mediator Between Management Trust Climate And Employees' Well-Being: A Cross-Sectional Multilevel Approach**, Asian Academy Of Management Journal, Vol. 22, No. 2, 2017, P28.

<sup>5</sup> محمود إبراهيم سعد، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري: لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية**، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 81، مصر، أكتوبر 2013، ص 417.

- 1.3. **متعدد المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو المشرفين، أو في الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها ببعض.
- 2.3. **ذات جذور ثقافية:** بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية، والتي تعني القواعد والقيم والمعتقدات والتقاليد السائدة داخل التنظيم الإداري.
- 3.3. **تعتمد على الاتصال:** وهذا أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار لدى العاملين فيما بينهم وبين المشرفين والمؤسسة.
- 4.3. **الديناميكية:** فالثقة في تغيير مستمر فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة ثم تستقر كالبناء وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
- 5.3. **متعددة الأبعاد:** وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل المعارف والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

#### 4. أهداف الثقة التنظيمية

تتعدد أهداف الثقة التنظيمية وآلياتها التي تستخدمها المنظمة، ويشير السعودي إلى أن للثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية هي<sup>1</sup>:

- ✓ **الثقة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين:** ويكون التركيز طبعا لهذا البعد على مدى اتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.
- ✓ **الثقة المتعلقة بالفعالية:** والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على إتباع اللوائح والنظم والقوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> إياطه الرواشده، مرجع سابق، ص 462.

✓ **الثقة المتعلقة بالبرامج:** ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما ريان فيري أن هناك أهداف رئيسة للثقة التنظيمية وهي<sup>1</sup>:

- ✓ يقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب عمله.
- ✓ تؤدي إلى تحديد إطار عمل كل فرد مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين الأفراد ورفع كفاءتهم.
- ✓ تؤدي إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ما دام أنه يتصرف طبقا للسياسات الموضوعية، كما أن للسياسات دورا في عملية التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسبهم خبرات ومهارات جديدة.

## 5. أهمية الثقة في المؤسسة

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية في المنظمات وبين الأطراف المعنية (المورد البشري، والمؤسسة)، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة ، وتكمن في النقاط التالية:

✓ تساعد الثقة التنظيمية في تخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات.<sup>2</sup>

✓ الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم للعلاقات الاجتماعية ثابتة ومستقرة.<sup>3</sup>

1 نفس المرجع، ص462.

<sup>2</sup> سندهس رضويي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015، ص128 .

<sup>3</sup>العنزي سعد علي، الساعدي مؤيد يوسف نعمة، **الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 5، 2004، ص 54.

- ✓ إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية.<sup>1</sup>
- ✓ زيادة فرص النجاح والنمو التنظيمي وزيادة الالتزام، والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>
- ✓ إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة.<sup>3</sup>
- ✓ تحفيز العاملين على العمل الجاد لإنجاز المهام والتعاون مع الأعضاء الآخرين في المؤسسة وبتبادل الأفكار بشكل متجدد في أماكن العمل، والتي يمكن أن تلهمهم للمزيد من الأفكار.<sup>4</sup>
- ✓ تقلل الثقة التنظيمية من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المؤسسة، حيث أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الثقة التنظيمية معدل ترك العمل.<sup>5</sup>
- ✓ تعتبر الثقة أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل مؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها وتستمر في بيئة الأعمال دون ثقة تنظيمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح، مرجع سابق، ص174

<sup>2</sup> Yilmazturk, O. & Celep. C. , **The relationship among organizational trust, Multidimensional organizational commitment and Perceived organizational support educational organizations**, Social and Behavioral Science, Vol.46, 2012, p5764.

<sup>3</sup> نجم نجيب، خوله صدر الدين، مرجع سابق، ص 312.

<sup>4</sup> Ming-ChuanYu, et al, **AnEmpirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability**, Sustainability , Vol. 10, No. 864, 2018,p04.

<sup>5</sup> رضوان طارق محمد رضوان، **الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد4، 2014، ص10.

<sup>6</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 14 ، العدد3 ، العراق، 2012 ،

- ✓ تساهم الثقة التنظيمية في ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المختلفة للمؤسسة من أجل الإسهام في تحقيق النجاح للمؤسسة ونموها<sup>1</sup>.
- ✓ تعزز من قدرة العاملين على ابتكار وإبداع أساليب وأفكار حديثة، وتساعد العاملين على تحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم<sup>2</sup>.
- ✓ تسمح بإنشاء نظام لا مرئي بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة لإجراء تقييمات بالاعتماد على بعضها في عمليات الإنجاز وتداول المعلومات بالشكل الذي يسمح بتطوير الأعمال بشكل سريع ويمكن أن نطلق على هذا النظام بالمساعد على الإبداع وتنشئة المبدعين في المنظمة<sup>3</sup>.
- ✓ بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي انه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين ونهوض قيادة المنظمة بمهامهم<sup>4</sup>.

## 6. أنواع الثقة التنظيمية

لقد أشار الكساسبة في دراسته إلى نوعين من الثقة التنظيمية<sup>5</sup>:

### 1- الثقة التعاقدية contractual trust:

وهي الثقة التي تعتمد على عنصر التفاعل المشترك أو الاتفاق المسبق وهذا يعني أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية إذ إن التفاعل أو الاتفاق يتضمن التعهد من أحد الأطراف،

<sup>1</sup> حميد سالم الكعبي، مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> مي فيصل أحمد، الثقة التنظيمية لدى العاملين في الكليات التربوية جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة المستنصرية، المجلد 31، العدد 89، العراق، 2015، ص 680.

<sup>3</sup> خير الدين محمد علي، تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 10، العدد 4، العراق، 2018، ص 138.

<sup>4</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>5</sup> الكساسبة محمد مفضي عثمان، العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996، ص 30.

وتوقع الوفاء من قبل الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تصوراً ضمنياً وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية. ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، والانسجام في السلوك والعلاقات.

## 2- الثقة المكشوفة disclosure trust:

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين تؤدي إلى أضرار بل العكس من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير.

وهذا النوع من الثقة يسهم في توفير جو من الانفتاح يؤدي إلى إظهار المشاعر الحقيقية وتبادل الآراء والمعلومات، إذ تبنى علاقات سلوكية إيجابية ملؤها التعاون والانسجام والتكامل سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة لمواجهة وحل المشكلات التنظيمية التي قد تتعرض لها المؤسسة.

ولقد صنفها mayer حسب مصدرها إلى<sup>1</sup>:

### 1- الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

### 2- الثقة القائمة على ملامح شخصية: هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.

### 3- الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

وأشار McAllister إلى أنواع أخرى من الثقة التنظيمية وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> هاشم صبيحة قاسم، وألعابدي علي رزاق جواد، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> البكار أماني يوسف طالب، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص

- 1- **الثقة على المستوى الفردي Individual trust**: إن بناء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومرؤوسيه. الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.
  - 2- **الثقة على المستوى الجماعي Team Trust**: وهي التي تجعل أعضاء الفريق يعملون بكفاءة أكثر، وتركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.
  - 3- **الثقة على المستندة على العاطفة Affect-Based Trust**: وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.
- ويصنفها عدد من الباحثين أيضا إلى نوعين:<sup>1</sup>

- 1- **الثقة الشخصية**: حيث تعرف بأنها الرغبة أو الاستعداد من جانب طرف معين لأن يكون معرضا بأن يتأثر بأفعال وتصرفات طرف آخر، وعندما يتوقع من الطرف الآخر القيام بأداء أعمال معينة ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة، في حالة ما إذا كان الوثائق لا يستطيع متابعة سلوك الموثوق فيه أو مراقبته أو التحكم فيه.
- 2- **الثقة غير الشخصية**: ويطلق عليه الثقة بالمنظمة، وهي عبارة عن إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيئ الظروف وستتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، وستلتزم بالوعد التي تعد بها، كما ستكون مؤتمنة لرعاية أهداف الموظف الذي يعمل لديها.

## 7. قواعد الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة، ومن أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة

<sup>1</sup> سليمان بن عبد الله بن إبراهيم الشتوي، **الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الرياض**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 32، العدد 2، الجزء 2، مصر، أبريل 2016، ص 291-292.

التحديات والمتطلبات الجديدة، فإنّ الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخاً من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، وفيما يلي أهم هذه القواعد:<sup>1</sup>

1.7. **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

2.7. **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أنّ الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

3.7. **القدرة على التعلّم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإنّ بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

4.7. **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقّعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

5.7. **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

6.7. **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويُحقّق شروط تكوين الالتزام والوفاء . لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

7.7. **تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنّ من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة لوحدها.

8.7. **تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة، بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

<sup>1</sup> إياطه الرواشده، التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 462.

## 8. العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

حاول corazzini تحديد ثلاث عوامل التي يمكن أن تؤثر على الثقة التنظيمية هي كالآتي:<sup>1</sup>

1.8. عامل الشك: من أهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة من الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.

2.8. عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد العامل للمخاطرة الجسدية فمثلا: هل يميل الفرد إلى الركوب مع سائق منتهور.

3.8. عامل الأنانية: إن الخصائص المشكلة لهذا العامل هي التوقع والمصادقية العامة ويمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيم عليه المصالح الذاتية وحدها.

ويرى بعض الباحثين أيضا أن هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على الثقة التنظيمية داخل المؤسسة والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين وهما:<sup>2</sup>

1-العوامل التنظيمية: لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المؤسسة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، فإن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين العاملين ومديريهم، وبالتالي يساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

2-العوامل الفردية: من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية والمشاعر، والقيم والأخلاق، وإن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على

<sup>1</sup> البكار أماني يوسف طالب، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سابق، ص70.

الآخرين، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

### 9. معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية، واستمرارها، والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، وقد حددت ابرز تلك المعوقات كما يلي:<sup>1</sup>

1.9. هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفها، كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة، والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم اشراك الأفراد في عمليات صنع القرار.

2.9. استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة العاملين فيها نظراً لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل، كما يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

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

4.9. الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهارها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد

<sup>1</sup> دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص28-29.

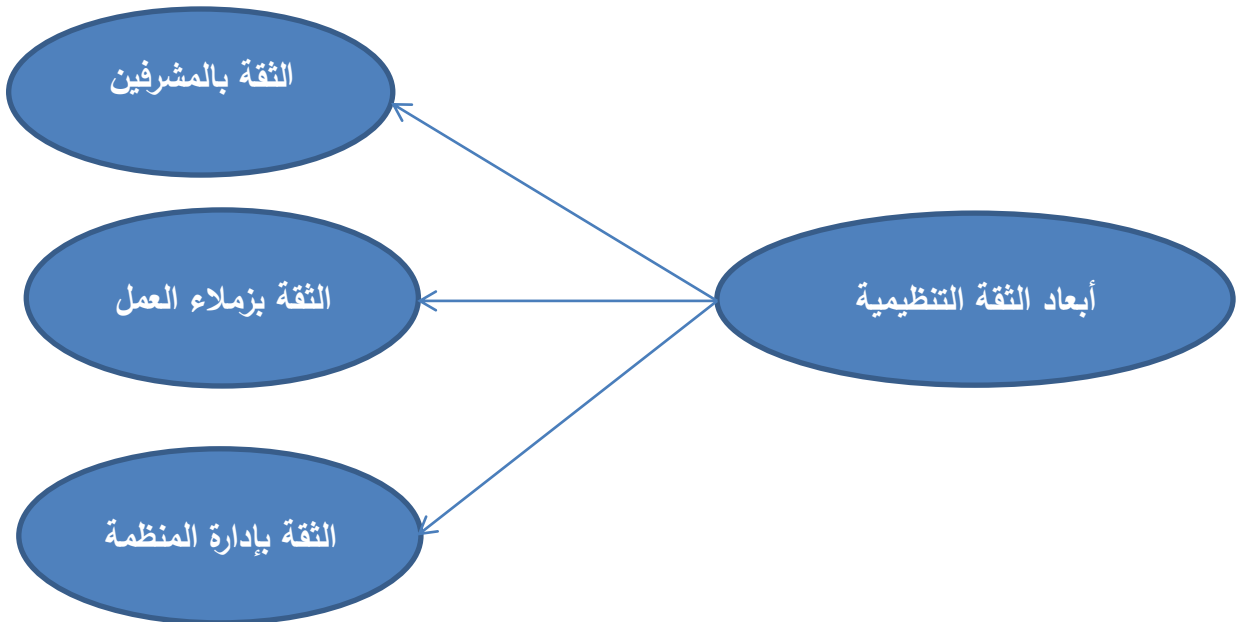
المجموعة الأخرى غير مخلصين، ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يُمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

5.9. **تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قِبل الأشخاص الانانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، والمنظمات التي يعملون بها.

### 10. أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، إلا أن معظمها ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية حظيت قبولا من معظم الباحثين، وهذا التقسيم للأبعاد يسمى بمدخل بؤرة الثقة أو مرجعية أو مصدر الثقة. ويقوم على أساس مصدر الثقة في المؤسسة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمؤسسة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي (الثقة بين العامل والرئيس المباشر والإدارة العليا)<sup>1</sup>. وهي كالاتي:

#### الشكل رقم 04: أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع.

<sup>1</sup> حميد سالم الكعبي، مرجع سابق، ص 271.

## 1.10. الثقة بالمشرفين Trust supervisors:

## 1.1.10. تعريف الثقة بالمشرفين

الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم<sup>1</sup>. يشير إلى أن الثقة تُعتبر سمة رئيسية وأساسية مرتبطة بالقيادة، حيث يُعتبر الأمان والاستقامة كسمتين رئيسيتين وضروريتين للقادة وللقيادة الفعّالة.

وإن من أهم سمات المشرفين هي المبادئ والقيم السائدة التي يتسمون بها، هذا ما يجعل المرؤوس يشعر بأن رئيسه شخص لديه مبادئ وملتزم بهذه القيم يلعب دور حاسماً بثقة المرؤوس برئيسه داخل المنظمة، هذا ما يجعل المرؤوسين يشعرون بأن المنظمة تعامل الجميع بعدل وتساوي ودون تحيز، وبالإضافة إلى سماح المشرفين بالابتكار وتحقيق الذات للمرؤوسين، هذا يقود الرؤساء بالإيمان بقدرات المرؤوسين على الابداع والابتكار والتطور في المستقبل سينعكس ذلك على سلوكياتهم بالتعامل والتواصل في العمل<sup>2</sup>. بين هذا التعريف أهم الصفات التي يتسم بها المشرفين في العمل وهي العدالة والمساواة، تشجيع على الابداع والابتكار، الايمان وثقة بقدرات المرؤوسين، وهه الصفات تؤثر إيجاباً على سلوكيات التعامل والتواصل في العمل.

وهي التي تتطور بناء على التسلسل الهرمي الإداري في المنظمة وتسمى الثقة الإدارية، وهي ثقة المرؤوس برئيسه، وعندما تعزز الثقة بين المرؤوسين والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل ببسر وسهولة، لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيهم وتوقعاتهم طموحاتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حميد سالم الكعبي، مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> خير الدين محمد علي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 21-22.

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.<sup>1</sup>

الثقة بالمشرف هي شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تتبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوس، النزاهة إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل للمرؤوس أي عادلة ونزيهة، أما المقدرة فهي قدرة المشرف على العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص. وأكد Porumbescu بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين<sup>2</sup>. بمعنى أن الثقة تعتمد على عدة جوانب منها العلاقات الشخصية بين المشرف والعاملين والتي تكون قائمة على الثقة والتواصل الفعال، والعدالة التفاعلية أي عندما يشعر المرؤوسون بالعدالة في التفاعل، يتزايد مستوى الثقة بين العاملين والمشرفين.

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جودت محمد فارس محمد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014، ص169.

<sup>2</sup> أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد31، العراق، 2014، ص233.

<sup>3</sup> جودت محمد فارس محمد، مرجع سابق، ص169.

## 2.1.10. مؤشرات الثقة بالمشرفين

هناك ثلاثة مؤشرات أو محددات للثقة بالمشرف هي الأكثر شيوعا واستخداما. وسنوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1.2.1.10. القدرة: وتعني أن المرؤوس يدرك أن رئيسه يمتلك القدرة والكفاءة والخصائص التي تمكنه من التأثير على الآخرين، المتمثلة في المهارات والخبرات والمعرفة وفعل ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديرا بها لأداء العمل على أكمل وجه، ومساعدة الآخرين في المشكلات التي تواجههم داخل العمل. أي أن المشرفين يمتلكون القدرة والمهارة في انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.

2.2.1.10. النزعة لفعل الخير: وتعني إيمان المرؤوس أن المشرف يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل خير له، والمشرف الذي يتصف بالنزعة للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه وإن لم يكن مطلوبا منه تقديمها، وحتى لو لم يحصل على أي مقابل لقاء تقديمه للمساعدة، وأن لا يكون انتهازيا، ولا يستغل عامله، بل أنه يأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسيه في عملهم الأمر الذي يقود إلى إدراك النزعة لعمل الخير وخلق الثقة. أي أن المشرفين يسعون لتقديم العون والمساعدة للآخرين دون أي مقابل.

3.2.1.10. الاستقامة أو التكامل: وتعني إدراك المرؤوس أن رئيسه يعتنق ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية تعتبر مقبولة وإيجابيه له، ويتصرف المشرف بطريقة تتفق مع هذه القيم المرغوبة، وتتمثل هذه المبادئ والقيم في تطابق أقوال المشرف بأفعاله، ومصداقيته، وامتلاكه إحساسا قويا بالعدالة. وهذا يعني المشرفين يلتزمون بأخلاق تجعلهم يطبقون ما يعدون به.

<sup>1</sup> نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق، ص 27.

## 2.10. الثقة بزملاء العمل Trust Co-worker:

## 1.2.10. تعريف الثقة بالزملاء

وهي الثقة بين الزملاء الذين يكونون في مستوى واحد داخل المنظمة، نظرا للعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات، ولوجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه الموظف داخل عمله، فهو بحاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم، لذلك لابد من توفر الثقة بينهم<sup>1</sup>. بمعنى أن الثقة التي يجب أن تكون موجودة بين الزملاء الذين يعملون في نفس المستوى أو الوظيفة داخل المؤسسة، وتعتبر الثقة أمراً حيويًا في سياق العلاقات العملية داخل المؤسسات، كما أنها تلعب دورًا كبيرًا في تحسين أداء الفريق والتواصل الفعال.

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرًا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.<sup>2</sup>

والثقة بزملاء العمل قد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المدارين ذاتيا والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك. وهذا يعني أنها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الإيجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم. بينما يشير متغير الثقة بإدارة المنظمة إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين للقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل وللجميع<sup>3</sup>. يُشير التعريف إلى أن الثقة أصبحت أساسية ومهمة في الوقت الحاضر، خاصة مع

<sup>1</sup> منى عبد الهادي المرشد، مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup> حسن عبد السلام علي عمران، و عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها ( العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد2، 2016، ص31-32.

<sup>3</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سابق، ص17.

تزايد اعتماد الشركات على فرق العمل المدارة ذاتياً والتي تتميز بالتنوع في المهارات والتخصصات، والتي تكون مسئولة عن تحقيق أهداف مشتركة.

وتعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائها الآخرين. ويمكن وصفها بالعلاقات الإيجابية والروابط الشعورية فيما بين الأفراد والتي تنتج عنها أواصر التواصل بينهم وتسهل من مهام العمل المناطة بهم وتوفر عليهم مشقة الحصول على المعلومات، إذ يمكنهم تبادل ومشاركة المعلومات بسهولة<sup>1</sup>.

### 2.2.10. مؤشرات الثقة بزملاء العمل

تنشأ الثقة بين الزملاء من خلال تبنيهم لمجموعة من المؤشرات أو المحددات ومن أهمها مايلي:

#### 1.2.2.10. الثقة المعتمدة على القدرة: تنشأ الثقة بالزملاء من كون الزميل قادر وبصورة

كبيرة على أداء دوره بفعالية وكفاءة داخل المؤسسة، وأنه مؤهل بشكل سليم لأداء مهامه، وأنه يمتلك المهارات والقدرات والمؤهلات التي تساعده على ذلك، بل يمتلك قدرات متخصصة تصيف قيمة المؤسسة، وأنه قادر على تحفيز الزملاء بالمشاركة، وأنه بارع وقادر على تعليم وإفادة الزملاء الآخرين لما لديه من مهارات ومعارف وقدرات<sup>2</sup>.

وتنشأ أيضاً عندما يعتقد الموظفون بأنّ الموظف المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة وعميقة، ويعتبر خبيراً في مجال معين، وهذه الديناميكية تتمثل في نظرية التعليم الموقفي، فالموظف المستجد يصبح مشمولاً لأنّ يكون ممارس بارع وهذه العملية تتضمن تعلّم الموظف من خلال التعليم الموقفي داخل مجال الممارسة الإدارية<sup>3</sup>.

#### 2.2.2.10. الثقة المعتمدة على الخيرية: وتعرف بأنها الرغبة أو الميل لعمل الخير وصنع

المعروف للآخرين، ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية، كما تنشأ هذه

<sup>1</sup> خير الدين محمد علي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> محمد عبد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، العدد 93، مصر، 2016، ص 250.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز، ورفاعي محمد، مرجع سابق، ص 6.

الثقة من كون الزميل لا يقدم على شيء يضر بالمؤسسة أو يؤذي الزملاء، وأنه مهتم بتحقيق رفاهية المؤسسة وأعضائها، وأنه يذهب إلى أبعد الحدود في مساعدة الآخرين بكافة صور وأشكال المساعدة<sup>1</sup>.

### 3.2.2.10. الثقة المعتمدة على الأمانة: وتنشأ هذه الثقة بالزملاء من كون الزميل لديه

اتجاه قوي نحو العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية، وإن أفعاله تعكس وعوده وأقواله، وأنه يسلك بناء قيم ومبادئ أخلاقية سليمة وثابتة<sup>2</sup>.

وتعتمد على إدراك الموظف بأن إخلاص الموظف الآخر من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولاً لديه، ويلاحظ أن ادراك الأمانة في العلاقات الوظيفية هي الحكم الموضوعي بتوافق وتناغم وارتباط الأقوال بالأفعال بين الطرفين، لذا تتحقق الثقة المعتمدة على الأمانة بينهما من خلال الانسجام المدرك بين قيم الموظفين وجوهر القيم الثقافية للمنظمة كسلوك متعارف ومشاهد فيما بينهم<sup>3</sup>.

### 4.2.2.10. الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح: الثقة التنظيمية تعرف بأنها طريقة لإنجاز

الأشياء التي حزلنا، فهي تشمل القواعد غير المكتوبة التي يتأسس عليها السلوك الذكي للمنظمة ومشاركا القيم التي يمتلكها الأفراد. وهي التي تسعى لتحقيق الدمج بين أربعة عناصر هي:4

- ✓ اتجاه الابتكار والابداع والتغيير (ثقافة الابتكار).
- ✓ اتجاه الإنجاز والعمل والطاقة (ثقافة الإنجاز).
- ✓ اتجاه الرقابة والتكامل والوقاية والمحافظة (ثقافة الرقابة).
- ✓ اتجاه الانسجام والتفكير والتوافق والرعاية (ثقافة الانسجام).

ومجموع هذه الثقافات يتم تبنيها في المنظمة بهدف بناء الثقة والتعاون بين الموظفين، والتي يمكن أن تُحسن من مشاركة المعرفة والفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سابق، ص 250.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز، ورفاعي محمد، مرجع سابق، ص 6-7.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 7.

**5.2.2.10. القيم والمبادئ الحاكمة لتصرفات الزملاء داخل المؤسسة: والثقة بين الزملاء**

تنشأ في حالة تبنينهم لمجموعة من القيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية في

تعاملاتهم داخل المؤسسة ومن أهمها:<sup>1</sup>

✓ الإخلاص والتفاني في أداء العمل.

✓ الشفافية والصدق.

✓ تقاسم المعرفة وتشاركها مع الزملاء.

✓ النزعة إلى مساعدة الآخرين.

✓ العمل الجماعي وروح الفريق.

✓ مطابقة الأفعال والأقوال.

**3.10. الثقة بإدارة العليا :Trust in organization management****1.3.10. تعريف الثقة بإدارة العليا**

إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير، وربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والإبتكار، وإذا أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة . كما تعد الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية، إذ تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال والذي ينتج عنه فناعة عالية لدى العاملين بالإلتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل، والتنظيم الجماعي، والتي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.<sup>2</sup> يشير هذا التعريف إلى أن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات هي فقدان الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها. كما يشير إلى أن التكنولوجيا بمفردها لا تستطيع إدارة شؤون المؤسسة، وأن الأفراد العاملين يظلون أكثر أهمية في العمل، لهذا تعتبر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة عنصراً حاسماً لنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سابق، ص 251..

<sup>2</sup> منى عبد الهادي المرشد، مرجع سابق، ص 23.

وتشير الثقة في إدارة المنظمة إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون من صالح جميع أفراد المنظمة، فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها.<sup>1</sup>

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم و رغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي و المعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع<sup>2</sup>، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي<sup>3</sup>. يبين هذا التعريف مجموعة من العناصر التي لها دور كبير في تعزيز الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة، مما يؤثر إيجابا على كفاءة وفاعلية العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، ونقص الثقة يؤدي إلى عدة تأثيرات سلبية على العاملين والمؤسسة بشكل عام.

إن ثقة الأفراد في إدارة المنظمة تعني اعتمادهم نفسيا أو شعوريا على تلك الإدارة في مراعاة مصالحهم وتطلعاتهم المستقبلية، وكلما أوفت الإدارة بالتزاماتها واستجابت لرغبات المرؤوسين كلما انعكس ذلك على رغبة المرؤوسين في العمل وتحقيق نتائج إيجابية ومواصلة الاستعداد لما هو قادم من تحديات، وبالتالي الانغماس في الوظيفة المنوطة بهم<sup>4</sup>. أي أن وجود ثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة يعكس في تحقيق نتائج إيجابية .

### 2.3.10. مؤشرات الثقة بإدارة العليا

يوجد عدة مؤشرات للثقة بإدارة المنظمة هي الأكثر شيوعا واستخداما. وسنوضحها فيما يلي:

<sup>1</sup> هبه عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> هاشم صبيحة قاسم، وألعابدي علي رزاق جباد، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> جودت محمد فارس محمد، مرجع سابق، ص 170.

<sup>4</sup> خير الدين محمد علي، مرجع سابق، ص 139-140.

1.2.3.10. السياسات الإدارية: حيث تشير إلى قناعة ورضاء العامل من عدمه بالسياسات السائدة في البيئة التنظيمية، وتقييمه لطريقة توزيع المكافآت المادية أو المعنوية والترقيات، كذلك مدى إتاحة الإدارة فرص المشاركة في صناعة القرار، خاصة المتعلقة بموضوعات تدرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله، كذلك مدى توافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، بناء على اعتبارات موضوعية في نظر العامل. كل هذه العناصر التي وردت تحت عامل "السياسات التنظيمية"، تشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للعامل، ولها تأثيرها في منح الثقة للمؤسسة، وتحديد درجة هذه الثقة.<sup>1</sup>

2.2.3.10. فرص الإبداع وتحقيق الذات: هو كأحد العوامل المكونة للثقة التنظيمية، حيث يندرج تحته عناصر تتعلق برغبة العامل في الحصول على قدر من السلطات والمهام، التي تمكنه من ممارسة دوره في الإبداع والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة، بل ورغبته أن يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، وهذا قد لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، متى ما توافرت هذه العناصر فإن هناك مدعاة لزيادة ثقة العامل في المؤسسة.<sup>2</sup>

3.2.3.10. الأسلوب القيادي السائد: فالمشاركة في حل المشكلات وطرح الحلول وتشجيع التفكير المنهجي وحب التجديد هي مظاهر حيوية للقيادة الواعية، علاوة على تميزها بوضوح الرؤية والجرأة العالية وأن تتسم سلوكياتها بالإنسانية والموضوعية مع العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 281.

<sup>3</sup> أحمد فتحي أبو كريم، تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 24، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 212.

4.2.3.110. القيم السائدة في المؤسسة: ومن أهمها احترام الإدارة للعمال، والتعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وكفاءة الرؤساء، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والشفافية في مواجهة المشكلات وعدم التستر عليها، فنجاح المؤسسات اليابانية يعزى إلى وجود مجموعة من القيم المشتركة التي يعتنقها كل فرد في المؤسسة، نظرا لما تبذله المؤسسات اليابانية من وقت وجهد في سبيل غرس هذه القيم في نفوس عاملها.<sup>1</sup>

5.2.3.10. توافر المعلومات وتدفعها في القنوات التنظيمية: يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي تتعامل معها في بناء أجواء من الثقة التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات.<sup>2</sup>

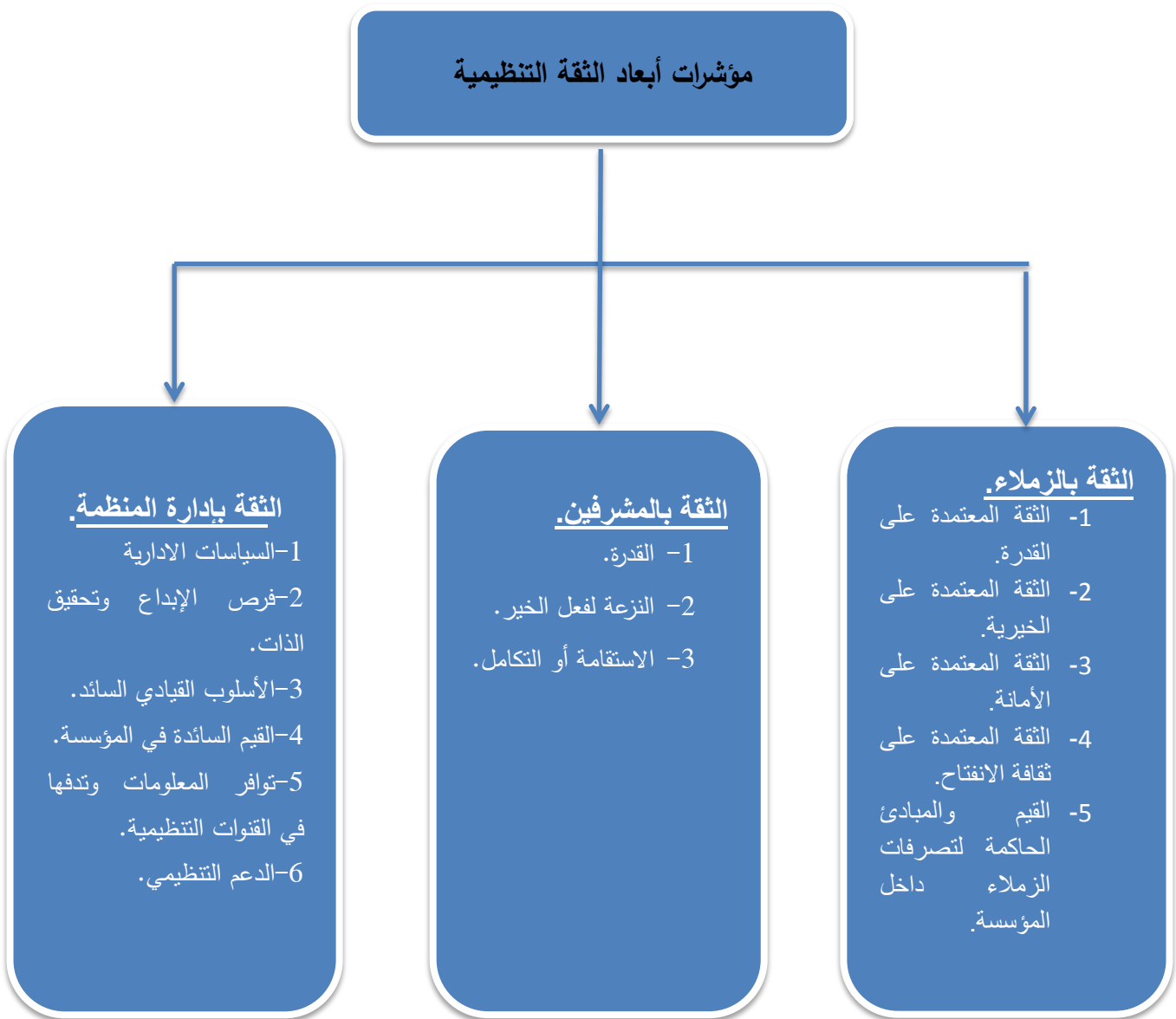
6.2.3.10. الدعم التنظيمي: ويشمل الدعم التنظيمي دعم المرؤوسين معنويا ونفسيا بالإضافة إلى الدعم المادي، والإحساس بالأفراد ومشكلاتهم، والعمل على إشراكهم في صنع القرار وتحمل المسؤولية، وأن ما يبذلونه من جهد لن يضيع سدى، ولا شك أن ذلك سيؤدي بالطبع إلى زيادة ثقة الأفراد بمؤسساتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منى عبد الهادي المرشد، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> محمد عيد عتريس، مرجع سابق، ص246.

الشكل رقم 05: مؤشرات أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

## خلاصة

إن الثقة التنظيمية هي إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فتعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المؤسسات، فهي حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها المورد البشري اتجاه مؤسسته التي يعمل بها، نتيجة لعلاقته التبادلية معها أو مع زملاء العمل أو غيرها من الجهات الموجودة داخل المنظمة أو خارجيا.

