



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية

الداخلية و جودة الخدمة بشركات الإتصالات في السودان

**The Modified Role of Organizational Culture in the Relationship  
between Internal Social Responsibility and Service Quality in  
Telecommunications Companies in Sudan**

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسر:

حسن عباس حسن

إعداد الطالب:

عاطف عيسى علي ساكت

1443 هـ - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# استهلال

قال الله تعالى :

{وَمَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ  
وَتَثْبِيثًا مِّنْ أَنْفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍ بِرَبْوَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ  
فَأَتْتُ أَكْطَافَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطَلٌّ وَاللَّهُ

يَمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ {265} صدق الله العظيم

(سورة البقرة، الآية 265)

{وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا يَخَافُ

ظُلْمًا وَلَا هَضْمًا {112} صدق الله العظيم

(سورة طه، الآية 112)

# إهداء

إلي .....  
من عليه توكلت وبه إعتصمت رب العالمين .....  
خير خلق الله سيدنا محمد بن عبد الله صلي الله عليه وسلم ....  
من أوصانا الله بهما وقرن رضاه برضاهما - بابان من أبواب الجنة - والدي العزيزين  
أمي وأبي أطال الله بعمريهما مع العمل الصالح .. إجلالاً واحتراماً ..  
روح صغيرتي الطاهرة تقبلها الله قبول حسن وجعلها لنا زخراً في الآخرة ( لجين )  
..  
روح أخي وابن عمي علي بشير علي ساكت رحمه الله رحمةً واسعة ..  
روح أصدقائي الأعزاء من أبناء مدينة كنانة تقبلهم الله قبول حسن (محمد أحمد  
يوسف، عبد المجيد علي محمد، آدم عبد المجيد محمد).  
شريكة دربي ومن شاطررتي هذه الحياة بحلوها ومرها زوجتي العزيزة.  
نور عيني وقلدة كبدي زينتي في الحياة الدنيا أبنائي الأعزاء ( غفران ، أحمد ، تبيان  
، محمد المصطفي ، أنفال ) ..  
سندي وعضدي أخواتي العزيزات ...  
كل من علمني حرفاً من أساتذتي الأفاضل ...  
كل من ساندني من أصدقائي ورفاق دربي الأعزاء ..  
إلي كل هؤلاء أهدي جهدي هذا

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات حمداً كثيراً يوافي نعمه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، الحمد لله الذي باسمه بدأت وعليه توكلت ، الحمد لله الذي أعانني بعلم متواضع ويسر لي إتمام هذه الرسالة ، وأصلي وأسلم علي أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين .

بعد أن فرغت من إعداد رسالتي هذه ، فإن واجب الوفاء يدعوني لأتقدم بالشكر والتقدير أجزله إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا لأتاحها لي هذه السانحة لأكون أحد طلابها في درجة الدكتوراة ، كما يمتد شكري المتدفق إلي أستاذي الفاضل البروفيسر **حسن عباس حسن** لتفضله بالإشراف علي هذه الرسالة . ولما أحاطني به من رعاية علمية صادقة وما أبداه من ملاحظات قيمة كان لها الأثر الطيب في ضمان دقة المنهج المعتمد ، فجزاه الله خير الجزاء .

كذلك أسجل شكري وتقديري لأخي وصديقي ودفعتي الدكتور **ياسر موسى محمد علي** بجامعة الخرطوم بمدرسة العلوم الإدارية لمساهمته بالقدر الكبير في إثراء هذه الرسالة وإغناءها بالملاحظات العلمية. كما أتقدم بالشكر أجزله لأخي ومن أشد به أزري ابن عمي العميد الركن **سعيد بشير علي ساكت** مساعد المدير للشؤون العلمية بأكاديمية نميري العسكرية العليا لوقوفه معي حتي تكتمل هذه الرسالة بصورتها النهائية . كذلك شكري وتقديري لجميع من ساعدوني في هذه الرسالة وأخص منهم الأخ **سمير حجاج علي سكر** من الشركة السودانية للتوليد الحراري ، الأخ **عاطف كامل علي** من محطة الشهيد د. محمود محمد شريف الحرارية ، الأخ **محمد مضوي** مدير الموارد البشرية في شركة أرياب للتعيين .

أيضاً شكري وتقديري للأخت الأستاذة **إسراء عبد الفتاح عبد الكريم** بجامعة البيان للعلوم والتكنولوجيا لما بذلته في إنجاح ذلك الجهد ، وشكري يمتد للأستاذة **راوية حسين أحمد** بجامعة الخرطوم بمدرسة العلوم الإدارية . كذلك أتقدم بالشكر للأخ **كابتن محمد آدم عبد الفراج** لاعب الموردة العاصمي سابقاً لما قدمه لي تجاه هذه الرسالة .

كما أتقدم بالشكر إلي كل من أمدني بالمعلومات اللازمة لأتمام هذه الرسالة وأخص بالشكر موظفي شركات الإتصالات السودانية ( سوداتل ، زين ، ام تي ان ) كما أخص بالشكر أيضاً أخي ودفعتي **محمد خليفة الصديق** ( سوداتل ) سابقاً .

مع شكري وتقديري للسادة المحكمين حول أداة الإستبيان والذين ساهموا في تقويمها إبداء الملاحظات العلمية حولها .

وأشعر بأني مدين لكل من أعانني بمصادر علمية ودعم أثناء رحلتي هذه ، وإلي من أبدي لي ملاحظة أو قدم رأياً أو نقداً علمياً بناء .

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وجودة الخدمة في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في شركات الإتصالات السودانية ، و صيغت مشكلة الدراسة الحالية من تساؤل رئيسي " إلي أي مدي تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و جودة الخدمة ؟ " ، وقد قامت الدراسة علي فرضية رئيسية " الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وجودة الخدمة " ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع ( 150 ) إستمارة إستبيان علي عينة مجتمع الدراسة داخل ولاية الخرطوم وقد تم استرداد ( 138 ) استبيان صالح للتحليل بنسبة ( 92% )، ولتحليل البيانات الأولية ولإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم في ذلك برامج حزم التحليلات الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences ( SPSS ) ، كما تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي ( Smart PLS v3 ) في إجراء عملية التحليل العاملي للنموذج ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها " عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة ، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد ( الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة المقدمة ، الثقافة التنظيمية بأبعادها ( النفوذ الوظيفي ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورة مقابل الأنوثة ، تجنب المخاطرة ) تعدل بجزء كبير إيجاباً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة ، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها " محافظة الشركات على مستوى المسؤولية الاجتماعية الداخلية ، والعمل على رفع المستوى إلى الدرجة المرتفعة ، ضرورة إهتمام شركات الإتصالات في السودان بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية الداخلية ومبادئها الصحيحة والمجالات المرتبطة بها والمكاسب التي يمكن أن تحققها من وراءها في تجويد الخدمة التي تقدمها للعملاء ، العمل على غرس وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للشركة ، والسعي للانتقال بها من مجرد برامج إلى سلوكيات وقيم مترسخة في هذه الثقافة .

## **Abstract**

This study aimed to identify the relationship between internal social responsibility and service quality in the presence of organizational culture as a modified variable in Sudanese telecommunications companies, and the problem of the current study was formulated from a main question “To what extent does the organizational culture modify the relationship between internal social responsibility and service quality?” On main hypothesis “organizational culture modifies the relationship between internal social responsibility and service quality,” and to achieve the objectives of the study, (150) questionnaires were distributed to a sample study community within the state of Khartoum, and (138) questionnaires were retrieved it is valid for analysis by (92%), and to analyze the primary data and to test the hypotheses of the study, the descriptive analytical approach was used, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) programs were used, and the Statistical Analysis Program (Smart PLS v3) was used in conducting the factorial analysis of the model, and the study reached a number of results, the most important of which are “there is no positive significant relationship.” Statistical findings between the diversity dimension in the work environment and service quality, and the existence of a positive and statistically significant relationship between the dimensions (public health and safety, human rights, training and education) and the quality of the service provided, organizational culture with its dimensions (functional influence, individual versus collective, masculinity versus femininity, avoidance Risk (modify in large part positively in the relationship between internal social responsibility (diversity in the work environment, public health and safety, human rights, training and education) and service quality. The high degree, the necessity of the telecom companies in Sudan’s interest in spreading the culture of internal social responsibility and its correct principles and the related fields and the gains that can be achieved from behind them in improving the service they provide to customers, working to instill and adopting the principles of social responsibility within the organizational culture of the company, and striving to move it from just Programs to behaviors and values embedded in this culture.

## قائمة الموضوعات

| رقم الصفحة                                                  | عنوان الموضوع                                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| أ                                                           | الاستهلال                                         |
| ب                                                           | الإهداء                                           |
| ج                                                           | الشكر والتقدير                                    |
| د                                                           | المستخلص                                          |
| هـ                                                          | Abstract                                          |
| و                                                           | قائمة الموضوعات                                   |
| ط                                                           | قائمة الجداول                                     |
| ي                                                           | قائمة الأشكال                                     |
| <b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b> |                                                   |
| 1                                                           | مقدمة 1-1                                         |
| 3                                                           | مشكلة الدراسة 2-1                                 |
| 7                                                           | أسئلة الدراسة 3-1                                 |
| 7                                                           | أهداف الدراسة 4-1                                 |
| 8                                                           | أهمية الدراسة 5-1                                 |
| 9                                                           | حدود الدراسة 6-1                                  |
| 10                                                          | التعريفات الإجرائية 7-1                           |
| 12                                                          | تنظيم الدراسة 8-1                                 |
| 13                                                          | الدراسات السابقة 9-1                              |
| <b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>                 |                                                   |
| 52                                                          | المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات 1-2         |
| 124                                                         | جودة الخدمة 2-2                                   |
| 161                                                         | الثقافة التنظيمية 3-2                             |
| 206                                                         | العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وجودة الخدمة 4-2 |

| رقم الصفحة                                                  | عنوان الموضوع                               |      |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------|
| <b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة</b>                        |                                             |      |
| 210                                                         | مقدمة                                       | 1-3  |
| 210                                                         | نظرية أصحاب المصلحة                         | 2-3  |
| 214                                                         | تفسير النظرية لنموذج الدراسة                | 3-3  |
| 214                                                         | نموذج الدراسة                               | 4-3  |
| 215                                                         | فرضيات الدراسة                              | 5-3  |
| 218                                                         | منهجية الدراسة                              | 6-3  |
| 219                                                         | مصادر جمع البيانات                          | 7-3  |
| 219                                                         | أداة جمع البيانات                           | 8-3  |
| 220                                                         | تقييم أداة الدراسة                          | 9-3  |
| 223                                                         | أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة | 10-3 |
| 225                                                         | مجتمع الدراسة                               | 11-3 |
| 226                                                         | عينة الدراسة                                | 12-3 |
| <b>الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b> |                                             |      |
| 228                                                         | عرض وتحليل البيانات                         | 1-4  |
| 233                                                         | تحليل بيانات الدراسة الأساسية               | 2-4  |
| 246                                                         | اختبار الفرضيات                             | 3-4  |
| <b>الفصل الخامس : ملخص ومناقشة النتائج</b>                  |                                             |      |
| 268                                                         | مقدمة                                       | 1-5  |
| 269                                                         | ملخص النتائج                                | 2-5  |
| 272                                                         | مناقشة النتائج                              | 3-5  |
| 287                                                         | إسهامات الدراسة                             | 4-5  |
| 290                                                         | محددات الدراسة                              | 5-5  |
| 291                                                         | التوصيات                                    | 6-5  |

| رقم الصفحة | عنوان الموضوع          |     |
|------------|------------------------|-----|
| 292        | البحوث المستقبلية      | 7-5 |
| 294        | قائمة المصادر والمراجع |     |
| الملاحق    |                        |     |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                                                         |      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 61         | تعريفات المسؤولية الاجتماعية                                                                         | 1-2  |
| 81         | أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية                                                | 2-2  |
| 90         | الدراسات السابقة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية الداخلية بأبعادها المختلفة                         | 3-2  |
| 111        | مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن                                                                   | 4-2  |
| 222        | نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة                                                                   | 1-3  |
| 225        | مجتمع الدراسة                                                                                        | 2-3  |
| 226        | معامل ألفا كرونباخ للعينة لفقرات الاستبانة المبدئية                                                  | 3-3  |
| 230        | الإستبيانات الموزعة والمعادة                                                                         | 1-4  |
| 232        | مقياس درجة الموافقة                                                                                  | 2-4  |
| 233        | الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة                                                                    | 3-4  |
| 236        | التحليل العاملي لنموذج الدراسة                                                                       | 4-4  |
| 239        | نتائج اختبار ألفا كرونباخ للابعد (CR)                                                                | 5-4  |
| 240        | صلاحية التقارب (AVE) للابعد                                                                          | 6-4  |
| 242        | نتائج صلاحية التمايز (HTMT) للابعد                                                                   | 7-4  |
| 243        | نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي                                                                       | 8-4  |
| 244        | معامل التحديد (R2 Value)                                                                             | 9-4  |
| 246        | تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة                                                                 | 10-4 |
| 250        | قيم تحليل المسار في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و جودة الخدمة                          | 11-4 |
| 252        | قيم تحليل المسار النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و جودة الخدمة         | 12-4 |
| 256        | قيم تحليل المسار الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و جودة الخدمة | 13-4 |
| 260        | قيم تحليل المسار الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و جودة الخدمة  | 14-4 |
| 264        | قيم تحليل المسار تجنب المخاطرة يعدل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و جودة الخدمة          | 15-4 |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                                                                |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 60         | المفاهيم الثلاثة لمسؤوليات المنظمة " مضامين المسؤولية الاجتماعية "                                         | 1-2 |
| 74         | دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات                                                      | 2-2 |
| 82         | هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية                                                                           | 3-2 |
| 155        | الجودة تحكم الفجوة بين توقعات الزبائن إدراكهم للمنتوج أو الخدمة                                            | 4-2 |
| 158        | نموذج الفجوات : مصادر الاختلاف بين توقع جودة الخدمة وتوصيل الخدمة                                          | 5-2 |
| 160        | نطاق تسامح المستهلكين لجودة الخدمة                                                                         | 6-2 |
| 176        | محددات الثقافة التنظيمية                                                                                   | 7-2 |
| 190        | الثقافة التنظيمية والفعالية                                                                                | 8-2 |
| 192        | التأثيرات ( ثقافة / هيكل / سياسات )                                                                        | 9-2 |
| 215        | نموذج الدراسة                                                                                              | 1-3 |
| 223        | نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة                                                                         | 2-3 |
| 240        | نتائج اختبار الفأ كرنباخ للابعد ( C R )                                                                    | 1-4 |
| 241        | نتائج صلاحية التقارب (AVE) للابعد                                                                          | 2-4 |
| 242        | نتائج صلاحية التمايز (HTMT) للابعد                                                                         | 3-4 |
| 244        | R Square                                                                                                   | 4-4 |
| 245        | R Square Adjusted                                                                                          | 5-4 |
| 249        | العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة                                                    | 6-4 |
| 251        | النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة                                | 7-4 |
| 252        | تأثير الإهتمام بحقوق الإنسان بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية | 8-4 |
| 253        | تأثير جودة التدريب والتعليم علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية                 | 9-4 |

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                                                                                    |      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 254        | تأثير التنوع في بيئة العمل بمستويات عالية علي جودة الخدمة<br>يعتمد علي ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية                    | 10-4 |
| 255        | الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية<br>الداخلية و جودة الخدمة                                         | 11-4 |
| 256        | تأثير جودة التدريب والتعليم علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة<br>الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية                          | 12-4 |
| 257        | تأثير الإهتمام بالصحة والسلامة العامة بمستويات عالية علي جودة<br>الخدمة يعتمد علي ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية | 13-4 |
| 258        | تأثير التنوع في بيئة العمل بمستويات عالية علي جودة الخدمة<br>يعتمد علي ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية            | 14-4 |
| 259        | الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية<br>الداخلية و جودة الخدمة                                          | 15-4 |
| 260        | تأثير الإهتمام بحقوق الإنسان بمستويات عالية علي جودة الخدمة<br>يعتمد علي وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة             | 16-4 |
| 261        | تأثير الإهتمام بالصحة والسلامة العامة بمستويات عالية علي جودة<br>الخدمة يعتمد علي وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة    | 17-4 |
| 262        | تأثير التنوع في بيئة العمل بمستويات عالية علي جودة الخدمة<br>يعتمد علي وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة               | 18-4 |
| 263        | تجنب المخاطرة يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و<br>جودة الخدمة                                                  | 19-4 |
| 264        | تأثير الإهتمام بالصحة والسلامة العامة بمستويات عالية علي جودة<br>الخدمة يعتمد علي تجنب المخاطرة بمستويات عالية                 | 20-4 |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 حدود الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 تنظيم الدراسة

9-1 الدراسات السابقة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

### 1-1 مقدمة :

تعتبر الجودة عنصراً حاسماً لتحديد الموقف التنافسي وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فالمؤسسات ذات الجودة العالية مؤهلة بأن تمتلك حصة سوقية أكبر وعائداً على الاستثمار أكبر من تلك المنشآت ذات الجودة المنخفضة (Ghobadian, speller, and Jones, 1994).

تحتل جودة الخدمة مكانة كبيرة في التخطيط الاستراتيجي للمنشآت، وأصبحت مدار الاهتمام والأولوية لممارسين الأعمال التجارية والمنشآت الربحية وغير الربحية، حيث أصبحت الشركات تشعر جدياً بأهمية تحقيق الجودة وضمان رضا العميل في أنشطتها وخططها (الشمري، 2003).

ومن الأمور التي أسهمت في إطلاق جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية التحاور حول دور المنظمة الإجتماعي ومدى معرفة بيئتها ، وهنا نجد وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الإجتماعية تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات إقتصادية تهدف إلي زيادة الأرباح مما يؤدي بالأثر الإيجابي علي مختلف النواحي الحياتية في المجتمعات ، أما وجهة النظر الأخرى فتعتبر المنظمات وحدات إجتماعية من الأهمية أن تلعب دوراً إجتماعياً متزايداً في بيئتها (الغالبى والعامري ، 2002).

وقد قامت بعض المنظمات بإعادة ترتيب اهتماماتها في مجال مواردها البشرية وثقافتها حتي أضحت في مجال أدائها الإجتماعي أكثر إستجابة من سابق عهدها ، حيث أن إستجابة المنظمة

الإجتماعية تفرض عليها إنجاز أعمال مسؤولة نحو مواردها البشرية وعناصر البيئة الخارجية من أجل تحقيق توقع الأداء الإجتماعي للمجتمع بما فيها المسؤولية الإجتماعية عامة ونحو مواردها البشرية خاصة ( ليث سعد الله ، 2012 ) .

إن المؤسسة بإعتبارها كيانا متكاملًا يضم مجموعة من الموارد المادية ، المعنوية والبشرية ، تتفاعل هذه الأخيرة فيما بينها ضمن إطار معين من ثقافة هذه المؤسسة يعرف بالثقافة التنظيمية ، فهي مطالبة بتبني كل المفاهيم الجديدة والتأقلم مع كل التطورات المحيطة بها والتفاعل مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها وفي العالم ككل ومحاولة تبنيها ودمجها ضمن ثقافتها التنظيمية والتسييرية وذلك لضمان استمراريتها ونجاحها .

فالإهتمام بجانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو أمر في غاية الأهمية نظرا لكونها ميزة للمؤسسة ، قد تشكل مصدر قوة تستغله بالشكل المناسب في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمرارها ، حيث تلعب دورا حيويا في حياة المؤسسة ، فهي تجعلها كيانا واحدا متكاملًا واضح الأبعاد يعمل فيه الأفراد لتحقيق هدف أساسي هو نجاح وبقاء المؤسسة . ( بهلولي ، 2016 )

وبناءً على ما سبق نجد أنه ازداد إدراك المنظمات لأهمية ودور المسؤولية الاجتماعي في تحقيق جودة الخدمة، كما أصبح العملاء أيضاً أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، وما للجودة من أثر على حجم الطلب على الخدمات، وتعد توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة.(الدريني، 2011) .

شهد قطاع الاتصالات في السودان تطوراً كبيراً، وذلك بسبب حدة المنافسة بين شركات الاتصالات والتي تتمثل في شركات زين السودان، أم تي أن السودان، وسوداني، ولقد أدت زيادة حدة

المنافسة بين الشركات المقدمة لخدمات الاتصالات في السودان إلى التطوير المستمر في الخدمات بهدف ضمان رضا العملاء بشكل مستمر والاحتفاظ بهم وعدم تحولهم إلى الشركات المنافسة.

## 1-2 مشكلة الدراسة :

إن إدراك العامل للمسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركة هو احد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل فيها ، والمسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركة تتركز في ادراك العامل لما تقدمه له شركته من احترام لحقوق الإنسان ، والتدريب والتعليم ، والصحة والسلامة العامة ، والتنوع في بيئة العمل ، إن أي تغيير في إدراك العامل للمسؤولية الإجتماعية الداخلية قد ينعكس علي مستوي جودة الخدمة المقدمة من قبل العاملين في تلك الشركة ، في سبيل تحقيق ذلك علي المنظمة احترام مسؤوليتها الإجتماعية الداخلية .

لأهمية المسؤولية الإجتماعية نجد العديد من الدراسات تناولت علاقتها بمتغيرات مختلفة مثل الميزة التنافسية في دراسة (القيوتي واخرون ،2014) و ( الربيع ، 2018 ) ، وأثرها علي ولاء العملاء في دراسة (محمد ،2015) ، وأثرها علي الأداء في دراسة (إبراهيم ،2015) ، وأداء العاملين في دراسة (عبد الله ، 2016) ، وأثرها على الأداء المالي في دراسة (جمعة ،2017) ، وأثرها على سمعة المنظمة في دراسة (سيد أحمد ،2018) و ( اوسو ، كلثوم ، 2018 ) .

كما أنه هنالك بعض الدراسات تناولت المسؤولية الإجتماعية الداخلية بمتغيرات مختلفة مثل سلوك المواطنة التنظيمية في دراسة ( الطعامسة ، 2015 ) ، و أثرها علي الرضا الوظيفي في دراسة ( شبكية ، 2016 ) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة في دراسة ( القاضي ، 2017 ) .

أما الدراسات التي تناولت جودة الخدمة درست علاقتها بعدة متغيرات هي تكنولوجيا المعلومات في دراسة ( أبو شكر،2012) و تمكين العاملين في دراسة (خليل ، 2013) واداء

الموارد البشرية في دراسة ( جودة ، 2014 ) ومكونات نظم المعلومات الإدارية في دراسة (الموسوي،2016) وهندسة العمليات الإدارية في دراسة (أبو عيدة ،2016). وولاء العملاء في دراسة ( KHALID , 2016 ) وإدارة المعرفة في دراسة (علي ،2017 ) وعناصر الإبداع الإداري في دراسة ( زين الدين ، أبو عمرة ،2017) و أبعاد التسويق الداخلي في دراسة (مفتاح،النسر،2020) والرضا الوظيفي في دراسة ( الحواس ، 2020 ) .

أما هذه الدراسة تناولت علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية بجودة الخدمة .

نجد دراسة ( البدور واخرون ،2010) تناولت الأبعاد التالية للمسؤولية الإجتماعية الداخلية (التعليم والتدريب ، حقوق الإنسان ، السلامة والرفاهية ، توازن العمل والحياة ، التنوع في مكان العمل ) ، كما تناولت دراسة (عبيد ،2011) الأبعاد (الهيكل التنظيمي ، السياسات الإدارية ، الإبتكار والتغيير) ، وتطرقت دراسة (عباس و الطراونة ،2012) للأبعاد (التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة ، التوازن بين العمل والحياة ، التنوع في مكان العمل ) ، أما دراسة (الطعامسة ، 2015 ) تناولتها بأبعادها ( حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ، الصحة والسلامة العامة ، الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ، التنوع في بيئة العمل)، ودراسة ( SHIBEIKA ,2016 ) تناولتها من حيث (التدريب والتطوير الوظيفي ، حقوق الموظفين ، إستحقاق الإجازة ، الصحة والسلامة ، بيئة العمل الإجتماعية ، رفاهية العاملين ، التنوع الوظيفي ودعم ذوي الإحتياجات الخاصة).

وقد قدم مقياس ( SA 800 ) قياس أداء الشركات في ثمانية مجالات رئيسية ( عمالة الأطفال ، العمل القسري ، الصحة والسلامة ، الحقوق النقابية ، المفاوضات الجماعية ، التمييز ، ساعات العمل ، التعويض ( SA 800 , 2000 ) .

حدد ( WELFORD , 2005 ) أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ( عدم التمييز ، تكافؤ الفرص ، الأجور العادلة ، التعليم المهني ، العلاقات الإنسانية ، حقوق الإنسان ) .

إقترح ( TURKER , 2009 ) ثمانية أبعاد للمسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات بالنسبة للموظفين ( نوعية العاملين ، الرفاهية والسلامة ، تحسين مستوى المعيشة ، تكافؤ الفرص ، قرارات إدارية عادلة ، الإحتياجات والرغبات ، تشجيع المهارات ، التطوير والدعم للموظفين وتعزيز تعلمهم )

أما هذه الدراسة تناولت المسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة ( مكان ) العمل ) .

نجد دراسة ( ابو شكر ، 2012 ) تناولت أبعاد جودة الخدمة ( الخدمات الصحية ، الخدمات الفندقية ، الخدمات الإدارية ) ، ودراسة ( الموسوي ، 2016 ) تناولت جودة الخدمة بأبعادها ( الملموسية ، الإستجابة ، الموثوقية ، الضمان ، التعاطف ) ، كما نجد أن دراسة ( أبو عيدة ، 2016 ) تناولتها بأبعادها ( الإعتمادية ، الإستجابة ، الأشياء الملموسة ، الثقة ، التعاطف ) ، أما دراسة ( KHALID , 2016 ) تناولتها بأبعادها ( الإستجابة ، الملموسية ، التعاطف ، الإعتمادية ، الضمان ) ، ودراسة ( علي ، 2017 ) تناولت جودة الخدمة من حيث أبعادها ( الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان ، التعاطف ) ، ودراسة ( زين الدين ، أبو عمرة ، 2017 ) تناولتها بأبعادها ( البيئة المادية الملموسة ، الإعتمادية ، الإستجابة ، السلامة أو الأمان ، التعاطف ) ، ونجد دراسة ( مفتاح ، النسر ، 2020 ) تناولتها ( الإعتمادية ، الملموسية ، الأمان ، التعاطف ، الإستجابة ) ، ودراسة ( الحواس ، 2020 ) تناولتها ( الجوانب الملموسة ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان ، التعاطف ) .

أما هذه الدراسة تناولت جودة الخدمة بأبعادها ( الملموسية ، الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان ، التعاطف ) .

مما سبق يتبين لنا عدم استقرار العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة مما أدى إلي ضرورة إدخال متغير معدل لتصحيح هذه العلاقة لسد الفجوة البحثية ، ففي حالة عدم استقرار العلاقة بين المتغيرين فإنه يمكن إستخدام متغير ثالث وسيط أو معدل كما يري العالمان (بارون وكين ، 1986 ) .

نجد أن دراسة ( فرج الله ، 2016 ) إستخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء . ودراسة ( محمد ، 2017 ) تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة إتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم ، ودراسة ( طوفا ، 2018 ) تناولتها كمتغير معدل في العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية و أداء المؤسسات العامة ، ودراسة ( شايب ، 2020 ) تناولتها كدور معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء ، كما نجد أن دراسة ( فضل السيد واخرون ، 2021 ) تناولت الثقافة التنظيمية كدور معدل في العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء .

ونجد مشكلة الدراسة تمثلت في أن هناك قصور في جوانب الخدمة المقدمة حيث لاحظ الباحث سوء التصميم الداخلي وعدم توافر مقاعد كافية لانتظار العملاء لحين الحصول على الخدمة، وشكاوي وتعليقات بعض العملاء من انخفاض الجودة فيما يتعلق بإجراء التغطية من خلال الشبكات، واعتماد الشركات على بعض الأساليب التقليدية في الحصول على معلومات من العملاء والمتمثلة في صناديق الاقتراحات والشكاوي فضلاً عن عدم الاهتمام الفعلي بدراسة هذه المقترحات المقدمة من العملاء . لذلك تقوم تلك الدراسة بتغطية الفجوة البحثية بدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بأبعادها (النفوذ الوظيفي ، الفردية مقابل الجماعية ، تجنب المخاطر ، الذكورة مقابل الأنوثة ) في

العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها (التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل ) على جودة الخدمة بأبعادها ( الملموسية ،الإعتمادية ، الإستجابة ، الأمان ) في شركات الإتصالات .

ونظراً لقلّة الدراسات المحلية والعربية التي أجريت حول دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في جودة الخدمة بشركات الاتصالات، فقد ارتأت الدراسة ضرورة الكشف عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية المتبعة، التي قد يكون لها دور مباشر في جودة الخدمة، وبالتالي في أدائها الذي ينعكس بدوره في تحسين الوضع التنافسي لها.من هنا جاء اهتمام الدراسة بدور أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية التي ذكرت آنفاً ومدى تطبيقها من قبل شركات الاتصالات السودانية ( سوداتل ، زين ، ام تي ان ) وتحديد أهم الأبعاد المؤثرة على جودة الخدمة، في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل .

### **1-3 أسئلة الدراسة :**

تمثلت أسئلة الدراسة في الآتي :-

1. إلي أي مدي تؤثر المسؤولية الإجتماعية الداخلية في جودة الخدمة في الشركات العاملة بقطاع الإتصالات بالسودان؟

2. إلي أي مدي تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة؟

### **1-4 أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :-

1. التعرف على تأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية(التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل ) على جودة الخدمة .

2. التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

3. مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للإستفادة منها في إتخاذ القرارات تجاه تحسين جودة الخدمة المقدمة من شركات الاتصالات.

## 1-5 أهمية الدراسة :

من واقع تساؤلات وأهداف الدراسة برزت أهمية البحث من خلال بُعدين أساسيين هما:

### 1. الأهمية العلمية:

أ- تسعى الدراسة إلي تقديم إسهاماً علمياً لتقليل الفجوة بين الأبحاث التي تتسم بالغرارة والأبحاث التي تتسم بالندرة في مجال المسؤولية الإجتماعية الداخلية خاصة في قطاع الإتصالات في السودان .

ب- المساهمة في إثراء المكتبة العربية بالبحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لإختبار نظرية اصحاب المصالح التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومدى قدرة هذه النظرية علي تفسيرها .

ج- من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة والأدب المنشور المتعلق بالمتغيرات ، حيث أنها يمكن أن تقدم إضافة علمية جديدة ، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها .

د- المساهمة من خلال الدراسة علي معرفة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة في شركات الإتصالات السودانية .

## 2. الأهمية العملية:

أ- توفير بيانات في قطاع الإتصالات فيما تقدمه هذه الدراسة من معلومات مهمة لمتخذي القرارات ، وما ستصل إليه من نتائج ومقترحات وتوصيات تتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة وإمكانية الإستفادة منها من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لشركات الإتصالات السودانية وإنعكاساته المهمة علي الإقتصاد الوطني .

ب- عمل توصيات تستفيد منها شركات الإتصالات السودانية في تجويد الخدمة المقدمة للعميل .

ج- لفت أنظار المديرين ( متخذي القرار ) بشركات الاتصالات السودانية إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية الداخلية وعلاقتها بجودة الخدمة ، وذلك وفقاً للنتائج التي تتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في الجوانب التطبيقية.

د- قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين لفهم أعمق وأشمل لطبيعة هذه المتغيرات وإمكانية التعميم علي عينات أكبر والوصول لدرجة عالية من الإنجاز والفاعلية للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في القطاعات الصناعية والتحويلية وغيرها من القطاعات الأخرى للمؤسسات السودانية .

## 1-6 حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة علي شركات الإتصالات العاملة في السودان بولاية الخرطوم.
2. الحدود الزمنية : تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال فترة زمنية واحدة 2020 / 2021.

## 1-7 التعريفات الإجرائية :

المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات : حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فإن " المسؤولية الإجتماعية" هي إتزام المنظمات بالتصرفات الأخلاقية المستمرة والإسهام في دعم التنمية الإقتصادية والسعي في رفع مستوى معيشة العاملين وأسرههم والمجتمع المحيط بهم . ( World Business Council for Sustainable Development )

وتشتمل على الأبعاد التالية :

1. احترام حقوق الإنسان :هي المعايير الأساسية التي لا يمكن للناس من دونها أن يعيشوا بكرامة كبشر وهي أساس الحرية والعدل والسلام وإن من شأن احترامها إتاحة فرص تنمية الفرد والمجتمع تنمية كاملة .(شيراز ، 2012)

2. التدريب والتطوير : هو عبارة عن عملية تعليم بعض المهارات والمعارف التي تخص العمل ، وهو عملية نقل للمعرفة بين مجموعات من الأشخاص بإعتبارها مفيدة لهم ويتم صقل مهارات المتدربين من قبل المدربين (ياغي ، 2005م).

3. الصحة والسلامة العامة : هي العلم الذي يعمل علي إيجاد بيئة عمل آمنة تخلو من العناصر المؤدية إلي إصابات العمل أو أمراض المهنة مما يؤدي إلي الحفاظ علي صحة العاملين .(الصادق ، 2013)

4. التنوع في بيئة العمل : التنوع يوجد في مكان العمل عندما يتكون طاقم من الموظفين من ذوي الخلفيات المتنوعة ، الأعمار ، الأجناس ، ومستويات من الخبرة المهنية ، والتعليم ، والخلفيات الإجتماعية .(جابر ، 2013) .

**جودة الخدمة :** مدي مستوى الخدمة المقدمة للعميل بتوقعاته حسب المطابقة للمواصفات (اعداد الباحث ، 2021)

وتشتمل على الأبعاد التالية :

1. **الملموسية :** يقصد بها حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التقني للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة ، والأثاث والديكور ومظهر العاملين في موقع الخدمة ( إدريس ، 2006 )

2. **الإعتمادية :** هي القابلية علي أداء الخدمة بموثوقية وبمطابقة وبدقة عالية ( استيق ، 2008 )

3. **الإستجابة :** وهي القدرة علي علي الإستجابة لطلبات الزبون والزبائن بسرعة و إتقان ( أبو فزع ، 2015 )

4. **الأمان :** ويعني الخلو من الخطر والمخاطرة والشك ويتضمن هذا البعد الأمن المالي ، والمحافظة علي سرية تعاملات العميل مع المنظمة ( الرياضي ، 2016 )

5. **التعاطف :** يقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل ( خليل ، 2013 )

**الثقافة التنظيمية :** مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات ( يرقوق ، 2007 )

وتشتمل علي الأبعاد التالية :

1. **التفاوت في السلطة أو النفوذ الوظيفي** : يظهر هذا البعد مدي وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدي وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم ( المؤسسة ) ، ومدي وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس ، ومدي بروز المنصب والسلطة داخل المؤسسة .( بهلولي ، 2016 ) .

2. **الفردية مقابل الجماعية** : ويقصد بها إلي أي مدي يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعي أو بشكل فردي ، وهذا يرجع إلي الثقافة العامة لكل دولة . ( بهلولي ، 2016 ) .

3. **تجنب المخاطر أو تجنب عدم التأكد** : ويقصد به إلي أي مدي يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول ، بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد ، أو يميلون إلي تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد .( بهلولي ، 2016 ) .

4. **الذكورة مقابل الأنوثة** : إذا كان التنظيم يمنح النساء أدوارا أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الأنوثة / الليونة أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية / الصرامة . ( بهلولي ، 2016 ) .

## **1-8 تنظيم الدراسة :**

جاءت هذه الدراسة بعنوان ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة بشركات الإتصالات في السودان ) تكونت من خمسة فصول :  
الفصل الأول ( الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة ) تناول المقدمة ، مشكلة الدراسة ، أسئلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، حدود الدراسة ، التعريفات الإجرائية ، تنظيم الدراسة ، والدراسات السابقة . الفصل الثاني ( الإطار النظري للدراسة ) تناول المسؤولية الإجتماعية ، جودة

الخدمة ، الثقافة التنظيمية ، العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وجودة الخدمة . الفصل الثالث (منهجية الدراسة ) تناول مقدمة ، نموزج الدراسة حيث تم عرض المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والمتغيرات المعدلة ، فروض الدراسة ، منهجية الدراسة من حيث مصادر جمع البيانات أولية وثانوية ، أداة جمع البيانات ، مقاييس الدراسة ومن ثم صدق هذه المقاييس وثباتها ، المقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وكذلك تناول مجتمع الدراسة وعينة الدراسة . الفصل الرابع ( تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات) تناول مقدمة ، استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي ، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. الفصل الخامس (ملخص ومناقشة النتائج) تناول هذا الفصل ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ، ومناقشة النتائج علي ضوء الدراسات السابقة ، الآثار النظرية والعملية المترتبة ، عرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة .

## **1-9 الدراسات السابقة :**

### **1-9-1 مقدمة :**

لغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين نموذج الدراسة وفرضياتها، لابد للباحث من استشراف الجهود السابقة للباحثين في مجال دراسته وما قدمه الباحثون الآخرون الذين سبقوه من جهد علمي وما تناولوه من متغيرات يمكن للباحث الاستفادة من بعضها في دراسته الحالية، وذلك لمعرفة المنهجيات المستخدمة والوقوف على النتائج والتوصيات التي وصلت إليها تلك الدراسات.

## 1-9-2 الدراسات السابقة باللغة العربية:

### 1-9-2-1 دراسة ( ضيافي نوال ، 2010 )

تناولت الدراسة " المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية " حيث يمثل البحث إسهاماً متواضعاً يربط بين أداء المؤسسة الإجتماعي والعاملين ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة كونه إطاراً شمولياً لمعرفة مدي إلتزام الشركات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص .

وتقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الإجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظراً لمساهمتها في معالجة مشاكل المجتمع ، وعرض مجموعة من أبعاد المسؤولية الإجتماعية نحو العاملين وأهمية الإلتزام بها نظراً لمساهمتها في تكوين بيئة داخلية متماسكة ، خاصة معرفة واقع المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات الخاصة ومدي الإلتزام بها .

### 1-9-2-2 دراسة ( مقدم وهيبة ، 2011 )

تناولت الدراسة "سياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال" حيث تطرقت لمظاهر و أشكال المسؤولية الإجتماعية التي تمارسها المنظمة لمصلحة الموارد البشرية فيها ، وتكون مجتمع الدراسة من شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات ، شركة أبو ظبي للمطارات ، شركة سونطراك الجزائرية ، واعتمد الباحث في الجانب النظري من البحث الاسلوب الوصفي التحليلي . أما في الجانب التطبيقي فقد حصل علي المعلومات انطلاقاً من المواقع الإلكترونية لهذه الشركات الثلاث في شبكة الانترنت .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك بعض السياسات والبرامج التي يمكن أن تتوجه من خلالها منظمات الأعمال لممارسة المسؤولية الإجتماعية لمواردها البشرية ، وتشمل : التكوين

والتدريب ، تحسين ظروف العمل ، برامج تحسين نوعية الحياة ، البرامج التوعوية والثقافية والرياضية ، برامج التعريف بأهمية الإشتراك في النشاطات الخيرية والتطوعية، وأنشطة حماية البيئة، إصدار مدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال ، احترام قانون العمل ، الحفاظ علي الحقوق المادية والأدبية للموارد البشرية ، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واستشارتهم فيما يتعلق بالمنظمة ، تنوع الوسائل التحفيزية والمكافآت ، العدل بين الجنسين في العمل ، احترام حقوق المرأة في الوسط المهني وتشجيعها ، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للاحتفال وتكريم العاملين .

وأوصت الدراسة بأنه من المهم أن تلتزم منظمات الأعمال بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح عموماً وتجاه مواردها بشكل خاص ، لأن هذا الإلتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري ، ويجب أن ترتبط برامج المسؤولية الإجتماعية للموارد البشرية بالسياسة العامة التي تنتهجها المنظمة في مجال المسؤولية الإجتماعية علي مستوي المنظمة ككل ، هذا بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية ، ويجب أن لا تكون هذه البرامج إن وجدت مجرد نشاطات هامشية لا تتميز بالإنتظام والتطوير .

### 1-9-2-3 دراسة (ليث سعد الله و ريم سعد الجميل ، 2012 )

تناولت الدراسة " المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها علي أخلاقيات العمل " تم تناول العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية نحو العاملين وبين أخلاقيات العمل باعتماد إطار نظري يجسد مفاهيم أساسية لبعدي البحث و إطار ميداني لوصف متغيرات البحث واختبار فرضياته ، اعتمد هذا الجانب علي أداة بحثية رئيسة هي الاستبيان وتمثلت عينة البحث بعدد من منتسبي المستشفيات توزعوا علي ثلاثة فئات : أطباء ( 20 ) وفنيين ( 18 ) وإداريين(10) وبلغت عينة البحث ( 48 ) فرداً .

وكانت نتيجة البحث أن غالبية الباحثين يؤكدون علي أهمية أبعاد المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين في المستشفيات ، وبالأخص الخدمات الصحية ومنع تسرب العمال بأي شكل من الأشكال ، وزيادة الروح المعنوية وتشجيعهم دوماً علي العمل المتواصل مع مراعاة كبار السن والأطفال والنساء في عملهم ، أيضاً الإهتمام بالحوافز والتعويضات لإصابات العمل والعمل علي مراعاة سلوك العاملين الأفضل .

وكان أهم متغير لدي الأطباء هو ضرورة تقديم خدمات صحية للأفراد العاملين في المستشفيات مقارنة مع الخدمات الأخرى ، أما العامل المتميز ذو الأهمية بالنسبة للفنيين ، فهو ضرورة المزيد من اهتمام المدراء والمشرفون في المستشفيات وحثهم علي المزيد من العمل .

وأوصي بضرورة اهتمام المستشفيات بأبعاد المسؤولية الإجتماعية و أبعاد أخلاقيات العمل ضمن إطار الثقافة المنظمة ، وذلك بإنشاء وحدات متخصصة للمسؤولية الإجتماعية بشكل عام وتجاه العاملين بشكل خاص ، كذلك من الضروري وضع خطة متكاملة للثقافة المنظمة التي يمكن أن تنتهجها المستشفيات لكي تستطيع تطبيق وممارسة أبعاد المسؤولية من جانب و أبعاد أخلاقيات العمل من جانب آخر .

#### 1-9-2-4 دراسة ( سالم حامد حمدي ، 2013 )

تناولت الدراسة " واقع المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين " حيث تطرقت لواقع المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية تجاه العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوي ، وجري إعداد الدراسة التي انطلقت من مشكلة تتجسد بمجموعة من الأسئلة تتعلق بمدي تبني الشركة المبحوثة لمفهوم المسؤولية الإجتماعية

والأخلاقية ، وتأمين بيئة عمل مناسبة للعاملين ومنحهم مزايا عينية ، وتعاملها معهم بروح المسؤولية ، بلغت عينة الدراسة ( 100 ) مفردة ووزع الاستبيان عليهم وتم تحليلها إحصائياً .

وكانت نتيجة الدراسة أن أداء الشركة الإجتماعي علي المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث كان متوسطاً ، وقد كان اهتمامها بتوفير بيئة عمل مناسبة واضحاً ، واقترح البحث تعزيز الأداء الإجتماعي الجيد والإرتقاء بمجالات الأداء الأخرى وصولاً للتقييم العالي ، وضرورة إنشاء وحدة إدارية متخصصة بالمسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية ليتمكنها ذلك من الولا ج إلي الأسواق العالمية.

وقد إعتمدت الدراسة الأبعاد التالية للمسؤولية الإجتماعية ، ( بيئة عمل مناسبة ، تكييف ، إضاءة ، نظافة وعدم تلوث ، تزويد العاملين بمستلزمات وقائية ، الوقاية من إصابات العمل أو علاجها ، إسكان العاملين ، تغذية العاملين بتقديم وجبات طعام أيام العمل ، نقل العاملين من أماكن سكنهم إلي مقرات عملهم ، علاج العاملين وذويهم ، تدريب العاملين ، التسامح علي ما يرتكبونه من أخطاء عفوية ، رفع روحهم المعنوية ، الإستماع إلي شكاوهم ، إعتماد أسس سليمة في الثواب والعقاب ) .

#### 1-9-2-5 دراسة ( سنيقرة رفيقة ، 2013 )

تناولت هذه الدراسة " أثر تطبيق المسؤولية الإجتماعية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " فيها إمتد نطاق المسؤولية ليشمل أطرافاً متعددة ، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب علي المنظمة أن تؤدي مسؤوليتها الإجتماعية تجاهها ، والإلتزام المسؤول تجاه المورد البشري يعتبر ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام وعلي إعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة وتؤثر عليهم، فإن علي المنظمة الإلتزام بسلوك مسؤول تجاههم .

يعالج موضوع البحث هذا إشكالية أثر تطبيق المسؤولية الإجتماعية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ، وتم إستخدام برامج ال SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة والمتمثلة في ( 3 ) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة و أهم ما توصلت إليه هو أن أبعاد المسؤولية الإجتماعية علي مستوى وظيفة الموارد البشرية ( التوظيف ، ظروف العمل ، الأجور والمكافآت ، التكوين والتطوير ) تؤثر علي أداء المورد البشري بالإيجاب أو السلب كنتيجة عامة بالإضافة إلي بعض النتائج الجزئية مثل أثر إختلاف كل من الجنس وقطاع النشاط في تبني المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

#### 1-9-2-6 دراسة ( أحمد موسي المهدي أبو سمورة ، 2014 )

تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، هدفت الدراسة للتعرف علي أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي وأداء العاملين وقد تبنت الدراسة الفرضيات التالية :

- يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي.
- يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي.
- هنالك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة علي الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي .

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وكذلك أدوات المقابلة والملاحظة ، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين .

توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي وكذلك لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين ومن خلال إستخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلي أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق ولا تتماشى مع الأداء، وكذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات في مجال تقانة المعلومات للعمل بخارج البلاد بالإضافة لعدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات ، كذلك ضعف البنية التحتية وعدم تناسبها مع الأعداد المتزايدة من الطلاب .

عليه أوصت الدراسة بضرورة معرفة العاملين بمؤسسات التعليم العالي بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدي تأثيرها علي أداء العاملين بالإضافة لمراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة والإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين ومراجعة البنية التحتية .

#### 1-9-2-7 دراسة ( خالد محمد الحياصات وآخرون ، 2015 )

تناولت هذه الدراسة المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية و تأثيرهما علي الأداء المؤسسي ، حيث هدفت إلي قياس مدي تأثير المسؤولية الإجتماعية الداخلية والخارجية علي الأداء المؤسسي في المؤسسة الصحفية الأردنية ( الرأي ) . وقد تم تطوير إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي إشملت علي ( 63 ) مديراً بهدف تحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيتين التاليتين :

- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للمسؤولية الإجتماعية الداخلية علي الأداء المؤسسي .
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً للمسؤولية الإجتماعية الخارجية علي الأداء المؤسسي .

وتوصلت الدراسة إلي :

- إن هناك تأثيراً للمتغير المستقل ( المسؤولية الإجتماعية الداخلية ) عند مستوى دلالة ( 0.01 )  
(  $\alpha \geq$  في المتغير التابع ( الأداء المؤسسي ) .

- إن هناك تأثيراً للمتغير المستقل ( المسؤولية الإجتماعية الخارجية ) عند مستوى دلالة ( 0.01 )  
(  $\alpha \geq$  في المتغير التابع ( الأداء المؤسسي ) .

وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة بعض التوصيات لتعزيز دور المؤسسة في المسؤولية الإجتماعية الداخلية والخارجية بهدف تحسين مستويات الأداء للمؤسسة الصحفية الأردنية ( الرأي ) عن طريق اختيار وتعيين أفضل العاملين ، وتطوير ممارسات فاعلة للموارد البشرية ، وإيفاد العاملين إلي دورات تدريبية في مجال تخصصاتهم ، وحفزهم من خلال المزايا والحوافز المتنوعة ، وخلق علاقات إيجابية مع جميع العاملين ، وتقييم أداءهم وترقيتهم وفقاً لأسس عادلة ، وكذلك مضاعفة جهود المؤسسة في الإستمرار في تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية والنوادي والمؤسسات الوطنية .

#### 1-9-2-8 دراسة ( سلامة عبد الله خلف العظامسة ، 2015 )

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ، حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية لدى العاملين في مجتمع الدراسة ، والتعرف إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والعدالة التنظيمية والعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتطوير استبانة وزعت على عينة تمثل مجتمع الدراسة

مكونة من (480) استبانة وقد تم استرداد (420) استبانة كانت صالحة للتحليل تمثل (87.5%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة للمسؤولية الاجتماعية الداخلية بأبعادها ومستويات عالية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها ومستويات متوسطة للعدالة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، وقد بينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين بعد التنوع في بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، توجد علاقة إيجابية بين ( التدريب والتطوير، الموازنة بين العمل والحياة الخاصة، التنوع في بيئة العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية ، توجد علاقة إيجابية بين ( التدريب والتطوير، والسلامة والصحة العامة، الموازنة بين العمل والحياة الخاصة، التنوع في بيئة العمل) والعدالة التنظيمية ، وتوجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ( إجرائية، تعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها على الشركات أن تلتزم بالمحافظة على مستوى المسؤولية الاجتماعية الداخلية والعمل على رفع المستوى إلى درجة مرتفعة، وذلك لرفع مستوى الشركات الأردنية وإيصالها إلى مستوى يقارن بالشركات الأجنبية التي تعتمد على المسؤولية الاجتماعية الداخلية بشكل عالي من خلال إيجاد برامج منهجية مستمرة ، لا بد للشركات أن تبتعد عن استخدام الوسائل الإلكترونية التي تراقب العاملين مما يعزز الثقة ما بين الشركات والعاملين فيها، وأن تمنح الشركات رواتب مناسبة للجهد الذي يبذونه بمستوى يضمن لهم الرضا التام عن الرواتب.

#### 1-9-2-9-1 دراسة ( أحمد موسي أحمد فرج ، 2016)

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء : دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث هدفت إلي التعرف علي مدي توافر رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة

واتجاهاتها بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية ، إضافة إلي تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تلعب دور المعدل في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه علي عينة الدراسة البالغة ( 184 ) موظف وموظفة من ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية . ومن أهم نتائج الدراسة : تتوافر مكونات رأس المال الفكري ( الهيكلية ، الزبائنية ، البشرية ) في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة . وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية علي المستوي الكلي والفرعي . كشفت نتائج الدراسة إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة . ومن أهم توصيات الدراسة : الحرص وبشكل مستمر علي تجديد رأس المال الفكري بجميع أبعاده لما لها من أثر علي المدى البعيد في تطوير الأداء بالجامعات الفلسطينية . تبني نشر مفاهيم الثقافة التنظيمية وقيم رأس المال الفكري من خلال ورش عمل وحلقات نقاشية ، علي أن يتم الإسراع في تنفيذ ذلك من أجل الإرتقاء بالأداء .

#### 1-9-2-10 دراسة ( محمد عصام عوض محمد ، 2017 )

تناولت هذه الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم، حيث هدفت إلي معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات التأمين وأثرها علي اتخاذ القرارات ، وللوصول لمعلومات الدراسة استخدم الدارس الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ، حيث وزع ( 96 ) استبانة للعاملين في شركات التأمين المستهدفة ، بنسبة استرداد ( 76% ) ، حيث انحصرت عينة

البحث في مساعدي المدير العام ومدراء الادارات ، ولمعالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) ، ولإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الإنحدار وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ، وأن جودة اتخاذ القرار أصبحت من الأشياء المهمة في أي عمل .

توصلت الدراسة إلي أن ليس هنالك تأثير إيجابي للدور المعدل في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار .

من توصيات الدراسة التركيز علي نمط القيادة التحويلية دراسة بصورة أكثر شمولاً .  
اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي .

#### 1-9-2-11 دراسة ( معالي عباس الشريف عبد الرحمن ، 2018 )

تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها علي الأداء المؤسسي . الدور المعدل للثقافة التنظيمية ، حيث تطرقت لأثر الجودة الشاملة الموجهة علي الأداء المؤسسي ، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية علي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، هدفت الدراسة للتعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم ، وقد تأثرت الدراسة بنظرية المنشأة القائمة علي الموارد ( Resource Biased View ونظرية التفاعل مع الحياة .

إختبرت الدراسة فرضين رئيسيين وهما : وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، وجود أثر للمتغير المعدل ( الثقافة التنظيمية ) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، واعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع ( 256 ) إستبانة ، تم استرجاع 216 منها ، وقد بلغت نسبة الإستبانة الصالحة للتحليل

(92.3%) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات . توصلت الدراسة إلي عدة نتائج هي : وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي ، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية علي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي . أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية ، كما احتوت علي بعض المحددات والتي علي أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية .

#### 1-9-2-12 دراسة ( يوسف آدم محمد شايب ، 2020 )

تناولت هذه الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ، حيث هدفت إلي معرفة أثر القيادة التحويلية علي أداء العاملين ، والثقافة التنظيمية كمتغير معدل في الجامعات السودانية الحكومية بولاية الخرطوم . إعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات من عينة العاملين بالجامعات السودانية ، حيث وزعت ( 240 ) استبانة للعاملين موضوع الدراسة استردت منها ( 221 ) استبانة بنسبة بلغت ( 92.1% ) ، كما استخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) لتحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفروض .

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج ، أهمها أن مستوى القيادة التحويلية السائدة بالجامعات السودانية جاءت بالموافقة وفقاً لمقاييس الدراسة ، وأن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ( النظرة الفردية ، التنشيط الفكري ، المثالية المؤثرة ، التحفيز الملهم ) وأداء العاملين ، كما أشارت النتائج إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بصورة كلية . علي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات أهمها : ضرورة تطبيق مفهوم القيادة التحويلية في كل

المستويات الوظيفية ، الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل البيئية المؤثرة علي أداء العاملين .

#### 1-9-2-13 دراسة ( مجاهد عبد القادر فضل السيد وآخرين ، 2021 )

تناولت هذه الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة والأداء الإستراتيجي بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض، حيث هدفت إلي التعرف علي الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض ، استخدم المنهج الوصفي ، اعتمدت الدراسة علي اسلوب الحصر الشامل وصممت استبانة لجمع البيانات ، حيث تم توزيع عدد 132 استبانة صالحة للتحليل بنسبة ( 86.27% ) . وقد بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الاستراتيجي . أوصت الدراسة بأن علي مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض العمل علي توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم .

#### 1-9-2-14 دراسة ( إلهام عبد الرازق محمد ، 2021 )

تناولت الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، حيث هدفت إلي التعرف علي الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما هو أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء . وتمثلت فرضيات الدراسة

في الفرضيتين الرئيسيتين الأولى : هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة والأداء ، والثانية : الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة . تم توزيع عدد ( 210 ) استبانة واسترد منها عدد ( 200 ) بنسبة استرداد بلغت 95.2% . اعتمدت الدراسة علي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) ونمذجة المعادلات البنائية ( SEM ) من خلال برنامج اموس ( AMOS 24 ) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة . وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ، كذلك أوضحت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعدل ( جزئياً ) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء . وكذلك أظهرت النتائج أن بنك فيصل الإسلامي يطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوي عالي . بناءً علي هذه النتائج تم تقديم العديد من الدلالات العلمية والعملية بالإضافة إلي محددات الدراسة والبحوث المستقبلية .

#### 1-9-2-15 دراسة ( طارق راشي ، 2010 )

تناولت هذه الدراسة دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال ، هدفت هذه الورقة البحثية إلي تبيان الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي من شأنها أن تساعد علي دعم ريادتها وتنافسيتها بشكل جيد وفعال . وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يؤسس نظرياً وتطبيقياً للربط التصوري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال ، ويعالج موضوعاً يلقي اهتماماً كبيراً في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر . ولمعالجة هذا الموضوع فإن محتوى هذه الورقة البحثية يدور حول الكشف عن مقاربة المسؤولية الاجتماعية وإضفاء الرؤية الإسلامية علي هذا المفهوم، كما يسلط الضوء علي أهم عناصره من خلال تشريح مبادئه

وابعاده ومجالاته واستراتيجياته، ومحاولة استنباط أهم الفوائد تثبيتها تطبيقياً من خلال التطرق إلى أهم الدراسات التي قام بها الباحثون والمنظمات المتخصصة في هذا المجال ، بالإضافة إلى استقراء أهم النتائج التي توصلت لها منظمات الأعمال الرائدة في تطبيق هذا المفهوم.