وينتج عن هذه العلاقة الشعور بالواجب اتجاه مؤسسته والثقة بها والشعور بالمسؤولية تجاهها وكل مساس بها هو مساس به وعمله فالثقة التنظيمية تبقى أهم وجهة من الصعب تجاوزه في دراسة مثل هذا الموضوع.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

---

1. تعريف مؤسسة كوندور برج بوعريرج.
2. حدود الدراسة.
3. المنهج المستخدم في الدراسة.
4. مجتمع وعينة الدراسة.
5. أدوات جمع البيانات.
6. الخصائص السيكومترية لأداة القياس.
7. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري للمتغيرات المتعلقة بالدراسة (المسؤولية الاجتماعية والثقة التنظيمية)، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا في الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور Condor ببرج بوعريريج .

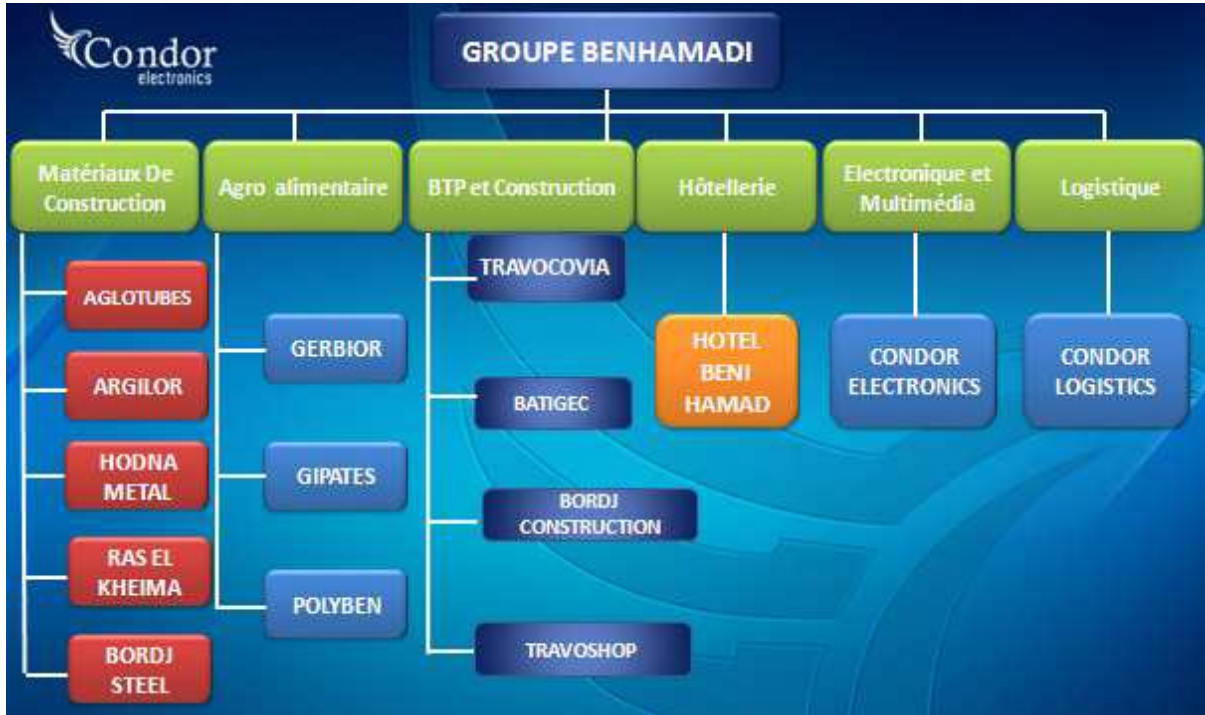
وللحصول على نتائج علمية دقيقة في الجانب التطبيقي ينبغي إتباع خطوات منهجية منسقة، ومنظمة، بحيث سنتناول في هذا الجانب التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة، وحدود الدراسة، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة الأساسية وكيفية إختيارها، والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 1. التعريف بميدان الدراسة

### 1.1 تعريف مؤسسة كوندور condor

هي مؤسسة جزائرية خاصة ذات مسؤولية محدودة كبيرة الحجم، وتعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على ست مؤسسات صناعية وهي:

- مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.
  - مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
  - مؤسسة Gerbion لإنتاج القمح والصلب ومشتقاته.
  - مؤسسة Argilor لإنتاج الأجرور.
  - مؤسسة Hodna Métal تتشط في مجال المواد المعدنية.
  - مؤسسة Condor لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.
- الشكل رقم 06: المؤسسات المنتمية لمجموعة بن حمادي.**



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

## 2.1. نبذة عن نشأة مؤسسة كوندور

لقد تأسست مؤسسة كوندور condor في 2002/02/09 وتحصلت على سجلها التجاري في أبريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL تحت اسم "عنتر للتجارة Antar Trade"، وبدأت نشاطها في فيفري 2003 وفي سنة 2012 تحولت المؤسسة إلى مؤسسة مساهمة SPA Condor.

يوجد مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة كلية تقدر بـ: 112599م<sup>2</sup>، وتقدر المساحة المستغلة بـ: 63822م<sup>2</sup>، أما المساحة الباقية تقدر بـ: 48777م<sup>2</sup>، ويقدر رأس مال المؤسسة بـ: 2.540.000.000 دج. ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة: التلفاز، الإستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ والغسيل، الألواح الشمسية، قارئ الأقراص المضغوطة، الحواسب الآلية بالإضافة إلى الهواتف النقالة... الخ.

## 3.1. مراحل تطور المؤسسة

إن مؤسسة كوندور condor مرت بمراحل عديدة خلال نشأتها وتكوين نشاطها، كما أن لها عدة أهداف من نشاطها وسوف يتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال ما يأتي:<sup>1</sup>

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم وتتمثل هذه المراحل في:

- **مرحلة الشراء للبيع:** في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما أن هذه الأخيرة لم تغطي حاجيات السوق فالطلب كان كبيرا على هذه المنتجات أدى إلى إنتقال المؤسسة إلى مرحلة أخرى لسد الحاجة.
- **مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.
- المساهمة في النهوض بالإقتصاد الوطني.
- **مرحلة شراء الجهاز مفكك كليا:** هنا المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذه المرحلة سمحت للمؤسسة بـ:
  - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل.
  - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
  - توفير مناصب جديدة.
- **مرحلة الإنتاج:** بعد الاستفادة من المراحل السابقة والتجربة المكتسبة منها، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا وقدرتها على الإنتاج محليا، لم يبقى سوى على المؤسسة أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص "licence"، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

#### 4.1. أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- **الأهداف العامة:** وتتمثل في:
  - تعظيم حصتها السوقية وذلك بجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
  - العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج.
  - العمل على تطوير خبرة واحترافية عمالها وإطاراتها.
  - الإبداع والابتكار باستمرار.
  - تدعيم الإستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات المنافسة القائمة.
  - تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتج وطني جزائري في السوق.
  - السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

## • أهداف التسويق والاتصال: وتتمثل في:

- تحقيق احتياجات الزبائن (من خلال تطوير المنتجات والخدمات) والمتطلبات القانونية والبيئية.

- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع مستوى الإنتاج الوطني.

- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.

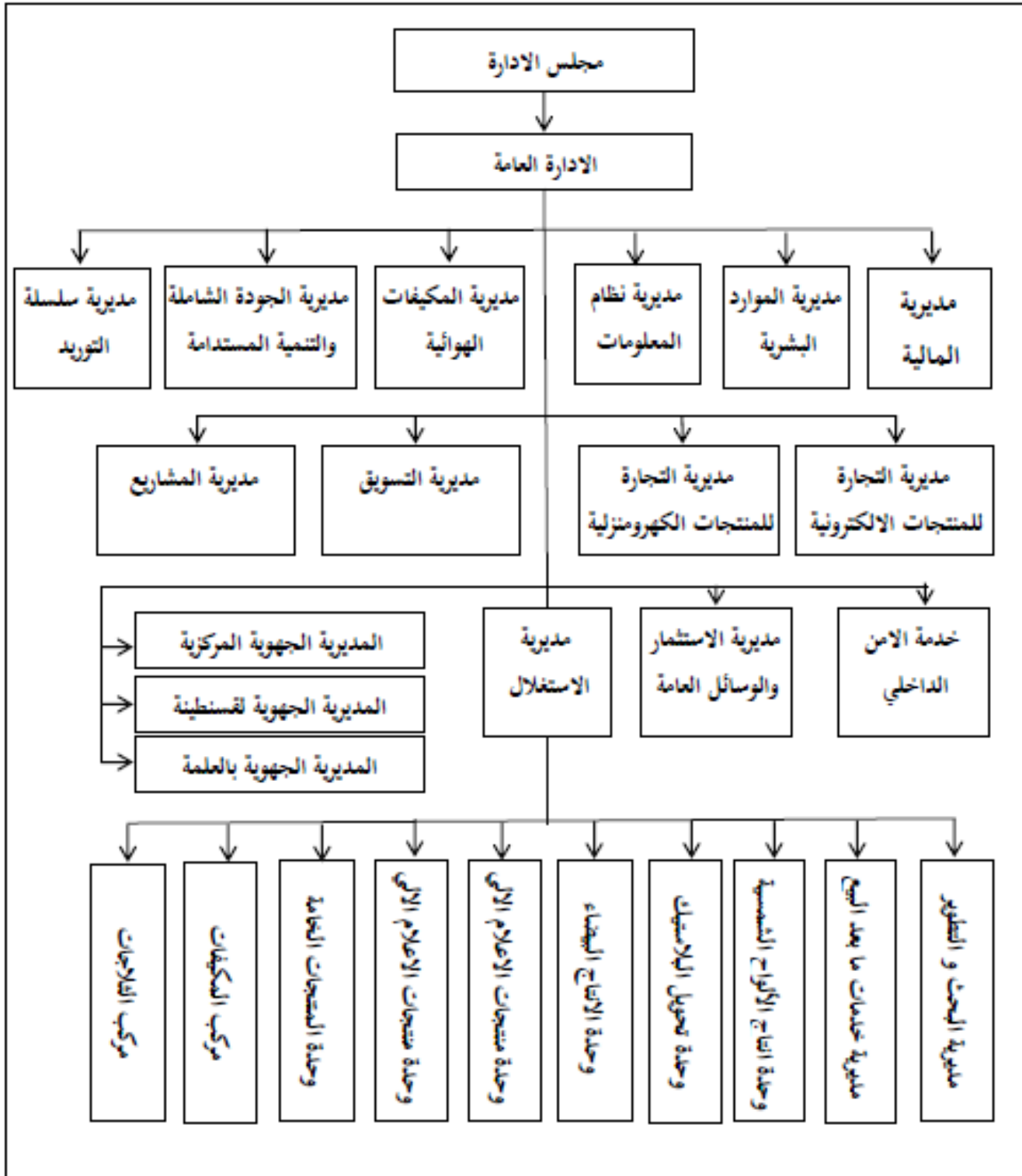
- تطوير وتحسين الإتصال الداخلي من خلال دمج ومشاركة عمالها في تطوير المؤسسة.

## 5.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة لذا ينبغي عليها بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها، ويناسب الأهداف التي ترغب في تحقيقها والوصول إليها، ولذلك فإن مؤسسة كوندور condor تهتم بالهيكل التنظيمي المبني حسب متطلبات نشاطها.

فهو الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها، ويوضح تقسيم العمل والمهام والمسؤوليات لمختلف مصالح المؤسسة ووحداتها، والمؤسسة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي حسب الظروف الداخلية والخارجية لها والهيكل التنظيمي للمؤسسة المعمول به حالياً هو كالتالي:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور Condor



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

من خلال الشكل السابق وبالاعتماد على وثائق المؤسسة يمكن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:<sup>1</sup>

• المديرية العامة: تتمثل في:

- المدير العام: تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى.

- نائب مدير العام: يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما يقوم باستخلاف المدير العام في غيابه.

- أمانة المديرية: تقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد المتعاملين التي يترأسها المدير العام.

- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

وبصفة عامة تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
- تطوير آليات الدخل للأعمال.
- تقرير الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تحقيق السير العام للأعمال، الأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور.

- المديرية الفرعية: والمتمثلة في:
  - مديرية المالية والمحاسبية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوم بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، و دراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الإنحرافات.
  - مديرية الموارد البشرية: لديها عدة مهام يمكن توضيحها فيما يلي:
    - متابعة الحضور و الغياب للعمال.
    - الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد.
    - توظيف العمال حسب طلبات المؤسسة (حاجاتها).
    - معالجة الشؤون القانونية للعمال.
    - استعلام الشكاوي والطلبات الخاصة بالعمال.
    - السهر على حقوق العمال.
    - الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد.
    - الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، المكافآت، والعلاوات.
    - إعداد النظام وترتيب الملفات ترتيبا إداريا وفق للشروط المعمول بها.
    - التنسيق مع الهياكل التابعة للعمل والشؤون العامة.
  - مديرية نظام المعلومات: وتتمثل في المصلحة التي تقوم بتزويد مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف المصالح وتتمثل مهامها في:
    - تحديد واستغلال الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحسين وتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة.
    - البحث عن المعلومات ومتابعتها والحصول عليها وتقديمها للمؤسسة في الوقت والتكلفة المناسبة.
    - تقديم اقتراحات حول البرامج التي قد تساعد في تسيير شؤون المؤسسة.
    - مديرية الجودة والتنمية المستدامة: وهي تقوم على الحرص على المهام التالية:
      - إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات ISO.

- إعطاء نصائح للمصالح الأخرى حول التسيير .
- الحرص على ولاء المنتجات.
- **مديرية المشاريع:** تقوم هذه المديرية على:
  - المشاركة في صياغة سياسات واستراتيجيات المؤسسة.
  - تحديد الأولويات والاحتياجات المستقبلية.
  - التنسيق بين نشاطات المشاريع المختلفة منعا للإزدواجية.
- **مديرية العتاد "الإمداد" Logistique:** هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين وغير ذلك من المستلزمات التي تحتاجها المؤسسة لتسيير نشاطاتها.
- **مديرية التسويق:** تتمثل مهامها فيما يلي:
  - دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات عن السوق.
  - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
  - القيام بدراسة السوق والمنافسة.
- **المديرية التقنية:** تتمثل مهامها في:
  - المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
  - القيام ببرامج الصيانة والوقاية والسهر على تطبيقها.
  - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
  - السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
- **مديرية المشتريات:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:
  - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور.
  - فرز ملفات الشراء.
  - معالجة الطلبيات اتجاه البنوك .
- **المديرية التجارية:** تتمثل مهامها في:
  - البحث عن الأسواق الجديدة.

- الاهتمام بالزبون " رغباته وحاجاته".
- إيصال المعلومات للمديريات الأخرى حول التغييرات والشروط على مستوى السوق وحالة البيع.
- تنفيذ برامج البيع وإيصالها لمصلحة الإنتاج.
- تطوير استراتيجيات التسعير.
- الإمداد والتكفل بالنقل.
- **مديرية الأمن والوقاية:** هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات في أجهزة الأمن والتسيير حسب قرارات المؤسسة وتقوم بـ:
  - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
  - تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
  - تنظيم الحراسة والسهر على الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
  - **مديرية خدمات ما بعد البيع:** تتمثل مهامها في:
    - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
    - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
    - توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
    - إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع .
  - **مديرية البحث والتطوير:** وهي من المديريات الحديثة التي تم إنشائها، وتقوم بالمهام التالية:
    - تسعى إلى تسيير نشاطات البحث والتطوير.
    - فرز وتحليل البيانات بطرائق علمية وإحصائية.
    - بيان حلقات التطور المحققة والكشف عنها.
    - حماية الابتكارات وبراءات الاختراع ومتابعة رعاية العلماء والأفراد المبدعين.
    - العمل على التطوير وتأمين مستلزماته من خلال تنمية القدرات العلمية والبحثية في المؤسسة.

- مديرية الاستغلال "الإنتاج": تتكون من مجموعة من وحدات الإنتاج والتركيب والتي سنعرضها كالتالي:

✓ وحدة إنتاج الألواح الشمسية: وتقوم هذه الوحدة على:

- تركيب و تصليح الألواح الشمسية.

- تطبيق كل الاحتياجات للوصول إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع .

✓ وحدة تحويل البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في

تركيب جهاز التلفاز، الثلاجات، وتلبية احتياجات الوحدات الأخرى من البلاستيك .

✓ وحدة المكيفات والإنتاج البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب المكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول إلى متطلبات الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

✓ وحدة المنتجات الإعلام الآلي: تقوم هذه الوحدة بتغطية احتياجات المؤسسة من هذه

المنتجات وكذلك تلبية حاجات ورغبات زبائنها في هذا المجال والحرص على تقديم منتجات

ذات جودة عالية لإرضاء زبائنها وفقا لمتطلبات مصلحة البيع .

✓ وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات وتغطية طلبات مديرية البيع.

✓ وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم بذه الوحدة ب :

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

✓ وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب :

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.

- تركيب جهاز التلفاز.

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

✓ وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة بـ:

- صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

## 2. حدود الدراسة

### 1.2. الحدود البشرية

يتمثل المجال البشري للدراسة في العمال الذين يشتغلون على مستوى الوحدة الإنتاجية لمؤسسة كوندور condor ، أي عمال التنفيذ والذي بلغ عددهم 2437 عامل سنة 2022.

### 2.2. الحدود المكانية

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور condor التابعة لمجموعة بن حمادي، والتي تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج.

### 3.2. الحدود الزمانية

وكانت الدراسة الميدانية خلال الفترة 2022/07/20 إلى 2023/3/30، حيث تم الحصول على موافقة لإجراء الدراسة من طرف مؤسسة كوندور condor ، بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج، وقمنا بعدة زيارات متتالية لهذه الإدارة، حيث تمكنا من إجراء العديد من المقابلات مع المدراء ومسؤولين في المؤسسة (مقابلات مباشرة في المؤسسة، مقابلات غير مباشرة عن طريق الهاتف) والاطلاع على بعض الوثائق والسجلات التي ساعدتنا في تحديد عينة الدراسة، تم بناء استبيان البحث وعرضناه للتحكيم على مجموعة من الأساتذة، وبعد تحكيمه عدلنا ما يجب تعديله بعدها قمنا بتوزيعه، حيث تم توزيع 120 استبيان وبعد شهر استرجعنا 113 استبيان.

## 3. المنهج المستخدم في الدراسة

للقيام بأي دراسة أو بحث علمي وجب منهج واضح ليتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقائق أو تحقيق النتائج المرغوبة، ويعرف المنهج على أنه: " هو مجموعة القواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك: "المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج، بحيث تعتمد صحة أي بحث علمي وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع"<sup>2</sup>.

ويرتبط المنهج المطبق في الدراسة بطبيعة الموضوع المدروس والأشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المصاغة لمعالجة الموضوع بناء على طبيعة الإشكالية المطروحة، ومن أجل البرهنة على أهداف بحثنا وإثباتها ميدانياً، اعتمدنا المنهج الوصفي بمدخل "المسح بالعينة" الذي يعد أحد المناهج الكمية والكيفية وهو المنهج الغالب على هذه الدراسة، من خلال استخدام البيانات الكمية والكيفية المناسبة التي تؤدي إلى فهم موضوع الدراسة. والتوصل إلى نتائج واستنتاجات علمية تبين مدى مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية ( الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا).

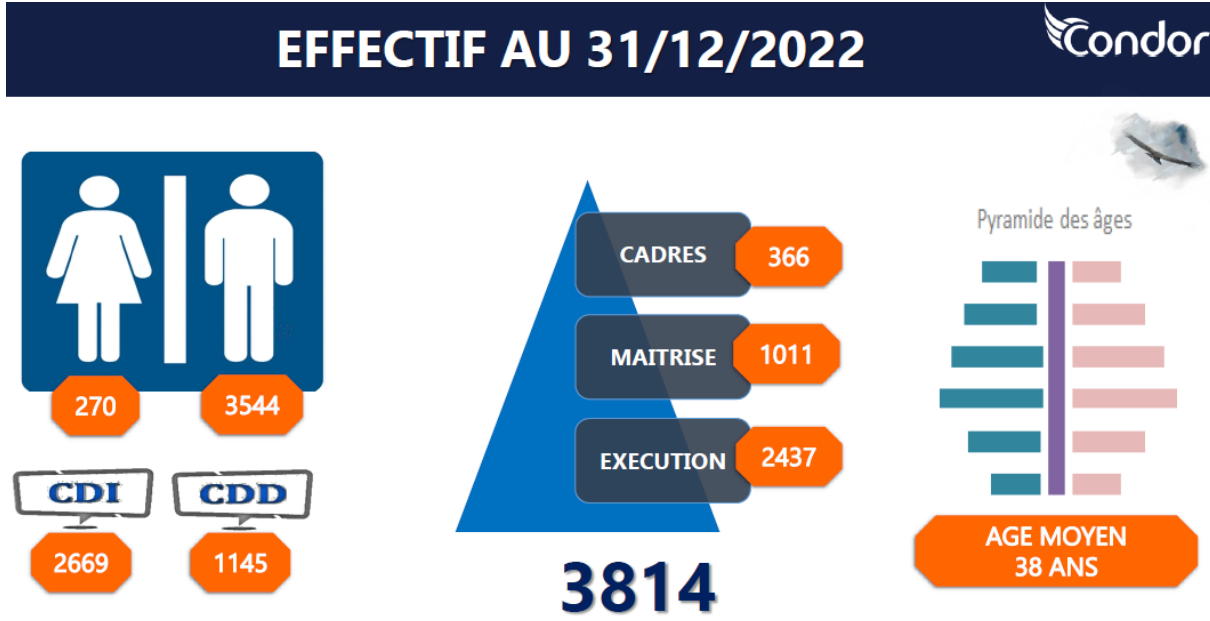
## 4. مجتمع وعينة الدراسة

1.4. مجتمع الدراسة: إن المؤسسة كوندور condor توظف 3814 عاملاً، وشمل مجتمع الدراسة العمال الذين يشتغلون على مستوى الوحدة الإنتاجية لمؤسسة كوندور، أي عمال التنفيذ والذي بلغ عددهم 2437 عامل وذلك حسب إحصائيات شهر ديسمبر من عام 2022 موزعين على مختلف الأقسام والوظائف كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، ط 2، الجزائر، 2006، ص 36.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 36.

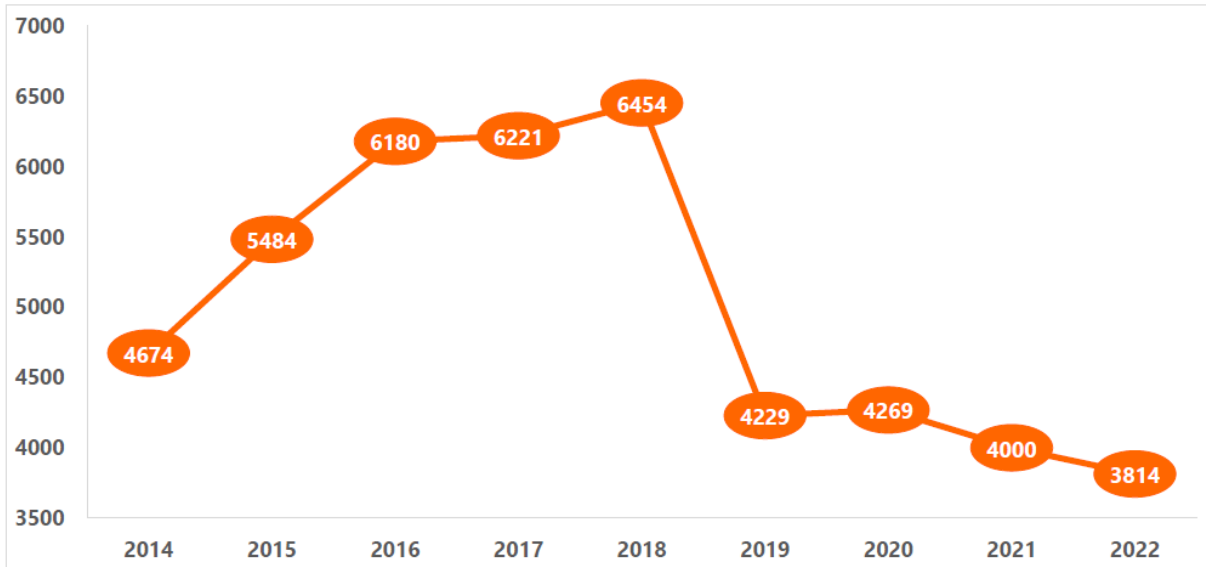
الشكل رقم 08: عدد عمال مؤسسة كوندور في جميع المستويات



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

كذلك الشكل والجدول أدناه، يبينان تطور حجم العمالة منذ سنة 2014 إلى غاية 2022.

الشكل رقم 09 : تطور حجم العمالة من 2014 إلى غاية 2022



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

الجدول رقم 01: تطور حجم العمالة منذ سنة 2014 إلى غاية 2022

| السنوات | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| العمال  | 4674 | 5484 | 6180 | 6221 | 6454 | 4229 | 4269 | 4000 | 3814 |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن المورد البشري بالمؤسسة في تطور مستمر، من 2014 إلى غاية 2018 وهذا نتيجة تنويع المؤسسة لتشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات جديدة على مستوى وحداتها وفتح وحدات جديدة، ومن 2019 إلى 2022 هناك تناقص في حجم الموارد البشرية وذلك ناتج عن انتشار كوفيد 19 (كورونا) مما لجأت المؤسسة إلى إحالة ما يقارب 40 بالمائة من عمال مجمع كوندور المتخصص في الصناعات الإلكترونية بالمنطقة الصناعية لبرج بوعريريج على البطالة التقنية. وهذا سيمس ما يعادل قرابة ألفي عامل من الجنسين ينشطون بوحدات الشركة على غرار تركيب الهواتف النقالة وأجهزة التلفاز والثلاجات وأجهزة التكييف على مستوى المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج. والسبب الرئيسي لهذا القرار هو "نفاذ مخزون المواد الأولية و تأخر وصول رخص الاستيراد" بسبب انتشار كوفيد 19، مما أدى إلى تسريح قرابة 2.400 عامل كانوا ينشطون على مستوى مختلف وحدات الشركة في إطار عقود محدودة المدة.

#### 2.4. عينة الدراسة

عند تحديد الباحثة لعينة الدراسة واجهت بعض القيود من طرف المؤسسة وهي: عدم السماح للباحثة بتوزيع أكثر من 120 استبيان على العاملين. حيث بلغت نسبة العينة:

حجم مجتمع الدراسة (2437 عامل) ← 100 %

حجم العينة (120 عامل) ← (س)

نسبة حجم العينة (س) =  $(100 \times 120) / 2437 \approx 5\%$

أما في ما يخص نوع العينة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وهي نوع من أنواع العينات الاحتمالية، وذلك راجع لطبيعة موضوع دراستنا.

قمنا بالاتصال بمصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، حيث تم التقديم لنا قائمة تحتوي رقم شفرة (رقم تعريفى للعمال) خاص بجميع العمال التنفيذيين الذين يشتغلون على مستوى الوحدات الإنتاجية (وحدات التصنيع والتركيب)، في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج، أي أن كل عامل تنفيذ له شفرة خاصة به في المؤسسة. وبعدها تم اجراء القرعة بالسحب العشوائي وذلك من خلال تسجيل أرقام التعريف في قصاصات لجميع عمال التنفيذ (2437 عامل= 2437 قavanaugh) وبعدها قمنا بطيها ومزجها ونثرها وأخذنا 120 قavanaugh بطريقة عشوائية، لتكون هي العينة التي يتم توزيع استبيان لها، وقامت الباحثة بتقديم 120 استبياناً لمصلحة الموارد البشرية لتوزيعهم على العمال، كما أن الباحثة أيضاً قامت بتوزيع جزء من الاستبيان بطريقة مباشرة. بعد مدة شهر تم استرجاع 113 استبيان، وبعد مراجعة وتفقد الاستبيانات وجدنا منها 4 استمارات فارغة و2 لم تستوفي شروط الدراسة.

وبالتالي فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية قد بلغ 107 استبياناً أي ما يقابل نسبة (90%) من إجمالي حجم العينة.

### 5. أدوات جمع البيانات

**1.5. أدوات جمع البيانات النظرية:** تم الاعتماد في دراستنا هذه على الكتب القديمة والجديدة والقواميس، بالإضافة إلى مقالات ومدخلات، أيضاً الأطروحات والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة المستقل والتابع بصفة مباشرة بشتى اللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

**2.5. أدوات جمع البيانات الميدانية:** تعنى أدوات جمع البيانات بعناية خاصة لأن نجاح نتائج الدراسة يتوقف عليها، وهي متعددة ومتنوعة، ولجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساساً الإستبيان وذلك لحصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع البحث واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى القيم والمؤشرات التي تدعم موضوع الدراسة، كما تم استخدام نوع من أنواع الملاحظة (الملاحظة البسيطة)، وذلك بميدان الدراسة والذي هو عبارة

عن (مؤسسة كوندور Condor) برج بوعريريج، وذلك بغية معرفة دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

### 1.2.5. الملاحظة البسيطة

"تعتبر الملاحظة أهم أداة لجمع المعلومات، وهي تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته أو لامسه من وقائع وأحداث إلى عبارات ذات معاني ودلالات"<sup>1</sup>.  
لقد اعتمدنا على الملاحظة بشكل كبير أثناء الدراسة الاستطلاعية، حيث لجأت إليها الباحثة في المرات التي سمح لها بالدخول للوحدات الإنتاجية للمؤسسة من طرف الإدارة، بحكم أن القوانين الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة لا يسمح بدخول الزائرين في أي وقت، فقد استخدمنا الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستبيان، وذلك أثناء تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات من أجل فهم سلوكيات العاملين، وعلاقات العمال بزملائهم وعلاقات العمال برؤسائهم، ومعرفة أهم ممارسات المؤسسة الظاهرة كبعض الخدمات (النقل، والإطعام، الصحة... الخ)، وملاحظة سيرورة عمل الموظفين داخل الوحدات الإنتاجية.

**2.2.5. المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات. وهي: "محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص، وهي أنسب وسيلة للحصول على البيانات و المعلومات من خلال التعرف على الآراء التي قد تكون مختلفة من شخص الى آخر. وتستخدم للتأكد من المعلومات التي حصل عليها الباحث من مصادر أخرى، إضافة إلى قدرتها في الحصول أنواع من البيانات والمعلومات السرية التي يتردد المبحوث في الإجابة عنها"<sup>2</sup>

تم الاعتماد على المقابلة بشكل كبير أثناء عملية بناء إستبيان الدراسة، من أجل دعم المعلومات والمعطيات التي تم جمعها للتأكد من وجود مؤشرات الاستبيان. حيث أنه باطلاع

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص، 95.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط4، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص-ص، 131-132.

الباحثة وبعد توزيع الاستبيانات على العاملين مع مدى تجاوبهم للأسئلة المطروحة ومساعدتهم في شرح عبارات الاستبيان.

وكذا قمنا بمقابلة بعض المسؤولين في الإدارة كمدير الموارد البشرية ورئيس مصلحة الإحصاء والمحاسبة، وبعض الإطارات المسؤولين في الوحدات الإنتاجية.

### 3.2.5. الوثائق والسجلات:

تحصلت عليها الباحثة من طرف إدارة المؤسسة، وتم الاعتماد عليها من أجل التعريف بالمديرية الجهوية وهيكلها، ومن أجل أيضا معرفة التركيبة البشرية لمجتمع الدراسة إضافة إلى المخططات الإستراتيجية والبرامج السنوية للتكوين.

### 4.2.5. الإستبيان:

يعتبر أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية ويعرف بأنه: "تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>.

ولقد تم الاعتماد عليه كأداة بحثية رئيسية في هذه الدراسة من أجل التأكد من صحة المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري والوصول إلى معلومة ميدانية بحتة، بالإضافة إلى أسباب أخرى نذكر منها<sup>2</sup>:

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من الأفراد يفوق بكثير في الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة.

- إمكانية فحص و مراجعة الإستبيان، بالإضافة إلى إمكانية تجريبه ميدانيا.

- إجابات المبحوثين على أسئلة الإستبيان قد يكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 172.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 150.

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
  - مناقشتها واستشارة أهل الاختصاص والأخذ بالنصائح اللازمة.
  - إجراء عملية تجريبية ميدانية من مدى مطابقتها لموضوع البحث.
  - عرض الإستبانة على المشرف من أجل الوقوف على مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
  - تعديل الإستبانة بشكل نهائي ما يراه المشرف.
  - توزيع الإستبانة على جميع أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- ولقد تم تصميم الاستبيان المستخدم في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على بعض الدراسات الميدانية السابقة، إضافة إلى الرصيد الفكري المجمع من خلال جملة من القراءات حول موضوع المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، والثقة التنظيمية.
- وقد شمل الإستبيان قسمين أساسيين هما:
- القسم الأول:** يتعلق هذا الجزء على البيانات الشخصية للمبحوثين السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة، أي تحديد خصائص العينة.
- القسم الثاني:** يتكون هذا القسم من محورين، وفيما يلي ذكر لهذه المحاور:
- المحور الأول:** ويتعلق بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، وضم هذا المحور 18 عبارة.
- المحور الثاني:** ويتعلق بالثقة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، ولقد قسم إلى ثلاثة أبعاد، البعد الأول نقيس به ثقة الموارد البشرية بالمشرفين المباشرين لهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، والبعد الثاني نقيس به ثقة الموارد البشرية بزملائهم داخل المؤسسة محل الدراسة، والبعد الثالث نقيس به ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمؤسسة التي ينتمون إليها، وضم كل بعد سبع عبارات. والجدول التالي يبين توزيع العبارات في الاستبيان

الجدول رقم 02: توزيع العبارات في الاستبيان

| النسبة<br>المئوية % | عدد العبارات | محاور الاستبيان                              |                  |
|---------------------|--------------|--|------------------|
| 46.15               | 18           | المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد<br>البشرية | المحور<br>الأول  |
| 17.95               | 7            | الثقة بالمشرفين                              | المحور<br>الثاني |
| 17.95               | 7            | الثقة بالزملاء                               |                  |
| 17.95               | 7            | الثقة بالإدارة العليا                        |                  |
| 100                 | 39           | المجموع                                      |                  |

المصدر: من اعداد الطالبة

واعتمدنا في تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة على المقياس سلم ليكرت الخماسي ذو الخمس بدائل الموزونة من التدريجية 1 إلى 5، وكانت بدائل المقياس المرفقة على الشكل التالي:

الجدول رقم 03: درجات مقياس ليكرت الخماسي

| غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1                 | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.

4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5/(1-5)$  حيث نحصل على المجالات كمايلي:

الجدول رقم 04: مجالات مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة   | مقياس ليكرت    | مجال المتوسط الحسابي  |                 |
|-----------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| درجة منخفضة جدا | غير موافق بشدة | من 01 إلى 1.80 درجة   | [ 1 - 1.80 ]    |
| درجة منخفضة     | غير موافق      | من 1.81 إلى 2.60 درجة | [ 1.81 - 2.60 ] |
| درجة متوسطة     | محايد          | من 2.61 إلى 3.40 درجة | [ 2.61 - 3.40 ] |
| درجة عالية      | موافق          | من 3.41 إلى 4.20 درجة | [ 3.41 - 4.20 ] |
| درجة عالية جدا  | موافق بشدة     | من 4.21 إلى 5 درجة    | [ 4.21 - 5 ]    |

المصدر: من إعداد الطالبة

### 6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

يمكن تعريف الخصائص السيكومترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة الاستبيان وفقراته إذ توجد خصائص سيكومترية للفقرات هي تمييز الفقرة واتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكومترية للمقياس هي صدقه وثباته وحساسيته.

#### 1.6. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري، ويقصد به المظهر العام للاستبيان

من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".<sup>1</sup>

ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

| الرقم | الاسم واللقب الأستاذ (ة)    | الجامعة                            |
|-------|-----------------------------|------------------------------------|
| 01    | الأستاذة: قنيفة نورة        | جامعة قسنطينة 03                   |
| 02    | الأستاذ: بدوي عبد القادر    | المركز الجامعي الشريف بوشوشة بافلو |
| 03    | الأستاذ: أبو الفتوح بوهريرة | جامعة تامنغست                      |
| 04    | الأستاذة : مجد العموش       | جامعة الطفيلة التقنية - الأردن     |
| 05    | الأستاذ : أحمد نهار الرفوع  | جامعة الطفيلة التقنية - الأردن     |
| 06    | الأستاذة: شيباني ليلي       | جامعة بجاية                        |

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

#### 1.1.6. الدراسة الاستطلاعية:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لآراء وتحليل المحكمين ومتممة له، ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من الأشخاص من

<sup>1</sup> صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 2007، ص 239.

المجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصاً<sup>1</sup>.

### 2.1.6. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالاتي:

أ- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.

ب- إعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد).

ج- حساب الصدق وثبات الاستبيان.

**3.1.6. عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:** قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (30) فرداً وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان).

### 2.6. حساب صدق وثبات الاستبيان:

**1.2.6. تعريف صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاور الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان.

**2.2.6. تعريف ثبات الاستبيان:** ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد

<sup>1</sup> امطانيوس نايف مخائيل، بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص106.

الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

**3.2.6. صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:** يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور مجتمعة، أو كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية لعبارات المحور مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:

**الجدول رقم 06:** صدق الاتساق الداخلي لمتغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

| معامل الإرتباط بيرسون | رقم الفقرة | معامل الإرتباط بيرسون | رقم الفقرة |
|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
| 0.633**               | 10         | 0.532**               | 1          |
| 0.738**               | 11         | 0.577**               | 2          |
| 0.662**               | 12         | 0.770**               | 3          |
| 0.445*                | 13         | 0.586**               | 4          |
| 0.557**               | 14         | 0.799**               | 5          |
| 0.697**               | 15         | 0.582**               | 6          |
| 0.650**               | 16         | 0.406*                | 7          |
| 0.752**               | 17         | 0.655**               | 8          |
| 0.685**               | 18         | 0.593**               | 9          |

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

\*\* دالة عند 0.01  
\* دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 07: صدق الاتساق الداخلي لمتغير الثقة التنظيمية

| معامل الارتباط بيرسون | رقم الفقرة | معامل الارتباط بيرسون | رقم الفقرة |
|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
| 0.455*                | 12         | 0.451*                | 1          |
| 0.570**               | 13         | 0.566**               | 2          |
| 0.658**               | 14         | 0.573**               | 3          |
| 0.699**               | 15         | 0.539**               | 4          |
| 0.744**               | 16         | 0.553**               | 5          |
| 0.771**               | 17         | 0.386*                | 6          |
| 0.715**               | 18         | 0.600**               | 7          |
| 0.790**               | 19         | 0.643**               | 8          |
| 0.791**               | 20         | 0.496**               | 9          |
| 0.721**               | 21         | 0.477**               | 10         |
|                       |            | 0.439*                | 11         |

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات متغير الثقة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر متغير الثقة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.6. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

طريقة معامل ألفا كرونباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة<sup>1</sup>. وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha:

الجدول رقم 08: المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

| دلالة (Alpha)   | قيمة (Alpha)                 |
|-----------------|------------------------------|
| غير كافية       | $0.6 > \text{Alpha}$         |
| ضعيفة           | $0.65 > \text{Alpha} > 0.6$  |
| مقبولة نوعاً ما | $0.70 > \text{Alpha} > 0.65$ |
| حسنة            | $0.85 > \text{Alpha} > 0.70$ |

<sup>1</sup> مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج Excel -، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149.

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 0.90>Alpha>0.85 | جيدة   |
| 0.90<Alpha      | ممتازة |

Source : Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53.

وفي دراستنا حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 09: قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | محاور الإستبيان                            |
|--------------------|--------------|--|
| 0.88               | 18           | المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |
| 0.90               | 21           | الثقة التنظيمية                            |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه تعتبر أداة الدراسة وبعد تطبيقها على عينة الدراسة استطلاعية يتبين لنا بأن الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

#### 7. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS: V25) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم 10: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الاستبيان والاختبار

الفرضيات

| وصفها  | الأداة الإحصائية                   |
|--|------------------------------------|
| لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان   | التكرار والنسبة % والرسوم البيانية |
| اختبار ثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية  | معامل ألفا كرونباخ                 |
| ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان  | معامل الارتباط بيرسون              |
| وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التقط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.  | المتوسط الحسابي:                   |
| $\bar{X} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$ <p>حيث: <math>x_i</math> = تمثل قيم الظاهرة، <math>f_i</math> = تكرار هذه القيم، <math>\sum f_i</math> = مجموع التكرارات.</p>  |                                    |
| وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات | الانحراف المعياري:                 |

|  |  |
|--|--|
| <p>أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.</p> $S_x = \sqrt{\frac{\sum f_i (X_i - \bar{X})^2}{\sum f_i}}$ <p>حيث: <math>\bar{X}</math> = المتوسط الحسابي، <math>X_i</math> = تمثل قيم الظاهرة، <math>f_i</math> = تكرار هذه القيم، <math>\sum f_i</math> = مجموع التكرارات.</p> |  |
| <p>توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.</p>  | <p>الانحدار البسيط</p>                 |
| <p>يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.</p>  | <p>معامل التحديد <math>R^2</math>:</p> |

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل التعريف بمؤسسة كوندور Condor محل الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي تماشياً مع موضوع الدراسة، وتم تحديد الحدود الزمنية، المكانية والبشرية للدراسة، وأدوات جمع البيانات (الاستبيان، الملاحظة والمقابلة) ، وكيفية التأكد من خصائص السيكومترية، كما عرضنا مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي إعتدنا عليها في تحليل بيانات الدراسة، و سنقوم في الفصل الموالي بعرض وتحليل الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

---

1. تحليل وتفسير البيانات الشخصية.
2. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.
3. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالثقة التنظيمية.
4. تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.
5. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
6. مناقشة النتائج في ضوء النظريات.
7. النتائج العامة.

## تمهيد

بعدما تطرقنا إلى فصل الإجراءات المنهجية للدراسة، فإننا في هذا الفصل سنحاول من خلال النتائج المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة التطرق إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان من ميدان الدراسة (مؤسسة كوندور Condor) والتي تخص المتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وفرضيات الدراسة، ومن ثم تم تفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات السوسيولوجية، وفي الأخير خرجنا بنتيجة عامة للدراسة.

## 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية

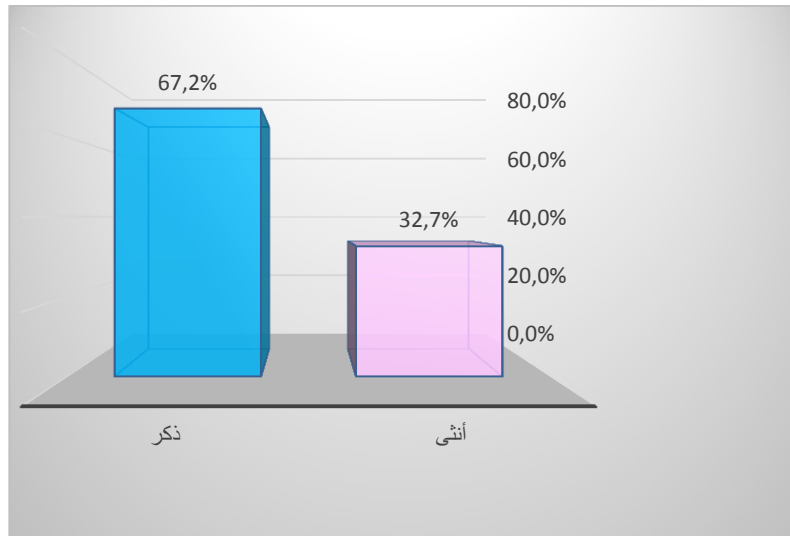
### 1.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الإجابة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 72      | 67.3     |
| أنثى    | 35      | 32.7     |
| المجموع | 107     | 100.0    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (10) كذلك، يظهر أن 67.3% من أفراد العينة

هم من فئة الذكور أي ما يمثل ثلثي أفراد العينة، بينما 32.7% منهم من فئة الإناث.

بما أن دراستنا شملت عمال التنفيذ (الورشات تتطلب التعامل مع الآلات والصيانة

والميكانيك)، فإن سبب هذا التفاوت بين الجنسين يعود إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهدا

بدنيا يتلائم أكثر مع بنية الرجال، لأن العمل في الورشات يتميز بالخشونة نوعا ما وهذا ما لا يتناسب مع الطبيعة الفيسيولوجية للمرأة.

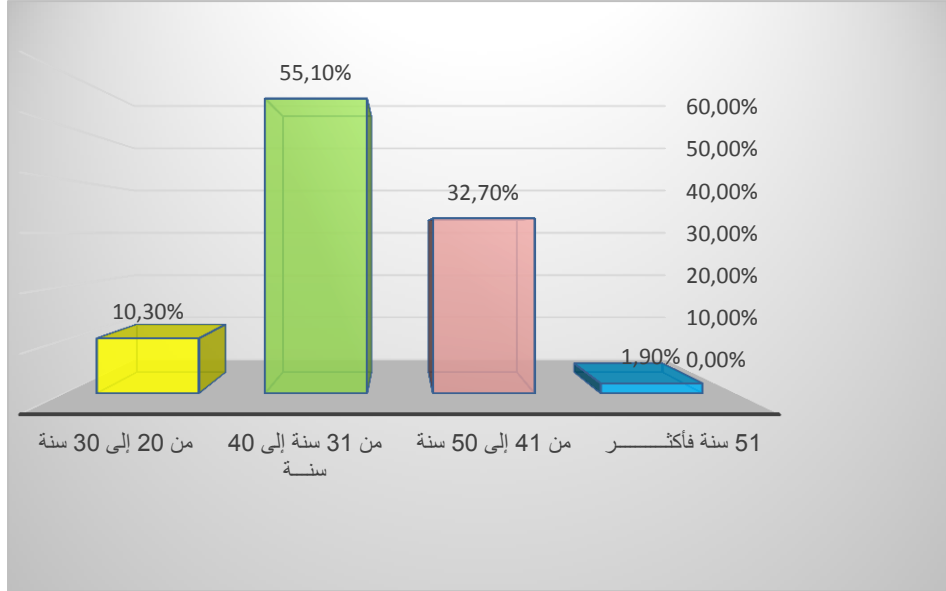
## 2.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب السن

| الإجابة              | التكرار | النسبة % |
|----------------------|---------|----------|
| من 20 إلى 30 سنة     | 11      | 10.3     |
| من 31 سنة إلى 40 سنة | 59      | 55.1     |
| من 41 إلى 50 سنة     | 35      | 32.7     |
| 51 سنة فأكثر         | 2       | 1.9      |
| المجموع              | 107     | 100.0    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (11) كذلك؛ يظهر أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر بنسبة 55.1%، مما يعكس وجود تركيز أكبر للعينة في منتصف العمر. على الجانب الآخر، تشير النسب المنخفضة للفئة العمرية 51 سنة فأكثر

1.9% إلى وجود تمثيل ضعيف لهذه الفئة في العينة. فيما يخص الفئات الأخرى، يظهر توزيعاً متوازناً نسبياً بين الفئات العمرية من 20 إلى 30 سنة ومن 41 إلى 50 سنة بنسب 10.3% و 32.7% على التوالي.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 65.4% تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة، شباب يتمتعون بقدرات جسمية تساعدهم على الحركة والنشاط والحيوية ما يمكنهم من أداء العمل بسهولة، كما لهم القدرة على استيعاب الأوامر وتنفيذها. كما أنه هو أفضل سن ليكون فيه الفرد قادراً على التفاعل وبناء علاقات فيما بينهم، وهذا ما ينتج لنا صداقات والتفاعلات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة، والتي تكون لها دور كبير في بناء الثقة التنظيمية بهذه المؤسسة.

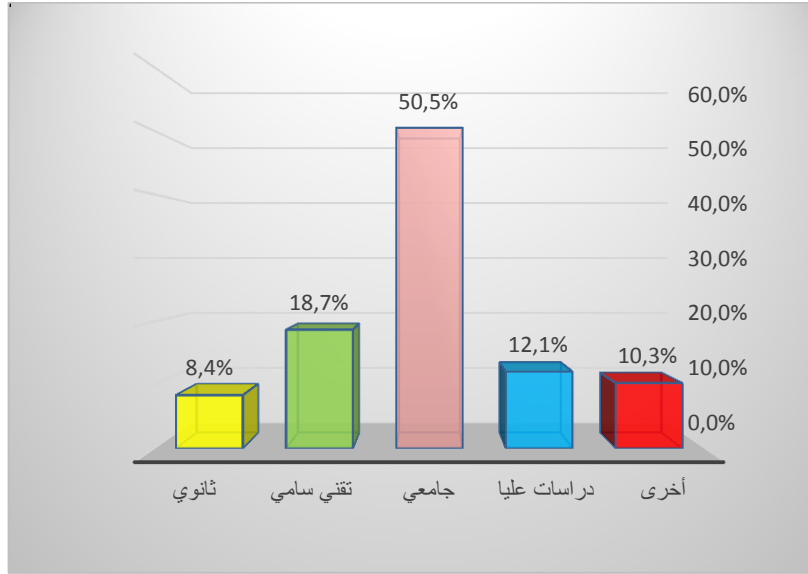
### 3.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| الإجابة     | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| ثانوي       | 9       | 8.4      |
| تقني سامي   | 20      | 18.7     |
| جامعي       | 54      | 50.5     |
| دراسات عليا | 13      | 12.1     |
| أخرى        | 11      | 10.3     |
| المجموع     | 107     | 100.0    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (12) كذلك، يبرز لنا أن الجامعيين يشكلون نسبة كبيرة من العينة بلغت 50.5%، مقارنة بالثانوي والتقنيين الذين يمثلون نسب 8.4% و18.7% على التوالي. ورغم أن الدراسات العليا تشكل نسبة منخفضة وقدرها 12.1%، إلا أنها تسهم في توفير تنوع في مستويات التعليم بالعينة. ويوجد 62.6% بين التعليم الجامعي والدراسات العليا، وهذا يعكس لنا صورة المؤسسة عن استقطاب الشباب الجامعي، وهذا ما أكده لنا مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، وكذلك بحكم طبيعة الأنشطة التي تقوم بها والتي تستدعي مستوى تعليمي عالي.

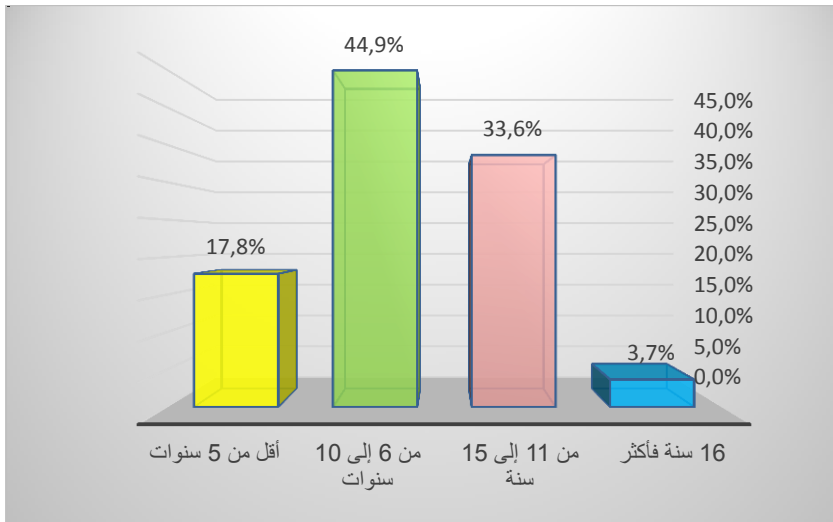
4.1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| الإجابة           | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات    | 19      | 17.8     |
| من 6 إلى 10 سنوات | 48      | 44.9     |
| من 11 إلى 15 سنة  | 36      | 33.6     |
| 16 سنة فأكثر      | 4       | 3.7      |
| المجموع           | 107     | 100.0    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (13) كذلك؛ حيث يُظهر تنوعاً في مستويات الخبرة. تبرز نسبة 44.9% لفئة من 6 إلى 10 سنوات كأعلى نسبة، مما يشير إلى وجود تمثيل قوي للأفراد ذوي الخبرة المتوسطة. في المقابل، تظهر نسبة 3.7% لفئة 16 سنة فأكثر، مما يشير إلى وجود قلة نسبية من الأفراد ذوي الخبرة الكبيرة.

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.

الجدول رقم 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور المسؤولية

الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

| درجة التقييم | الانحراف المعياري Sx | المتوسط الحسابي $\bar{X}$ | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المقياس التكرارات والنسب | العبارات   |   |
|--------------|----------------------|---------------------------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------|--|---|
| درجة عالية   | 0.49401              | 4.1028                    | 107     | 18         | 83    | 5     | 0         | 1              | التكرار                  | توفر المؤسسة خدمات للعاملين كالإطعام والنقل والإسكان ونوادي ترفيهية.         | 1 |
|              |                      |                           | 100     | 16.8       | 77.6  | 4.7   | 0         | 0.9            | النسبة %                 |  |   |
| درجة متوسطة  | 1.00431              | 3.028                     | 107     | 2          | 43    | 24    | 32        | 6              | التكرار                  | تعتمد إدارة المؤسسة على سياسة معينة لمشاركة العاملين في أرباحها              | 2 |
|              |                      |                           | 100     | 1.9        | 40.2  | 22.4  | 29.9      | 5.6            | النسبة %                 |  |   |
| درجة عالية   | 0.53776              | 3.8879                    | 107     | 8          | 81    | 16    | 2         | 0              | التكرار                  | تضع المؤسسة نظاما للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.          | 3 |
|              |                      |                           | 100     | 7.5        | 75.7  | 15.0  | 1.9       | 0              | النسبة %                 |  |   |
| درجة عالية   | 0.59756              | 3.9626                    | 107     | 14         | 78    | 12    | 3         | 0              | التكرار                  | تمنح المؤسسة للعاملين إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر.                      | 4 |
|              |                      |                           | 100     | 13.1       | 72.9  | 11.2  | 2.8       | 0              | النسبة %                 |  |   |
| درجة عالية   | 0.60968              | 3.9252                    | 107     | 8          | 89    | 6     | 2         | 2              | التكرار                  | تعمل المؤسسة على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل. | 5 |
|              |                      |                           | 100     | 7.5        | 83.2  | 5.6   | 1.9       | 1.9            | النسبة %                 |  |   |
| درجة عالية   | 0.52094              | 4.0467                    | 107     | 16         | 81    | 9     | 1         | 0              | التكرار                  | تضع المؤسسة نظم للرعاية الطبية والعلاج، ودفع نفقات الأدوية الطبية            | 6 |

|             |         |        |     |     |      |      |      |      |          |  |    |
|-------------|---------|--------|-----|-----|------|------|------|------|----------|--|----|
|             |         |        | 100 | 15  | 75.7 | 8.4  | 0.9  | 0    | النسبة % | للعاملين وعائلاتهم.  |    |
| درجة عالية  | 0.88074 | 3.5701 | 107 | 10  | 57   | 26   | 12   | 2    | التكرار  | تعتمد المؤسسة سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.           | 7  |
|             |         |        | 100 | 9.3 | 53.3 | 24.3 | 11.2 | 1.9  | النسبة % |  |    |
| درجة عالية  | 0.62553 | 3.7944 | 107 | 6   | 77   | 22   | 0    | 2    | التكرار  | توفر المؤسسة برامج تدريبية لازمة، لزيادة وتنمية مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية.     | 8  |
|             |         |        | 100 | 5.6 | 72.0 | 20.6 | 0    | 1.9  | النسبة % |  |    |
| درجة عالية  | 0.61559 | 3.8692 | 107 | 8   | 81   | 16   | 0    | 2    | التكرار  | تعتمد المؤسسة على نظم ترقية يعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية. | 9  |
|             |         |        | 100 | 7.5 | 75.7 | 15.0 | 0    | 1.9  | النسبة % |  |    |
| درجة عالية  | 0.8049  | 3.7383 | 107 | 8   | 77   | 10   | 10   | 2    | التكرار  | تمنح المؤسسة العاملين أجورا ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.                               | 10 |
|             |         |        | 100 | 7.5 | 72   | 9.3  | 9.3  | 1.9  | النسبة % |  |    |
| درجة متوسطة | 1.15689 | 3.1028 | 107 | 6   | 45   | 24   | 18   | 14   | التكرار  | تهتم المؤسسة بتطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية.                | 11 |
|             |         |        | 100 | 5.6 | 42.1 | 22.4 | 16.8 | 13.1 | النسبة % |  |    |
| درجة عالية  | 1.05082 | 3.6262 | 107 | 8   | 77   | 8    | 2    | 12   | التكرار  | تضمن المؤسسة لعاملها المجدين الأمن والأستقرار الوظيفي.                                       | 12 |
|             |         |        | 100 | 7.5 | 72   | 7.5  | 1.9  | 11.2 | النسبة % |  |    |

|            |         |        |  |      |      |      |     |     |          |  |    |
|------------|---------|--------|--|------|------|------|-----|-----|----------|--|----|
| درجة عالية | 0.58156 | 3.9626 | 107  | 12   | 83   | 8    | 4   | 0   | التكرار  | توفر المؤسسة متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل  | 13 |
|            |         |        | 100  | 11.2 | 77.6 | 7.5  | 3.7 | 0   | النسبة % |  |    |
| درجة عالية | 0.54428 | 3.9252 | 107  | 10   | 81   | 14   | 2   | 0   | التكرار  | تطبق المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين.                                  | 14 |
|            |         |        | 100  | 9.3  | 75.7 | 13.1 | 1.9 | 0   | النسبة % |  |    |
| درجة عالية | 0.49205 | 3.9439 | 107  | 8    | 87   | 10   | 2   | 0   | التكرار  | تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة العجز والمرض.   | 15 |
|            |         |        | 100  | 7.5  | 81.3 | 9.3  | 1.9 | 0   | النسبة % |  |    |
| درجة عالية | 0.90698 | 3.6822 | 107  | 10   | 69   | 18   | 4   | 6   | التكرار  | من مسؤولية المؤسسة بتكاليف العاملين مقابل قيام بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية. | 16 |
|            |         |        | 100  | 9.3  | 64.5 | 16.8 | 3.7 | 5.6 | النسبة % |  |    |
| درجة عالية | 0.70742 | 3.6262 | 107  | 4    | 69   | 24   | 10  | 0   | التكرار  | تعمل المؤسسة على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.                 | 17 |
|            |         |        | 100  | 3.7  | 64.5 | 22.4 | 9.3 | 0   | النسبة % |  |    |
| درجة عالية | 0.88593 | 3.6822 | 107  | 8    | 73   | 16   | 4   | 6   | التكرار  | تتيح المؤسسة حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها.                                  | 18 |
|            |         |        | 100  | 7.5  | 68.2 | 15   | 3.7 | 5.6 | النسبة % |  |    |
| درجة عالية | 0.46418 | 3.7482 | مستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية حسب وجهة نظر أفراد العينة |      |      |      |     |     |          |  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق ب: مستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية: بلغ  $(\bar{x} = 3.7482)$  وبانحراف معياري بلغ  $(0.46418)$  وهذا ما يشير إلى تقارب آراء الأفراد

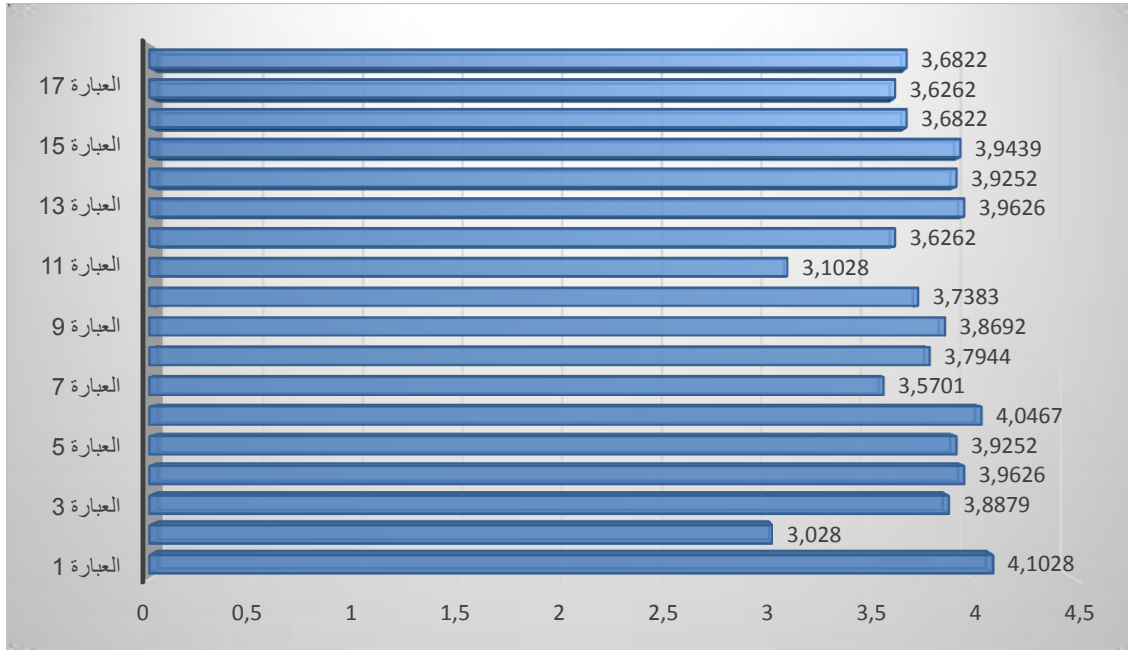
وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41-4.20] من فئات المقياس الخماسي، أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة كوندور Condor حول مستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

تظهر المؤسسة مستوى عالٍ من المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، وهذا يشير إلى الالتزام والتفاعل الذي تتبناه إدارة المؤسسة في التعامل مع عمالها بشكل عادل وإنساني، وتهتم بحقوق ورفاهية العاملين وتعزز التنوع والمساواة في الفرص الوظيفية، مما يعزز العلاقات الإيجابية في بيئة العمل ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، من بين المظاهر التي قد تشملها المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.

إن توفير بيئة عمل صحية وآمنة تحمي صحة وسلامة العاملين، وتقديم فرص التدريب والتطوير للعاملين، يساهم في تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم المهنية، وتوفير خيارات رعاية صحية شاملة للعاملين وعائلاتهم، يساهم في تحسين جودة حياتهم ورفاهيتهم، وتوفير نظام عادل للمكافآت والتعويضات يعكس الأداء والإسهام الفعال للعاملين، وتوفير فرص متساوية للتوظيف والترقيات، وتطوير برامج لتحفيز وتشجيع العاملين، وتوفير نظام فعال للاعتراف بالجهود والإنجازات، ومنح الأجور والمكافآت تتسم بالعدالة والكفاءة والمساواة، وتعويض العاملين في حالة الإجازة المدفوعة، ودعم تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، وتشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين إدارة المؤسسة والعاملين بشأن القرارات والسياسات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية:

الشكل رقم 14: ترتيب عبارات محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال مخرجات الجدول رقم (15) والشكل رقم (14) حول تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية تم ترتيب العبارات كالتالي:

**العبارة رقم 1: " توفر المؤسسة خدمات للعاملين كالإطعام والنقل والإسكان، والمرافق الترفيهية"** أجابت نسبة 77.6% و 16.8% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة توفر خدمات للعاملين كالإطعام والنقل والإسكان، والمرافق الترفيهية، لتليها نسبة 04.7% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة على أن المؤسسة توفر خدمات للعاملين كالإطعام والنقل والإسكان، والمرافق الترفيهية، بنسبة 0.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=4.1028$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4.20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.49401، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor توفر خدمات للعاملين مثل الإعاشة، والنقل، والإسكان، هذا يعكس التقهم لاحتياجات العاملين والسعي إلى تحسين جودة حياتهم الشخصية والمهنية.

فتقديم وجبات غذائية للعاملين خلال ساعات العمل، سواء كانت غداءً أو وجبات خفيفة عبر المطاعم الداخلية. تتنوع هذه الوجبات بناءً على تفضيلات العاملين واحتياجاتهم الغذائية، هذا ما يساهم في تحسين راحة العاملين ويوفر لهم وقتاً إضافياً. كما يمكن أن يسهم توفير خيارات غذائية صحية في تعزيز الصحة العامة للعاملين، كذلك تقديم وسائل النقل للعاملين، وذلك لتسهيل وصولهم إلى موقع العمل أو لتلبية احتياجات التنقل داخل المؤسسة، هذا يخفف من عبء التنقل وقد يقلل من التأثيرات السلبية لازدحام المرور ومشاكل الوقوف في المواقع الرئيسية، ويمكن أن تتضمن الخدمات حافلات نقل خاصة أو دعم تكاليف النقل العام، وتوفير خدمات الإعاشة والنقل يمكن أن يقلل من الانقطاعات الطويلة والتأخيرات التي قد تحدث بسبب قضاء العاملين وقتاً طويلاً في التنقل أو البحث عن وجبات طعام، وتوفير خيارات الإسكان للعاملين، سواء كان ذلك في أماكن إقامة داخلية تابعة للمؤسسة أو من خلال توفير بدل سكن للعاملين، أو بتقديم دعم لتكاليف الإيجار، وإنشاء مرافق للترفيه والاستراحة داخل المؤسسة، مثل صالات الرياضة، وقاعات الألعاب، ومناطق الجلوس، لتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وإتاحة فرص التواصل وتبادل الأفكار بين العاملين خلال فترات الإعاشة أو في خدمات النقل يمكن أن يساهم في بناء روح الفريق وتحسين العلاقات بين الزملاء.

وعليه يمكن القول أن "توفير مؤسسة كوندور Condor الخدمات كالأطعام والنقل والسكن ومرافق للترفيه للعاملين، يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على جودة حياة العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الانتاجية للمؤسسة، وتعزيز سمعة الشركة كمكان عمل ممتاز وداعم". العبارة رقم 6: "تضع المؤسسة نظم للرعاية الطبية والعلاج لمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاته "

أجابت نسبة 75.7% و 15.0% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تضع نظم للرعاية الطبية والعلاج لمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية

للعاملين وعائلاتهم، لتليها نسبة 08.4% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تضع نظم للرعاية الطبية والعلاج لمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم، بنسبة 0.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=4.0467$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.52094، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تظهر اهتماما كبيرا بصحة ورفاهية العاملين وبناء بيئة عمل صحية، حيث توفر نظم للرعاية الطبية وتغطية تكاليف الأدوية للعاملين يضمن إمكانية الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية الشاملة، مما يشمل الفحوصات الروتينية والعلاجات الضرورية، مما يعزز الوقاية والعلاج للحفاظ على صحتهم، وبفضل الرعاية الصحية الملائمة والجيدة، يحقق استمراريتهم في العمل ويقلل من غيابهم بسبب المرض ويحسن من قدرتهم على أداء أعمالهم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، أيضا توفير الرعاية الطبية يعكس إيجابيات المؤسسة في الاهتمام بصحة ورفاهية عمالها وعائلاتهم، مما يعزز سمعتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً وقدرتها على المنافسة في سوق العمل، يمكنهم التعافي بسرعة والعودة إلى العمل بكفاءة، والرعاية الصحية الممتازة تساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة، فتوفير تغطية لنفقات الأدوية هذا ما يقلل من التوتر المالي على العاملين، حيث يعينهم على تلقي العلاج اللازم دون الحاجة إلى إجراءات مالية صعبة، أي أن المؤسسة توفر لهم استقرارا ماليا، ومنه تقديم رعاية صحية للعاملين يظهر التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه فرق عملها.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor توفر نظم للرعاية الطبية والعلاج وتغطية تكاليف الأدوية للعاملين وعائلاتهم، هذا ما يُظهر اهتمامًا كبيرًا بصحة ورفاهية العاملين، أي الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين، هذا ما يؤدي إلى بناء بيئة عمل صحية".