وتوصل الباحث إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حقيقة نظرية وميدانية، أثبتتها تنظير طويل استسقي أصوله من واقع المعاملات وتواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدبيات لا تزال تتعاضم وتمتد إلى مجالات كثيرة السياسية منها والاقتصادية والقانونية والبيئية والاجتماعية، وإلى العديد من المستويات الكلية، وبالأخص الجزئية المعبر عنها بمنظمات الأعمال.

#### 1-9-2-16 دراسة ( خالد عطا الله الطروانة ومحمد منصور أبو جليل ، 2013)

تناولت الدراسة أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي ، حيث هدفت إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة ضمن بورصة عمان للأوراق المالية والبالغ عددها (84) شركة، أما العينة فتكونت من (65) مديراً يعملون في الإدارات العليا في الشركات المشمولة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال ( الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية ( تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية ( المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو

المجتمع المحلي) على تحقيق الميزة التنافسية ( تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الأردنية.

وأوصت الدراسة بوضع وتعزيز أخلاقيات الأعمال، وضرورة أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية بتحديد السياسات الأخلاقية وتوزيعها عبر الشركة، وتدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة، كذلك تقديم الشركات بتقديم منتجات آمنة وخالية من الأخطار، كما أكدت على أهمية دعمها لمؤسسات المجتمع المدني.

#### 1-9-2-17 دراسة ( سالم محمد سالم جودة ،2014)

تناولت هذه الدراسة دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة ، حيث هدفت إلي التعرف علي دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من بلديات محافظة شمال قطاع غزة والمتمثلة في : بلدية جباليا النزلة ، بلدية بيت لاهيا ، بلدية بيت حانوت ، وبلدية أم النصر . حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات الأربع ، والبالغ عددهم ( 683 ) موظف وموظفة ، أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الوظائف الإشرافية والموظفين في تلك البلديات وعددها ( 141 ) ، وكان عدد الإستبانة المستردة الصالحة التحليل ( 118 ) بنسبة إسترداد ( 83.7% ) .

صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن إستبانة مكونة من ( 68 ) فقرة توزعت علي خمسة محاور واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- بلغت الدرجة الكلية للإستبانة حول واقع تقييم أداء الموارد البشرية في بلديات محافظة شمال غزة وزناً نسبياً ( 65.93% ) بينما بلغت الدرجة الكلية للإستبانة حول مستوي جودة الخدمات التي تقدمها تلك البلديات وزناً نسبياً ( 73.79% ) .
- تقييم أداء الموارد البشرية يؤثر في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بلديات محافظة شمال غزة حيث بلغت قيمة الإنحدار الخطي (  $R^2 = 0.198$  ) وأشارت قيمة (  $F = 28.65$  ) ، ويدلل ذلك لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- إدارة نتائج عملية تقييم أداء العاملين ضعيفة ولا تتم بالشكل المطلوب ، حيث لا يتم اطلاع العاملين علي نتائج تقييم أدائهم الوظيفي ، ولا يستفاد منها في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء ، كذلك لا يستفاد من آراء المنتفعين من خدمات البلديات في تقييم أداء العاملين.
- إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعد الإهتمام ( التعاطف ) ، حيث أخذ المرتبة الأولى في هذه الدراسة بعكس الدراسات السابقة والذي أخذ في معظمه الترتيب الأخير .
- إيرادات البلديات الذاتية مقابل الخدمات التي تقدمها لا يكفي النفقات التشغيلية لها ، مما إنعكس بالسلب علي جودة بعض الخدمات التي تقدمها البلديات .
- تهتم البلديات بمشاكل المواطنين والإجابة عن إستفساراتهم لكن سرعة الإستجابة لهم نسبية. وقد خلصت الدراسة إلي العديد من التوصيات والتي من أهمها :
- أن يكون هناك دعم حكومي مستمر للبلديات خاصة في الظروف الحالية لسكان قطاع غزة.
- أن تعيد البلديات النظر في نماذج تقييم أداء العاملين وكيفية إدارة نتائجها والتغذية الراجعة .
- أن تتوجه البلديات في إستخدام اسلوب الإدارة بالأهداف في عملية تقييم أداء العاملين .
- أن يكون هناك مُسائلة مبكرة لنتائج عملية تقييم أداء العاملين .

## 1-9-2-18 دراسة ( سعد مهدي سعيد الموسوي ، 2016 )

تناولت الدراسة دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تحقيق جودة الخدمات الصحية ، حيث هدفت إلي إبراز دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تحقيق جودة الخدمة الصحية في مستشفيات محافظة النجف الأشرف .

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدي مستوي نظام المعلومات الإدارية ، ما هو مستوي جودة الخدمات الصحية المقدمة وما دور المكونات في تحقيق جودة الخدمات الصحية .

اعتمدت الدراسة المدخل الإستنباطي ، وتكونت من أربعة جوانب :

1. جانب المنهجية والدراسات السابقة : تكون من قسمين تناول الأول المنهجية والثاني الدراسات المعرفية السابقة .

2. الجانب النظري : تكون من قسمين تناول الأول الإطار النظري لمفهوم مكونات نظم المعلومات الإدارية والثاني تناول الإطار النظري لمفهوم جودة الخدمات الصحية وأبعادها .

3. الجانب العملي : تم تطبيق الدراسة في ثلاثة مستشفيات حكومية من مستشفيات محافظة النجف الأشرف وتم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ ( 169 ) فرداً من القيادات الإدارية والمرضي الراقدين في المستشفيات الثلاثة .

4. جانب الإستنتاجات والتوصيات .

توصلت الدراسة إلي مجموعة من الإستنتاجات كان أبرزها :

1. هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات نظام المعلومات الإدارية وجودة الخدمة الصحية .

2. توجد علاقة تأثير معنوية لمكونات نظام المعلومات الإدارية علي جودة الخدمة الصحية .

من خلال الإستنتاجات توصلت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات أبرزها :

1. ضرورة تبني المستشفيات مجتمع الدراسة مشروع تطوير مكونات نظام المعلومات الإدارية نظراً للمزايا الكبيرة التي تقدمها من خلال التأثير الواضح علي أداء المستشفيات بشكل عام .
2. علي إدارة المستشفيات اعتماد منهج ربط مكونات نظام المعلومات الإدارية بجودة الخدمة الصحية .
3. ينبغي علي إدارة المستشفيات رفع مستوي إلتزامها بجودة الخدمات الصحية وتجسدها من خلال تعزيز الجودة في جميع أنحاء المستشفى .

#### 1-9-2-19 دراسة ( أديب أنور عمر زين الدين ، سالم أبو عمرة ، 2017 )

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري علي جودة الخدمات ، حيث هدفت علي التعرف إلي أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري علي جودة الخدمات في كلية فلسطين التقنية - دير البلح ، وارتكزت علي معرفة أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري ، المتمثلة في المتغيرات المستقلة التالية : ( الحساسية للمشكلات ، الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، التعقيد ) ، علي جودة الخدمات ، المتمثلة في المتغيرات التابعة التالية : ( الجوانب المادية الملموسة ، الإعتمادية ، الإستجابة ، السلامة أو الأمان ، التعاطف ) في كلية فلسطين التقنية - دير البلح . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية فلسطين التقنية - دير البلح . وقد تم توزيع الإستبانة علي عينة عشوائية عددها ( 110 ) من الأكاديميين والإداريين . أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الدرجة الكلية لمقياس عناصر الإبداع والدرجة الكلية لمقياس جودة الخدمات وأبعادها ، وأيضاً وجود تأثير جوهري لكل من الحساسية للمشكلات والأصالة لدي كلية فلسطين التقنية - دير البلح علي درجة جودة الخدمات التعليمية ، وأهم التوصيات هو استقطاب عاملين قياديين لهم القدرة علي خوض روح المخاطرة ، وأيضاً تخصيص مبالغ مالية ومكافآت لكل موظف مبدع ، وخلق بيئة مناسبة للإبداع والمبدعين حتي يستطيع العاملون تقديم مستوي جودة تتناسب للطلبة .

#### 1-9-2-20 دراسة ( يزيد سعيد الحواس ، 2020 )

تناولت الدراسة أثر الرضا الوظيفي علي جودة الخدمات الصحية لدي العاملين في مستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل ، حيث هدفت إلي اختبار أثر الرضا الوظيفي علي جودة الخدمات الصحية المقدمة من مستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل ، وقد اهتمت الدراسة بتقدير هذا الأثر من وجهة نظر الموظفين العاملين بالمستشفى في مختلف الوظائف ، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، واستهدفت الدراسة عينة قوامها ( 87 ) موظف ، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية اعتماداً علي الرزمة الإحصائية ( SPSS ) . وبتحليل البيانات خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : الرضا الوظيفي بشكل عام يتوفر بدرجة مرتفعة لدي العاملين بمستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل ، وبنسبة إجمالية بلغت ( 68.8% ) ، جودة الخدمات الصحية بشكل عام تتوفر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بمستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل ، وبنسبة إجمالية بلغت ( 72.2% ) ، يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي علي مستوي جودة الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك سلمان التخصصي بمدينة حائل ، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالعائد المادي من الوظيفة من خلال تحسين رواتب وأجور الموظفين وتحفيزهم علي الأداء الجيد لأن ذلك يؤدي إلي تحسين جودة الخدمة المقدمة من المستشفى ، وكذلك العمل علي ربط منح المكافآت والحوافز بالأداء المتميز للعاملين حتي تتمكن من تحقيق أعلي مستويات من الأداء بما ينعكس إيجاباً علي مستوي جودة الخدمة المقدمة .

#### 1-9-2-21 دراسة ( سليمان آل خطاب وآخرون ، 2015 )

تناولت هذه الدراسة أثر التسويق الإجتماعي وتطبيق المسؤولية الإجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية ، حيث هدفت إلي التعرف علي أثر التسويق الإجتماعي وتطبيق المسؤولية الإجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية في المدارس الخاصة والمراكز الثقافية في مدينة معان .

كما هدفت إلى معرفة وجهات نظر العاملين في تلك المنظمات فيما يتعلق بتقييمهم لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وفيما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية وما هي أهم المزايا المتحققة للمراكز والمدارس المطبقة لموضوع التسويق الاجتماعي والملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية .

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة خاصة وزعت على المعلمين في تلك المؤسسات التعليمية والبالغ عددها ( 7 ) ، حيث تم إسترجاع ( 64 ) إستبانة صالحة للاستعمال من أصل ( 80 ) تم توزيعها ، اي ما يعادل ( 80% ) نسبة استرجاع ، حيث تعتبر هذه النسبة جيدة جداً لمثل هذا النوع من الدراسات . وقد تم استخدام مجموعة من الإختبارات الإحصائية مثل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين لإختبار الفرضيات وتحليل البيانات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود أثر كبير للتسويق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية ، كما أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية له أثر ايجابي علي الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة ، وعلي مستوى الخدمات المجتمعية المقدمة للمجتمع وعلي تطوير المجال التعليم للمعلم . ومن النتائج المهمة كذلك ظهور العديد من المزايا الممكن ان تحققها المنظمات بعد تطبيقها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومنها تطور وتحسن المجال المادي والتعليمي لها بالإضافة إلي إكتساب السمعة الإيجابية وتحسين صورتها في المجتمع الذي تعمل به . ولقد خلصت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات أهمها علي المراكز الثقافية والمدارس الخاصة الإستمرار في تبني برامج التسويق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية ، ضرورة تطوير وتحديث مجالات التسويق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية ، تأهيل وتدريب الكوادر البشرية التي تتحمل مسؤولية الإشراف والتنفيذ لبرامج التسويق الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية .

### 1-9-2-22 دراسة ( الطاهر ميمون ، عبد القادر شارف ، 2018 )

تناولت الدراسة أثر الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصحية في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، حيث هدفت إلي التعرف علي أثر تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية علي جودة الخدمة الصحية المقدمة ، في عينة من المؤسسات الصحية التي تنشط في محافظة الأغواط . ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استمارة استبانة صممت لهذا الغرض ، علي عينة مكونة من ( 100 ) فرد من مجتمع الدراسة ، حيث تم استرداد ( 90 ) استمارة ، وبعد الفرز والمعالجة تم قبول ( 80 ) استمارة صالحة للتحليل .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد المسؤولية الإجتماعية (البعد الإقتصادي، الإنساني، والأخلاقي) علي جودة الخدمة الصحية المقدمة، إلتزام المؤسسات بإجراءات الصحة والسلامة العامة.

### 1-9-2-23 دراسة ( ملوح دلال ، 2016 )

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية علي تبني تطبيق المسؤولية الإجتماعية ، حيث هدفت إلي البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبني المسؤولية الإجتماعية ، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ، وتم استخدام برامج ال SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة ، ومن أهم نتائج الدراسة هو أن هناك مستوى جيد بالنسبة للثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومستوي عالي من تبني المسؤولية الإجتماعية كما أنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وتبني المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغ معامل الارتباط ( 59% ) .

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة الإهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية ، رفع مستوى الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية والمسؤولية الإجتماعية لدي العاملين .

## 1-9-2-24 دراسة ( أيمن عادل عبد الفتاح عيد، 2016 )

تناولت هذه الدراسة دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية ، حيث هدفت للتأكد من قدرة الأداء المؤسسي علي تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية ، وقد انطلقت الدراسة من ظاهرة تتمثل في انخفاض نسب حضور الطلاب للجامعات بشكل طوعي ، مما أعطي إشارة إلي وجود مشكلة ، كما أشار الطلاب أن ذلك نتيجة لضعف مستوى جودة الخدمة التعليمية ، ودلت هذه الظاهرة علي أن المشكلة يمكن التعبير عنها بالتساؤل - هل الأداء المؤسسي يساهم في تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية ؟ وللتغلب علي مشكلة الدراسة تمت صياغة ثلاثة فروض اختلاف بين الجامعات العاملة في مصروفق نوع الملكية من حيث أنماط الثقافة التنظيمية ومستوي الأداء المؤسسي وجودة الخدمة التعليمية ، إضافة لفرض يدرس العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية في ظل الأداء المؤسسي ، وتمثلت متغيرات البحث في كل من أنماط الثقافة التنظيمية ( متغير مستقل ) ، وجودة الخدمة التعليمية ( متغير تابع ) ، والأداء المؤسسي ( متغير وسيط ) ، ولجمع البيانات تم استخدام قائمة استقصاء ، ذات شقين الشق الأول تم توجيهه لأعضاء هيئة التدريس والإداريين ، والشق الثاني تم توجيهه للطلاب ، وتم الإعتماد علي تحليل التباين وتحليل المسار ( أموس ) ، وعدد من الإختبارات الإحصائية لإختبار فروض البحث ، وتم التوصل إلي أهمية الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوي جودة الخدمة التعليمية ، كما أنه يدعم أنماط ثقافة ( الإبتكار ، الرسالة ، المشاركة ) بدرجة أكبر من نمطي التكيف والإلتساق ، كما تبين أن الجامعات التي تتبع نمط ثقافة الرسالة ونمط ثقافة الإبتكار ذات أداء مؤسسي أفضل ، خلصت الدراسة إلي ضرورة الإهتمام بفكر وثقافة الأداء المؤسسي بصورة إجمالية، من أجل تحسين جودة الخدمة

التعليمية في ظل سيادة أنماط ثقافية أكثر مناسبة للعملية التعليمية وهي بالترتيب تتمثل في ثقافة الرسالة ، ونمط ثقافة الإبتكار ، ونمط ثقافة التكيف .

### 1-9-2-25 دراسة ( سارة بهلولي،2016)

تناولت الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية علي المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، حيث هدفت إلي معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تحديد مدي تأثير الثقافة التنظيمية علي المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، بالتطبيق علي بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، التي تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعريرج.

وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلي توفر الأبعاد الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية وهي : النفوذ الوظيفي ، الجماعية مقابل الفردية ، تجنب المخاطر ، الذكورة مقابل الأنوثة ، بدرجات مقبولة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلي غياب ثقافة المسؤولية الإجتماعية لدي إطارات المؤسسات محل الدراسة ، لكن هذا لا ينفى ممارسة هذه المؤسسات لمسؤوليتها الإجتماعية ولو بدرجة مقبولة ، وإن كان هناك تفاوت في درجة الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية تجاه الأطراف أصحاب المصالح ، حيث كانت الممارسة مقبولة جداً تجاه المالكين ، في حين تمارس بشكل مقبول تجاه كل من العمال ، المستهلكين ، البيئة ، الحكومة ، المنافسين وجماعات الضغط ، أما فيما يخص الإلتزام تجاه المجتمع فكان بدرجة متوسطة وهذا ما يجعل المؤسسات محل الدراسة بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة . فيما يخص تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية علي إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح ، أعطت النتيجة بأن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات لا يمكن فرضها بقوة القانون وإنما يجب أن تتبع من قيم المؤسسة ومبادئها .

قدمت هذه الدراسة جملة من الإقتراحات والتوصيات الرامية إلي تفعيل ممارسة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، من خلال العمل علي غرس ثقافة المسؤولية

الإجتماعية مفهوماً وممارسةً ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات وقبل ذلك رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية والإنتقال بها من مجرد برامج إلي قيم مترسخة في ثقافتها التنظيمية .

#### 1-9-2-26 دراسة ( حسام يوسف محمود ، 2018 )

تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ، حيث هدفت إلي التعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ، وذلك من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة لأداة جرد الثقافة التنظيمية OCI : الثقافة التنظيمية البناءة ، الثقافة التنظيمية الدفاعية / السلبية والثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية ودراسة تأثيرها علي جودة الخدمة ، وقد تم إعتقاد المقاربة الإستنباطية منهجاً عاماً للبحث ، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال استبيان تم تنظيمه من خلال الإطلاع علي المراجع والبحوث العلمية والدراسات السابقة ، حيث قام الباحث بتوزيع الإستبيان علي ( 368 ) فرداً من : أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والعاملين وطلاب الدراسات العليا في جامعة تشرين ، استرد منها ( 351 ) استبياناً كان من بينها ( 18 ) استبياناً غير صالح للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل هو ( 333 ) استبياناً . تم توزيع الإستبيان وإجراء المقابلات الشخصية وتدوين الملاحظات التي أغنت البحث ، كما تم إعتقاد برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوافرة .

تمثلت أهم النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية البناءة وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / السلبية وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية وجودة الخدمة ، وقد تمثلت أهم التوصيات بالآتي : ضرورة الإستعانة بطلاب جامعة تشرين وخريجها بهدف تحسين جودة الخدمة وربط الجامعة بالمجتمع ، ضرورة التركيز علي بعدي التعاطف والأمان في جودة الخدمة

لما لهما من علاقة قوية بأداء الخدمة كما تم اقتراح نموذج لدور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة وتوضيح آلية تطبيقه .

### 1-9-2-27 دراسة ( النور قزف نوجي طوفا ، 2018)

تناولت الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة ، حيث هدفت إلي إختبار أثر عوامل البيئة الخارجية علي أداء المؤسسات العامة بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة السودانية . ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية تم نمذجة الدراسة إستناداً علي الدراسات السابقة ونظرية الموارد ومنها طورت الفرضيات لإختبارها بإستخدام المنهج الإحصائي الوصفي لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات العامة وإستخدام الثقافة التنظيمية كمتغير معدل وذلك عبر تحليل المسار والأثر إستناداً لآراء مجتمع عينة الدراسة تتكون من المؤسسات العامة . وقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء ( 300 ) موظف من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمؤسسات تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ورئيس قسم . وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة . استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية ( لإختبار تحليل المسار ) برنامج ( AMOS ) ونموذج المعادلة البنائية ( SEM ) . كما توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أظهرت وجود أثر إيجابي لعوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي ( العوامل الإجتماعية ، العوامل التكنولوجية ، العوامل السياسية ) في أداء المؤسسات العامة عنصر ( الفاعلية والكفاءة ) ، هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات ، والثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي واداء المؤسسات . كما خلصت الدراسة إلي عدد من التوصيات تشير إلي تعميق وتشخيص البيئة الخارجية والمحيط للمؤسسات العامة والتنبؤ بما يدور ذلك في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة ، وكذلك إقامة مراكز بحثية وعلمية وتشخيصية تحلل البيئة عوامل الخارجية مع الإعتماد في عملية التغيير بالمؤسسات علي القيادات التحويلية .

### 1-9-3 الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

#### 1-3-9-1 دراسة ( Longo . M . Muta , M and Benoli , A , 2005 )

تناولت الدراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات و الأداء المؤسسي ( Corporate Social Responsibility and Corporate Governance ) حيث أجريت بحوث علي مجموعة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة من المجالات الصناعية المختلفة التي تعمل في إيطاليا داخل ( تريني توري في رومانيا ) ، هدفت هذه الدراسة إلي المساهمة في فهم واضح للإلتزام الإجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي نفس الوقت تحليل خصائص المسؤولية الاجتماعية للشركات ، عدا تلك الدراسة تسعى لتطوير وتنفيذ الإتفاقيات في مطالب محددة للشركات الصغيرة والمتوسطة في خلق قيمة إجتماعية وإنشاء شبكة من القيمة وهي الأداة القادرة علي إختيار توقعات أصحاب المصلحة نحو الأنشطة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وجدوا أيضاً أن توقع الموظف تجاه أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات يشمل الأبعاد التالية : ( الصحة والسلامة في العمل ، تطوير مهارات العمال في العمل ، الرفاه ، رضا العاملين ، نوعية العمل ، العدالة الإجتماعية).

#### 1-3-9-2 دراسة ( يفورد ، 2005 )

تناولت هذه الدراسة ( Corporate Social Responsibility in Europe , North American and Asia ) دراسة المسؤولية الاجتماعية حيث أن العينة مكونة من ( 20 ) شركة من بين مجتمع الدراسة ( 450 ) شركة من الشركات الكبيرة العاملة في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا ، العشرون شركة تم إختيارها بالنسبة ( للإتفاقيات الدولية ، مدونات السلوك ، وأفضل ممارسات الصناعة ) ، وقد بينت هذه الدراسة أن الجوانب الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات متطورة في الشركات الأوروبية وبدرجة أقل من الشركات في أمريكا الشمالية وآسيا ، وتناولت الأبعاد التالية للمسؤولية

الإجتماعية الداخلية : ( عدم التمييز ، تكافؤ الفرص ، عدالة الأجور ، التعليم المهني ، تكوين الجمعيات ، حقوق الإنسان ) .

### 3-3-9-1 دراسة ( بون و اروموغام ، 2006 ) ( Boon and Arumugam , 2006 )

تناولت هذه الدراسة تأثير الثقافة المؤسسية علي الإلتزام التنظيمي ، دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا ( The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia )

هدفت لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية ( فريق العمل ، الاتصال ، الاعتراف والمكافأة ، والتدريب والتطوير ) علي الإلتزام التنظيمي ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات ، وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة إن الاتصال ، والتدريب والتطوير ، والمكافآت والتقدير ، وفريق العمل ارتبطت ايجابياً مع التزام العاملين ، كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الإلتزام التنظيمي . إضافة إلي أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية علي الإلتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

### 4-3-9-1 دراسة ( البدر ، Elisha ، وسوه كنج ، 2010 )

تناولت هذه الدراسة علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والإلتزام التنظيمي ، وكانت أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التعليم والتدريب ، وحقوق الإنسان ، والسلامة والرفاهية، ميزان العمل والحياة ، التغيير في مكان العمل ) ، وتكونت العينة من ( 236 ) مفردة من موظفي المصارف التجارية الأردنية ، وبينت النتائج أن أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ترتبط بشكل ملحوظ و إيجابي فيما يتعلق بالإلتزام الوجداني والإلتزام المعياري ، كذلك بينت الدراسة أن جميع أبعاد المسؤولية

الإجتماعية الداخلية للشركات لم يكن لديها علاقة كبيرة مع الإلتزام الإستمراري ، وأوضحت النتائج أن ممارسات المسؤولية الإجتماعية الداخلية في البنوك كانت علي مستوى دلالة إحصائية لتشجيع الموظفين علي الإلتزام الوظيفي والمشاركة ، وتوصي الدراسة الدراسات المستقبلية أن تولي إهتماماً أكبر لهذه الممارسات المسؤولية الإجتماعية الداخلية مثل التعليم والتدريب ، وحقوق الإنسان ، والسلامة والرفاهية ، ميزان العمل والحياة ، والتنوع في مكان العمل مما يزيد من مستوى الإلتزام الوظيفي بين الموظفين ، نصحت الدراسات المستقبلية أيضاً للتحقيق في الممارسات الأخرى للمسؤولية الإجتماعية الداخلية ، الهيكل التنظيمي علي سبيل المثال ، نمط الإدارة ، والأمن الوظيفي ، إدارة الجودة .

#### 1-9-3-5 دراسة ( سيف عبيد الشبيل ، وليد عاودة ، 2011 )

تناولت هذه الدراسة Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment : Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co والغرض منها هو معرفة العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية والإلتزام الوظيفي وتكونت العينة من ( 131 ) موظف في شركة تصنيع الأسمنت الأردنية ، تتبني هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النظري والعملي علي حد سواء ، وتمثلت أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( الهيكل التنظيمي ، السياسات الإدارية ، التغيير والإبتكار ) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية إحصائياً بين الهيكل التنظيمي والإلتزام الوظيفي ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين السياسات الإدارية والإلتزام التنظيمي ، وعدم وجود علاقة بين الإبتكار للشركات والإلتزام الوظيفي ، وخلصت هذه الدراسة بعدد من التوصيات التي تدعو إلي سياسات إدارة محددة بوضوح ، وتعزيز عملية الإبتكار علي نطاق أوسع بأن يحفز الإلتزام الوظيفي بين الموظفين ، ينصح الشركة بالإهتمام أكثر بسياسة المكافآت ، وتوفير برامج تطوير الموظفين ، وتحفيزهم علي المشاركة في عملية صنع القرارات في الشركات ، والإبقاء

علي الموظفين وتعزيز الإلتزام بعملهم ، وتدعو هذه الدراسة لمزيد من الدراسات التي تقيس تأثير الإبتكار ، بإعتبارها واحدة من أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ، علي الإلتزام الوظيفي في الشركات الصناعية مثل شركة البوتاس العربية وشركة مصفاة البترول الأردنية لمعرفة ما إذا كانت توافق أو لا توافق علي النتائج من هذه الدراسة .

### 1-9-3-6 دراسة ( Chuttipattana & Shamsudin , 2011 )

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الدور المعدل للثقافة التنظيمية علي العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية ، وتكونت عينة من ( 358 ) مفردة من مديري الرعاية الصحية الأولية في تايلاند ، وتوصلت الدراسة إلي أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية ، بالإضافة إلي أن المدراء الذين عملوا في بيئة تتمتع بالثقافة التنظيمية العالية توفرت لديهم درجة عالية من الكفاءة الإدارية .

### 1-9-3-7 دراسة ( عائشة ميرغني شبيكة ، 2016 )

تناولت هذه الدراسة The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction within the Banking Sector in Sudan حيث هدفت إلي التعرف علي العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والرضا الوظيفي ، وذلك إستناداً علي نظرية أصحاب المصالح ، علي وجه التحديد هدفت للتعرف علي أهم مكونات المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ( التدريب والتطوير الوظيفي ، حقوق الموظفين ، إستحقاق الإجازة ، الصحة والسلامة ، بيئة العمل الإجتماعية ، رفاهية العاملين ، التنوع الوظيفي ، ودعم ذوي الإحتياجات الخاصة ) التي لها تأثير معنوي وإيجابي علي الرضا الوظيفي .

نموذج البحث أُختبر عن طريق البيانات التي تم جمعها من الإستبيانات ، حيث تم الحصول علي ( 375 ) نسخة إستبيان صالحة للتحليل من موظفي القطاع المصرفي في السودان . كان إختبار مفردات العينة بإسلوب العينة العشوائية الطبقيّة الغير نسبية . بعد الحصول علي البيانات تم إجراء تحليلي الإعتمادية والتحليل العاملي . وأخيراً أُجري تحليل الإنحدار وذلك لإختبار الفرضيات والحصول علي النتائج .

حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هنالك ستة أبعاد للمسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتطوير الوظيفي ، حقوق الموظفين ، الصحة والسلامة ، بيئة العمل الإجتماعية ، رفاهية العاملين والتنوع الوظيفي ) لها تأثير معنوي إيجابي علي الرضا الوظيفي ، وأن دعم ذوي الإحتياجات الخاصة وإستحقاق الإجازة ليس لهما أي تأثير معنوي إيجابي علي الرضا الوظيفي .

#### 1-9-3-8 دراسة ( Afraa Ahmed Mohmmed Khalid , 2016 )

تناولت هذه الدراسة ( The Mediating Effect of Perceived Value on The Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty , Switching Costs as Moderator, in Sudanese Banking Sector ) المدركة في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء الموقفي والسلوكي في القطاع المصرفي السوداني . إلي جانب ذلك ، دراسة أثر التكاليف التحويلية كمتغير معدل في العلاقة بين القيمة المدركة وولاء العملاء . حصلت هذه الدراسة علي بيانات من ( 364 ) عميل في ( 34 ) مصرفاً في السودان من خلال تقنية أخذ العينات الحصصية للعينات غير الإحتماالية وكان معدل الإستجابة 73% . لإختبار جودة المقاييس استخدمت الدراسة التحليل العاملي وموثوقية الإختبارات ، وإختبار الفرضيات استخدمت الدراسة تحليل الإنحدار المتعدد . بينت النتائج أن ثلاثة من عناصر جودة الخدمة وهي الإستجابة ، الملموسية ، والتعاطف لها علاقة إيجابية مع ولاء العملاء الموقفي والسلوكي ، ولكن الإعتمادية

والضمان لها علاقة سلبية . بالإضافة إلي ذلك كشفت الدراسة أن الإستجابة والتعاطف علاقتها إيجابية مع القيمة المدركة ، ولكن الموثوقية والضمان علاقتها سلبية مع القيمة المدركة . وعلاوة علي ذلك كان الأثر الوسيط للقيمة المدركة جزئياً . كما دعمت هذه الدراسة الدور المعدل للتكاليف التحويلية في العلاقة بين أبعاد القيمة المدركة هي قيمة السعر والقيمة الإجتماعية مع الولاء السلوكي .

### 1-9-3-9 دراسة ( نينا ماكسيموفيك ، 2012 ) :

تناولت هذه الدراسة المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية للشركات في صربيا، تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية التعامل مع ظاهرة المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في القدرة على تحقيق الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للشركات وتمثل توجه الشركة من أجل تحسين رفاهية المجتمع من جهة والفوائد الاستراتيجية للشركة من جهة أخرى.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في الشركات المالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما تنعكس المتطلبات الرئيسية في الأنشطة المضطلع بها لتحديد أنواع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحديد عوامل التحفيز، وتحديد الأنشطة المتعلقة باستراتيجية الشركات الاجتماعية والفوائد المرجوة منها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد كانت نتائج الدراسة هي وجود اتجاه إيجابي إحصائياً في الوجود التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع المالي الصربي ودوائرها للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات ، فقط 10% لديهم لجنة خاصة داخل مجلس الإدارة التي تراقب أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ، تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات الأكثر أهمية، وفقاً للمستطلعين هي ثقافة الشركات والقيم (8,41%) احترام اللوائح (8,21%)، سمعة الشركة (7,81%)، تطوير المواقع والقيادة في الميدان، فضلاً عن الشفافية لأصحاب المصلحة (7,01%) جذب واستيفاء الموظفين الموهوبين (7,01%)، وتوقعات المجتمع والوعي الأخلاقي (6,81%)، نوايا إدارة (6,40%)، والتمايز

(6,21%)، سهم أسعار الزيادة (5,81%)، والتوعية البيئية (5,61%)، تعظيم الربح (4,4%) وارتفاع أسعار السلع والخدمات (4,2%).

كما توصلت الدراسة للتوصيات الآتية: على الرغم من أن معظم الشركات تحدد سياستها للمسؤولية الاجتماعية ولكن لا تجعل لهم جمهوراً، ولا تستخدم كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، بالنسبة لفهم المسؤولية للشركة، يفضل مصالح أصحاب المصلحة على مدى التزام الشركة فيما يتعلق بالتنافسية الاستراتيجية، أكبر فائدة من المسؤولية الاجتماعية للشركات والمشاركين وطرح تعزيز سمعة الشركة وصورها في المركز المستطلعين تصوراً أن الأنشطة الاستراتيجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشبكات أشارت إلى عدم وجود اتصال بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها تنافسية، على الرغم من كل شيء.

#### 1-9-3-10 دراسة ( لاتريديس ، 2011 )

تناولت الدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على ممارسة الأعمال في حالة معايير إدارة الشهادة الدولية ، حيث هدفت على استكشاف تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات اليونانية على ممارسة الأعمال التجارية، ومساهمتها في إنجاح تحقيق أهدافها، والدراسة توظف معايير إدارة الشهادة الدولية (ICMS). وكانت المتغيرات التابعة هي: النسبة المئوية للشركات المعتمدة، وعدد الشركات المتعددة الجنسيات، الاستخدام اليومي للوثائق، مستوى تغيير محتوى الوثائق القياسية، تواتر عمليات المراجعة الداخلية، واستخدام شعار (ICMS) على المواقع الإلكترونية والوثائق والمنتجات، والمتغيرات المستقلة هي: الدوافع، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وعي العملاء ، وعي الحكومة ، سنوات تطبيق معايير (ICMS) والعقوبات والتشدد في الإطار التنظيمي. واستند البحث على منهج أساليب مختلط باستخدام ( استبانة ومقابلات)، كان مجتمع الدراسة (986) شركة وتم عمل دراسة استكشافية بتحليل

ردود (211) من الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من الخدمات والتجارة والتصنيع تم اختيار عينة مكونة من (18) شركة لدراستها دراسة معمقة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تفشل في التأثير على ممارسة الأعمال التجارية، وأن الشركات لا تؤدي هذه الممارسات من أجل تحسين أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن بسبب عوامل القدرة التنافسية والشرعية.

- تبين الدراسة أن الشركات تستخدم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لاقناع أو حتى تقليل الجهات المعنية التي تقدم على أنشطة الشركة.

### 1-9-3-11 دراسة ( نانسي جورج كادما ،2016)

تناولت هذه الدراسة جودة الخدمة والمعايير الشخصية ونموذج قبول التقنية كمحددات لتبني خدمة الهاتف المصرفي بالسودان - الدور المعدل للعوامل الموقفية ، حيث هدفت لدراسة أبعاد جودة الخدمة، المعايير الشخصية ونموذج تقبل التقنية كمحددات لتبني تقنية الخدمة الذاتية، متناولة خدمة الهاتف المصرفي كمثال لتقنيات الخدمة الذاتية، مع دراسة الدور المعدل للعوامل الموقفية وذلك استناداً على المعلومات التي تم بحثها عن استخدام نظم المعلومات في الدراسات السابقة.

قامت الدراسة بتحديد عدة أهداف فرعية مثل:

(1) معرفة محددات تبني خدمة الهاتف المصرفي في المجتمع السوداني.

(2) دراسة أثر أبعاد جودة الخدمة ( الموثوقية - سرعة الاستجابة - الكفاءة - الملائمة ) على تبني

الخدمة.

(3) قياس أثر مكونات نموذج قبول التقنية ( الاستفادَة - سهولة الاستخدام - الموثوقية - المخاطرة) على مدى تبني السودانيين لخدمة الهاتف المصرفي.

(4) معرفة أثر المعايير الشخصية ( المعايير الوصفية - المعايير الدخيلة) على تبني خدمة الهاتف المصرفي.

(5) دراسة الدور المعدل للعوامل الموقفية ( زمن الانتظار - تذبذب الخدمة ) على العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

باستخدام العينة العشوائية تم جمع المعلومات من 349 عميل بنكي من بنك فيصل الإسلامي ومصرف السلام حيث كانوا هم البنوك الوحيدة التي تقدم الخدمة المصرفية في وقت جمع المعلومات للدراسة.

افترضت الدراسة (9) إفتراضات رئيسية بحسب الإطار النظري للبحث وذلك لدراسة محددات تبني الخدمة والدور المعدل لتبني خدمة الهاتف المصرفي.

مكونات نموذج قبول التقنية (TAM) كان هناك أثر لسهولة الاستخدام و الموثوقية والمخاطرة على تبني الخدمة لدى السودانيين وتجدر الإشارة إلى العلاقة السالبة بين المخاطرة وتبني الخدمة أي كلما زادت المخاطرة كلما قل احتمال تبني الخدمة. أيضاً توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اي أثر للاستفادَة على تبني خدمة الهاتف المصرفي. فضلاً عن ذلك تم تحكّم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عن طريق بعض العوامل الديمغرافية مثل النوع والسن والمستوى التعليمي والخبرة مع البنوك والخبرة مع خدمة الهاتف المصرفي ولكن لم يتغير التحكّم في النتائج.

أبعاد المعايير الشخصية ( المعايير الوصفية - المعايير الدخيلة) لم يكن لها أثر على تبني الخدمة لدى السودانيين حيث لم تكن تلك المعايير بمثابة حافز لدعم فكرة تبني خدمة الهاتف المصرفي.

اثنين من أبعاد متغير جودة الخدمة كانت لهما المساهمة الأكبر في التأثير على تبني الخدمة وهما الموثوقية والكفاءة. أما الملائمة فلم يكن لها أي دور فعال لدى المشاركين أي لم يكن من الضروري ملائمة الخدمة لديهم. أما البعد الرابع وهو سرعة الاستجابة فقد تم استبعاده منذ المراحل الأولى للتحليل العاملي للمتغيرات. فضلاً عن ذلك تم تحكّم العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عن طريق بعض العوامل الديمغرافية مثل النوع والسن والمستوى التعليمي والخبرة مع البنوك والخبرة مع خدمة الهاتف المصرفي ولكن لم يغير التحكّم بالنتائج.

اهتمت الدراسة أيضاً بدراسة الدور المعدل للعوامل الموقفية على العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أي تأثير لها على الأغلبية العظمى من الفرضيات ما عدا الدور المعدل لتذبذب الخدمة على العلاقة بين بعد الكفاءة في متغير جودة الخدمة والمتغير المستقل ( تبني خدمة الهاتف المصرفي)، بمعنى أنه كلما زاد تذبذب الخدمة كلما قل احتمال تبني الخدمة. فيما عدا ذلك لم يكن هناك أي دور لكلا أبعاد العوامل الموقفية وهم زمن الانتظار وتذبذب الخدمة بمعنى أن المتغيرات المستقلة تؤثر مباشرة على المتغير التابع بدون أي تدخل لأي من تلك العوامل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تشترك معها في تحليل البيانات حيث أنها تناولت التحليل الوصفي والتي إعتمدت علي حزم التحليلات الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) SPSS وهي من البرامج الشائعة الإستخدام في تحليل البيانات في الدراسات الإنسانية التي تحتاج إلي تفصيل وعمق أكبر لإثبات مدي معنوية النتائج ، كما أنها إستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية . لكن من جانب آخر نجد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها إستخدمت حزمة برنامج التحليل

الإحصائي ( Smart PLS V3 ) في إجراء عملية التحليل العاملي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة . كما أنها تناولت العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة وقد تناولت الدراسات السابقة هذين المتغيرين بصورة مباشر وغير مباشرة عن طريق أبعاد ومتغيرات أخرى مثل دراسة ( مقدم وهيبية ، 2011 ) بعنوان "سياسات وبرامج المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال" حيث تناولت الأبعاد " التكوين والتدريب ، تحسين ظروف العمل ، برامج تحسين نوعية الحياة ، البرامج التوعوية والثقافية والرياضية ، برامج التعريف بأهمية الإشتراك في النشاطات الخيرية والتطوعية ، وأنشطة حماية البيئة ، إصدار مدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال ، احترام قانون العمل ، الحفاظ علي الحقوق المادية والأدبية للموارد البشرية ، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات واستشارتهم فيما يتعلق بالمنظمة ، تنويع الوسائل التحفيزية والمكافآت ، العدل بين الجنسين في العمل ، احترام حقوق المرأة في الوسط المهني وتشجيعها ، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للإحتفال وتكريم العاملين " ، وكذلك دراسة ( سالم حامد حمدي ، 2013 ) بعنوان " واقع المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين "تناولتالأبعاد " بيئة عمل مناسبة ، تكييف ، إضاءة ، نظافة وعدم تلوث ، تزويد العاملين بمستلزمات وقائية ، الوقاية من إصابات العمل أو علاجها ، إسكان العاملين ، تغذية العاملين بتقديم وجبات طعام أيام العمل ، نقل العاملين من أماكن سكنهم إلي مقرات عملهم ، علاج العاملين وذويهم ، تدريب العاملين ، التسامح علي ما يرتكبونه من أخطاء عفوية ، رفع روحهم المعنوية ، الإستماع إلي شكواهم ، إعتداد أسس سليمة في الثواب والعقاب " ، كما نجد دراسة (سلامة عبد الله خلف العطامسة ، 2015) بعنوان الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط تناولت نفس الأبعاد لكن مع متغير تابع آخر

حيث تناولت الأبعاد " التدريب والتطوير، والسلامة والصحة العامة، ، التنوع في بيئة العمل ، حقوق الإنسان " مع إضافة بعد آخر هو الموازنة بين العمل والحياة الخاصة ، أما هذه الدراسة تناولت المسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها " التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل " . كذلك نجد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة والتي لم تتناولها الدراسات السابقة ، حيث تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل لكن مع متغيرات أخرى غير المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة ، مثل دراسة ( أحمد موسي أحمد فرج ، 2016) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء : دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، كذلك دراسة ( محمد عصام عوض محمد ، 2017) بعنوان : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم، ودراسة ( معالي عباس الشريف عبد الرحمن ، 2018) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها علي الأداء المؤسسي . الدور المعدل للثقافة التنظيمية ، ودراسة (النور قزف نوجي طوفا ، 2018) بعنوان : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة ، و دراسة ( يوسف آدم محمد شايب ، 2020) بعنوان : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ، ودراسة ( مجاهد عبد القادر فضل السيد وآخريين ، 2021) بعنوان : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة والأداء الإستراتيجي بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان الأبيض، و دراسة ( إلهام عبد الرازق محمد ، 2021) بعنوان : الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

والأداء ، و دراسة ( Chuttipattana & Shamsudin , 2011 ) والتي هدفت إلي التعرف علي

الدور المعدل للثقافة التنظيمية علي العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية .

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

1-2 المسؤولية الإجتماعية الداخلية الشركات

2-2 جودة الخدمة

3-2 الثقافة التنظيمية

4-2 العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وجودة الخدمة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 2-1 المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات :

##### 2-1-1 مقدمة :

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

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مختلف مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومراحل تطور هذا المفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وفوائد تبني المسؤولية الاجتماعية، ومدى تكامل المسؤولية الاجتماعية مع استراتيجية المنظمة، وكذلك نظرة الإسلام للمسؤولية الاجتماعية.

#### 2-1-2 دراسة تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ منذ أن بدأ يأخذ مكاناً عام 1950م، حتى أصبح يظهر جلياً في العقد الأخير، بحيث بدأت منظمات الأعمال في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجيتها والتقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح فضلاً عن إبرازها عبر مسميات مختلفة، إذ تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية ومنها:

المساءلة الاجتماعية ( Corporate Accountability )، الأخلاق التنظيمية ( Corporate Ethics )،  
المواطنة التنظيمية ( Corporate Citizenship ) والالتزامات التنظيمية ( Corporate  
(Obligation).

## 1-2-1-2 المفهوم:

لقد رافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها تصاعداً في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة منظمات الأعمال هذه مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته، أدت هذه الضغوط إلى أن تتبنى منظمات الأعمال مزيداً من الالتزام للطلب الاجتماعي سواءً كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع، وهكذا ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل:

- أ- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجوم منظمات الأعمال وتعقد علاقاتها.
- ب- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير توعية الحياة والارتقاء بها.
- ج- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية.
- د- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائلها.
- هـ- التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع.
- و- الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع.
- ز- تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في هذا المجال ( الغالبي ، والعامري ، 2010 م ، ص 48 ) .

وعلى هذا الأساس فقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

لقد كان ينظر لها على أنها عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجه المنظمة بإرضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام ولكن Bernan يشير إلى أن الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة بل إنها معقدة جداً ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين: الأول- يتمثل بوجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتباين بل وتتناقض أحياناً، والثاني- وجود فجوة Gap بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المنظمات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع (الغالبية ، والعامري ، 2010 م ، ص 49 ) .

إننا نعتقد أن هذه الفجوة يمكن تقليلها من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين الأعمال والمجتمع من خلال زيادة شفافية الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال في المجتمع . ومن وجهة نظر Robbins فإن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرة منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع (الغالبية ، والعامري ، 2010 م ، ص 49 ) .

إن النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح أفرز بوادر حقيقة لأن تتبنى منظمات الأعمال دوراً أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها وفي هذا الإطار عرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (الغالبية، والعامري، 2010م، ص49) .

لقد شكل هذا التعريف منطلق لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعاً لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة، فقد أشار Strier إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد

الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها (الغالبى، والعامرى، 2010م، ص49).

وطرح Holms وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاماً على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها (الغالبى، والعامرى، 2010 م، ص 49) .

وتجدر الإشارة إلى أن رأياً طُرح من قبل الباحث Robbins ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility والاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدينين المتوسط والقريب (الغالبى، والعامرى، 2010 م، ص 50) .

ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة لـ (Carroll) في هذا المجال نجد أنه أوضح كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية:الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية (الغالبى، والعامرى، 2010 م، ص 50) .

فالمسؤولية الاقتصادية تتمثل في ممارسة أنشطة اقتصادية في إطار الكفاءة والفاعلية من خلال استخدام الموارد بشكل رشيد وإنتاج سلع وخدمات بنوعية راقية وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة.

أما المسؤولية القانونية يندرج ضمنها جانب الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومات والمنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها. فالمسؤوليتين السابقتين تشكلان قاعدة أساسية لبروز دور اجتماعي أكبر لاحقاً، فلا معنى للدور الاجتماعي للمؤسسة وهي تخرق القوانين ولا تستطيع تقديم السلع والخدمات الضرورية للمجتمع ( الغالبي ، وإدريس ، 2009 ، ص 524 ) .

ثالثاً المسؤولية الخيرة (رفاه المجتمع) : فهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي والذي يشتمل على مجمل التبرعات والهبات من المنظمات التي تخدم المجتمع والبيئة ولا تهدف للربح من خلالها، حيث في إطار هذا الجانب قد تتبنى منظمة الأعمال قضية أساسية من قضايا المجتمع والبيئة وتخدمها مثل تمويل جمعيات خيرية ورياضية ومستشفيات لمكافحة أمراض مستعصية، وتمويل مشاريع لإنشاء محميات بيئية.

رابعاً المسؤولية الأخلاقية : تتمثل في احترام الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر، فإن هذه الجوانب لم توطر بقوانين ملزمة تمكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها. ومن بين الأمور المتعلقة بهذه المسؤولية مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف، ومراعاة حقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد، ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.

تتعدد التعريفات وتتباين بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم. إن هذا الأمر يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد Complex Construction وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً أو حتى إقليمياً. إن السبب في ذلك يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية وأمور أخرى غيرها وقد أشار أحد الباحثين في هذا المجال أن مفهوم

المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم تحدد أبعاده بدقة حتى يومنا هذا. ولهذا السبب فإن هناك حيرة لدى منظمات الأعمال لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية (الغالبى ، والعامرى ، 2010 م ، ص 50) .

إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ( Internal Responsibility) يتمثل بإسهام المنظمة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والبعد الثاني خارجي External Responsibility ينعكس في مبادرات منظمة الأعمال في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع (الغالبى ، والعامرى ، 2010 م ، ص 50) .

إذا كانت الأفكار الأولى المقدمة لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها أعمال خيرية أو مبادرات إنسانية تقوم بها منظمات الأعمال لصالح جهات معينة في المجتمع فإن الفترات الأخيرة وما حصل فيها من تطور جعل هذا المنظور لا يستجيب لما حصل من تغييرات في بيئة الأعمال والحياة بشكل عام خصوصاً في ظل ظواهر عالمية جديدة مثل العولمة والخصخصة والتطور التكنولوجي وضمور دور الدولة وانتشار جمعيات حماية البيئة وقوة دور جماعات الضغط وحقوق الإنسان لذلك نجد أن الأدبيات في الفترات الأخيرة قد نحت منحنيً جديداً يقدم المسؤولية الاجتماعية في إطار أكثر شمولية وأوسع معنىً وضمن هذا الإطار تأتي أفكار Robbins حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية. وهكذا انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئة آنية إلى هدف إستراتيجي يتطلب إعطاؤه أهمية كبيرة في التخطيط الإستراتيجي بعيد الأمد وقد أكد هذا الرأي Daft ذاكراً أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في اتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه (الغالبى ، والعامرى ، 2010 م ، ص 51).

كما أنه من ناحية مفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد حددها (Berkowitz and Others, 1997, pp110) ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المنظمة تمثلت في:

أ/ المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح Profit Responsibility وتشير لى أن مسؤولية المنظمة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصادي Friedman ( إذ يرى أن تبني المنظمة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباح المنظمة ويزيد تكاليف العمل ، كما من شأنه إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم).

ب/ المسؤولية تجاه أصحاب المصالح Stake holder Responsibility نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المنظمة ، ظهر ما يسمى بالمسؤولية تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين ، موزعين، ... وغيرهم.

ج/ المسؤولية تجاه المجتمع Social Responsibility وقد أنتشر هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام . وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر (Green peace) والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الايجابية تجاه البيئة مثل التسويق الأخضر (Green Marketing).

تجمع برامج التسويق المرتبط بالسبب Cause – Related Marketing بين المفاهيم الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية من خلال مخاطبة القضايا العامة وإرضاء حاجات المستهلكين وتعزيز المبيعات وأرباح المنظمة كما هو الحال بالنسبة لمنظمة Master Card العالمية والتي تربط معوناتها

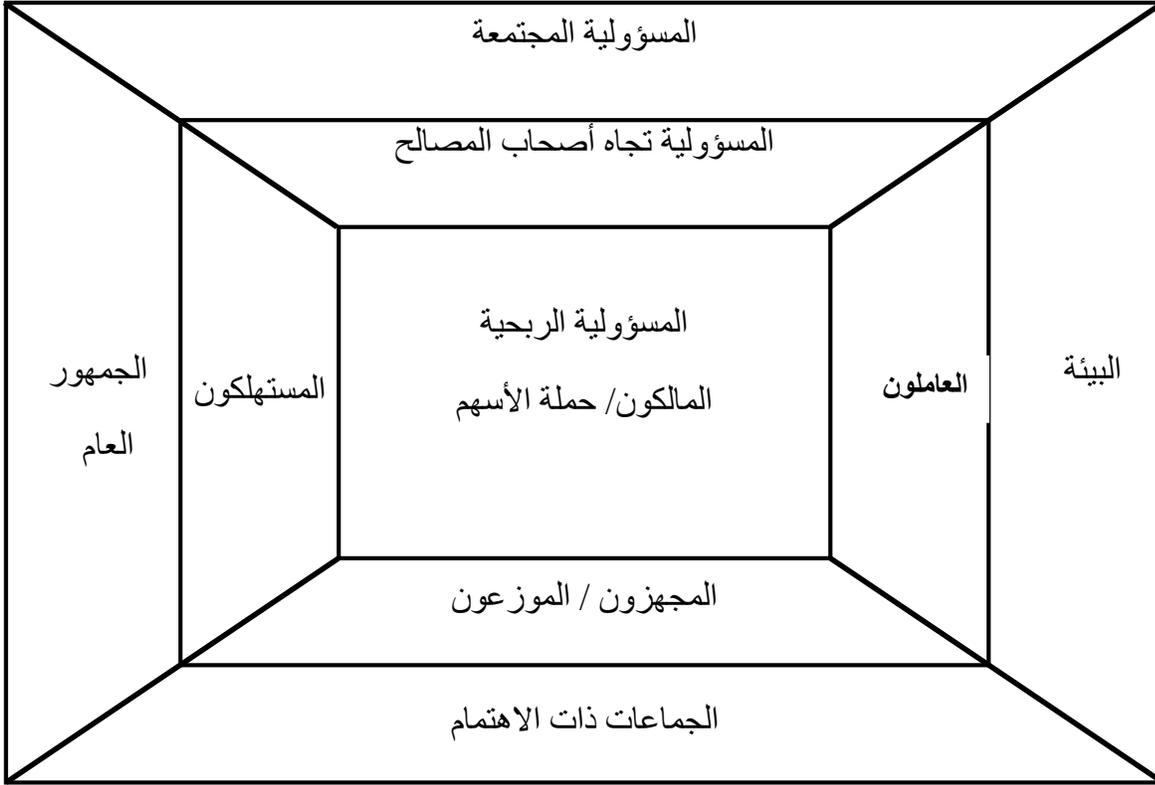
للمراكز المتخصصة في علاج أمراض القلب والسرطان والإيدمان بمستوى مبيعاتها المتحققة، فإذا ما

زادت نسبة المبيعات المتحققة زاد بالتالي مبلغ الدعم المالي لمثل تلك المراكز العلاجية.

وقد حدد Berkowitz and Others تلك المفاهيم الثلاثة بالمنظمة في الشكل (1/2).

## الشكل (1/2)

المفاهيم الثلاثة لمسؤوليات المنظمة  
"مضامين المسؤولية الاجتماعية"



المصدر : الحمدي، فؤاد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، (الجمهورية اليمنية : جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2003م ) ص 39

في محاولة لوضع تعريفاً محدداً للمسؤولية الاجتماعية، والتي ترد عادة في الأدبيات الأجنبية

بمصطلحات مختلفة مثل:

- Corporate Social Responsibility (CSR) المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- Business Social Responsibility (BSR) المسؤولية الاجتماعية للأعمال
- Corporate Responsibility مسؤولية المنظمة
- Social Responsibility المسؤولية الاجتماعية

فقد أورد العديد من الكتاب والباحثين تعاريفاً للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، كما هو موضح

بالجدول (1/2).

جدول (1/2)

تعريفات المسؤولية الاجتماعية

| المصدر                                                                              | التعريف                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Murray & Montanari 1986, 817                                                        | تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتج Product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي                                                                                                                   |
| Konkolewsky, 1996                                                                   | تعد محاولة للرقى وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية وكذا المتعلقة بالمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة، وتجاه سلامة العاملين وصحتهم.                                                         |
| Pride & Ferrell, 1997, 65                                                           | التزام المنظمة لتعظيم التأثيرات الإيجابية والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع.                                                                                                              |
| <a href="http://www.wbscd.com">www.wbscd.com</a> 2000                               | التزام المنظمات المستمر للسلوك أخلاقياً والمساهمة في التطوير الاقتصادي من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وعوائلهم وكذا الالتزام تجاه المجتمع بشكل عام.                                           |
| Fulop & others, 2000, 15                                                            | تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الاقتصاديات                                                                                                                                                |
| Schemerhorn, 2001, 126                                                              | التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.                                                                                                           |
| Maguire, 2001<br><a href="http://www.ethicsinaction.com">www.ethicsinaction.com</a> | تشمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحقيق المتطلبات المحلية وتحقيق التزامات المنظمة تجاه العاملين في تقديم التغذية الضرورية والحماية الصحية اللازمة وتعد المنظمات المسؤولة اجتماعياً منظمات شجاعة. |

| المصدر                                                               | التعريف                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cragg, 2001, 3<br><a href="http://www.Focal.Ca">www.Focal.Ca</a>     | تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عن العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح بما فيهم: المستهلكين، العاملين، المجتمعات المحلية، المستثمرين، المالكين، الحكومة، المجهزين، المنافسين. |
| O'brien& Robinson,<br>2002,3.                                        | القيام بالأشياء الصحيحة.                                                                                                                                                        |
| <a href="http://www.bsr.com">www.bsr.com</a> ,Bsrwebsite.htm<br>2002 | احترام القيم الأخلاقية والأفراد والمجتمعات والبيئة، بما يكفل تحقيق النجاح للمنظمات.                                                                                             |
| <a href="http://www.csreurope.org/2002">www.csreurope.org/2002</a>   | إنها ببساطة تعني أفضل الأعمال.                                                                                                                                                  |

المصدر : الحمدي، فؤاد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال ( غير منشورة)،(الجمهورية اليمنية : جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2003م ) ص ص 38 ، 39 ، 40 .

وعليه ومما تقدم يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة 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 ( الحمدي ، 2003 م ، ص ص 38 ، 39 ، 40 ) .

## 2-2-1-2 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

### Development of the Social Responsibility Concept

في نصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير علي أن المؤسسة يجب أن تتبنى دوراً أساسياً تجاه البيئة التي تعمل فيها ( الحسن ، 2014 م ، ص 3 ) .

وأن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن. كذلك ترصد المراحل التي تشكل إطاراً لتطور المفهوم عبر مداخل زمنية متعاقبة.