العبرة رقم 13: " توفر المؤسسة متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل "

أجابت نسبة 77.6% و 11.2% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة توفر متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل، لتليها نسبة 07.5% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة توفر متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل، بنسبة 03.7%. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب  $\bar{x}=3.9626$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر ب 0.58156، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor توفر متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل باعتبارها عنصراً أساسياً من مسؤوليات إدارة المؤسسة لضمان حماية العاملين وضمان سلامتهم أثناء أداء أعمالهم، ويكون ذلك من خلال: توفير برامج تدريبية منتظمة للعاملين حول سلامة العمل وإجراءات الطوارئ، بما في ذلك كيفية التعامل مع مواد خطرة واستخدام المعدات الواقية، وتوفير المعدات الواقية اللازمة للعاملين وتشجيعهم على استخدامها في الأماكن ذات المخاطر المحتملة، مثل القفازات، ونظارات السلامة، وأقنعة التنفس، وغيرها.

وكذا إجراء تقييم دوري للمخاطر في بيئة العمل وتنفيذ إجراءات للحد من هذه المخاطر، مثل تحسين إجراءات السلامة، وتوفير إشارات التحذير، وتحديث الأنظمة والمعدات، وضع خطط للطوارئ وتدريب العاملين على كيفية التصرف في حالات الطوارئ، بما في ذلك الإجراء والإسعاف الأولي والإبلاغ عن الحوادث، وإجراء فحوصات وتقييمات دورية للصحة والسلامة لضمان التزام المؤسسة بمعايير السلامة والوقاية من الحوادث، وإقامة برامج توعوية بالسلامة المهنية والتي تساهم في تعزيز التواصل مع العاملين وتوجيههم حول كيفية تجنب المخاطر والحفاظ على سلامتهم، وتوفير برامج توعوية بالسلامة المهنية يساهم كذلك في رفع وعي

العاملين حول المخاطر المحتملة وكيفية تجنبها، مما يعزز الثقافة الصحية والسلامة في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor توفر متطلبات السلامة العامة لضمان سلامة وحماية العاملين، مما يعني إقامة بيئة عمل آمنة وصحية تعزز الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، وهذا ما يساهم في تعزيز الإنتاجية ورفاهية العاملين".

العبارة رقم 4: " تمنح المؤسسة للعاملين إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر "

أجابت نسبة 72.9% و 13.1% من عينة دراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تمنح للعاملين إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر، لتليها نسبة 11.2% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تمنح للعاملين إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر، بنسبة 02.8%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.9626$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.59756، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor توفر إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر لأنها تعتبر أحد العناصر الهامة في سياسة الموارد البشرية التي تهدف إلى دعم رفاهية وصحة العاملين.

فتحديد سياسة الإجازات بوضوح لجميع العاملين، بما في ذلك كيفية طلب الإجازات والمدة المسموح بها والإجراءات المتبعة في حالات الإجازات المرضية. تمنح فرصة للعاملين للاستراحة والاستجمام، وفرصة لقضاء وقت مع العائلة والأصدقاء، وتقليل مستويات التوتر والإرهاق، مما يساهم في دعم صحة العاملين النفسية والعقلية، حيث يمكنهم الابتعاد عن ضغوط العمل لفترة معينة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم لدى العودة إلى العمل.

كما أن تشجيع المؤسسة على استخدام الإجازات السنوية كما بينته أحد المقابلات مع بعض المسؤولين بميدان الدراسة، يعزز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، حيث أن تحديد شروط وإجراءات تقديم الإجازات المرضية، من خلال تقديم شهادة طبية لتأكيد الحالة المرضية، وتمنح الإجازات المرضية للعاملين في حالات المرض أو الإصابة التي تمنعهم من أداء مهامهم بشكل طبيعي، و تكون هذه الإجازات مدفوعة الأجر لتخفيف الضغط المالي عن العاملين خلال فترات المرض، مما تساعدهم على التعافي من المرض دون الحاجة إلى القلق بشأن مدخلهم المالي. كما تعتبر الإجازات مدفوعة الأجر حقاً للعاملين، حيث أن تقديم إجازات مدفوعة الأجر يساعد المؤسسة على الامتثال للقوانين واللوائح العمالية المحلية والوطنية.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تمنح الإجازات السنوية والمرضية مدفوعة الأجر لأنها تهدف إلى دعم صحة ورفاهية العاملين وتساهم في تعزيز كفاءة وفعالية العمل".

**العبارة رقم 15: " تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة العجز والمرض "**

أجابت نسبة 81.3% و 7.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تمنح تعويضات مالية في حالة العجز والمرض، لتليها نسبة 9.3% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تمنح تعويضات مالية في حالة العجز والمرض، بنسبة 1.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.94205$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.49205، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تهتم بتوفير تعويضات مالية في حالة عجز ومرض عمالها، حيث ومن خلال مقابلة مع بعض مسؤولي المؤسسة أكدوا أنهم يقومون بمنح تعويضات مالية للعاملين في حالة الإصابة أو المرض الذي قد يؤثر على قدرتهم على العمل. فهذا يقلل من الضغط المالي على العاملين وعائلاتهم خلال فترات العجز، هذا ما يشعر العامل بأنه يحظى بالدعم المالي

والاهتمام في اللحظات الصعبة، لذا قد يكون أكثر استعدادًا للعودة إلى العمل بمستوى أفضل بعد التعافي أيضا يجب على المؤسسة أن تضمن أن سياستها تتوافق مع القوانين واللوائح المحلية والوطنية المتعلقة بتوفير تعويضات في حالة العجز والمرض تكون متوازنة بحيث تلبي احتياجات العاملين المرضى أو الذين يعانون من عجز، دون أن تعرض استدامة المؤسسة للمخاطر المالية. كمل أن توفير تعويضات في حالة العجز والمرض، يبرز المؤسسة ككيان يعتني برفاهية عاملها ويسعى إلى تقديم الدعم لهم في جميع جوانب حياتهم، وهو جزء مهم من استراتيجية الرعاية الشاملة للموارد البشرية. قد يلعب توفير الدعم المالي في حالة العجز والمرض دورًا في تعزيز صورة المؤسسة من خلال اهتمامها برفاهية عاملها وتقديم الدعم في الظروف الصعبة.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تمنح تعويضات مالية في حالة العجز أو مرض العاملين. يعكس اهتمام المؤسسة برعاية ودعم العاملين في مواجهة التحديات الصحية".

**العبارة رقم 14: "تطبق المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين"**

أجابت نسبة 75.7% و 09.3% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين، لتليها نسبة 13.1% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تطبق مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين، بنسبة 01.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.9252$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.54428، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تطبق مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين، فهو خطوة هامة لضمان

تعامل عادل ومتساوي مع جميع العاملين في المؤسسة. ويتم ذلك بعدة معايير وهذا ما أكده بعض المسؤولين خلال المقابلة معهم بميدان الدراسة، نذكر هذه المعايير وهي:

- إصدار توجيهات واضحة للمقيمين حول كيفية تقييم الأداء والتأكيد على الالتزام بالمبادئ العادلة والمساواة.

- تحديد معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء العاملين. بحيث تكون هذه المعايير مرنة وقابلة للقياس بشكل عادل وموضوعي.

- الشفافية في عمليات التقييم، بمعنى توضيح المعايير المستخدمة وشرح أسس اتخاذ القرارات. - عدم وجود تحيز في عمليات التقييم، سواء كان تحيزاً جنسياً، عرقياً، دينياً، أو أي عوامل أخرى غير متعلقة بالأداء.

- عملية تقييم الأداء مستمرة على مدار العام، بحيث يتم تحديث أهداف الأداء وتقييم التقدم بانتظام، هذا يمكن أن يساعد في توفير فرص للتحسين المستمر والتفاعل الإيجابي.

- المراجعة الدورية للسياسات والإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء لضمان استمرار العدالة والمساواة.

- مراقبة نتائج عمليات التقييم بانتظام والتحسين المستمر للعمليات بناءً على التجارب والتعلم. وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تسعى لتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين لتعزيز رضا العاملين وبناء بيئة عمل عادلة ومحفزة".

العبارة رقم 5: " تعمل المؤسسة على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل "

أجابت نسبة 83.2% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تعمل على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل، لتليها نسبة 05.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تعمل على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل، بنسبة 01.9% و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.9252$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.60968، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تعمل على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل من خلال تبني مجموعة من الإجراءات والبرامج التحفيزية، وهذا ما أكده بعض المسؤولين خلال المقابلة معهم بميدان الدراسة مثل وضع برامج تكريم تتضمن جوائز مالية، شهادات تقدير، أو هدايا خاصة للعمال المتفوقين والمبدعين. أيضا تقوم بتقديم الجوائز في حفلات توزيع الجوائز السنوية، كما تمنح الأفراد المتميزين فرصًا للترقية أو المشاركة في مشاريع هامة يمكن أن يكون حافزًا قويًا لتعزيز التفوق وتحقيق الأداء المتميز. إن الاعتراف العلني عن الإنجازات والإبداعات للعاملين المتميزين خلال اجتماعات المؤسسة أو منصات الاتصال الداخلية، يعزز الشعور بالفخر والتقدير. كما أن توفير برامج تدريب وتطوير مخصصة للأفراد المتميزين لزيادة مهاراتهم يحفزهم لتحقيق إنجازات أكبر. وكذا تقديم مكافآت إضافية أو مزايا للأفراد الذين يحققون أداءً متميزًا. فباستخدام هذه الإجراءات، يمكن المؤسسة من بناء بيئة تشجع على التفوق والإبداع، وتعزز روح العمل الإيجابية بين الفريق.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تعمل على تشجيع وتكريم العاملين بتقديم المكافآت المادية والاعتراف العلني، وتوفير فرص التطوير والترقية، مما يشجع على تحقيق أداء متميز وتعزيز روح الابتكار والابداع والتفاني بين العاملين، ما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة".

**العبارة رقم 3: "تضع المؤسسة نظاما للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين"**

أجابت نسبة 75.7% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تضع نظاما للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين، لتليها نسبة 15.0% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين

أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تضع نظاما للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين ، بنسبة 01.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.8879$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.53776، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تضع نظاما فعالا للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين وتحفيزهم على تحقيق أداء متميز. ولتحديد وتنفيذ نظام مكافآت وحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة تعتمد المؤسسة على تحديد معايير الأداء والجدارة بشكل واضح وشفاف، بحيث تكون هذه المعايير قائمة على أهداف محددة قابلة للتقييم. كما أنها تعزز الشفافية في كيفية تحديد المكافآت والحوافز لضمان عدالة العملية، ذلك بالقيام بتقييم دوري للأداء لتحديد العاملين المتميزين. وتوفير مجموعة متنوعة من المكافآت والحوافز تعتمد على الأداء المتميز، سواء كانت مالية مثل: ( زيادات في الراتب، ومكافآت نقدية، وحوافز ربع سنوية أو سنوية) أو غير مالية مثل: ( الترقية، والتدريب المتقدم، وفرص التطوير المهني) لتلبية احتياجات العاملين. أيضا تقديم مكافآت إضافية للأفراد الذين يسعون إلى تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. وإدماج عناصر تشجيع على الإبداع والابتكار في نظام المكافآت لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة تشجع على التطوير الشخصي واكتساب مهارات جديدة، وهذا ما أكده بعض المسؤولين بميدان الدراسة في مقابلة معهم.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تطبق نظام مكافآت وحوافز فعال يشجع على التميز والإبداع في العمل، وبناء بيئة عمل جيدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

العبرة رقم 9: " تعتمد المؤسسة على نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية "

أجابت نسبة 75.5% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تعتمد على نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية، لتليها نسبة 15.0% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة على أن المؤسسة تعتمد على نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية، بنسبة 01.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.8692$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.61559، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تستخدم نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين ويثمن مجهوداتهم، فهو مفتاح أساسي للحفاظ على روح العمل وتحفيز الفريق. إليك بعض العناصر الرئيسية التي يمكن تضمينها في نظام الترقية لضمان تحقيق الفرص المتساوية وتقدير الكفاءات.

- توفير نظام الترقية مرتبطاً بتقييم شامل لأداء الموظفين، يشمل الإنجازات الفردية، والمساهمة في الفريق، والتطوير المهني.

- كما يجب أن تكون معايير الترقية شفافة وواضحة لجميع العاملين، مما يمنحهم الفرصة لتطوير المهارات والقدرات المطلوبة. أي يتم التعامل مع جميع العاملين بعدالة ومساواة، وتجنب أي تمييز أو انحياز في عملية الترقية.

كما أن المؤسسة تقوم بتطبيق نظام منظم لتقييم أداء العاملين، واستخدام النتائج لتحديد فرص الترقية والتطوير. وتطبيق سياسة الفرص المتساوية في عملية الترقية، على أساس أداء العامل وكفاءته ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة لا على العوامل الشخصية أو العلاقات. وكذا

تقديم فرصاً للتدريب والتطوير لتمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة إنتاجيتهم. وهذا ما يوفر فرص لنقل الخبرات وتبادل المعرفة بين العاملين لتعزيز التعلم والتطور المستمر. وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تعتمد على نظام ترقية فعال يعترف بقدرات العاملين ويثمن مجهوداتهم ويشجع على تطوير واستمرارية أداء العاملين يوفر فرصاً متساوية للعاملين".

العبرة رقم 8 : " توفر المؤسسة برامج تدريبية لازمة، لزيادة وتنمية مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية "

أجابت نسبة 72.0% و 05.6% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة توفر برامج تدريبية لازمة، لزيادة مهارات العاملين وقدرتهم والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، لتليها نسبة 20.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لازمة، لزيادة مهارات العاملين وقدرتهم والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، بنسبة 01.9%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب  $\bar{x}=3.7944$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر ب 0.62553، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كانت بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تقوم بتوفير برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين ودعم الراغبين في إكمال دراستهم، وتلتزم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية. وقبل تنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال، ينبغي تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال تقييمات الأداء واستطلاعات الرأي وتحليلات السوق. للتنوع في البرامج التدريبية لتشمل

مجموعة واسعة من المواضيع مثل التطوير الشخصي، والمهارات الفنية والإدارية، والقيادية، وإدارة المشاريع، وغيرها. وتخصيص البرامج التدريبية بحسب احتياجات كل عامل ومرحلة تطويره المهني. وتوفير دعم للعمال الراغبين في إكمال دراساتهم العليا، سواء كان مالي مثل دفع رسوم الدراسة أو تقديم منح دراسية أو توفير المساعدة لتغطية تكاليف الكتب والمواد الدراسية، أو غير مالي مثل إجازات دراسية أو المرونة في ساعات العمل لتسهيل عملية التوفيق بين العمل والدراسة. كذلك يمكن توفير فرص التعلم عن بعد لتمكين العاملين من الوصول إلى المحتوى التعليمي بمرونة وفقاً لجدولهم الشخصية. واستخدام التكنولوجيا في تقديم الدورات التدريبية عبر الإنترنت أو من خلال منصات التعلم الإلكتروني. وتقديم جلسات توجيه ومشورة للعاملين الراغبين في تطوير مساراتهم المهنية وتوجيههم نحو البرامج المناسبة.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor توفر برامج تدريبية للعاملين ودعم الراغبين في إكمال دراساتهم العليا من أجل تعزيز قدرتهم تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل، بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

**العبارة رقم 10: " تمنح المؤسسة العاملين أجورا ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب"**

أجابت نسبة 72.0% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تمنح العاملين أجورا ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، لتليها نسبة 09.3% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تمنح العاملين أجورا ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، بنسبة 09.3% و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.7383$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.8049، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor توفر أجور ومرتبات تحقق للعاملين مستوى معيشي مناسب وهذا لضمان رفايتهم ورضاهم الشخصي والمالي. وتعتمد المؤسسة في تحديد الأجور عدة سياسات منها، تحديد مستويات رواتب قاعدية تضمن للعاملين الحصول على دخل أساسي يغطي احتياجاتهم الأساسية. وكذا الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية المتعلقة بالحد الأدنى للأجور. وتحديد الأجور بشكل عادل ومتوازن بناءً على الخبرة، والمهارات، والأداء. كما أنها تضع سياسات تحقق المساواة في الأجور بين العاملين في نفس المستوى وفي الوظائف المماثلة. وهذا للحرص على أن العمال في الفئات الأدنى يحصلون على أجور تحقق لهم مستوى معيشي كريم. كما أنه تجرى مراجعات دورية للأجور بانتظام لضمان مواكبة التغيرات في تكلفة المعيشة وتطور السوق. والعمل على تكييف سياسات الأجور والمرتبات وفقاً للظروف الاقتصادية لضمان استمرارية الأعمال ورفاهية العمال.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor توفر أجورا ومرتبات تلبي احتياجات العاملين وتحقق مستوى معيشي مناسب، هذا ما يعزز من رفايتهم ورضاهم الشخصي واستقرارهم المالي".

**العبارة رقم 18: " تتيح المؤسسة حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها "**

أجابت نسبة 68.2% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تتيح حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها، لتليها نسبة 15.0% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تتيح حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها، بنسبة 03.7% و 05.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6822$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.88593، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تتيح حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة من أجل بناء الثقة بين العاملين وتعزيز الشفافية والتعاون. ويكون ذلك بتبني عدة إجراءات، توفير قنوات متعددة للتواصل مثل الاجتماعات الشخصية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، والمنتديات الداخلية، لتمكين التواصل بين جميع المستويات. والالتزام بالشفافية في الاتصال وتقديم المعلومات المهمة بشكل صريح وصادق. وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح بين مختلف المستويات الإدارية لمناقشة القضايا الرئيسية وتحديد الأهداف وتبادل الأفكار. وكذا عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والآراء بين المستويات الإدارية المختلفة. مع استخدام وسائل تكنولوجية وتقنيات الاتصال الحديثة التي تساعد على التواصل السريع والفعال مثل تطبيقات المراسلة الفورية والدرشة عبر الإنترنت ومنصات الفيديو..... الخ. كما أنها تنظم فعاليات اجتماعية وتواصلية خارج أوقات العمل لتعزيز التواصل غير الرسمي وبناء العلاقات بين العاملين.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تتيح حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية لتحسين العلاقات بين العاملين وتعزيز الفهم المشترك من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف العمل بفعالية".

**العبارة رقم 16: " من مسؤولية المؤسسة التكفل بتكاليف العاملين مقابل القيام بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية "**

أجابت نسبة 64.5% و 09.3% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن من مسؤولية المؤسسة التكفل بتكاليف العاملين مقابل القيام بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية، لتليها نسبة 16.8% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن من مسؤولية المؤسسة التكفل بتكاليف العاملين مقابل القيام بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية، بنسبة 03.7% و 05.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6822$  وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف

معياري قدر ب 0.90698، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تتكفل بتعويضات العاملين خلال فترات التدريب أو الدراسة أو مشاركتهم في التظاهرات العلمية، وهذا يعتبر جزءاً هاماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحفيز الابتكار وتطوير المهارات وذلك من خلال: تقديم فرص للتدريب والدراسة فهو يساهم في تطوير مهارات والكفاءات الفنية والإدارية للعاملين، وبالتالي يعزز قدرتهم على تقديم أفضل أداء في العمل، مما يعزز إنتاجية العمل وتحسين جودة الخدمة. وتوفير تعويضات أثناء فترات التدريب أو الدراسة يعزز من رغبة العاملين في المشاركة في برامج التطوير، مما يؤدي إلى ارتباط أقوى بالمؤسسة. كما أن دعم المؤسسة لبرامج التدريب والدراسة علامة على الالتزام بتطوير الموارد البشرية ورعاية عاملها، وهذا يساهم في تعزيز صورتها في سوق العمل. وتشجيع العاملين على المشاركة في التظاهرات العلمية يمكن أن يساهم في تحسين المؤسسة بأكملها من خلال نقل المعرفة والابتكار. كما أن توفير تعويضات للعاملين الذين يسعون للتطوير المهني من خلال التدريب أو الدراسة يشجع على النمو الشخصي والمهني. ويزيد من كفاءة العاملين وفعاليتهم في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.

أي أن دعم المؤسسة للتعليم والتطوير قد يكون عاملاً جاذباً للمواهب الجديدة، حيث يبحث الأفراد المحتملون عن فرص تطوير مستدامة. كما يمكن أن تكون التظاهرات العلمية والأبحاث جزءاً من استراتيجية المؤسسة لتعزيز الابتكار وتطوير مجالها الخاص. وعليه يمكن أن تكون التعويضات دافعاً للمشاركة في التظاهرات العلمية والأنشطة البحثية، مما يعزز الابتكار والتقدم العلمي للمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تمنح الدعم للعاملين في التعليم والتدريب والمشاركة في التظاهرات العلمية باعتبارها جزءاً من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية".

العبرة رقم 17: " تعمل المؤسسة على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي "

أجابت نسبة 64.5% و 03.7% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تعمل على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، لتليها نسبة 22.4% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تعمل على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، بنسبة 09.3%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب  $\bar{x}=3.6262$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر ب 0.70742، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تعمل على توفير برامج تدريبية للعاملين لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وهذا يعتبر جزءاً حيوياً لضمان مهارات عاملها وتحسين قدرتهم على التكيف مع التحولات السريعة في العالم العلمي والتكنولوجي. ويتم ذلك بتبني عدة أساليب، كتحليل احتياجات التدريب لفهم المهارات والمعرفة المطلوبة التي يحتاجها العاملون لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في مجال العمل الخاص بالمؤسسة. وتوفير برامج تدريب مخصصة تعكس احتياجات المؤسسة والتحديات التي قد تطرأ نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية. والاعتماد على تقنيات التعلم عن بُعد لتوفير المرونة للعاملين في مواصلة تعلمهم بغض النظر عن مكان وجودهم. وعرض دورات تدريبية متخصصة تلبى احتياجات القطاع الخاص الذي تعمل فيه المؤسسة بتنظيم ورشات عمل تفاعلية ومشاريع عملية تعزز التطبيق العملي للمفاهيم العلمية والتكنولوجية. والعمل على إجراء اتفاقيات تعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لتطوير برامج تعليمية مخصصة تتماشى مع احتياجات المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تعمل على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المستمرة لتمكين عاملها من تطوير مهاراتهم والتكيف مع التحولات التكنولوجية في مجال عملهم، مما يعزز كفاءتهم وإنتاجيتهم في المؤسسة، هذا ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة".

**العبارة رقم 12: "تضمن المؤسسة لعاملها المجدين الأمن والاستقرار الوظيفي"**

أجابت نسبة 72.0% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تضمن لعاملها المجدين الأمن والاستقرار الوظيفي، لتليها نسبة 07.5% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تضمن لعاملها المجدين الأمن والاستقرار الوظيفي، بنسبة 01.9% و 11.2% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6262$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41-4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 1.05082، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تسعى لضمان الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين، ويتطلب تبني سياسات وإجراءات فعّالة التي يمكن للمؤسسة اتباعها، وتحقيق ذلك يجب، وضع سياسات وإجراءات واضحة تتناول قضايا الأمان والاستقرار الوظيفي، وتشمل عدة جوانب مثل عقود العمل، الاجازات، الترقيات والتعويضات، والحماية من التمييز، والإجراءات في حالات الأزمات. وتوفير فرص التطوير المستمر والتدريب التي تساهم في تعزيز مهارات وكفاءات العاملين، مما يزيد فرص استمراريتهم وتقدمهم المهني. وتحديد مسارات وظيفية واضحة للعاملين، بحيث يعرفون كيف يمكنهم التقدم في مساراتهم المهنية داخل المؤسسة. وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين في حالات الضغط المهني أو التحديات الشخصية التي قد تؤثر على أدائهم واستقرارهم. فالمؤسسة تتبنى نظاماً عادلاً لتقييم أداء العاملين، وتوفير ردود فعل بناءة

تعزز الأمان وتحفز العاملين على تحسين أدائهم. وتوفر بيئة عمل ملائمة ومريحة، تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. وتعزز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين حول أمور الأمان والاستقرار، مما يتيح للعاملين فهم سياسات المؤسسة وتوجيهاتها.

وعليه يمكن القول أن "ضمان الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين المجدين داخل مؤسسة كوندور Condor يساهم في تحسين الأداء الوظيفي والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل".

العبارة رقم 7: "تعتمد المؤسسة سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار "

أجابت نسبة 53.3% و 09.3% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تعتمد على سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار، لتليها نسبة 24.3% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تعتمد على سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار، بنسبة 11.2% و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.5701$  وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.88074، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تتخذ سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وذلك بالاعتماد على عدة ممارسات منها:

- ضمان العدالة والشفافية في عملية اتخاذ القرارات لضمان تشجيع العاملين على المشاركة بفعالية.

- دمج ممثلين عن العاملين في جلسات اتخاذ القرارات الهامة، مما يمنحهم فرصة للمشاركة وتقديم آرائهم وملاحظاتهم.

- ترتيب اجتماعات دورية لاتخاذ القرارات ودعوة ممثلين عن مختلف الأقسام والمستويات للمشاركة.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين لتبادل الأفكار والتوجيهات، لتعزيز التفاهم وتحقيق التناغم في اتخاذ القرارات.
- تنظيم اجتماعات مشتركة تجمع بين مختلف المستويات الإدارية لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- ضمان شفافية تامة في نقل المعلومات المتعلقة بقرارات الإدارة، مما يمكن العاملين من فهم السياق والأثر المحتمل لتلك القرارات.
- استخدام وسائل التواصل الداخلي مثل البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وورش العمل لجمع آراء العاملين واقتراحاتهم فيما يتعلق بالقرارات الإدارية الهامة.
- وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تعتمد سياسة إدارية تشجع على مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات هذا ما يعزز شعورهم بالانتماء ويحفز الالتزام والفعالية في العمل، والمساهمة في نجاح المؤسسة".
- العبرة رقم 11 : " تهتم المؤسسة بتطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية "

أجابت نسبة 42.1% و 05.6% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المؤسسة تهتم بتطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية، لتليها نسبة 22.4% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المؤسسة تهتم بتطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية، بنسبة 16.8% و 13.1% على التوالي. وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.1028$  وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 1.15689، وبشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، هذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تركز بمستوى متوسط على تطوير برامج لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية، مما يعكس اهتماما متوسطا برفاهية العاملين وتحسين جودة حياتهم. ولتحقيق مستوى عالي في هذا المجال يجب أن يتم الاعتماد على السياسات والإجراءات التالية:

- تقديم خيارات إجازات مرنة لتمكين العاملين من الاستفادة من فترات إجازة تتناسب مع احتياجاتهم الشخصية.

- تطوير سياسات تدعم المرأة العاملة خلال فترات الحمل وبعد الإنجاب، مثل إجازة الأمومة، مع إمكانية التخفيف من الساعات الإضافية (ساعات الرضاعة).
- تنظيم فعاليات اجتماعية وأنشطة ترفيهية لتعزيز التواصل الاجتماعي وبناء روابط بين العاملين.

- توفير إجازات مدفوعة الأجر للعاملين للتفرغ لاحتياجاتهم الشخصية مثل الدراسة، الوفاة، المرض، تظاهرة علمية، المشاركة في المعارض.....الخ.
- الاهتمام بالأحداث الخاصة للعاملين، مثل الزواج أو الإنجاب، وتوفير دعم لهذه المناسبات.
- تقديم برامج توعية وورش عمل حول أهمية تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية.

وعليه يمكن القول أن "مؤسسة كوندور Condor تهتم بمستوى متوسط بتطوير البرامج وتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية، ولا بد أن تحسن ممن هذا المستوى من أجل تعزيز رضا العاملين وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية في العمل".

العبارة رقم 2: "تعتمد إدارة المؤسسة على سياسة معينة لمشاركة العاملين في أرباحها "

أجابت نسبة 40.2% و 01.9% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تعتمد على سياسة معينة لمشاركة العاملين في أرباحها، لتليها نسبة 22.4% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تعتمد على سياسة معينة لمشاركة العاملين في أرباحها، بنسبة 29.9% و 05.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.028$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 1.00431، ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، هذا يدل على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تعتمد على سياسة مشاركة العاملين في أرباح المؤسسة بمستوى متوسط، فلا بد أن تعتبرها واحدة من السياسات الاستراتيجية للمؤسسة لأنها تهدف إلى تحفيز وتشجيع العاملين وجعلهم يشعرون بالانتماء والمسؤولية اتجاه المؤسسة. ولتحسين هذا الأمر لابد من تطبيق سياسة يمكن أن تكون جوانبها:

- تحديد ما إذا كانت الأرباح المشتركة ستوجه إلى استثمارات مستقبلية في المؤسسة أو إلى تحسين البنية التحتية.

- تحديد نسبة محددة من أرباح المؤسسة التي سيتم توزيعها على العاملين، ويتم تحديد هذه النسبة وفقاً للسياسة المعتمدة والأداء المالي للمؤسسة.

- تحديد كيفية توزيع الأرباح بين العاملين بعد خصم الضرائب والتكاليف الأخرى، ويكون ذلك على الأداء الفردي أو بشكل متساوٍ بين جميع العاملين.

وعليه يمكن القول أن "إدارة مؤسسة كوندور Condor تعتمد بمستوى متوسط على سياسة مشاركة العاملين في أرباح المؤسسة ولا بد من تحسين هذا بغية تشجيع العاملين على تحسين الأداء والمساهمة في نجاح المؤسسة".

### النتيجة العامة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

تظهر الاستجابات العامة لعبارة محور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية بمؤسسة كوندور Condor بدرجة عالية. وهذا يدل على أن مؤسسة كوندور Condor تلتزم بتطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

وعلى العموم، فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (موفق سهام، ضيف أحمد، 2016) والتي كانت في نفس ميدان دراستنا الحالية، حيث توصلت إلى أن مستوى المسؤولية

الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في مؤسسة Condor برج بوغيريرج جاء بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع دراسة (دراسة منيرة سلامي، رفيقة سنيقرة، 2013) والتي توصلت إلى مستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - LIND GAZ، مؤسسة الضياء، مؤسسة إيلاف ترين) في ولاية ورقلة. كما اتفقت أيضا مع نتائج دراسة (هالة يوسف إبراهيم القصاص، 2018) وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية على التزام الجامعات بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية. واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (العكازي، بوحجر، 2016) وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Cheli farm SARL) جاء بدرجة عالية.

### 3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الثقة التنظيمية

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الإستبيان حيث ارتبطت عبارات الإستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الإستبيان.

#### 1.3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعده الثقة بالمشرفين

الجدول رقم 16: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده الثقة بالمشرفين.

| العبارة  | المقياس التكرارات والنسب | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المجموع | المتوسط الحسابي $\bar{X}$ | الانحراف المعياري $Sx$ | درجة التقييم |
|--|--------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|
| 1 مشرفي في العمل لديه كفاءة تجعله متمكناً من أداء عمله | التكرار                  | 4              | 2         | 6     | 87    | 8          | 107     | 3.8692                    | 0.72793                | درجة عالية   |
|  | النسبة %                 | 3.7            | 1.9       | 5.6   | 81.3  | 7.5        | 100     |                           |                        |              |
| 2 يشجع مشرفي العاملين على الإبداع                      | التكرار                  | 4              | 2         | 32    | 57    | 12         | 107     | 3.6636                    | 0.84612                | درجة         |

|            |         |        |   |      |      |      |     |     |          |   |  |
|------------|---------|--------|---|------|------|------|-----|-----|----------|---|--|
| عالية      |         |        | 100   | 11.2 | 53.3 | 29.9 | 1.9 | 3.7 | النسبة % | والابتكار والتجديد في العمل.  |  |
| درجة عالية | 1.01679 | 3.7196 | 107   | 24   | 45   | 26   | 8   | 4   | التكرار  | يقوم مشرفي في العمل بتقديم العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي. |  |
|            |         |        | 100   | 22.4 | 42.1 | 24.3 | 7.5 | 3.7 | النسبة % |   |  |
| درجة عالية | 0.7811  | 3.7383 | 107   | 8    | 73   | 20   | 2   | 4   | التكرار  | مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة ويشكل مستمر مع زملاء العمل.                             |  |
|            |         |        | 100   | 7.5  | 68.2 | 18.7 | 1.9 | 3.7 | النسبة % |   |  |
| درجة عالية | 0.83964 | 3.514  | 107   | 2    | 69   | 22   | 10  | 4   | التكرار  | يولي مشرفي أهمية كبيرة بمشاكلنا في العمل.   |  |
|            |         |        | 100   | 1.9  | 64.5 | 20.6 | 9.3 | 3.7 | النسبة % |   |  |
| درجة عالية | 0.7366  | 3.6075 | 107   | 2    | 71   | 28   | 2   | 4   | التكرار  | يتعامل مشرفي معي ومع جميع العاملين بنزاهة وعدالة.                                       |  |
|            |         |        | 100   | 1.9  | 66.4 | 26.2 | 1.9 | 3.7 | النسبة % |   |  |
| درجة عالية | 0.78009 | 3.6449 | 107   | 6    | 67   | 28   | 2   | 4   | التكرار  | يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.             |  |
|            |         |        | 100   | 5.6  | 62.6 | 26.2 | 1.9 | 3.7 | النسبة % |   |  |
| درجة عالية | 0.69805 | 3.6798 | مستوى الثقة بالمشرفين حسب وجهة نظر أفراد العينة |      |      |      |     |     |          |   |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

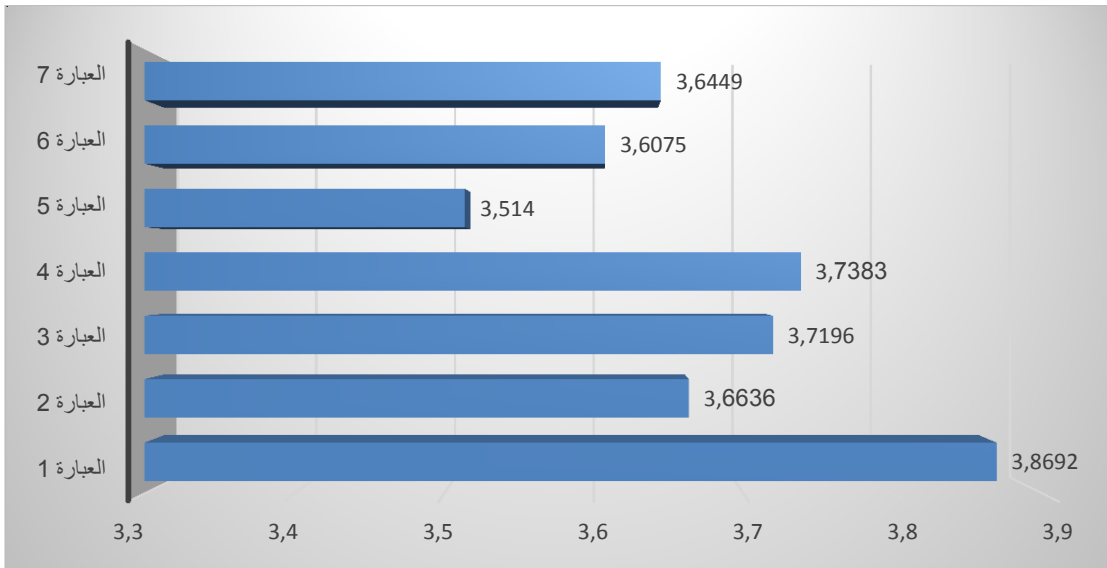
من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد المتعلق ب: الثقة بالمشرفين بلغ  $\bar{x} = 3.67$  ، وبانحراف معياري بلغ 0.69805 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4.20] من

فئات المقياس الخماسي، أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة كوندور Condor حول مستوى الثقة بالمشرفين هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

وهذا يدل على أن المشرفين داخل مؤسسة كوندور Condor لهم القدرة على القيام بواجباتهم بمصداقية وشفافية، كما أنهم يتفاعلون بشكل جيد مع العاملين ويقدمون لهم معلومات بشكل واضح من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يحدث تأثير إيجابي على رضا العاملين في العمل لأن المشرف يتعامل معهم بنزاهة وعدالة، وعندما تعزز الثقة بين العاملين والمشرف فإن المشرفين يستطيعون إحداث التغييرات في مجال العمل بسهولة، وإذا كانت الثقة في مستويات مرتفعة، فإن العاملين يكونون أكثر إلهامًا وإنتاجية. أيضا يمكن أن يؤثر مستوى الثقة على جودة التواصل والتفاعل بين المشرفين والعاملين أي بناء علاقات تعاونية أفضل فيما بينهم.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد الثقة بالمشرفين:

الشكل رقم 15: ترتيب عبارات بعد الثقة بالمشرفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال مخرجات الجدول رقم (16) والشكل رقم (15) حول تحليل إجابات أفراد العينة

على العبارات المتعلقة ببعد الثقة بالمشرفين تم ترتيب العبارات كالتالي:

العبارة رقم 1: " مشرفي في العمل لديه كفاءة تجعله متمكناً من أداء عمله"

أجابت نسبة 81.3% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف في العمل لديه كفاءة تجعله متمكناً من أداء عمله، لتليها نسبة 05.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف في العمل لديه كفاءة تجعله متمكناً من أداء عمله ، بنسبة 01.9% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.8692$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.72793، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن المشرف داخل مؤسسة كوندور Condor يتمتع بكفاءة تجعله قادراً على أداء عمله بشكل فعال. هذا ما يمكنه من تحقيق الأهداف بفاعلية ونجاح، كما أن لديه المهارات والقدرات تجعله قادراً على التعامل بفاعلية مع مسؤولياته ومهامه، وله أيضاً القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول أن "المشرف في مؤسسة كوندور Condor لديه الكفاءة والمهارة والقدرة اللازمة لتحقيق النجاح في مجال عمله".

العبارة رقم 4: " مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة وبشكل مستمر مع زملاء العمل"

أجابت نسبة 68.2% و 07.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة وبشكل مستمر مع زملاء العمل، لتليها نسبة 18.7% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة وبشكل مستمر مع زملاء العمل ، بنسبة 01.9% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.7383$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.7811، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن المشرف في مؤسسة كوندور Condor جدير بالثقة، وهذا يعني كذلك على أنه يمكن الاعتماد عليه في أداء وظيفته واتخاذ القرارات الصعبة بشكل موثوق، كما أنه يتفاعل بسرعة وبشكل مستمر، مما يعني أنه على اتصال دائم مع زملائه في العمل وهي من الصفات الإيجابية للمشرف التي تؤثر بشكل كبير على مناخ العمل، حيث يعزز المشرف الثقة ويسهم في تعزيز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق، وهذا ما يؤدي لتحسين أداء الفريق وروح العمل الجماعية، حيث يشعر أفراد الفريق بأن هناك مشرف يمكنهم الاعتماد عليه والتفاعل معه بشكل فعال. وعليه يمكن القول أن "المشرف يتميز بالثقة، الاستجابة السريعة، والتفاعل المستمر مع زملاء العمل في مؤسسة كوندور Condor".

العبارة رقم 3: " يقوم مشرفي في العمل بتقديم العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي "

أجابت نسبة 42.1% و 22.4% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف في العمل يقوم بتقديم العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي، لتليها نسبة 24.3% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف في العمل يقوم بتقديم العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي، بنسبة 7.5% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.7196$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري

قدر بـ 1.01679، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن المشرف في مؤسسة كوندور Condor ليس فقط يدير وينظم العمل، ولكنه أيضاً يقدم العون والدعم والإسناد لزملائه دون أن يكون الدافع وراء ذلك هو الكسب المادي والمعنوي، مما يُظهر رغبة في خدمة العمال بروح التعاون والتضامن داخل المؤسسة، هذا التصرف يعكس قيماً وسلوكاً تعاونياً يستند إلى رغبة المشرف في دعم العاملين. حيث يضع المشرف اهتمامه في خدمة الآخرين وتعزيز تطويرهم بدون التركيز الرئيسي على الفوائد الشخصية، كما أنه يشجع التعاون والمساعدة بين العمال بغية خلق مناخ عمل إيجابي يسهم في بناء فريق عمل قوي. وعليه يمكن القول أن "المشرف داخل مؤسسة كوندور Condor يتميز بالقدرة على تقديم الدعم والإسناد دون أن يكون الدافع هو الكسب المادي أو المعنوي".

**العبارة رقم 2: " يشجع مشرفي العاملين على الابداع و الابتكار والتجديد في العمل "**

أجابت نسبة 53.3% و 11.2% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف يشجع العاملين على الابداع والابتكار والتجديد في العمل، لتليها نسبة 29.9% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقتضيه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف يشجع العاملين على الابداع والابتكار والتجديد في العمل، بنسبة 01.9% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6636$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.84612، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن المشرف في مؤسسة كوندور Condor له دور كبير في تحفيز العمال على التفكير الإبداعي والابتكار في سياق العمل. يتم ذلك من خلال توفير بيئة داعمة وتحفيزية تشجع على تقديم الأفكار

الجديدة والمبتكرة، كما أنه يقوم بتشجيعهم على تحسين أفكارهم الجديدة وتطويرها وتطبيقها في العمل، وهذا ما يساهم في تحسين العمل أو إيجاد حلول جديدة، أي أن المشرف يسعى لتطوير مهارات العمال ويشجع الثقافة الإبداعية والابتكارية في العمل.

وعليه يمكن القول أن "المشرفين في مؤسسة كوندور Condor لهم دور كبير في توجيه العمال نحو الإبداع والابتكار، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والتجديد داخل المؤسسة".

العبرة رقم 7: " يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف "

أجابت نسبة 62.6% و 05.6% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف يسعى دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف، لتليها نسبة 26.2% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف، بنسبة 01.9% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6449$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.78009، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن المشرف في مؤسسة كوندور Condor يركز على تحقيق التوافق والتفاهم بينه وبين الأفراد الذين يشرف عليهم في العمل، مما يعزز نقاط الاتفاق مع جميع العاملين، وهذا يشير إلى رغبته في بناء مناخ عمل يمتاز بالتعاون والتواصل وتحسين العلاقات بين العاملين، ويتجنب الصدامات والنزاعات أو التوترات والاختلافات التي تنشأ بين العاملين والابتعاد عن المناقشات السلبية، مما يُظهر رغبته في الحفاظ على مناخ إيجابي في العمل ويسعى لتجنب نقاط الاختلاف بين

العاملين، هذا ما يفسر على أن المشرف يتمتع بمهارات تواصل فعّالة تسمح له بتحقيق التفاهم وتجنب الاختلافات بشكل فعال بين العاملين.

وعليه يمكن القول أن "المشرف في مؤسسة كوندور Condor يولي اهتمامًا كبيرًا لتعزيز نقاط الاتفاق بين العاملين، والابتعاد عن نقاط الاختلاف".

**العبارة رقم 6: " يتعامل مشرفي معي ومع جميع العاملين بنزاهة وعدالة "**

أجابت نسبة 66.4% و 01.9% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف يتعامل معهم ومع جميع العاملين بنزاهة وعدالة، لتليها نسبة 26.2% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف يتعامل معهم ومع جميع العاملين بنزاهة وعدالة، بنسبة 01.9% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6075$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.7366، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن المشرف في مؤسسة كوندور Condor يتعامل مع جميع العاملين بنزاهة، أي بشفافية وأمانة، وبالعدالة، أي بتوزيع الفرص والمعاملة بالمثل، وتوفير بيئة عمل تتسم بالمساواة والحيادية. فالنزاهة والعدالة تعتبران عنصران أساسيان في بناء الثقة بين المشرفين والعاملين، والمشرف الذي يتعامل بنزاهة وعدالة يلتزم بمبادئ أخلاقية عالية، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ويعزز الثقة بين العاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن "المشرفين في مؤسسة كوندور Condor يلتزمون بالنزاهة والعدالة في التعامل مع جميع العاملين".

العبارة رقم 5: " يولي مشرفي أهمية كبيرة بمشاكلنا في العمل "

أجابت نسبة 64.5% و 01.9% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن المشرف يولي أهمية كبيرة بمشاكلنا في العمل، لتليها نسبة 20.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن المشرف يولي أهمية كبيرة بمشاكلنا في العمل، بنسبة 09.3% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.514$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.83964، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة بدرجة عالية يدل على أن المشرف في مؤسسة كوندور Condor له دور أساسي ومهم في تدبير وحل ومواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهه في العمل، أي أن المشرف لديه دور فعال في التصدي والتعامل مع هذه التحديات والمساهمة في إيجاد حلول للمشاكل التي تطرأ داخل العمل، فيتحمل مسؤولية التوجيه والإشراف لمواجهة وحل هذه المشاكل لتحقيق الاستقرار في العمل، ويقوم بالتعرف على أهم أسبابها ويعمل على تنفيذ حلول فعالة لتلك المشاكل، هذا ما يخلق الثقة بين العاملين والمشرفين. وعليه يمكن القول أن "المشرف يولي أهمية كبيرة لمشاكل العمل، وله دور في التصدي للتحديات ومواجهة وإيجاد الحلول للمشاكل داخل مؤسسة كوندور Condor".

2.3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعد الثقة بالزملاء في العمل

الجدول رقم 17: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد: الثقة بالزملاء

في العمل.

| درجة التقييم | الانحراف المعياري Sx | المتوسط الحسابي $\bar{X}$ | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المقياس التكرارات والنسب | العبارات   |
|--------------|----------------------|---------------------------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------|--|
| درجة عالية   | 0.83974              | 3.4953                    | 107     | 0          | 71    | 24    | 6         | 6              | التكرار                  | 1<br>أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لقدرتهم وتنوع مهارتهم ومعارفهم      |
|              |                      |                           | 100     | 0          | 66.4  | 22.4  | 5.6       | 5.6            | النسبة %                 |  |
| درجة عالية   | 0.90112              | 3.4206                    | 107     | 0          | 69    | 20    | 12        | 6              | التكرار                  | 2<br>يستطيع زملائي في العمل إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات.          |
|              |                      |                           | 100     | 0          | 64.5  | 18.7  | 11.2      | 5.6            | النسبة %                 |  |
| درجة متوسطة  | 1.11821              | 2.9346                    | 107     | 0          | 45    | 28    | 16        | 18             | التكرار                  | 3<br>أفوض زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي رسمياً.                   |
|              |                      |                           | 100     | 0          | 42.1  | 26.2  | 15        | 16.8           | النسبة %                 |  |
| درجة متوسطة  | 0.91568              | 3.1963                    | 107     | 0          | 51    | 32    | 18        | 6              | التكرار                  | 4<br>تطابق أفعال وتصرفات زملائي مع أقوالهم ووعودهم.                          |
|              |                      |                           | 100     | 0          | 47.7  | 29.9  | 16.8      | 5.6            | النسبة %                 |  |
| درجة متوسطة  | 1.02525              | 3.1215                    | 107     | 0          | 51    | 30    | 14        | 12             | التكرار                  | 5<br>يعدون زملائي في العمل مشاكلتي التي أواجهها وكأنها مشاكلهم .             |
|              |                      |                           | 100     | 0          | 47.7  | 28    | 13.1      | 11.2           | النسبة %                 |  |
| درجة متوسطة  | 1.05642              | 3.1589                    | 107     | 0          | 57    | 22    | 16        | 12             | التكرار                  | 6<br>يقدم لي زملائي في العمل المساعدة والعون بعيداً عن الكسب المادي والمعنوي |
|              |                      |                           | 100     | 0          | 53.3  | 20.6  | 15        | 11.2           | النسبة %                 |  |
| درجة عالية   | 0.89376              | 3.7383                    | 107     | 12         | 69    | 18    | 2         | 6              | التكرار                  | 7<br>يقيم زملائي في العمل اتصالات معي سعيّاً للفهم المشترك بيننا.            |
|              |                      |                           | 100     | 11.2       | 64.5  | 16.8  | 1.9       | 5.6            | النسبة %                 |  |

|                |         |        |   |
|----------------|---------|--------|---|
| درجة<br>متوسطة | 0.80024 | 3.2955 | مستوى الثقة بالزملاء في العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة |
|----------------|---------|--------|---|

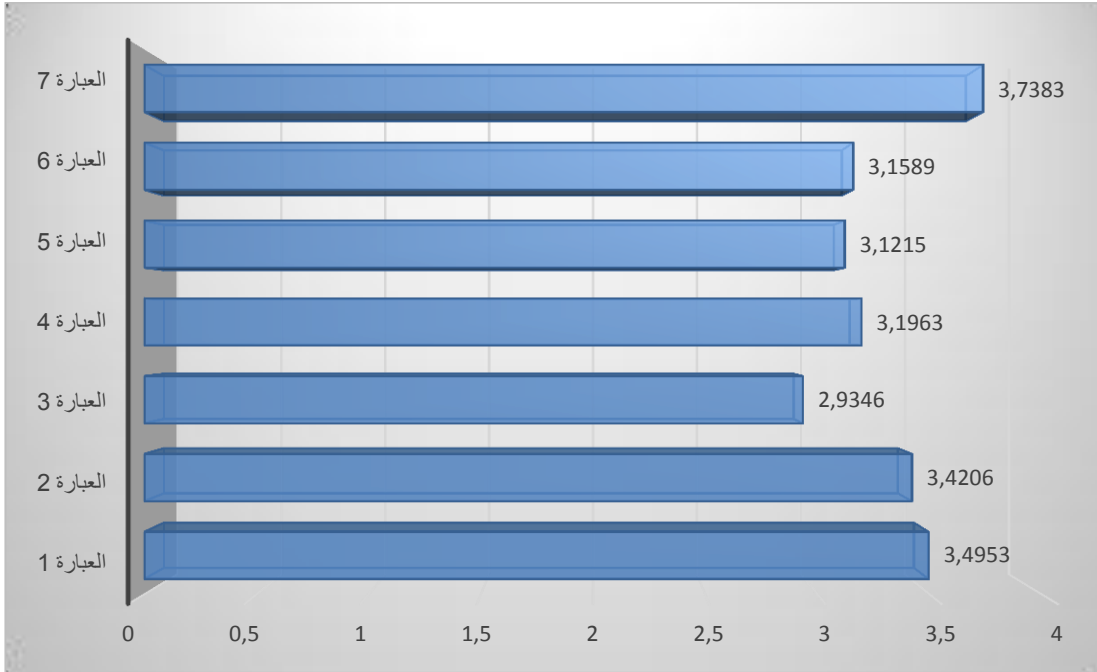
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد المتعلق بـ: **الثقة بالزملاء في العمل**: بلغ ( $\bar{x} = 3.29$ ) بانحراف معياري بلغ (0.80) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [2.61-3.40] من فئات المقياس الخماسي، أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة كوندور Condor حول **مستوى الثقة بالزملاء في العمل** هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

فالثقة بين زملاء العمل تعتبر أمرًا حيويًا لضمان التفاعل الإيجابي والنجاح في سياق العمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف المشتركة، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على زملاء العمل والاستفادة من مهاراتهم وتجاربهم، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل بين الزملاء يعزز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق، مما يساهم في تحسين أداء الفريق بشكل عام، كما أن الثقة في الزملاء تعتمد على الشفافية والتواصل الفعال بين أفراد الفريق، مما يقلل من حدوث سوء التفاهم ويعزز الفهم المشترك، والالتزام بالوعود وتنفيذ المهام يشجع على التعاون والعمل الجماعي، والتعامل بفعالية مع النزاعات وحل المشاكل يتضح للزملاء أنه يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض في مواجهة التحديات.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد **الثقة بالزملاء في العمل**:

الشكل رقم 16: ترتيب عبارات بعد الثقة بالزملاء في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال مخرجات الجدول رقم (17): والشكل رقم (16) حول تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الثقة بالزملاء في العمل تم ترتيب العبارات كالتالي:

**العبارة رقم 7: " يقيم زملائي في العمل اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا"**

أجابت نسبة 64.5% و 11.2% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن زملائهم في العمل يقيمون اتصالات معهم سعياً للفهم المشترك بيننا، لتليها نسبة 16.8% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن زملائهم في العمل يقيمون اتصالات معهم سعياً للفهم المشترك بيننا، بنسبة 01.9% و 05.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.7383$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4.20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.89376، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور Condor يسعون لتحقيق الفهم المتبادل فيما بينهم، والتزامهم بالشفافية والتواصل الفعال في بيئة العمل، لأن هذا النوع من التفاعل يُسهم في تعزيز روح الفريق والتعاون، مما يؤثر إيجاباً على تحسين العلاقات وأداء العاملين داخل مؤسسة كوندور Condor.

وعليه يمكن القول أن "الزملاء في مؤسسة كوندور Condor لهم روح التعاون والتفاعل الإيجابي في العمل، حيث يُقيم الزملاء الاتصالات بشكل إيجابي ويسعون إلى تحقيق فهم مشترك فيما بينهم".

العبارة رقم 1: "أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لقدرتهم وتنوع مهارتهم ومعارفهم " أجابت نسبة 66.4% من عينة الدراسة بأنها موافقة على أنهم يستطيعون الاعتماد على زملائهم في العمل لقدرتهم وتنوع مهارتهم ومعارفهم، لتليها نسبة 22.4% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أنهم يستطيعون الاعتماد على زملائهم في العمل لقدرتهم وتنوع مهارتهم ومعارفهم، بنسبة 05.6% و 05.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.4953$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41-4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.83974، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، وهذا يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور Condor يتميزون بالقدرة والتنوع في المهارات، وهذه من الأسباب التي تجعل الفرد يعتمد على زملائه في أداء المهام وتحمل المسؤولية بشكل فعال. مما يشير إلى تفاعلات إيجابية مع زملاء العمل، وبها يتم بناء فريق عمل قوي ومتكامل يسعى لتحقيق الأهداف المشتركة في العمل.

وعليه يمكن القول أن "في مؤسسة كوندور Condor يتم الاعتماد على الزملاء في العمل لتنوع مهاراتهم ومعرفتهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف".

العبارة رقم 2: "يستطيع زملائي في العمل انجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات " أجابت نسبة 64.5% من عينة الدراسة بأنها موافقة على أن زملائهم في العمل يستطيعون انجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات، لتليها نسبة 18.7% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن زملائهم في العمل يستطيعون انجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات، بنسبة 11.2% و 5.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.4206$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4.20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.90112، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة بدرجة عالية يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور Condor ليسوا فقط قادرين على انجاز المهام في ظروف طبيعية، ولكن أيضاً يمتلكون القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف الصعبة والأزمات، مما يظهر مرونتهم وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات، كما أنهم قادرون على اتخاذ القرارات في ظل الظروف المعقدة بشكل فعال، وهو ما يعكس استعدادهم للتحديات المفاجئة، ويتمتعون أيضاً بالقدرة على العمل المشترك والتعاون، هذا ما يعزز الروح الإيجابية في الفريق لمواجهة التحديات والظروف الصعبة.

وعليه يمكن القول أن " زملاء العمل لديهم القدرة على التعامل والنجاح في مواجهة التحديات والأزمات رغم الظروف الصعبة داخل مؤسسة كوندور Condor".

العبارة رقم 4: " تتطابق أفعال وتصرفات زملائي مع أقوالهم ووعودهم " أجابت نسبة 47.7% من عينة الدراسة بأنها موافقة على أن زملائهم في العمل تتطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع أقوالهم ووعودهم، لتليها نسبة 29.9% من عينة الدراسة التي أبانت

عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن زملائهم في العمل تتطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع أقوالهم ووعودهم، بنسبة 16.8% و 05.6% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.1963$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.91568، ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور Condor لهم القدرة على القيام بما يقولون مستوى متوسط، فهذا يعني وجود انسجام بين الكلام والفعل بمستوى متوسط، أي أن الزملاء يتمتعون بمصادقية ونزاهة في التعامل، هذا ما يعزز التواصل الصادق والفعال داخل الفريق، كما أنهم يوفون بالوعود ويعملون على تحقيقها، وهذا ما يدل على مسؤولية الزملاء والالتزام بتحقيق ما وعدوا به، مما يسهم في سلامة العمل واستمراريته، وبناء بيئة عمل إيجابية ومتعاونة. وعليه يمكن القول أن "تطابق أفعال وتصرفات زملاء العمل داخل مؤسسة كوندور Condor مع أقوالهم ووعودهم يعتبر عنصراً رئيسياً في بناء بيئة عمل صحية ومترابطة، ويعزز الثقة والتعاون فيما بينهم".

العبارة رقم 6: " يقدم لي زملائي في العمل المساعدة العون بعيداً عن الكسب المادي والمعنوي "

أجابت نسبة 53.3% من عينة الدراسة بأنها موافقة بأن زملائهم في العمل يقدمون لهم المساعدة والعون بعيداً عن الكسب المادي والمعنوي، لتليها نسبة 20.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن زملائهم في العمل يقدمون لهم المساعدة والعون بعيداً عن الكسب المادي والمعنوي، بنسبة 15.0% و 11.2% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.1589$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 1.05642، ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، هذا يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور Condor يقومون بتقديم العون دون توقع المكافآت المالية، هذا ما يساهم في بناء ثقة قوية بين الزملاء، حيث يظهر الالتزام بدعم ومساعدة بعضهم البعض، أي يعمل الزملاء كوحدة متكاملة تعتمد على التبادل الإيجابي والتعاون، ويكون هذا الدعم محفزاً لزيادة وتعزيز روح التعاون والرفاه العام بين الزملاء، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

وعليه يمكن القول أن "زملاء العمل يقدمون العون بدافع غير مادي أو المعنوي وهذا ما يساهم في بناء بيئة عملية تتسم بالتضامن والتفاهم، وهذا ما يؤدي إلى تحسين رضا العاملين وأدائهم في مؤسسة كوندور Condor".

العبارة رقم 5: " يعدون زملائي في العمل مشاكلتي التي أواجهها وكأنها مشاكلهم "

أجابت نسبة 47.7% من عينة الدراسة بأنها موافقة على أن زملائهم في العمل يعدون مشاكلهم التي يواجهونها وكأنها مشاكلهم، لتليها نسبة 28.0% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن زملائهم في العمل يعدون مشاكلهم التي يواجهونها وكأنها مشاكلهم، بنسبة 13.1% و 11.2% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.1215$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 1.02525، ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، هذا يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور Condor على استعداد للتعامل بصدق في مواجهة المشاكل والتحديات بين أعضاء الفريق، كما أنهم يظهرون روح التعاون والتضامن فيما بينهم، وهذا ما يشير إلى وجود فهم وتفاعل إيجابي داخل الفريق، فهم لا ينظرون إلى المشاكل كأمر فردية، بل كأمر يجب حلها بشكل جماعي، فعندما يشعر الأفراد بأنهم يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض في مواجهة المشاكل، فإن ذلك يعزز التفاهم والتواصل الفعال، مما يساهم في بناء الثقة بين العمال. ومنه فإن مساعدة الزملاء في حل المشاكل، يمكن أن يزيد هذا من فعالية الفريق وإنتاجيته، حيث يعمل الجميع بشكل مشترك على تحسين الأداء العام للفريق. وعليه يمكن القول أن "زملاء العمل في مؤسسة كوندور Condor يهتمون بمشاكل بعضهم البعض ويقدمون لبعضهم البعض المساعدة والعون لمواجهة وحل هذه المشاكل".

العبارة رقم 3: " أفوض زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي رسميا "

أجابت نسبة 42.1% من عينة الدراسة بأنها موافقة على أنهم يفوضون زملاءهم لاتخاذ القرارات عنهم في حالة غيابهم رسميا، لتليها نسبة 26.2% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تقترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أنهم يفوضون زملاءهم لاتخاذ القرارات عنهم في حالة غيابهم رسميا، بنسبة 15.0% و 16.8% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=2.9346$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 1.11821، ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، هذا يدل على أن الزملاء في مؤسسة كوندور condor يمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات في حال الغياب الرسمي، وهذا يبين مدى ايمان وقدرة وكفاءة الزملاء في اتخاذ القرارات الملائمة، ومنح صلاحيات اتخاذ القرارات في حال غيابك يعني توفير استمرارية العمل وعدم تعطل العمليات في غيابك، مما

يساهم في الحفاظ على كفاءة واستمرارية الفريق، وتشجع على بناء بيئة عمل تعتمد على المسؤولية المشتركة والتفاعل الفعال بين أفراد الفريق.

وعليه يمكن القول أن "منح العاملين لزملاء العمل في مؤسسة كوندور Condor صلاحيات لاتخاذ القرارات نيابة عنهم في حالة غيابهم رسمياً، من أجل سير واستمرار العمل".

### 3.3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة ببعث الثقة بالإدارة العليا

الجدول رقم 18: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعث الثقة بالإدارة العليا.

| درجة التقييم | الإنتحاف المعياري Sx | المتوسط الحسابي $\bar{X}$ | المجموع | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المقياس التكرارات والنسب | العبارات   |
|--------------|----------------------|---------------------------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------|--|
| درجة متوسطة  | 0.95287              | 3.0841                    | 107     | 6          | 33    | 34    | 32        | 2              | التكرار                  | 1<br>تقدم إدارة المؤسسة المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك منهم.               |
|              |                      |                           | 100     | 5.6        | 30.8  | 31.8  | 29.9      | 1.9            | النسبة %                 |  |
| درجة عالية   | 0.95684              | 3.6262                    | 107     | 16         | 53    | 22    | 14        | 2              | التكرار                  | 2<br>تتعامل إدارة المؤسسة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.                                |
|              |                      |                           | 100     | 15         | 49.5  | 20.6  | 13.1      | 1.9            | النسبة %                 |  |
| درجة عالية   | 0.90191              | 3.5701                    | 107     | 12         | 53    | 28    | 12        | 2              | التكرار                  | 3<br>تراعي إدارة المؤسسة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.                            |
|              |                      |                           | 100     | 11.2       | 49.5  | 26.2  | 11.2      | 1.9            | النسبة %                 |  |
| درجة عالية   | 0.83331              | 3.8505                    | 107     | 18         | 63    | 22    | 0         | 4              | التكرار                  | 4<br>اتاحة المعلومات الصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة.              |
|              |                      |                           | 100     | 16.8       | 58.9  | 20.6  | 0         | 3.7            | النسبة %                 |  |
| درجة عالية   | 0.71806              | 3.8879                    | 107     | 14         | 73    | 16    | 2         | 2              | التكرار                  | 5<br>تسعى إدارة المؤسسة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك. |
|              |                      |                           | 100     | 13.1       | 68.2  | 15    | 1.9       | 1.9            | النسبة %                 |  |

|               |         |        |   |      |      |      |     |     |             |  |   |
|---------------|---------|--------|---|------|------|------|-----|-----|-------------|--|---|
| درجة<br>عالية | 0.75165 | 3.6636 | 107   | 6    | 67   | 30   | 0   | 4   | التكرار     | تطبيق إدارة<br>المؤسسة الأنظمة<br>والقوانين واللوائح<br>على جميع العاملين<br>بعدالة ومساواة. | 6 |
|               |         |        | 100   | 5.6  | 62.6 | 28   | 0   | 3.7 | النسبة<br>% |  |   |
| درجة<br>عالية | 0.88473 | 3.8318 | 107   | 20   | 59   | 22   | 2   | 4   | التكرار     | تقييم إدارة المؤسسة<br>الجهود والاسهامات<br>والأفكار الجديدة من<br>جهة العاملين.             | 7 |
|               |         |        | 100   | 18.7 | 55.1 | 20.6 | 1.9 | 3.7 | النسبة<br>% |  |   |
| درجة<br>عالية | 0.72591 | 3.6449 | مستوى الثقة بالإدارة العليا حسب وجهة نظر أفراد العينة |      |      |      |     |     |             |  |   |

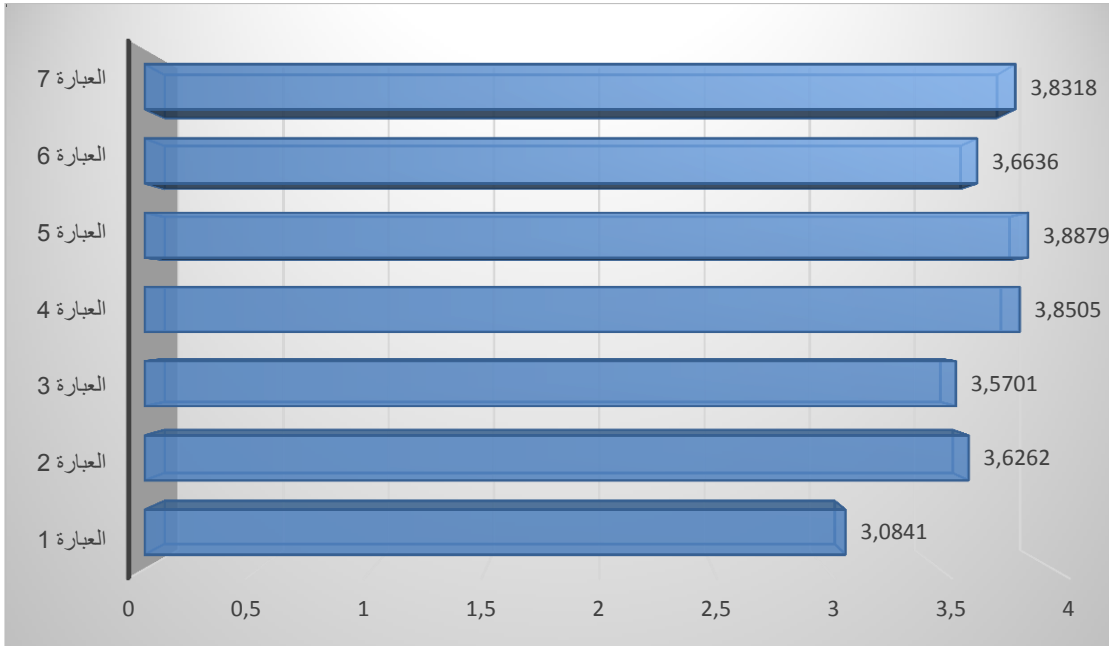
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد المتعلق بـ: **الثقة بالإدارة العليا**: بلغ ( $\bar{x} = 3.64$ ) بانحراف معياري بلغ (0.72) وهذا الأخير أقرب من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4.20] من فئات المقياس الخماسي، أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة كوندور Condor حول **مستوى الثقة بالإدارة العليا** هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

فالإدارة العليا للمؤسسة لها دور كبير في تعزيز الثقة بين العاملين ومؤسساتهم، وذلك من خلال تبنيتها لمجموعة من الممارسات كتطبيق إدارة المؤسسة سياسات وإجراءات عادلة لجميع العاملين، ومعاملتهم بنفس القواعد والمعايير. وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بالعاملين من خلال الاستماع إلى مشاكلهم واحتياجاتهم، واتخاذ التدابير اللازمة لدعمهم. وكذا تحقيق المساواة والعدالة في معاملة العاملين أي ضمان وجود عدالة ومساواة في فرص الترقية والمكافآت، وإدارة المؤسسة تمارس شفافية في عمليات اتخاذ القرارات وتوفير معلومات بشكل فعال. وتقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا:

الشكل رقم 17: ترتيب عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال مخرجات الجدول رقم(18) والشكل رقم(17) حول تحليل إجابات أفراد العينة

على العبارات المتعلقة ببعء الثقة بالإدارة العليا تم ترتيب العبارات كالتالي:

العبارة رقم 5: " تسعى إدارة المؤسسة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك "

أجابت نسبة 68.2% و 13.1% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي

بأن إدارة المؤسسة تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم

المشترك، لتليها نسبة 15.0% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه

العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة

تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك، بنسبة 01.9%

و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.8879$ ، وهو متوسط

يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري

قدر بـ 0.71806، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين في المؤسسة، ويعتبر هذا مهماً لتعزيز التواصل الفعال وتحسين التفاهم بين مختلف الأقسام والمستويات، وهذا ما يؤدي إلى بناء روح فريق قوية، كما أن الاتصالات المفتوحة والمستمرة تعزز مستوى الشفافية داخل المؤسسة. مما يخلق بيئة إيجابية يشعر العاملون فيها بالثقة في تبادل المعلومات والأفكار بحرية، والتواصل الفعال يسهم في جمع أفكار وآراء متنوعة، وتحفيز الأفراد للمشاركة بشكل فعال في النقاشات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وأكثر توازناً، والاتصالات الجيدة أيضاً تُحسّن بيئة العمل وتجعلها أكثر إيجابية، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن "الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تسعى لتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين، من أجل تعزيز التفاعل والتواصل داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين التفاهم المشترك بين العاملين والمؤسسة".