## 2-1-2-1-2 مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثاً بارزاً في الحياة الإنسانية حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في منظمات الأعمال التي كانت في حينها مركزة الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة. وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية.

لذلك نجد أن المستفيدين 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 إنتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى. وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصاً 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 إنتاج أكبر. وهنا يمكن القول بأن المنظمات قد وعت جانباً بسيطاً من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.

## 2-2-1-2-2 مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن:

إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل الظروف المزرية قد ولد شعوراً لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل. وقد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أُجريت 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 العاملين. لقد تبادرت كثير من المنظمات الرائدة في ذلك الوقت في إجراء دراسات مشابهة وبدأت اهتماماً بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف عمل مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين (الغالبية ، والعامري ، 2010 م ، ص 56).

## 2-2-1-2-3 مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:

إن التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها. لقد استخدمت خطوط الإنتاج في بداية ظهورها عدداً كبيراً من الأحداث وصغار السن وذلك لسهولة أداء العمل، حيث يتخصص العامل بجزء بسيط جداً من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه. إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنشأة الصناعية فضلاً عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الأعداد الكثيرة من السيارات التي بدأت تجوب شوارع المدن خصوصاً وأن نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة والغازات المنبعثة من احتراقها تحمل الكثير من الملوثات في الجو. وكذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها.

## 2-2-1-2-4 مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:

تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منشآت الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم. فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب وإن كان هناك بعضها اعتمده بعض الشركات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية، إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدٍ للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين.

## 2-2-1-2-5 مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزية:

إن إهمال إدارات المنظمات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ في الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة. إن حصول الكساد العالمي الكبير وإنهيار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل يعيشون منه أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم. كذلك من العلامات البارزة هنا تظهر دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلاً عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس بشكل واسع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية (الغالبى ، والعامري ، 2010 م ، ص 57).

## 2-2-1-2-6 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. فقد تخلصت كثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت كثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديموقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية . لقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصاً وقد تعزز في هذه الفترة النظام الاشتراكي في الاتحاد السوفيتي وبدأت بعض الدول تسير وفق النهج الشيوعي.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على منظمات الأعمال في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كل نتاج التطورات المشار إليها سابقاً. إن هذا يفترض نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الأعمال وليس طرحاً نظرياً فقط .

## 2-2-1-2-7 مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها. إن تعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون في مختلف الدول، فضلاً عن التطور في وسائل الاتصال التي أسهمت في نوعية الناس في دول أخرى وساعدت في نشر سريع لأخبار المكتسبات التي تحققت للنقابات 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 سواءً كانت بشكل عدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها من وجهة نظر المستهلك أو بعض قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة. ( الغالبي ، والعامري ، 2010 م ، ص 59 ) .

## 2-2-1-2-8 مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية :

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ودراسات أخلاقية بدأت منشآت الأعمال بصياغتها وتبني بنودها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات منظمات الأعمال ورسالاتها بشكل صريح ووافقت للنظر. ونجد أن المنظمات سواءً منها الصناعية أو ذات الإنتاج الخدمي قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المنشأة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتلق بالمرأة العاملة وحمائتها من الابتزاز الجنسي وغيرها من الانتهاكات.

نشير هنا إلى حقلٍ جديد في المحاسبة قد ظهر وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكثرت كذلك الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمنشآت وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ( الغالبي ، والعامري ، 2010 م ، ص 59).

## 2-2-1-2-9 مرحلة جماعات الضغط :

برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال. 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 المنظمات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس بالتالي على المنظمات بشكل غير مباشر.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجاً كفكرة نظرية وأقوى حضوراً على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصاً تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة (Sustainable Development) وتجدر الإشارة إلي أن كليات ومعاهد إدارة الأعمال تضمن برامجها مساقات إجبارية تتعلق بتدريس المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

## 2-2-1-2-10 مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات. إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق هذه الخصخصة وما حملته معها

من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الاقتصاديات في دول العالم. وهنا لابد من الإشارة إلى أن صناعة المعلوماتية وشبكة الإنترنت قد ولدت قيماً جديدة وجرائم جديدة كذلك وأنواعاً من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد (الغالبى، والعامري، 2010م، ص60).

كل هذا حث المنظمات باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصاً وأن انهيار بعض الشركات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل (انرون) قد كشف عن عدم التزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث الإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي وأصولها الحقيقية وعدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضراراً بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء (الغالبى، والعامري، 2010م، ص ص 55 - 60).

### **2-1-3 فوائد تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية :**

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة stakeholders ، مفترضين أن ما ينص عليه القانون من أعمال اجتماعية مطلوبة من منظمات الأعمال هو في حقيقة الأمر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا، لأن خرقها يضع المنظمة أمام مساءلة قانونية وهكذا تكون المنظمة ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

إن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف. كذلك فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغييرات الحاصلة

في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة ( عبد الرحمن، 1997م، ص198 ).

ويمكن أن نفرز عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع والدولة والمنظمة. فبالنسبة للمنظمة، فبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه من فوائد فإن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها. أما المجتمع فإن العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية فإنه يمكن أن يلخص بالآتي (الغالبى ومنهل، 2004م، ص ص 106-107):

- أ/ 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.
- ب/ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- ج/ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
- د/ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- هـ/ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- و/ 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.

وأخيراً فإن 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 بمستحقاتها 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 (الغالبى ، والعامري ، 2010 م ، ص ص 53 - 54 ) .

إضافة إلى ما ذكرناه سابقاً نجد أيضاً أن هنالك العديد من الدراسات أشارت إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها العديد من المنظمات خلال العقود الماضية جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية في عملها ضمن استراتيجيتها التنظيمية، استجابة للضغوط والتحديات الخارجية والداخلية التي واجهتها تلك المنظمات ومنها الضغوط التشريعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

إذ دعا المؤتمر الثالث المنعقد في مدينة Quebec عام 2001م الحكومات والمنظمات الخاصة إلى ضرورة تبني ومراعاة المسؤولية الاجتماعية، كما اعتمدت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ضمن برامج حقوق الإنسان في كندا وتم إدخالها ضمن الأولويات السياسية للحكومة، كما حدد المؤتمر الذي انعقد في مدينة ميامي عام 1994م الحكومة من تقشي الممارسات اللا أخلاقية والتي من شأنها أن تعيق النمو الاقتصادي (الحمدي ، 2003 م ، ص 41 ) .

لذلك اهتمت العديد من المنظمات بالتعرف على آراء الأفراد حول أدائها فسارعت بوضع استبيان من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت للتعرف على الإجراءات التي يمكن أن تجعلها مسؤولة اجتماعياً بشكل أكبر، وكذا التعرف على البرامج التي تبنتها المنظمات الأخرى من أنحاء العالم حول

المسؤولية الاجتماعية، ومن تلك المنظمات على سبيل المثال شركة Michael Hopkins (MHCI) في بريطانيا ، ومجموعة شركات BASF، وسلسلة مطاعم MacDonald. كما قامت منظمات أخرى بالاستعانة بالمنظمات المتخصصة في هذا المجال لتزويدها بدليل عمل إرشادي نحو تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية ، حيث تمتلك تلك المنظمات المتخصصة فرق عمل مدربة في هذا المجال، وهنا تشير Nancy Bradshaw وهي مديرة المنظمة الكندية لأعمال المسؤولية الاجتماعية Canadian Business Social Responsibility (CBSR) إلى أنها قامت بالاشتراك مع فريقها بربط برامج 20 شركة كندية مع برامج المسؤولية الاجتماعية لتحسين أدائها والمساهمة في تطوير وتحسن المجتمع (الحمدي ، 2003 م ، ص 41) .

كما أن مؤشر الأداء الاجتماعي (DSI) Domini Social Index والذي أسسه كل من Kinder & Domini & Lydenberg في عام 1995 كمؤشر لتقييم أسهم 400 منظمة أمريكية تم اختيارها بناءً على تقييم أدائها البيئي والاجتماعي، وقد حققت تلك المنظمات وفقاً لهذا المقياس نمواً في أدائها ومبيعاتها وفي معدل العائد على حق الملكية والأرباح بشكل عام (الحمدي ، 2003 م ، ص 42) .

أما Connolly فقد قسم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين رئيسيين هما الفوائد المالية والفوائد الاجتماعية. فبالنسبة للفوائد المالية يشير Connolly إلى أن المنظمة إذا لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية فإنها ستتكد تكاليف باهظة، وستدفعها على شكل تعويضات للمتضررين أصحاب المصالح بما فيهم حماة البيئة والذين يمكن يطالبوا المنظمة بدفع تكاليف الضرر البيئي.

كما أن عدم التزام المنظمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية سيعرضها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح، حيث أثبتت الدراسات أن (88%) من المصارف الأمريكية غيرت من إجراءات إقراض

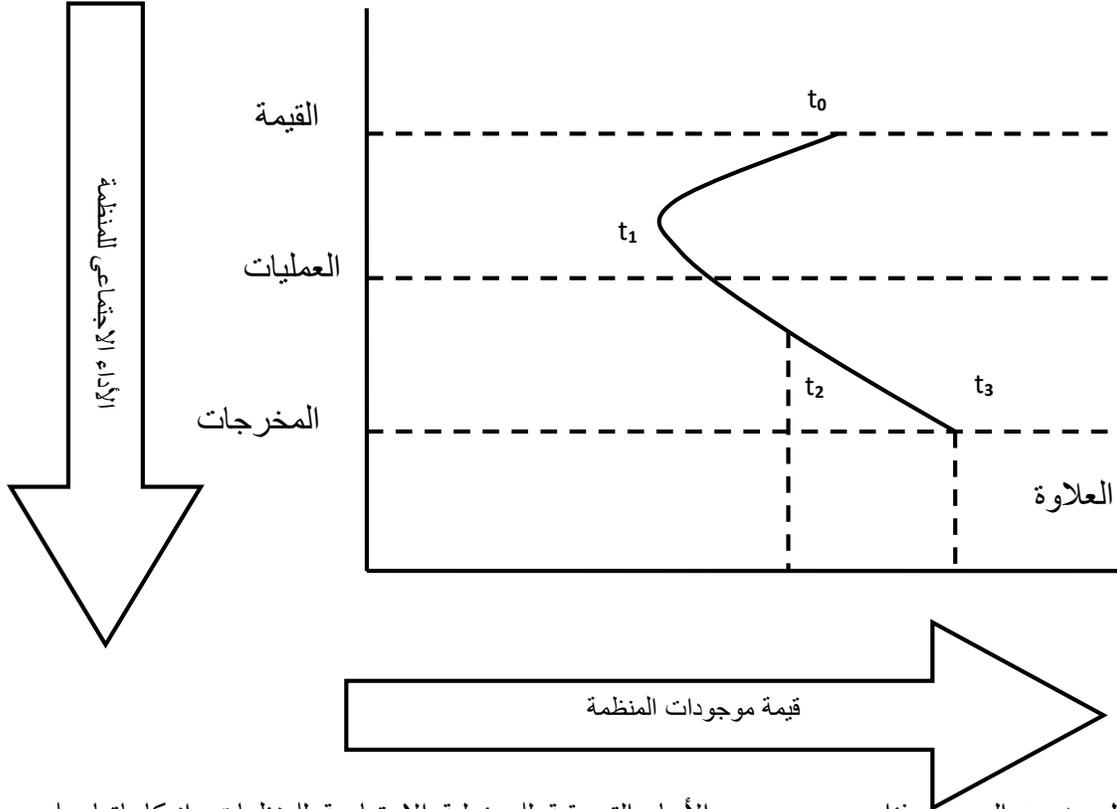
الأموال لبعض المنظمات التي يحتمل أن تسبب ضرراً بيئياً في المستقبل. وكذلك الحال بالنسبة لشركات التأمين التي بدأت تدرك ضرورة التوفيق بين سياسات المنظمة مع القوانين والتشريعات الصادرة من الجهات ذات العلاقة بحماية البيئة والتقارير الحكومية حول أداء تلك المنظمات. أما بالنسبة للفوائد الاجتماعية فيؤكد Connolly على أن المستهلكين لمنتجات العديد من المنظمات قد بدأوا بأخذ مجال المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات في الاعتبار عند اتخاذ قرارات الشراء، وقد أكدت المنظمات التالية: (AT & T) و (GM) و (SHELL) و (BODY SHOP) على ذلك (الحمدي 2003 م ، ص 42) .

وفي هذا الصدد يؤكد Gray على أن المنظمات التي تواجه المتاعب لمراجعة مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية وإجراء التعديلات اللازمة لتطبيقها ستحقق منافع طويلة الأجل وذات أهمية تجعلها تتفوق على منافسها الأقل دراية بمثل تلك القضايا (الحمدي ، 2003 م ، ص 42) .

في حين أظهرت (Sandra Waddock, 2000) من جامعة بوسطن وعلى موقع ([www.2bc.edu/waddock](http://www.2bc.edu/waddock)) أنه يوجد ارتباط إيجابي ضعيف بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن المنظمات التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة (5%) عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب. وقد أوضحت ذلك في الشكل (2/2) .

## شكل (2/2)

### دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة أسعار أسهم المنظمات



المصدر : الحمدي، فؤاد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، (الجمهورية اليمنية : جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2003م )، ص 43.

ويوضح الشكل أن سعر السهم للمنظمة يهبط من النقطة ( $t_0$ ) إلى النقطة ( $t_1$ ) عندما تصل الأخبار حول القيم الجديدة للمنظمة ذات التوجه الاجتماعي، ولكن ما أن تبدأ المنظمة في تنفيذ العمليات الجديدة حتى يتم إعادة تغطية سعر السهم عند النقطة ( $t_2$ ) والتي تمثل السعر القديم للسهم، وفيما بعد وعند إنجاز المخرجات المطلوبة فإن المنظمة تحقق علاوة المسؤولية الاجتماعية ويصل سعر السهم حتى النقطة ( $t_3$ ).

وقد قسمت المؤسسة الكندية للأمريكتين (Focal) على موقعها ([www.focal.ca](http://www.focal.ca):8) الفوائد

التي تحققها المسؤولية الاجتماعية لمنظمة إلى قسمين:

أولاً- الفوائد للمنظمات: وتتمثل في:

- إنتاجية عالية للعاملين.
- رضا عالٍ للمستهلكين.
- ولاء أكبر للعاملين.
- تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها.
- انخفاض عدد الدعاوى القضائية.
- ارتفاع قيمة أسهم المنظمة.

ثانياً- الفوائد للمجتمعات وتتمثل في:

- تعزيز الحقوق الأساسية ( الصحة، التعليم، حقوق العاملين، ... وغيرها).
- المساهمة في التطوير والتنمية.
- تحسين البيئة.

كما حدد (Schiebel, 2000, pp:5-6) فوائد إضافية يمكن للمنظمات تحقيقها، وتتمثل

تلك الفوائد في:

- تحسين علاقات أصحاب المصالح.
- تحسين الوضع بين المستثمرين.
- تخفيض تكاليف التشغيل الداخلية.
- تحقيق تنسيق أفضل في العمليات.
- تحديد التأثيرات غير المالية.

- تحديد أفضل للأسبقيات.

- التكيف المستمر.

- تحديد الإمكانيات الكامنة.

وتأسيساً لما سبق، يمكن القول أن المنظمات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية فإن ذلك سيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما ان ذلك سينمي درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن المنظمات يمكن أن تطور من تفكيرها الاستراتيجي بما ينسجم مع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية. ولكن لكي يتم ذلك لابد من أن تبدأ المنظمة بإجراء العديد من التغييرات في أهدافها ورؤيتها ورسالتها و سياساتها وثقافتها بشكل عام. ومثل تلك التغييرات لابد وأن تبدأ من القمة من خلال إيمان الإدارة العليا باهمية تبني تلك الاستراتيجية، ودعم تلك التغييرات بما من شأنه إدارة المسؤولية الاجتماعية في المنظمة بشكل أكثر فاعلية وبما يعزز حالة الرضا لدى المستهلكين ( الحمدي ، 2003 م ، ص ص 41 ، 46) .

## **2-1-4 أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات :**

### **2-1-4-1 مقدمة :**

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة. فقد حدد أبو النصر، (2015، ص:37-38) نوعين للمسؤولية الاجتماعية:

## 1/ المسؤولية الاجتماعية الفردية Individual Social Responsibility:

ويقصد بها شعور الفرد من تلقاء نفسه بالالتزامه بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو الآخرين وذلك بهدف مساعدة مجموعات من الناس يمرون بظروف صعبة وفي حاجة إلى هذه المساعدة. هذا ويطلق على الشخص الذي لديه الشعور بالمسؤولية الاجتماعية الفردية مصطلحات عديدة يشير إلى طبيعة الأعمال الخيرة التي يقوم بها. ومن هذه المصطلحات: المطوع وفاعل الخير والكفيل والمانح.

## 2/ المسؤولية الاجتماعية المؤسسية Institutional Social Responsibility:

ويقصد بها شعور ( المنظمة، المنشأة، الشركة، ...) من تلقاء نفسها بالالتزامها بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو المجتمع أو جزء منه بهدف المساعدة في إشباع الحاجات وحل المشكلات بما يساعد الدولة في هذه المهمة الثقيلة. ثم انتقلت هذه الجهود من المسار العلاجي إلى المسار التنموي، حيث بدأت كثير من المؤسسات والشركات تقديم برامج ومشروعات تنموية للمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع. ومن أمثلة المسار العلاجي: تقديم الإعانات والمأكل والملبس والدواء للفقراء والمساكين وللأرامل وللأيتام وللأطفال بلا مأوى.....

ومن أمثلة المسار التنموي: إدخال الكهرباء والصرف الصحي لبعض المناطق المحرومة من هذه ( مثل بعض القرى والمناطق العشوائية والنائية...) وإنشاء المدارس وتدريب الشباب وتوفير فرص العمل لهم وتشجيع المشروعات الصغيرة والأسر المنتجة.

وهذا ويطلق على المنظمة التي لديها الشعور بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسية والالتزام بها مصطلحات عديدة تشير إلى طبيعة أعمال الخير أو التنمية التي تقوم بها أو تساهم فيها. من هذه المصطلحات: الممول والمانح والمتبرع والشريك ( أبو النصر ، 2015 م ، ص ص 37 ، 38 ).

وهناك من يقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين هما:

#### 1- المسؤولية الاجتماعية الداخلية **Internal Social Responsibility**: وتتمثل في إسهام

المنظمة في تنمية قدرات وتطوير العاملين بها والمحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم.....

#### 2- المسؤولية الاجتماعية الخارجية **External Social Responsibility**: وتتمثل في إسهام

المنظمة في المساهمة في تحسين أحوال أسر العاملين وفي المشاركة في خدمة المجتمع وتميئته ( أبو النصر ، 2015 ، م ، ص ، 38 ).

كما نجد أيضاً أن الباحث (Nichelsetal,2002,p.103) يرى أن المسؤولية الاجتماعية

والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال تتجسد بثلاثة أبعاد مهمة:

#### 1- البعد الخير الشامل **Corporate Philanthropy**:

يتضمن البعد تبرعات إنسانية وهبات الإحسان المستمرة للمجموعات غير الهادفة أي الربح من جميع الأصناف. وتقع هذه التبرعات في إطار إستراتيجية خيرية تتبعها المنظمة على الأمد البعيد دعماً لقضية مهمة من قضايا المجتمع، فمثلاً شركة ماكدونالد للوجبات السريعة أسست ودعمت عدداً كبيراً من المساكن المخصصة لإيواء العوائل التي يوجد لديها أطفال مرضي مرضاً عضالاً دائماً ويحتاج إلى علاج مستمر بعيد عن منطقة سكن العائلة. ويقع ضمن نفس الإطار إسناد مؤسسة شومان في المملكة الأردنية الهاشمية للباحثين والطلاب من خلال الإنفاق المستمر على مكتبة شومان والخدمات المتنوعة فيها.

## 2- بعد المسؤولية الشاملة Corporate Responsibility:

ويشتمل هذا على جميع المبادرات الاجتماعية مثل تشغيل العاملين من الأقليات والعمل على تحسين البيئة وتقليل التلوث وترشيد استخدام الطاقة والاستغلال العقلاني للموارد وتأمين بيئة عمل صحية ونظيفة وإنتاج منتجات آمنة وغيرها من الأمور التي تعكس مسؤولية عالية اتجاه المجتمع.

## 3- بعد السياسة الشاملة Corporate Policy:

ويشمل هذا البعد موقف المنظمة الذي تتبناه اتجاه القضايا Issues السياسية والاجتماعية المثارة بقوة بالمجتمع. ومن المعلوم أن هذه القضايا تتجدد وتتغير باستمرار بسبب التطور الحاصل في المجتمع وانعكاسات هذا التطور خاصة التكنولوجي على الجانب الاجتماعي والسياسي والثقافي. لذلك تبادر المنظمة إلى أن تحصل طواعية بعضاً من متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة أو بعض فئاته بشكل خاص.

ومن ناحية أخرى نجد أن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث أرشي. ب.كارول (1991) Archie B. Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي:

## 1- البعد الاقتصادي Economic Dimension:

ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة.

## 2- البعد القانوني Legal Dimension:

ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحرم من قبل المنظمات وبالشكل الذي

يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة.

### 3- البعد الأخلاقي Ethical Dimension:

يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تتدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

### 4- البعد الخيري Philanthropic Dimension:

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.

وفي إطار ذلك طور Carroll مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة ( الغالبي ، والعامري ، 2010 م ، ص 81 ) .

ويوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعاً في دول العالم والتي يمكن أن تُعتبر أبعاداً أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المستفيدين ( الغالبي ، والعامري ، 2010 م ، ص 81 ) .

## جدول (2/2)

### أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

| العناصر الفرعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | العناصر الرئيسية             | البعد     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>* احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>                                                                                                                                                                           | المنافسة<br>العادلة          | الاقتصادي |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها.</li> <li>* استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.</li> </ul>                                                                                                                                | التكنولوجيا                  |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.</li> <li>* حماية الأطفال صحياً وثقافياً.</li> <li>* حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.</li> </ul>                                                                                                                                  | قوانين<br>حماية<br>المستهلك  | القانوني  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* منع تلوث المياه والهواء والتربة.</li> <li>* التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> <li>* منع الاستخدام التعسفي للموارد.</li> <li>* صيانة الموارد وتنميتها.</li> </ul>                                                                                                                     | حماية<br>البيئة              |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.</li> <li>* ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن.</li> <li>* إصابات العمل.</li> <li>* التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.</li> <li>* عمل المرأة وظروفها الخاصة.</li> <li>* المهاجرين وتشغيل غير القانونيين.</li> <li>* عمل المعوقين.</li> </ul> | السلامة<br>والعدالة          |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>* مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>* مراعاة حقوق الإنسان.</li> </ul>                                                                                                                                                          | المعايير<br>الأخلاقية        | الأخلاقي  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* احترام العادات والتقاليد.</li> <li>* مكافحة المخدرات والممارسات اللا أخلاقية.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | الأعراف والقيم<br>الاجتماعية |           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* نوع التغذية.</li> <li>* الملابس.</li> <li>* الخدمات.</li> <li>* النقل العام.</li> <li>* الذوق العام.</li> </ul>                                                                                                                                                                           | نوعية<br>الحياة              | الخير     |

المصدر : الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2010م)، ص 82.

ولغرض فهم هذه المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل الأعمال، وفي حين يتوقع المجتمع من الأعمال أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص عناصر بعدي الاخلاقي والخير علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال المختلفة. والملاحظ أن Carroll وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل Pyramid لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها والشكل التالي يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

شكل ( 3/2 )

### هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال،

(الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2010م)، ص 83

نلاحظ أنه لا يمكن القول بأن المنظمات باختلاف حجومها وملكياتها وبيئات عملها وطبيعية نشاطها وفلسفة إدارتها وقيمتها تستطيع تبني المسؤولية الاجتماعية بمستوى واحد.

نجد أن البروفيسور (Danna Wood) والذي طبق في عام 2000 برنامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمة (MHC) العالمية، فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على شكل مستويات تمثلت في : ( الحمدي ، 2003 م ، ص 48 ) .

- **مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** وهذا المستوى يصف مبادئ المنظمة ومدى التزامها بتلك المبادئ لمنظمة أعمال ، ويحدد القيم التي تحدد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع. وهنا تحدد المنظمة نوع عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد بدقة ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع.

- **عمليات المسؤولية الاجتماعية:** وتشير إلى مقدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية. وهذا يعتمد في الأساس على إمكانات المنظمة وقدرتها على البقاء من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها، وبالتالي يجب عليها أن تحدد الفرص المتاحة لها في بيئة الأعمال. وأن تكون قادرة على تحليل بياناتها، والتكيف بعدئذٍ مع نتائج ذلك التحليل.

ولكن نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة فإن ذلك يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بتلك التغيرات، كما أن تفسير نتائج المسح البيئي والاستجابة لتلك التغيرات البيئية المتسارعة يتطلب أيضاً تقنيات معقدة وعالية الكلفة.

- **المخرجات:** وفي هذا المستوى يتم تقييم ثلاث فئات أساسية هي:

- **تأثيرات أصحاب المصالح الداخليين:** وهم الملكون بالعمل داخل المنظمة ولاختيار هؤلاء يجب استعراض أعمال المنظمة وتأثيراتها الأخلاقية من خلال القرارات اليومية التي تتخذها على المسؤولية الاجتماعية، فمثلاً يمكن للمنظمة أن تعتمد سياسات تؤثر سلباً أو إيجاباً على العاملين مثل سياسات الأجور والمكافآت وغيرها.

• **تأثير أصحاب المصالح الخارجيين:** وتشير إلى تأثير أعمال وقرارات المنظمة على الأفراد

والجماعات خارج المنظمة. وهذا يمكن أن يتضمن التأثيرات السلبية للعديد من قرارات المنظمة

مثل قرارات التخلص من مخلفات التصنيع، وقد تتضمن قرارات إيجابية تجاه البيئة الطبيعية

مثل ابتكار طرق حديثة للتخلص من المواد السامة التي قد تعرض المنظمة لانتقادات جماعات

حماية البيئة.

• **تأثيرات المنظمات الخارجية:** وتشير إلى التأثيرات على المنظمات الكبيرة، إذ أن الكوارث

البيئية المتعددة تجعل الأفراد يدركون تأثيرات قرارات تلك المنظمات على الجمهور العام. وقد

تنشأ في ذلك الإدراك من خلال الضغوط التي تتبادي بضرورة حماية البيئة والاهتمام بحقوق

المستهلك بشكل عام.

من الملاحظ أن Wood قد اعتمد برنامج المسؤولية الاجتماعية كنظام له مدخلات ويمر

بعمليات وتنتج عنه مخرجات تعبر عن تأثير ذلك البرنامج على كافة أصحاب المصالح داخل وخارج

المنظمة.

• أما (Wolfgang,2000) فقد أشار في البحث الذي نشره في جامعة كاليفورنيا إلى أنه يمكن

تقييم مسؤولية المنظمة من خلال الأبعاد الآتية:

- **المسؤولية تجاه المجتمع والثقافة :** ويتضمن هذا البعد مدى مساهمة المنظمة في الحياة

الثقافية للمجتمع مثل الدين والفنون والأدب والرياضة، وآليات التعامل مع المنظمات غير

الحكومية واستخدام الموارد المحلية في الإنتاج.

- **المسؤولية تجاه الأفراد المتأثرين بأنشطة المنظمة** : وتشمل علاقة إدارة المنظمة مع العاملين مثل: (ساعات العمل، الأمان الوظيفي، أوضاع العمل، المكافآت،... الخ) كما تشمل العلاقات مع جماعات المجتمع المحلي كالأجانب والأقليات العرقية.

- **المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية**: من خلال الالتزام بالأنظمة البيئية الصادرة من الجهات ذات العلاقة، وتحليل قوائم التوازن البيئي التي تعدها المنظمة ( الحمدي، 2003م، ص49).

كما حدد (Plazzi & Starcher, 2001, pp.2-11) أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت في:

1- **المستهلكين** : حيث ان المنظمات تضع المستهلك في المقدمة دائماً، وترتكز على توفير ما يحتاجه وبالنوعية الجيدة.

2- **العاملين** : حيث تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب المنظمات الناجحة أن رضا المستهلكين يحقق نتائج عالية من خلال رضا العاملين.

3- **شركاء العمل** : أوضحت الكثير من الدراسات أن الاعتماد على مجهزين تعتمد عليهم المنظمة في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم يحقق للمنظمة النجاح ويحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات.

4- **البيئة** : وفي هذا الصدد يوجه (Paul Hawken) رئيس قمة مؤتمر الأرض الذي عقد في مدينة ريودي جانيرو بالبرازيل عام 1992م نصائحه للمصنعين بقوله:

" اترك العالم أفضل مما وجدته ، خذ من البيئة ما تحتاج فقط، لا تحاول أن تؤذي الحياة أو البيئة، ستكفر عن ذنوبك إذا قمت بذلك".

5- **المجتمعات المحلية** : يجب أن تهتم المنظمات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص

العمل، الرواتب المجزية، عوائد الضرائب، التسكين، تقديم الدعم لبناء المشاريع... وغيرها.

6- **المستثمرين** : أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة (Willard Marriott) وهو المدير

التنفيذي لشركة (Marriott) أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط إيجاباً مع الأداء المالي، وأن

أغلب المستثمرين في الشركات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن شركاتهم بأنها مسؤولة اجتماعياً

وبيئياً يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات في السوق ( الحمدي ، 2003 م ،

ص ص 49 ، 50 ) .

وهذا التحديد لأبعاد المسؤولية الاجتماعية يتفق مع ما جاء به البروفيسور (Schiebel, 2000,pp:3-

4) في بحثه الذي ألقاه في جامعة Boku بفيينا ، والذي حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المعادلة

التالية:

$$(FP, ECM, CL, R, OC, BIR) = F(CSR)$$

وترمز المصطلحات المذكورة إلى ما يلي:

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| FP  | تحسين الأداء المالي               |
| ECM | التزام ودافعية العاملين           |
| CL  | ولاء المستهلكين                   |
| R   | تقليل الخطر                       |
| OC  | تخفيض تكاليف التشغيل              |
| BIR | تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية |
| CSR | المسؤولية الاجتماعية للمنظمة      |

وهنا تلاحظ أ Schiebel أعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعد دالة للأبعاد الستة المذكورة ( الحمدي ، 2003 م ، ص ص 50 ، 51 ) .

كما يرى (Hiek,2000) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل في:

- 1- العلاقات مع المجتمع.
  - 2- العلاقات مع العاملين.
  - 3- العلاقات مع المستهلكين.
  - 4- العلاقات مع المجهزين.
  - 5- العلاقات مع الجماعات المحلية بشكل عام ومع الجماعات المهنية بشكل خاص
- ([www.wbsed.com](http://www.wbsed.com),2000). وهذا يتقارب مع ما جاء به كل من Plazzi& Starcher

و Schiebel في دراساتهم.

كما اعتمدت شركة (SRCO) معايير أساسية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تمثلت في(الحمدي، 2003م، ص51):

- تطوير المجتمع.
- العلاقات مع العاملين.
- العلاقات مع المجهزين.
- حماية البيئة والموارد الطبيعية.
- الممارسات التسويقية.
- التدقيق المحاسبي، الرقابة، إعداد التقارير.
- المسؤولية المادية Physical Responsibility.

أما بالنسبة لدراسة (بدوي، 2000، ص ص :81-89) والذي حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية

للمنظمة على شكل مجالات تمثلت في:

- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.
- مجال المساهمات العامة تجاه المجتمع.
- مجال الاهتمام بالموارد البشرية.
- مجال تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

ومن خلال ما تم استعراضه نلاحظ أن هناك تقارباً كبيراً بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تبنيها وبما يحقق لها الفوائد المرجوة(الحمدي ، 2003 م ، ص ص 48-51) .

## 2-4-1-2 الأبعاد :

تناولت معظم الدراسات والأدبيات التي تطرقت للمسؤولية الاجتماعية البعد الخارجي لها فقط، فكان تركيز تلك الدراسات علي الجوانب التي تتعلق بتأثير هذه الشركات علي البيئة المحيطة ومدي تأثير هذه الشركات في تلوث هذه البيئة ، وكما أشارت دراسة علي البدور ( 2010 م ) ، فإن ضغط أصحاب المصلحة اليوم يلعب دوراً هاماً في التأثير علي تحفيز صناع القرار في الشركات إلي إيلاء المزيد من الإهتمام للقضايا البيئية ، هذه القضايا تتعلق بحماية البيئة مثل الإمتثال التنظيمي المعزز للحد من الشركات ، الآثار البيئية السلبية الناجمة عن انبعاث خطرة في المجتمعات التي تقع فيها ، اعتماد الوقاية من التلوث وممارسات التصنيع النظيفة لمنع التلوث من الحدوث ، وإعادة تصميم المنتجات وإعادة التدوير وإعادة الإستخدام والحفاظ علي الموارد . ( Ali , Nasruddin , 2010 : p . 854 )

وكما تناولت الأدبيات السابقة المفهوم البيئي أو نموزج البيئة الإجتماعية حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطاً بالبيئة ، وما يميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين مثل دراسة كل من ( Ralph Nader et John , K . Galbraith ) علي مجموع المؤسسات الصناعية الكبرى ومدى تأثيرها علي المجتمع وبها وصلا إلي استنتاج مفاده . ( عندما تكون المصلحة الإجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق تطبيق يعلو تلك المصلحة ) بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي ، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الإجتماعية يقوم علي مدي تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح علي المدي الطويل لمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة علي البيئة واعتبارها مسؤولية إجتماعية. ( نوال ، ضيافي ، 2014 م : ص 3 ).

وفي دراسة مقدم وهيبة ( 2011 م ) تناولت الدراسة أهم أصحاب المصلحة ، المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع المحلي ، والمسؤولية الإجتماعية تجاه الزبائن ، المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة ، المسؤولية الإجتماعية تجاه المساهمين ، المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين . ( وهيبة ، 2011 م : ص ص 7-8 ) .

أما بالنسبة لمسؤولية الشركات تجاه العاملين أو ما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والتي تم تناولها في هذه الدراسة ، فبعد مراجعة العديد من الأدبيات السابقة التي تناولت هذا الجانب فقد وجدت الدراسة ضحالة الأدبيات السابقة التي تطرقت للمسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها المختلفة نذكرها في الجدول التالي :

جدول ( 2 / 3 )

الدراسات السابقة التي تناولت المسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها المختلفة

| الرقم | الدراسة                    | تناولت                                                                                          | الأبعاد                                                                                                               | المصدر                                                 |
|-------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1     | البدور وآخرون ،<br>2010م   | العلاقة بين المسؤولية<br>الإجتماعية الداخلية<br>والإلتزام التنظيمي في<br>القطاع المصرفي الأردني | التعليم والتدريب ،<br>حقوق الإنسان ،<br>السلامة والرفاهية<br>، توازن العمل<br>والحياة ، التنوع<br>في مكان العمل       | Ali , A ,<br>Nasruddin ,<br>E, K , Lin S .<br>K , 2010 |
| 2     | عباس والطراونة ،<br>2012 م | المسؤولية الإجتماعية<br>للشركة وإشراك الموظفين<br>في الأردن                                     | التدريب والتعليم ،<br>حقوق الإنسان ،<br>الصحة والسلامة<br>، التوازن بين<br>العمل والحياة ،<br>التنوع في مكان<br>العمل | Ali , Abbass<br>, et , al ,<br>2012                    |
| 3     | سيف عبيد ،<br>2011م        | المسؤولية الإجتماعية<br>الداخلية وأثرها علي الإلتزام<br>الوظيفي                                 | الهيكل التنظيمي ،<br>السياسات الإدارية<br>، الإبتكار والتغيير                                                         | AL Shbiel ,<br>2011                                    |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |                            |   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|---|
| الزيود، 2013م | توفير بيئة تعلم للموظفين مدي الحياة ، وتطوير قدراتهم وتحسين تدفق المعلومات ، تنوع قوة العمل ، تقاسم الأرباح ، وأنظمة ملكية الأسهم ، والإهتمام بالتوظيف والأمن الوظيفي ، سلامة العمل والمقاييس الصحية ، التكيف مع التغيير ، إدارة الآثار البيئية | المسؤولية الإجتماعية للبنوك العاملة في الأردن | عبد الناصر الزيود ، 2013 م | 4 |
| SA 800 , 2000 | عمالة الأطفال ، العمل القسري ، الصحة والسلامة ، الحقوق النقابية                                                                                                                                                                                 | قياس أداء الشركات                             | مقياس SA 800               | 5 |

|                      |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                       |                  |   |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|
|                      | <p>، المفاوضات</p> <p>، الجماعية</p> <p>التمييز ، ساعات</p> <p>العمل ، التعويض</p>                                                                                                                   |                                                                                                       |                  |   |
| Welford ,<br>2005    | <p>عدم التمييز ،</p> <p>تكافؤ الفرص ،</p> <p>الأجور العادلة ،</p> <p>التعليم المهني ،</p> <p>العلاقات</p> <p>الإنسانية ، حقوق</p> <p>الإنسان</p>                                                     | <p>تحديد أبعاد المسؤولية</p> <p>الإجتماعية الداخلية</p> <p>للشركات</p>                                | WELFORD,<br>2005 | 6 |
| Turker , D ,<br>2009 | <p>نوعية العاملين ،</p> <p>الرفاهية والسلامة</p> <p>، تحسين مستوي</p> <p>المعيشة ، تكافؤ</p> <p>الفرص ، قرارات</p> <p>إدارية عادلة ،</p> <p>الإحتياجات</p> <p>والرغبات ، تشجيع</p> <p>المهارات ،</p> | <p>إقترح ثمانية أبعاد</p> <p>للمسؤولية الإجتماعية</p> <p>الداخلية للشركات بالنسبة</p> <p>للموظفين</p> | TURKER , 2009    | 7 |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                    |                       |   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|
|                       | التطوير والدعم<br>للموظفين وتعزيز<br>تعلمهم                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                    |                       |   |
| مقدم وهيبة ،<br>2011م | التكوين والتدريب<br>، تحسين ظروف<br>العمل ، برامج<br>تحسين نوعية<br>الحياة ، البرامج<br>التوعوية والثقافية<br>والرياضية ، برامج<br>التعريف بأهمية<br>الإشتراك في<br>النشاطات الخيرية<br>والتطوعية،<br>وأنشطة حماية<br>البيئة، إصدار<br>مدونات السلوك<br>وأخلاقيات<br>الأعمال ، احترام<br>قانون العمل ، | سياسات وبرامج المسؤولية<br>الإجتماعية تجاه الموارد<br>البشرية في منظمات<br>الأعمال | مقدم وهيبة ،<br>2011م | 8 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <p>الحفاظ علي<br/>الحقوق المادية<br/>والأدبية للموارد<br/>البشرية ، إشراك<br/>العاملين في اتخاذ<br/>القرارات<br/>واستشارتهم فيما<br/>يتعلق بالمنظمة ،<br/>تنويع الوسائل<br/>التحفيزية<br/>والمكافآت ، العدل<br/>بين الجنسين في<br/>العمل ، احترام<br/>حقوق المرأة في<br/>الوسط المهني<br/>وتشجيعها ، تنظيم<br/>حفلات في<br/>مناسبات متنوعة<br/>للإحتفال وتكريم<br/>العاملين</p> |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                   |          |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| <p>حمدي ،<br/>2013م</p> | <p>بيئة عمل مناسبة<br/>، تكييف ، إضاءة<br/>، نظافة وعدم<br/>تلوث ، تزويد<br/>العاملين<br/>بمستلزمات وقائية<br/>، الوقاية من<br/>إصابات العمل أو<br/>علاجها ، إسكان<br/>العاملين ، تغذية<br/>العاملين بتقديم<br/>وجبات طعام أيام<br/>العمل ، نقل<br/>العاملين من<br/>أماكن سكنهم إلي<br/>مقرات عملهم ،<br/>علاج العاملين<br/>وذويهم ، تدريب<br/>العاملين ،<br/>التسامح علي ما</p> | <p>واقع المسؤولية الاجتماعية<br/>والأخلاقية تجاه العاملين</p> | <p>سالم حامد حمدي ،<br/>2013م</p> | <p>9</p> |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|

|                     |                                                                                                                                     |                                                                                                                        |                         |    |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|
|                     | يرتكبونه من<br>أخطاء عفوية ،<br>رفع روحهم<br>المعنوية ،<br>الإستماع إلي<br>شكواهم ، إعتما<br>أسس سليمة في<br>الثواب والعقاب         |                                                                                                                        |                         |    |
| رفيقة ، 2013م       | التوظيف ،<br>ظروف العمل ،<br>الأجور والمكافآت<br>، التكوين<br>والتطوير                                                              | أثر تطبيق المسؤولية<br>الإجتماعية علي أداء<br>الموارد البشرية في<br>المؤسسات الصغيرة<br>والمتوسطة                      | سنيقرة رفيقة ،<br>2013م | 10 |
| العطامسة ،<br>2015م | التدريب والتطوير ،<br>والسلامة والصحة<br>العامة، الموازنة<br>بين العمل والحياة<br>الخاصة، التنوع<br>في بيئة العمل ،<br>حقوق الإنسان | العلاقة بين المسؤولية<br>الإجتماعية الداخلية<br>للشركات وسلوك المواطنة<br>التنظيمية ، العدالة<br>التنظيمية كمتغير وسيط | العطامسة ، 2015م        | 11 |

|                                                     |                                                                                                                                      |                                                                              |                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|
| Longo . M .<br>Muta , M<br>and Benoli<br>, A , 2005 | الصحة والسلامة<br>في العمل ،<br>تطوير مهارات<br>العمال في العمل<br>، الرفاه ، رضا<br>العاملين ، نوعية<br>العمل ، العدل<br>الإجتماعية | المسؤولية الإجتماعية<br>للشركات و الأداء<br>المؤسسي                          | Longo . M .<br>Muta , M and<br>Benoli , A ,<br>2005 | 12 |
| يفود ، 2005م                                        | عدم التمييز ،<br>تكافؤ الفرص ،<br>عدالة الأجور ،<br>التعليم المهني ،<br>تكوين الجمعيات<br>، حقوق الإنسان                             | Corporate Social<br>Responsibility in<br>Europe , North<br>American and Asia | يفود ، 2005م                                        | 13 |

المصدر : إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة فإننا نلاحظ تشابه الأبعاد والنماذج وان اختلفت النظريات والمناهج ، ونظراً لتعدد عناصرها وتفرعها فإن الأبعاد التي ستقوم عليها الدراسة لن تخرج عن هذا الإطار لذلك تم إختيار أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية التالية ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة ( مكان ) العمل ) وذلك لإعتقاد الباحث بأنها أكثر الأبعاد التي يمكن أن تساعد العاملين في شركات الإتصالات علي تحسين جودة الخدمة المقدمة .

## 2-1-5 ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات :

بعد الثورة الصناعية ظهرت المسؤولية الاجتماعية وارتبطت نشأتها بقيام المشاريع الصناعية وتقدمها ، وذلك بفضل التطورات العلمية التي أسهمت في تحقيق الأرباح للمؤسسات مستخدمة في ذلك كل الموارد المتاحة من طبيعية وبشرية ، حيث أصبح تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة في ظروف عمل صعبة وأجور متدنية . ( ضيافي ، 2009 م ، ص 9 ) .

من خلال موضوع المسؤولية الاجتماعية والنظر إليه تاريخياً ، نجد أن هذا الموضوع قد تم طرحه منذ القرن الثامن عشر من خلال بعض الشركات الفردية التي شاركت في عدد من المبادرات التي تعزز مصالح العمال والمجتمع وتحافظ علي البيئة ، فعلي سبيل المثال : " استجابت شركة شرق الهند في عام 1970 م لمقاطعة المستهلكين البريطانيين لمنتج السكر والذي يستخدم لإنتاجه عمال الرقيق في حوض الكاريبي ، وبدلاً من ذلك قامت الشركة بشراء السكر من منتجين في البنغال ، وفي عام 1800 م قامت شركة ( أوكر ليد ) ببناء مدن في إنجلترا للعاملين ، تضم مدارس ومكتبات كما قامت الشركة أيضاً بإنشاء مضخات لإعادة معالجة المياه الناشئة عن الإستعمال الصناعي ، وكما قامت شركات أخرى أيضاً مثل ( كادبوري ) و ( اونتريز ) في المملكة المتحدة ، ( جنيس ) في إيرلند و ( هرشي ) في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث قامت في القرن التاسع عشر بوضع برامج تحتوي أبعاد مهمة في المسؤولية الاجتماعية ، وفي الهند أيضاً انخرطت شركة حديد ( تاتا ) في عدد من الأنشطة الاجتماعية منذ تأسيسها في عام 1909 م . ( السحيباني، 2009 م، ص 6 ) .

ومن جراء زيادة حجم المؤسسات وتضخمها وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني في الأجور وظهور التكتلات النقابية ، ظهرت مرحلة جديدة كان من خلالها الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة مثل : تأمين السلامة والأمن في مكان العمل ،

والتقليل من ساعات العمل ، والرعاية الصحية ، ومن جهة أخرى اتجهت المؤسسات إلي الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية الخارجية والتي تتضمن الإهتمام بالبيئة ، والزبائن ، والمنافسين ، والحكومة ، والموردين . ( الغالبي والعامري ، 2008 م ) ، وبهذا الصدد أشار ( Hnrey , L. Gantt ) إلي أن " جمهور المواطنين يكونون علي استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الإجتماعية تجاههم " . ( البكري ، 2001 م ، ص 7 ) .

ومن خلال إنتشار الوعي الإجتماعي في إطار المحيط الإقتصادي والتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الإجتماعية أصبح من الضروري دمج فكرة المسؤولية الإجتماعية في السياسة العامة للمنظمة ويُلاحظ أن في مرحلة الإقتصاد المعرفي وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي المتسارع أصبحت أغلب المنظمات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تجعل النظرة الإجتماعية وجوانب تبنيتها ذات أهمية تجاه مختلف أصحاب المصالح . ( الغالبي والعامري ، 2006 م ، ص 6 ) . وقد كان بروز وتنامي هذا المفهوم نتيجة لبعض الأمور أهمها : ( الحمدي ، 2003 م ، ص ص 35-36 )

1. **العولمة** : يعد هذا التحدي من أهم العوامل المؤدية لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الإجتماعية ، حيث أصبحت العديد من المنظمات متعددة الجنسيات ( Companies , Multinational ) ( MNCs ) ترفع شعار المسؤولية الإجتماعية ، وأصبحت تركز من خلال حملاتها الدعائية باهتمامها بحقوق الإنسان ، والتزامها بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين ، وعدم تشغيل الأطفال ، واهتمامها بقضايا البيئة ، ومحافظة علي الموارد الطبيعية .

2. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية** : تتحمل المنظمة كلف عالية من خلال الإلتزام بالتشريعات التي تضمن حماية المستهلك والعاملين والبيئة ، وإذا لم تلتزم بذلك قد يؤدي إلي الإضرار بمصالحها .

**3. الكوارث والفضائح الأخلاقية :** عندما تتعرض منظمات عالمية لقضايا أخلاقية مما يسبب لها خسائر عالية مثل التعويضات للضحايا ، أو نتيجة للمنتجات غير المطابقة ، كما حصل في حادثة تلوث المياه بالنفط في ساحل ( ألاسكا ) والتي سببتها شركة ( Valdez , Exxon ) المنتجة للنفط ، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي ( WBM and BancoNacion ) في الأرجنتين ، وفضيحة رشوة ( Lockheed ) عام 1970 م في أمريكا ، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلي سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة .

**4. التطورات التكنولوجية المتسارعة :** صاحب التطور التكنولوجي تحديات عديدة لمنظمات الأعمال ألزمتها بضرورة تطور المنتجات ، وصقل مهارات العاملين ، مراعاة التغير في أذواق المستهلكين ، وتنمية مهارات متخذي القرار ، وذلك في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلي إقتصاد قائم علي المعلومات والمعرفة ، والعمل علي الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي ، ومع التغير الذي حصل في بيئة العمل العالمية نجد أن عوامل نجاح المنظمات أيضاً تغيرت ، إذ أصبح من المفترض علي المنظمات أن تزيد من جهودها وأن تعمل علي إيجاد علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع العاملين والمستهلك ومنظمات حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين من أجل الأستمرارية ، والمنافسة في السوق ، كون إيجاد مثل هذه العلاقات من شأنه أن يعمل علي تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز علي أفراد المجتمع ، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في العصر الحديث .

## 2-1-6 نظريات المسؤولية الاجتماعية ( للمؤسسات ) للشركات :

باعتبار المؤسسات كيانات إقتصادية إجتماعية فإن أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكدة أو غير موجودة ( نوال ، 2009 ، ص 13 ) ، حيث يختلف كتاب الإدارة في تفسير حدود العلاقة التي يجب أن تربط بين المؤسسة والمجتمع ، كما تختلف النظريات الإدارية في حصر نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكر منها :

### 1. النظرية النيوكلاسيكية :

رائد هذه النظرية الإقتصادي الأمريكي ( Milton Friedman ) الحائز علي جائزة نوبل في الإقتصاد والذي يشير إلي أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الإجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة .

فأصبح ( Milton Friedman ) رائد النظرية النيوكلاسيكية والذي يعتبر الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم ، كما انتقد الموجة الجديدة الداعية إلي دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيات المؤسسات ، مؤكداً أن المسيرين بهذه الطريقة يحطمون أسس المؤسسة الحرة ، فهو يري أن عليهم (أي المسيرين) أن يعظموا قيمة الأرباح للمساهمين فقط ( Rodie, 2007, p 17 ).

تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي فالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لهذه النظرية " تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين ، فالوظيفة الوحيدة للمؤسسة هي إستخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلي زيادة الأرباح "، هذا الموقف مؤسس علي فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام ( مقري، يحيياوي، 2011م، ص3) فالإطار العام لهذه النظرية يتمثل في سعي المديرين نحو تعظيم الربحية وزيادة حقوق الملكية، بإعتبار أن المؤسسة

الإجتماعية هي مسؤولية السلطات الرسمية والمؤسسات غير معنية بالأمر، حيث أن ما تقدمه من مخرجات ( خدمات ومنتجات ) يعد مفيداً بالنسبة للمجتمع ( ناصر، الخضر، 2014م، ص38 ) . تشير هذه النظرية إلي أن المؤسسات ليست لديها مسؤوليات إجتماعية ، حتي لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة .

## 2. نظرية العلاقة :

تعود جذور هذه النظرية إلي شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات ، حيث قسم العالم D . Secche هذه النظرية إلي ثلاث نظريات فرعية هي ( D . Secchi , 2007 ) :  
( نظرية المجتمع / المؤسسات . نظرية المؤسسة المواطنة . نظرية العقد الإجتماعي )  
نظرية ( المجتمع / المؤسسات ) تقوم علي فكرة أن المسؤولية الإجتماعية تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين : المجتمع والمؤسسة ، ومن مقاييس هذا التفاعل هو تطوير القيمة الإقتصادية في المجتمع ، لذلك لا بد أن تعكس المسؤولية الإجتماعية مدي قوة ومكانة المؤسسة في المجتمع .  
أما نظرية ( المؤسسة المواطنة ) فهي تنطلق من فكرة أن المؤسسة تتصرف كمواطن صالح في المجتمع ، تتحمل كل واجباتها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة ، وتعتمد هذه النظرية علي فكرة دمج المسؤولية الإجتماعية في مختلف وظائف المؤسسة وإستراتيجياتها .  
فيما تعد نظرية ( العقد الإجتماعي ) أساساً لتبرير أخلاقيات النشاطات الإقتصادية في المجتمع ، لذا يمكن اعتبار المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه المؤسسات .

حيث تركّز هذه النظرية علي أن المؤسسات التي تلتزم بمسؤوليتها الإجماعية هي تقوم بنشاط حضاري كتحصيل حاصل نتيجة تواجدها داخل المجتمع ، حيث أشار Davids إلي أن " المسؤولية الإجماعية لا تتحدد بما يفرضه القانون من إلتزامات عليها ، بل بما يفرضه العقد الإجماعي والأعراف السائدة في المجتمع ، من مهام وواجبات للعمل علي تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع وتقديم العلاج المناسب لها " ( Davids , 1975 ) .

### 3. نظرية أصحاب المصالح :

يعتبر ( Edward Freeman ) المنظر البارز لنظرية أصحاب المصلحة أو المصالح ، حيث يعرف صاحب المصلحة بأنه " كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بإنجاز المؤسسة لأهدافها " ( Bruno Boidin et Nicolas Postel et Sandrine Rousseau , 2009 ) ( p 99 , في حين يعرفهم ( G. Hirigoyen et J. Caby ) علي أنهم " أفراد أو مجموعات لهم نصيب من نتائج المؤسسة " ( Caby . Hirigoyen , 2001, p 104 ) وتمتد أصول نظرية أصحاب المصلحة إلي التيار الذي يعتبر أن المؤسسة وقطاع الأعمال يمثلان جزء من المجتمع .

وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا يقتصرون فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية الإجماعية تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح .

حيث نجد أن هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم ، والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين المؤسسة

( Andrew L. Friedman and Samantha Miles , 2006 , p13 ) وتشمل مجموعة أصحاب

المصالح كل من :

- المساهمون : هم أصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة ، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم الحصة السوقية لأسهمهم ، كما أنهم يسعون دوماً للحصول علي أرباح متزايدة لذلك فهم يأملون في أن تتوسع المؤسسة وتحقق مركز مالي متميز ( الحسيني ، 2006 م ، ص 71 ) ، حيث يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح ، إذ أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخولهم من الإستفادة من جزء من أرباحها علي إختلاف أصنافهم .

- الزبائن أو المستهلكون : إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الإقتصادية بدون استثناء ، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء .

- العمال : تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى ، ويعتبرالعامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة ، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر علي الأجر فحسب بل تتعدها إلي توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل ، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز ، كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق متنوعة ( Fortaine , Haarman , Schmid , 2006 , p7 ) .

- المجتمع المحلي : يعد المجتمع المحلي علي نفس القدر من الأهمية التي تحظى بها الأطراف المستفيدة الأخرى ، وكون المؤسسة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع فإن مسؤوليتها في الإلتزام بجميع القوانين والتشريعات تصبح أعظم ، مما يتوجب عليها وعمل العاملين معها لعب دور

القدوة في ترسيخ ممارسات الإلتزام المجتمعي ( بني حمدان ، إدريس ، 2007 م ، ص 98) ، حيث يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين ، نقصد هم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة،

- البيئة : ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء ، وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الإقتصادية علي صحة الإنسان .

- الحكومة : تعد الحكومة من خلال أذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المؤسسة ، فهي مسؤولة قانونياً وأدبياً عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها ، ومسؤولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيداً عن ما يسببه التلوث البيئي الناجم عن نشاطات مختلف المؤسسات ، لذلك فالحكومة غالباً ما تبحث عن مدي الإلتزام بالقوانين والنظم والتعليمات ، وكذا مساندة برامجها ودفع الإلتزامات الضريبية في حين تتوقع المؤسسة من الحكومة أن توفر الدعم والأمن والإستقرار والبيئة الإستثمارية الملائمة داخل المجتمع .

- المنافسون : تحتوي هذه الفئة علي جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة ، وباعتبارها إحدوي القوي الخمس للتنافسية في نموذج بورتر ، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها ( Michael e . porter , 1985 , p 23 ) ، وهي مؤسسات تبحث غالباً عن التزم المؤسسة بقواعد المنافسة الشريفة .

- جماعات الضغط : وتتمثل في المنظمات غير الحكومية ، نقابات العمال ، الجمهور ووسائل الإعلام ، وتلعب هذه الأخيرة دوراً كبيراً في الضغط علي المؤسسات لتقديم إيضاحات

ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية ، وقد تنامي دور هذه الجماعات وقد تنامي دور هذه الجماعات سواء المنظمات غير الحكومية أو النقابات العمالية وحتى وسائل الإعلام في وقتنا الحالي ، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير علي سير المؤسسة واهدافها .

## 2-1-7 الأداء الإجتماعي :

الأداء هو مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المادية المتاحة ، بالإضافة إلي إنجاز الأهداف الأخرى والمتمثلة في تحقيق رضا الزبائن ، وتحقيق حصة سوقية عالية ، إلا أن الأداء خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلي مقارنة أكثر إماماً وشمولية وهي تلك المتعلقة بتحقيق النجاح في تحمل المسؤولية تجاه المجتمع يطلق عليه بالأداء الإجتماعي أو الأداء الشامل ( العايب ، 2011 م ، ص 158 ) .

## 2-1-7-1 ماهية الأداء الإجتماعي :

هنالك عدة تسميات أو مصطلحات تطلق علي الأداء الإجتماعي ، فهناك من يسميه الأداء الشامل أو المستدام لإرتباطه بالتنمية المستدامة والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ويشمل الأبعاد الثلاثة : البعد الإقتصادي ، البعد البيئي والبعد المجتمعي .