**العبارة رقم 4: " إتاحة المعلومات الصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة"**

أجابت نسبة 58.9% و 16.8% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تتيح المعلومات الصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة، لتليها نسبة 20.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي الباحثين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تتيح المعلومات الصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة، بنسبة 03.7%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.8505$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.83331، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تسعى لتوفير المعلومات بشكل صادق وسهل الوصول إليها، هذا ما يسهم في تعزيز شفافية العمل، حيث يتمكن العاملون من الوصول إلى المعلومات بسهولة وفهم القرارات والأحداث بشكل أفضل، هذا ما يشجع العاملين على التفكير الإبداعي والابتكار داخل الفريق، كما أن المعلومات الواضحة والصادقة تساهم في تحسين الفهم المشترك بين أفراد الفريق بشأن الأهداف والتحديات والاتجاهات المستقبلية، وأيضاً تساهم في تحسين التواصل بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة، مما يعزز التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف، أي عندما تتوفر لديهم المعلومات اللازمة، يكون العاملون قادرين على اتخاذ القرارات الأفضل بشأن مهامهم ومسئولياتهم، هذا من أجل بناء بيئة عمل تتميز بالثقة وفاعلة داخل المؤسسة. وعليه يمكن القول أن "الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تقوم بإتاحة المعلومات الصادقة وتيسير تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة بغية بناء بيئة عمل مفعمة بالشفافية والثقة، وتعزيز التواصل والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح".

العبارة رقم 7: "تقييم إدارة المؤسسة الجهود والاسهامات والأفكار الجديدة من جهة العاملين وتثمنها"

أجابت نسبة 55.1% و 18.7% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تقيم الجهود والاسهامات والأفكار الجديدة من جهة العاملين وتثمنها، لتليها نسبة 20.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تقيم الجهود والاسهامات والأفكار الجديدة من جهة العاملين وتثمنها، بنسبة 01.9% و 03.7% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.8318$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.88473، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تقوم بإنشاء نظام تقييم أداء يكون عادلاً ومحددًا يسمح للمديرين بتقييم جودة الأداء والمساهمات الفردية، وذلك بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين من أجل توجيه جهود العاملين نحو التحسين والتطوير المستمر، وتوفير فرص للعاملين لتطوير مهاراتهم وتعلم مهارات جديدة، وتقوم أيضا بالاستماع إلى آراء وأفكار العاملين وتتفاعل بغية تحديد الجهود المتميزة، كما تقدم التقدير والاعتراف للأفراد عند حدوث الإسهامات الجيدة، مما يسهم في تعزيز الروح المعنوية وتحفز العمال على المزيد من الإبداع والعطاء، كما يفعل التواصل الجماعي وذلك من أجل تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الجديدة والمبتكرة، من أجل تحسين العمليات وتعزيز التفاعل والإبداع، وتشجيع الموظفين على المشاركة في القرارات وتقديم الأفكار يشعروهم بأهمية مساهمتهم في تطوير المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن "تقييم وتمثين جهود ومساهمات العاملين يعزز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى الرضا والالتزام داخل مؤسسة كوندور Condor".

العبارة رقم 6: " تطبق إدارة المؤسسة الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومساواة "

أجابت نسبة 62.6% و 05.6% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومساواة، لتليها نسبة 28.0% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومساواة، بنسبة 03.7%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6636$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.75165، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تقوم بوضع سياسات وإجراءات واضحة وعادلة تنظم علاقة المؤسسة مع العاملين، يجب أن تغطي هذه السياسات عدة جوانب مثل: التوظيف والترقيات والإجازات وإنهاء الخدمة... الخ، كما ينبغي عليها رصد تطبيق الأنظمة واللوائح بشكل دوري وإجراء تقييمات للتأكد من أنها ما زالت فعّالة ومواكبة للتطورات القانونية والاجتماعية والثقافية وتلبي احتياجات المؤسسة والعاملين، كما يجب أن تكون العمليات والقرارات مفتوحة وشفافة لجميع العاملين، يجب أن يكون لديهم فهم واضح للسبب وراء القرارات والتدابير التي تتخذها الإدارة، وتسعى الإدارة لبناء ثقافة داخل المؤسسة تشجع على الاحترام المتبادل وتعزيز قيم المساواة والعدالة.

وعليه يمكن القول أن "تطبيق إدارة المؤسسة للأنظمة واللوائح والقوانين بعدالة ومساواة يعزز التفاعل الإيجابي داخل مؤسسة كوندور Condor".

#### العبارة رقم 2: " تتعامل إدارة المؤسسة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين "

أجابت نسبة 49.5% و 15.0% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين، لتليها نسبة 20.6% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين، بنسبة 13.1% و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.6262$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.95684، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين وذلك من خلال عدة ممارسات أهمها: الشفافية في التواصل حيث تشجع إدارة المؤسسة على التواصل الشفاف مع

العاملين بشكل دوري حول قرارات الإدارة، وسياسات المؤسسة، وأي قضايا تؤثر على القضايا المؤسسة وتطورات العمل، هذا يساعد في بناء الثقة وتعزيز فهم مشترك للأمر المؤسسة، وكذلك توفير المعلومات بدقة أي ضرورة تقديم المعلومات بدقة وصدق، سواء فيما يتعلق بالتوظيف، أو المكافآت، أو أي جانب آخر من شؤون العاملين. وتجنب تشويه الحقائق يساهم في بناء سمعة إيجابية، والمساواة في الفرص أي ضمان توفير فرص متساوية للتطوير المهني والترقيات بناءً على الأداء والكفاءة، هذا يعزز النزاهة في عمليات اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الوعود والالتزامات التي تم إعطاؤها للعاملين، وتحقيق العدالة الداخلية في حل المشكلات والنزاعات بين العمال، ساهم هذا في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية. وعليه يمكن القول أن " إدارة مؤسسة كوندور Condor تعمل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين من أجل بناء علاقات قائمة على الثقة والتفاهم والاحترام".

العبارة رقم 3: " تراعي إدارة المؤسسة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات "

أجابت نسبة 49.5% و 11.2% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تراعي مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات، لتليها نسبة 26.2% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تراعي مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات، بنسبة 11.2% و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.5701$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الرابعة [3.41- 4,20] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.90191، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة عالية، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor عند اتخاذها القرارات تراعي مصالح العاملين، وذلك باتباعها بعض السياسات والممارسات لضمان تلبية هذه المصالح منها توفير فرص التدريب والتطوير وذلك لتعزيز مهارات وقدرات العاملين، وضمان الشفافية في عمليات التوظيف والترقية، وتوفير

برامج مزايا ومكافآت تعكس الاعتراف بالجهود والأداء المتميز للعاملين، والتفاعل بشكل فوري وفعال مع أي مشكلة أو انتقاد من جانب العاملين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها، وكذا تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في عمليات اتخاذ القرارات المؤثرة على حياتهم المهنية، واتخاذ إجراءات لضمان بيئة عمل صحية وآمنة، وتقديم فرص للمشاركة في الأرباح أو برامج المكافآت للموظفين عند تحقيق النجاح، وهذه الممارسات تعزز الثقة والالتزام وتعزز الروح الإيجابية في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.

وعليه يمكن القول أن "إدارة مؤسسة كوندور Condor تسعى إلى تلبية مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات، مما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال".

**العبارة رقم 1:** "تقدم إدارة المؤسسة المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك منهم" أجابت نسبة 30.8% و 05.6% من عينة الدراسة بأنها موافقة وموافقة بشدة على التوالي بأن إدارة المؤسسة تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك منهم، لتليها نسبة 31.8% من عينة الدراسة التي أبانت عن حيادها فيما تفترضه هذه العبارة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنهم غير موافقين وغير موافقين بشدة على أن إدارة المؤسسة تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك منهم، بنسبة 29.9% و 01.9% على التوالي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ  $\bar{x}=3.0841$ ، وهو متوسط يقع ضمن مجال الفئة الثالثة [ 2.61 - 3.40 ] من فئات المقياس الخماسي، وانحراف معياري قدر بـ 0.95287، ويشير ذلك لوجود درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل أفراد عينة الدراسة.

إن اتجاه أفراد عينة الدراسة في هذه العبارة كان بدرجة متوسطة، هذا يدل على أن الإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor تبادر في تقديم المساعدة دون الانتظار لحين طلبها، وذلك من خلال تقديم برامج دعم نفسي للعاملين لمساعدتهم في التعامل مع التحديات الشخصية أو المهنية، وتوفير فرص التطوير الشخصي للعاملين، وتقديم موارد توجيهية ونصائح حول كيفية التغلب على التحديات المحتملة وتحسين الأداء الشخصي والمهني، وكذا توفير مرونة في التنظيم لدعم العاملين في إدارة أوقاتهم وتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، ومتابعة

أداء العاملين بانتظام وتقديم تقييمات فعّالة وتوجيهات بناءة لتعزيز التحسين المستمر، وتشجيع العاملين وتقديرهم عند تحقيق أهدافهم أو عند تميزهم في الأداء، وتقديم دعم في حالات الضغط النفسي أو الصعوبات الشخصية، وتوفير برامج دعم الصحة واللياقة، مثل إشراك العاملين في فعاليات رياضية أو تقديم مزايا صحية. كل هذه المزايا تعزز من رفاهية العاملين وتساهم في بناء علاقات قوية داخل الفريق وتحسين أدائهم ورضاهم في العمل.

وعليه يمكن القول أن "إدارة مؤسسة كوندور Condor تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك يساعد في تحسين الأداء العام والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة".

### 4.3. النتيجة العامة لمحور الثقة التنظيمية

الجدول رقم 19: التحليل الإحصائي لأبعاد الثقة التنظيمية

| أبعاد الثقة التنظيمية         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| الثقة بالمشرفين               | 3.6798          | 0.69805           | درجة عالية   |
| الثقة بالزملاء                | 3.2955          | 0.80024           | درجة متوسطة  |
| الثقة بالإدارة العليا         | 3.6449          | 0.72591           | درجة عالية   |
| الدرجة الكلية للثقة التنظيمية | 3.5400          | 0.7414            | درجة عالية   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نجد النتيجة العامة لمحور الثقة التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي بلغ  $\bar{x} = 3.54$ ، وانحراف معياري بلغ 0.7414، وهذا يشير لوجود درجة عالية من الموافقة على عبارات كل أبعاد الثقة التنظيمية من قبل أفراد عينة الدراسة في مؤسسة كوندور Condor، وكان ترتيب أبعاد الثقة على النحو التالي: جاء بعد الثقة بالمشرفين في المرتبة الأولى ثم يليه بعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الثانية، ثم الثقة بالزملاء في المرتبة الثالثة.

وتبين أن أغلبية ممارسات الثقة التنظيمية قد تحققت في مؤسسة كوندور Condor، التي تبني الثقة بين العاملين والمشرفين والزملاء فيما بينهم وما بين العاملين والإدارة العليا للمؤسسة وذلك من خلال: قدرة العاملين على أداء المهام بفعالية وذلك لتنوع مهاراتهم ومعرفتهم، والالتزام بالنزاهة والعدالة في التعامل مع جميع العاملين، والاستجابة السريعة، والتفاعل المستمر بين

العاملين والمشرفين، وتقديم الدعم والإسناد دون الدافع المادي أو المعنوي، وكذا توجيه العاملين نحو الإبداع والابتكار، وتعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف بين العاملين، والاهتمام بمشاكل العاملين، وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين، من أجل تعزيز التفاعل والتواصل داخل المؤسسة، وإتاحة المعلومات للجميع بصدق وشفافية وسهولة تدفقها، والمشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها، ساهم كل هذا في بناء علاقات مبنية على الثقة والتفاهم والاحترام والتعاون بين العاملين.

فقد اتفقت دراستنا مع دراسة (ضيف أحمد، موفق سهام، 2016) والتي توصلت إلى أن الثقة التنظيمية بمركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة - هي بمستوى مرتفع، إلى جانب توافق في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية، بحيث جاء بعد الثقة بالمشرفين في المرتبة الأولى ثم يليه بعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الثانية، ثم الثقة بالزملاء في المرتبة الثالثة. غير أنها اختلفت في بعد الثقة بالزملاء في العمل الذي توصلت نتيجته إلى نسبة قبول مرتفعة في حين توصلت دراستنا في نتائجها إلى نسبة قبول بدرجة متوسطة.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة (سمية جقيدل، 2019) والتي توصلت إلى أن سلوك الثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط كان بمستوى مرتفع، غير أنها اختلفت في بعد الثقة بالزملاء في العمل الذي توصلت نتيجته نسبة قبول مرتفعة في حين توصلت دراستنا في نتائجها إلى نسبة قبول بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت أيضا دراستنا مع دراسة (Evren Güçer , Şerif Ahmet Demirdağ , 2014) والتي توصلت إلى أن الثقة التنظيمية لدى الموظفين في الفنادق كان بمستوى عالي، غير أنها اختلفت في بعد الثقة بالزملاء في العمل الذي توصلت إلى نسبة قبول مرتفعة، في حين توصلت دراستنا في نتائجها إلى نسبة قبول بدرجة متوسطة، أيضا اختلفت في بعد الثقة بالإدارة العليا التي كانت نتيجته عند المستوى الأدنى في حين دراستنا كانت بدرجة عالية.

واختلفت نتيجة دراستنا مع دراسة (سرير الحررتسي حياة، 2017) التي توصلت بأن مستوى الثقة التنظيمية السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت في ترتيب أبعاد الثقة، فبعد الثقة بإدارة المؤسسة جاء في المرتبة الأولى ثم بعد الثقة

بالزملاء ثم في المرتبة الأخيرة بعد الثقة بالمشرفين. واتفقت مع دراستنا في نتيجة بعد الثقة بالزملاء بدرجة متوسطة، بينما اختلفت في بعد الثقة بالمشرفين بدرجة متوسطة في حين أن دراستنا جاءت بدرجة عالية.

كما اختلفت أيضا مع نتائج دراسة (محمد جودت محمد فارس، 2010) التي توصلت بأن الثقة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة الأزهر جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الثقة بالزملاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية بعد الثقة بالمشرفين بدرجة متوسطة، أما في المرتبة الثالثة فكان بعد الثقة بالإدارة العليا بدرجة منخفضة.

#### 4. تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

##### 1.4. تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor.

صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

$y$ : الثقة بالمشرفين في العمل

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) ( $x_1$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$ :

وبالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) في التأثير على الثقة بالمشرفين في العمل نتحصل على الجدول التالي وهو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS: (نجدول

نموذج الانحدار  $(r, R^2)$ ، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم  $(F, Sig)$ ، جدول معاملات الانحدار  $(b_0, b_1)$ ، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

الجدول رقم 20: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الأولى

| معنوية الجزئية / معاملات الانحدار |       |       | القدرة التفسيرية                           |                | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                    |                 |
|-----------------------------------|-------|-------|--|----------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG)              | T     | B     | المعاملات نموذج الانحدار                   | R <sup>2</sup> | R                                   | مستوى معنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000                             | 16.96 | 2.988 | (Constant)                                 |                |                                     |                    |                 |
| 0.000                             | 4.444 | 0.231 | المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | 0.158          | 0.398                               | 0.000              | 19.753          |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

بينت نتائج معامل الارتباط ( $r$ ) أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وثقة الموارد البشرية بمشرفيهم في العمل، وهذا وفقاً لآراء الأفراد في مؤسسة كوندور Condor، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بـ 0.398 وهو ضمن المجال ارتباط المتوسط (من  $\mp 0.3$  إلى  $\mp 0.7$ ).

اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائياً يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة بالمشرفين في العمل) وعليه لا بد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة ( $F_{cal}=19.753$ ) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $SIG=0.000$  وهي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وثقة العاملين بمشرفيهم في العمل) ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي: تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وثقة العاملين بمشرفيهم في العمل بمؤسسة كوندور Condor هو:

$$2.988 + (\text{المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية}) \times 0.231 = \text{الثقة بالمشرفين في العمل}$$

ومنه قد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

ويمكن تفسير ذلك، أن لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية تساهم في بناء ثقة العاملين بمشرفيهم في مؤسسة كوندور Condor، من خلال أن برامج تدريب وتطوير المستدامة للمشرفين قد نتج عنها تحسين لممارساتهم وزيادة مهاراتهم القيادية مثل التوجيه، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، هذا ما يجعل المشرفين أكثر كفاءة في أداء مهامهم. مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق، حيث يمكنهم من تحفيز العاملين، وتوجيههم، وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، مما يساعد على تحسين التفاعلات مع العاملين، ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. وهذا ما يجعل العاملين الذين هم تحت إشرافهم يتقون في كفاءتهم.

كما أن الشفافية والنزاهة في التعامل داخل المؤسسة أي أنه عندما تتبنى المؤسسة سلوكًا اجتماعيًا مسؤولًا، يكون لديها اهتمام بالشفافية والنزاهة في أعمالها. هذا يعني توفير معلومات واضحة مفصلة حول مبادئها وأنشطتها المستدامة وتأثيرها الاجتماعي والبيئي. هذا ما يشعر العاملين بالاطمئنان والثقة في قيادتهم، لأنه عندما يظهر المشرف شفافية في اتخاذ القرارات

ويشارك المعلومات بشكل صادق ويشرح القرارات بوضوح، يشعر العاملون بأن هناك ثقة في التعامل معهم. أي خلق بيئة عمل مبنية على الثقة بين العاملين ومشرفيهم.

كما أن تمكن العاملين من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، سيشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آرائهم محترمة ومأخوذة بعين الاعتبار وبأنهم جزء فعال ومهم في البناء الكلي والذي هو المؤسسة، هذا راجع لتشجيع المشرفين على التواصل المفتوح واستماعهم إلى احتياجات وآراء العاملين. وهذا يساهم في بناء ثقته بالمشرفين الذين يشجعون على هذا النوع من المشاركة .

كما أن التفاعل الإيجابي والتواصل الفعال من طرف المشرفين من خلال الاهتمام برفاحية وسلامة عاملهم، وباتخاذ إجراءات للحفاظ على بيئة عمل صحية وآمنة، هذا ما يعكس التزاما بالمسؤولية الاجتماعية، مما يجعل العاملين يشعرون بأن لديهم دعماً وتقديراً من قبل مشرفيهم، وهذا ما يؤدي إلى تحسين رضاهم وزيادة الثقة بهم.

كما أن التزام المشرفين بالقيم الأخلاقية والاجتماعية عندما يتبنى المشرفون والقيادات العليا قيم المسؤولية الاجتماعية، ويتمشى سلوك المؤسسة مع القيم والأخلاقيات التي يتمتع بها العاملين، سيشعر العاملون أنه ينطلقون من نفس النسق القيمي ويجمعهم، فيصبح لديهم ثقة أكبر في قيادتهم واتجاهاتهم. على سبيل المثال، عندما يتبنى القادة والمشرفون سلوكاً أخلاقياً ومسؤولاً، يصبح من الأسهل على العمال الثقة بهم وبتوجيهاتهم.

#### 2.4. تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم في مؤسسة كوندور Condor.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم في مؤسسة كوندور Condor.

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: ثقة بالزملاء في العمل

B<sub>0</sub>: معامل الانحدار الثابت

B<sub>1</sub>: معامل الانحدار للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) (x<sub>1</sub>)

قيمة الخطأ العشوائي ε<sub>i</sub>:

وبالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) في التأثير على ثقة العاملين بزملائهم في العمل نتحصل على الجدول التالي وهو ملخص لجدول مخرجات برنامج SPSS: جدول نموذج الانحدار (R<sup>2</sup>, r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F، Sig)، جدول معاملات الانحدار (b<sub>0</sub>, b<sub>1</sub>)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار.

الجدول رقم 21: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

| معنوية الجزئية / معاملات الانحدار |       |       | القدرة التفسيرية                           |                | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                    |                 |
|-----------------------------------|-------|-------|--|----------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG)              | T     | B     | المعاملات نموذج الانحدار                   | R <sup>2</sup> | R                                   | مستوى معنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000                             | 14.72 | 3.568 | (Constant)                                 |                |                                     |                    |                 |
| 0.451                             | 0.757 | 0.049 | المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | 0.005          | 0.074                               | 0.451              | 0.573           |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

بينت نتائج معامل الارتباط (r): أن هناك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وثقة العاملين بزملائهم في العمل وفقا لآراء الأفراد في مؤسسة كوندور Condor، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بـ 0.074 وهو ضمن المجال ارتباط الضعيف (أقل من  $\pm 0.3$ ).

اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الاعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة بالزملاء في العمل) وعليه لا بد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة ( $F_{\alpha_1}=0.573$ ) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة  $SIG=0.451$  وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وثقة العاملين بزملائهم في العمل) ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي: لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم في مؤسسة كوندور Condor.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق

ويمكن تفسير ذلك، من خلال أن السياسات والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لا تساهم بشكل ملحوظ في العلاقات الداخلية بين العاملين أو يمكن أنها تساهم، ولكن هذا التساهم قد يكون ضعيفا جدا لدرجة أنه لا يظهر بشكل إحصائي بارز، وقد تكون هناك عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة التي قد تؤثر على مستوى الثقة بين الزملاء في العمل، مثل الثقافة المؤسسية، وتجارب الفرد الشخصية، وديناميات الفريق. أو أن تتغير التأثيرات مع مرور الوقت أو الظروف الخاصة بالمؤسسة مثلما وقع في وقت جائحة كورونا (كوفيد 19) حيث لجأت

المؤسسة إلى إحالة ما يقارب 40% من عمال مجمع كوندور المتخصص في الصناعات الإلكترونية بالمنطقة الصناعية لبرج بوغيريريج على البطالة التقنية. أي قرابة 2.400 عامل كانوا ينشطون على مستوى مختلف وحدات المؤسسة (تركيب الهواتف النقالة وأجهزة التلفاز والثلاجات وأجهزة التكييف ...) على مستوى المنطقة الصناعية ببرج بوغيريريج.

وهذا لا يعني أنه لا توجد ثقة بين زملاء العمل داخل المؤسسة، وهذا ما تدل عليه الإجابات على العبارات (2،1،7) حيث عبر المبحوثين على أنه يوجد تواصل بين الزملاء في العمل سعياً للفهم المشترك بينهم، كما أنهم يتمتعون بقدرات ومهارات متنوعة، كما أنهم قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات كل هذه العبارات جاءت بدرجة عالية، ولكن بعد جائحة كورونا أصبح اهتمام كل عامل بنفسه للبقاء في منصبه وعدم تسريحه من العمل مستقبلاً، وهذا ما جعل العاملين يركزون على تحسين كفاءتهم في العمل دون الاهتمام بزملائهم، حتى لا يستغنوا عنهم وللحفاظ على مناصبهم داخل المؤسسة، فأصبح العامل يستغل كافة مهاراته وقدراته لأداء مهامه ولإثبات وتحقيق ذاته، ويسعى لتطوير مهاراته المهنية وابتكار طرقاً لتحسين وانجاز أعماله، دون الاعتماد على مهارات وقدرات زملائه من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، من أجل حصوله على فرص للترقية لضمان منصبه في العمل.

#### 3.4. تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: الثقة بالإدارة العليا

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) ( $x_1$ )  
قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$  :

وبالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) في التأثير على الثقة بالإدارة العليا نتحصل على الجدول التالي وهو **ملخص لجدول** مخرجات برنامج SPSS: جدول نموذج الانحدار ( $r, R^2$ )، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F، Sig)، جدول معاملات الانحدار ( $b_0, b_1$ )، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

**الجدول رقم 22:** ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

| معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                 |       | القدرة التفسيرية |  | معنوية الجزئية / معاملات الانحدار |       |                      |
|-------------------------------------|-----------------|-------|------------------|--|-----------------------------------|-------|----------------------|
| مستوى معنوية (SIG)                  | قيمة F المحسوبة | R     | R <sup>2</sup>   | المعاملات نموذج الانحدار                   | B                                 | T     | مستوى المعنوية (SIG) |
| 0.000                               | 85.792          | 0.671 | 0.450            | (Constant)                                 | 2.185                             | 12.70 | 0.000                |
| 0.000                               | 85.792          | 0.671 | 0.450            | المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | 0.429                             | 9.262 | 0.000                |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

بينت نتائج معامل الارتباط ( $r$ ) أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة بالإدارة العليا وفقا لآراء الأفراد في مؤسسة كوندور Condor، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بـ 0.671 وهو ضمن المجال ارتباط المتوسط (من  $\mp 0.3$  الى  $\mp 0.7$ ).

اختبار  $F$  (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائياً يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة بالإدارة العليا) وعليه لا بد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار  $F$  (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة ( $F_{cal}=85.792$ ) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $SIG=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة بالإدارة العليا) ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي: تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

إن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة بالإدارة العليا لدى أفراد محل الدراسة هو:

$$2.185 + (\text{المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية}) = 0.429 \text{ الثقة بالإدارة العليا}$$

ومنه قد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة

ويمكن تفسير هذا، من خلال أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية أثر على ثقة العاملين بالإدارة العليا للمؤسسة يمكن أن يكون مبنياً على تحسين بيئة العمل التي تتبناها المؤسسة، فهي تتيح فرصة لتحسين جودة حياة العاملين ورعايتهم، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير بيئة عمل إيجابية، مما ساهم في تعزيز راحة العاملين والذي بدوره أدى إلى ثقة العاملين بإدارة المؤسسة.

كما أن هذه الثقة جاءت نتيجة للالتزام بالمساواة والعدالة في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة، حيث يشعرون بأن احتياجاتهم ومصالحهم محل اهتمام، وهذا ما يزيد مستوى ثقتهم بالإدارة العليا.

وكذلك العدالة والمساواة في التوظيف والترقيات والتقييمات وتوفير فرص متساوية في التطوير والمكافآت... يشعر العاملون أن المؤسسة تقدم فرصًا للتعلم وتطوير وتحسين مهاراتهم، فهذا النوع من الممارسات يعزز التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والعاملين، وبالتالي يؤثر على ثقتهم بالإدارة العليا.

كما أنه عندما تكون المؤسسة شفافة في ممارساتها وتفاصيل قرارات الإدارة، يشعر العاملون بالثقة في العملية الإدارية والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة. فتبادل المعلومات بشكل شفاف حول رؤية المؤسسة والخطط المستقبلية يساهم في تقوية العلاقة بين المؤسسة وعاملها. فالتواصل الفعال بين الإدارة العليا والعاملين يلعب دورًا كبيرًا في بناء الثقة، لأن العاملون يقدرون الشفافية والتواصل المفتوح لأنه يعزز الشعور بالانتماء والاحترام للمؤسسة.

#### 4.4. تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor.

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

$y$ : الثقة التنظيمية

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) ( $x_1$ )

قيمة الخطأ العشوائي  $\varepsilon_i$ :

وبالاستعانة ببرنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) في التأثير على الثقة التنظيمية في مؤسسة كوندور Condor نتحصل على الجدول التالي وهو ملخص لجدول مخرجات

برنامج SPSS: جدول نموذج الانحدار ( $r, R^2$ )، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F، Sig)، جدول معاملات الانحدار ( $b_0, b_1$ )، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

الجدول رقم 23: ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الرئيسية

| معنوية الجزئية / لمعاملات الانحدار |       |       | القدرة التفسيرية                              |       | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA |                      |                 |
|------------------------------------|-------|-------|---|-------|-------------------------------------|----------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG)               | T     | B     | المعاملات نموذج الانحدار                      | $R^2$ | R                                   | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000                              | 8.957 | 2.236 | (Constant)                                    |       |                                     |                      |                 |
| 0.006                              | 6.129 | 0.427 | المسؤولية الاجتماعية<br>اتجاه الموارد البشرية | 0.264 | 0.513                               | 0.000                | 37.568          |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط ( $r$ ): بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية وفقاً لآراء العينة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.513 وهو ضمن المجال ارتباط المتوسط (من  $\mp 0.3$  إلى  $\mp 0.7$ )؛
- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائياً يجب الاعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية) وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن

الجدول أعلاه نجد قيمة ( $F_{cal}=37.568$ ) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة  $SIG=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية) ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي: تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor. إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والثقة التنظيمية لدى أفراد محل الدراسة هو:

$$2.236 + (\text{المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية}) = 0.427 \text{ الثقة التنظيمية}$$

وعليه فإن الفرضية الرئيسية قد تحققت

حيث نجد أن المسيرين في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج يستهدفون من خلال ممارساتهم وسياساتهم لتبني المسؤولية الاجتماعية توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، من خلال التوزيع العادل للمكافآت وتوفير الأجور والرواتب المجزية والمكافآت، فهي تتسم بالعدالة والكفاءة والمساواة، ولها دور في زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه، كما يجب أن تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتكون مناسبة لاشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية وتكفل لهم الحصول على مستوى معيشي مقبول، وتوفير التدريب والتطوير المستمر وذلك لتعزيز مهارات وكفاءات العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، كما أن وضوح السياسات الإدارية وثباتها النسبي أي أن تكون السياسات الإدارية مفهومة وواضحة ومستقرة لجميع العاملين، وتشمل هذه السياسات المتعلقة بالتوظيف، والأداء، والترقيات، والعلاقات العملية، والصحة والسلامة، وغيرها من المجالات الإدارية. وضوحها يساعد على تجنب الارتباك والاستياء بين العاملين ويسهل فهم الأدوار والمسؤوليات للعاملين داخل المؤسسة، وكذلك وجود فرص ترقية متاحة وتكون على أسس عادلة وغير متحيزة وذلك باتباع الإجراءات القانونية للترقية وتكون على أساس الخبرة المهنية أو على

أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وذلك بالاهتمام بتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة من إضاءة وتقليل الضوضاء والتهوية الجيدة ودرجة الحرارة المقبولة والنظافة بما يضمن السلامة والصحة الجسدية والنفسية والعقلية للعاملين، وكذا وجود نظام عادل وشفاف لتقييم أداء العاملين، يساعد في تحديد قدرات ومهارات العاملين والإسهامات ويمكن استخدامه كأساس لاتخاذ قرارات الترقية وكذا في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع، وتوفير الرعاية الصحية الجيدة من خلال توفير الرعاية الطبية الدائمة، وتحمل نفقات العلاج والاستشفاء للعاملين وعائلاتهم ودفع نفقات الأدوية بالإضافة إلى منح العاملين تعويضات مالية في حالات العجز أو المرض، كذلك الخدمات الاجتماعية التي تتضمن الاطعام والنقل والسكن والرحلات الترفيهية وغيرها تساهم في بنا الثقة ومشاركة العمال في صنع القرار والتي تكون بالاستماع بجدية إلى آراء العاملين وأفكارهم وملاحظاتهم في عمليات صنع القرار، فإن ذلك يعمل على تشجيع الإبداع والابتكار وتحفيز العاملين، وهذا ما يساهم في زيادة مستوى رضاهم والالتزام بالعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى سلاسة الاتصال والتعامل الجيد لإدارة المؤسسة مع مواردها البشرية، هذا ما يساعد في تحسين الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، وكذا اعتماد الكفاءة في تعيين المشرفين على العاملين داخل المؤسسة والذين يستخدمون معايير تقييم دقيقة وموضوعية للعمال بعيدا عن الشخصية، بالإضافة لتقديم تحفيزات معنوية من طرف إدارة المؤسسة لعمالها، من تشجيع لمشاركة الأفكار والمعلومات وروح الجماعة واعتماد الإتصال المفتوح بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، وكذا توفير المناخ الإيجابي الذي يساعد على بناء العلاقات التعاونية بين العاملين ومؤسستهم.

كل هذه الممارسات هي تجسيد فعلي للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والتي

تساهم مباشرة في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor.

##### 5. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

على العموم، اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة ( حمود دانة، 2017 ) حيث توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تؤثر إيجابيا في الثقة التنظيمية بإدارة البنوك في

سوريا، واختلفنا مع هذه الدراسة حيث اعتمدت على بعد الثقة بالإدارة العليا فقط عكس دراستنا فقد تناولت الثقة بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين والثقة بالزملاء والثقة بالإدارة العليا).

واتفقت أيضا نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (TERANO، 2016) التي أجراها على الموظفين في بنك DBS في سنغافورة والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ادراك الموظف لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والثقة التنظيمية.

كما اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Yvonne Bain، 2017) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (SR-HR) والثقة التنظيمية في مجموعة من المؤسسات (هولندا، كوراكاو وأوروبا).

أيضا اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Talat Islam; and al، 2018) والتي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط بشكل إيجابي بالثقة التنظيمية للموظفين في القطاع المصرفي الباكستاني.

واختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (ERRACHIDI, EL KHOURCHI، 2022) التي توصلت إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية لا تساهم في بناء الثقة للموظفين في البنوك مدينة أكادير.

## 6. مناقشة النتائج في ضوء النظريات

### 1.6. مناقشة النتائج على ضوء نظرية الحاجات:

تتطابق نتائج هذه الدراسة مع الافتراضات الأساسية لنظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو- Abraham Maslo، والتي تمثل أحد أهم النظريات السلوكية التي مهدت إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية داخل المؤسسات، فهذه النظرية تقترض أن العامل إذا عمل في مؤسسة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وبالتالي تكون الثقة التنظيمية في أدنى مستوياتها، وعمله يكون ناقصا، وقد قام أبراهام ماسلو- Abraham Maslo بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات تنتظم في تدرج هرمي بحيث يبدأ العامل في إشباع حاجاته الدنيا ثم تلونها وهكذا، والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد

البشرية تقوم بهذا الدور، فبأبعادها المختلفة تساهم في اشباع حاجات العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما يضمن إحساس العاملين بالثقة في مشرفي وإدارة المؤسسة التي يعملون بها.

فإدراك العاملين أن المؤسسة التي يعملون بها تعمل على تحقيق احتياجاتهم إلى أعلى مستوياتها من خلال الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المؤسسة سيؤدي بهم إلى الشعور بالثقة بالمؤسسة.

إذن فتبني مؤسسة كوندور Condor للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية يساهم مباشرة في اشباع حاجات العاملين بحسب تقسيمات نظرية الحاجات، وهذا ما يؤدي إلى بناء ثقة العاملين بمشرفيهم وإدارة مؤسسة Condor.

وبالرجوع إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، من خلال تحليل وتفسير استجابات الباحثين التي تم الحصول عليها اعتماداً على الأدوات المنهجية التي استخدمتها الدراسة في جمع البيانات، فإنه يمكن القول أن مؤسسة Condor ببرج بوعريريج تشبع غالبية حاجات العاملين التي تتبناها افتراضات نظرية الحاجات، من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية والتي بدورها تساهم في تكيف العاملين وزيادة ثقتهم بمؤسسة Condor، وسنناقش كل افتراض من افتراضات نظرية الحاجات تالياً، من خلال مناقشة دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية المطبقة في ميدان الدراسة في تلبية هذه الحاجات من جهة، ومن جهة أخرى دور تلبية هذه الحاجات في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة Condor.

#### أولاً: الحاجات الفسيولوجية:

وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للأفراد مثل (الطعام، الهواء، الماء، المسكن)، وهذه الفئة من الحاجات يمكن أن يشبعها العاملون عن طريق الرواتب أو الأجور التي يتقاضونها، بحيث تكون تلك الرواتب والأجور كافية لتلك الحاجات، وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة للقيام بالعمل.

وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor تمنحهم أجورا ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب. وتوفر لهم متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل.

فالحاجات الفسيولوجية يتم اشباعها من طرف المؤسسة من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي تفترض بضرورة توفير رواتب أو أجور مجزية للعاملين وكذا توفير ظروف عمل جيدة ومناسبة.

وهذا ما يعمل على بناء الثقة التنظيمية، وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تراعي مصالحهم عند اتخاذ القرارات، وتوفير رواتب أو أجور مجزية للعاملين وكذا توفير ظروف عمل جيدة ومناسبة، هي احدى هذه القرارات التي تساهم في بناء ثقة العاملين بمؤسستهم.

#### ثانيا: حاجات الأمان:

بعد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية، يبدأ الأفراد بالتطلع إلى الأمان، والعاملون في هذه الفئة من الحاجات يبحثون عن بيئة عمل آمنة ومستقرة وظيفيا وخالية من الأضرار المادية والنفسية.

وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor تضمن للمجدين في العمل الأمن والاستقرار الوظيفي. وكذلك تضع نظم للرعاية الطبية والعلاج بمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية لهم ولعائلاتهم. وتوفر متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل.

فحاجات الأمان يتم اشباعها من طرف المؤسسة من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي تفترض بضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتطويرهم وكذا توفير ظروف عمل جيدة ومناسبة، كما أنها تضمن لهم الأمان الصحي الذي يحسن من وجوانبهم النفسية.

وهذا ما يعمل على بناء الثقة التنظيمية، وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن المشرف في العمل يشجعهم على الابداع

والابتكار والتجديد في العمل، وهذا ما يعطيهم نوعاً من الأمان الوظيفي الذي يضمن لهم تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

### ثالثاً: الحاجات الاجتماعية:

وهذه الفئة من الحاجات تبدأ بالانتعاش بعد أن يتم إشباع الفئتين التي سبقتها، الحاجات الاجتماعية تعني حاجة الأفراد إلى الإنتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة (تكوين صداقات، قبول الآخرين للفرد)، وتقوم المؤسسات بإشباع تلك الحاجة عن طريق (إنشاء النوادي الاجتماعية - تشجيع المشاركة في فرق العمل - توفير التجمعات داخل المؤسسة).

وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor توفر لهم خدمات كالإطعام والنقل والإسكان، والمرافق الترفيهية.

وهذا ما يساهم في تكوين الصداقات بين العاملين وضمان قبول العاملين لبعضهم البعض، وكذلك أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor تتيح لهم حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها، وهذا يساهم في شعور العاملين بانتمائهم لمؤسستهم.

فالحاجات الاجتماعية يتم إشباعها من طرف المؤسسة من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي تفترض بضرورة توفير مطاعم داخل المؤسسة وتوفير وسائل النقل والمرافق الترفيهية، التي تعمل على تكيف العاملين مع بعضهم البعض وتكوين روابط الصداقة فيما بينهم، والتي يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة.

وهذا ما يعمل على بناء الثقة التنظيمية، وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن المشرف في العمل يسعى دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف، وكذلك توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن المشرف في العمل يولي أهمية كبيرة بمشاكلهم. وهذا ما يعكس الجو الأسري الموجود داخل المؤسسة والعلاقات الجيدة بين العاملين والمشرفين، التي تضمن وجود خاصية الانتماء للمؤسسة التي هي وجه من وجوه الثقة التنظيمية.

## رابعاً: حاجات التقدير والاحترام:

وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح، والرغبة في الحصول على مكانة مرموقة وشهرة في المجتمع، ويمكن للمؤسسات تحقيق ذلك لعاملها عن طريق (وضع جوائز للأعمال المتميزة - وضع حوافز مادية للمقترحات التي من الممكن أن تفيد المؤسسة - خطابات شكر - شهادات تفوق.....).

وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor تطبق مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أدائهم. كذلك تعمل على تكريم وتشجيع العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل، وهذا ما يساهم في تحقيق الاحترام لذواتهم والاحترام من طرف الآخرين، والاعتراف بإنجازاتهم.

كما أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor تضع نظاماً للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين، وكذلك تعتمد على نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية، وهذا ما يساهم في تحقيق الاحترام لقدراتهم وزيادة الرغبة في النجاح والتطور أكثر.

فحاجات التقدير والاحترام يتم اشباعها من طرف المؤسسة من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي تقترض بضرورة الاعتراف بإنجازات العاملين وتقديرها وتوفير آليات لتطبيق ذلك داخل المؤسسة.

وهذا ما يعمل على بناء الثقة التنظيمية، وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تقيم الجهود والاسهامات والأفكار الجديدة من جهة العاملين وتثمنها، وكذلك وجود درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومساواة، وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية والعمل بجد في ظل بيئة تمتاز بالعدالة والنزاهة، وهذا ما يؤدي حتماً إلى بناء الثقة بين العاملين والمشرفين وإدارة المؤسسة.

## خامسا: حاجات تحقيق الذات:

وهذه الحاجات تأتي في قمة الهرم، وتبدأ بالتحرك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجات تشير إلى حاجات العاملين إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراتهم على الابتكار، ولكي يقدم أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بوجوده وكيانه، وعندما تقوم المؤسسات بالاستفادة من هؤلاء العاملين الذين ترتفع لديهم هذه الحاجات، فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن مؤسسة كوندور Condor توفر برامج تدريبية لازمة، لزيادة وتنمية مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية. كذلك تتكفل بتكاليفهم عند قيامهم بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية. وتعمل على تكوينهم على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

وهذا ما يمكن اعتباره على أنه توفير ظروف تساعد على تطوير وإبراز قدرات العاملين وتسمح بتفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية، مما يسمح بالاقتراب من تحقيق ذواتهم.

فحاجات تحقيق الذات صعبة الإشباع ولكن يمكن الاقتراب من إشباعها من طرف المؤسسة من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي تفترض ضرورة توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، وكذا تشجيعهم على متابعة تكوينهم الأكاديمي والعمل على ضرورة تكوينهم لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

وهذا ما يعمل على بناء الثقة التنظيمية، وهذا ما بينته الدراسة في نتائجها من أنه توجد درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن المشرف في العمل يشجع العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد في العمل. كما أن هناك درجة موافقة عالية من طرف العاملين على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تقيم الجهود والإسهامات والأفكار الجديدة من جهتهم وتثمنها.

وهذا ما يشعر العاملين من أن مشرفيهم وإدارة مؤسستهم تساعدهم على تحقيق ذواتهم من خلال الظروف التي توفرها لذلك، وهذا ما يساهم مباشرة في بناء الثقة التنظيمية.

## 2.6. مناقشة النتائج على ضوء نظرية التبادل الاجتماعي

تتطابق نتائج هذه الدراسة مع الافتراضات الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي، والتي تمثل أحد أهم النظريات السلوكية التي تعتبر إطارًا لفهم كيفية تشكل وتطور العلاقات الاجتماعية وتبادل المنافع في سياق جماعي، فهذه النظرية هي إحدى النظريات الاجتماعية التي تركز على العلاقات الاجتماعية كتبادل للموارد والخدمات بين الأفراد، فالعاملين داخل المؤسسة لا نتوقع منهم إظهار جانب إيجابي في علاقاتهم والتي من بينها الثقة التنظيمية والتي تنعكس على أدائهم بالإيجاب، إلا إن كان هناك تغيير إيجابي في بيئة عملهم سواء الفيزيائية أو الاجتماعية، لذلك فلبناء هذه الثقة التنظيمية فلا بد أن يكون ما يحفزها من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الممارسات المخطط لها، ويمكن الاعتماد على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية لهذا الغرض، لأن العاملين منشغلون بالأحداث والموارد التي يتحكم فيها الآخرون داخل المؤسسة لتعظيم استفادتهم منها، وإن حدث وأن استفاد العاملون منها فالمتوقع أن يردوا في عملهم للقائمين على المؤسسة ما يروونه مكافئًا في فترة قادمة، مثلًا إذا قدم "أ" خدمة إلى "ب" فهو بالمقابل ينتظر من "ب" أن يرد ما يراه مكافئًا في وقت لاحق، فـ "أ" ينتظر و"ب" عليه الالتزام.

فلو أسقطنا هذه النظرية على موضوع دراستنا، فيمكن اعتبار أن طرفي التبادل الاجتماعي هما "أ" الهيئة الممثلة لمؤسسة كوندور Condor و"ب" الأفراد العاملين بهذه المؤسسة، فممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية بأبعادها المختلفة التي تعمل مؤسسة كوندور Condor على تحقيقها لعاملها بما يحقق لهم جودة للحياة المهنية وضمان العدالة والمساواة داخل المؤسسة، وإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، تدفع العاملين إلى القيام برد فعل مناسب الذي يمكنهم من اعتباره رداً مكافئاً للهيئة الممثلة لمؤسسة كوندور Condor التي عملت على تطبيق ممارسات تساهم في إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، ومن بين هذه الردود المناسبة من طرف العاملين هي إظهار والشعور بالثقة بينهم كزملاء وبينهم وبين مشرفي وإدارة مؤسسة كوندور Condor.

إذن فتبني مؤسسة كوندور Condor للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية يساهم مباشرة في تحفيز العاملين على رد الدين أو مكافئة الهيئة الممثلة لمؤسسة Condor، وهذا ما يؤدي إلى بناء ثقة العاملين بمشرفيهم وإدارة مؤسسة Condor.

وبالرجوع إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، من خلال تحليل وتفسير استجابات المبحوثين التي تم الحصول عليها اعتماداً على الأدوات المنهجية التي استخدمتها الدراسة في جمع البيانات، فإنه يمكن القول أن مؤسسة Condor ببرج بوعريريج تطبق نظرية التبادل الاجتماعي، من خلال تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية التي تعتبر كمورد موجه للعاملين والاستفادة منه، والتوقع أن يكون هناك رد فعل إيجابي من طرفهم والذي ينعكس على أداء أعمالهم، وهذا ساهم في تكيف العاملين وزيادة ثقتهم بمؤسسة Condor.

باختصار، يمكن اعتبار أن مؤسسة Condor تطبق نظرية التبادل الاجتماعي من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية وتحسين التفاعلات بين العاملين وبين العاملين ومشرفيهم داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء الثقة التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى تنمية الأداء التنظيمي.

ويمكن تبين كيفية تطبيق هذه النظرية في مؤسسة Condor بعدة طرق، والتي تعتبر كممارسات للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية:

### 1. تصميم النظم التحفيزية العادلة:

يمكن للمؤسسة تصميم نظم تحفيزية (أحدى ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية) تعتمد على مبادئ التبادل الاجتماعي، مثل نظام المكافآت والعوائد، حيث يتلقى العاملون مكافآت ومنافع مقابل أداءهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يحفزهم ويجعلون العاملين يظهرون ويشعرون بالثقة في إدارة مؤسسة Condor.

### 2. تطوير العلاقات داخل المؤسسة:

يمكن للمؤسسة تشجيع التعاون وبناء العلاقات القائمة على التبادل داخل مؤسسة Condor، عن طريق تعزيز التفاعل بين العاملين وتقديم الدعم والمساعدة بين الأقسام والفرق

المختلفة، وهذه تعتبر احدى ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والتي تساهم في بناء ثقة العاملين بزملائهم وبمشرفيهم داخل مؤسسة Condor.

### 3. تطوير سياسات التوظيف والتعيين:

يمكن للمؤسسة أن تتبنى نهجاً يعتمد على مبادئ التبادل الاجتماعي في عمليات التوظيف والتعيين، عن طريق تحديد المهارات والخبرات المطلوبة وتقديم الفرص المناسبة للعاملين بناءً على المساهمات المتوقعة والمنافع المتبادلة.

### 4. تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة:

يمكن للمؤسسة تعزيز التبادل الاجتماعي بين العاملين والإدارة من خلال تشجيع الاتصال المفتوح والشفاف وتوفير الفرص للمشاركة في صنع القرارات وتقديم الملاحظات، وهذه تعتبر احدى ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والتي تساهم في بناء ثقة العاملين بإدارة مؤسسة Condor.

## 7. النتائج العامة

### 1.7. النتائج المتعلقة بمحور المسؤولية الاجتماعية

- درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor توفر خدمات للعاملين كالإطعام والنقل والإسكان، والمرافق ترفيهية.
- درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تضع نظم للرعاية الطبية والعلاج بمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.
- درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor توفر متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل.
- درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تمنح العاملين إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر.
- درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تمنح تعويضات مالية في حالة العجز والمرض.

- درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تطبق مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تعمل على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تضع نظاما للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تعتمد على نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين وثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor توفر برامج تدريبية لازمة، لزيادة وتنمية مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تمنح العاملين أجورا ومرتببات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تتيح حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تتكفل بتكاليف العاملين عند قيامهم بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor تعمل على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
  - درجة موافقة عالية على أن مؤسسة كوندور Condor بضمان لعاملها المجدين الأمن والاستقرار الوظيفي.
- ومنه يمكن القول أن: "مؤسسة كوندور Condor تلتزم بتطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية بدرجة عالية".

## 2.7. النتائج المتعلقة بمحور الثقة التنظيمية

### 1.2.7. النتائج المتعلقة ببعيد الثقة بالمشرفين

- درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor لديه كفاءة تجعله متمكناً من أداء عمله.
  - درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة وبشكل مستمر مع زملاء العمل.
  - درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor يقوم بتقديم العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي.
  - درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor يشجع العاملين على الابداع والابتكار والتجديد في العمل.
  - درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor يسعى دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.
  - درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor يتعامل معي ومع جميع العاملين بنزاهة وعدالة.
  - درجة موافقة عالية على أن المشرف في العمل بمؤسسة كوندور Condor يولي أهمية كبيرة بمشاكلنا.
- ومنه يمكن القول أن: "الثقة بالمشرفين في العمل بمؤسسة كوندور Condor جاءت بدرجة موافقة عالية".

### 2.2.7. النتائج المتعلقة ببعيد الثقة بالزملاء في العمل

- درجة موافقة عالية على أن الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا.
- درجة موافقة عالية على أنني أستطيع الاعتماد على الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor لقدرتهم وتنوع مهارتهم ومعارفهم.

- درجة موافقة عالية على أن الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor يستطيعون انجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات.
  - درجة موافقة متوسطة على أن الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor تتطابق أفعالهم وتصرفاتهم مع أقوالهم ووعودهم .
  - درجة موافقة متوسطة على أن الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor يقدمون لي المساعدة العون بعيداً عن الكسب المادي والمعنوي.
  - درجة موافقة متوسطة على أن الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor يعدون مشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم.
  - درجة موافقة متوسطة على أن أفوض الزملاء في العمل في مؤسسة كوندور Condor لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي رسمياً.
- ومنه يمكن القول أن: "الثقة بالزملاء العمل في مؤسسة كوندور Condor جاءت بدرجة موافقة متوسطة".

### 3.2.7. النتائج المتعلقة ببعد الثقة بالإدارة العليا

- درجة موافقة عالية على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.
- درجة موافقة عالية على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تتيح المعلومات الصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة.
- درجة موافقة عالية على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تقم الجهد والاسهامات والأفكار الجديدة من جهة العاملين وتثمنها.
- درجة موافقة عالية على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومساواة.
- درجة موافقة عالية على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.

- درجة موافقة عالية على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تراعي مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.
- درجة موافقة متوسطة على أن إدارة مؤسسة كوندور Condor تقدم المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك منهم.
- ومنه يمكن القول أن: "الثقة بالإدارة العليا بمؤسسة كوندور Condor جاءت بدرجة موافقة عالية".

### 3.7. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- ✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor.
- ✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بمشرفيهم داخل مؤسسة كوندور Condor.
- ✓ لا تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بزملائهم مؤسسة كوندور Condor.
- ✓ تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء ثقة الموارد البشرية بالإدارة العليا لمؤسسة كوندور Condor.

## خلاصة

قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وفق استجابيا أفرد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور Condor، وتم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، كما تم مناقشتها في ضوء النظريات، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة (الثقة بالمشرفين، والثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) والتي أبانت أن الثقة التنظيمية في مؤسسة كوندور جاءت بدرجة عالية، كذلك ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية جاءت أيضا بدرجة عالية. ونتائج متعلقة بفرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى أن الفرضية الرئيسة قد تحققت، والتي تنص على أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية تساهم في بناء الثقة العاملين بـمشرفيهم وإدارة مؤسسة كوندور Condor.

الخاتمة

---

في الختام، لقد تبين أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تمثل عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات الحديثة، وعندما تكون المؤسسة ملتزمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية في تعاملها مع عاملها، فإنها تبني بيئة عمل إيجابية. وبالتالي، تتطور الروح المؤسسية ويتم تعزيز الولاء للمؤسسة وزيادة الانخراط والإنتاجية للعاملين.

باعتبار العاملين رأس المال البشري للمؤسسة، يجب على المؤسسات تبني ممارسات مسؤولة تجاههم، بدءًا من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وداعمة تشجع على الابتكار والإبداع والتفاعل الإيجابي، وانتهاءً بتقديم فرص التطوير والترقيات بطريقة عادلة وشفافة.

فعندما يشعر العاملون بأنهم يُعاملون بعدالة واحترام داخل المؤسسة، ويتمتعون بفرص متساوية للنمو والتطور، فإنهم يصبحون أكثر رضا وارتياحاً في بيئة العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم، مما يعزز الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، تلعب المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية دورًا حاسمًا في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة. وتساهم سياسات المسؤولية الاجتماعية في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والمساواة. فالموظفون الذين يشعرون بالعدالة والاحترام داخل الشركة يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والمساهمة بجهودهم لتحقيق أهدافها.

بالتالي، فإن تكامل المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وبناء الثقة التنظيمية يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام. إن رؤية مستقبلية تركز على هذه القيم تسهم في بناء مجتمعات أكثر ازدهارًا وعدالةً.

وفي دراستنا هذه حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وبناء الثقة التنظيمية داخل مؤسسة كوندور Condor ببرج بوعريريج، فانطلقنا من مجموعة من تساؤلات، والتي على أساسها وضعنا منهجًا لدراسة، وبعد تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها تم الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة العليا) داخل مؤسسة كوندور Condor ببرج بوعريريج؟ وكانت هذه المساهمة من خلال عدة ممارسات وهي توفير للدعم المادي والمعنوي للعاملين، من خلال التوزيع العادل للمكافآت وتوفير الأجور والرواتب المجزية والمكافآت، فهي تتسم بالعدالة والكفاءة والمساواة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر، وكذلك فرص ترقية متاحة وجيدة، ووضوح السياسات الإدارية وثباتها النسبي وسلسلة الإتصالات، وكذا الثقة في قدرات وأمانة العاملين وتفويض السلطة وتشجيع الإبتكار، ومشاركة العمال في صنع القرار، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وذلك بالاهتمام بتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، كذلك توفير الرعاية الصحية الجيدة من خلال توفير الرعاية الطبية الدائمة، بالإضافة للإحترام والتعامل الجيد لإدارة المؤسسة اتجاه مواردها البشرية، فكلها ممارسات تساهم في بناء الثقة داخل مؤسسة كوندور Condor ببرج بوعريريج.

كما تجدر الإشارة إلى أنه طوال دراستنا كنا نكتشف من حين إلى آخر جوانب متداخلة مع موضوع الدراسة، مما جعلنا نجزم بأن له نطاقاً أوسع مما نظن، مما يوفر مجالاً خصباً لدراسات أخرى، ولعل أهم المواضيع التي نقترحها في هذا المجال:

- ✓ دور الثقة التنظيمية في الوقاية من المخاطر الاجتماعية داخل المؤسسات.
- ✓ دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

# قائمة المراجع

---

1. المراجع باللغة العربية

1.1.1. الكتب:

1. ابن منظور الإفريقي المصري جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، 2003.
2. أحمد مختار عبد الحميد عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة: الأولى، ج 2، 2008.
3. امطانيوس نايف مخائيل، بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
4. بدوي محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
5. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
6. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح على الرابط:  
<http://mpira.ub.uni-muenchen.de/31529/>
7. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
8. روبرت سي سولومون، فلوريس فرناندو، بناء الثقة في مجال الأعمال والسياسة والعلاقات والحياة، تعريب: فاطمة عصام صبري، مكتبة العبيكان.
9. ستيفن ر.كوفي، أ. روجر ميريل، ريببكا. ميريل، إدارة الأولويات الأهم أولاً، ترجمة: السيد المتولي الحسن، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2001.
10. سويدان نظام، حداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. صالح الحموري، رولا المعايطه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2015.

12. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
13. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة أنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 2007.
14. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
15. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن، 2011.
16. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
17. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية: الرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، 2009.
18. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط4، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
19. لويس معلوف، المنجد في اللغة والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية بيروت، الطبعة الأولى، 2009.
20. محفوظ أحمد جودة، أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2009.
22. محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق-مركز التعليم المفتوح، دمشق، سوريا، 2014.

23. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.
24. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي واخرون ، دار القصة للنشر، ط 2، الجزائر، 2006 .
25. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2006.
26. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق ( المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2.1. **المجلات والدوريات العلمية**
27. أحمد فتحي أبو كريم، تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 24، المملكة العربية السعودية، 2012.
28. أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولا التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، العراق، 2014.
29. اياد طه الرواشده، الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات ( الكرك، الطفيلة، معان ) في جنوب الأردن، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 40 ، العدد 2، 2013.
30. جودت محمد فارس محمد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014.

31. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 14 ، العدد3 ، العراق، 2012 .
32. حسن عبد السلام علي عمران، و عبد السلام علي عبد السلام، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد2، 2016.
33. حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 90، الكويت، فيفري 2010.
34. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد83 ، 2010.
35. حميد سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من عاملي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمال والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32 ، العراق، 2013.
36. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع31، العراق، 2012.
37. خير الدين محمد علي، تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 10، العدد4، العراق، 2018.

38. رضوان طارق محمد رضوان، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد4، 2014.
39. سرير الحرسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة معسكر، المجلد 8، العدد2، 2017.
40. سليمان بن عبد الله بن إبراهيم الشتوي، الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد32، العدد2، الجزء2، مصر، أبريل 2016.
41. سندس رضويي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 2015.
42. ضيف أحمد، موفق سهام، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة الحالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) -بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد 2، 2016.
43. العنزي سعد علي، الساعدي مؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 5، 2004.
44. فيروز زروخي، ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 6، العدد1، 2017.
45. محمد عيد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية الزقازيق، دراسات تربوية ونفسية، العدد 93، مصر، 2016.

46. محمود إبراهيم سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري: لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 81، مصر، أكتوبر 2013.
47. مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، 2011.
48. المعشر زياد يوسف، والطراونة مجدولين عصر، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
49. ممدوح عبد العزيز، ورفاعي محمد، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، العدد 76، 2010.
50. مي فيصل أحمد، الثقة التنظيمية لدى العاملين في الكليات التربية جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة المستنصرية، المجلد 31، العدد 89، العراق، 2015.
51. نجم نجيب، خوله صدر الدين، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 2، 2018.
52. نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 03، الأردن، 2017.

53. نهال المغريل، ياسمين فؤاد، المسئولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138 المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008.

54. هاشم صبيحة قاسم، وألعابدي علي رزاق جيايد، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

### 3.1. البحوث والرسائل الأكاديمية

55. أحمد بن حسن الوزاب الزهراني، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

56. أسماء طه نوري الشكرجي، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.

57. اياد طه الرواشده، التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

58. البكار أماني يوسف طالب، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

59. دانه حمود، أثر المسئولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها والدور الوسيط للثقة التنظيمية - دراسة على قطاع المصارف الخاصة

- في سوريا-، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
60. دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018.
61. سمية جقيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2019/2018.
62. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
63. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات، الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة المستنصرية، العراق، 2003.
64. الكساسبة محمد مفضي عثمان، العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996.
65. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة

ببين الجامعة الإسلامية والأزهر، شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، يناير 2010.

66. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية

الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008.

67. منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة

ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.

68. نسرین غانم عبد الله أبو شوابش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة

تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين -الأنروا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

69. هالة يوسف إبراهيم القصاص، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد

البشرية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

70. هبه عبد الله حمدان النصور، أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في

البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.

71. ياسر سعيد أبو هرييد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، شهادة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، 2017.

#### 4.1. المؤتمرات

72. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية

الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.

73. خبابه عبد الله و خبابه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري 2012.
74. صديقي خضرة، المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، المؤتمر الدولي الثالث حول المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 15-16 فبراير 2012.
75. ضيف أحمد، موفق سهام، مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية التفكير الإبداعي للعاملين - مؤسسة Condor - برج بوغريج أنونجا-، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقف والأفاق-، يومي 14/15 نوفمبر 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
76. عقبة عبد اللاوي، صالح ناجية، قياس كفاءة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب ولاية الوادي، الملتقى الدولي حول أليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013 .
77. فاطمة الزهراء العكازي، رشيد بوحجر، أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري على الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة الحالة Cheli farm SARL ، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقف والأفاق-، يومي 14/15 نوفمبر 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
78. لخضر مولاي و سايح بوزيدي، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22-23 فيفري 2011.

79. منيرة سلامي، رفيقة سنيقرة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسسة ايلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة، بحث مقدم في الملتقى العلمي الدولي الأول : حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، يومي 26/25 نوفمبر 2013، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

## 2. المراجع باللغة الأجنبية

### 1.2. الكتب

80. Adams, B. et al., **Organizational trust in the Canadian forces**, Defense Research and Development Canada Toronto, 2008.
81. Commission des communautés européennes, **livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises**, Bruxelles, Belgique, 2001.
82. Frank Hond et al, **Managing corporate social responsibility in action talking**, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA 2007.
83. Georg Muller-Christ, **Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management**, Springer, London , 2011.
84. John R. Schermerhorn, **Management**, 7<sup>th</sup> ed, Published by Wiley & Sons, Incorporated, John, New York, U.S.A, 2002.
85. Michael Levy & Barton A. Weitz, **Retailing Management** , 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw – Hill, New York, san Francisco, USA, 2001.
86. Peter F Drucker , **An Introductory view of management**, harpers college Press, USA, 1977.

### 2.2. المجلات والدوريات العلمية

87. Abdessamad ERRACHIDI , Baba EL KHOURCHI , **Relationship between socially responsible HRM practices and organizational trust: An empirical study**, International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), Int. J. Econ. Stud. Manag. 2, No.3 AUGUST-2022
88. Abdullahi Terano, **The Relationship between Members' Conceptions on Organizational Commitment on Company Social Responsibility Activities - In DBS Bank – Singapore**, The Caspian Sea Journal, Volume 10, Issue 1, Supplement 2 (2016) .

89. Bird, R., Hall, A.D., Momentè F. and Reggiani F., **"What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?"**, *Journal of Business Ethics*, 2007.
90. Evren Güçer , Şerif Ahmet Demirdağ, **Organizational Trust and Job Satisfaction: A Study on Hotels**, Society for Business Management Dynamics Vol.4, No.1, Jul 2014.
91. Keith DAVIS, **The case for and against business assumption of responsibilities**, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973.
92. Mayer, R. & Schoorman, F., **An Integrative model of organization Trust**, Academy of Management Review, Vol.20, N.3, 1995.
93. Michelle Lee Chin Chin, & Mohd Awang Idris, **Job Resources As A Mediator Between Management Trust Climate And Employees' Well-Being: A Cross-Sectional Multilevel Approach**, Asian Academy Of Management Journal, Vol. 22, No. 2, 2017.
94. Ming-Chuan Yu, et al, **An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability**, Sustainability , Vol. 10, No. 864, 2018.
95. Nadédjo BIGOU-LARE et all, **Regards croisés sur la confiance organisationnelle**, de revue «Question(s) de management», Distribution électronique Cairn.info pour I.M.C.F, 4 n° 8, 2014.
96. Ronald Paul Hill et al, **Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective**, Journal of Business Ethics, 2007 .
97. Straiter, K., **The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment**, Journal of Leadership Studies, Vol.1, I.1, 2005.
98. Sweta Singh , **Philanthropy to Corporate Social Responsibility: An Indian Perspective**, Review of International Comparative Management. Volume 11, Issue 5, December 2010.
99. Talat Islam; and al ; **Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust**; Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 12 (1), 2018.
100. Wan Najwa Arifah , & Ahmad Fais Ahmad , **Impact of Organizational Trust on Whistle-Blowing Intentions at Malaysian Enforcement Agency**, International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol. 4, No. 1, January 2017.
101. Yakın Burçak, et al, **Organizational Trust, Organizational Identification and Organizational Cynicism: A Research on White Colors**,

International Journal of Business and Management Invention, Vol. 6, No.7, 2017.

102. Yilmazturk, O. & Celep. C. , **The relationship among organizational trust, Multidimensional organizational commitment and Perceived organizational support educational organizations**, Social and Behavioral Science, Vol.46, 2012.

3.2. البحوث والرسائل الأكاديمية

103. Yvonne Bain; **The Relationships between Socially Responsibility Human Resource Management, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior**; MASTER THESIS HUMAN RESOURCES STUDIES ; TILBURG UNNIVERSITY; 2017.

# الملاحق

---

الملحق رقم 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي بن مهدي . أم البواقي  
كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع

دور المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في بناء الثقة

التنظيمية داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور Condor ببرج بوعريرج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع.

تخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د. العمراوي زكية

إعداد الطالبة:

بختي سمية

ملاحظة: نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا المقياس بكل صدق وصراحة بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية، وهذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهذا المقياس سرية، ستستعمل لأغراض علمية فقط.