### 1. تعريف الأداء الإجتماعي :

الأداء الإجتماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، وهذا الأخير مرتبط بإشباع رغبات أصحاب المصالح ، فلقد أكدت دراسات عديدة أنه " منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي بدأت المؤسسات في البحث عن العناصر الأخرى غير المالية التي تسمح لها بأن تتحلي بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات دون التفريط في الجانب المالي للأداء " ( العايب ، 2011 م ، ص 160 ) .

ويعرفه Paul Pinto بأنه : أحسن نظام لإستخدام وتخصيص الموارد بين العمال والزبائن والمساهمين ، وذلك بغرض تقوية النظام البيئي الرأسمالي ( Paul Pinto, 2003 , p 1 ) .

كما يعرف أيضاً علي أنه : ذلك الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها ، وفي إطار المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، فإن الأداء الإجتماعي يسمح بالتعرف علي كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الإجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها ( David Autissier et autres , 2007 , p 335 ) .

وعليه يمكن تعريف الأداء الإجتماعي علي أنه : نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً بإستخدامها الأمتل لمواردها في إطار التزامها بمسؤوليتها الإجتماعية وخدمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة معها .

## 2. أبعاد الأداء الإجتماعي :

إن الأداء الإجتماعي ( الشامل ) هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء ( بهلولي ، 2016م ، ص 28 ) :

- البعد الإقتصادي : والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ، ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية .
  - البعد الإجتماعي: والذي يرتكز علي قدرة المؤسسة علي جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة.
  - البعد البيئي : والذي يرتكز علي المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .
- عليه فإن الأداء الإجتماعي لا يركز فقط علي النتائج المالية وتعظيم منفعة المساهمين بل أيضاً يجب علي المؤسسة أن تراعي مختلف تطلعات وأهداف الأطراف ذات المصلحة .

## 2-1-7-2 نماذج قياس الأداء الاجتماعي :

مع تزايد الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تزايد الإهتمام أيضاً بالأداء الاجتماعي وطرق قياسه ، هذا الأخير يصعب في كثير من الأحيان قياسه وتقديره كمياً ، وتجدر الإشارة إلي أن الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة لا يمكن تقييمه والحكم عليه بنظرة مجردة بمعزل عن تكاليف الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية للنشاط الإقتصادي لتلك المؤسسة ، وبذلك ينبغي إجراء الموازنة بين ما تقدمه تلك المؤسسة من أداء اجتماعي لكافة الأطراف ذات المصلحة من جانب وما لها من آثار سلبية ضارة بالبيئة المحيطة والمجتمع ككل من جانب آخر ( العاني ، 2005م، ص 9). وهذا كان سبباً في ظهور عدة نماذج تقيس الأداء الاجتماعي من أهمها ثلاث نماذج هي : نموذج المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ، بطاقة الأداء المتوازن المستدام ونموذج أصحاب المصالح. أولاً : نموذج المحاسبة الاجتماعية ( المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ) :

### 1. تعريف المحاسبة الاجتماعية :

يرجع ظهور مصطلح المحاسبة الاجتماعية لأول مرة في العام 1923 حين أشار Sheldon (إلي أن بقاء أي مؤسسة يحتم عليها أن تستوفي مسؤوليتها الاجتماعية ، ثم بدأ المفهوم ينتشر في الجامعات ومراكز البحث ومجالس القضاء ، فأصبحت المؤسسات ملزمة بالوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية مع ضرورة الإعلام عن الأداء الاجتماعي والإفصاح عنه ، وهذا استدعي التغيير من الإتجاهات التقليدية للمحاسبة ، فأصبحت عملية قياس الأداء الاجتماعي جزءاً من مهمة المحاسب وواجب تجاه الرأي العام لمجتمع المؤسسات . ( مقدم ، 2014 ) .

قد عرفت المحاسبة الاجتماعية علي أنها : مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسات وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض

مساعدتهم في إتخاذ القرارات وتقييم الأداء الإجتماعي لتلك المؤسسات (جربوع، 2007م، ص247)، وعرفت أيضاً علي أنها : عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات قياس الأداء الإجتماعي علي مستوي المؤسسة ، ثم تقديم معلومات بطريقة منتظمة والتي تستخدم في تقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسة ، وأخيراً إيصال هذه المعلومات للأطراف المعنية داخل المجتمع سواء كانت هذه الأطراف من داخل المؤسسة أو خارجها ( مؤيد الفضل وآخرون ، 2002 م ، ص 164 ) .

مما سبق يمكن تعريف المحاسبة عن الإجتماعية علي أنها : نظام محاسبي يختص في عملية قياس الأنشطة التي تحدث فيما بين المؤسسة والبيئة الإجتماعية من حولها ، ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي تترتب عليها لجميع الأطراف ذات المصلحة ، وبذلك قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات ( بهلولي ، 2016 م ، ص 30 ) .

## 2. مجالات المحاسبة الإجتماعية :

هناك أربع مجالات للأداء الإجتماعي التي تشملها المحاسبة الإجتماعية وهي ( مقدم ، 2014 م ، ص 174 ) :

(1) **العاملون** : يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المؤسسة علي الأشخاص العاملين فيها ، كموارد

بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل

علي تحسين ظروف العاملين ، ويمثل هذا مجالاً داخلياً من مجالات المحاسبة الإجتماعية .

(2) **البيئة** : يشمل مجموعة من الأنظمة الإجتماعية التي تهدف إلي الحد من الآثار السلبية الناجمة

عن ممارسة المؤسسة لنشاطها ، والتي تؤثر علي البيئة وذلك للمحافظة علي سلامة البيئة المحيطة

بالمؤسسة والمحافظة علي الموارد الطبيعية ، وهذا المجال من أهم مجالات المحاسبة الإجتماعية.

3) **المستهلك** : يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك والمحافظة على هذا الرضا كزيادة أمان المنتج ، وعدم خداع المستهلك والصدق في الإعلان ، وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريق الإستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة صلاحية الإستخدام .

4) **المجتمع** : يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور كتشغيل المعاقين والعجزة ، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب ، إقامة حضانة الأطفال ، المساهمة في الرعاية الصحية ، دعم الجمعيات الخيرية ، وكل هذا يهدف إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الإقتصادية للمجتمع .

### ثانياً : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام :

قبل التعرف على بطاقة الأداء المتوازن المستدام لابد من التطرق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهم أبعادها بإعتبارها الأصل الذي تم تعديله وتوسيعه ليشمل البعد الإجتماعي والبيئي.

#### 1. بطاقة الأداء المتوازن :

يعتبر هذا النموذج من بين أحدث نماذج تقييم الأداء حيث يمتاز بالشمولية في قياس أنشطة المؤسسة ومستويات أدائها ، وتستهدف هذه البطاقة وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن فيما بينها دون التركيز على جانب واحد فقط وهي تمثل نظاماً إدارياً إلى جانب كونها نظاماً قياسياً ( الطعامنة ، 2007 ، ص 409 ) .

إن المؤسسات التي تسعى إلى الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دولياً في ظل بيئة الأعمال

الحالية ، تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية ( Kaplan Robert S , Norton

David P , 1996 , P 75 ) ، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تغيير وتحويل تساعد الإدارة

على تغيير المؤسسة نحو الأحسن والأفضل ، إذ أن التحسين المستمر يرتبط بالأداء الحالي على

الصعيد المالي وغير المالي ( إدريس ، الغالبي ، 2009 م ، ص 21 ) ، ويهتم نموذج تقييم الأداء المتوازن بقياس أداء المؤسسة في الجوانب أو المحاور الأربعة التالية : المنظور المالي . منظور العملاء . منظور العمليات الداخلية . منظور التعلم والنمو .

يمثل الجدول ( 4/2 ) مخططاً توضيحياً لبطاقة الأداء المتوازن :

### جدول ( 4/2 ) مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن

| المنظور المالي                                                                                                                     |                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ما هي صورتنا في عيون حملة الأسهم ؟<br/>( كيف يرانا المساهمون ؟ )</p>                                                            | <p><u>المقاييس المالية</u><br/>-الربحية - العائد علي الإستثمار<br/>- القيم الإقتصادية المضافة - التدفقات النقدية</p> |
| منظور العملاء                                                                                                                      |                                                                                                                      |
| <p>ما هي صورتنا لدي العملاء ؟<br/>( كيف يرانا العملاء ؟ )</p>                                                                      | <p><u>مقاييس العملاء</u><br/>-الحصة السوقية - جذب العملاء والحفاظ عليهم<br/>- رضا العملاء - صورة وسمعة المؤسسة</p>   |
| منظور العمليات الداخلية                                                                                                            |                                                                                                                      |
| <p>ما هي العمليات الداخلية التي يمكن أن تحقق لنا<br/>الإنتلاق والتميز لو تم التركيز عليها ؟<br/>( في أي مجال يمكن أن نتفوق ؟ )</p> | <p><u>مقاييس العمليات الداخلية</u><br/>-الجودة - الزمن<br/>- التكلفة - الإنتاجية</p>                                 |
| منظور التعلم والنمو                                                                                                                |                                                                                                                      |

|                                     |                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| مقاييس التعلم والنمو                | كيف تتم تقوية قدرة المؤسسة للتحسين والنمو والتطوي ؟ |
| - رضا العمال<br>- الحفاظ علي العمال | ( هل يمكن الإستمرار في خلق وتحسين القيمة؟ )         |
| - الإبتكار<br>- التعليم والتدريب    |                                                     |

المصدر: البرادعي، بسيوني محمد، " تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين"، (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2008م)، ص 50 .

1. **المنظور المالي** : يقوم نموزج بطاقة الأداء المتوازن علي فكرة أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء المالي ( بحيري ، 2004 م ، ص 212 ) ، فهو يقوم بمزج المؤشرات المالية وغير المالية بإعتبارها خطوة هامة نحو تحقيق فعالية في الأداء .
2. **منظور العملاء** : يشير هذا المحور إلي مدي أهمية الدور الذي يلعبه رضا العملاء و إشباع حاجاتهم ورغباتهم في تحديد مستوي الأداء العام للمؤسسة ( الطعامنة ، 2007 م ، ص 410 ) ، وعموماً المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تسعى إلي تحسين خدماتها وكسب رضا عملائها .
3. **منظور العمليات الداخلية** :يشير هذا المحور إلي ضرورة قياس مدي جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدي مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة ، ويوجد نوعين من العمليات تؤخذ في الإعتبار عند تقييم العمليات الداخلية ( بحيري ، 2004 م ، ص 213 ) :

- العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية من خلالها تحقق الأهداف بعيدة المدي .
- العمليات المساعدة أو التشغيلية التي تتضمن الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

4. منظور التعلم والنمو : يهدف هذا المحور إلي تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للإستثمار في العنصر البشري والأنظمة ، من خلال استخدام أفضل التدريبات والتكنولوجيا المتقدمة التي تؤدي إلي رفع مستوى وضمان تحقيق الأهداف المسطرة .

بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية في حل مشاكل الإدارة ، إلا أنه ليس لها ذلك الشمول فيما يتعلق بكل أنواع الأداء بما في ذلك الأداء الإجتماعي والبيئي للمؤسسة، ولذلك وجهت لهذه الطريقة انتقادات بهذا الخصوص وظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر الاستدامة من أداء اجتماعي وبيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، وهو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدام .

ويقصد بالإستدامة ( sustainability ) : العلاقة بالنشاط الإقتصادي واستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك علي نمط حياة المجتمع ، بما يحقق التوصل إلي مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي وترشيد استخدام الموارد الطبيعية ، بما يؤمن استدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك سلباً علي نمط الحياة وتطوره ، وتقضي الاستدامة حسب الأمم المتحدة ( تحقيق مستوى معيشة لائق للجميع الآن بدون تعريض احتياجات الأجيال المقبلة للخطر ) (الاستدامة ، مقال منشور علي موقع الأمم المتحدة ، [http://www.un.org/ar/sustainable\\_future/sustainability.shtml](http://www.un.org/ar/sustainable_future/sustainability.shtml) ( 28/11/2014 )

## 2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام :

خلال العقدين الأخيرين استحوذت فكرة الاستدامة الشاملة علي سياسات معظم المؤسسات أكثر من الجوانب الأخرى ، الأمر الذي دفع المهتمين لجعلها محور النقاش في قمة الأرض سنة 1992 بريوديجانيرو ( Rio de janeiro ) التي ركزت حول موضوع إدارة الأنظمة وتحديداً فيما يخص

المجالات البيئية والإجتماعية ، هذا الإهتمام الذي دعي المؤسسات لإدارة والسيطرة علي أدائها البيئي والإجتماعي ( السعد وآخرون ، 2012 م ، ص 321 ) .

ولكون بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تترجم الاستراتيجية إلي أنشطة ، فإنه يجب أن تشمل الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق الاستدامة الشاملة بما في ذلك الأداء البيئي والإجتماعي .

من أهم الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الإجتماعية والبيئية ، والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ولكونها موضعاً للوائح والقوانين ( عبد الحليم ، 2005 م ، ص 22 ) .

وجاء عدة باحثين بطرح نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن يأخذ في الحسبان الأداء الإجتماعي والبيئي والإقتصادي ( الأداء الشامل ) من بينهم ( H . Nanchai ) ( 2001 ) K Hockert ( 2009 , p 24 ) , الذي اقترح بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainability Balanced Scorced حيث أضاف بعداً جديداً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم ) وأضاف مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي والبيئي للمؤسسة .

إن الهدف من دمج مؤشرات الأداء الإجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس يمثل البعد الإجتماعي ، لكي تكون بطاقة الأداء متوازنة ومستدامة ، وبذلك يمكن قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة .

### ثالثاً : نموذج أصحاب المصالح :

يعتبر هذا النموذج من بين النماذج الأكثر إستعمالاً ورواجاً في قياس الأداء الإجتماعي ويعتمد علي مجموعة من المؤشرات مرتبطة بكل طرف من أصحاب المصالح ، وقد كان الباحث Freeman أول

من إقترح قائمة للمؤشرات المستعملة في قياس الأداء الإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية وكان ذلك سنة 1984 ( العايب ، 2011 ، ص 169 ) .

### 1. نظرية أصحاب المصالح :

يسمي أيضاً بمدخل المنتفعين ، وهو محاولة الوصول إلي رضا مع الأشخاص أو المجموعات الذين لهم مصلحة مع المؤسسة سواء داخلها أو خارجها والذين يعرفون بتسمية أصحاب المصالح ، ويتمثل هؤلاء في ( الموردين ، المقترضين ، المالكين ، مدراء المؤسسة ، الزبائن ، الدوائر الحكومية وأشخاص آخرون يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة .

هذا المدخل يتضمن المجتمع وما يتصل بالمسؤولية الإجتماعية ويقدم نظرة حول اتساع الفاعلية التنظيمية ، فبواسطته يتم تدعيم الأداء الكلي للمؤسسة ( العايب ، 2011 ، ص 158 ) .

### 2. مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي وفق نموذج أصحاب المصالح :

تختلف وجهات نظر الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة حول المسؤولية الإجتماعية والأداء الإجتماعي للمؤسسة تجاهها ، فمثلاً المساهمون يركزون بالدرجة الأولى علي البعد الإقتصادي أما العاملون فهم يركزون علي البعد القانوني في حين الزبائن مثلاً يركزون علي البعد الأخلاقي ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية أكبر للبعد الخيري التطوعي .

لذلك كان من الضروري وضع مؤشرات خاصة بقياس الأداء الإجتماعي للمؤسسة تجاه كل فئة علي حدي وفقاً لنظرة الغالبي والعامري (الغالبي، العامري، 2010، ص ص 85 - 106) :

#### أولاً : المالكون

يمثل المالكون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة ، فهم يتحملون مخاطر الإستثمار بأموالهم الخاصة متوقعين عوائد مناسبة من هذه الإستثمارات ، ومن بين معايير قياس الأداء الإجتماعي تجاه هذه الفئة نذكر :

- (1) تحقيق أكبر ربح ممكن : من خلال الإستخدام الأمثل للموارد من طرف العاملين والإدارة .
- (2) رسم صورة محترمة للمؤسسة : يسعى المالكون دائماً إلي أن تكون مؤسستهم ذات سمعة جيدة وثقافة تنظيمية إيجابية قوية وصورة محترمة في المجتمع ، كون هذه الأمور مهمة جداً لإستمرار ونجاح المؤسسة .
- (3) زيادة حجم المبيعات : يسعى المالكون دائماً لأن تكون مؤسستهم الأولى من حيث الحصة السوقية وحجم المبيعات في السوق .
- (4) تحقيق نسب نمو عالية : حيث تعبر نسمة النمو عن ظاهرة صحية ، فالمؤسسات التي تتوسع وتنمو تعطي مؤشرات للإستثمار فيها وبالتالي ترتفع قيمة أسهمها وقيمتها الحقيقية الكلية .
- (5) حماية أصول المؤسسة : فالمالكون هم أول المتضررين من حصول أي ضرر في الموجودات والممتلكات العائدة للمؤسسة ، وقد يؤدي الإهمال أحياناً إلي انهيار المؤسسة وخروجها من السوق .
- (6) سلامة الموقف القانوني والأخلاقي : تشير سلامة الموقف القانوني والأخلاقي إلي احترام قوانين المجتمع وتشريعاته ، وبالتالي لا تتحمل المؤسسة غرامات ولا مساءلات قانونية وتتعايش بسلام مع مختلف فئات المجتمع .
- (7) تطوير مستمر لقدرات المؤسسة وإمكانياتها : وهذا ما يتطلع إليه المالكون باعتبار أن هذه القدرات من خلالها يتم تحقيق مختلف الإنجازات سواء علي صعيد الأرباح أو قيمة المؤسسة أو نسب النمو فيها .

## ثانياً : العاملون

من بين المؤشرات التي تقيس الأداء الإجتماعي تجاه هذه الفئة نذكر :

1. **أجور ومرتببات مجزية** : حيث يتوقع العاملون سواء الإداريين أو الفنيين أن تدفع لهم المؤسسة أجوراً تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم سواء كان جهداً فكرياً أو بدنياً ، كما يتوقع العاملون العدالة في هذه الأجور .
2. **فرص ترقية جيدة** : وهي حالة مطلوبة من العاملين لأنها تؤدي إلي تحسين قدراتهم الفنية والمالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة .
3. **تدريب وتطوير مستمر** : فالعامل لا يتوقف عن حد معين لذلك فهو في سعي دوماً للحصول علي معلومات إضافية ومهارات جديدة تمكنه من تحسين وتطوير أدائه ، لذلك هو يتوقع من المؤسسة أن تقدم له دورات تدريبية تؤهله للتكيف مع مختلف تغيرات ومتطلبات بيئة العمل .
4. **ظروف عمل صحية ومناسبة** : تساعد بيئة العمل علي الإنجاز الصحيح للمهام وأداء الوظائف بشكل صحيح إذا كانت بيئة مشتملة علي المستلزمات الضرورية للحفاظ علي صحة العامل وسلامته من الأخطار بمختلف أنواعها .
5. **المشاركة في القرارات** : أصبح العاملون يتطلعون لمزيد من المشاركة في القرارات التي تخصهم أو تخص عملهم ، وقد بقيت المشاركة تمثل مدخلاً مهماً لتحفيز العاملين واندماجهم في العمل.
6. **عدالة وظيفية** : تولد هذه العدالة شعوراً بالإنتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
7. **إسكان وخدمات أخرى للعاملين** : إن توفير السكن يوفر للعامل استقراراً عائلياً وحافزاً مهماً للبقاء في المؤسسة وتطوير أدائه ، إن مساهمة المؤسسة بشكل جزئي أو كلي في توفير السكن

أمر مطلوباً وهو يعد إسهاماً اجتماعياً مهماً وتتميز المؤسسات اليابانية عن غيرها في هذا المجال بمساهمتها الواضحة في ذلك .

### ثالثاً : الزبائن ( المستهلكون )

إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة بالنسبة لكل المؤسسات علي اختلاف نشاطها ، فوجودها مرتبط بتقديم خدمات أو منتجات يستهلكها الزبائن بمختلف أنواعها ، ومن بين مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه هذه الفئة نذكر :

**1. منتجات بأسعار مناسبة :** حيث ترتبط الأسعار بتكلفة الإنتاج ، فكلما استطاعت المؤسسة

السيطرة علي تكاليف الإنتاج استطاعت تقديم سلع وخدمات بأسعار تتماشى وقدرة وإمكانيات الأغلبية الساحقة من هذه الشريحة .

**2. منتجات بنوعية جيدة :** يجب أن يتولد شعور حقيقي لدي الزبائن من أن نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة جيدة قياساً بالسعر المدفوع .

**3. إعلان صادق وأمين :** يريد الزبائن أن يكون التعريف بالمنتج متصفاً بالصدق والوضوح وأن تكون المعلومات حول المنتجات والخدمات صحيحة وواقعية وغير مبالغ فيها .

**4. منتجات أمينة عند الإستعمال :** حصل تطور في طريقة صنع واستخدام الكثير من المنتجات حيث أصبحت أكثر أماناً ولا بد من التأكد من سلامة المنتجات وأمنها قبل طرحها في السوق.

**5. منتجات متوفرة في الزمان والمكان المناسبين :** أي متاحة وميسورية الحصول علي المنتجات والخدمات ، حيث يرغب الزبائن بوجود قنوات توزيع منتشرة علي مدي واسع تجهزهم بهذه المنتجات بدون انقطاع .

6. إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال : حيث يجب أن يرفق المنتج بنشرة إرشادية توضيحية لكيفية استخدامه .

7. تطوير مستمر للسلع والخدمات : احتراماً للزبائن وسعياً للإرتقاء بمستوي حياتهم واحتياجاتهم تبادر المؤسسات لتطوير السلع والخدمات بطريقة تعكس اهتماماً واضحاً بالزبون وليس بالعائد المادي فقط .

#### رابعاً : البيئة

والمقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية بمختلف مكوناتها ، وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير بضرورة الحفاظ علي البيئة وحمايتها من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطة المؤسسات ، ومن بين مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي للمؤسسة تجاه البيئة نذكر :

1. السياسة البيئية : مدي إلتزام المؤسسة بربط الأداء البيئي برسالتها ، ومدي سعيها للتقليل من المخاطر البيئية الناتجة عن أنشطتها .

2. وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق : مدي إلتزام المؤسسة بالمدونات الخاصة بالصناعات التي تعمل في إطارها المؤسسة ، والتوقيع علي معاهدات خارجية فيما يخص حماية البيئة .

3. إدماج العاملين في الأنشطة البيئية : وذلك من خلال منح مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين في مجال الأنشطة البيئية ، ونشر ثقافة حماية البيئة والمحافظة عليها بين العاملين وتشجيعهم علي تبنيها والإلتزام بها .

4. وجود نظام الإدارة البيئي : مدي إلتزام المؤسسة بمتطلبات مواصفة ( ايزو 14000 ) ، ومدي امتلاك المؤسسة لموارد بشرية كافية مكرسة للشؤون البيئية .

5. اتصالات تغطي الأنشطة البيئية : من خلال إعداد التقرير البيئي السنوي ، مكانة ومنصب

الشخص المسؤول عن العلاقات البيئية .

### خامساً : المجتمع المحلي

يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين وتتنظر المؤسسات إلي توطيد العلاقة معه باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع ، ومن بين المؤشرات التي تقيس الأداء الإجتماعي للمؤسسات تجاه المجتمع المحلي نذكر :

1. **المساهمة في دعم البني التحتية للمجتمع** : كإنشاء الجسور وتعبيد الطرق ودعم الأنشطة

الرياضية والثقافية وغيرها من المبادرات .

2. **خلق فرص عمل جديدة** : وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة وتوفير مصادر دخل لأبناء

المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الإجتماعي .

3. **احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع** : وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي

وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق الأرباح علي حساب صحة المستهلك أو استغلاله.

4. **دعم مؤسسات المجتمع المدني** : وتتمثل هذه المؤسسات في الجمعيات الخيرية والجمعيات

التي تهتم بالمرأة والشباب وكبار السن وذوي الإحتياجات الخاصة ، حيث يتوقع المجتمع من

المؤسسات أن تبادر بدعم هذه المؤسسات مادياً ومعنوياً .

5. **دعم المؤسسات التعليمية** : باعتبار التعاون بين المؤسسات والمراكز العلمية سينعكس علي

المجتمع المحلي بخدمات راقية و سلع بنوعيات جيدة وأسعار مناسبة .

6. **المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع المحلي** : من خلال التوعية المستمرة والالتزام العالي

بعدم خلق الفساد والرشوة وعدم تغليب المصلحة الخاصة علي المصالح العامة .

## سادساً : الحكومة

تمثل الحكومة فئة من المستفيدين ، عادة ما تعير لها المؤسسات في الدول النامية أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى وربما بدرجة تزيد كثيراً عن الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المتقدمة ، ومن بين المؤشرات التي تقيس الأداء الإجتماعي تجاه الحكومة نذكر :

1. **الإلتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة** : تتعلق هذه القوانين بخصوص تنظيم العمل والأجور والأسعار وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الناس .
2. **احترام تكافؤ الفرص في التوظيف** : لما لذلك من أثر إيجابي والعمل بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، بعيداً عن الإعتبارات العائلية والقبلية والانتماءات السياسية .
3. **تسديد الإلتزامات الضريبية وعدم التهرب الضريبي** : فالإفصاح المحاسبي والضريبي يجب أن يكون صادقاً أميناً يأتي في الوقت المناسب ، لتفادي أي إشكالات مع الحكومة ولتفادي تعرضها لأي إجراءات قانونية عقابية قد تضر بالمؤسسة وسمعتها .
4. **المساهمة بحل مشكلات اجتماعية واقتصادية** : مثل البطالة ومشكلة السكن .
5. **تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي** : وعدم التورط في نشاطات مخالفة للقوانين الدولية أو التغطية علي أنشطة غير مشروعة .

## سابعاً : المنافسون

إن المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات اليوم وخاصة في ظل اقتصاد السوق الحر ، فإن المؤسسات تنتظر من بعضها البعض منافسة عادلة وواضحة المعالم والآليات فمن بين المؤشرات التي تقيس الأداء الإجتماعي لهذه المؤسسات تجاه بعضها نذكر :

1. منافسة عادلة ونزيهة يكون فيها الأفضل أوالأحسن أحق في تحقيق نتائج إيجابية أكثر .
2. عدم اتباع سياسة جذب العاملين من المؤسسات المنافسة بأساليب غير نزيهة ومشروعة .
3. عدم الإضرار بمصالح الآخرين و بأي وسيلة كانت .

## ثامناً : جماعات الضغط

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم في كل المجالات التكنولوجية ، الثقافية ، والسياسية والإجتماعية ، فمنها وسائل الإعلام ، جمعيات حماية المستهلك ، النقابات العمالية وغيرها زمن بين المؤشرات الي تقيس الأداء الإجتماعي للمؤسسات تجاه هذه الجماعات :

1. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
2. المشاركة في الأنشطة والتظاهرات التي تقدمها جمعيات حماية المستهلك.
3. احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
4. الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المؤسسة وتطورها.
5. التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام.

من خلال ما سبق فإننا نلاحظ تشابه الأبعاد والنماذج وإن اختلفت النظريات والمناهج ، ونظراً لتعدد عناصرها وتفرعها فإن الأبعاد التي ستقوم عليها الدراسة لن تخرج عن هذا الإطار ، وهي سوف تعتمد علي نموذج أصحاب المصالح الذي يعكس نموذج كارول حيث يعتبر :

- من بين أهم النماذج التي درست المسؤولية الإجتماعية والتي اعتبرت أساساً لكثير من الدراسات في هذا المجال ، إذ اختلفت وجهات نظر الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة حول المسؤولية الإجتماعية والأداء الإجتماعي للمؤسسة تجاهها .

- يضم أكبر عدد من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة ( المالكون ، العاملون ، المستهلكون ، المجتمع ، البيئة ، الحكومة ، المنافسون ، جماعات الضغط ) مقارنة بنموذج المحاسبة الإجتماعية الذي يضمن أربعة أطراف فقط ( العامل ، المجتمع ، البيئة ، المستهلك ) في حين نجد خمسة مؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن المستدام ( العملاء ، العمليات الداخلية " المنافسة والتميز " ، الربحية " المالكون " ، النمو والتعلم " العمال " ، المنظور البيئي والإجتماعي " البيئة والمجتمع " )

- يجسد الأبعاد الأربعة للمسؤولية الإجتماعية وفق نموذج كارول ، فمثلاً المساهمون يركزون بالدرجة الأولى علي البعد الإقتصادي أما العاملون والحكومة فهم يركزون علي البعد القانوني في حين الزبائن والمنافسين مثلاً يركزون علي البعد الأخلاقي ولكن المجتمع المحلي وجماعات الضغط والبيئة يعطون أهمية أكبر للبعد الخيري التطوعي .

## 2-2 جودة الخدمة

### 1-2-2 مقدمة :

كلمة الجودة تستخدم دائماً للإشارة إلي ( الإمتياز ) أو التميز في السلعة أو الخدمة ، حيث يتحدث البعض عن جودة سيارات ( Rolls Royce ) جودة منتجات شركة ( Sony ) أو غيرها . فالجودة تعني الإتقان ، أي إتقان العمل ، وفي بعض الشركات الهندسية يستخدم مصطلح الجودة للإشارة إلي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً أو ملائمة الإستخدام . فعلي سبيل المثال ، عند شراء قطع غيار لماكينة السيارة نقول إنها ملائمة أو غير ملائمة للإستخدام من أجزاء الماكينة الأخرى، كذلك الجودة في المستشفيات تعني درجة عالية من الحرفية والمهنية من قبل الأطباء والطواقم الطبية الأخرى ( المقلي ، وإدريس ، 2006 م ، ص 9 ) .

تعتبر الجودة قديمة قدم الحضارة الإنسانية نفسها فقد اهتمت بها الحضارات القديمة والحديثة حيث كانت ولا زالت تعني بالنسبة لها الدقة والإتقان والتميز ، فقد انعكس هذا المفهوم في آثار هذه الحضارات مثل الإهرامات عند قدماء المصريين وحضارات الإنكا والأزتيكا في أمريكا الجنوبية ، حدائق بابل المعلقة في بلاد الرافدين ، الأديرة والكنائس في الحضارة المسيحية ، المساجد والقصور والقباب في الحضارة الإسلامية ، سور الصين العظيم عند الحضارة الصينية وبرج إيفل في فرنسا كمثال للحضارة الغربية المعاصرة ( نور ، 2008 م ، ص 3 ) .

### 2-2-2 مفهوم الجودة وتعريفها Quality Concept and Definition

اكتسب مفهوم الجودة بعداً عالمياً في كل منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها وانشطتها واحجامها بعد ان انتبعت هذه المنظمات الي اهمية تطوير وتحسين الجودة كسلاح استراتيجي لمواجهة

التحديات والمتغيرات المتزايدة داخلياً وخارجياً ، خاصة بعد ظهور التكتلات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة إضافة الي الاتجاه نحو العولمة وظهور قضايا البيئة ونظرة العملاء للجودة كمعيار اساسي لتقييم واختيار السلع والخدمات ذات الجودة العالية تشبع إحتياجاتهم وتلبي رغباتهم .

اصبح مفهوم الجودة متباين المعني نتيجة لتباين منطلقات فهمه والسياق الذي يستخدم فيه ، اذ يراه البعض مرادفاً للسلع والخدمات مرتفعة السعر ومرادفاً للسلع والخدمات التي تناسب إحتياجاتهم وتلبي رغباتهم ودرجة اعتماديتها ، اي مدي قدرتها علي الاستمرار في تلبية إحتياجاتهم ، ويراه اخرون مرتبطاً بالعمليات الإنتاجية ودرجة دقتها . كما يرجع تباين مفهوم الجودة الي طبيعة تباين السلع والخدمات وعلاقتها بكل من المنتج Producer والمستهلك ومدي الخسارة الذي يسببها المنتج Product للمجتمع ( نور ، 2008 م ، ص 3 ) .

من ناحية أخرى يعد تعريف الجودة في كلمات قليلة أمراً غاية في الصعوبة وفي الواقع، أصبح هذا المصطلح واسع الاستخدام في سياق العمل فقط في الخمسين عاماً الماضية أو نحو ذلك. وهذا ليس للقول بأن المفهوم للجودة لم يكن ذا أهمية تاريخية. فبدلاً من ذلك كان مصطلح "قيمة" يشمل ما نصفه الآن بأنه الجودة، فالمنتج الذي يقدم مستوى مرتفعاً من أرباح الاستهلاك مقارنة بالتكاليف يمكن القول بأنه ذو قيمة مرتفعة نسبياً. بدأت حقاً مناقشة الجودة كمفهوم هام في خدمة حد ذاته في مجال العمل في الفترة عقب الحرب العالمية الثانية وذلك في سياق عمليات التصنيع، بدعاة مثل ديمينج Demming الذي ركز على الحاجة إلى قياس ، مراقبة وتنقيح الانحرافات عن المستويات المحددة سلفاً لعملية الأداء. وقد تأثرت مناقشة الجودة بفلسفة " الالتزام بالمتطلبات" ( كروسباي Crosby،1984) وهذا يعني - ضمناً أن على المنظمات تحديد المتطلبات والمعايير، ويجب على هدف الجودة للوظائف المتعددة لمنظمة ما أن يلتزم بدقة بهذه المعايير. على الرغم من ذلك يظل السؤال: متطلبات وتعيينات من؟ ومن ثم تذكر سلسلة ثانية من التعريفات أن الجودة تدور حول الملائمة

للاستخدام ( بالمر ، 2007 م ، 2009 م ) ، وهو تعريف يستند بشكل أساسي على إرضاء حاجات المستهلكين . ويمكن دمج هذين التعريفين في مفهوم الجودة من منظور المستهلك - فالجودة تعرف فقط من جانب المستهلكين وتوجد حين تقوم منظمة ما بتوفير خدمات أو سلع لمعيار يرضي حاجاتهم. وتشارك كل من السلع والخدمات في الكثير من الهيكل المفاهيمي للجودة. إلا أن الخدمات تطرح مشكلات أكبر بكثير في فهم وتوقعات وحاجات المستهلكين، التي تشكل أساس التقييم. ويشير هذا التلازم إلى الإنتاج المشترك للمستهلك - المنتج لخدمة ما، ومن ثم يقع على عاتق المستهلكين جزء من مسؤولية جودة الخدمة التي يتلقونها. وهي ظاهرة غير معتادة لشركات التصنيع. وأخيراً، فلمادية وتعقيد الكثير من عمليات الخدمة يمكن أن يجعل قياس الجودة أمراً أكثر صعوبة منه في السلع المصنعة.

جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality ، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولي ابراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ، وبصرف النظر عن الإختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات ، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها علي الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم ( جودة ، 2009 م ، ص 19).  
فقد عرف جوران M. Juran . ل وزميله الجودة أنها مدي ملائمة المنتج للإستعمال . Fitness for use فالمعيار الأساسي للحكم علي جودة المنتج في رأي جوران Juran وزميله هو هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج ( جودة ، 2009م، ص 19 ).

كما عرفت الجودة علي انها مدي المطابقة مع المتطلبات Conformance to Requirements فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العمل كلما كان هذا المنتج ذا

نوعية جيدة . ( جودة ، 2009 م ، ص 19 )، أما المواصفة الدولية ISO 9000 : 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل ( جودة ، 2009 م ، ص 19 ) .

وقد عرف A . V .Feignbaum الجودة بأنها تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته ( جودة ، 2009 م ، ص 20 ) . ويدلي عمر وصفي عقيل بدلوه في هذا المجال فيعرف الجودة بمعناها العام علي أنها انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوي عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها علي الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي ينفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم . ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما(عقيلي ، 2001 م ، ص 17 ) .

عرفها أيضاً ( Johnson 1992 ) بأنها ( القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له ) .

أما Philip Crosby 1995 فقد عرف الجودة بأنها : ( مطابقة الإحتياجات ) ، هذا التعريف يضع المنظمة في موقع يجعلها تعمل غير بعيد عن الآراء والمعارف والتصورات ووجهات النظر . وبالتالي الإستثمار الجيد للعقول والمعارف المفيدة لتحديد الإحتياجات أولاً .

أما John Oakland 2000 فقد عرفها علي أنها ( تلبية إحتياجات الزبائن ) . أما Edward deming 1986 فلم يقدم تعريفاً للجودة بالمفهوم التقليدي للتعريف ، بل اكتفي بالقول بأن الجودة يجب أن تهدف إلي تلبية إحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ، وحسب رؤية Deming

فالجودة تبدأ بالعزيمة و الإصرار التي تحددها الإدارة ، هذه العزيمة يجب أن تترجم وتحول بواسطة المهندسين والمعاونين إلي خطط ، مواصفات ، اختبارات وإنتاج .

بناءً علي ما تقدم نجد أن تعريف الجودة يعتمد علي السياق الذي تستخدم فيه الكلمة وعلي تصورات الأفراد الذين يتلقونها، ولكن من الضروري إذا أردنا تعريف الجودة بطريقة معقولة ومقبولة الأخذ في الحسبان الإحتياجات والتوقعات الحقيقية للزبائن(المقلي وإدريس، 2006م، ص ص10-11).

فالعميل إذن يقارن بين مستوي ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوي الخدمة التي تلقاها بالفعل . فإذا كان مستوي الخدمة المقدمة مساوياً لمستوي الخدمة المتوقعة أو أكثر منها فإن تلك الخدمة تتمتع بالجودة . أما إذا كان مستوي الخدمة المقدمة فعلاً أقل من مستوي الخدمة المتوقعة فإن تلك الخدمة لا تتمتع بالجودة المطلوبة .

إضافة إلي ما ذكر من تعاريف لمفهوم الجودة وحتى يسهل فهمها نضيف اليها بعض التعاريف حيث نجد أن قاموس Websber 1985 يعرفها بأنها مصطلح عام قابل للتطبيق علي أنها صفة أو خاصية متفردة أو شاملة . كما عرفها قاموس Oxford أنها درجة التميز أو الأفضلية . أيضاً نجد أن Taguchi 1984 يري إن الجودة هي تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل . ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها . من ناحية أخرى نجد أن Evan 1993 يري إن الجودة هي تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها . كذلك يري Mitra 1993 إن الجودة ملائمة السلعة أو الخدمة لتلبية الإستعمال المقصود منه كما يطلبه العميل.

ايضاً Fisher 1996 يراها بأنها مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين . وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل العميل أو المنظمة . أما Bank 2000 فيري أنها الإشباع التام لإحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية . كما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة : أنها الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها علي تلبية حاجات صريحة وضمنية(الطائي، 2008م، ص 29) .

من المفاهيم المرتبطة بالجودة مفهوم الإعتماضية Reliability فإذا أثرنا السؤال لماذا نشترى منتجات شركة التويوتا أو بي ام دبليو أو فلوكسفاجن ، سوف يجيب البعض بأن المبرر لشراء منتجات هذه الشركات هو ( الجودة والإعتماضية ) . عليه فإن أحد أسباب قبول المنتج أو الخدمة المعينة هو مدي القدرة علي العمل بصورة جيدة خلال فترة من الزمن ، وهذا يشير إلي الإعتماضية . أي أن الإعتماضية تعني قدرة المنتج أو الخدمة علي الإستمرار في تلبية إحتياجات الزبون . عكس ذلك يكون عندما نقول أن منتجات أو خدمات هذه الشركة لا يمكن الإعتماضية عليها لأنها قد تفقد المقدرة علي تلبية الإحتياجات خلال فترة زمنية قصيرة ، مثلما يحدث عندما نشترى سلعة بسعر منخفض من إنتاج شركة غير معروفة تقوم إستراتيجيتها علي إغراق السوق وبيع أكبر كمية من السلعة لمستهلكين لا يهتمون بالجودة ( الطائي ، 2008 م ، ص 11 ) .

## 2-2-2-1 مفهوم الجودة من وجهة نظر المستهلك :

يمكن أن تعرف الجودة من وجهة نظر المستهلك علي أنها ( تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك ) إذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بأبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة المنتج أو الخدمة . ويمكن أن تعرف الجودة في ضوء كل بعد من هذه الأبعاد كما يأتي : ( Krajewski et . al )

1. المطابقة للمواصفات ( Conformance to Specification ) يتوقع الزبائن أن يليي المنتج مستويات الأداء المعلنة أو قد يتجاوزها .
  2. القيمة ( Value ) يمكن تقييم المنتج علي أساس قدرته علي تحقيق الغرض المقصود من إنتاجه وبالسعر الذي يرغب المستهلك بدفعه فيه .
  3. المواءمة للإستخدام ( Fitness for Use ) كيفية أداء المنتج للغرض المقصود أو الذي يرغب المستهلك في الحصول عليه من المنتج، وتقاس بمعياري المعولية والديمومة وغيرها.
  4. الدعم أو الإسناد ( Support ) الدعم الذي تقدمه الشركة للمستهلك الذي يقتني المنتج ، وهو بأهمية الجودة ذاتها .
  5. الإنطباعات النفسية ( Psychological Impressions ) تتضمن الجو المحيط ، صورة المنتج في ذهن المستهلك ، والنواحي الجمالية للمنتج .
- واعتمد آخرون في تعريفهم للجودة علي التصنيف الذي وضعه ( David Garvin ) لتعريفات الجودة من خلال المداخل الخمس الآتية : ( Slack el . ( Garvin ) ( Mohanty & Lakhe ) ( 1998 )

1. المدخل المبهم أو الغامض ( Transcendent ) ينظر من خلاله إلي الجودة علي أنها مرادف للتميز الفطري مثل جودة سيارة ( رولس رويس ) وجودة ساعة ( رولكس ) .
2. المدخل المعتمد علي التصنيع ( Manufacturing Based ) الجودة تعني المطابقة للمتطلبات ، يعتمد هذا المدخل بصنع المنتجات الخالية من الأخطاء أو العيوب ( Free of Error ) والمطابقة لمواصفات تصاميمها بدقة متناهية .

3. المدخل المعتمد علي المنتج ( Product Based ) ينظر إلي الجودة وفقاً لهذا المدخل علي أنها مجموعة الخصائص الدقيقة القابلة للقياس والمطلوب توافرها في المنتج لغرض إشباع حاجة المستهلك .

4. المدخل المعتمد علي المستفيد ( المستخدم ) ( User Based ) يشتمل هذا المدخل علي التأكد من أن المنتج أو الخدمة ملائم للإستخدام أو للغرض الذي صنع من أجله ، بعبارة بسيطة الجودة تكمن في عين الناظر (Quality lies in the eyes of the beholder).

5. المدخل المعتمد علي القيمة ( Value Based ) الجودة تعبر عن الأداء performance أو المطابقة Conformance إزاء سعر أو كلفة مقبولة .

ويمكن التوفيق بين وجهات النظر المختلفة من خلال تعريف الجودة علي أنها ( المطابقة المنسجمة مع توقعات المستهلكين ) ( Slack el , al , 2000 ) إذ تشير كلمة المطابقة ( Conformance ) إلي الحاجة إلي مقابلة المنتج أو الخدمة لمواصفات معينة محددة بوضوح .

أما المطابقة المنسجمة ( Consistent Conformance ) تعني ضرورة تصميم المواد ، ووسائل الإنتاج ، والعمليات ورقابيتها بطريقة تضمن مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات ، وأن لا تكون المطابقة مجرد حدث عابر . ويمكن التأكد من ذلك من خلال إستخدام مجموعة مواصفات قابلة للقياس .

في حين تشير كلمة (توقعات) ( Expectation ) إلي إحتمالية توافر بعض المواصفات التي يتوقع المستهلك توافرها في المنتج أو الخدمة .

يشير التعريف الأخير الذي يعبر عن وجهة نظر المستهلك بأنه إذا جرب المستهلك المنتج أو الخدمة ووجده ( أفضل ) مما كان متوقع فإنه سيشعر بالرضا وعندها سيدرك بأن المنتج أو الخدمة عالي ( عالية ) الجودة . أما إذا كان المنتج أو الخدمة أقل من مستوى التوقعات عندها سيكون واطئ الجودة وحينها سيشعر المستهلك بعدم الرضا وإذا كان المنتج أو الخدمة مطابقاً للتوقعات فإن مستوى جودة المنتج أو الخدمة سيكون مقبولاً ( Slack , et , al / 2006 ) ( الحداد ، 2009 م ، ص 15 ) .

## 2-2-2-2 مفهوم الجودة من وجهة نظر المستفيد (المستخدم): (User Point of View )

تعرف الجودة من وجهة نظر المستفيد علي أنها تعبير عن المنفعة التي يحققها المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات وتوقعات الزبائن ، والمعمولية ، والأداء ، والديمومة وغير ذلك ( Mohanty &Lakhe /1998 )

إن الغرض الأساس من وضع مقاييس الجودة هو لتحديد وتقييم الدرجة أو المستوى التي أو الذي يصل إليه المنتج أو الخدمة إلي التوليفة أو التركيبية الشمولية للخصائص المختلفة مثل : المعولية Reliability ، القابلية للخدمة Serviceability ، أو القابلية للصيانة Maintainability، إذ أن تلك الخصائص هي خصائص فردية تكون بمجملها جودة المنتج أو الخدمة .

مثلاً ينبغي أن يؤدي المنتج الوظيفة المطلوبة بشكل متكرر وكما هو منشود خلال دورة حياته في ظل ظروف بيئية محددة وشروط استخدام معينة ، يقال بأن منتج ذا معولية عالية بعبارة أخرى

إن جزءاً من معولية المنتج أو الخدمة يعتمد علي قدرته علي أداء وظائفه بشكل مرض بمرور الزمن ، أي أن المعولية تسير جنباً إلي جنب مع الجودة .

ومما له أهمية طاغية ومهيمنة هو أن يكون الإنتاج آمناً ( Safe ) كما أنه ينبغي وضع درجة معقولة من الديمومة للمنتج أو الخدمة فضلاً عن المخدومية خلال دورة حياته ، وينبغي أن يتناسب مظهر المنتج مع حاجات الزبون ، لذا ينبغي أن يتصف بالجاذبية *Attractability*.

عندما تجتمع كل هذه الخصائص في المنتج أو الخدمة يصبح قادراً علي أداء وظائفه بالشكل المطلوب وعندها يتحقق رضا الزبون الذي هو الهدف الأساس الذي تسعى الشركات للوصول إليه ، وبالتأكيد إن هذه الموازنة بين الصفات تتغير بتغير المنتج أو الخدمة أو بتغير المرحلة التي يمر بها المنتج أو الخدمة من دورة حياته ، ويمكن أن نعبر عن هذه المراحل بما يأتي: ( Feignbaum / 1991 )

1. الإبداع *Innovation* للوظائف ما بعد التحديث ( *Then – New Function* ) إذ أن أول ما يجذب المستهلكين بالمنتجات الجديدة ( *Then – New Product* ) هو الحداثة *Newness* و الجودة *Novelty* أو الأشياء غير المألوفة .

2. الإستهلاك البارز أو الواضح ( *Conspicuous Consumption* ) وفي هذه المرحلة تكون العناصر الأساسية لتعريف الجودة لدي المستهلك هي : الجاذبية *Attractability* والشكل أو المظهر الخارجي *Appearance* .

3. الإستهلاك الشائع ( الواسع الانتشار ) وفي هذه المرحلة تكون العناصر الأساسية لتعريف الجودة لدي المستهلك هي : الأداء *Performance* والمخدومية *Serviceability* إذن ستعتمد قرارات شراء المنتج علي هذين العاملين .

4. السلعة أو البضاعة Commodity وهي المرحلة التي يصبح فيها المنتج أمراً مسلماً به ،

وفي هذه المرحلة تصبح العوامل الحاسمة لجذب المستهلك هي : معولية المنتج Reliability

وإقتصادية المنتج Product Economy .

علي الإدارة العليا إدراك هذا التطور في تعريف الزبون للجودة في المراحل المختلفة لنمو

المنتج ، وعندها سيصبح إجراء التغييرات الضرورية في عمليات وأنشطة الجودة في الشركة أمراً لا بد

منه ووفقاً لأسس قيادية لأن محاولة إعتقاد اسلوب ( اللحاق بالركب ) ( Catch – Up ) غير مجد

بعدها تنفذ الشركات المنافسة التغييرات الضرورية لتحقيق مستوي الجودة المطلوب ( الحداد ، 2009

م ، ص 18 ) .

### 2-2-2-3 مفهوم الجودة من وجهة نظر الإنتاج : (Production Point of View)

تقاس جودة المنتج وفقاً لوجهة نظر الإنتاج من خلال أدائه والتي تعتمد بدورها علي جودة

التصميم وجودة المطابقة .

تهتم ( جودة التصميم ) بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتج . أما جودة المطابقة

فانها تهتم بمدي مطابقة المنتج أو الخدمة للمتطلبات الأساسية ( Mohanty &Lakhe 1998 ) .

من هنا نجد بأن تعريفات الجودة وفقاً لوجهات النظر المختلفة كلها تنصب في تحقيق رضا

الزبون الذي قد يتحقق بأشكال مختلفة مثل : الرضا بإمتلاك المنتج أو الخدمة Satisfaction in

Ownership أو الرضا من خلال الشعور بالبهجة أو السرور نتيجة اقتناء المنتج أو الخدمة

Delighting the Customer ، ومما لا شك فيه بأن هناك بعض الشركات تركز قدراتها في تلبية

حاجات الزبائن لتخلق لها سمعة وانطباع لدي زبائنها بأنها شركة متميزة ، والتطور الطبيعي لهذه

- الطريقة في التفكير يولد ما يعرف بـ ( ولاء الزبون ) Customer Loyalty الذي يعد متغيراً مهماً في نجاح المنظمة لأنه يمكن أن يحقق عدداً من المزايا التجارية للشركة منها : ( Oakland )
- كلفة أقل للحصول علي المنتج أو الخدمة .
  - كلما طالت مدة العلاقة مع الزبون كلما زادت الربحية .
  - سيتعهد الزبون المخلص بإنفاق أكبر علي منتجات أو خدمات المورد الذي اختاره .
  - حوالي نصف الزبائن الجدد يأتون من خلال مرجعيتهم للزبائن الحاليين (الحداد، 2009م، ص18).

## 2-2-2-4 مفهوم الجودة في الإسلام :

إن خلاصة الرسالة الإسلامية عبارة عن تكليف الله لعباده ومطالبتهم بإتخاذ الموقف الأجود والأمثل في كل حركاتهم وسكناتهم وسمتهم ، أو مجمل عملهم ونشاطهم ، فقال تعالي (تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ (1) الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ (2)) الايات رقم ( 1 ، 2 سورة الملك ) .

وقال الرسول الأمين ( ص ) ( إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ وَ فِي رِوَايَةٍ ( صَالِح ) (الأخلاق)(الراوي : أبو هريرة،المحدث : الألباني ، المصدر : صحيح الجامع ، الصفحة أو الرقم : 2833 خلاصة حكم المحدث : صحيح ،التخريج : أخرجه أحمد (8939)، والبخاري في ((الأدب المفرد)) (273) واللفظ لهما، والبخاري (8949) باختلاف يسير)، فالمسلم مطالب بالعمل والمراقبة والإحسان في مجمل جهوده ونشاطه ، ومن خلال عرض نفسه دائماً علي وحي السماء ، الذي هو دستور حياته للتوافق مع القرآن والسنة وحتى يصل لأرقي مراتب القرب من الله ، أي يصير ولياً لله تعالي كما جاء في الحديث ( عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه

وسلم: ((إن الله تعالى قال: مَنْ عَادَى لِي وَلِيًّا، فَقَدْ آذَنْتُهُ بِالْحَرْبِ، وَمَا تَقَرَّبَ إِلَيَّ عَبْدِي بِشَيْءٍ أَحَبَ إِلَيَّ مِمَّا افْتَرَضْتَهُ عَلَيْهِ، وَلَا يَزَالُ عَبْدِي يَتَقَرَّبُ إِلَيَّ بِالنَّوَافِلِ حَتَّى أَحْبَبَهُ، فَإِذَا أَحْبَبْتُهُ كُنْتُ سَمِعَهُ الَّذِي يَسْمَعُ بِهِ، وَبَصَرَهُ الَّذِي يَبْصُرُ بِهِ، وَيَدَهُ الَّتِي يَبْطِشُ بِهَا، وَرِجْلَهُ الَّتِي يَمْشِي بِهَا، وَلَئِنْ سَأَلَنِي لِأَعْطِيَنَّهُ، وَلَئِنْ اسْتَعَاذَنِي لِأَعِيذَنَّهُ))؛ رواه البخاري ( المصدر : الوافي ( 335 ) ، قطر الولي على حديث الولي(229) ، شرح الأربعين لابن دقيق العيد (120)، شرح الأربعين لابن العطار(182) )

وفي الحديث أيضاً ( سَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَاعْمَلُوا، وَخَيْرُ أَعْمَالِكُمُ الصَّلَاةُ، وَلَا يُحَافِظُ عَلَى الْوُضُوءِ إِلَّا مُؤْمِنٌ ) ( الراوي : ثوبان مولى رسول الله صلى الله عليه وسلم، المحدث : شعيب الأرنؤوط ، المصدر : تخريج المسند ، الصفحة أو الرقم 22433 : خلاصة حكم المحدث : صحيح،التخريج : أخرجه ابن ماجه (277) بنحوه، وأحمد (22433) واللفظ له ) ، فالسداد هو حقيقة الإستقامة ، وهو الإصابة في جميع الأقوال والأعمال والمقاصد كالذي يرمي إلي غرض فيصيبه ، فالسداد إصابة السهم ، والمقارنة أن يصيب ما قرب من الغرض إذا لم يصب الغرض نفسه ولكن بشرط أن يكون مصمماً علي قصد السداد وإصابة الغرض قال تعالى : ( إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ(30) ) ( الاية ( 30 سورة فصلت ) فتكون مقارنته من غير عمد .

فالمسلم مطالب بسلوك غاية في الدقة والإتقان ، وهو غاية ما يطالب به خبراء الجودة عند المراقبة لخواص الجودة بالقياس ، حيث يفرقون بين الدقة والإتقان ، أو بين التسديد والمقاربة الواردة في الحديث أعلاه .

قال رسول الله ( ص ) : ( إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ، وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ، وَلِيُحَدِّثْ أَحَدَكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلِيُرِيحَ ذَبِيحَتَهُ ) ( الراوي : شداد بن أوس،المحدث : أبو داود،المصدر : سنن أبي داود،الصفحة أو الرقم 2815 : خلاصة حكم المحدث : سكت عنه [وقد قال في رسالته لأهل مكة كل ما سكت عنه فهو صالح]) لفظ كل شيء مما يعني عموم التجويد في كافة الأعمال والأقوال والسلوك والمعاملات فقال جل وعلا ( ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۗ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ

بِالْمُهْتَدِينَ (125) ) ، الآية رقم (125 سورة النحل ) ، ( وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا (53) ) ، الآية رقم ( 53 سورة الإسراء ) ، (وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (34) ) ، الآية رقم ( 34 سورة فصلت).

مما يجعلنا نلاحظ كل ما جاء في هذه النصوص يقود ويهدي ويطالب بالدقة والإتقان في الأداء للأعمال وهي الجودة بعينها ( أحمد ، 2012 م ، ص ص 77 ، 78 ) .

## 2-2-3 أبعاد الجودة Dimention of Quality

يمكن إيجاز أبعاد الجودة فيما يلي ( جودة ، 2009 م ، ص 20 ) :

1/ الأداء Performance :

خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

2/ المظهر Feature :

خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلي المنتج كجهاز التحكم عن بعد ( أو

الأمان في الإستعمال).

3/ المطابقة Conformance :

الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .

4/ الإعتامية Reliability :

مدي ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن

العمل.

5/ الصلاحية Durability :

العمر التشغيلي المتوقع ( حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق ).

6/ الخدمات المقدمة Service :

حل المشكلات و الإهتمام بالشكاوي بالإضافة إلي مدي سهولة التصحيح ( ويمكن قياس هذه

الخدمات علي أساس سرعة وكفاءة التصحيح ) .

7/ الإستجابة Response :

مدي تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل .

8/ الجمالية Aesthetics :

إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبني أو شقة).

9/ السمعة Reputation :

الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج ، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من

أفضل المنتجات في السوق .

وفي الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً ، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر

من بعد في نفس الوقت ، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة مثلاً في نفس

الوقت .