مع جزيل الشكر

## القسم الأول البيانات الشخصية:

الرجاء منكم الإجابة على التساؤلات التالية بوضع (x) أمام العبارة الملائمة لاختياراتكم.

• الجنس:

ذكر

أنثى

• السن:

من ] 30 - 20 ]

من ] 40 - 31 ]

من ] 50 - 41 ]

51 سنة فأكثر

• المستوى التعليمي:

ثانوي

تقني سامي

جامعي

دراسات عليا

أخرى

• الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 06 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة

16 سنة فأكثر

القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

| رقم العبارة | العبارات   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1           | توفر المؤسسة خدمات للعاملين كالإطعام والنقل والإسكان ونوادي ترفيهية.                           |                |           |       |       |            |
| 2           | تعتمد إدارة المؤسسة على سياسة معينة لمشاركة العاملين في أرباحها .                              |                |           |       |       |            |
| 3           | تضع المؤسسة نظاما للمكافآت والحوافز وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين .                           |                |           |       |       |            |
| 4           | تمنح المؤسسة للعاملين إجازات سنوية ومرضية مدفوعة الأجر.  |                |           |       |       |            |
| 5           | تعمل المؤسسة على تكريم وتشجيع الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.                   |                |           |       |       |            |
| 6           | تضع المؤسسة نظم للرعاية الطبية والعلاج لمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاته. |                |           |       |       |            |
| 7           | تعتمد المؤسسة سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار .            |                |           |       |       |            |
| 8           | توفر المؤسسة برامج تدريبية لازمة، لزيادة وتنمية مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية.       |                |           |       |       |            |
| 9           | تعتمد المؤسسة على نظام ترقية يعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية.  |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تمنح المؤسسة العاملين أجورا ومرتببات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.                                    | 10 |
|  |  |  |  |  | تهتم المؤسسة بتطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية.                       | 11 |
|  |  |  |  |  | تضمن المؤسسة لعاملها المجدين الأمن والأستقرار الوظيفي.  | 12 |
|  |  |  |  |  | توفر المؤسسة متطلبات السلامة العامة في بيئة العمل .   | 13 |
|  |  |  |  |  | تطبق المؤسسة مبدأ العدالة والمساواة في تقييم أداء العاملين.   | 14 |
|  |  |  |  |  | تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة العجز والمرض .   | 15 |
|  |  |  |  |  | من مسؤولية المؤسسة التكفل بتكاليف العاملين مقابل قيام بالتدريب أو الدراسة أو القيام بتظاهرات علمية. | 16 |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تكوين العاملين على برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.                        | 17 |
|  |  |  |  |  | تتيح المؤسسة حرية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها.   | 18 |

القسم الثالث : الثقة التنظيمية  
المحور الأول: الثقة بالمشرفين

| رقم العبارة | العبارات  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1           | مشرفي في العمل لديه كفاءة تجعله متمكناً من أداء عمله                                    |                |           |       |       |            |
| 2           | يشجع مشرفي العاملين على الابداع و الابتكار والتجديد في العمل.                           |                |           |       |       |            |
| 3           | يقوم مشرفي في العمل بتقديم العون والإسناد للآخرين بعيداً عن دافع الكسب المادي والمعنوي. |                |           |       |       |            |
| 4           | مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة وبشكل مستمر مع زملاء العمل.                             |                |           |       |       |            |
| 5           | يولي مشرفي أهمية كبيرة بمشاكلنا في العمل.   |                |           |       |       |            |
| 6           | يتعامل مشرفي معي ومع جميع العاملين بنزاهة وعدالة.                                       |                |           |       |       |            |
| 7           | يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.             |                |           |       |       |            |

المحور الثاني: الثقة بالزملاء في العمل

| رقم العبارة | العبارات  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1           | أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لقدرتهم وتنوع مهارتهم ومعارفهم      |                |           |       |       |            |
| 2           | يستطيع زملائي في العمل إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف والأزمات.          |                |           |       |       |            |
| 3           | أفوض زملائي لاتخاذ القرارات عني في حالة غيابي رسمياً.                   |                |           |       |       |            |
| 4           | تطابق أفعال وتصرفات زملائي مع أقوالهم ووعودهم.                          |                |           |       |       |            |
| 5           | يعدون زملائي في العمل مشاكلي التي أواجهها وكأنها مشاكلهم .              |                |           |       |       |            |
| 6           | يقدم لي زملائي في العمل المساعدة والعون بعيداً عن الكسب المادي والمعنوي |                |           |       |       |            |
| 7           | يقيم زملائي في العمل اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا.             |                |           |       |       |            |

المحور الثالث: الثقة بالإدارة العليا

| رقم العبارة | العبارات  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1           | تقدم إدارة المؤسسة المساعدة والعون لجميع العاملين دون طلب ذلك منهم.               |                |           |       |       |            |
| 2           | تتعامل إدارة المؤسسة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين.                                |                |           |       |       |            |
| 3           | تراعي إدارة المؤسسة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات.                            |                |           |       |       |            |
| 4           | اتاحة المعلومات الصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المؤسسة .             |                |           |       |       |            |
| 5           | تسعى إدارة المؤسسة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك. |                |           |       |       |            |
| 6           | تطبق إدارة المؤسسة الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومساواة.   |                |           |       |       |            |
| 7           | تقيم إدارة المؤسسة الجهود والاسهامات والأفكار الجديدة من جهة العاملين.            |                |           |       |       |            |

## الملحق رقم 02: أسئلة المقابلة

إجابات هذه الأسئلة تم الاعتماد عليها في التحليل.

1. ما هي أهم المعايير المتبعة في تقييم أداء العاملين؟
2. كيف تقوم المؤسسة بتشجيع وتكريم العمال المتميزين والمتفوقين؟
3. ما هي أهم المعايير المتبعة عند تقديم المكافأة والحوافز للعاملين؟
4. ما هي أهم العناصر المعتمدة في نظام الترقية لضمان تحقيق فرص متساوية للعاملين؟
5. ما هي السياسات التي تعتمدها المؤسسة في تحديد الأجور والمرتبات؟
6. ما هي أهم الاجراءات التي تتبناها المؤسسة في تحقيق التواصل بين جميع المستويات الإدارية؟

7. ما هي الأساليب المعتمدة عند تقديم فرص للتدريب وتطوير مهارات العاملين؟
8. ما هي السياسات التي تتبعها المؤسسة لضمان الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين؟
9. أهم الممارسات التي تعتمدها المؤسسة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟
10. ما هي أهم السياسات و الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية؟

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS v25

Correlations

|                 |                     | Correlations |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |    |
|-----------------|---------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|----|
|                 |                     | السؤال 21    | السؤال 20 | السؤال 19 | السؤال 18 | السؤال 17 | السؤال 16 | السؤال 15 | السؤال 14 | السؤال 13 | السؤال 12 | السؤال 11 | السؤال 10 | السؤال 9 | السؤال 8 | السؤال 7 | السؤال 6 | السؤال 5 | السؤال 4 | السؤال 3 | السؤال 2 | السؤال 1 | الثقة التنظيمية |    |
| الثقة التنظيمية | Pearson Correlation | .721**       | .791**    | .790**    | .715**    | .771**    | .744**    | .699**    | .658**    | .570**    | .455*     | .439*     | .477**    | .496**   | .643**   | .600**   | .386*    | .553**   | .539**   | .573**   | .566**   | .451*    | 1               |    |
|                 | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000      | .000      | .000      | .000      | .000      | .000      | .000      | .001      | .004      | .015      | .008      | .005     | .000     | .000     | .035     | .002     | .002     | .001     | .001     | .012     |                 |    |
|                 | N                   | 30           | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 30              | 30 |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

|  |                     | Correlations |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |  |    |
|--|---------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|----|
|  |                     | السؤال 39    | السؤال 38 | السؤال 37 | السؤال 36 | السؤال 35 | السؤال 34 | السؤال 33 | السؤال 32 | السؤال 31 | السؤال 30 | السؤال 29 | السؤال 28 | السؤال 27 | السؤال 26 | السؤال 25 | السؤال 24 | السؤال 23 | السؤال 22 | المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |    |
| المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | Pearson Correlation | .685**       | .752**    | .650**    | .697**    | .557**    | .445*     | .662**    | .738**    | .633**    | .593**    | .655**    | .406*     | .582**    | .799**    | .586**    | .770**    | .577**    | .532**    | 1  |    |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000      | .000      | .000      | .001      | .014      | .000      | .000      | .000      | .001      | .000      | .026      | .001      | .000      | .001      | .000      | .001      | .002      |  |    |
|  | N                   | 30           | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30   | 30 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ثبات متغير الثقة التنظيمية

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .908                   | 21         |

## Reliability

Scale: ثبات متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .880                   | 18         |

## Frequency Table

| الجنس |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر   | 72        | 67.3    | 67.3          | 67.3               |
|       | أنثى  | 35        | 32.7    | 32.7          | 100.0              |
|       | Total | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السن  |                  |           |         |               |                    |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | من 20 إلى 30 سنة | 11        | 10.3    | 10.3          | 10.3               |
|       | من 31 إلى 40 سنة | 59        | 55.1    | 55.1          | 65.4               |
|       | من 41 إلى 50 سنة | 35        | 32.7    | 32.7          | 98.1               |
|       | من 51 سنة فأكثر  | 2         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |
|       | Total            | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| التعليمي المستوى |             |           |         |               |                    |
|------------------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                  |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid            | ثانوي       | 9         | 8.4     | 8.4           | 8.4                |
|                  | تقني سامي   | 20        | 18.7    | 18.7          | 27.1               |
|                  | جامعي       | 54        | 50.5    | 50.5          | 77.6               |
|                  | دراسات عليا | 13        | 12.1    | 12.1          | 89.7               |
|                  | أخرى        | 11        | 10.3    | 10.3          | 100.0              |
|                  | Total       | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| الخبرة |                   |           |         |               |                    |
|--------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | أقل من 5 سنوات    | 19        | 17.8    | 17.8          | 17.8               |
|        | من 6 إلى 10 سنوات | 48        | 44.9    | 44.9          | 62.6               |
|        | من 11 إلى 15 سنة  | 36        | 33.6    | 33.6          | 96.3               |
|        | 16 سنة فأكثر      | 4         | 3.7     | 3.7           | 100.0              |
|        | Total             | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Descriptives

| Descriptive Statistics |     |        |                |
|------------------------|-----|--------|----------------|
|                        | N   | Mean   | Std. Deviation |
| السؤال 1               | 107 | 3.8692 | .72793         |
| السؤال 2               | 107 | 3.7383 | .78110         |
| السؤال 3               | 107 | 3.7196 | 1.01679        |
| السؤال 4               | 107 | 3.6636 | .84612         |
| السؤال 5               | 107 | 3.6449 | .78009         |
| السؤال 6               | 107 | 3.6075 | .73660         |
| السؤال 7               | 107 | 3.5140 | .83964         |
| الثقة بالمشرفين        | 107 | 3.6798 | .69805         |
| السؤال 8               | 107 | 3.4953 | .83974         |
| السؤال 9               | 107 | 3.4206 | .90112         |
| السؤال 10              | 107 | 2.9346 | 1.11821        |
| السؤال 11              | 107 | 3.1963 | .91568         |
| السؤال 12              | 107 | 3.1215 | 1.02525        |
| السؤال 13              | 107 | 3.1589 | 1.05642        |
| السؤال 14              | 107 | 3.7383 | .89376         |
| الثقة بالزملاء         | 107 | 3.2955 | .80024         |
| السؤال 15              | 107 | 3.0841 | .95287         |
| السؤال 16              | 107 | 3.6262 | .95684         |
| السؤال 17              | 107 | 3.5701 | .90191         |
| السؤال 18              | 107 | 3.8505 | .83331         |
| السؤال 19              | 107 | 3.8879 | .71806         |
| السؤال 20              | 107 | 3.6636 | .75165         |
| السؤال 21              | 107 | 3.8318 | .88473         |
| الثقة بالإدارة العليا  | 107 | 3.6449 | .72591         |
| الثقة التنظيمية        | 107 | 3.5393 | .55782         |
| Valid N (listwise)     | 107 |        |                |

## Descriptives

| Descriptive Statistics |     |        |                |
|------------------------|-----|--------|----------------|
|                        | N   | Mean   | Std. Deviation |
| السؤال 22              | 107 | 4.1028 | .49401         |
| السؤال 23              | 107 | 3.0280 | 1.00431        |
| السؤال 24              | 107 | 3.8879 | .53776         |
| السؤال 25              | 107 | 3.9626 | .59756         |
| السؤال 26              | 107 | 3.9252 | .60968         |
| السؤال 27              | 107 | 4.0467 | .52094         |
| السؤال 28              | 107 | 3.5701 | .88074         |
| السؤال 29              | 107 | 3.7944 | .62553         |
| السؤال 30              | 107 | 3.8692 | .61559         |
| السؤال 31              | 107 | 3.7383 | .80490         |
| السؤال 32              | 107 | 3.1028 | 1.15689        |
| السؤال 33              | 107 | 3.6262 | 1.05082        |
| السؤال 34              | 107 | 3.9626 | .58156         |
| السؤال 35              | 107 | 3.9252 | .54428         |
| السؤال 36              | 107 | 3.9439 | .49205         |

|  |     |        |        |
|--|-----|--------|--------|
| السؤال 37                                  | 107 | 3.6822 | .90698 |
| السؤال 38                                  | 107 | 3.6262 | .70742 |
| السؤال 39                                  | 107 | 3.6822 | .88593 |
| المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية | 107 | 3.7482 | .46418 |
| Valid N (listwise)                         | 107 |        |        |

| السؤال 1 |                |           |         |               |                    |
|----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4         | 3.7     | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 2         | 1.9     | 1.9           | 5.6                |
|          | محايد          | 6         | 5.6     | 5.6           | 11.2               |
|          | موافق          | 87        | 81.3    | 81.3          | 92.5               |
|          | موافق بشدة     | 8         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|          | Total          | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 2 |                |           |         |               |                    |
|----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4         | 3.7     | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 2         | 1.9     | 1.9           | 5.6                |
|          | محايد          | 20        | 18.7    | 18.7          | 24.3               |
|          | موافق          | 73        | 68.2    | 68.2          | 92.5               |
|          | موافق بشدة     | 8         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|          | Total          | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 3 |                |           |         |               |                    |
|----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4         | 3.7     | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 8         | 7.5     | 7.5           | 11.2               |
|          | محايد          | 26        | 24.3    | 24.3          | 35.5               |
|          | موافق          | 45        | 42.1    | 42.1          | 77.6               |
|          | موافق بشدة     | 24        | 22.4    | 22.4          | 100.0              |
|          | Total          | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 4 |                |           |         |               |                    |
|----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4         | 3.7     | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 2         | 1.9     | 1.9           | 5.6                |
|          | محايد          | 32        | 29.9    | 29.9          | 35.5               |
|          | موافق          | 57        | 53.3    | 53.3          | 88.8               |
|          | موافق بشدة     | 12        | 11.2    | 11.2          | 100.0              |
|          | Total          | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

|  |              |            |              |              |  |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|--|
|  | <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |  |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|--|

| السؤال 5 |                |            |              |               |                    |
|----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4          | 3.7          | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 2          | 1.9          | 1.9           | 5.6                |
|          | محايد          | 28         | 26.2         | 26.2          | 31.8               |
|          | موافق          | 67         | 62.6         | 62.6          | 94.4               |
|          | موافق بشدة     | 6          | 5.6          | 5.6           | 100.0              |
|          | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 6 |                |            |              |               |                    |
|----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4          | 3.7          | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 2          | 1.9          | 1.9           | 5.6                |
|          | محايد          | 28         | 26.2         | 26.2          | 31.8               |
|          | موافق          | 71         | 66.4         | 66.4          | 98.1               |
|          | موافق بشدة     | 2          | 1.9          | 1.9           | 100.0              |
|          | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 7 |                |            |              |               |                    |
|----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 4          | 3.7          | 3.7           | 3.7                |
|          | غير موافق      | 10         | 9.3          | 9.3           | 13.1               |
|          | محايد          | 22         | 20.6         | 20.6          | 33.6               |
|          | موافق          | 69         | 64.5         | 64.5          | 98.1               |
|          | موافق بشدة     | 2          | 1.9          | 1.9           | 100.0              |
|          | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 8 |                |            |              |               |                    |
|----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 6          | 5.6          | 5.6           | 5.6                |
|          | غير موافق      | 6          | 5.6          | 5.6           | 11.2               |
|          | محايد          | 24         | 22.4         | 22.4          | 33.6               |
|          | موافق          | 71         | 66.4         | 66.4          | 100.0              |
|          | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 9 |                |            |              |               |                    |
|----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 6          | 5.6          | 5.6           | 5.6                |
|          | غير موافق      | 12         | 11.2         | 11.2          | 16.8               |
|          | محايد          | 20         | 18.7         | 18.7          | 35.5               |
|          | موافق          | 69         | 64.5         | 64.5          | 100.0              |
|          | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| لسؤال 10 |                |            |              |               |                    |
|----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|          |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid    | غير موافق بشدة | 18         | 16.8         | 16.8          | 16.8               |
|          | غير موافق      | 16         | 15.0         | 15.0          | 31.8               |
|          | محايد          | 28         | 26.2         | 26.2          | 57.9               |
|          | موافق          | 45         | 42.1         | 42.1          | 100.0              |
|          | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 11 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 6          | 5.6          | 5.6           | 5.6                |
|           | غير موافق      | 18         | 16.8         | 16.8          | 22.4               |
|           | محايد          | 32         | 29.9         | 29.9          | 52.3               |
|           | موافق          | 51         | 47.7         | 47.7          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 12 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 12         | 11.2         | 11.2          | 11.2               |
|           | غير موافق      | 14         | 13.1         | 13.1          | 24.3               |
|           | محايد          | 30         | 28.0         | 28.0          | 52.3               |
|           | موافق          | 51         | 47.7         | 47.7          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 13 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 12         | 11.2         | 11.2          | 11.2               |
|           | غير موافق      | 16         | 15.0         | 15.0          | 26.2               |
|           | محايد          | 22         | 20.6         | 20.6          | 46.7               |
|           | موافق          | 57         | 53.3         | 53.3          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 14 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 6          | 5.6          | 5.6           | 5.6                |
|           | غير موافق      | 2          | 1.9          | 1.9           | 7.5                |
|           | محايد          | 18         | 16.8         | 16.8          | 24.3               |
|           | موافق          | 69         | 64.5         | 64.5          | 88.8               |
|           | موافق بشدة     | 12         | 11.2         | 11.2          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 15 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 32         | 29.9         | 29.9          | 31.8               |
|           | محايد          | 34         | 31.8         | 31.8          | 63.6               |
|           | موافق          | 33         | 30.8         | 30.8          | 94.4               |
|           | موافق بشدة     | 6          | 5.6          | 5.6           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 16 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 14         | 13.1         | 13.1          | 15.0               |
|           | محايد          | 22         | 20.6         | 20.6          | 35.5               |
|           | موافق          | 53         | 49.5         | 49.5          | 85.0               |
|           | موافق بشدة     | 16         | 15.0         | 15.0          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 17 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 12         | 11.2         | 11.2          | 13.1               |
|           | محايد          | 28         | 26.2         | 26.2          | 39.3               |
|           | موافق          | 53         | 49.5         | 49.5          | 88.8               |
|           | موافق بشدة     | 12         | 11.2         | 11.2          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 18 |                |           |         |               |                    |
|-----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 4         | 3.7     | 3.7           | 3.7                |

|  |              |            |              |              |       |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|-------|
|  | محايد        | 22         | 20.6         | 20.6         | 24.3  |
|  | موافق        | 63         | 58.9         | 58.9         | 83.2  |
|  | موافق بشدة   | 18         | 16.8         | 16.8         | 100.0 |
|  | <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |       |

| السؤال 19 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 2          | 1.9          | 1.9           | 3.7                |
|           | محايد          | 16         | 15.0         | 15.0          | 18.7               |
|           | موافق          | 73         | 68.2         | 68.2          | 86.9               |
|           | موافق بشدة     | 14         | 13.1         | 13.1          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 20 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 4          | 3.7          | 3.7           | 3.7                |
|           | محايد          | 30         | 28.0         | 28.0          | 31.8               |
|           | موافق          | 67         | 62.6         | 62.6          | 94.4               |
|           | موافق بشدة     | 6          | 5.6          | 5.6           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 21 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 4          | 3.7          | 3.7           | 3.7                |
|           | غير موافق      | 2          | 1.9          | 1.9           | 5.6                |
|           | محايد          | 22         | 20.6         | 20.6          | 26.2               |
|           | موافق          | 59         | 55.1         | 55.1          | 81.3               |
|           | موافق بشدة     | 20         | 18.7         | 18.7          | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 22 |              |            |              |               |                    |
|-----------|--------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |              | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق    | 1          | .9           | .9            | .9                 |
|           | محايد        | 5          | 4.7          | 4.7           | 5.6                |
|           | موافق        | 83         | 77.6         | 77.6          | 83.2               |
|           | موافق بشدة   | 18         | 16.8         | 16.8          | 100.0              |
|           | <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 23 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 6          | 5.6          | 5.6           | 5.6                |
|           | غير موافق      | 32         | 29.9         | 29.9          | 35.5               |
|           | محايد          | 24         | 22.4         | 22.4          | 57.9               |
|           | موافق          | 43         | 40.2         | 40.2          | 98.1               |
|           | موافق بشدة     | 2          | 1.9          | 1.9           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 24 |              |            |              |               |                    |
|-----------|--------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |              | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق    | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | محايد        | 16         | 15.0         | 15.0          | 16.8               |
|           | موافق        | 81         | 75.7         | 75.7          | 92.5               |
|           | موافق بشدة   | 8          | 7.5          | 7.5           | 100.0              |
|           | <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 25 |              |            |              |               |                    |
|-----------|--------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |              | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق    | 3          | 2.8          | 2.8           | 2.8                |
|           | محايد        | 12         | 11.2         | 11.2          | 14.0               |
|           | موافق        | 78         | 72.9         | 72.9          | 86.9               |
|           | موافق بشدة   | 14         | 13.1         | 13.1          | 100.0              |
|           | <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 26 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 2          | 1.9          | 1.9           | 3.7                |
|           | محايد          | 6          | 5.6          | 5.6           | 9.3                |
|           | موافق          | 89         | 83.2         | 83.2          | 92.5               |
|           | موافق بشدة     | 8          | 7.5          | 7.5           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 27 |           |           |         |               |                    |
|-----------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق | 1         | .9      | .9            | .9                 |

|  |              |            |              |              |       |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|-------|
|  | محايد        | 9          | 8.4          | 8.4          | 9.3   |
|  | موافق        | 81         | 75.7         | 75.7         | 85.0  |
|  | موافق بشدة   | 16         | 15.0         | 15.0         | 100.0 |
|  | <b>Total</b> | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |       |

| السؤال 28 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 12         | 11.2         | 11.2          | 13.1               |
|           | محايد          | 26         | 24.3         | 24.3          | 37.4               |
|           | موافق          | 57         | 53.3         | 53.3          | 90.7               |
|           | موافق بشدة     | 10         | 9.3          | 9.3           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 29 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | محايد          | 22         | 20.6         | 20.6          | 22.4               |
|           | موافق          | 77         | 72.0         | 72.0          | 94.4               |
|           | موافق بشدة     | 6          | 5.6          | 5.6           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 30 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | محايد          | 16         | 15.0         | 15.0          | 16.8               |
|           | موافق          | 81         | 75.7         | 75.7          | 92.5               |
|           | موافق بشدة     | 8          | 7.5          | 7.5           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 31 |                |            |              |               |                    |
|-----------|----------------|------------|--------------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency  | Percent      | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 2          | 1.9          | 1.9           | 1.9                |
|           | غير موافق      | 10         | 9.3          | 9.3           | 11.2               |
|           | محايد          | 10         | 9.3          | 9.3           | 20.6               |
|           | موافق          | 77         | 72.0         | 72.0          | 92.5               |
|           | موافق بشدة     | 8          | 7.5          | 7.5           | 100.0              |
|           | <b>Total</b>   | <b>107</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>  |                    |

| السؤال 32 |                |           |         |               |                    |
|-----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 14        | 13.1    | 13.1          | 13.1               |
|           | غير موافق      | 18        | 16.8    | 16.8          | 29.9               |
|           | محايد          | 24        | 22.4    | 22.4          | 52.3               |
|           | موافق          | 45        | 42.1    | 42.1          | 94.4               |
|           | موافق بشدة     | 6         | 5.6     | 5.6           | 100.0              |
| Total     |                | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 33 |                |           |         |               |                    |
|-----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 12        | 11.2    | 11.2          | 11.2               |
|           | غير موافق      | 2         | 1.9     | 1.9           | 13.1               |
|           | محايد          | 8         | 7.5     | 7.5           | 20.6               |
|           | موافق          | 77        | 72.0    | 72.0          | 92.5               |
|           | موافق بشدة     | 8         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
| Total     |                | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 34 |            |           |         |               |                    |
|-----------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق  | 4         | 3.7     | 3.7           | 3.7                |
|           | محايد      | 8         | 7.5     | 7.5           | 11.2               |
|           | موافق      | 83        | 77.6    | 77.6          | 88.8               |
|           | موافق بشدة | 12        | 11.2    | 11.2          | 100.0              |
|           | Total      |           | 107     | 100.0         | 100.0              |

| السؤال 35 |            |           |         |               |                    |
|-----------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق  | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|           | محايد      | 14        | 13.1    | 13.1          | 15.0               |
|           | موافق      | 81        | 75.7    | 75.7          | 90.7               |
|           | موافق بشدة | 10        | 9.3     | 9.3           | 100.0              |
|           | Total      |           | 107     | 100.0         | 100.0              |

| السؤال 36 |           |           |         |               |                    |
|-----------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |

|  |            |     |       |       |       |
|--|------------|-----|-------|-------|-------|
|  | محايد      | 10  | 9.3   | 9.3   | 11.2  |
|  | موافق      | 87  | 81.3  | 81.3  | 92.5  |
|  | موافق بشدة | 8   | 7.5   | 7.5   | 100.0 |
|  | Total      | 107 | 100.0 | 100.0 |       |

| السؤال 37 |                |           |         |               |                    |
|-----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 6         | 5.6     | 5.6           | 5.6                |
|           | غير موافق      | 4         | 3.7     | 3.7           | 9.3                |
|           | محايد          | 18        | 16.8    | 16.8          | 26.2               |
|           | موافق          | 69        | 64.5    | 64.5          | 90.7               |
|           | موافق بشدة     | 10        | 9.3     | 9.3           | 100.0              |
|           | Total          | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 38 |            |           |         |               |                    |
|-----------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق  | 10        | 9.3     | 9.3           | 9.3                |
|           | محايد      | 24        | 22.4    | 22.4          | 31.8               |
|           | موافق      | 69        | 64.5    | 64.5          | 96.3               |
|           | موافق بشدة | 4         | 3.7     | 3.7           | 100.0              |
|           | Total      | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

| السؤال 39 |                |           |         |               |                    |
|-----------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|           |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid     | غير موافق بشدة | 6         | 5.6     | 5.6           | 5.6                |
|           | غير موافق      | 4         | 3.7     | 3.7           | 9.3                |
|           | محايد          | 16        | 15.0    | 15.0          | 24.3               |
|           | موافق          | 73        | 68.2    | 68.2          | 92.5               |
|           | موافق بشدة     | 8         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|           | Total          | 107       | 100.0   | 100.0         |                    |

### Regression

| Variables Entered/Removed <sup>a</sup> |                              |                   |        |
|--|------------------------------|-------------------|--------|
| Model                                  | Variables Entered            | Variables Removed | Method |
| 1                                      | الثقة التنظيمية <sup>b</sup> | .                 | Enter  |
| a. Dependent Variable: البشرية         |                              |                   |        |
| b. All requested variables entered.    |                              |                   |        |
| Model Summary                          |                              |                   |        |

| Model   | R                 | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |        |                   |
|---|-------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| 1   | .513 <sup>a</sup> | .264                        | .256              | .40025                     |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), الثقة التنظيمية                        |                   |                             |                   |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>  |                   |                             |                   |                            |        |                   |
| Model   |                   | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1   | Regression        | 6.018                       | 1                 | 6.018                      | 37.568 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual          | 16.821                      | 105               | .160                       |        |                   |
|   | Total             | 22.840                      | 106               |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |                   |                             |                   |                            |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), الثقة التنظيمية                        |                   |                             |                   |                            |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>   |                   |                             |                   |                            |        |                   |
| Model   |                   | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | T      | Sig.              |
|   |                   | B                           | Std. Error        | Beta                       |        |                   |
| 1   | (Constant)        | 2.236                       | .250              |                            | 8.957  | .000              |
|   | الثقة التنظيمية   | .427                        | .070              | .513                       | 6.129  | .000              |
| a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |                   |                             |                   |                            |        |                   |

### Regression

| Variables Entered/Removed <sup>a</sup>                            |                              |                             |                   |                            |        |                   |
|---|------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model   | Variables Entered            | Variables Removed           | Method            |                            |        |                   |
| 1   | الثقة بالمشرفين <sup>b</sup> | .                           | Enter             |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| b. All requested variables entered.                               |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| Model Summary   |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| Model   | R                            | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |        |                   |
| 1   | .398 <sup>a</sup>            | .158                        | .150              | .42788                     |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), الثقة بالمشرفين                        |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>  |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| Model   |                              | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1   | Regression                   | 3.616                       | 1                 | 3.616                      | 19.753 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual                     | 19.223                      | 105               | .183                       |        |                   |
|   | Total                        | 22.840                      | 106               |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), الثقة بالمشرفين                        |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>   |                              |                             |                   |                            |        |                   |
| Model   |                              | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | T      | Sig.              |
|   |                              | B                           | Std. Error        | Beta                       |        |                   |
| 1   | (Constant)                   | 2.988                       | .176              |                            | 16.968 | .000              |
|   | الثقة بالمشرفين              | .231                        | .052              | .398                       | 4.444  | .000              |
| a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية |                              |                             |                   |                            |        |                   |

## Regression

| Variables Entered/Removed <sup>a</sup>    |                             |                             |                   |                            |        |                   |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model                                     | Variables Entered           | Variables Removed           | Method            |                            |        |                   |
| 1   | الثقة بالزملاء <sup>b</sup> | .                           | Enter             |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: الموارد البشرية    |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| b. All requested variables entered.       |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| Model Summary                             |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| Model                                     | R                           | R Square                    | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |        |                   |
| 1   | .074 <sup>a</sup>           | .005                        | -.004             | .46512                     |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), الثقة بالزملاء |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>                        |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| Model                                     |                             | Sum of Squares              | df                | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1   | Regression                  | .124                        | 1                 | .124                       | .573   | .451 <sup>b</sup> |
|   | Residual                    | 22.716                      | 105               | .216                       |        |                   |
|   | Total                       | 22.840                      | 106               |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: الموارد البشرية    |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), الثقة بالزملاء |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                 |                             |                             |                   |                            |        |                   |
| Model                                     |                             | Unstandardized Coefficients |                   | Standardized Coefficients  | T      | Sig.              |
|   |                             | B                           | Std. Error        | Beta                       |        |                   |
| 1   | (Constant)                  | 3.568                       | .242              |                            | 14.722 | .000              |
|   | الثقة بالزملاء              | .049                        | .065              | .074                       | .757   | .451              |
| a. Dependent Variable: الموارد البشرية    |                             |                             |                   |                            |        |                   |

## Regression

| Variables Entered/Removed <sup>a</sup>           |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
|--|------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model  | Variables Entered                  | Variables Removed | Method            |                            |        |                   |
| 1  | الثقة بالإدارة العليا <sup>b</sup> | .                 | Enter             |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: الموارد البشرية           |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| b. All requested variables entered.              |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| Model Summary                                    |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| Model  | R                                  | R Square          | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |        |                   |
| 1  | .671 <sup>a</sup>                  | .450              | .444              | .34599                     |        |                   |
| a. Predictors: (Constant), الثقة بالإدارة العليا |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| ANOVA <sup>a</sup>                               |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| Model  |                                    | Sum of Squares    | df                | Mean Square                | F      | Sig.              |
| 1  | Regression                         | 10.270            | 1                 | 10.270                     | 85.792 | .000 <sup>b</sup> |
|  | Residual                           | 12.569            | 105               | .120                       |        |                   |
|  | Total                              | 22.840            | 106               |                            |        |                   |
| a. Dependent Variable: الموارد البشرية           |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), الثقة بالإدارة العليا |                                    |                   |                   |                            |        |                   |
| Coefficients <sup>a</sup>                        |                                    |                   |                   |                            |        |                   |

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)            | 2.185                       | .172       |                           | 12.704 | .000 |
|       | العليا بالإدارة الثقة | .429                        | .046       | .671                      | 9.262  | .000 |

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية

## الملحق رقم 04: ترخيص الترخيص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة أم البواقي  
Université Oum El Bouaghi

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
نيابة العمادة للدراسات ما بعد التخرج  
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية  
الرقم 04/2022

أم البواقي: 2022/10/09

إلى السيد: مدير مجمع كوندور

الموضوع : طلب ترخيص بزيارة ميدانية للطالبة بختي سمية

سيدي الفاضل،

تحية طيبة وبعد... ،

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطالبة بختي سمية المسجلة في السنة الثالثة دكتوراه ل م د جامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، بزيارة مجمعكم من أجل استكمال الجانب التطبيقي لأطروحة الدكتوراه الموسومة: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية و دورها في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد  
جامعة أم البواقي  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
البحوث والعلاقات الخارجية  
م. ب. 04/2022

BENMOUSSA Fatima  
Chargée de la Formation  
Condor Electronics  
Structure Formation  
Zone Industrielle - B.P. Arridj

Le 21/10/2023