## 2-2-4 جودة الخدمة Service Quality:

نتيجة للدور الفعال الذي تلعبه الخدمات في تسهيل حياة الأفراد وعمل منظمات الأعمال،

أصبح هناك توجهاً كبيراً نحو دراسة الخدمة وتحديد مفهومها وطبيعتها مما يشجع العديد من المختصين

في مجال التسويق بشكل عام أو في تسويق الخدمات والعاملين في المنظمات الخدمية على إعطاء

أهمية خاصة لتحديد مفهوم الخدمة وطبيعتها وأبعادها المختلفة. إن هذا الاهتمام ساهم في تعدد المفاهيم وتوسعها استناداً إلى طبيعة تقديمها ومدى مساهمة أو مشاركة المستفيد منها وكذلك الدور الذي يلعبه مقدم الخدمة ومدى ارتباط عملية تقديم الخدمة بالسلع الملموسة أو المادية، إضافة إلى مدى حاجة الخدمات إلى سلع مادية لتقديمها حيث هناك الكثير من الخدمات لا يمكن تقديمها دون مستلزمات مادية مرافقة، مثل خدمات الإطعام، الطيران، العمليات الجراحية، الفندقية، ... الخ). وهناك خدمات لا تعتمد على سلع مادية مثل ( الخدمات الاستشارية، المحاماة، رعاية الأطفال... ) بينما هناك سلع يعتمد بيعها واستمرارها في العمل على الخدمات مثل خدمات ( الصيانة، الضمان، إبدال قطع الغيار...).

إن هذا التباين في الدور الذي تلعبه الخدمات في إنتاج السلع المادية وإيصالها من المنتج إلى المستهلك وحتى بعد عملية البيع، أو الدور الذي تلعبه السلع المادية في تقديم العديد من الخدمات، يضاف لذلك اختلاف دور كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، جعل من مسألة إعطاء مفهوم واحد وشامل للخدمة أمر صعب ومعقد ومثير للجدل والنقاش (الصميدعي، 2014م، ص22).

#### **1-4-2-2 مفهوم الخدمة وتعريفها : ServiceCocept and Definition**

نتيجة لإختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة يمكن تفحص عدد من المفاهيم لذلك حيث نجدها تعرف علي أنها ( مجموعة من الأنشطة الإقتصادية التي توفر الوقت والمكان والشكل والمنافع النفسية والعاطفية ) . فالمخازن الكبرى مثل ( كارفور ) و ( سي تاون ) وغيرها تزود الزبائن بمختلف أنواع السلع والبضائع من خلال محطة واحدة للتسوق حيث المكان المناسب للمتسوق . كما وأن الذهاب إلي محطة خدمة السيارات حيث يمكن للزبون من أن يحصل علي الخدمة الشاملة لسيارته

مثل الغسيل والتنظيف والصيانة اللازمة وغيرها من الخدمات وفي ذلك توفير للوقت . كما ويعتبر كشف الحساب المرسل من قبل المصرف إلي الزبون مصدر هام للمعلومات ويظهر في نفس الوقت بشكل مفهوم ومفيد للزبون . ومن هذا المنطلق نري بأن الخدمات التي يحصل عليها الزبون عبارة عن أعمال أو نمط من الأداء الفعال إلا أنها تمتاز كونها غير ملموسة . ويقصد بالخدمة صفقة الأعمال التي تعقد ما بين مقدم الخدمة وبين متلقي الخدمة - الزبون بهدف تقديم منتج يحقق الرضا لدي الزبون.

كما وقد عرفت الخدمة بالمقارنة مع المنتجات والسلع الملموسة ، بأن البضائع والسلع هي عبارة عن أشياء ملموسة يمكن إنتاجها وبيعها في وقت لاحق في حين أن الخدمة غير ملموسة وهي تنتج وتستهلك بنفس الوقت مباشرة . وتقوم عادة منظمات الخدمة بمساعدة زبائنها من خلال تقديم خدمات النقل والتغليف والتخزين وأداء لبعض العمليات التكميلية ، فمثلاً تقوم المصارف أو المنظمات المحاسبية بتقديم خدمات غير ملموسة في حين أن منظمات أخرى كشركات السيارات السياحية تقدم خدماتها إلي الزبائن بسلع ملموسة أيضاً مثل السيارة (العلي، 2010م، ص 287-288) .

عرف جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو تخزينها، وهي تقريباً تفتى بسرعة، الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة ( يتعذر فصلها عن مقدمها) وغالباً ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة" (سويدان، 2015م، ص210).

يلاحظ من هذا التعريف بأن جمعية التسويق الأمريكية للخدمات قد ركزت على خصائص الخدمة حيث كونها غير ملموسة، ولا يتم نقلها أو تخزينها ولا يتم فصلها عن مقدمها ومشاركة الزبون في إنتاجها.

كما عرفها Kotler and Armstrong: بأنها أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية ( غير ملموسة) ولا يتبع عنها ملكية أي شيء" (سويدان، 2015 م، ص211) .

وعرفت الخدمة أيضاً بأنها عمل غير ملموس (غير عادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك أو المستقبل الصناعي ( سويدان، 2015م، ص211) .

وعرفها Russ بأنها شرط مؤقت لمنتج أو أداة لنشاط موجة لإشباع حاجات محددة للمشتريين ( سويدان، 2015 م، ص211) .

ويلاحظ من هذا التعريف ما يلي:

- يقصد بالشرط المؤقت للمنتج بأن المشتركين يمكن أن يستعملوا المنتج ولكن لا يحق له امتلاكه، مثال ذلك تأجير السيارات.
  - أداء النشاط: مثال الأنشطة التي تؤديها المنظمات أو الأفراد للمشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو خدمات الاستشارات القانونية.
  - موجة لإشباع حاجات محددة للمشتريين، حيث أنه ليس بالضرورة أن يدفع المشترون ثمناً لخدمات الدولة للدفاع والتعليم والشركة.
- إضافة لتلك التعاريف التي ذكرت يمكننا إضافة الآتي :

• إن ( Bull,1984 P,32 ) يجد أن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة بذلك فإنه حدد الخدمة بأنها :

- أنشطة غير ملموسة ( تقديم الإستشارة ، إلقاء محاضرة ..... )  
- منافع يدركها المستفيد بعد الحصول علي الخدمة ( خدمات التأمين ، خدمات صحية ، خدمات النقل ..... )

- يرتبط تقديمها بالسلع المباعة لأنها تقدم مع هذالسلع ويلعب تقديمها دوراً أساسياً ومهماً في تحقيق المنافع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من خلال شراء السلعة ( صيانة ، ضمان ، توفير أدوات إضافية ، نقل السلعة ..... )

• أما كل من ( Myran and Blanken , 1984 P, 141 ) فإنهم يعرفون الخدمة استناداً إلي الدور الذي تلعبه في إنجاز الأعمال أو تسهيلات التي يحصل عليها المستفيد ، لذلك فإن الخدمة من خلال وجهة نظرهما عمل أو تسهيلات تساعد في إنجاز الأعمال وتسهل أمور المستفيد .

إن هذا التعريف ينطلق من خاصية عدم الملموسية للخدمة بشكل أساسي .

• في حين عرف ( Gronroos , 1990, P500 ) الخدمة علي أنها تمثل نشاط وأنشطة تقريباً غير ملموسة ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك والعاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة ولكنها تمثل حلول تقدم للمستهلك ، أي أن الخدمة لهذا التعريف تمثل :

- نشاط أو أنشطة .

- تقريباً غير ملموسة .
- ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل مباشر ما بين مقدم الخدمة والمستفيد منها مثل خدمات (تصليح سيارة ، بناء دار ، ..... )
- الخدمة تمثل تقديم حلول للمشاكل التي يواجهها المستهلك لتسهيل أمور حياته .
- في حين يجد ( Ramaswamy , 1996 , P 78 ) بأن الخدمة تمثل تفاعل ما بين مقدم الخدمة ومنتلقيها من أجل إنتاج شيء وتحقيق الرضا لمتلقي الخدمة .
- أما كل من ( Sasser & Wychoof , 1976 , P ) ، ( Deighton 1999 , P 103 ) ، ( Zeithaml & Bitner , 1996 , P 5 ) ، ( 51 يشيرون إلي أن الخدمة :
- تمثل تحويل قيمة مضافة وتقديم منافع للمستفيد .
- أهمية المستلزمات المادية والبيئة الطبيعية لأنها تشكل الوسط المهم والذي يلعب الدور الأساسي في عمليات إنتاج الخدمة واستهلاكها .
- أما ( Lakhe&Mahauty 1996 , P210 ) فيشيران إلي نظام إنتاج الخدمات يتطلب مدخلات وعمليات مختلفة وتحويل قيمة مضافة لتقديم مخرجات علي شكل منافع لطالبي الخدمة لكي تحقق سعادة أكثر مما كان يتوقع أن يحصل عليها .
- في حين يعرف كل ( Zaithmal& Bitner , 2000 , P 4 ) الخدمة علي أنها تمثل أعمال ، عمليات وإنجاز ، وان جميع الأعمال والعمليات تقود إلي إنتاج شيء غير ملموس .
- أما ( Turban , 2002 , P 201 ) فإنه يعرف الخدمات علي إنها تمثل سلسلة من الفعاليات والأنشطة المصممة والتي تعزز مستوى الرضا للمستفيد وان هذه الخدمات تقدم من قبل المجهز والذي قد يتمثل بالأفراد أو عن طريق الأجهزة والتي من خلالها يحصل المستهلك علي الخدمة مثل خدمات الشبكية .

- في حين يشير كل من ( Chia & chin , 2008 , P 122 ) إلي أن تحديد مفهوم الخدمة يجب أن يستند علي مجموعة من المفاهيم انطلاقاً من عملية إنتاج وتقديم الخدمة وخصائصها وجودتها وكيفية إدراك تلك الجودة .
- يشير ( Dee , 2009 , P 41 ) إن تعريف الخدمة لابد أن يتم تحديده من خلال :
  - مقدم الخدمة : والذي يقوم بتسليم وتجهيز الخدمة .
  - حاجة الزبون للخدمة ( للتعليم ، للسياحة ، للعلاج ، للسفر ..... الخ ) أو لديه مشكله أو عوامل بيئية تقوده إلي ظهور حاجة لديه .
  - المنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب .
  - مجهز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية للمنظمة الخدمة ، ويشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال اشتراكه في عملية التقديم .
  - يجب أن تحدد الأنشطة والعمليات بشكل جيد للعاملين وتدريبهم علي ما يتوقع أن يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ويمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة .
  - إن الخدمة تمثل سلسلة من النشاطات التي لا تقود إلي امتلاك النتائج ( المخرجات ) وهذا ما يميزها عن السلع الملموسة .
  - الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد استناداً لطلبه (الصميدعي، ويوسف، 2014م، ص ص23-25).

#### 2-4-2-2 خصائص الخدمة : Characteristics of Service

إن تحديد خصائص الخدمات لم يتم إلا من خلال سلسلة من الدراسات قام بها العديد من الباحثين والمختصين في مجال دراسة الخدمات بهدف الوقوف علي مفهومها واثم تحديد أبعادها

وخصائصها ، مما ساهم في تطور هذا المفهوم والإتفاق علي خصائص الخدمة الأساسية . لذلك نجد

أن الخصائص التي تمتاز بها الخدمة قسمها العديد من الباحثين إلي أربعة أنماط كما يلي :

1- التلازمية ( التماسك ) الخدمة التي لا يمكن فصلها Inseparability بحيث لا يمكن فصل

الخدمة عن الجهة الموردة لها كما وأنها ملازمة للزبون الحاصل علي تلك الخدمة

2- غير الملموسة Intangibility وهي التي تمتاز بأنها خدمة غير ملموسة ولا يمكن رؤيتها أو

لمسها حيث لا يتمكن الزبون من تقييم الخدمة قبل إستهلاكها .

3- غير متجانسة ( عدم التماثل أو التباين ) Heterogeneity حيث يختلف أداء كل من مورد

الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة . ففي بعض الأحيان ، لا يلتزم مورد

الخدمة بمعايير الأداء المتفق عليها ، أو أن لا يتمكن من المحافظة علي الثبات في التعامل

مع من يحيطون به وإن كان خلال نفس اليوم . أما بالنسبة للزبون فإن إدراكه للخدمة قد يتغير

من مناسبة إلي أخرى ، وقد تصبح بعض أنماط الخدمة مملة إذا استمر تقديمها بنفس الرتبة

التي تقدم بها .

4- الفنائية أو أنها تستهلك وتندثر أنياً Perishability وفي حال عدم استهلاك الخدمة فإنها

تختفي وتختفي معها فرصة تعظيم الربح ، كما وتعتبر الكلف المترتبة عن تقديم الخدمة بالنسبة

للمنظمة تكلفة اقتصادية ولا يمكن استرجاعها ( Redman , and Mathews , 1998 )

( العلي ، 2010 م ، ص 289 ) .

لكن هناك خصائص أخرى مضافة تؤكد ما تتميز به الخدمات عن باقي المنتجات وهي :

5- تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها : إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها وذلك لكونها فعل أو نشاط يقوم من طرف لطرف آخر في لحظة التقاء الطرفين أو وقوع الطلب عليها سواء إن كان بشكل مباشر أو غير مباشر .

6- تقلب الجودة Variability of Quality : إن هذه الخاصية تعود إلي أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها والمستفيد منها ونوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها.

7- صعوبة تنميط الخدمة : Difficulty of Standardization يعد من المستحيل تنميط ما يقدم من خدمات من قبل المقدمين لنفس الخدمة أو حتي تنميط خدمة مقدمها نفسه ، مثال ذلك الخدمة المصرفية ، الخدمة الصحية ، خدمات النقل... الخ .

8- انتقال الملكية : Owner ship إن عدم إنتقال الملكية يمثل خاصية تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية . فبالنسبة للسلع المادية يمكن للمشتري ان يستخدم السلعة بشكل كامل ويستطيع خزنها وبيعها لاحقاً أما بالنسبة للخدم فالزبون ( المستفيد ) قادر فقط علي الحصول علي الخدمة واستخدامها شخصياً لوقت محدد في كثير من الاحيان ( مثل تأجير غرف الفندق أو السفر علي الطائرة ) وان ما يدفعه المستفيد يكون اعتيادياً لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت اليه .

9- اشتراك المستفيد ( المشتري ) : Buyers Involvement يقوم المستفيد ( المشتري ) بدور رئيسي في تسويق وإنتاج الخدمات وكمثال لذلك التعامل مع المصارف وطرحه للأسئلة حول العمليات التي تجري في المصرف والتي ضمن ما يخصه ( المستفيد أو المستثمر ) مثلاً كمقدار الفائدة التي تعود علي امواله وغيرها من الخدمات المصرفية .

10-التنوع: Variability: ان الخدمات كثيرة التنوع طالما انها تعتمد علي ما يقدمها وعلي مكان وزمان تقديمها . حيث ان العملية التي يجريها طبيب متخصص افضل من عملية يجريها

جراح اقل خبرة ويدرك المستفيدين ( او المشترين ) هذا التنوع وغالبا ما يناقشون ذلك مع الاخرين قبل اختيار مقدم للخدمة(الصميدعي، ويوسف، 2014م، ص ص 40-42).

### 3-4-2-2 مفهوم جودة الخدمة : Service Quality Concept

إن مفهوم جودة الخدمة ، كما يشير ( Yong , 2000 , p67 ) أصبح يجلب انتباه إدارة المنظمات الخدمية بشكل متزايد علي الأخص خلال العقدين الماضيين ، وإن الدراسات السابقة في مجال الخدمات لم تكن كافية لتحديد مفهوم جودة الخدمة وابعادها ، وذلك لعدم تأكيدها علي إظهار المهارات عند تقديم الخدمة أو عرضها ، ولكن بعد ذلك ونتيجة للجهود المستمرة للباحثين تم التوصل لنماذج يمكن من خلالها تحديد ابعاد جودة الخدمة .

إن اية تعريف لجودة الخدمة لابد ان يركز وبشكل واضح علي ما يمكن ان يتوقعه الزبون من وراء السبب الجوهرى لشراء الخدمة ، وبالتالي توضح مدى استطاعة هذه الخدمة ان ترضي حاجة الزبون الحقيقية ، لذلك فإن تعريف جودة الخدمة يتمحور حول المنافع التي تقدمها هذه الخدمة الي الزبون ( مستوي ادراكه لجودة الخدمة المقدمة ) ( Dee , 2009 , p10 ) .

أما كل من ( Berry , Parasuraman and Zeithaml , 1988 , p 45- 53 ) فيجدون بأن جودة الخدمة تعتمد علي التجربة الحالية للزبون وتجاربه السابقة للخدمات التي استفاد منها ، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة استناداً إلي جودة الخدمة المدركة .

ويتفق هذا الإتجاه مع كل من ( Binter & Hubber , 1994 , p72-94 ) ، ويختلفون بذلك مع المفهوم التقليدي لجودة الخدمة المقدمة من قبل ( Lwis & Boom , 1985 , p99-107 ) ، والذي اعتمد علي الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة لتحديد جودة الخدمة دون إعطاء اهمية للتجارب السابقة .

اما كل من ( Chia , Chin , – Tsu and Chin – Hsien , 2008 , p5-6 ) فإنهم يشيرون إلي أن المستفيد هو الذي يقيم الخدمة من خلال التجارب السابقة له ، وبالتالي فإن ادراك المستفيدين يمثل اعظم مؤشر لتقييم مدي نجاح او فشل الخدمة ، وعليه فإنهم يشيرون الي ان جودة الخدمة تعرف من إدراك المستفيد للخدمة المقدمة ، وعليه فإن جودة الخدمة تعتمد علي مدي انسجام القائم بالتجربة المستند إلي الخبرات السابقة للخدمة المنجزة وعلي ادراك جدارة الخدمة ، وذلك من خلال المقارنة بما يمتلك من معلومات وبخبرته السابقة من الخدمة وما يحصل عليه حالياً ، وبالتالي يقوم بتصنيف جودة الخدمة .

أما ( Woodruffe , 1995 , p105 ) يشير إلي انه ليس من السهولة قياس جودة الخدمة بطريقة محددة وهذا يعود إلي خصائص الخدمة التي تؤثر في جودة الخدمة المنجزة(الصميدعي، ويوسف، 2014م، ص ص90-92) .

حاولت الكثير من التحليلات لجودة الخدمة التمييز بين هدف مقاييس الجودة ( عادة ما تكون مستقاة من مداخل قطاع التصنيع ) والمقاييس التي تستند إلي مشاعر شخصية للعملاء (إسهام هام من النصوص المتخصصة في جودة الخدمة). وهناك تعريف لكل من سوان Swan وكومبس Coombs (1976) يحدد بعدين هامين لجودة الخدمة. جودة "الوسيلة" (Instrumental) وهي تصف الجوانب المادية للخدمة، بينما يرتبط البعد التعبيري (Expressive) بالجوانب اللامادية أو النفسية. وقد قدم جرونروز Gronroos عام 1984 تطوراً لهذه الفكرة ميز بين الجودة " الفنية" Technical والوظيفية Fuctional.

تشير الجودة الفنية إلي الجوانب القابلة للقياس نسبياً للخدمة التي يتلقاها المستهلكون في تفاعلهم مع شركة خدمات. ولأنها يمكن قياسها بسهولة من جانب كل من المستهلك ومقدم الخدمة، فهي تشكل أساساً هاماً للحكم على جودة الخدمة، أمثلة: الجودة الفنية تتضمن وقت الانتظار عند

خزانة السوبر ماركت وانتظام خدمات القطار، على الرغم من ذلك، لا يعتبر هذا العنصر الوحيد الذي يشكل جودة الخدمة. ولأن الخدمات تتضمن تفاعلاً مباشراً بين المنتج والمستهلك، فالمستهلكون أيضاً يتأثرون بكيفية توصيل الجودة الفنية لهم. وهذا ما يصفه جرونروز بالجودة الوظيفية ولا يمكن قياسها بموضوعية كما هو الحال مع الجودة الفنية. ففي حالة الطابور على خزانة السوبر ماركت تتأثر الجودة الوظيفية بعوامل مثل: بيئة الطابور ومشاعر المستهلكين تجاه السلوك الذي يتعامل به موظفي السوبر ماركت مع هذا الطابور. كذلك يرى جرونروز دوراً هاماً للصورة العامة لشركة الخدمات في تحديد مشاعر العملاء تجاه الجودة، مع كون هذه الصورة تعتمد على كل من الجودة الفنية والوظيفية.

إذا ما تم تعريف الجودة بأنها مدى وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء، تبقى المشكلة في تعريف ماهية هذه المتطلبات. فغياب معايير سهلة الفهم لتقييم الجودة يجعل بلورة متطلبات العملاء وتوصيل مستوى الجودة المعروضة أصعب بكثير مما هو عليه من السلع، فجودة الخدمة فكرة معنوية للغاية، على النقيض من السلع، حيث تسود الجوانب الفنية للجودة. كذلك تبدأ الكثير من عمليات وضع الإطار والمفاهيمي لجودة الخدمة بتناول التوقعات المعنوية للعملاء بالنسبة للجودة. وتبعاً لذلك يحكم المستهلكون على جودة الخدمة طبقاً لمدى ارتقاء الخدمة المقدمة مع هذه التوقعات المبدئية. بهذه الطريقة، فالخدمة التي يحكم عليها بأنها ذات مستوى غير جيد بالدرجة الكافية يمكن أن تعتبر على جودة عالية عند مقارنتها بتوقعات بسيطة، وأنها على جودة متدنية عند تقييمها مقارنة بتوقعات كبيرة ( بالمر ، 2007 م ، 2009 م ).

#### **Service Quality Dimensions : 4-4-2-2 أبعاد جودة الخدمة**

قدم كل من ( Parasuraman , Zithaml and Berry , 1985 , p41-50 ) عشرة

أبعاد لجودة الخدمات :

## 1. الأشياء الملموسة Tangible

يمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتتمثل في ( التسهيلات ، التصميم الداخلي ، طبيعة الأجهزة والمعدات ، الأفراد ) ان هذه الأشياء الملموسة تؤثر بشكل وافر علي تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها .

## 2. المصداقية Credibility

هذه تعتمد بشكل أساسي علي إمكانية وقدرة مفهوم الخدمة علي إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد وتجعله واثق من حصوله علي الخدمة المطلوبة وفقاً لما يتوقع أن يحصل عليها ، وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوي المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك ، حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة ( المعرفة ، اللباقة ، الخدمة السريعة ، الإستجابة ..... الخ ) فإنه يجسد المصداقية في تقديم الخدمة وفي تحقيق الضمان والثقة والمصداقية للمستفيد وهذا يضمن حصول المستفيد علي الخدمة بالخصائص المطلوبة .

## 3. الإستجابة Responsiveness

يقصد بها قدرة مقدم الخدمة علي أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق وان هذه الخدمة تقدم من خلال الإعتماد علي الأفراد والمعدات وغيرها .

## 4. الجدارة Competence

وهي تمثل مدي استعداد مقدم الخدمة علي تقديم المساعدة للمستفيد او حل مشاكله .

## 5. الأمان Security

تلعب هذه الخاصية دوراً كبيراً وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد . إن الحاجة إلي الأمان تمثل احد الحاجات الاساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة ، فمثلاً خضوع المستفيد لعملية جراحية تعتمد بشكل كبير علي مدي

الأمان والثقة بالطبيب الجراح وعلي مدي العناية التي سوف يلقاها منه ومن الكادر المرافق له ومن الجهة الصحية التي سوف يرقد بها . لذلك يقوم المستشفى بتجميع المعلومات اللازمة من اجل ان يحصل علي مستوى الثقة والأمان المطلوبة قبل ان يقوم علي إجراء العملية .

#### **6. الإعتامية Reliability**

تشير إلي قدرة المقدم علي أداء أو إنجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه ، فالمستفيد ينظر إلي مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وبإنجاز عالي يمكن الوثوق به أو الاعتماد عليه .

#### **7. المعاملة اللطيفة Courtesy**

أي أن المستشفى يهمله الكيفية والأسلوب الذي يتبعه مقدم الخدمة عند تقديمه لهذه الخدمة ، فالاسلوب اللطيف والكلمات الطيبة ، والمعاملة الحسنة لها وقع كبير في نفس المستشفى وتؤثر علي تقييمه لجودة الخدمة .

#### **8. الاتصال Communication**

يشير علي قدرة مقدم الخدمة علي تنوير المستشفى حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستشفى من أجل الحصول علي الجودة المطلوبة من الخدمة .

#### **9. درجة فهم المقدم للخدمة Understanding**

يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستشفى لطلباته الخاصة ، مشاعر المستشفى وتقدير هذه المشاعر .

## 10. ممكن الحصول علي الخدمة Accessible

هذه تشير إلي إمكانية الحصول علي الخدمة بكل سهولة وبالتالي الخدمة المقدمة سهلة المنال ويمكن للمستفيد الحصول عليها متي ما أراد ذلك ( الصميدعي ، و يوسف ، 2014 ، ص ص 92 ، 93 ، 94 ) .

بعد فترة وجيزة قام نفس الباحثين بتقليص عدد الأبعاد إلي خمسة أبعاد هي: (Parasuraman : (Zeithaml and Berry , 1990 , p94-114 ) :

- 1- المادي Tangibles: وهو الدليل المادي للخدمة كمرافق ولتسهيلات المنظمة المادية كالآلات وملابس الموظفين: في المطاعم وموظفي الطيران.
- 2- الثقة (الاعتمادية) Reliability: وهي قدرة المنظمة على إنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت من أول مرة وفي كل مرة.
- 3- الاستجابة Responsiveness: وهي رغبة واستعداد وقدره موظفي المنظمة لتقديم الخدمة المناسبة لهم مثل الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات.
- 4- تأكيد الثقة المتبادلة Assurance: وتعود للمعرفة وحسن الضيافة للموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة (الزبائن).
- 5- العناية Empathy: وتعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

وباختصار يستنتج الزبون النوعية من خلال: المكان، والأفراد، والمعدات، وأدوات الاتصال والسعر ( سويدان ، 2015 م ، ص ص 210 ، 211 ، 215 ، 2016 ) .

## 2-2-5 الجودة { القيمة } المتوقعة والمدركة للخدمة (توقعات وادراكات جودة الخدمة)

تؤدي توقعات العملاء دوراً حيوياً في الحكم علي جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات المختلفة، حيث يقوم العملاء بتقييم مستوي الجودة من خلال مقارنة ما يحتاجونه أو يتوقعونه بإدراكاتهم لمستويات ما يحصلون عليه بالفعل ، وهذا ما يدفعنا للقول بأن الإستجابة لتوقعات العملاء هي ركيزة الإنطلاق إلي عالم التميز في الخدمة .

ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة ، فإن المؤسسات يجب أن تقدم بإستمرار مستويات من الخدمة تتوافق مع أو تتجاوز توقعات العملاء . إن العملاء هم الوحيدون الذين يمكنهم تقييم مستويات الخدمة ، وبغض النظر عن رأي الإدارة أو العاملين في تلك المستويات فإن الحكم النهائي مرهون بما يقوله العميل .

إن أعظم فرصة لإرضاء العملاء والحفاظ عليهم تكمن في إيجاد الوسائل لتحقيق توقعاتهم للخدمة أو تجاوز تلك التوقعات ، بحيث تكون الخدمة تجربة ممتعة للعميل ، تجعله يكرر التعامل المستقبلي مع المؤسسة ( أبو بكر ، 2013 م ، ص ص 93 ) .

إن الإشباع يمثل الحالة التي يحصل فيها المستهلك علي ما يريد من منافع أو فوائد لدي شرائه سلع أو خدمة ، وهذا يتم من خلال الحكم علي هذه السلع أو الخدمة بأنها تقدم مستوي مرضي من العائد ( المنافع ) التي ينتظرها هذا المستهلك من خلال ادراكه وتوقعاته ، ولذلك فإن مصطلح الإدراكات ( Perceptions ) يعتبر ملازماً أو مرتبطاً لمصطلح التوقعات ( Expectations ) ، والسبب لأن التوقعات غير ثابتة بل هي متحركة ( Dynamic ) بنفس الوقت فإن النقيض يختلف من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن ثقافة لثقافة أخري حيث الذي يعتبر ان الخدمة ذات جودة او تشبع وترضي الزبائن اليوم قد تكون مختلفة في المستقبل ولا تحقق له الإشباع المطلوب ، ان الجودة والإشباع

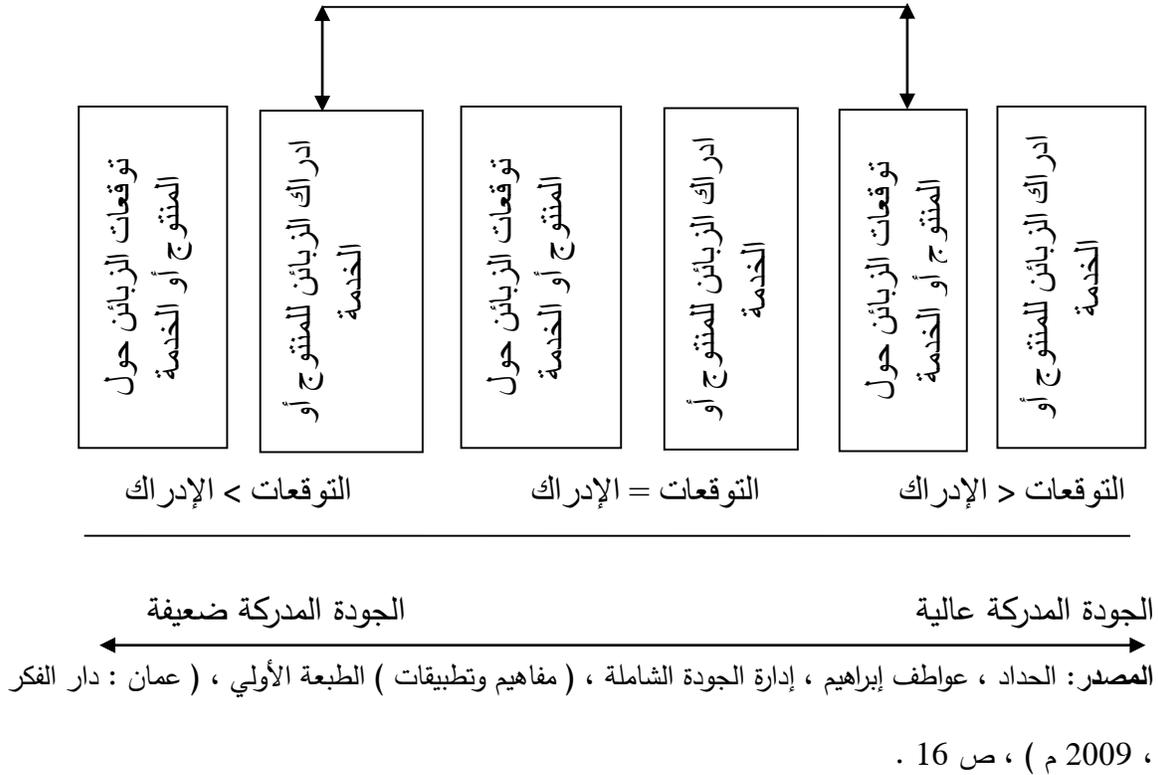
والرضا تستند علي مدي ادراكات الزبائن للخدمة . ان الزبون يستلم الخدمات وبالواقع فإنه يستلم جودة الخدمة التي كيف تشبعه وترضيه ، وهذا مرتبط بالتجارب والخبرة لدي هؤلاء الزبائن .

إن الزبائن يتجهون بالنهاية إلي الجودة - الإشباع والرضا . إن مستوي إدراك وتجربة خبرة الزبائن تعتبر مفصل مهم واداة لمسألة تقييم جودة الخدمة ، لذلك فإن الخدمة إذا لم تحقق توقعات الزبون فإنها خدمة ليست ذات جودة عالية مثل ما كان يتوقع ، وان الأساس في التقييم لجودة او عدم جودة هذه الخدمة ام تلك ، يستند الي الفرق بين الجودة المدركة والجودة المتوقعة ، فإذا الفرق لصالح الجودة المدركة فإن هذه الخدمة ترضي الزبون وبالتالي تحقق له ما كان يتأمله من هذه الخدمة ، بعبارة اخري فإن هذه الخدمة تتمتع بجودة عالية حسب وجهة هذا الزبون . أما إذا كانت النتيجة لصالح الجودة المتوقعة فإنها تعكس عدم الإشباع وثم عدم الرضا ، وهذا يعني ان حكم هذا الزبون علي هذه الخدمة بأنها ذات جودة وطئة ومنخفضة ليس كما كان يتوقع ، لتوضيح ذلك فنفترض إن احد الأفراد كان يشكو من ألم معين وأراد الذهاب إلي احد الأطباء ذو الاختصاص وكان يتوقع منه التشخيص الصحيح وثم العلاج الناجح ولكن ما حدث ان هذا الطبيب لم يستطيع تشخيص مرضه بشكل دقيق وبالتالي فإن العلاج الذي اعطاه هذا الطبيب لم يكن ذا فاعلية في الشفاء التام ، لذلك فإن هذا الفرد سوف ينظر الي مقدم هذه الخدمة ( الطبيب ) وما قدمه من فحص وعلاج ليس كما كان يتوقع بل هو اقل بكثير مما كان يتوقع وعليه فإن إدراكه للجودة المقدمة فعلاً كانت اقل من توقعاته ، الأمر الذي لم يحقق له الإشباع والرضا المطلوبين ، بالنتيجة فإن الحكم علي هذه الخدمة وفقاً لتجربة هذا الفرد انها ذات جودة منخفضة اي ان الخدمة ليست بالجودة التي يتأمل بها أو يطمح الحصول عليها ( الصميدعي ، ويوسف ، 2014 م ، ص ص 97 ، 98).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التوقعات والجودة المدركة :

#### الشكل 4/2

الجودة تحكم الفجوة بين توقعات الزبائن إدراكهم للمنتوج أو الخدمة



من الشكل أعلاه نستنتج بأنه كي تحقق الشركة رضا الزبون عن منتجاتها أو خدماتها عليها

أن تزداد الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكهم والذي يحتاج قيامها بأربع خطوات رئيسية ( Slack )  
( et. Al/1998 )

1. تحديد مواصفات كل منتج ( الأداء ، المظهر ، المعولية ، الديمومة ، الإتصال )

2. تحديد الكيفية التي تقاس بها كل خاصية أو صفة .

3. وضع مقاييس الجودة التي تقابل المواصفات التي تم تحديدها أعلاه والتي يمكن خلالها

قياس مستوى الجودة أو فحص جودة المنتج .

4. ضبط الجودة باستخدام المقاييس أعلاه .

وتتطلب عملية المطابقة القيام بأنشطة الفحص التي يمكن القيام بها في ثلاث مناطق رئيسية :  
الأولي في بداية العملية ، والثانية خلال وأثناء العملية ، والثالثة بعد الإنتهاء من العملية ( Krajewski&Ritzman / 1996 ) ( الحداد ، 20019 م ، ص 16 ) .

عمل كل من باراسورمان، زيثل وبيري، الذين كانوا دعاة أقوياء لحاجة منظمات الخدمة إلى معرفة المزيد عن عملائها من خلال مدخل صارم موجه للبحث في التسويق والذي يركز على توقعات ومدركات العملاء. وقد صاغوا فكرة أن العملاء فقط هم من يمكنهم الحكم على الجودة. وكل الأحكام الأخرى تعتبر غير ذات صلة. وقد كان هدفهم تحديد ماذا يتوقع العملاء من الخدمات وما هي السمات التي تعرف هذه الخدمات ( ما هي الخدمة في فكرة العميل؟) تحدد الجودة بالاختلاف بين ما يتوقعه العميل ومستوى الأداء الفعلي. وقد نشأت هذه النتائج من مجموعة من إجراءات البحث في التسويق الكيفي، والتي انتهت إلى الأسلوب الكمي في قياس جودة الخدمة المعروف باسم SERVQUAL ) بالمر ، 2007 م ، 2009 م ) . وقد تم تطبيق هذا النمط بشكل واسع.

يمكن للشركات استخدام SERVQUAL لفهم أفضل لتوقعات ومدركات عملائها. فهو مطبق على مجال كبير من صناعات الخدمات ويمكن تعديله بسهولة ليأخذ في الاعتبار المتطلبات المحددة لشركة ما. وعند التطبيق يقدم هيكلأ لأداء بحثية، يمكن تكييفها أو الإضافة إليها طبقاً للحاجة.

يمكن استنتاج مقاييس جودة الخدمة من طرح درجات التوقعات من درجات المدرك. ويمكن لهذه الدرجات لاحقاً أن تعكس الأهمية النسبية لكل جانب من جوانب جودة الخدمة. إن نتيجة الدراسة التي تجري لمرة واحدة تخبر الشركة إذا ما كانت توقعات العملاء يتم تحقيقها أولاً.. ويمكن استخدام نتائج SERVQUAL لتحديد مكونات الخدمة التي تجيدها الشركة والمكونات المقصرة فيها. ويمكن

استخدامها لمراقبة جودة الخدمة بمرور الوقت، مقارنة الاداء مع المنافسين، مقارنة الأداء الخاص بالفروع المختلفة داخل الشركة أو قياس رضا العميل العام بشأن صناعة خدمة محددة.

ويمكن لمنظمة ما أو مجموعة تصنيع استخدام المعلومات المجمعّة بهذه الطريقة لتحسين وضعها عن طريق التصرف بناء على هذه النتائج والسعي دائماً إلى تحقيق وتجاوز توقعات العملاء. بالإضافة إلى ذلك فالمدرجات نتائج التوقعات، إلى جانب البيانات الديمجرافية، قد تسهل من التقسيم الفعال لفئات العملاء.

تحدد منهجية SERVQUAL خمس فجوات حيث قد يكون هناك قصور بين التوقعات والمدرجات لتوصيل الخدمة الفعلي:

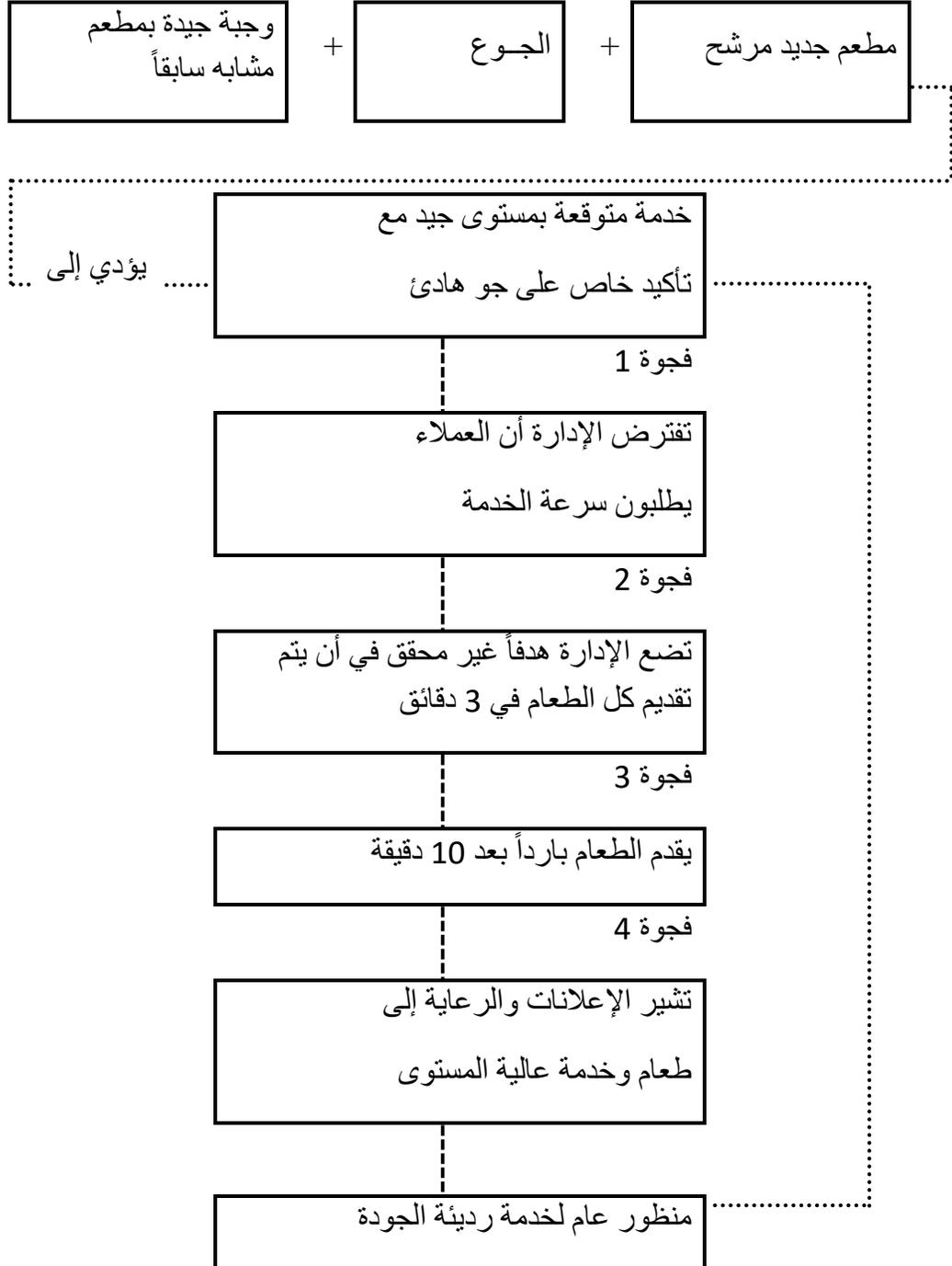
- 1- فجوة بين توقعات المستهلك وإدراك الإدارة. فقد يعتقد العاملون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع العملاء ويستمرّون في تقديم ذلك في حين أن العملاء قد يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً.
- 2- فجوة بين إدراك الإدارة وتحديد جودة الخدمة. فقد تفهم الإدارة ما يتوقعه العملاء، لكنها في وضع مخصصات الجودة أو قد لا تضعها بشكل واضح. أو بدلاً عن ذلك قد تضع الإدارة مخصصات جودة واضحة ولكن لا يمكن تحقيقها.
- 3- فجوة بين مخصصات جودة الخدمة وتوصيل الخدمة. يمكن أن تؤدي المشكلات غير المتوقعة أو الإدارة الضعيفة إلى فشل توفير الخدمة في الوفاء بمخصصات جودة الخدمة. وقد يرجع ذلك إلى خطأ بشري، لكن أيضاً في عطل فني في تسهيل أو دعم إنتاج السلع.
- 4- فجوة بين توصيل الخدمة والاتصالات الخارجية، قد يكون هناك حالة من عدم الرضا عن خدمة ما نظراً للتوقعات المبالغ فيها والتي تشكلت من خلال جهود اتصالات مقدم الخدمة، يحدث ذلك عندما لا يرقى توصيل الخدمة الفعلي إلى التوقعات المعروضة في اتصالات الشركة.

- 5- فجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة. تحدث هذه الفجوة نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة. فالطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية.

الفجوات الخمس موضحة في الشكل التالي، حيث يعرض تطبيقاً افتراضياً على حالة مطعم.

الشكل ( 5 / 2 )

نموذج الفجوات: مصادر الاختلاف بين توقع جودة الخدمة وتوصيل الخدمة



المصدر : بالمر، ارديان، ترجمة، شاهين، بهاء وإصلاح، علاء أحمد وشراقي، دعاء ، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الاولى ( مصر، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2009 ) ص 548 ( معدل من ياراسورمان وآخرون،1985)

يعد نموذج الفجوات مفيداً حيث يسمح بعمل تحليل تقييمي لأسباب جودة الخدمة الرديئة. إذا كانت الفجوة الأولى كبيرة، فإن مهمة رَأب الفجوات اللاحقة تصبح أكثر صعوبة، بل يمكن القول أن في مثل هذه الأوضاع يمكن تحقيق جودة الخدمة فقط بالحظ الجيد وليس الإدارة الجيدة. انصب اهتمام كبير على العمليات التي تتشكل بها توقعات العميل لجودة الخدمة. وظهر مقياسان أساسيان للتوقعات. يعرض الأول التوقع على أنه تنبؤ بأحداث المستقبلية ( بالمر ، 2007 م ، 2009 م ) .

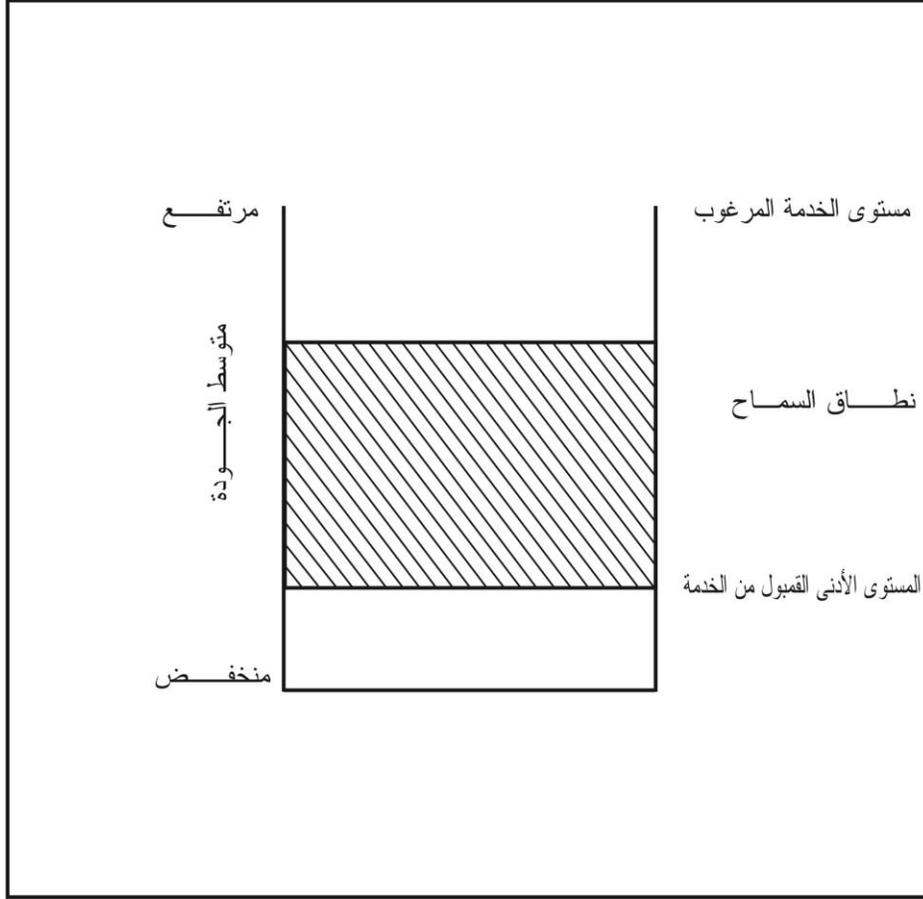
وهذا هو المقياس المستخدم في النصوص المتخصصة في إرضاء العميل. والمقياس الأخير هو توقع معياري لأحداث المستقبل، إما توقعات مرغوبة أو مثالية. وهذا هو المقياس المستخدم في النصوص المتخصصة في جودة الخدمة ( بالمر ، 2007 م ، 2009 م ) .

وقد اقترح كل من زينمل، بييري، باراسورمان (1993) أنه يمكن تحديد ثلاثة مستويات من التوقعات يتم تقييم الجودة بناءً عليها.

- المستوى المرغوب من الخدمة، يعكس ماذا يريد العميل.
- المستوى الكافي من الخدمة، يعرف بأنه المستوى المقبول من الخدمة.
- المستوى المتوقع من الخدمة، والذي يعتقدون أنه من الأرجح حدوثه في الواقع.

وقد أدى ذلك إلى أن فكرة مناطق التسامح Zones of tolerance قد توجد في مدركات المستهلكين لجودة الخدمة. إذا ما كانت المدركات أقل من المستوى المرغوب من الخدمة، يمكن قبول ذلك طالما أنها ليست أقل من التوقعات التي تستند إلى المستوى الكافي من الخدمة. بكلمات أخرى، وبغض النظر عن الوفاء بتوقعات المستهلك بالنسبة لخدمة الجودة أم عدم الوفاء بها، هناك منطقة وسطى من التسامح كما في الشكل التالي:

## شكل ( 2 / 6 ) نطاق تسامح المستهلكين لجودة الخدمة



المصدر: بالمر، ارديان، ترجمة، شاهين، بهاء وإصلاح، علاء أحمد وشراقي، دعاء ، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الاولى (القاهرة: مجموعة النيل العربية ، 2009 ) ص 553

مشكلة أخرى في استخدام التوقعات كعلامة قياس تحدث حيث قد تكون التوقعات جزءاً من الحدث الذي يقيمه المستجيب، إلى جانب كونها علامة مقارنة مسبقة، طالما كان التنبؤ يعرف بأنه فائدة استهلاكية هامة، على سبيل المثال طريقة بعض المنظمات في استخدام وقت الانتظار والطوابير لخلق مشاعر إثارة وتوقع للحدث الرئيسي. وبالنسبة للكثيرين، فانتظار عيد الميلاد المجيد أو إجازات الصيف قد تكون بنفس قدر أهمية الإجازات نفسها (كاولي وآخرون، 2005, Cowley et al). يمكن أن تصبح التوقعات مرادفة للانتظار والإثارة، وتصبح جزءاً من جودة الخدمة المدركة ( بالمر، 2007 م، 2009م).

## 2-3 الثقافة التنظيمية :

### 2-3-1 مقدمة :

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع والإدارة وعلم النفس والإقتصاد وذلك لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة . فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت ، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها ، وتستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة ، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة ، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعني ، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل . وتلك الثقافة التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة ، وتعزز الإلتزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها . والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر علي سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه ، وتفسير كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة ( نور الدين ، 2014 م ، ص 80 ) .

### 2-3-2 ماهية الثقافة التنظيمية :

يقول P . Druker " أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولي وإدارة سيئة في الثانية " ، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم ، فالإدارة ليست مجرد نظم وقوانين وإنما هي أيضاً عملية ترتبط بمجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استناداً إلي القيم والتقاليد والمعتقدات والإتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع ، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعاً للتقنيات ( عبد الله ، 2002م).

حيث تشكل ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة ، وقيادتها ، وإدارتها ، فرقها ، جماعاتها ، مدرائها ، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من أطراف ذوي المصالح بأعمالها ( الخفاجي ، 2009 م ، ص 18 ) .

## 2-3-2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية :

من خلال هذا العنصر يتم التطرق للمراحل التاريخية التي مر بها مصطلح الثقافة التنظيمية إضافة إلى مفهومها .

### 1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة انعكاساً للثقافة العامة للمجتمع ، وعليه فإن أي تطور في هذه الأخيرة سوف يؤثر بشكل كبير علي تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة .

والثقافة التنظيمية تطورت بتطور الإدارة والمؤسسات ، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها ، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات تم الإهتمام بالثقافة التنظيمية ، إذ بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكانو 1934 م وبعد دراسات الهوثورن ( Hawthorne ) ( العزاوي ، 2010 م ، ص 47 ) .

في سنة 1938 م ظهرت أعمال الباحث سيستر برنارد C . Bernard والتي افترض من خلالها وجود شخصية خاصة بالمؤسسة ، كما اعتبر أن مسيري المؤسسة هم المسؤولون عن وضع القيم الأساسية لها ( بهلولي ، 2016 م ، ص 60 ) .

لعل أول من استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة Elliot Jaques سنة 1951 م في كندا ، حيث قدم تعريفاً لثقافة المؤسسة إذ اعتبرها " نمط تفكير مشترك تساعد علي إرساء نظام للعادات والروابط الإجتماعية المشتركة بين أعضاء المؤسسة " وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلي لسان فرنسا إلا في بداية الثمانيات ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1997 م ( بشير ، 2007 ، ص 7 ) .

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا مع بداية الثمانيات حيث شهد تطوراً ملحوظاً علي المستوي النظري والتجريبي ، واستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة أول مرة في الصحافة المتخصصة الأمريكية ضمن المجلة الإقتصادية الأمريكية Business week سنة 1980 م ، واتضح هذا المفهوم أكثر بظهور كتب مثل " Search For Excellence " الذي قدمه كل من بيترز ووترمان Peters & Waterman عام 1980 م ، وكتاب Z \_ Theory الذي قدمه أوتشي Ouchi عام 1981 م ، وفي سنة 1982 م جاء الباحثان كينجي وديل A.A. Kennedy & T.E.Deal كتاب بعنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم ( بهلولي ، 2016 ، ص 60 ) .

إذ تزايد الإهتمام بالثقافة التنظيمية مع مطلع التسعينات خاصة في الجانب التنظيري من طرف علماء الإجتماع والسلوك التنظيمي باعتبار أنها تؤثر علي سلوك الأفراد ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم.

## 2. مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن المديرين بحاجة ماسة إلي فهم دقيق لثقافة المؤسسة من أجل انجاز المهام بطريقة صحيحة ومثمرة وتجنب التأثير السلبي والمدمر أحياناً للأفراد غير الملزمين بثقافة وأهداف المؤسسة (Khan, 2005) ، عليه يجب التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفهماها بالشكل الدقيق ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

فبل ذلك لابد من الإشارة إلي مفهوم الثقافة بشكل عام من خلال بعض التعاريف التي تطرقت لموضوع الثقافة.

لقد تعددت تعاريف الثقافة وتطورت بتطور الزمن حيث جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة علي يد E. Taylor والذي عرفها بأنها : " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع ( السكارنة ، 2009 م ، ص 155 ).

أما هوفستيد Hofstede فعرفها علي أنها : " البرمجة الجماعية للعقل ومجموعة الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات أخرى " ( Hofstede , 2005 , p 4 ) .  
في حين عرفها Kotter : " بأنها قواعد السلوكيات والقيم المشتركة بين مجموعة من الناس " ( Kotter , 1996 ) .

أما الطيب برغوث فقد عرف الثقافة علي أنها " مخزون من الخبرة المعرفية والإجتماعية والذاتية المتجددة لمجتمع من المجتمعات ، تشكل المحرك الأساس الفاعل في حياته وفي علاقاته كلها ، فهي أشبه ما تكون بالمجال المغناطيسي الذي يجذب إليه حركة المجتمع باستمرارها فيغذيها ويطورها ويحافظ علي توازنها وتكاملها وحيويتها " ( برغوث ، 2004 ، ص 18 ) .

وعليه فإن الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد التي تشمل حتي أسلوب الحياة وطريقة التفكير داخل مجتمع معين .

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فقد تعددت التعريفات التي أشارت إليها وفيما يلي سيتم عرض البعض منها :

عرف ازيم خان Asim Khan الثقافة التنظيمية علي أنها " مجموعة من المبادئ التي تعمل علي تحديد كيف يتصرف الأفراد في إطار المؤسسة ، وتضمن سلوكيات الأفراد ، المعتقدات ، القيم والافتراضات التي تملي عليهم أفعالهم " ( Khan , 2005 ).

كما عرفها فلييري ميشو Valery Michaux علي أنها " نظام مميز من المعاني ، قواعد السلوك والقيم المشتركة التي يتقاسمها الأفراد في المؤسسة " ( Michaux , 2007 ) .

ويعرفها جيبسون Gibson وزملاؤه بأن الثقافة التنظيمية " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع ، إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة ... إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها ، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد " ( حريم ، 2009 م ، ص 309 ) .

ومن بين التعريفات المعبرة بوضوح وشمولية عن مفهوم الثقافة التنظيمية ، هو التعريف الذي قدمه Edgar Schein في كتابه " الثقافة والقيادة " حيث يقول أن " ثقافة المؤسسة هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي أو الإندماج الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد ، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها " ( Jean , 2005 , p677 ) .

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ والمعتقدات والقيم التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة ، وتمثل النظام الذي يتبناه الأفراد ويتعاملون وفقه سواءً فيما بينهم أو مع العالم الخارجي ( بهلولي ، 2016 م ، ص 63 ) .

فالثقافة التنظيمية بمثابة البطاقة الشخصية للمؤسسة ، تتميز بها عن باقي المؤسسات بالرغم من كونها تميل أكثر للجانب غير الرسمي ، إلا أنها حاضرة ومتواجدة في كل مكان من المؤسسة .

## 2-3-2-2 خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية :

### 1. خصائص الثقافة التنظيمية :

إن ثقافة المؤسسات تتشابه وتختلف في نفس الوقت ، فقد تتشارك في بعض الأبعاد والقيم ولكن

تبقى لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها ، وللثقافة التنظيمية خصائص من بينها :

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب** : لا تمتلك المؤسسة ثقافة واحدة وإنما تحتوي علي ثقافات فرعية

تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها ، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة

الرئيسية في المؤسسة ( السكارنة ، 2009 م ، ص 371 ) .

- **الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة** : يعني ذلك أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تكتسب

عن طريق الاحتكاك بين الأفراد في وسط العمل ، وبهذا تصبح الثقافة جزء من سلوكيات الأفراد

داخل المؤسسة ( العميان ، 2002 م ، ص 310 ) .

- **الثقافة التنظيمية عملية إنسانية** : يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه

لا تكون هناك ثقافة ( السكارنة ، 2009 م ، ص 155 ) .

- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومتصل ومستمر** : حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة

علي تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة

، وتتزايد الثقافة وتنمو من خلال ما تضيفه الأجيال إلي مكوناتها من عناصر وخصائص .

- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل** : وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة

داخل المؤسسة بحيث أن أي تغيير علي أحد عناصر الثقافة يعكس أثره علي باقي العناصر

الأخري .

- **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور** : إن الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير فهي تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة وعليه فإن التغيير من سمة الثقافة ، حيث يجب إضافة عناصر أو ملامح جديدة والتخلي عن بعض العناصر ، وذلك تماشياً مع التغيرات والتطورات الخارجية والداخلية من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة .

- **الثقافة التنظيمية نظام مرن** : تستجيب الثقافة التنظيمية للمتغيرات البيئية سواء الداخلية منها أو الخارجية وتتكيف مع مختلف التطورات وذلك بهدف ضمان التأقلم من أجل الاستمرار والنجاح .

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبح السبيل الأهم لتحقيق أهداف المؤسسة في عصرنا الحالي هو المورد البشري ، لما له من تأثير علي ثقافة المؤسسة ، والتي تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأفراد والحفاظ علي هوية الجماعة والمؤسسة .

حيث تعكس ثقافة المؤسسة علي الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المؤسسة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأمريكية وقد تكون مصدراً لضعف المؤسسة وتقف عقبة في التطوير والتغيير ( الفريجات وآخرون ، 2009 م ، ص 266 ) .

تتجلي أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية :

- العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادي أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد ، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم ، وكذلك أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملن معها .

- الثقافة تشكل الأساس لكيفية أداء العمل بالنسبة للأفراد في إطار المؤسسة ، والطريقة الصحيحة لتصرف الجماعة أو الفرد ( Khan , 2005 ) .
- زيادة التبادل بين الأفراد ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد (العامري، الغالبي، 2008م، ص129).
- تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ، وتعزيز الإتصالات بينهم من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة .
- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة خاصة بكل مؤسسة ، فهي تعبر عن ملامح المؤسسة ومميزاتها ، وهي كذلك مصدر اعتزاز لذي العاملين خاصة إذا كانت قوية ومتطورة وتؤكد قيمها وأبعادها علي الإبداع والمشاركة والتميز .
- إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة وظيفية ،لها مجموعة من الوظائف والأهداف تعمل من جانب علي تفسير سلوك العاملين في المؤسسة ، وتقدم من جهة أخرى تفسيراً لتنظيم العمل الذي يشكل بواسطة عناصر ثقافية ( رواجي ، 2006 م ، ص 19 ) .
- الثقافة التنظيمية القوية والتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة Honda العالمية ، حيث يطلق عليها { The Honda Way } وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز علي الطموح واحترام الأفكار والإتصالات المفتوحة .. (العامري، الغالبي، 2008م، ص130) .
- الثقافة التنظيمية لها أثر قوي علي أداء وفعالية المؤسسات علي المدى الطويل ، والبحوث التجريبية أنتجت مجموعة رائعة من النتائج مما يدل علي أهمية الثقافة في تعزيز الأداء التنظيمي ( Cameron , Robert , 1999 ) .

- الثقافة التنظيمية طريقة أو وسيلة لإدراك وفهم الأهداف المتعددة من خلال مباشرة العامل لمهامه وعمله ، ويلعب إدراكه دوراً مؤثراً في عملية البدائل المطروحة أمامه عند اتخاذ القرار المناسب (روابي ، 2006 م ، ص 17 ) .

- تساهم الثقافة بشكل كبير في دعم استراتيجيات المؤسسة ، إذ يتطلب بناء الإستراتيجية وجود ثقافة (العزاوي ، 2010 م ، ص 179 ) .

### 2-3-2-3 عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية بمثابة النظام ، لها مجموعة من العناصر تكونها وتعمل علي تطويرها وتحسينها بشكل مستمر ، ولها أيضاً خصائص تميزها عن بقية الثقافات كما تتحكم عدة عوامل في بناء وتكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو ثقافة المؤسسة ، فهي تكون نتيجة مزيج من العناصر المتكاملة فيما بينها في إطار رسمي وغير رسمي .

فمن وجهة نظر هوفستيد تمثل الثقافة التنظيمية " مجموعة القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء التنظيم ، وكذلك الممارسات الإدارية المتعلقة بالمثل العليا والدلائل التنظيمية " ( Hofstede , 1990 , p 286 ) .

#### 1. عناصر الثقافة التنظيمية :

تشتمل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة علي عدة عناصر ومكونات من أهمها :

#### 1.1 القيم التنظيمية :

هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل علي توجيه سلوك العاملين (الفريجاتوأخرون ،

2009 م ، ص 260 ) .

والقيم هي ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل اطاقات علي كافة المستويات ( ابن يمينة ، د ت ) . حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن بينها : المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

### 1. 2 المعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل ( السكارنة ، 2009 م ، س 373 ) ، ومن بين هذه المعتقدات ما هو إيجابي كالمساهمة في العمل الجماعي ، الولاء والصدقة ، وهناك ما هو سلبي وقد يلحق الضرر بالمؤسسة كالأناية والغرور ، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز المعتقدات لإيجابية والعمل علي التخلص من ما هو سلبي وقد يلحق الضرر بالمؤسسة .

### 1. 3 الأعراف والتوقعات التنظيمية :

تمثل الأعراف تلك المعايير التي يلتزم بها الأفراد في المؤسسة ويعملون علي احترامها وتطبيقها علي اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة ، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب علي أفراد المؤسسة إتباعها .

أما التوقعات التنظيمية تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة ، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف ، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية ( الفريجات وآخرون ، 2009 م ، 266 ) .

## 2 أنواع الثقافة التنظيمية :

لقد تم تصنيف الثقافة التنظيمية من طرف علماء الإدارة والمتخصصين وفق عدة معايير ، أخذنا منها ثلاثة معايير هي كالآتي : الثقافة من مدخل أدائي ، الثقافة من مدخل تنظيمي ، الثقافة من مدخل القوة والرسمية .

### 2.1 الثقافة من مدخل أدائي :

لقد قام كل من كنيدي وديل ( Deal et Kennedy ) بتعريف الثقافة التنظيمية علي أنها الطريقة التي تؤدي بها داخل المؤسسة ( عصفور ، 2008 م ، ص 59 ) ، وفقاً لهذا التعريف يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلي أربعة أنواع كالآتي :

**أولاً : ثقافة سريعة الإستجابة :** هي تلك المؤسسات سريعة الإستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، كما أنها تعمل في بيئات سريعة التغير وتتطلب استجابة سريعة ومعادلة لهذه التغيرات ، وعليه فإنه يتعين علي الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإرساء ثقافة تنظيمية تتماشى مع هذه التغيرات وتشجع الأفراد علي اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة بالمؤسسة .

**ثانياً : ثقافة العمل الجاد :** تتسم هذه المؤسسات بالقدرة علي تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية ، ومن أمثلة هذا النوع المؤسسات كبيرة الحجم والتي تحاول دائماً تقديم خدمة علي درجة عالية من الجودة وتهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي .

**ثالثاً : ثقافة البناء :** هي المؤسسات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبياً حتي تجني ثمار هذا التطوير ، والمؤسسات التي تتبني هذه الثقافة هي تلك المؤسسات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الإستكشافية ( مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية ) (عصفور، 2008م، ص60).

رابعاً : ثقافة البقاء : هذا النوع من المؤسسات قليل الإستجابة للتغيرات البيئية وكذلك قليل الإهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية ، وبالتالي فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الإهتمام بتحقيق الأهداف ، ومن أمثلة هذا النوع هي ثقافة المؤسسات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلي الأداء المستقبلي ، ويمكن أن نعتبرها ثقافة جامدة حيث لا يشترك الأفراد في الأحداث ويرفضون التغيير والتجديد .

## 2.2 الثقافة من مدخل تنظيمي :

تصنف الثقافة ضمن هذا المعيار إلي أربعة أنواع هي :

أولاً الثقافة النظامية : لا تعطي المؤسسات وفق هذه الثقافة احتراماً كبيراً للقدرات والمهارات والأفكار الإبداعية حيث يحصل الأفراد علي السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الإختصاصات والمسؤوليات ، إضافة إلي توفر العديد من القوانين والقواعد والإجراءات داخل المؤسسة ، إلا أنها لا تولي اهتماماً لخبرة الفرد وقدراته بقدر منصبه وسلطته .

ثانياً : الثقافة الديناميكية : يتميز هذا النوع من الثقافة بقلّة القواعد والإجراءات الملزمة للأفراد ، ويكون هناك احترام واعتماد كبير علي القدرات والمهارات المختلفة لهم ، إضافة إلي فسح مجال لإشراكهم في إتخاذ القرارات وبالتالي إعطائهم مكانة أكبر في المؤسسة .

ثالثاً الثقافة الوظيفية : حيث تعمل فرق العمل علي حل مشكلات محددة كما أنها تحدد الأعمال والمهام التي تقوم بها ثم تعمل علي تنفيذها ، وتستمد قوة الفرد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه ، ويتميز هذا النوع بقلّة الإجراءات والقواعد المفروضة ، وتعتبر هذه الثقافة مرنة تعتمد علي الموقفية والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

رابعاً الثقافة الفردية : تعمل المؤسسة وفق هذه الثقافة لمصلحة أفرادها (العزاوي، 2010م، ص134)، حيث يشعر الفرد بأنه أهم من المؤسسة في حد ذاتها ويتم إشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة.

## 2. 3 الثقافة من مدخل القوة والرسمية :

يتم تصنيف الثقافة وفق هذا المعيار إلى ثقافة قوية وأخرى ضعيفة ، وثقافة رسمية وأخرى غير رسمية ، ولكل نوع خصائص وسمات تجعله مختلفاً عن الآخر ، هي :

أولاً : الثقافة القوية : هنالك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة من ضعفها هما :

- الإجماع أو مدي المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء .
- الكثافة أو الشدة وتشير إلى مدي تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية ، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية (حريم، 2009م، ص315).

وهنالك عناصر تميز الثقافة القوية هي :

أ- نظرة ورؤية بأن الأفراد هم مورد مهم وحاسم .

ب- القادة والأبطال الذين يتميزون بالجذب والسحر .

ج- الطقوس والمراسيم .

د- توقعات واضحة تجاه المؤسسة .

هـ- تقاسمهم للفلسفة بشكل واسع .

و- وهنالك عناصر تميز الثقافة القوية هي :

عليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تتبني قيم ومبادئ واضحة تشجع علي الإبداع

وتحترم مهارات وقدرات الأفراد وتوحد وتوجه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانياً : الثقافة الضعيفة : هي علي عكس الثقافة القوية ، إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ، إذ تفتقر المؤسسة إلي التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ( أبو بكر ، 2002 م ، ص 412 ) وتكون أقل فاعلية ويكون رضا العاملين عليها ضعيفاً أيضاً .

عليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة تجد صعوبة في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب نتيجة عدم اتفاق الأفراد علي كل المعتقدات والقيم والقواعد المفروضة .

ثالثاً : الثقافة الرسمية : يستند هذا النوع من الثقافة إلي علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد ، لذا فإن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما ، وأن الإلتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالإتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء علي أن تقدم المؤسسة وعداً للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح (السكرانة ، 2009 م ، ص 361 ) ، ولا يحس الفرد ضمن هذا النوع من الثقافة بالإنتماء والولاء للمؤسسة ، بل تنحصر أهدافه في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه وتكون هنالك مصالح مادية بين الطرفين .

رابعاً : الثقافة غير الرسمية : تستند هذه الثقافة إلي الحالة الإجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة بينهم ( العزاوي ، 2010 م ، ص 136 ) ، كالتجمعات الودية بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة والإلتزامات الأخلاقية سواء تجاه بعضهم البعض أو تجاه المؤسسة من خلال الإلتزام بالعمل وتنفيذه وفق المعايير والقواعد المحددة .

في ظل هذه الثقافة يكون هناك انتشار للولاء بين الأفراد وتعزيز للإنتماء وروح الجماعة بعيداً عن المصالح الذاتية الفردية .

### 2-3-3 إدارة الثقافة التنظيمية :

مع مرور الوقت تتشكل داخل كل تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي ، هي خلاصة تفاعل الثقافة الإجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته ، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيماً ومعايير وأنماط سلوك خاصة به قد تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها (قاسمي، 2013م، ص225) ، وجب إدارتها وتسييرها ، فهي تخضع لدورة حياة تتطلب التجديد والتغيير المستمر .

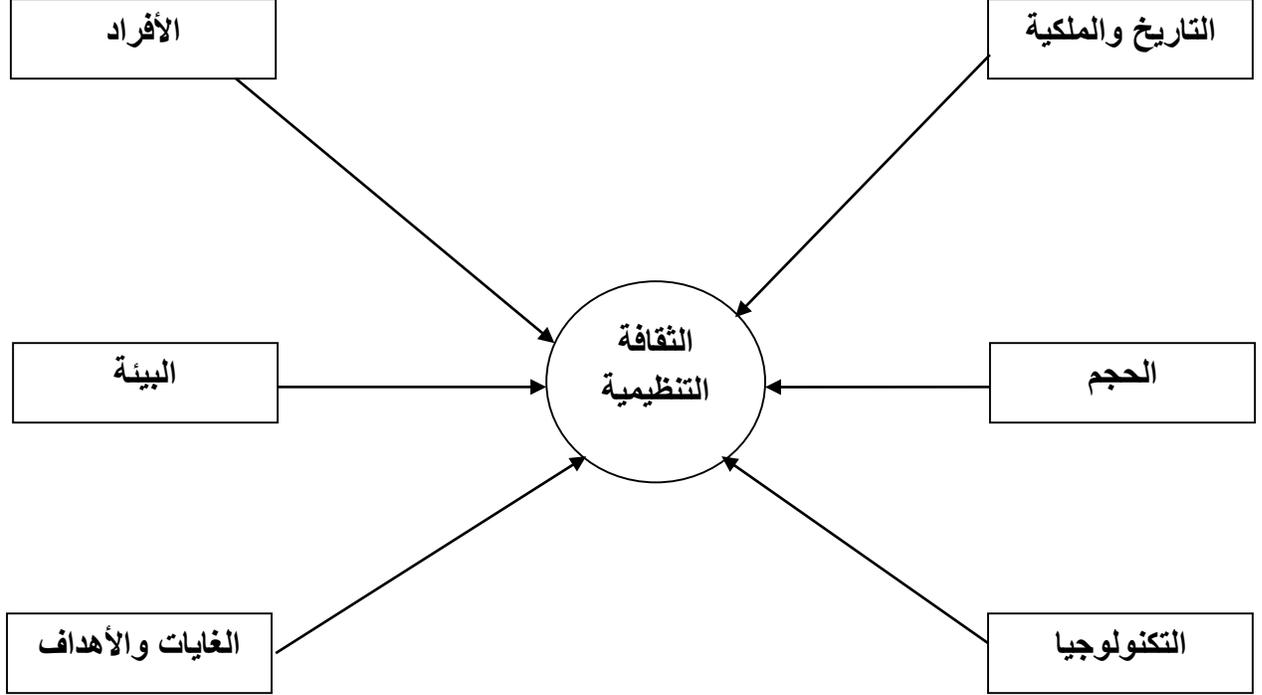
### 2-3-3-1 بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها :

الثقافة التنظيمية هي نتاج بصمات مؤسسيها الأوائل ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها إدارتها وعمالها ، وهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير ( بهلولي ، 2016 م ، ص 71 ) .

#### 1. محددات بناء الثقافة التنظيمية :

يوضح الشكل ( 7/2 ) محددات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

## شكل ( 7/2 ) محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م)، ص28.

من خلال الشكل أعلاه الذي استهدف تحليل وتشخيص محددات بناء الثقافة التنظيمية ،

يتضح وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي ( مرسي، 2006م، ص29):

1. **التاريخ والملكية** : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوع القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من

ثقافتها ، كما تعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية ، جانب آخر

من الثقافة السائدة في المؤسسة.

2. **الحجم** : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسة الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس

أسلوب الإدارة ونمط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارها

الحجم.

3. **التكنولوجيا** : علي سبيل المثال : تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا

المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في

حين تركز المؤسسات الخدمية علي خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

4. **الغايات والأهداف** : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي

تحقيقها ، علي سبيل المثال : المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الريادة في خدمة العملاء

سوف تركز علي غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

5. **البيئة** : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من

عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ... سوف تؤثر علي الكيفية التي تنظم بها مواردها

وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .

6. **الأفراد** : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات

العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة

وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس

صحيح .

## 2. الحفاظ علي الثقافة التنظيمية :

من المعروف أن أي مجتمع يحتوي علي ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية ، وهذا المبدأ

ينطبق علي المؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي علي ثقافات فرعية مختلفة باختلاف

المنتجين إليها ، مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء داخل ثقافة المؤسسة ،

بمعني وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة (الفريجات

وآخرون، 2009م، ص267).

وبعد تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة يجب العمل علي ضمان ديمومتها والعمل بها من

خلال عدة وسائل من أهمها :

**1-2 إدارة الموارد البشرية :** وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم

واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية ، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم

المؤسسة أو يسيئوا إليها ، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العاملين

والتدريب والتطوير ، قياس الأداء ، والتقدير والاعتراف وغيرها ( حريم ، 2009 م ، ص 316 ) .

**2-2 قدرة الإنسان علي التعبير والاتصال :** إن قدرة الإنسان علي التعبير والاتصال بغيره من الأفراد

ونقل معان محددة إليه يساعد علي اكتسابهم نفس الثقافة ، هذا له أثر كبير بامتداد أثر الثقافة عبر

الأجيال ، من خلال نقل المعلومات من فرد إلي آخر ومن جيل إلي آخر ( الحاج ، 2009 م ، ص

177 ) ، وبذلك ترسخ المؤسسة عناصر ثقافتها من قيم ومعتقدات في الأفراد الجدد وفي كل جيل يمر

بالمؤسسة .

**2-3 أفعال وممارسات الإدارة العليا :** حيث من الواجب علي الإدارة العليا ورؤساء المؤسسة العمل

علي نشر وترسيخ القيم والسلوكيات المفروض إتباعها داخل المؤسسة من خلال تبنيها والعمل وفقها

وتوفير الجو التنظيمي المناسب والالتزام بكل الأقوال والأفعال أمام أفراد المؤسسة لتعزيز ثقتهم في

المؤسسة وتنمية إحساسهم بالإنتماء إليها .

**2-4 نظم العوائد الشاملة :** هذه النظم ليست مقتصرة علي المال بل تشمل الإعراف والتقدير والقبول،

كما يجب أن تركز هذه العوائد علي الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالإنتماء ( الفريجات وآخرون ،

2009 م ، ص 268 ) ، وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات ، وجعل هذه

المعايير أبعاداً للثقافة داخل المؤسسة وترسيخها من جيل لآخر .

عموماً فإن الثقافة التنظيمية هي ثقافة أداء علي كل المستويات الإدارية ، يمكن أن تعمل الإدارة علي تميتها ونشرها وجعلها ثقافة حياة بالنسبة لأفراد المؤسسة ، وهي تعزز من أواصر العلاقات فيما بين حلقات العمل في المستويات الإدارية المختلفة وتزيد من وحدة وتماسك هذه الحلقات ، وبالتالي تعد عاملاً مهماً لنجاحات المؤسسة واستمرارها (الحاج، 2009م، ص179).

### 2-3-3-2 تغيير الثقافة التنظيمية :

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المهتمدة في المؤسسة ، حيث تؤثر الاستراتيجيات علي سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحاً وتكيفاً مع هذه المتغيرات ( السكارنة ، 2009 م ، ص 375 ) .

لذلك فإن سعي المؤسسة لتحقيق التغيير يجب أن ينطلق أساساً من تغيير ثقافتها التنظيمية وتطوير المعتقدات والقيم المكونة لها بما يتلاءم واستراتيجيات التغيير العامة .

#### 1. مفهوم وأهمية التغيير الثقافي :

يتم التطرق إلي مفهوم وأهمية التغيير الثقافي ، من خلال سرد بعض المفاهيم المتعلقة بالتغيير بالإضافة إلي الأهمية البالغة لعملية التغيير في أي مؤسسة .

#### 1-1 مفهوم التغيير الثقافي :

يعرف التغيير بصفة عامة بأنه عملية إحداث تعديلات وإصلاحات جديدة علي النظام السائد بغرض زيادة فعاليته وتحسين أدائه .

وفي الواقع أن التغيير نهج تطوري في الإجراءات يمكن أن يحقق عناصر الإستجابة في الأسباب والنتائج ( Richard , 2010 , p 17 ) ، وهو ظاهرة تستحق الوقوف عندها والتدبر في آثارها

ومنطلقاتها كونها ظاهرة حتمية وحسبنا في ذلك المقولة الشائعة التي مفادها " إن كل شيء يتغير باستثناء التغيير نفسه" ، فالتغيير هو الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير ، انطلاقاً من الإيمان بحركية البيئة وتعقيدها المستمرين ( جلاب ، 2011 م ) .

أما التغيير الثقافي فيعرف بأنه : القدرة علي توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم(السكرانة، 2009م، ص268) ، أو هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلي حالة تنظيمية أكثر قدرة علي حل المشكلات (العميان، 2002م، ص343) . وعليه فإن التغيير الثقافي أو تغيير الثقافة التنظيمية هو تلك العملية التي تعدل من خلالها المؤسسة في القيم والمعتقدات وحتى طرق العمل بشكل يخدم مصالحها ويحسن علاقاتها سواء الداخلية أو الخارجية ، من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها ونجاحها .

## 1-2 أهمية تغيير الثقافة التنظيمية :

- إن المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي ينشط فيه ، فمن الضروري أن تتأقلم مع متغيرات هذا المحيط وتغير من سياستها وثقافتها بما يتلاءم وتكيفها معه ضماناً لاستمرارها ونجاحها ، لذلك فإن عملية التغيير الثقافي لها أهمية كبيرة تتجلي فيما يلي (المرسي، 2006م، ص47):
- يتفق الخبراء بصفة عامة علي أن إحداث التغيير يعتبر متطلباً لضمان الاستمرارية والحيوية.
  - يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء ، التطورات التكنولوجية ، التشريعات الحكومية.
  - ينظر المديرين إلي التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة وهم بذلك يشجعون العاملين علي تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد علي تطوير وتحسين الأداء .
  - قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري .

- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.

- يساعد تقبل التغيير علي تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي .

- ينظر إلي التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة .

## 2. القوي الدافعة للتغيير :

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية لا تأتي من فراغ ، فلا بد من وجود دوافع لها وأطراف تقودها وهناك أطراف داخلية وأخرى خارجية تطلب التغيير وتعمل علي تحقيقه ، وتتمثل هذه الأطراف في :

### 1-2 القوي الخارجية :

تتضمن القوي الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها علي تحقيق أهدافها ، وفي مقدمتها قوي السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة.

- **العملاء :** تحتاج المؤسسة دائماً إلي متابعة التغيرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية ، إضافة إلي دعم والإرتقاء بأساليب الاتصالات وأنظمة خدمة العملاء حتي يمكنها الحفاظ علي مكانتها السوقية أو تحسين موقعها السوقي.

- **المنافسون :** عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ علي مكانتهم السوقية أو تنمية قاعدة عملائهم أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين ، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الاعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة ،

وفي كل يجب علي المؤسسة تحقيق الإستجابة الملائمة لهذه التغيرات حتي لا تتأثر سلباً  
بتصرفات المنافسين.

- **التكنولوجيا** : ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في  
إحداث تغيرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب انجازها ونوعية المهارات  
التي يجب أن يكتسبها العاملون ، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك  
التغيرات . علي سبيل المثال : مع تقادم الخبرات والمهارات الحالية للعاملين نتيجة التطور  
التكنولوجي ، فإن الإدارة يجب عليها زيادة استثماراتها الموجهة للتعليم والتدريب وإعادة  
التأهيل ، كذلك فإن إحلال رقابة الحاسب بدلاً من الرقابة الشخصية المباشرة قد ساهم في  
اتساع نطاق الإشراف والاتجاه نحو الهياكل التنظيمية المسطحة .  
إضافة إلي ذلك فإن تعقد تكنولوجيا المعلومات وتطورها قد ساهم في جعل المؤسسات  
أكثر قدرة علي الإستجابة لقوي السوق والمنافسة .

- **البيئة العامة** : علاوة علي تأثيرات القوي الخارجية السابقة فإنه يوجد العديد من المؤثرات  
الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمؤسسة والتي قد تفرض علي المؤسسة إحداث تغييرات  
لتتوافق أو تحقق الاستجابة معها ، ومن أهم هذه القوي :

- التغيرات في سياسات واستراتيجيات الموردين .
- الظروف الإقتصادية العامة .
- البيئة السياسية والتشريعية .
- تطورات البيئة الثقافية والإجتماعية .

- الإتفاقات الدولية .

## 2-2 القوي الداخلية :

تمارس هذه القوي أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة وتفرض علي الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها . ويلاحظ أن هذه القوي تعكس إما شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلي مستويات أعلي من الأداء أو الأهداف ، أو شكلاً من أشكال رد الفعل وتسمي الحالة الأولي بالتغيير المخطط وهو أكثر فعالية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد فعل لما يحدث داخل المؤسسة .

ويمكن تصنيف القوي الداخلية الدافعة للتغيير إلي ثلاث مجموعات هي :

- الأفراد : ويطالب الأفراد بالتغيير نتيجة عدة ظروف وعوامل من بينها :

- تفاوت هيكل القيم بين مجموعة العاملين .
- تزايد مساهمة المرأة في تركيبة العمالة .
- الأقليات والمجموعات العرقية .
- الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل .

- العمليات والأنظمة : إن الإجراءات والأنظمة السائدة في المؤسسة ليست بالمستقرة بل وجب

تغييرها مع مختلف التطورات الحاصلة ، فيجب تغيير وتطوير :

- اللوائح والإجراءات .
- أنظمة الإتصالات.
- أنظمة خدمة العملاء.
- أنظمة الرقابة والجودة.

• أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.

- **الهيكل التنظيمي** : الهيكل التنظيمي هو تلك الصورة الفوتوغرافية للمؤسسة ، تظهر من خلاله مستويات الإدارة والإشراف والرسمية وغيرها ، وهو عنصر مهم جداً في المؤسسة يجب تكييفه مع كل المستجدات ، من خلال تغيير أهم مكوناته والمتمثلة في : ( الرسمية ، المركزية ، التصغير { تقليص الحجم } ، تفويض السلطة ، نطاق الإشراف ، تمكين العاملين ، أسس بناء الوحدات).

### 3. عوامل ومراحل تغيير الثقافة :

يتناول هذا العنصر العوامل التي تؤدي إلى التغيير والمراحل التي تمر بها عملية التغيير الثقافي.

#### 1-3 عوامل تغيير الثقافة التنظيمية :

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التغيير وتسهل هذه العملية من بينها :

- **تغيير في قادة المؤسسة** : يتم ذلك من خلال ما يعملهُ هؤلاء القادة البارزون من خلال رؤى إستراتيجية لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلاً ( العزاوي ، 2010م ، ص188)، فكلما كانت هذه الرؤى واضحة ومختلفة عن سابقتها كلما انعكس ذلك علي عملية التغيير وساهم في إنجاحها.

- **مرحلة دورة حياة المؤسسة** : إن انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياتها يؤثر بشكل كبير علي ثقافتها التنظيمية ، فالمؤسسة في مرحلة النشأة والانطلاق تكون ثقافتها في بداية التشكل وبنانتقالها إلى مرحلة النمو والتوسع زاد عدد عمالها وتوسع نشاطها وتصبح بحاجة إلى التغيير والتجديد في قيمها ومعتقداتها بما يضمن لها التكيف والنجاح ، وفي مرحلة

النضج والانحدار تشهد المؤسسة ظروفًا حرجة وصعبة لذا تحاول أن تغير في استراتيجياتها وثقافتها بما يناسب وضعيتها ويضمن لها استمرارها .

- **عمر المؤسسة** : تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السن بغض النظر عن دورة حياتها ( حريم ، 2009 م ، ص 317 ) ، حيث كلما زاد عمر المؤسسة أصبح من الصعب التغيير في ثقافتها نظراً لترسخ القيم والمعتقدات العامة والجوهرية لذي الأفراد وفي إجراءات المؤسسة وأسلوب نشاطها .

- **تماسك وانتشار الثقافة الحالية** : هنالك علاقة طردية بين التغيير وشدة تماسك الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، فكلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة ( حريم ، 2009 م ، ص 317 ) ، وذلك بسبب التزام الأفراد بقيم هذه الثقافة وولائهم لها .

- **قلة الثقافات الفرعية** : إن وجود ثقافات فرعية كثيرة في المؤسسة يعقد ويزيد من صعوبة تغيير الثقافة السائدة " الثقافة الأسائدة " ( العزاوي ، 2010 م ، ص 189 ) ، ولضمان نجاح التغيير يجب تحليل الثقافة الحالية ومعرفة الخلل الموجود ضمن مكوناتها وعناصرها والعمل علي تغييره بإضافة أبعاد جديدة وحذف أخرى .

### 2-3 مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة تمر بثلاث مراحل أساسية وهي :

( مراجعة الثقافة التنظيمية ، تغيير الثقافة التنظيمية ، تقييم التغيير )

### 3-2-1 مراجعة الثقافة التنظيمية :

تعتبر مراجعة الثقافة التنظيمية من أهم المراحل الأساسية في تغيير الثقافة ، فهي العملية التي يتم من خلالها التعرف علي نمط الثقافة السائدة في المؤسسة وعلي هيكل الافتراضات والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك الموجودة في المؤسسة ، وتتم هذه العملية وفق عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

- تعيين مجموعة من المتخصصين في علم الاجتماع يقومون بمراقبة الأفراد أثناء عملهم وتسجيل كل الملاحظات دون التدخل بأي شكل من الأشكال .
- بعد فترة محددة يتم تجميع هذه الملاحظات وفق تصنيف معين ، ويتم إرجاع هذه التصنيفات إلي ما يرتبط بالقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة .
- إجراء اجتماع مع العاملين بحيث تعرض عليهم هذه الملاحظات والتصرفات كما تم جمعها دون أي تعديل أو تحريف ويطلب منهم إعطاء تفسير لهذه التصرفات .
- مناقشة هذه الملاحظات ونتائج الاجتماعات من طرف المتخصصين والقيام بتحليلها وتنظيمها وإعداد هيكل أو تصميم للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .
- تقديم عرض الهيكل علي الإدارة العليا وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الثقافة التنظيمية الحالية وتحديد ما يجب تغييره وما يجب المحافظة عليه .

### 3-2-2 تغيير الثقافة التنظيمية :

بعد إجراء مراجعة للثقافة التنظيمية السائدة وتحديد النقاط المستهدفة من التغيير ، تأتي مرحلة تطبيق عملية تغيير الثقافة التنظيمية والتي لا تأتي لمجرد الرغبة في التغيير بل لضرورة وحتمية

مفروضة علي المؤسسة من طرف قوي مختلفة ، ويجب أن تكون الرغبة في التغيير صادقة ونابعة عن قناعة بضرورته من طرف الإدارة العليا والقيادات .

يلعب القادة والمديرين دوراً أساسياً في نجاح عملية التغيير وقد يتطلب الأمر أحياناً تغيير بعض القادة والمديرين لتحقيق التغيير الناجح ، وتتم عملية التغيير وفق جملة من الخطوات أبرزها :

- بعد عرض هيكل الثقافة السائدة علي الإدارة يتم تحديد نقاط التغيير المطلوبة والمستهدفة .
- عرض الهيكل الجديد علي العاملين مع شرح القيم والمعتقدات المستنبطة أساساً من الملاحظات التي قام بها المتخصصون والناطقة عن تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- إشراك الأفراد في تحديد نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل ضمان مساندتهم وتفاعلهم في تخطيطها والعمل علي إزالتها.
- تقوم الإدارة بتقديم الإجراءات والسياسات التي تحقق التغيير وتتفاعل معه ، وبالتالي تتحول هذه الإجراءات والقوانين إلي سلوكيات وقواعد تغرسها الإدارة في الأفراد بأساليب مختلفة من أجل ضمان نجاح التغيير.
- القيام بعقد اجتماعات دورية والمناقشة والحوار مع الأفراد لمعرفة النقائص وتدعيمها ومعرفة ردود أفعالهم تجاه الثقافة الجديدة ومدى قبولهم أو رفضهم لها.

بهذه الخطوات تكون المؤسسة قد قامت بإحداث تغيير علي مستوي ثقافتها التنظيمية وتنتظر تفاعل الأفراد مع هذا التغيير خلال فترة زمنية معينة.

### 3-2-3 تقييم التغيير :

تتم عملية تقييم التغيير بعد فترة مناسبة من تطبيق عملية التغيير ، حتى يمكن الشعور بأثر هذا التغيير بشكل واضح ويمثل التقييم عملية المراقبة للثقافة مرة أخرى ولكن في هذه الحالة يتم مقارنة الهيكل الجديد بكل من الهيكل القديم والهيكل المستهدف .

تجدد الإشارة إلي أن هذه الخطوات الثلاث تأخذ فترة زمنية طويلة كما أنه قد يتم إعادة خطوة منها أكثر من مرة حتى يتم الوصول إلي التغيير المطلوب ، لكن حدوث هذا التغيير لا يعني أن الافتراضات الأساسية والقيم قد تم تغييرها تماماً وأنها اختفت بشكل نهائي ، فكل ما يحدث أن هذه الافتراضات الأساسية والقيم تدوب ولا تظهر وتبدأ الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة في الظهور ويظل هناك صراع بينهما .

يبدأ هذا الصراع في التلاشي مع الوقت حتى تثبت الافتراضات الأساسية والقيم الجديدة صلاحيتها كاملة وترسخ في أذهان العاملين .

### 2-3-3-3 تأثير الثقافة التنظيمية علي المؤسسة :

إن ثقافة المؤسسة لها تأثير حاسم علي نتائجها الإقتصادية ، فالمؤسسة التي تعطي مكانة وأهمية للمورد البشري والمسؤولية للإطارات علي جميع المستويات ، تحقق نتائج أحسن من المؤسسات التي تعطي أهمية أقل لهذه الجوانب .

إذ أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة ومنها أبحاث ودراسات جرينبرج وبارون اللذان توصلا إلي أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً علي العاملين وعلي إجراءات العمل بالمؤسسة ، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة علي كل شيء في المؤسسة (جيرالد وروبرت، 2004م، ص642).

بمعني أن المؤسسة الأكثر نجاحاً وفعالية هي المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيده ، وتؤثر علي هذه التغيرات والمستجدات علي اختلاف أنواعها وأهميتها .

ومن بين المتغيرات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نذكر: فعالية المؤسسة، الانتماء والولاء، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الأداء.

## 1. تأثير الثقافة التنظيمية علي الانتماء والولاء :

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء تجاه المؤسسة ، فالإجماع الواسع علي القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وإلتصاقهم الشديد بالمؤسسة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها ( حريم ، 2009 م ، ص 321 ) .

حيث أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد وهذا ما يؤثر علي طرق أدائهم لأعمالهم بحيث تنسجم أهدافهم وطموحاتهم مع أهداف وطموحات مؤسستهم .

فإن ثقافات العمل الموجودة داخل المؤسسة ، اتجاهاتهم وكيفية تطويرها يعتبر نقطة انطلاق في تحديد الأهداف الأكثر فعالية لدعم الثقافة التي تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها(بربر ، 2008م، ص33).

ومن ايجابيات شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تأثرهم بالثقافة التنظيمية

السائدة نذكر:

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي إلي حرص المؤسسة علي إمداد زبائننا بقيمة متفوقة.

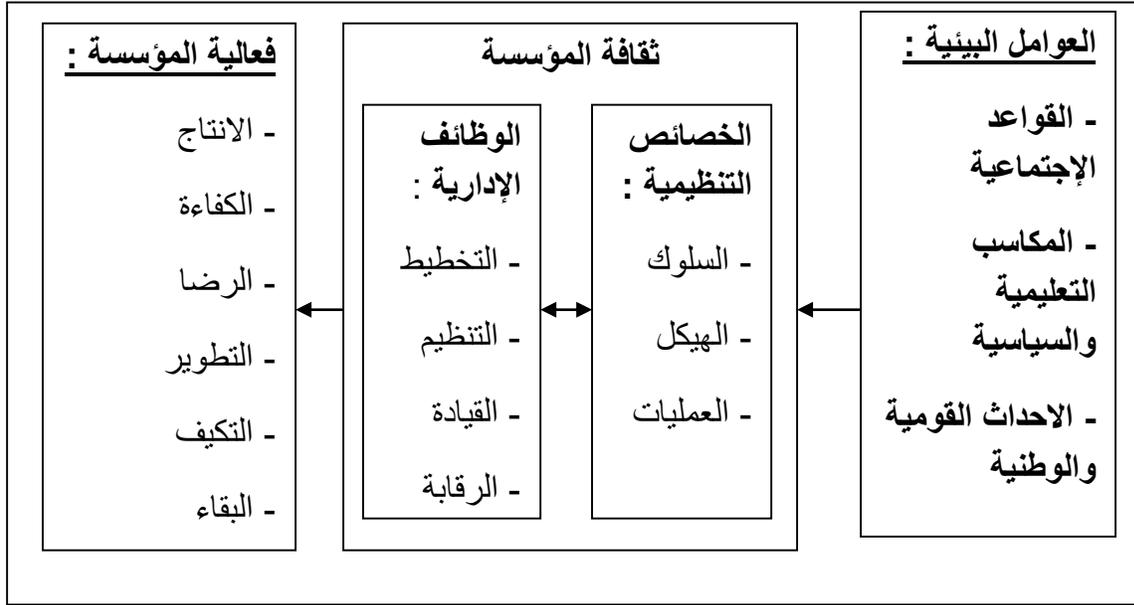
- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم لأن العامل غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء والحرص علي اختيارهم والاحتفاظ بهم والعمل علي إسعادهم .

- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة تجاه منتجات المؤسسة وخدماتها نظراً للقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة ، مما يؤدي إلي زيادة قاعدة الزبائن المتميزين .
- جذب أفضل المساهمين والمستثمرين .

## 2. تأثير الثقافة التنظيمية علي الفعالية :

يمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية علي فعالية المؤسسة في الشكل التالي :

شكل ( 8 / 2 ) الثقافة التنظيمية والفعالية



المصدر : ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، (الاسكندرية:الدار الجامعية: 2003م)، ص400 .

إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها ، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة علي التكيف مع البيئة والتغيرات التي تحدث فيها (حريم، 2009م، ص320).

أما فيما يتعلق بالثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجيتها ، فإن الثقافة التنظيمية الناجحة هي القادرة علي تحقيق الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة وتعمل في نفس الوقت علي إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المؤسسة تحقق أهدافها بكفاءة عالية ( إدريس ، الغالبي ، 2007 م ، ص 452 ) .

وبما أن الفعالية ترتبط بتحقيق المؤسسة لأهدافها سواء الاستراتيجية أو التكتيكية والتشغيلية فإن ضمان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية يتطلب تكييف العناصر الرئيسية في المؤسسة وفي الثقافة التنظيمية السائدة من خلال العمل علي إيجاد تفاعل بين هذه العناصر لتنفيذ الاستراتيجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

فالفعالية التنظيمية هي إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ( بربير ، 2008 م ، ص 171 ) .

فإذا كان هناك تعارض بين العناصر وبين حاجات الفرد والمؤسسة تكون هناك صعوبة في الوصول إلي الأهداف المسطرة خاصة في ثقافة تنظيمية تتطوي علي البيروقراطية والنمطية والرسمية في تعاملاتها الداخلية وحتى الخارجية ، هذا ما يجعل الفرد عاجزاً عن الخلق والإبداع وتبني السلوك الناضج ( عصفور ، 2008 م ، ص 81 ) .

### 3. تأثير الثقافة التنظيمية علي الهيكل التنظيمي :

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية ( القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات.... إلخ) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد علي تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة ( حريم، 2009م، ص321).

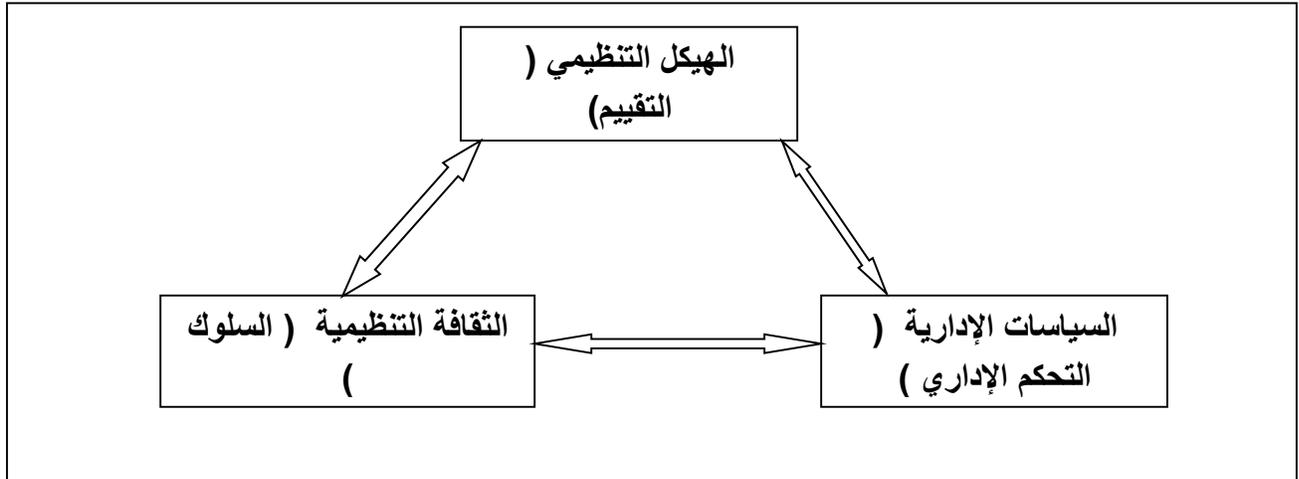
الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا ما يؤدي إلي نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية علي سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلي الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة ، وعليه يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

والثقافة التنظيمية بما تضمنه من معتقدات وقيم ومبادئ مشتركة بين أفراد المؤسسة يجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسط عملية اتخاذ القرارات.

فالهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية كلاهما آليات تنسيق في المؤسسة ، فالهيكـل هو تلك الآلية التي تستخدم في إدماج الأنشطة التنظيمية ، بينما الثقافة التنظيمية فهي آلية دمج سلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة ( Clayton and others , 2005 ) .

فيما يلي يتضح أكثر التأثير المتبادل بين كل من الثقافة التنظيمية والهيكـل التنظيمي :

### شكل ( 9/2 ) التأثيرات ( ثقافة / هيكل / سياسات )



**Source:** Alfredo Zangara “ Culture , Structure , and Politics ( the CuSP model ) “ ; Intel Corporation 13 November 2008 .

يتضح لنا من خلال الشكل السابق ما يلي ( Zangara , 2008 ) :

- **العلاقة : هيكل / ثقافة** : يوفر الهيكل التنظيمي الديناميكية للسلوكيات والممارسات الصادرة عن الأفراد ، فالثقافة هي بمثابة آلية التغذية العكسية لبقاء الهيكل التنظيمي ودعم فلسفة المؤسسة .
  - **العلاقة :هيكل / سياسات** : تتمثل في توزيع السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف .
  - **العلاقة :ثقافة / سياسات** : إذا كانت السياسات الإدارية قوية فإنها تؤثر بشكل كبير علي الثقافة السائدة وهذه الأخيرة تساهم في بناء الإطار العام لسياسة الإدارة والتسيير .
- من خلال ما سبق يتضح لنا أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي علي الهيكل التنظيمي وفعالية الإجراءات التنظيمية وسياسات العمل ، حيث أن الثقافات القوية تدعم فلسفة الإدارة بالمشاركة وتركز علي عدم الرسمية في التعاملات والاتصالات فيما بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى وذلك من أجل تحسيسهم بأهميتهم ومكانتهم ضمن أولويات المؤسسة ، هذا ما ينعكس علي سلوكياتهم ويدفعهم إلي العمل علي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وفق المعايير المحددة بل أكثر من ذلك الاتجاه إلي التركيز علي التفوق والأداء المتميز .
- والثقافة التنظيمية يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذ كانت ترغب في المحافظة علي الشرعية والقبول ، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين المناخ الثقافي العام للمجتمع وثقافة المؤسسة، وهنا يأتي دور إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ( أبو بكر ، 2004 م ، ص 43 ) .

## 2-3-3 أبعاد الثقافة التنظيمية :

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات ويعود هذا الاختلاف في النماذج والتصنيفات المتعددة للثقافة التنظيمية نتيجة لإختلاف نظرة كل باحث وطريقة البحث فيها ، بالإضافة إلي اختلاف طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عن غيرها من المؤسسات .

فلقد حظيت الثقافة التنظيمية ولا تزال بالكثير من البحث والتحليل من طرف الباحثين ، وعليه هناك عدة وجهات نظر ونماذج لأبعاد الثقافة التنظيمية ، سنحاول ذكر أبرزها .

## 2-3-3-1 نموذج هوفستيد 1984 Hofstede :

يعتبر جيرت هوفستد Geert Hofstede العالم الهولندي من بين أهم المنظرين لموضوع الثقافة التنظيمية وأهم الباحثين في هذا المجال ، وهذا النموذج كان نتيجة لدراسة ميدانية قام بها في شركة IBM الأمريكية ، وتمت هذه الدراسة علي الآلاف من عمال الشركة في 53 دولة مختلفة من دول العالم ، وتعتبر هذه الدراسة الإنطلاقة الفعلية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية ( George Olusoji & all , 2012 ) . حيث قام بتوزيع أكثر من (100,000) استمارة علي العاملين ما بين ( 1967 – 1975 ) وتبين له من خلال هذه الدراسة الضخمة أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية ، وتعتبر هذه الدراسة من بين أفضل الدراسات التي شخصت ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية اعتماداً علي المنظور الثقافي ، حيث أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناء علي تباين الثقافات ، فكل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة ، وقد ساعدت فيما بعد علي تشخيص وتفسير أسباب وجود الاختلافات الظاهرة والمنتشرة في كافة المكاتب العاملة ، حيث كانت هذه الشركة العملاقة IBM من أكثر الشركات نجاحاً في العالم في ذلك الوقت ، وكانت

تلك الأبعاد الاكتشاف الأساس الذي استطاع هوفستد من خلاله تصنيفه 53 دولة والتي اشتملت عليها دراسته في جداول بناء علي أبعاده الأربعة ، والتي مكنت من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافاتها ، وقدم هوفستد في نظريته أهمية الأخذ بالاعتبارات الثقافية ، أثر الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات بناء علي الأبعاد الأربعة ( الهرش ، 2008 م ، ص 333).

( الأبعاد التي يركز عليها النموذج هي كالتالي ; The Hofstede Center )

: Organizational Culture : Dimensions )

**التفاوت في السلطة أو النفوذ الوظيفي** : يظهر هذا البعد مدي وجود تباعد في المراكز الإدارية ، ويعبر كذلك عن مدي وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم ( المؤسسة ) ، ومدي وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس ، ومدي بروز المنصب والسلطة داخل المؤسسة .

**الثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من النفوذ الوظيفي يخضع أفرادها للسلطوية والتسلسلية ، وخضوع الأفراد الأقل سلطة وقوة لأصحاب المراكز مع إمكانية عدم التعبير عن آرائهم وعن رفضهم للقرارات في بعض الأحيان .**

**الفردية مقابل الجماعية** : ويقصد بها إلي أي مدي يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعي أو بشكل فردي ، وهذا يرجع إلي الثقافة العامة لكل دولة ، فمثلاً في الوقت الذي يميل فيه اليابانيون إلي الأداء الجماعي ، يميل الأمريكيون إلي الأداء الفردي .

**تجنب المخاطرة أو تجنب عدم التأكد** : ويقصد به إلي أي مدي يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول ، بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد ،

أو يميلون إلى تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد ، ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم ، فكلما ازدادت القواعد والإجراءات داخل التنظيم بشكل كبير ، زاد تجنب الأفراد للمجهول ، وكلما قلت القواعد والإجراءات في التنظيم ، قل تجنب الأفراد للمجهول. حيث يعكس هذا البعد درجة شعور العاملين في المؤسسة بالقلق من الأوضاع الغامضة، فالمؤسسات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب المخاطرة يشعر فيها الأفراد بعدم الارتياح ولا يرغبون في الحصول علي صلاحيات واسعة ، علي خلاف المؤسسات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب المخاطرة حيث نجد الأفراد يرغبون في الحصول علي صلاحيات ومرونة في اتخاذ القرارات .

**الذكورة مقابل الأنوثة :** إذا كان التنظيم يمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الأنثوية / الليونة أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية.

## **2-3-3-2 نموذج روبينز 1990 Robbins**

من وجهة نظر العالم روبينز فإن الثقافة التنظيمية تركز علي عشرة أبعاد هي (Robbins

: Stephen , 1990 )

(1) **المبادرة الفردية:** وتمثل درجة المسؤولية ، درجة الحرية ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها

الأفراد ويشعرون بها .

(2) **التسامح مع المخاطر :** أي مدى تشجيع المؤسسة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين

وأيضاً مخاطرين في حل المشاكل الروتينية واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب .

- (3) **التوجيه** : مدي قيام المؤسسة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة يمكن لكل العاملين فهمها واستيعابها والعمل علي تنفيذها وتحقيقها .
- (4) **التكامل** : ويوضح هذا البعد درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة ، ومدي تشجيع المؤسسة ودعمها للعمل الجماعي والعمل المنسق بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى .
- (5) **دعم الإدارة** : أي مدي قيام المدراء والمسيرين بتوفير اتصالات واضحة ، مساعدة ودعم للعمال والموظفين داخل المؤسسة ، وتشجيعهم علي الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية الممكنة .
- (6) **الرقابة** : يبين هذا البعد مدي استخدام القواعد ، الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر علي الموظفين وضبط سلوكهم وتقويم أدائهم .
- (7) **الهوية** : هذا البعد يوضح مدي شعور الأفراد بالإنتماء للمؤسسة وولائهم لها ، ومدي انسجام أهدافهم وأهداف المؤسسة .
- (8) **نظام المكافآت** : مدي توزيع المكافآت من أجور ، حوافز ، زيادات ، ترقيات ... علي الموظفين علي أساس معايير تقييم الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة ... وهو يوضح مدي التزام المؤسسة بالعدالة والمصداقية في توزيع المكافآت .
- (9) **التسامح مع النقد** : أي مدي تسامح المؤسسة مع إظهار الانتقادات وتقديم الشكاوي من طرف موظفيها ، والاستفادة من الاقتراحات والبدائل المقدمة من طرفهم .

10) **أنماط الإتصال** : مدي وجود اتصالات في المؤسسة بين الإدارات والمصالح فيما بينها

وبين الإدارات والأفراد من جهة أخرى وطبيعة هذه الاتصالات والعلاقات إن كانت في إطار

العلاقات والاتصالات الرسمية أو غير الرسمية .

### 2-3-3-3 نموذج العطفة (ماحدة العطفة ، 2003م) :

ضمن هذا النموذج تتلخص أبعاد الثقافة التنظيمية في سبعة أبعاد اعتبرت الباحث ماجدة

العطفة هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي ( العطفة ، 2003 م ، ص 326 ) :

1. **الإبداع والمخاطرة** : يمثل هذا البعد درجة تشجيع العاملين علي الإبداع والمخاطرة وتقديم

الأفكار الجديدة و التعبير عن آرائهم ومدي تمتع العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل

وحرية التصرف .

2. **الانتباه للتفاصيل** : أي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل

والبيانات والقرارات الموثقة ، والمطلوب منها الالتزام بها وتطبيقها .

3. **الانتباه نحو النتائج** : ويوضح هذا البعد درجة تركيز الإدارة علي النتائج أو المخرجات وليس

التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج ، أي التركيز يكون أكبر علي النتائج مقارنة

بالوسائل المستعملة في الوصول إليها .

4. **التوجه نحو الأفراد** : أي درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها علي الأفراد داخل المؤسسة ، من خلال

تحسيسهم بالاحترام ومدي أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذا إخضاعهم للتدريب والتكوين المستمر

لتحسين أدائهم والرفع من قدراتهم وكفاءتهم .

5. **العدوانية** : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم ، ومدي التعامل بصرامة معهم ومع الصراعات

والنزاعات بينهم .

6. التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق والمجموعات أو نحو الأفراد

بشكل منعزل وفردى ، ومدى تشجيع العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي .

7. الثبات : هذا البعد يوضح درجة تأكيد فعاليات المؤسسة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً

من النمو والتطور ، أو السعي الدائم للتجديد والتطوير لمواكبة مختلف التغيرات سواء الداخلية

أو الخارجية .

رغم اختلاف النماذج باختلاف المفكرين والباحثين ، إلا أنها تتشابه في بعض الأبعاد ،

لكن سوف يتم اعتماد نموذج هوفستيد الرباعي للثقافة التنظيمية ، حيث يعتبر القاعدة لمعظم النماذج

الأخرى وكذلك اعتماد دراسات كثيرة على هذا النموذج وذلك يرجع للأسباب التالية :

- من بين أقدم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية والتوجه الثقافي في المجال الإداري حيث

تمت ما بين 1967 و 1975 وفيما تم طرح النتائج سنة 1984 م .

- تمت الدراسة على ( 117000 ) من عينات موظفي شركة ( IBM ) وكانت في بلدان مختلفة

، وركز أبحاثه أولاً على أكبر ( 40 ) دولة ، ثم مد نطاق البحث ليشمل ( 50 ) دولة و(3)

مناطق ، وهي تعتبر على الأرجح قاعدة البيانات الأكبر المتاحة في أي مكان، والتي تتسم

بكونها متعددة الجنسيات ومتطابقة العينات .

- من بين الدول التي شملتها الدراسة دول شمال إفريقيا ودول الشرق الأوسط ( من بينها الدول

العربية ) ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدول : أن النفوذ الوظيفي وتجنب الغموض

ذات تقديرات عالية ، حيث أن المناصب العالية تمنح للأكثر سناً وكما أن التقدير يكون

لأصحاب الجاه والسلطة ، كما أن هذه المجتمعات لا تحبذ المخاطرة وتحبذ العمل ضمن

إطارات محددة ، أما فيما يخص بعد الفردية فإنه كان بنسبة أقل حيث أن البعد الجماعي يميز هذه المجتمعات مقارنة بالمجتمعات الأوروبية ، بينما توصل هوفستيد إلي أن هذه المجتمعات تتميز بالبعد الذكوري ومنح السلطة أكثر للرجل مقارنة بالمرأة . وبالتالي يمكن القول أن المجتمعات العربية تتميز بالنفوذ الوظيفي ، وتجنب المجهول ، وتميل إلي الجماعية في الأداء والذكورية في القيادة والسيطرة ، وكل ذلك يخضع للمفهوم النسبي .

### 2-3-3-4 الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي:

نجد أن الإدارة لقيت من الشريعة الإسلامية كل الإهتمام سواءً من حيث وظائف الإدارة : التنظيم والتخطيط والرقابة والتدريب وغيرها من الوظائف ، أو من حيث نطاق العمل الجماعي السليم لدي الفرد المسلم ، فاستطاع الاسلام تكوين الفرد المسلم العامل المتحضر للعمل المنتج الهادئ النفس والمستقيم الضمير .

فإذا كان الفكر الإداري في بداية القرن العشرين الميلادي قد ألقى الضوء علي أهمية الاهتمام بالأفراد وحاجياتهم فنجد الإسلام هو السباق إلي ذلك حيث يقول صلي الله عليه وسلم : " كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته" ( الراوي : عبدالله بن عمر ، المحدث : أحمد شاكر ، المصدر : تخريج المسند لشاكر ، الصفحة أو الرقم 7/138 : ، خلاصة حكم المحدث : إسناده صحيح ، التخريج : أخرجه البخاري (2554) ، ومسلم (1829) ، وأبو داود (2928) ، والترمذي (1705) ، والنسائي في ((السنن الكبرى)) (9173) ، وأحمد (5167) واللفظ له) .

والقيم الأخلاقية وقواعد السلوك وآداب المهنة ليست ابتكاراً جديداً ، وإنما تمثل قيماً إسلامية أصيلة مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ، وقد جاء الاسلام بكثير من القيم الخُلقية التي

ينبغي علي العامل ورب العمل الالتزام بها والحرص عليها في أداء العمل ، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة بالنسبة للعامل والنشاط أو القطاع أو مجال النشاط بالنسبة للمؤسسة .

ومن بين القيم والمعتقدات والأخلاقيات التي تشكل في مجموعها الثقافة التنظيمية لأي

مؤسسة والتي يجب أن يتحلي بها الفرد المسلم سواء كان عاملاً أو رب عمل نذكر ما يلي :

### 1- القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلي بها العامل المسلم :

جاء الاسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي علي العامل أن يلتزم بها ، من بين هذه

القيم نذكر :

1-1 الأمانة : لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الاسلام وفي الواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة

، ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه : " أداء الأمانة مفتاح الرزق " وهذا ربط واضح بين

الأمانة والعمل فإذا أحسن الصانع والعامل والتاجر والموظف عمله وأدى ما عليه من مسؤولية تجاه

ربه وعمله ومجتمعه ، تتحقق المنفعة العامة للجميع .

2-1 القوة : القوة هنا تعني القدرة والإرادة المنتجة للكفاءة والمهارة ، وهي قدرة العامل علي العمل

وكفاءته في أداء المهمة الموكلة إليه ، ومهارته العملية في حقل المسؤولية المناطة به ( الغامدي ،

2010 م ، ص 62 ) .

ويقول تعالي في كتابه الكريم : " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ

الْقَوِيُّ الْأَمِينُ (26) " ( القصص : 26 ) .

**1-3 الكفاءة والالتقان في العمل :** إن الكفاءة في الأداء والالتقان في العمل من الأمور المهمة في المنظور الإسلامي والمنظور البشري ، ولذلك فقد حفلت أدبيات الإدارة العامة بالمؤلفات الكثيرة ، والدراسات العديدة التي تركز علي الكفاءة والالتقان في العمل ، وما يري في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة ودوائرها الكلية ، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الاسلام من ضرورة الالتقان في العمل ، حيث كان صلي الله عليه وسلم يحث أصحابه وأتباعه أن يحسنوا العمل الذي تحت أيديهم بقوله " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَّنَهُ " ( الراوي : عائشة أم المؤمنين ،المحدث : الألباني،المصدر : صحيح الجامع، الصفحة أو الرقم1880 : ،خلاصة حكم المحدث : حسن) .

**1-4 احترام وقت العمل :** لقد أعطي الاسلام أهمية قصوي للوقت وحث المسلم علي حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ، ولذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة صيام ، زكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها(السكرانة، 2009م، ص107).

ولقد أوجب الاسلام علي الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد ، لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك ينبغي علي العامل المسلم أن يحرص علي مواعيد العمل .

**1-5 الإخلاص والرقابة الذاتية :** من لوازم الأمانة الإخلاص في العمل وعدم التهاون به ، لأنه لا يمكن القيام بالعمل علي أكمل وجه وأحسنه إلا إذا تحقق فيه الإخلاص من العامل نفسه ، فالإخلاص هو الباعث الذي يحفز العامل علي إتقان العمل ، ويدفعه إلي إجادته ، ويعينه علي تحمل المتاعب فيه ، وبذل كثير من الجهد في إنجازه ، وتوافر هذا الخلق الكريم في العامل من العوامل الرئيسة التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف عن الطريق الصحيح في أداء العمل ، فهو بمثابة صمام الأمان ضد الفساد بكل صوره وأشكاله .

أرسي الاسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية ، التي تعتمد علي يقظة الضمير وصحته ، ومن معاني الإخلاص وصوره المتعددة وجود الرقابة الذاتية في العامل ، ومبعث هذه الرقابة إحساس العامل واستشعاره بأن الله تعالى يري سلوكه وكل تصرفاته في أداء عمله ، وأنه سائله عنها ومجازيه عليها يوم القيامة ، يقول تعالى : " وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا (13) أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا(14) " ( الاسراء : 13 - 14) ، ويقول : " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (٨) " ( الزلزلة : 7- 8 ) ، ويقول كذلك : " كَانَ اللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا(52) " ( الأحزاب : 52 ) .

إن صلاح النية وإخلاصها لله تعالى يرتفع بمنزلة العمل الدنيوي البحت فيجعله عملاً صالحاً متقبلاً له الأجر العظيم عند الله . عز وجل . يقول النبي ( صلي الله عليه وسلم ) : " ما من مسلمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ وَلَا إِنْسَانٌ إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ " ( الراوي : أنس بن مالك،المحدث : الألباني،المصدر : غاية المرام، الصفحة أو الرقم157 : ،خلاصة حكم المحدث : صحيح،التخريج : أخرجه البخاري (2320)، ومسلم (1553) باختلاف يسير).

فعلي العامل في مجال عمله أن يجعل كل ما يكتبه وما يحسبه وما يكده فيه عقله ويتعب فيه يده عملاً صالحاً يقصد به مصلحة البلاد والعباد ، ورضا رب العباد ، ليكون من عباد الله المخلصين الذين أثني الله تعالى عليهم في محكم كتابه الكريم ، وينبغي عليه الا يجعل إخلاصه في عمله وجده فيه علي قدر ما يتقاضاه من مرتب شهري، أو حوافز مادية ومعنوية. (بهلولي، 2016م، ص93) .

## 2. القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها صاحب العمل المسلم :

كما جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي علي العامل أن يلتزم بها ، جاء أيضاً في المقابل بقيم خلقية ينبغي علي رب العمل الالتزام بها والحرص عليها في علاقته بالعامل وكفالة حقوقها المشروعة ، سواءً أكان رب العمل هذا فرداً ، أم مؤسسة خاصة ، أم قطاعاً حكومياً ، أم غير ذلك ، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي :

### 2-1 الرفق والعفو مع العاملين والمتعاملين :

الرفق والعفو مع من يتعامل معهم العامل أمر مطلوب في الإسلام ، ويؤكداه واقع العمل الإداري ، وقد انتبعت النظريات الحديثة إلي أهمية الرفق وحسن معاملة الزبائن ، وجعلته أحد استراتيجيات المؤسسات الناجحة ، كما دعت العديد من أدبيات الإدارة العامة إلي حسن معاملة المدير لمروؤسيه ، وأبرزت أهميتها وأنها أساس العلاقة العملية الناجحة .

أما في الإسلام فقد كان النبي صلي الله عليه وسلم القدوة الحسنة في الرفق باتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله : " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ( 159 ) " (آل عمران: الآية 159) .

وكان صلي الله عليه وسلم يعظ أصحابه بالرفق بالرعية والإتياع ، والرفق لا يعني بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري أو التغاضي عن من يستهين بالنظم الإدارية ، بل هو توجيه العاملين بأحسن أسلوب والرفق بحالهم كل حسب قدرته وإمكانياته .

## 2-2 القدوة الحسنة :

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع العاملين ينبغي أن يكون المثل الأعلى لمؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت ، وذلك انطلاقاً من قوله تعالى : " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا(21)" ( الأحزاب : الآية 21 ) ، وشخصية الرسول صلي الله عليه وسلم وصحابته الأجلاء يجب أن تكون قدوة للمديرين والرؤساء في تسيير مؤسساتهم وأمور عمالهم.

## 2-3 إقامة العدل والمساواة :

ينبغي علي القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولي النظر في مظالم مؤوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت وللمسئ أسأت .

ولا ينبغي أن يبخص العامل حقه عند التعاقد علي أي عمل من الأعمال ، فينبغي أن يكون الأجر علي قدر العمل حيث قال صلي الله عليه وسلم : " إن لك من الأجر على قدر نصبك ونفقتك" ( رواه الحاكم وصححه الألباني في صحيح الترغيب والترهيب (1116)وأصل الحديث في الصحيحين).

ويجب أن يعطي حق العامل عند فراغه من عمله دون ملاحظة ، لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه ، كما قال صلي الله عليه وسلم : " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " ( الراوي : عبدالله بن عمر ، المحدث : المنذري ، المصدر : الترغيب والترهيب ، الصفحة أو الرقم 3/78 : خلاصة حكم المحدث : [فيه] عبد الرحمن بن زيد بن أسلم وبقية رواته ثقات التخریج : أخرجه ابن ماجه (2443) ، والقضاعي في (مسند الشهاب)) (744) واللفظ له ) بهلولي ، 2016 م ، ص 95 .

## 2-4 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمة :

### 2-4-1 مقدمة :

إذا كانت المؤسسات تولي إهتماماً لرأس المال البشري فلا بد أن تقدم لهم الأفضل ، لأن العاملين المهرة سواء علي المستوي المحلي أو العالمي أصبحوا يركزون علي عامل المسؤولية الاجتماعية من بين عوامل أخرى في إختيار المؤسسة ، وقد أثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المؤسسات التي لها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة ( Anselmsson , 2007 ) .

فإنه من الضروري علي المؤسسة أن تدمج وتتبنى مبادئ أخلاقيات الأعمال في كل الإجراءات والأمور المتعلقة بالموارد البشرية والأفراد العاملين فيها ، انطلاقاً من أول مهمة وهي تحديد المناصب الشاغرة مروراً بالتوظيف وسياسة الأجور والمكافآت وصولاً إلي الرقابة وتقييم الأداء ، حيث أن هذا يقوي الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ، ويبعد المؤسسة علي أن تزي مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير المعايير المالية والربحية .

فمثلاً في إطار عملية الإختيار والتعيين التي تعتبر الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها وللغئات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصادقية والعدالة والنزاهة .

ويتجسد الدور الأخلاقي الذي يجب أن تتبناه المؤسسة في تركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل وفق الأبعاد والعناصر التالية :

- توفير الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين .
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع .
- إثراء الوظائف وإشباع طموحات العاملين .
- توفير متطلبات الإستقرار الوظيفي .
- العدالة الإجتماعية والحفاظ علي كرامة العاملين وخصوصياتهم .....

في الجهة المقابلة للإلتزامات الأخلاقية للمؤسسة تجاه العمال ، هناك إلتزامات يجب أن يتبناها العاملون تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها ، فمثلاً :

- الحفاظ علي أسرار العمل وعدم قبول رشايي أو هدايا مقابل تسوية وضعية طرف معين ، سواء من داخل أو خارج المؤسسة .
- احترام مبادئ الشفافية ومحاربة الرشوة والفساد الإداري .
- تفضيل المصلحة العامة ومصلحة المؤسسة علي المصلحة الشخصية . ( بهلولي ، 2016م) .

## 2-4-2 المسؤولية الإجتماعية وجودة الخدمة :

إن المسؤولية الإجتماعية تضيي تحسيناً علي مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلي إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ، كذلك فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وإنتقالها إلي الحاجات الإجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة ( عبد الرحمن ، 1977م ) ، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجته يزيد تعلقه بها ويشعر بالرضا عن تلك الوظيفة ، وينعكس أهمية إرتفاع رضا العاملين بالإيجاب علي المجتمع وذلك في إرتفاع معدل الإنتاج ، وتحقيق الفعالية الإقتصادية وإرتفاع معدل النمو والتطور للمجتمع ( يوسف ، 2015م ) ، فقد أشارت الدراسات أن المسؤولية الإجتماعية تحفز العاملين من خلال التجاوب مع إحتياجاتهم الشخصية والمجتمع الذي يعيشون فيه ، فقد توصلت دراسة ( Wael Hassan , et al , 2014 ) إلي وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الإجتماعية وأبعادها (البعد

الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي ، البعد البيئي ) والميزة التنافسية وأن رضا العملاء وسمعة الشركة يتوسطان هذه العلاقة ، وأكدت دراسة ( Sayedeh , et al , 2014 ) وجود تأثير إيجابي بين المسؤولية الإجتماعية والأداء المالي بسبب تأثير المسؤولية الإجتماعية علي الميزة التنافسية والسمعة ورضا العملاء ، وأن مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات وأنشطة المسؤولية الإجتماعية يدفع العاملين إلي التميز في أداء أعمالهم ، كما توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية بين مشاركة العاملين والإستجابة الخارجية ، أي أن مشاركة العاملين تحفزهم داخل المنظمة علي إبتكار طرق جديدة لأداء المهام والأعمال التي توكل إليهم أو تطوير الطريقة القديمة المتعارف عليها بما يساهم سرعة تقديم الخدمات والمنتجات للجمهور ، أما دراسة ( Seunghee , 2016 ) والتي توصلت إلي أن مشاركة العاملين في أنشطة المسؤولية الإجتماعية للشركات يؤثر إيجاباً علي النتائج التنظيمية للشركة وأن مشاركة الموظفين تعزز تلك النتائج . ( صابون ، 2017م ) .

من ناحية أخرى تعتبر المسؤولية الإجتماعية للشركات من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة الشركات ، والمشاركة في إستراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الإجتماعية ، وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها علي استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق ، ومن جانب آخر فإن الإستثمار في النشاط الإجتماعي من الممكن أن يعزز قيمة الشركة في السوق المالي ورفع قدرتها في الوصول إلي رأس المال ، علاوة عن المزايا الأخرى من بناء القدرة علي تحقيق نتائج أفضل في مسائل التوظيف والولاء للمنظمة والإحتفاظ بالموظفين وتعزيز دوافع العمل والإبداع وزيادة الإنتاجية ، كما أن المشاركة في العمل الإجتماعي مع أصحاب العلاقة بآليات الحوار المفتوح والشراكات الفعالة وإظهار الشفافية من شأنه تحسين علاقات الشركة مع المجتمعات وبالتالي التحفيز علي تطوير الأعمال ( محمد ، 2015م ) .

نلاحظ مما سبق إهتمام الشركات بالمسؤولية الإجتماعية الداخلية للعاملين يؤدي إلي رضاهم وهذا الرضا يؤدي إلي ولائهم لشركاتهم مما ينعكس ذلك علي تجويدهم للخدمة التي يقدمونها وتجويد الخدمة هذا يؤدي إلي ولاء العملاء للشركات . فعملاء المنظمة الخدمية سوف يظلون علي ولائهم لمنظمة الخدمة إذا كانت قيمة ما يحصلون عليه أعظم نسبياً مما يتوقعون الحصول عليه من

المنافسين ، وبما أن الولاء يعبر عن معاودة الزبون وتكراره التعامل مع منظمة الخدمة فإن ذلك يؤثر علي مدي قناعة الزبون بما تقدمه تلك المنظمة من خدمات حيث يفضل الزبائن دائماً الخدمة التي تتسم بجودة ومواصفات وخصائص تتسم بالمطابقة مع احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تؤدي إلي بناء الولاء لتلك المنظمة ( الكردي ، 2011م ) ، وقد أدركت العديد من المنظمات أن الحفاظ علي التميز مرهون بكسب ولاء العملاء خصوصاً وأن جودة الخدمة تمثل مقوماً ضرورياً من أجل إقناع العملاء بإختيار منظمة دون أخرى حيث وأن تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة المقدمة يعتبر الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة الخدمية بالعملاء الموالين كما أن تقديم خدمة بجودة مرتفعة يعتبر أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوق المنظمة الخدمية علي منافسيها من خلال الاحتفاظ بالعملاء الموالين لها .

تشير نتائج العديد من الدراسات إلي وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ودرجة الولاء ، خصوصاً وأن ولاء العميل غالباً ما يكون أحد المتغيرات التابعة في نموذج جودة الخدمة ، فتشير نتائج دراسة ( خير الدين ، 2002م ) التي طبقت علي قطاع متاجر السوبر ماركت إلي وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إدراكات العميل لجودة الخدمة ودرجة ولاءه لها والمتمثل في تشجيع الآخرين علي التعامل مع مقدم الخدمة ونقل أخبار إيجابية عنه للآخرين وعدم الإستعداد للتحويل إلي أحد المنافسين والذي ينعكس في إعتبار مقدم الخدمة الإختيار الأول للتسوق وإزدياد نية التعامل معه في الفترة القادمة ( بابكر ، 2016م ) .

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

2-3 نظرية أصحاب المصلحة

3-3 تفسير النظرية لنموذج الدراسة

4-3 نموذج الدراسة

5-3 فرضيات الدراسة

6-3 منهجية الدراسة

7-3 مصادر جمع البيانات

8-3 أداة جمع البيانات

9-3 تقييم أداة الدراسة

10-3 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

11-3 مجتمع الدراسة

12-3 عينة الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3-1 مقدمة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى النظرية التي إعتمدت عليها الدراسة في تفسيرالنموذج حيث إشتمل علي نظرية أصحاب المصلحة وتم بناء النموذج إعتماًداً علي الأدبيات السابقة ، و تم عرض المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والمتغيرات المعدلة ، كذلك تم تناول فروض البحث ومنهجية البحث من حيث مصادر جمع البيانات أولية وثانوية وأداة جمع البيانات ومقاييس البحث ومن ثم صدق هذه المقاييس وثباتها ، والتعرف علي المقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وكذلك تناول مجتمع البحث وعينة البحث .

#### 3-2 نظرية أصحاب المصلحة :

إن الحديث عن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة يقود في البدء عن فكرة أصحاب المصلحة وتبلورها في الفكر الإداري ، حيث يري البعض أن الفكرة بدأت مع أعمال كل من Adam Smith , 1959 و Means , Berle , 1932 و Bernabd, 1938 . أما ظهوره كمفهوم فيرجع لإجتماع عام 1963 م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة ، بعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلي هذا المفهوم عبر تاريخه .

أما التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصلحة عبر مختلف الزوايا الإدارية يمكن إختصار أهم التطورات التي عرفها المفهوم من خلال عدة مراحل بدء بالتخطيط الإستراتيجي حيث تجلت فكرة أصحاب المصلحة من قبل Lgal Ansoff في كتابه Strategic Corporatative ، حيث شمل النموذج الذي Lgal Ansoff لأصحاب المصلحة : المساهمين ، العاملين ، العملاء ، الموردین

والمقرضين والمجتمع . وفي سنوات السبعينات ، تبنا برنار تايلر بالإنخفاض المتوقع في أهمية المساهمين ، وأكد علي ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصلحة في الحسبان حتي تكون نشاطات المؤسسات مربحة مالياً واجتماعياً ، ( أي الانتقال من shareholders إلي stakeholders ) وأضاف Russel Ackoff في أدبيات نظريات النظم

إن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة ، ورأي أن الشركات وباعتبارها نظاماً مفتوحة ، هي جزء من شبكات أكبر ، هذه الأخيرة تؤثر بدورها علي المنظمات ، وبالتالي لا يمكن إعتبارها ككيان ضيق أو مستقل . ومن منظور المسؤولية الإجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث ولعبت الحركات الإجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات الحقوق المدنية ، المناهضة للحروب ، حماية المستهلكين ، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع . ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik في عام 1978 م علي أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة ، لا سيما التي تخص أصحاب المصالح .

### مجموعات أصحاب المصلحة :

هنالك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة .  
أولاً : المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة : وتضم هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة ، بمعنى أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتشمل هذه الفئة كل من :

1. المساهمون : يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح ، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخول لهم من الحق في الإستفادة من جزء من أرباحها علي إختلاف أصنافهم .

**2. الزبائن والعملاء :** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون إستثناء ، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء .

**3. الموردون والموزعون :** يتوقف نشاط أي مؤسسة علي بناء علاقة وثيقة قائمة علي الثقة المتبادلة مع الموردين ، هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها ، كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين ، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات .

**4. العمال :** تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى ، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة ، حيث أنه له مصلحة مهمة لا تقتصر علي الأجر فحسب ، بل تتعداها إلي توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل ، التكوين ، والتدريب وكذلك نظام للحوافز . كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق متنوعة علي اختلاف الكتابات ، فالبعض يعتبرونهم من اصحاب المصلحة الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسئولياتها . وجاءت وجهة نظر مثيرة للإهتمام من طرف Aoki سنة 1984 م الذي يعتبرهم كحكم بين المستثمرين والموظفين .

**5. المجتمع المحلي :** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين ، يقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غيرمباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة .

**ثانياً : مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون :** تتشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها . لكنهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة :

1. **المنافسون** : تحتوي هذه المجموعة علي جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة . وباعتبارها إحدى القوي الخمس للتنافسية في نموذج بورتر فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها .
2. **الحكومات**: تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها علي المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية .
3. **الدائنون** : يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتم الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي . ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة غير أنهم يختلفون عن المساهمين سواء من حيث تحمل المخاطر أو من حيث العائد المتحصل عليه .
4. **البيئة والطبيعة** : ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء . وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية علي صحة الإنسان .
5. **المنظمات غير الحكومية** : تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي ، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير علي سير المؤسسة وأهدافها .
6. **الجمهور ووسائل الإعلام** : تلعب وسائل الإعلام دوراً كبيراً في الضغط علي المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية .
7. **الأجيال السابقة واللاحقة** : يعتبر فريدمان ان هنالك اطرافاً من الأجيال السابقة يمكن إعتبارهم من أصحاب المصلحة ، ويشير إلي مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم . كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الأجيال المستقبلية في تلبية إحتياجاتها مع تزايد الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة .

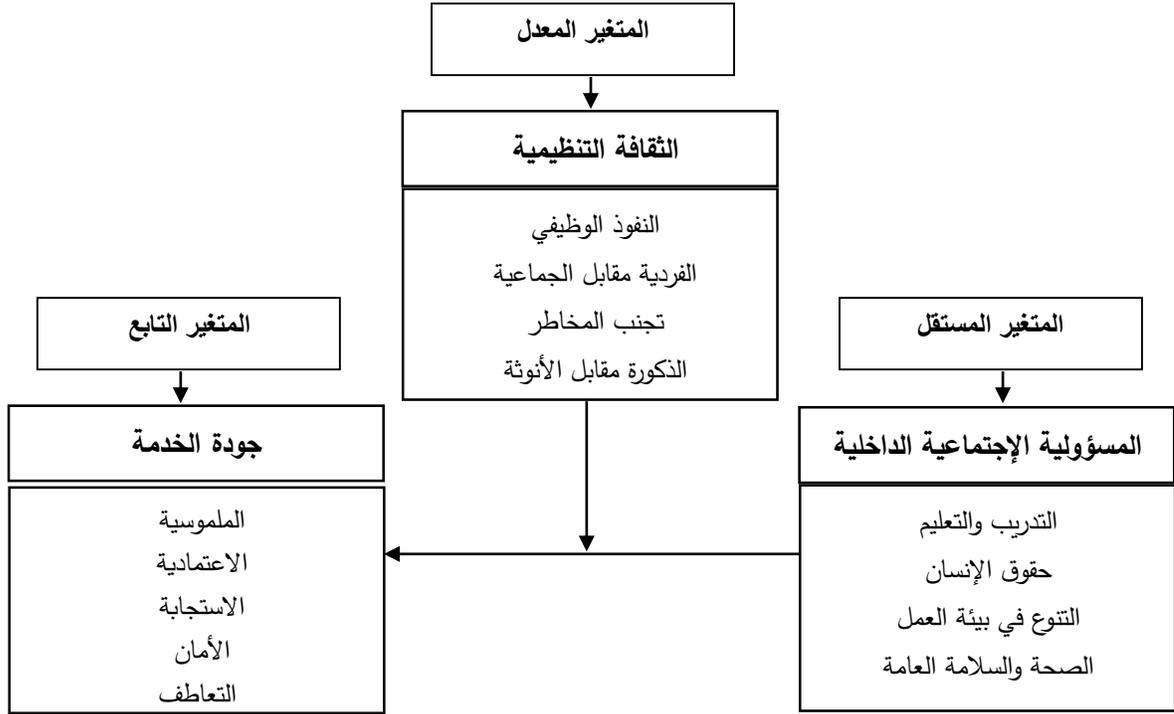
### 3-3 تفسير النظرية لنموذج الدراسة :

إن فلسفة نظرية أصحاب المصالح تتمثل في ضرورة إهتمام منظمات الأعمال بكل أطراف أصحاب المصلحة ووضع اهتماماتهم في الحسبان حتي تكون نشاطات المؤسسات مربحة مالياً واجتماعياً ، وأن مشاركة اصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم والاستراتيجيات الفعالة لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها ، وأن تبني الشركات لأنشطة المسؤولية الإجتماعية سيؤدي إلي إنعكاسات إيجابية علي أطراف أصحاب المصلحة المختلفون ، أما تبنيها لأنشطة المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة ) ( مكان ) العمل ) ينعكس علي ثقافتها التنظيمية لدي العاملين مما يجعلها جزء أصيل منها داخل الشركة بما تقدمه من خدمات لتلبي وتتفاعل مع متطلبات ورغبات المجتمع ، ومن ثم يؤدي ذلك إلي تحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء لجذبهم والمحافظة عليهم ، وهذا ما أكدته النظرية ( Stakeholder Theory ) ، والتي أشارت إلي أن الشركة ليست وحدة آلية ولا هي آلة إقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة إقتصادية إجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة .

### 3-4 نموذج الدراسة :

من خلال النظريات وبعد الإطلاع علي المراجع والدراسات السابقة وإنسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل ( 1/3 ) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية ، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

### شكل (1/3) نموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحث من واقع فرضيات البحث، 2021م

### 3-5 فرضيات الدراسة :

إعتماداً علي متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة ، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير المعدل في العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه الفرضيات :

#### 1. العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة

كشفت دراسة ( آل خطاب وآخرون :2015) بعنوان " أثر التسويق الإجتماعي وتطبيق المسؤولية الإجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية " ، إلي وجود أثر كبير للتسويق الإجتماعي والمسؤولية الإجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية ، وأن تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية له أثر إيجابي علي الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة ، وعلي مستوى الخدمات المجتمعية المقدمة للمجتمع

وعلي تطوير المجال التعليمي للمعلم ، أنه يحقق مزايا للمنظمات مثل تطوير وتحسين المجال المادي والتعليمي لها وإكسابها سمعة إيجابية وتحسين صورتها في المجتمع التي تعمل فيه . أما دراسة (ميمون ، شارف :2018) بعنوان " أثر الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصحية في تحسين جودة الخدمة المقدمة " أشارت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد المسؤولية الإجتماعية علي جودة الخدمة الصحية المقدمة .

من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية التي تنص علي أنه توجد علاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل ) وجودة الخدمة ومنها تنفرح الفرضيات الفرعية التالية :

1. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة.

2. هنالك علاقة إيجابية بين حقوق الإنسان وجودة الخدمة .

3. هنالك علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة العامة وجودة الخدمة .

4. هنالك علاقة إيجابية بين التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة .

**2. الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة**

نجد أن دراسة ( طوفا ، 2018) بعنوان " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية وأداء المؤسسات العامة " . هدفت الدراسة إلى إختبار أثر عوامل البيئة الخارجية علي أداء المؤسسات بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة السودانية .وأثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لعوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي (العوامل الإجتماعية ، العوامل التكنولوجية ، العوامل السياسية ) في أداء المؤسسات العامة عنصر ( الفاعلية

والكفاءة ) ، هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات ، والثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات .

أما دراسة (فضل السيد وآخرون ، 2021) بعنوان " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي " . هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الأهلي بولاية شمال كردفان ( الأبيض ) . وقد بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي. ومن واقع الدراسات السابقة تم صياغة الفرضية التالية :-

**الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة :-**

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين التدريب والتعليم و جودة الخدمة .
2. النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين حقوق الإنسان و جودة الخدمة .
3. النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين الصحة والسلامة العامة و جودة الخدمة .
4. النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين التنوع في بيئة العمل و جودة الخدمة .
5. الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين التدريب والتعليم و جودة الخدمة .
6. الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين حقوق الإنسان و جودة الخدمة .
7. الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة العامة وجودة الخدمة.
8. الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة .

9. تجنب المخاطر تعدل العلاقة بين التدريب والتعليم و جودة الخدمة .
10. تجنب المخاطر تعدل العلاقة بين حقوق الإنسان و جودة الخدمة .
11. تجنب المخاطر تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة العامة و جودة الخدمة .
12. تجنب المخاطر تعدل العلاقة بين التنوع في بيئة العمل و جودة الخدمة .
13. الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين التدريب والتعليم و جودة الخدمة .
14. الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين حقوق الإنسان و جودة الخدمة .
15. الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين الصحة والسلامة العامة و جودة الخدمة .
16. الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين التنوع في بيئة العمل و جودة الخدمة .

### 3-6 منهجية الدراسة :

على ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وتوضيح خصائصها والتعبير عنها كميًا بوصفها رقميًا بما يوضح حجمها أو درجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو ، بل إلى الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.(عبيدات وآخرون،1997).

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في " الثقافة التنظيمية " كمتغير معدل و " المسؤولية الإجتماعية الداخلية " كمتغير مستقل و " جودة الخدمة " كمتغير تابع، حيث لا يقتصر على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى

وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها . كما أنه تم أيضا استخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق أقصى قدر من الدقة والضبط عند تحليل البيانات التي تم جمعها ، فضلا عن تصميم الاستبيان.

### 3-7 مصادر جمع البيانات :

تم استخدام العديد من المصادر التي لعبت دورا هاما وضروريا في الدراسة الحالية لتحقيق

أهدافها وهي :-

#### المصادر الأولية:-

وهي البيانات التي تم جمعها لأول مرة عن المتغيرات التي تم الإهتمام بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي تم القيام بها ( أوما سيكاران،2006) .

#### المصادر الثانوية :-

وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حاليا في مصادر أخرى ، بمعنى إنها جمعت لأهداف

أخرى غير إتمام الدراسة الحالية وهي مثل :-

(الكتب والمراجع/الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت) / الدراسات السابقة والبحوث /المجلات

والدوريات ) .

### 3-8 أداة جمع البيانات :

تم الإعتماد علي الأستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للبحث والتي تم تصميمها ومن

ثم توزيعها علي عينة من العاملين في شركات الإتصالات في السودان ( سوداتل ، زين ، ام تي ان)،

ومرت عملية إعداد الدراسة بالخطوات التالية :

1. الإطلاع علي الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة والمختصة " بالدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة " .
2. بناء محور وفقرات الإستبيان بحيث تتماشى وأسئلة الدراسة .
3. تحكيم الإستبيان من قبل مجموعة من المحكمين المختصين وإجراء التعديلات المقترحة في ضوء ملاحظاتهم .
4. قياس ثبات الأداة .
5. القيام بالإجراءات الرسمية التي تتيح للباحث توزيع الإستبيان علي عينة الدراسة من خلال الحصول علي كتاب رسمي من قبل إدارة الجامعة موجه إلي الجهات المختصة بالدراسة .
6. توزيع أداة الدراسة ( الإستبيان ) علي أفراد عينة الدراسة ، وبإشراف الباحث .

### 3-9 تقييم أداة الدراسة :

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على

النحو التالي:

#### 1/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

## (1) اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ( انظر ملحق (1)).

## (2). اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (عبد الفتاح ، 1981م ، 560 ) . في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس . أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفأ كرنباخ، وقد

اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

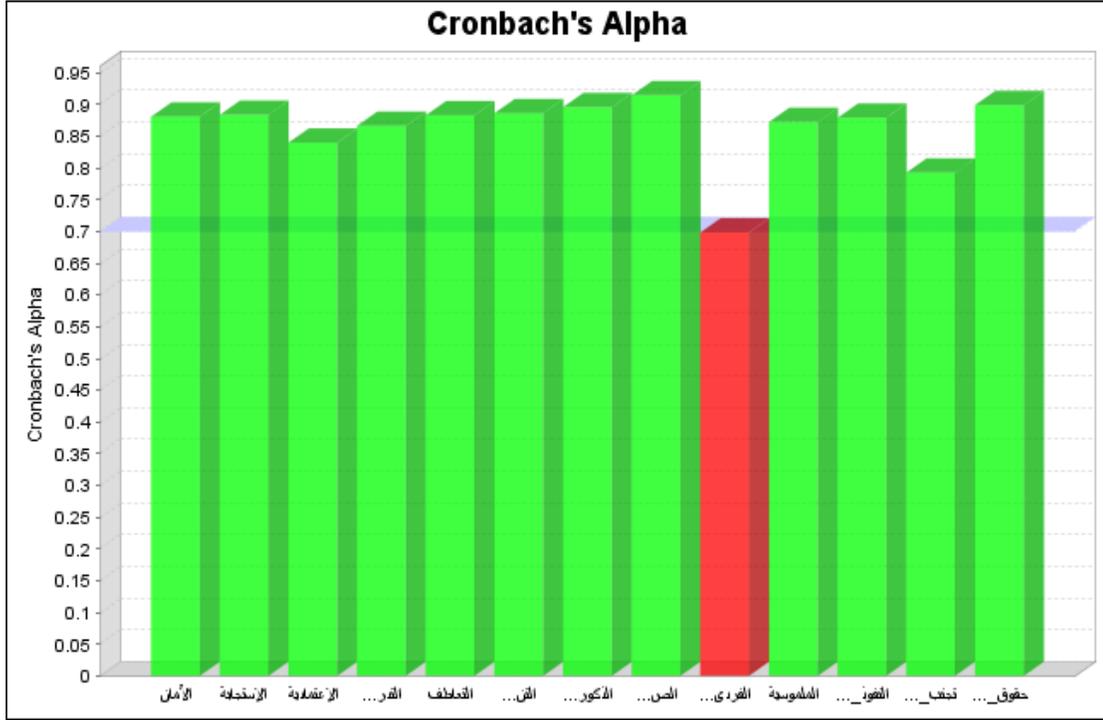
### الجدول ( 1/3 ) نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة

| Cronbach's Alpha |                        |
|------------------|------------------------|
| 0.881            | الأمان                 |
| 0.884            | الإستجابة              |
| 0.840            | الإعتمادية             |
| 0.866            | التدريب_والتعليم       |
| 0.883            | التعاطف                |
| 0.886            | التنوع في بيئة العمل   |
| 0.896            | الذكورة_مقابل_الأنوثة  |
| 0.914            | الصحة_والسلامة_العامة  |
| 0.699            | الفردية_مقابل_الجماعية |
| 0.872            | الملموسية              |
| 0.879            | النفوذ_الوظيفي         |
| 0.793            | تجنب_المخاطرة          |
| 0.899            | حقوق_الإنسان           |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م.

من الجدول ( 1/3 ) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع عبارات محور (الاستبيان) أكبر من (50%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (90%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. كما هو موضح علي الشكل التالي :

### الشكل ( 2/3 ) نتائج اختبار الثبات لمحاوور الدراسة



المصدر : بيانات الجدول رقم ( 1/3 )

### 3-10 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

(أ) اختبارات الصدق (ب) اختبارات الثبات

(2) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم

مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان

الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس ) .

### (3) تحليل الانحدار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

1/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات , كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

2/ معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل .

3/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرّة مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على ( وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة ) .

### 3-11 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من عدد العاملين في الشركات العاملة في قطاع الإتصالات في السودان وبالتحديد ( شركة سوداتل ، شركة زين، شركة ام تي ان ) وعددهم ( 3800 ) عامل كما هو مبين في الجدول ( 2/3 ) .

الجدول ( 2/3 ) مجتمع الدراسة

| الرقم | الشركة   | عدد العاملين | النسبة % | الاستبيانات |
|-------|----------|--------------|----------|-------------|
| 1     | سوداتل   | 2500         | 66       | 50          |
| 2     | زين      | 500          | 13       | 50          |
| 3     | ام تي ان | 800          | 21       | 50          |
|       | المجموع  | 3800         | 100      | 150         |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م.

### 3-12 عينة الدراسة :

إقتصرت عينة الدراسة علي العاملين في إدارات العلاقات العامة والتسويق والمسؤولية الإجتماعية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في شركات الإتصالات ( شركة سوداتل ، شركة زين ، شركة ام تي ان ) الموجودين في ولاية الخرطوم ، حيث تم إختيار مفردات الدراسة عن طريق العينة القصدية للعاملين ، وهي من العينات غير الإحتمالية التي اختارها الباحث للحصول علي آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضوع الدراسة حيث تم توزيع عينة إستطلاعية مكونة من 50 إستمارة إستبيان للعاملين، تم استرداد 37 استمارة قابلة للتحليل بنسبة بلغت (74%) .

#### الجدول ( 3/3 ) معامل ألفا كرونباخ للعينة لفقرات الاستبانة المبدئية (حجم العينة 37)

| معايير الدراسة      | البعد                              | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------|------------------------------------|--------------|--------------------|
| المسؤولية           | التدريب والتعليم                   | 7            | .774               |
| الاجتماعية الداخلية | حقوق الإنسان                       | 8            | .781               |
|                     | التنوع في بيئة العمل               | 7            | .740               |
|                     | الصحة والسلامة العامة              | 8            | .731               |
| جودة الخدمة         | جودة الخدمة                        | 30           | .775               |
| الثقافة التنظيمية   | النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة) | 4            | .747               |
|                     | الفردية مقابل الجماعية             | 4            | .767               |
|                     | تجنب المخاطرة                      | 4            | .761               |
|                     | الذكورة مقابل الأنوثة              | 4            | .743               |
|                     | المجموع                            | 76           | .779               |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من الجدول ( 3/3 ) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية تراوحت بين ( .731- .781 )، بينما قيمة ألفا كرونباخ لجودة الخدمة ( .775 )، أما أبعاد الثقافة التنظيمية فقد تراوحت قيمة ألفا كرونباخ ما بين ( .743- .767 )، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ( .779 ) وهي نسبة ثابت مرتفعة مما يدل أن المقاييس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة وهذا يعني صلاحية الاستبانة للقياس.

# الفصل الرابع

## تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1-4 عرض وتحليل البيانات

2-4 تحليل بيانات الدراسة الأساسية

3-4 اختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1-4 عرض وتحليل البيانات

##### 1-1-4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العملي ، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### 1 - تنظيف البيانات Cleaning data

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة ، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث ان الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري استجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها. أولاً **تنظيف البيانات** الذي يتعامل مع اكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم اثناء ادخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث ان فقدان البيانات يعتبر أمر شائع

ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز و / أو سوء فهم المجيبين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث ان عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

## 2- الاجابات المتماثلة : Unengaged response

إن اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي استبيانة يقل انحرافها المعياري عن 0.5.

## 3- التوزيع الطبيعي للبيانات

يشير التوزيع الطبيعي الي توزيع احتمالي مستمر كثير الانتشار والاستعمال، يستخدم لوصف المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التمرکز حول قيمة متوسطة وحيدة . عن طريق احتساب كل من التفرطح والالتواء .

#### 4. معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الشركات ، حيث تم توزيع ( 150 ) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول علي ( 138 ) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة ولم تسترد عدد ( 12 ) إستبانة بنسبة إسترداد بلغت ( 92% ) ومن ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي :

#### الجدول (1/4) الاستبيانات الموزعة والمعادة

| النسبة | العدد | البيان                          |
|--------|-------|---------------------------------|
| %100   | 150   | الاستبيانات الموزعة             |
| %92    | 138   | الاستبيانات التي تم إرجاعها     |
| %8     | 12    | الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها |
|        | -     | الاستبيانات غير صالحة للتحليل   |
| %92    | 138   | الاستبيانات الصالحة للتحليل     |

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021 م .

#### 5- وصف أداة الدراسة

من خلال الرجوع إلي أدبيات الدراسة والدراسات السابقة والنشرات العلمية للدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأثرها في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة فإنه تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ، ومن خلال هذه الإستبانات الواردة في الدراسات السابقة تم تصميم إستبانة هذه الدراسة بعد تحويلها ومراجعة كافة الملاحظات بالإستناد إلي آراء وملاحظات المشرف والمحكمين ، تم تطوير الإِسبَانَة الحالية بما يخدم غرض الدراسة وفقاً لإسلوب الأسئلة المغلقة ( Closed Questionnaire ) وتم إستخدام البرنامج

الإحصائي ( SPSS ) والبرنامج الإحصائي ( SMART PLS v3 ) للحصول علي نتائجها واشتملت

الاستبانة على قسمين:

### القسم الأول:

يحتوي هذا القسم علي أسئلة عامة تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية التحكيمية وهي معلومات

شخصية عددها (5) فقرات تناولت خصائص الشركات والسمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة

والمتمثلة في:

1. النوع

2. العمر

3. المؤهل العلمي

4. الخبرة العملية

الحالة الاجتماعية

### القسم الثاني :

يتكون من ثلاثة محاور تمثل متغيرات الدراسة وهي :

أولاً : المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية الداخلية .

ثانياً : المتغير التابع جودة الخدمة .

ثالثاً : المتغير المعدل الثقافة التنظيمية .

## 6- مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في الجدول ( 3/4 ).

### الجدول ( 2/4 ) مقياس درجة الموافقة

| درجة الموافقة | الوزن النسبي | النسبة المئوية       | الدلالة الإحصائية       |
|---------------|--------------|----------------------|-------------------------|
| أوافق بشدة    | 5            | من 80 % فأكثر        | درجة موافقة مرتفعة جدا" |
| أوافق         | 4            | من 70 إلى أقل من 80% | درجة موافقة مرتفعة      |
| محايد         | 3            | 50 إلى اقل من 70%    | درجة موافقة متوسطة      |
| لأوافق        | 2            | 20 إلى أقل من 50 %   | درجة موافقة منخفضة      |
| لأوافق بشدة   | 1            | أقل من 20%           | درجة موافقة منخفضة جدا  |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5)/$

$5 = (5/15) = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي

(3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

## 2-4 تحليل بيانات الدراسة الأساسية

### 1-2-4 وصف عينة الدراسة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية:

جدول (3/4) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| النوع          |           |                   |               |
|----------------|-----------|-------------------|---------------|
| Percent        | Frequency |                   |               |
| 57.2           | 79        | ذكر               | النوع         |
| 42.8           | 59        | أنثى              |               |
| 100.0          | 138       | Total             |               |
| العمر          |           |                   |               |
| Percent        | Frequency |                   |               |
| 36.2           | 50        | أقل من 30 سنة     | العمر         |
| 42.0           | 58        | 30 وأقل من 40 سنة |               |
| 15.9           | 22        | 40 وأقل من 50 سنة |               |
| 5.8            | 8         | 50 سنة فأكثر      |               |
| 100.0          | 138       | Total             |               |
| المؤهل_ العلمي |           |                   |               |
| Percent        | Frequency |                   |               |
| 1.4            | 2         | ثانوي             | المؤهل العلمي |

|                   |           |                  |                   |
|-------------------|-----------|------------------|-------------------|
| 14.5              | 20        | دبلوم وسيط       |                   |
| 51.4              | 71        | بكالوريوس        |                   |
| 15.9              | 22        | دبلوم عالي       |                   |
| 16.7              | 23        | ماجستير          |                   |
| 100.0             | 138       | Total            |                   |
| الخبرة_ العملية   |           |                  |                   |
| Percent           | Frequency |                  |                   |
| 7.2               | 10        | أقل من 3سنوات    | الخبرة العملية    |
| 60.9              | 84        | 3وأقل من 5سنوات  |                   |
| 4.3               | 6         | 5وأقل من 10سنوات |                   |
| 20.3              | 28        | 10وأقل من 10سنة  |                   |
| 7.2               | 10        | 15سنة فأكثر      |                   |
| 100.0             | 138       | Total            |                   |
| الحالة الاجتماعية |           |                  |                   |
| Percent           | Frequency |                  |                   |
| 50.0              | 69        | متزوج            | الحالة الاجتماعية |
| 36.2              | 50        | أعزب             |                   |
| 13.8              | 19        | مطلق             |                   |
| 100.0             | 138       | Total            |                   |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

#### 2-2-4 جودة القياس

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام

القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران, 2003) . حيث استخدم الدارس التحليل العاملي لمتغيرات

الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية، وأدناه تفصيل كل على حده.

## جودة المقاييس Goodness of measures

يقدم هذا القسم تقارير عن نتائج اختبارات الصلاحية والموثوقية كوسيلة لتقييم سلامة

المقاييس في هذه الدراسة ( Sekaran ، 2003).

### 1- تركيبة العوامل Factor structure

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 ، ص178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 ، ص 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات ( Hair et al ، 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 70%.
- 3/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

## 2- التحليل العاملي لنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS v3) في إجراء عملية التحليل العاملي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ( 4/4 ) نتائج عملية التحليل العاملي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 76 عبارة)

### الجدول ( 4/4 ) التحليل العاملي لنموذج الدراسة

| Individualism | Training and Development | جودة الخدمة | Male vs Female (الذكورة مقابل الأنوثة) | Human Rights (حقوق الإنسان) | Health and safe ( الصحة والسلامة العامة ) | التنوع في بيئة العمل | النفوذ الوظيفي في | Avoiding risk ( تجنب المخاطر ) |                             |
|---------------|--------------------------|-------------|----------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|               | 0.798                    |             |                                        |                             |                                           |                      |                   |                                | b1_التدريب والتعليم (1)     |
|               | 0.891                    |             |                                        |                             |                                           |                      |                   |                                | b2_التدريب والتعليم (2)     |
|               | 0.720                    |             |                                        |                             |                                           |                      |                   |                                | b3_التدريب والتعليم (3)     |
|               | 0.777                    |             |                                        |                             |                                           |                      |                   |                                | b6_التدريب والتعليم (6)     |
|               | 0.746                    |             |                                        |                             |                                           |                      |                   |                                | b7_التدريب والتعليم (7)     |
|               |                          |             |                                        | 0.888                       |                                           |                      |                   |                                | c1 ) حقوق الإنسان (1)       |
|               |                          |             |                                        | 0.878                       |                                           |                      |                   |                                | c2 ) حقوق الإنسان (2)       |
|               |                          |             |                                        | 0.912                       |                                           |                      |                   |                                | c3 ) حقوق الإنسان (3)       |
|               |                          |             |                                        | 0.729                       |                                           |                      |                   |                                | c4 ) حقوق الإنسان (4)       |
|               |                          |             |                                        | 0.768                       |                                           |                      |                   |                                | c7 ) حقوق الإنسان (7)       |
|               |                          |             |                                        | 0.707                       |                                           |                      |                   |                                | c8 ) حقوق الإنسان (8)       |
|               |                          |             |                                        |                             |                                           | 0.712                |                   |                                | d1_التنوع في بيئة العمل (1) |
|               |                          |             |                                        |                             |                                           | 0.748                |                   |                                | d2_التنوع في بيئة العمل (2) |
|               |                          |             |                                        |                             |                                           | 0.832                |                   |                                | d3_التنوع في بيئة العمل (3) |
|               |                          |             |                                        |                             |                                           | 0.870                |                   |                                | d4_التنوع في بيئة العمل (4) |
|               |                          |             |                                        |                             |                                           | 0.884                |                   |                                | d5_التنوع في بيئة العمل (5) |

|       |  |           |  |  |  |       |       |       |                                        |
|-------|--|-----------|--|--|--|-------|-------|-------|----------------------------------------|
|       |  |           |  |  |  | 0.737 |       |       | التنوع في d6<br>بيئة العمل (6)         |
|       |  |           |  |  |  | 0.884 |       |       | e3<br>(الصحة والسلامة<br>مئة العامة 3) |
|       |  |           |  |  |  | 0.901 |       |       | e4<br>(الصحة والسلامة<br>مئة العامة 4) |
|       |  |           |  |  |  | 0.885 |       |       | e6<br>(الصحة والسلامة<br>مئة العامة 6) |
|       |  |           |  |  |  | 0.880 |       |       | e7<br>(الصحة والسلامة<br>مئة العامة 7) |
|       |  |           |  |  |  | 0.760 |       |       | e8<br>(الصحة والسلامة<br>مئة العامة 8) |
|       |  | 0.73<br>2 |  |  |  |       |       |       | j3<br>(الإعتمادية 3)                   |
|       |  | 0.76<br>9 |  |  |  |       |       |       | k2<br>(الاستجابة 2)                    |
|       |  | 0.86<br>0 |  |  |  |       |       |       | k33<br>(الاستجابة 3)                   |
|       |  | 0.84<br>0 |  |  |  |       |       |       | k44<br>(الاستجابة 4)                   |
|       |  | 0.76<br>6 |  |  |  |       |       |       | k55<br>(الاستجابة 5)                   |
|       |  | 0.72<br>9 |  |  |  |       |       |       | l3<br>(الأمان 3)                       |
|       |  | 0.79<br>1 |  |  |  |       |       |       | l4<br>(الأمان 4)                       |
|       |  | 0.80<br>6 |  |  |  |       |       |       | l5<br>(الأمان 5)                       |
|       |  | 0.77<br>4 |  |  |  |       |       |       | l6<br>(الأمان 6)                       |
|       |  | 0.74<br>9 |  |  |  |       |       |       | l7<br>(الأمان 7)                       |
|       |  | 0.82<br>9 |  |  |  |       |       |       | m3<br>(التعاطف 3)                      |
|       |  | 0.83<br>5 |  |  |  |       |       |       | m44<br>(التعاطف 4)                     |
|       |  | 0.78<br>4 |  |  |  |       |       |       | m55<br>(التعاطف 5)                     |
|       |  |           |  |  |  |       | 0.817 |       | n1 )<br>التفويض الوظيفي<br>(1)         |
|       |  |           |  |  |  |       | 0.899 |       | n2 )<br>التفويض الوظيفي<br>(2)         |
|       |  |           |  |  |  |       | 0.862 |       | n3 )<br>التفويض الوظيفي<br>(3)         |
|       |  |           |  |  |  |       | 0.847 |       | n4 )<br>التفويض الوظيفي<br>(4)         |
| 0.954 |  |           |  |  |  |       |       |       | o2<br>(الفردية مقابل<br>الجماعية 2)    |
| 0.873 |  |           |  |  |  |       |       |       | o4<br>(الفردية مقابل<br>الجماعية 4)    |
|       |  |           |  |  |  |       |       | 0.744 | p1 )<br>تجنب المخاطر<br>(1)            |
|       |  |           |  |  |  |       |       | 0.873 | p2 )<br>تجنب المخاطر<br>(2)            |

|  |  |  |       |  |  |  |  |       |                                    |
|--|--|--|-------|--|--|--|--|-------|------------------------------------|
|  |  |  |       |  |  |  |  | 0.758 | p3 )<br>تجنب_المخاطر<br>(35)       |
|  |  |  |       |  |  |  |  | 0.750 | p4 )<br>تجنب_المخاطر<br>(45)       |
|  |  |  | 0.842 |  |  |  |  |       | q1<br>(النكورة_مغفل<br>_الأثونة 1) |
|  |  |  | 0.858 |  |  |  |  |       | q2م<br>(النكورة_2)<br>قابل_الأثونة |
|  |  |  | 0.898 |  |  |  |  |       | q3م<br>(النكورة_3)<br>قابل_الأثونة |
|  |  |  | 0.893 |  |  |  |  |       | q4م<br>(النكورة_4)<br>قابل_الأثونة |

أي قيم أقل من الحد المقبول تم حذفها ( 0.7 ) ( Hair , 2018 )

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### 3- مؤشرات جودة النموذج

من أجل الحصول علي جودة المقاييس يتم الاعتماد علي كل من الموثوقية المركبة لتقييم الاتساق الداخلي وموثوقية المؤشرات الفردية ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم صلاحية التقارب. وأيضا يتم الاعتماد علي الصلاحية التمييزية. عن طريق استخدام معيار Fornell-Larcker ، وعمليات التحميل المتقاطع ، وخاصة نسبة الارتباط غير المتجانس لفحص صلاحية التمييز (HTMT).

#### 1. تحليل الاعتمادية Internal Consistency Reliability

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير .

ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al, 2017) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ، وعلية فانه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لاحتساب الاتساق الداخلي، (CR) .

الجدول (5/4) نتائج اختبار ألفا كرنباخ للابعد

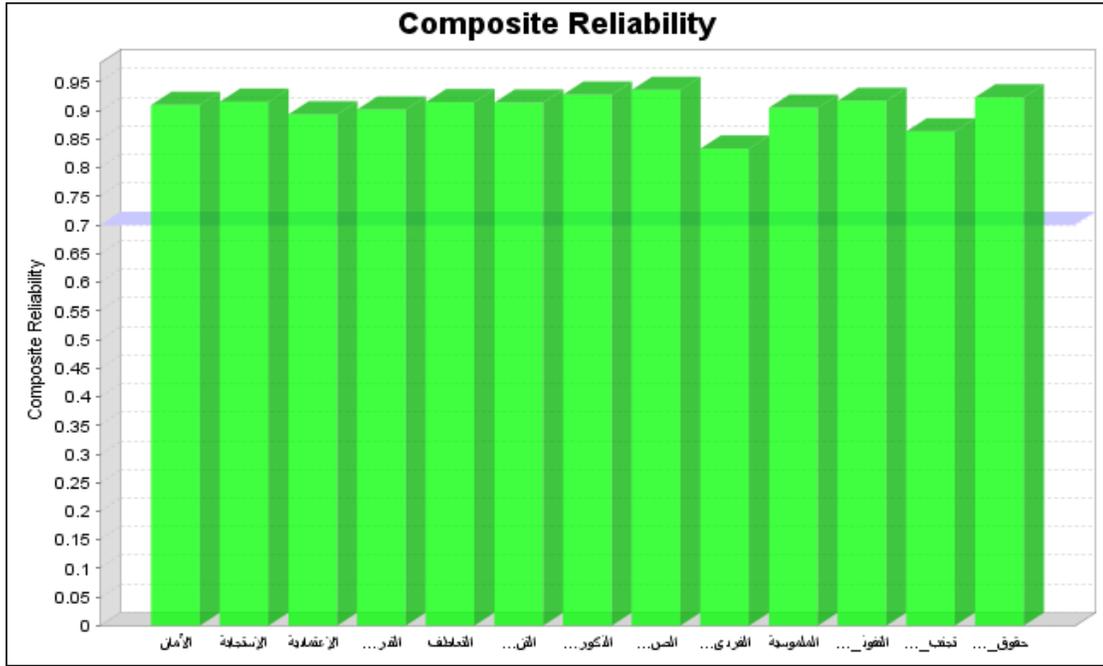
| Composite Reliability | rho_A |                        |
|-----------------------|-------|------------------------|
| 0.910                 | 0.888 | الأمان                 |
| 0.915                 | 0.890 | الإستجابة              |
| 0.893                 | 0.845 | الإعتمادية             |
| 0.901                 | 0.883 | التدريب_والتعليم       |
| 0.915                 | 0.895 | التعاطف                |
| 0.914                 | 0.894 | التنوع في بيئة العمل   |
| 0.928                 | 0.896 | الذكورة_مقابل_الأنوثة  |
| 0.936                 | 0.929 | الصحة_والسلامة_العامة  |
| 0.833                 | 0.743 | الفردية_مقابل_الجماعية |
| 0.905                 | 0.881 | الملموسية              |
| 0.917                 | 0.885 | النفوذ_الوظيفي         |
| 0.864                 | 0.848 | تجنب_المخاطرة          |
| 0.923                 | 0.914 | حقوق_الإنسان           |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الجدول ( 5/4 ) يشير الي ان جميع قيم (CR) اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2017)

بان تزيد عن 0.7.

الشكل ( 1/4 ) نتائج اختبار الفأ كرنيباخ للابعد



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 5/4 )

## 2. صلاحية التقارب Convergent Validity

تشير صلاحية التقارب المدي الذي ترتبط به العوامل الداخلية بشكل إيجابي مع التدابير البديلة لنفس البناء. أي مع بعضها البعض . حيث ينظر الباحثون الي صلاحية التقارب عن طريق احتساب قيم (AVE) بحيث لا تقل قيمتها عن 0.5.

الجدول ( 6/4 ) صلاحية التقارب (AVE) للابعد

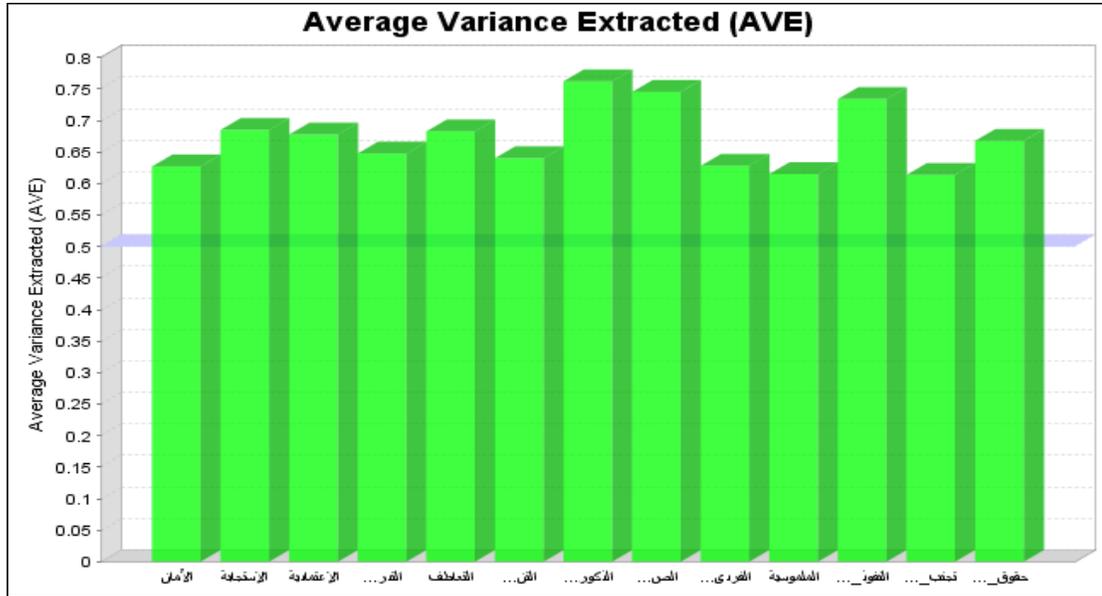
| Average Variance Extracted (AVE) |                        |
|----------------------------------|------------------------|
| 0.628                            | الأمان                 |
| 0.685                            | الإستجابة              |
| 0.678                            | الإعتيادية             |
| 0.648                            | التدريب_والتعليم       |
| 0.683                            | التعاطف                |
| 0.640                            | التنوع في بيئة العمل   |
| 0.762                            | الذكورة_مقابل_الأنوثة  |
| 0.746                            | الصحة_والسلامة_العامة  |
| 0.628                            | الفردية_مقابل_الجماعية |
| 0.615                            | الملموسية              |
| 0.734                            | النفوذ_الوظيفي         |

|       |               |
|-------|---------------|
| 0.614 | تجنب_المخاطرة |
| 0.668 | حقوق_الإنسان  |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول ( 6/4 ) تشير قيم (AVE) علي نسبة تباين اعلي من 0.5.

الشكل ( 2/4 ) نتائج صلاحية التقارب (AVE) للابعاد



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 6/4 )

### 3. صلاحية التمايز Discriminant Validity

تشير صلاحية التمايز الي المدى الذي يكون فيه العوامل (المتغيرات) متميزًا حقًا عن العوامل الأخرى. وفيها يتم استخدام Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT). حيث ينظر الباحثون الي صلاحية التمايز بان لا تتعد القيم 0.8.

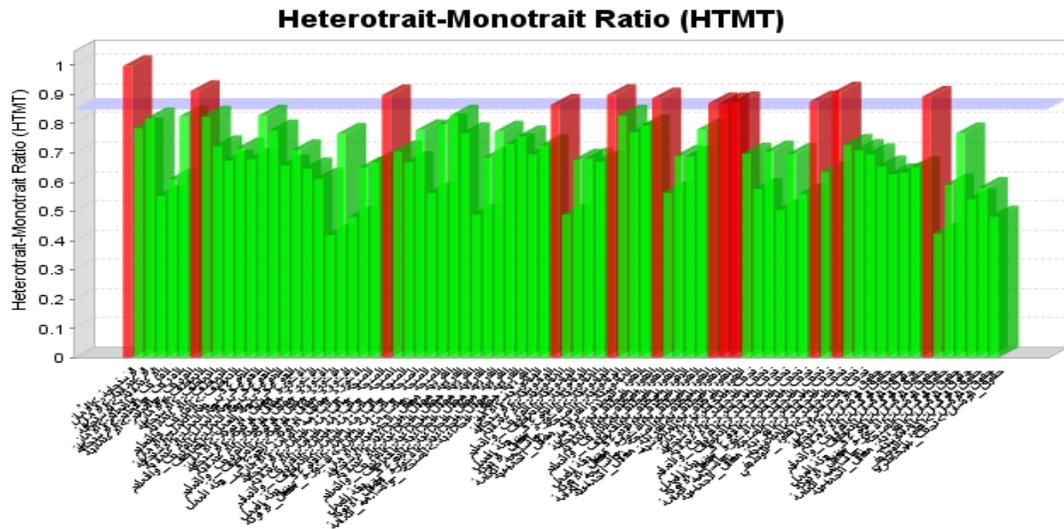
### الجدول ( 7/4 ) نتائج صلاحية التمايز (HTMT) للابعاد

| تجنب المخاطرة | النقوذ لوظيفي | الملموسية    | الفردية مقابل لجماعية | الصحة والسلامة العامة | الذكورمقابل_الأثوثة | التنوع فيبيئة العمل | التعاطف      | التدريب والتعليم | الإعتمادية   | الإستجابة    | الأمان       |                        |
|---------------|---------------|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
|               |               |              |                       |                       |                     |                     |              |                  |              |              |              | الأمان                 |
|               |               |              |                       |                       |                     |                     |              |                  |              |              | <b>0.997</b> | الإستجابة              |
|               |               |              |                       |                       |                     |                     |              |                  |              | <b>0.819</b> | <b>0.785</b> | الإعتمادية             |
|               |               |              |                       |                       |                     |                     |              |                  | <b>0.826</b> | <b>0.610</b> | <b>0.554</b> | التدريب والتعليم       |
|               |               |              |                       |                       |                     |                     |              | <b>0.674</b>     | <b>0.724</b> | <b>0.824</b> | <b>0.912</b> | التعاطف                |
|               |               |              |                       |                       |                     |                     | <b>0.659</b> | <b>0.778</b>     | <b>0.828</b> | <b>0.680</b> | <b>0.716</b> | التنوع في بيئة العمل   |
|               |               |              |                       |                       |                     | <b>0.482</b>        | <b>0.766</b> | <b>0.420</b>     | <b>0.612</b> | <b>0.648</b> | <b>0.711</b> | الذكورة_مقابل_الأثوثة  |
|               |               |              |                       |                       | <b>0.563</b>        | <b>0.778</b>        | <b>0.669</b> | <b>0.706</b>     | 0.898        | <b>0.669</b> | <b>0.651</b> | الصحة والسلامة العامة  |
|               |               |              |                       | <b>0.757</b>          | <b>0.731</b>        | <b>0.773</b>        | <b>0.685</b> | <b>0.491</b>     | <b>0.768</b> | <b>0.828</b> | <b>0.799</b> | الفردية_مقابل_الجماعية |
|               |               |              | <b>0.828</b>          | 0.899                 | <b>0.671</b>        | <b>0.681</b>        | <b>0.678</b> | <b>0.490</b>     | 0.865        | <b>0.727</b> | <b>0.696</b> | الملموسية              |
|               |               | 0.874        | 0.870                 | 0.870                 | <b>0.781</b>        | <b>0.689</b>        | <b>0.691</b> | <b>0.565</b>     | 0.886        | <b>0.795</b> | <b>0.771</b> | النقوذ الوظيفي         |
|               | <b>0.710</b>  | <b>0.729</b> | <b>0.907</b>          | <b>0.636</b>          | 0.876               | <b>0.560</b>        | <b>0.697</b> | <b>0.506</b>     | <b>0.706</b> | <b>0.577</b> | <b>0.698</b> | تجنب المخاطرة          |
| <b>0.483</b>  | <b>0.582</b>  | <b>0.543</b> | <b>0.768</b>          | <b>0.592</b>          | <b>0.426</b>        | 0.892               | <b>0.652</b> | <b>0.634</b>     | <b>0.628</b> | <b>0.655</b> | <b>0.696</b> | حقوق_الإنسان           |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه يتضح ان قيم (HTMT) لم تتعد 0.8 أي انها تحقق صلاحية التمايز بين المتغيرات.

### الشكل ( 3/4 ) نتائج صلاحية التمايز (HTMT) للابعاد



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 7/4 )

#### 4. اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول (8/4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### الجدول ( 8/4 ) نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي

| الملموسية | التعاطف | الإعتمادية | الإستجابة | الأمان |                        |
|-----------|---------|------------|-----------|--------|------------------------|
| 2.434     | 2.343   | 2.446      | 2.446     | 2.481  | التدريب والتعليم       |
| 4.724     | 4.694   | 4.724      | 4.724     | 4.724  | التنوع في بيئة العمل   |
| 1.639     | 3.058   | 2.061      | 2.061     | 3.071  | الذكورة مقابل الأنوثة  |
| 2.817     | 3.926   | 3.875      | 3.875     | 3.939  | الصحة والسلامة العامة  |
| 2.421     |         | 2.571      | 2.571     | 3.062  | الفردية مقابل الجماعية |
|           | 3.774   | 3.987      | 3.987     | 4.119  | النفوذ الوظيفي         |
|           | 2.594   |            |           | 3.089  | تجنب المخاطرة          |
| 3.328     | 3.055   | 3.329      | 3.329     | 3.339  | حقوق الإنسان           |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

#### 5. معامل التحديد (R2 Value) Coefficient of Determination

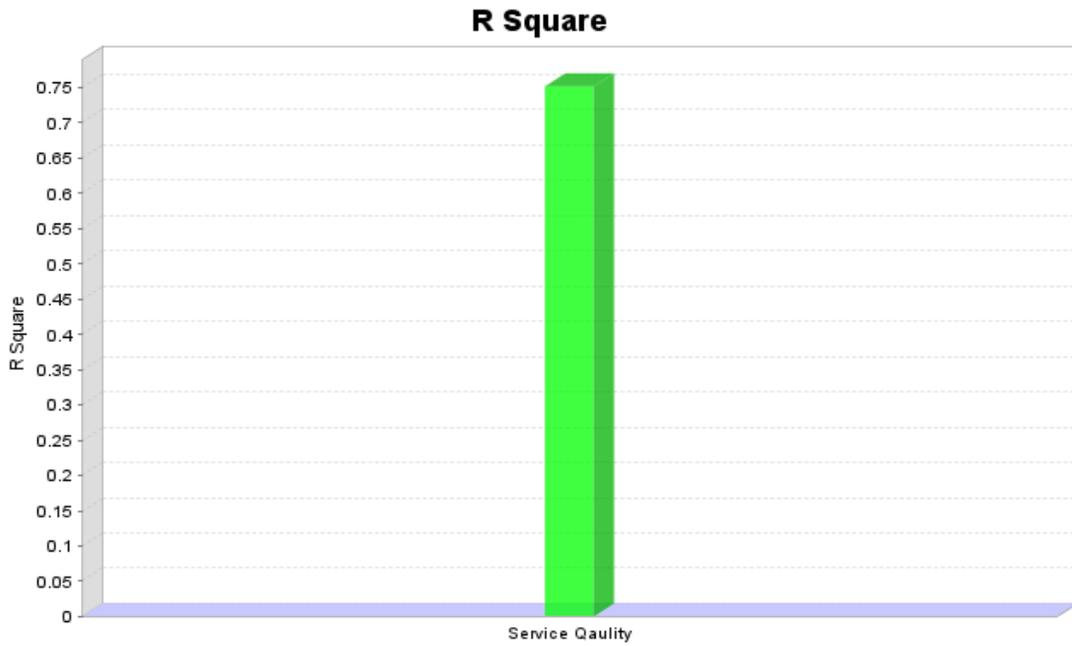
يعتبر من اهم المقاييس استخدامًا لتقييم النموذج الهيكلي ، حيث تتراوح قيمته من 0 الي 1 حيث تشير المستويات العالية الي دقة التقدير. حيث يري الباحثين ان قيم R2 اكثر من 0.75 تعتبر مقبولة .

### الجدول ( 9 / 4 ) معامل التحديد (R2 Value)

| R Square Adjusted | R Square |             |
|-------------------|----------|-------------|
| 0.736             | 0.752    | جودة الخدمة |

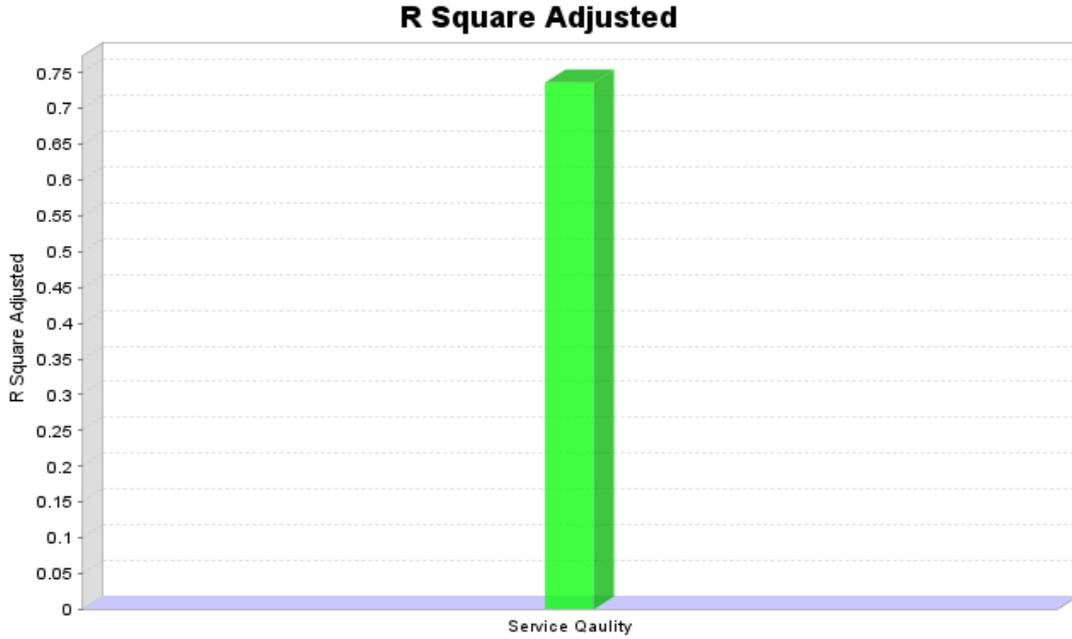
المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

### الشكل ( 4/4 ) R Square



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

## الشكل ( 5/4 ) R Square Adjusted



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

### 6. تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70 ) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

## الجدول ( 10/4 ) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

| حقوق الإنسان | تجنب المخاطرة | النفوذ الوظيفي | الملموسية | الفردية مقابل الجماعية | الصحة والسلامة العامة | الذكورة مقابل الأنوثة | التنوع في بيئة العمل | التعاطف | التدريب والتعليم | الإعتمادية | الاستجابة | الأمان |                        |
|--------------|---------------|----------------|-----------|------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------|------------------|------------|-----------|--------|------------------------|
|              |               |                |           |                        |                       |                       |                      |         |                  |            |           | 1.000  | الأمان                 |
|              |               |                |           |                        |                       |                       |                      |         |                  |            | 1.000     | 0.878  | الاستجابة              |
|              |               |                |           |                        |                       |                       |                      |         |                  | 1.000      | 0.710     | 0.683  | الإعتمادية             |
|              |               |                |           |                        |                       |                       |                      | 1.000   | 0.709            | 0.570      | 0.530     |        | التدريب والتعليم       |
|              |               |                |           |                        |                       |                       |                      | 1.000   | 0.632            | 0.640      | 0.742     | 0.809  | التعاطف                |
|              |               |                |           |                        |                       |                       | 1.000                | 0.605   | 0.722            | 0.722      | 0.613     | 0.642  | التنوع في بيئة العمل   |
|              |               |                |           |                        |                       | 1.000                 | 0.429                | 0.676   | 0.372            | 0.529      | 0.579     | 0.634  | الذكورة مقابل الأنوثة  |
|              |               |                |           |                        | 1.000                 | 0.519                 | 0.718                | 0.625   | 0.663            | 0.803      | 0.616     | 0.606  | الصحة والسلامة العامة  |
|              |               |                |           | 1.000                  | 0.615                 | 0.588                 | 0.613                | 0.548   | 0.403            | 0.612      | 0.675     | 0.639  | الفردية مقابل الجماعية |
|              |               |                | 1.000     | 0.663                  | 0.813                 | 0.591                 | 0.609                | 0.599   | 0.451            | 0.736      | 0.639     | 0.619  | الملموسية              |
|              |               | 1.000          | 0.765     | 0.695                  | 0.781                 | 0.696                 | 0.609                | 0.624   | 0.502            | 0.763      | 0.707     | 0.698  | النفوذ الوظيفي         |
|              | 1.000         | 0.600          | 0.627     | 0.684                  | 0.559                 | 0.751                 | 0.493                | 0.607   | 0.433            | 0.585      | 0.508     | 0.619  | تجنب المخاطرة          |
| 1.000        | 0.449         | 0.523          | 0.491     | 0.622                  | 0.552                 | 0.396                 | 0.812                | 0.608   | 0.603            | 0.564      | 0.596     | 0.649  | حقوق الإنسان           |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

قيم الارتباط تتدرج من الارتباط البسيط الي الارتباط المتوسط . حيث لا توجد قيم للارتباط

تتجاوز 0.85 . مما يدل أيضا على عدم وجود ارتباط خطي متعدد.

وتأسيسا على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة،

والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

### 3-4 اختبار الفرضيات

#### نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

إعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو

نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة،

وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين

مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

### تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

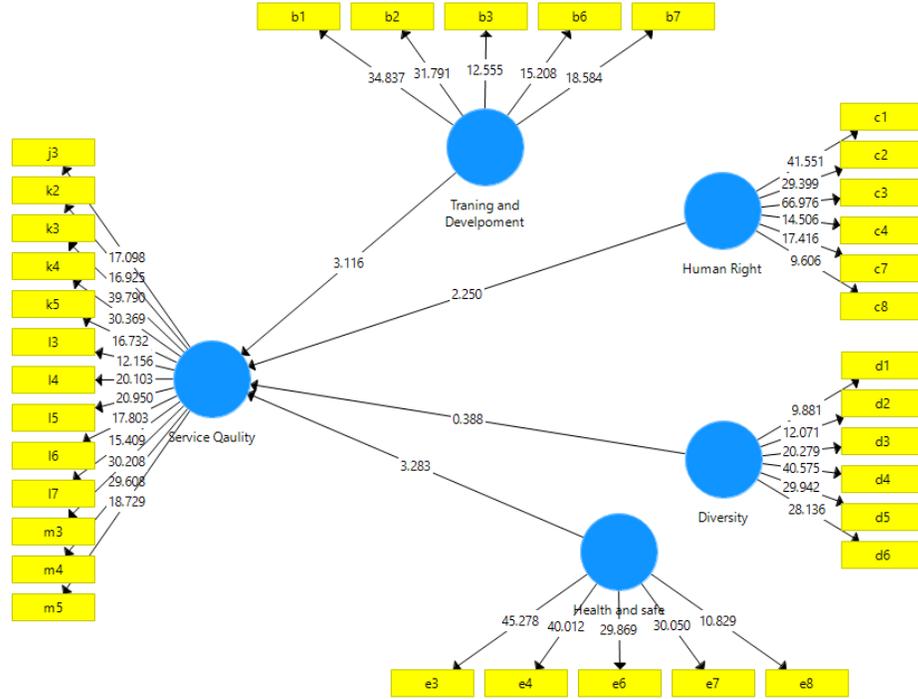
1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.

2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة, والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

## الفرضية الأولى: العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

الشكل ( 6/4 ) العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

## مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (9/4) مؤشرات جودة النموذج من المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة من

خلال بيانات الشكل ( 6/4 ) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي (0.75) مما يؤكد علي ان

ابعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية تؤثر بنسبة 0.75% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.25% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول ( 11/4 ) قيم تحليل المسار في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

| النتيجة       | P Values | T Statistics ( O/STDEV) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) |                                     |
|---------------|----------|-------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------------------|
| لا يوجد تأثير | 0.698    | 0.388                   | 0.145                      | -0.098          | -0.056              | التنوع في بيئة العمل-> جودة الخدمة  |
| يوجد تأثير    | 0.001    | 3.283                   | 0.112                      | 0.381           | 0.367               | الصحة والسلامة العامة-> جودة الخدمة |
| يوجد تأثير    | 0.025    | 2.250                   | 0.149                      | 0.368           | 0.336               | حقوق الإنسان-> جودة الخدمة          |
| يوجد تأثير    | 0.002    | 3.116                   | 0.092                      | 0.280           | 0.288               | التدريب والتعليم-> جودة الخدمة      |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

من خلال بيانات الجدول اعلاه واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح الاتي:

- التنوع في بيئة العمل لا يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- الصحة والسلامة العامة تؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- حقوق الإنسان يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- التدريب والتعليم يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .

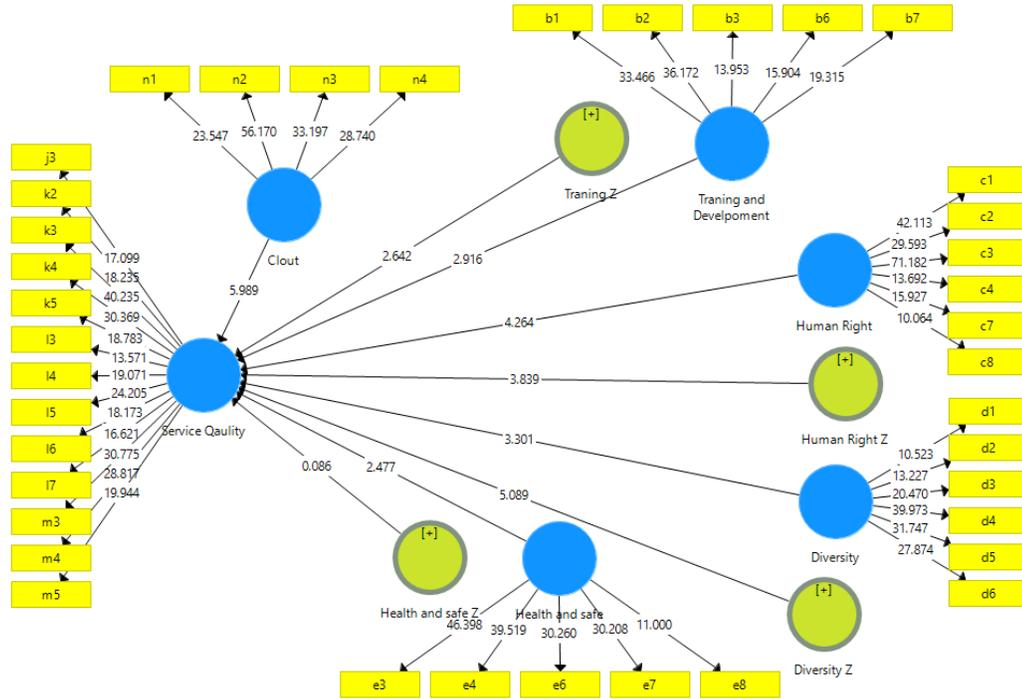
الفرضية الثانية : الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة

الخدمة

الفرضية الثانية ( أ ) : النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة

الخدمة

الشكل ( 7/4 ) النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

من خلال بيانات الشكل (7/4) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي (0.75) مما يؤكد علي ان ابعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية تؤثر بنسبة 0.75 حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.25% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى

الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

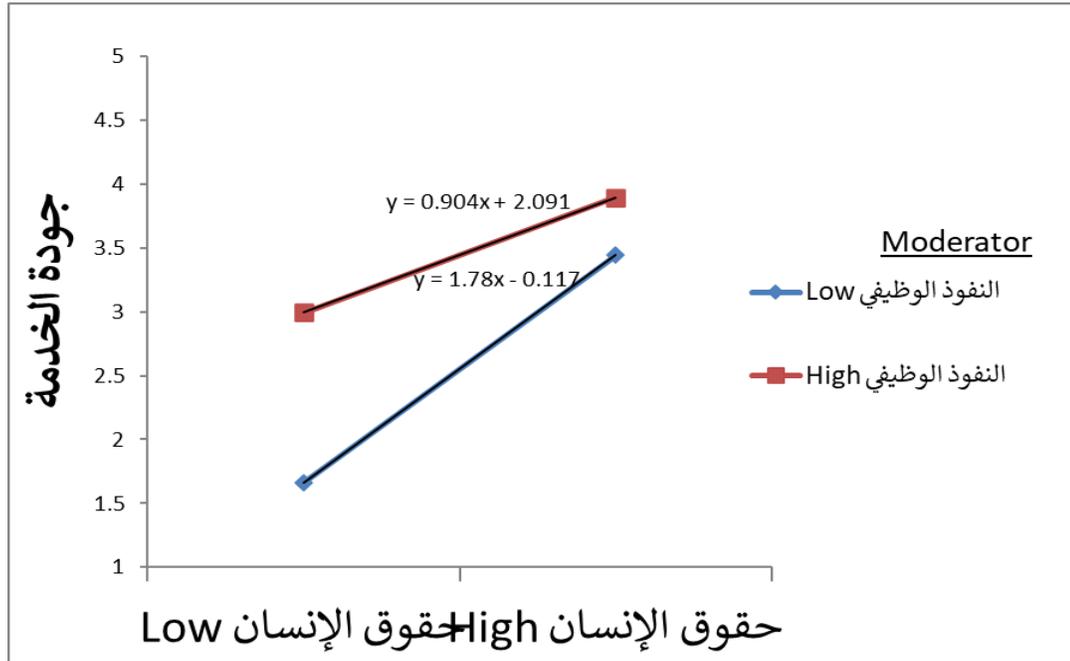
الجدول ( 12/4 ) قيم تحليل المسار النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

| النتيجة         | P Values | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) |                                       |
|-----------------|----------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------------|
| يوجد تأثير      | 0.000    | 5.989                    | 0.075                      | 0.431           | 0.447               | النفوذ الوظيفي-> جودة الخدمة          |
| يوجد تأثير      | 0.001    | 3.301                    | 0.163                      | -0.547          | -0.538              | التنوع في بيئة العمل-> جودة الخدمة    |
| تعدل العلاقة    | 0.000    | 5.089                    | 0.154                      | 0.777           | 0.783               | التنوع في بيئة العمل-> Z جودة الخدمة  |
|                 | 0.014    | 2.477                    | 0.117                      | 0.296           | 0.289               | الصحة والسلامة العامة-> جودة الخدمة   |
| لا تعدل العلاقة | 0.931    | 0.086                    | 0.121                      | -0.024          | 0.010               | الصحة والسلامة العامة-> Z جودة الخدمة |
|                 | 0.000    | 4.264                    | 0.158                      | 0.671           | 0.672               | حقوق الإنسان-> جودة الخدمة            |
| تعدل العلاقة    | 0.000    | 3.839                    | 0.165                      | -0.610          | -0.632              | حقوق الإنسان-> Z جودة الخدمة          |
| تعدل العلاقة    | 0.008    | 2.642                    | 0.083                      | -0.212          | -0.219              | التدريب والتعليم-> Z جودة الخدمة      |
|                 | 0.004    | 2.916                    | 0.068                      | 0.193           | 0.198               | التدريب والتعليم-> جودة الخدمة        |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الشكل ( 8/4 ) تأثير الإهتمام بحقوق الإنسان بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة النفوذ الوظيفي

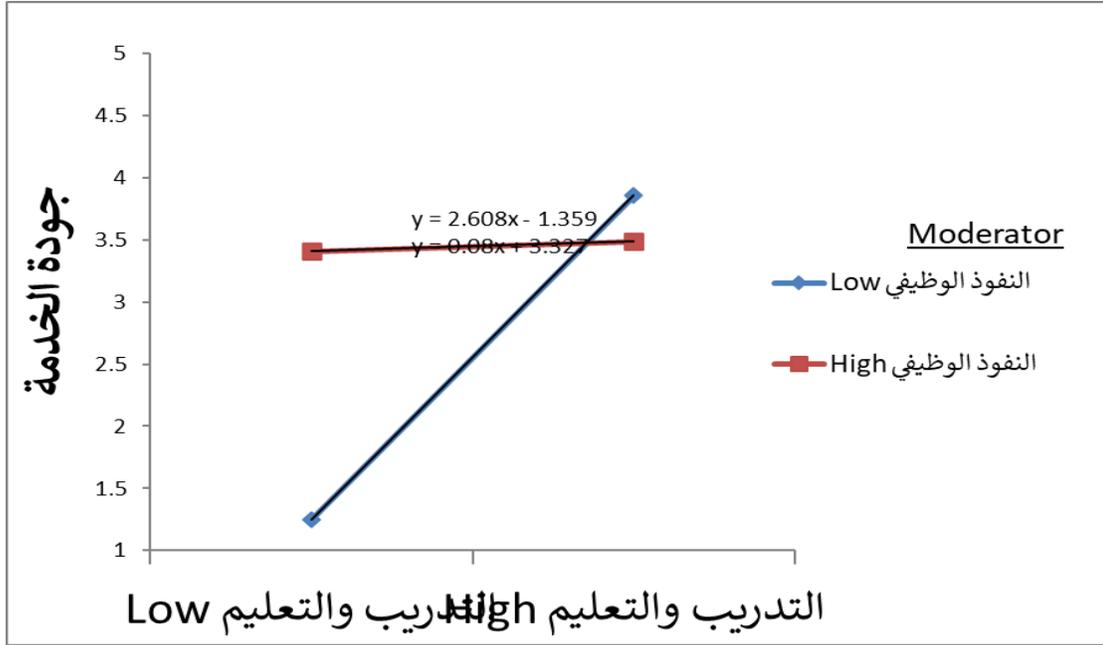
بمستويات عالية



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 12/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 12/4 ) والشكل ( 8/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فانه يتضح أن : ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .

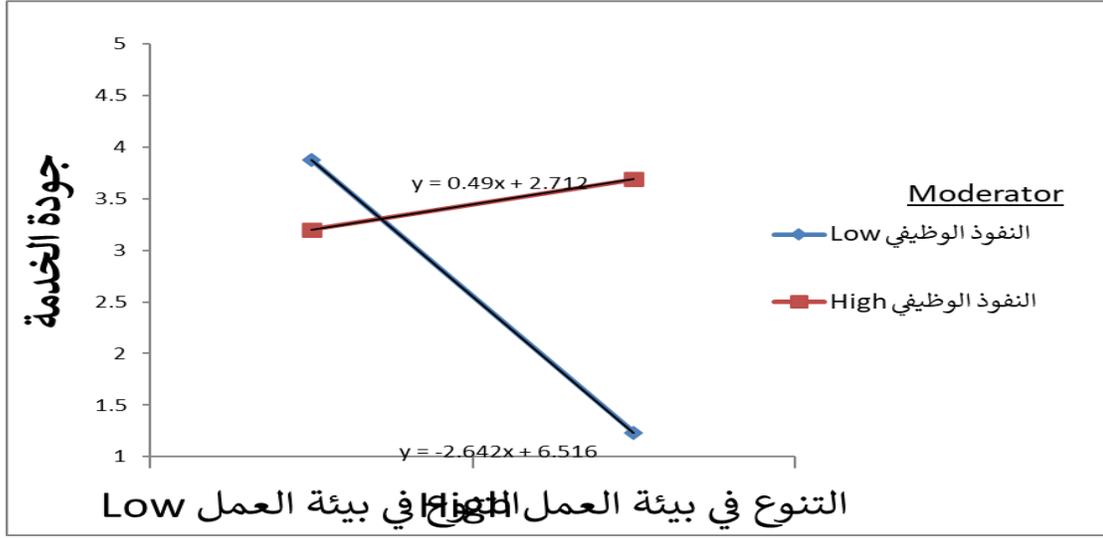
الشكل ( 9/4 ) تأثير جودة التدريب والتعليم علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 12/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 12/4 ) والشكل ( 9/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فانه يتضح أن : ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .

الشكل ( 10/4 ) تأثير التنوع في بيئة العمل بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية



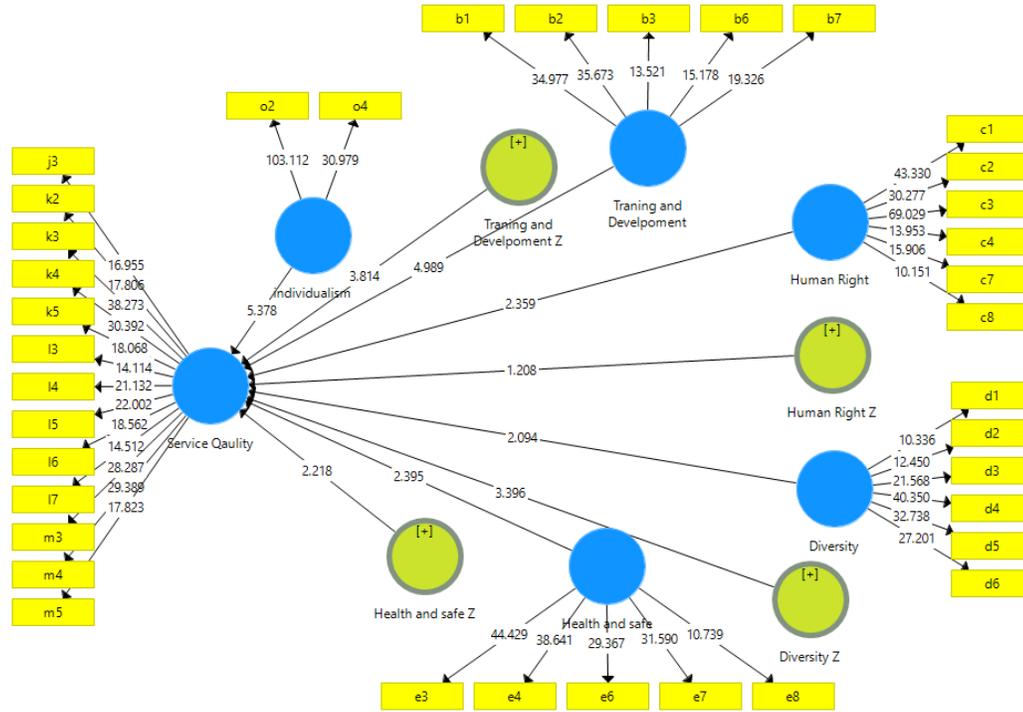
المصدر: بيانات الجدول رقم ( 12/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 12/4 ) والشكل ( 10/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن : ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .

كذلك من خلال بيانات الجدول ( 12/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 نجد أن : ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .

الفرضية الثانية ( ب ) : الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة

الشكل (11/4) الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

من خلال بيانات الشكل ( 11/4 ) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي (0.75) مما يؤكد علي ان ابعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية تؤثر بنسبة (0.75) حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.25% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك :

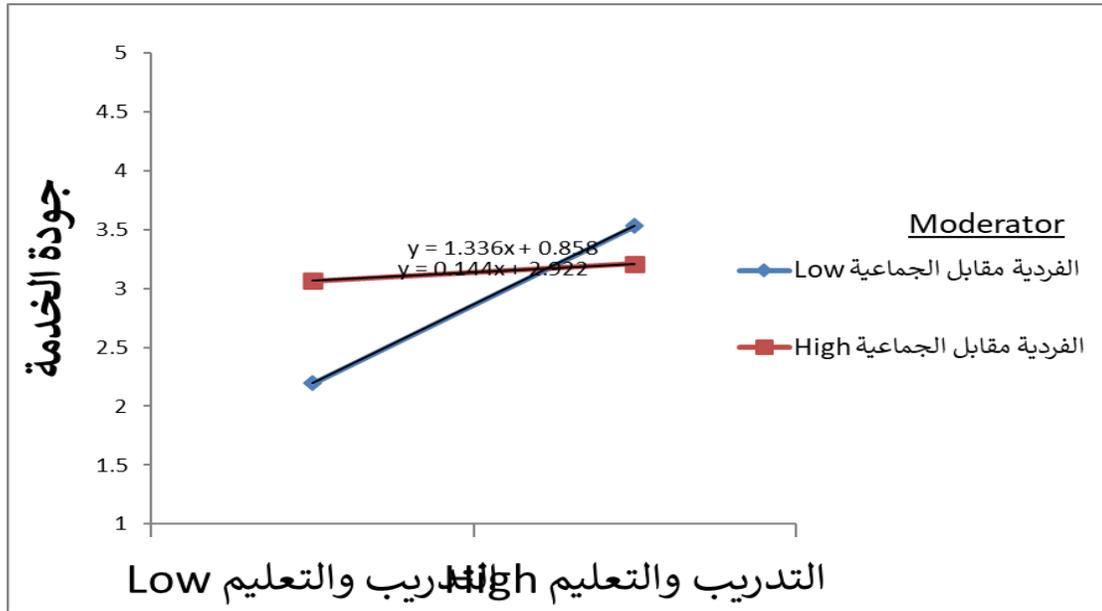
الجدول ( 13/4 ) قيم تحليل المسار الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

| النتائج         | P Values | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) |                                       |
|-----------------|----------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------------|
|                 | 0.037    | 2.094                    | 0.146                      | -0.343          | -0.307              | التنوع في بيئة العمل-> جودة الخدمة    |
| تعدل العلاقة    | 0.001    | 3.396                    | 0.147                      | 0.495           | 0.500               | التنوع في بيئة العمل-> Z جودة الخدمة  |
|                 | 0.017    | 2.395                    | 0.093                      | 0.248           | 0.223               | الصحة والسلامة العامة-> جودة الخدمة   |
| تعدل العلاقة    | 0.027    | 2.218                    | 0.101                      | -0.245          | -0.223              | الصحة والسلامة العامة-> Z جودة الخدمة |
|                 | 0.019    | 2.359                    | 0.155                      | 0.393           | 0.365               | حقوق الإنسان-> جودة الخدمة            |
| لا تعدل العلاقة | 0.228    | 1.208                    | 0.125                      | -0.139          | -0.151              | حقوق الإنسان-> Z جودة الخدمة          |
|                 | 0.000    | 4.989                    | 0.074                      | 0.352           | 0.370               | التدريب والتعليم-> جودة الخدمة        |
| تعدل العلاقة    | 0.000    | 3.814                    | 0.078                      | -0.285          | -0.298              | التدريب والتعليم-> Z جودة الخدمة      |
|                 | 0.000    | 5.378                    | 0.059                      | 0.313           | 0.318               | الفردية مقابل الجماعية-> جودة الخدمة  |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الشكل ( 12/4 ) تأثير جودة التدريب والتعليم علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة الفردية بمستويات عالية

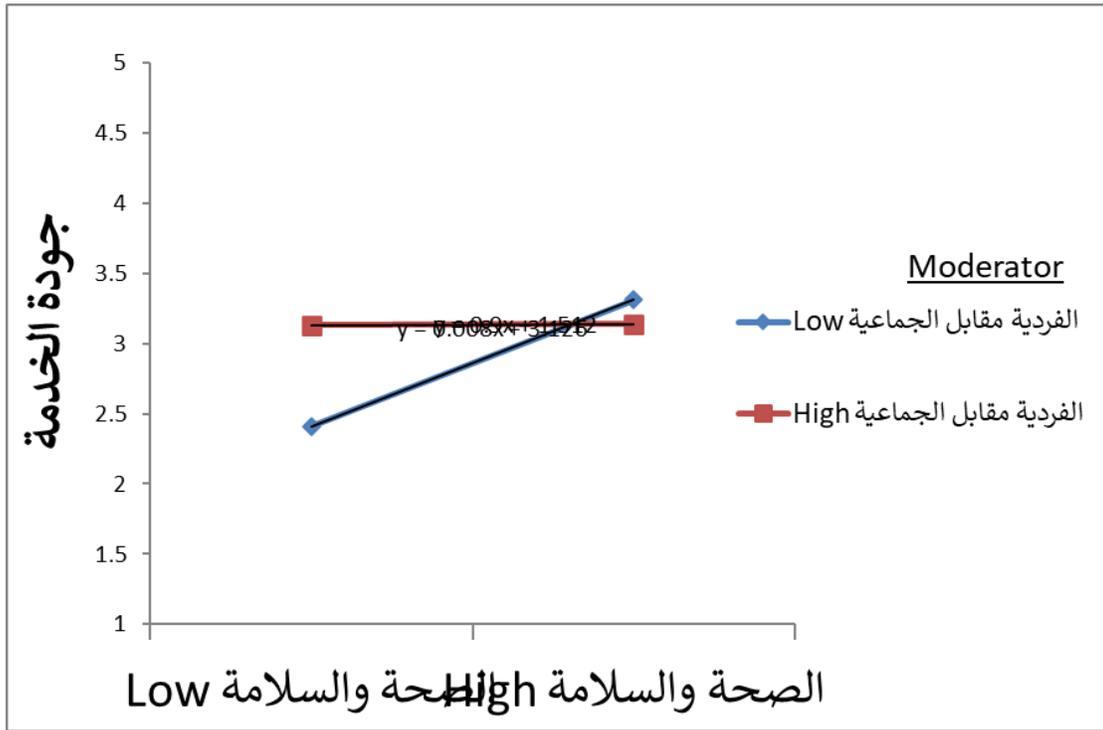
مقابل الجماعية



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 13/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 13/4 ) والشكل ( 12/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن : ممارسة الفردية بمستويات عالية علي الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة.

الشكل ( 13/4 ) تأثير الإهتمام بالصحة والسلامة العامة بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية

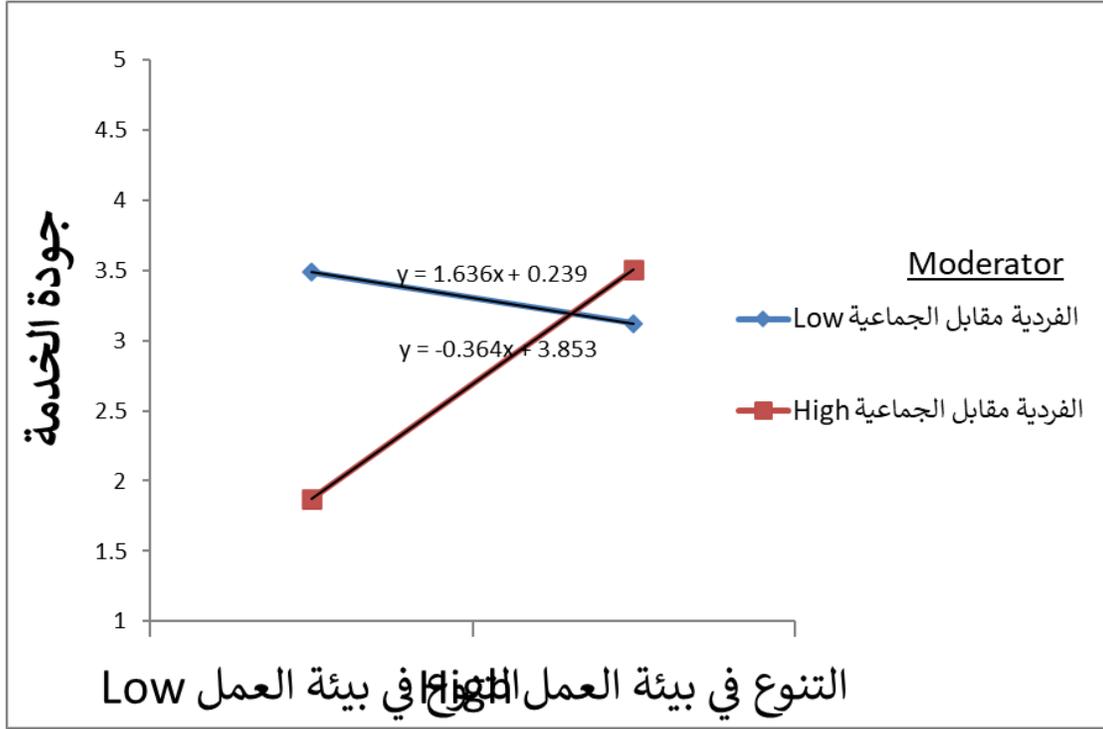


المصدر: بيانات الجدول رقم ( 13/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 13/4 ) والشكل ( 13/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن : ممارسة الفردية بمستويات عالية علي الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .

الشكل ( 14/4 ) تأثير التنوع في بيئة العمل بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي ممارسة الفردية بمستويات

عالية مقابل الجماعية



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 13/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 13/4 ) والشكل ( 14/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد

0.05 فإنه يتضح أن : ممارسة الفردية بمستويات عالية علي الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين

التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة.

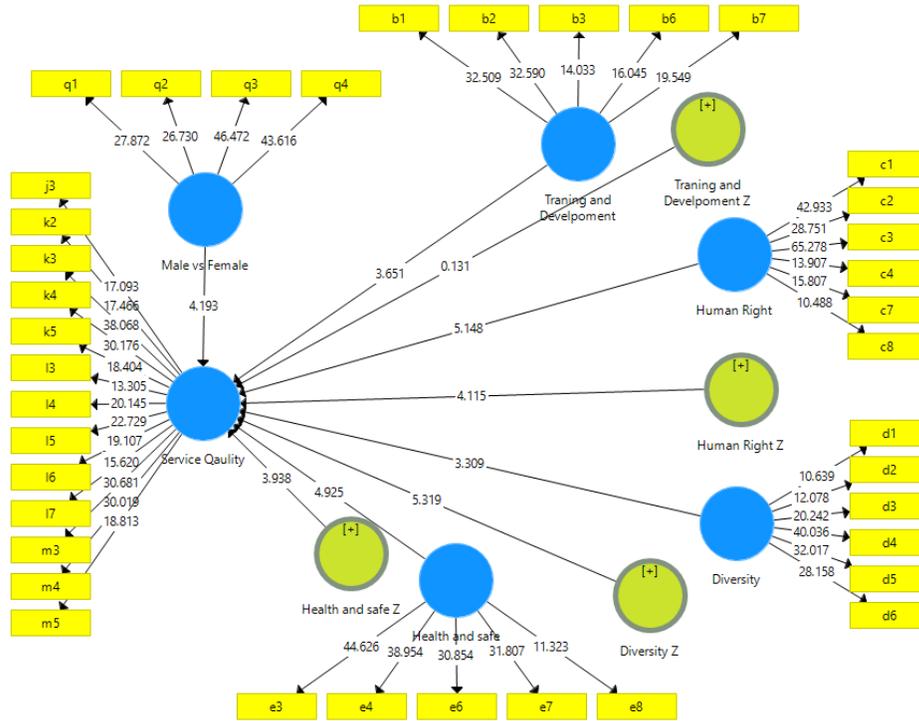
أيضاً من خلال بيانات الجدول ( 13/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه

نجد أن : ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية لا تعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان

علي جودة الخدمة.

الفرضية الثانية ( ج ) : الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

الشكل ( 15/4 ) الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

من خلال بيانات الشكل (15/4) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي (0.75) مما يؤكد علي ان ابعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية تؤثر بنسبة 0.75 حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.25% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك :

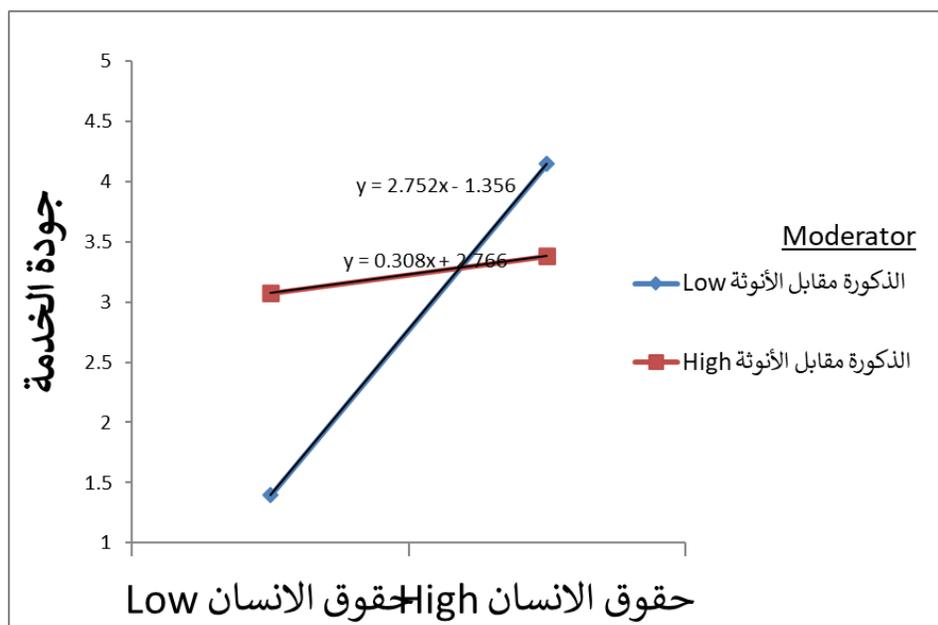
الجدول ( 14/4 ) قيم تحليل المسار المذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

| النتائج          | P Values | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) |                                       |
|------------------|----------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------------|
|                  | 0.001    | 3.309                    | 0.173                      | -0.591          | -0.573              | التنوع في بيئة العمل-> جودة الخدمة    |
| تعديل العلاقة    | 0.000    | 5.319                    | 0.162                      | 0.854           | 0.860               | التنوع في بيئة العمل-> Z جودة الخدمة  |
|                  | 0.000    | 4.925                    | 0.084                      | 0.419           | 0.412               | الصحة والسلامة العامة-> جودة الخدمة   |
| تعديل العلاقة    | 0.000    | 3.938                    | 0.102                      | -0.418          | -0.402              | الصحة والسلامة العامة-> Z جودة الخدمة |
|                  | 0.000    | 5.148                    | 0.149                      | 0.778           | 0.765               | حقوق الإنسان-> جودة الخدمة            |
| تعديل العلاقة    | 0.000    | 4.115                    | 0.148                      | -0.607          | -0.611              | حقوق الإنسان-> Z جودة الخدمة          |
|                  | 0.000    | 4.193                    | 0.054                      | 0.225           | 0.228               | الذكورة مقابل الأنوثة-> جودة الخدمة   |
|                  | 0.000    | 3.651                    | 0.066                      | 0.234           | 0.241               | التدريب والتعليم-> جودة الخدمة        |
| لا تعديل العلاقة | 0.896    | 0.131                    | 0.091                      | 0.015           | 0.012               | التدريب والتعليم-> Z جودة الخدمة      |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الشكل ( 16/4 ) تأثير الإهتمام بحقوق الإنسان بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي وجود الذكورة بمستويات

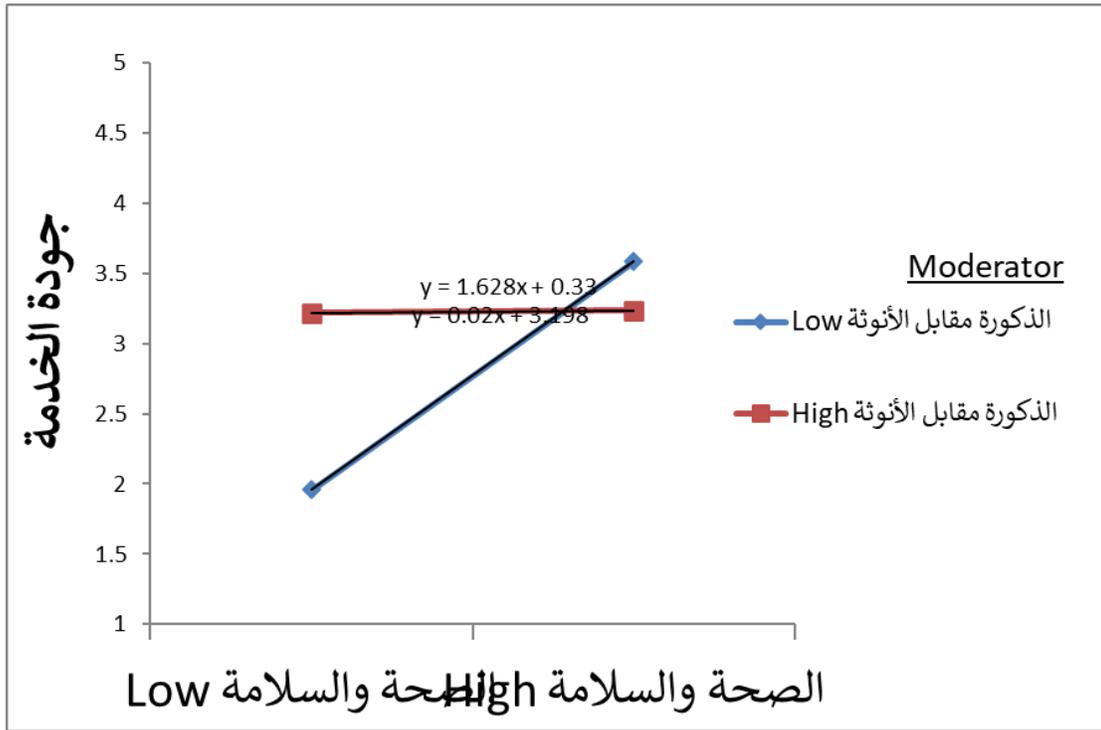
عالية مقابل الأنوثة



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 14/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 14/4 ) والشكل ( 16/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن : وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .

الشكل ( 17/4 ) تأثير الإهتمام بالصحة والسلامة العامة بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة

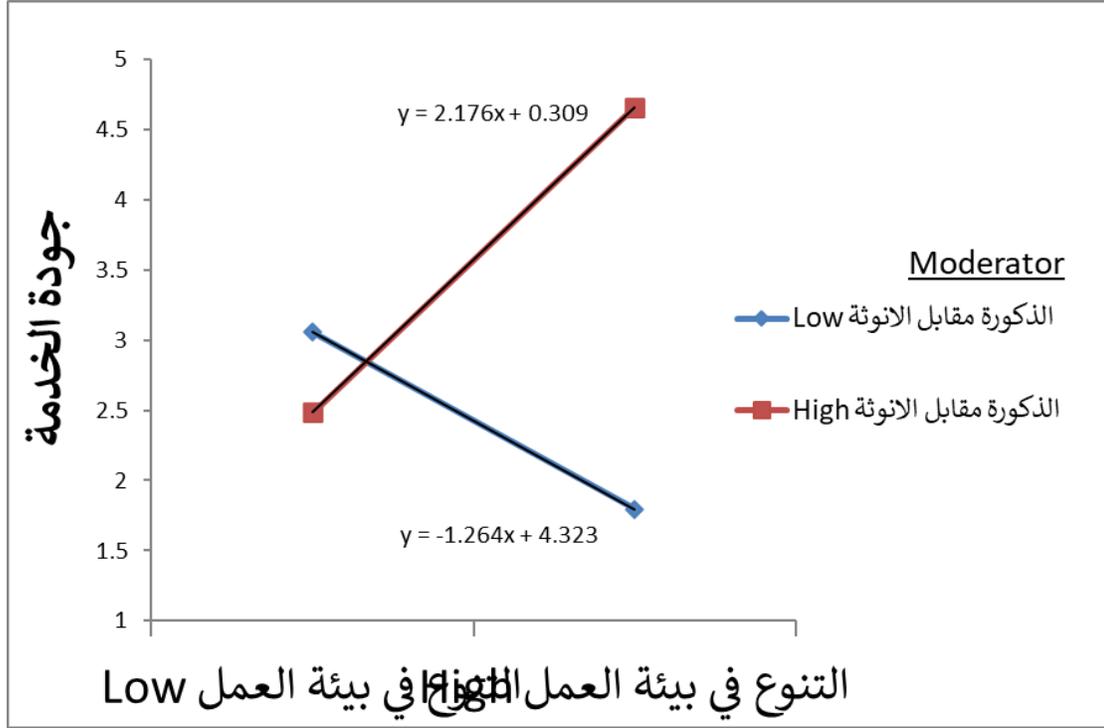


المصدر: بيانات الجدول رقم ( 14/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 14/4 ) والشكل ( 17/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن : وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .

الشكل ( 18/4 ) تأثير التنوع في بيئة العمل بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي وجود الذكورة بمستويات عالية

مقابل الأنوثة



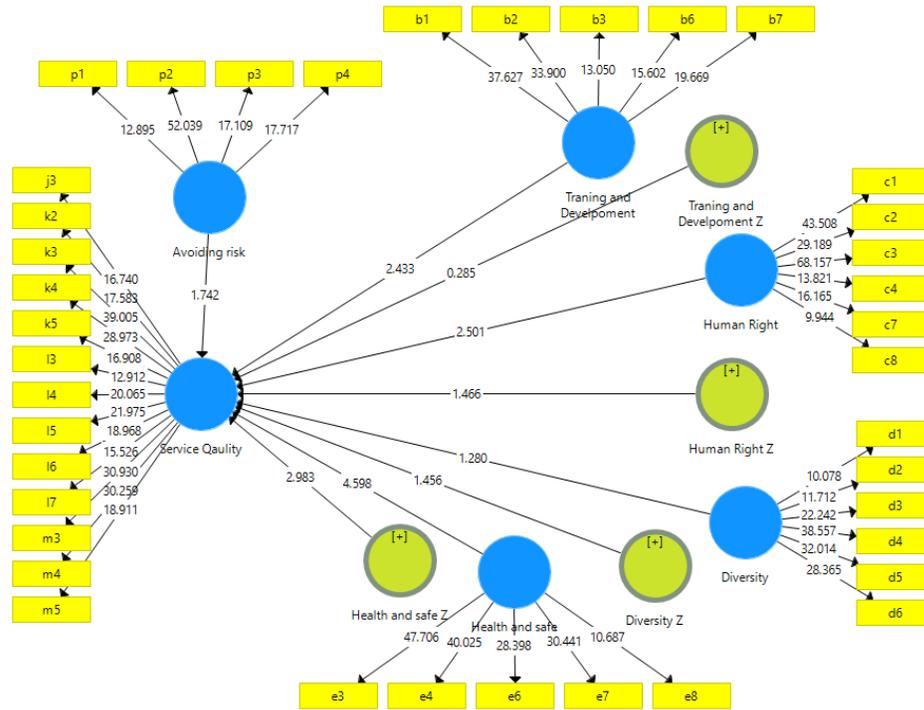
المصدر: بيانات الجدول رقم ( 14/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 14/4 ) والشكل ( 18/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن : وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .

كذلك من خلال بيانات الجدول ( 14/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإنه يتضح أن: وجود الذكورة بمستويات منخفضة مقابل الأنوثة لا تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .

الفرضية الثانية ( د ) : تجنب المخاطرة يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

الشكل ( 19/4 ) تجنب المخاطرة يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 9/4 )

من خلال بيانات الشكل ( 19/4 ) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي (0.75) مما يؤكد علي ان ابعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية تؤثر بنسبة 0.75 حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.25% وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك :

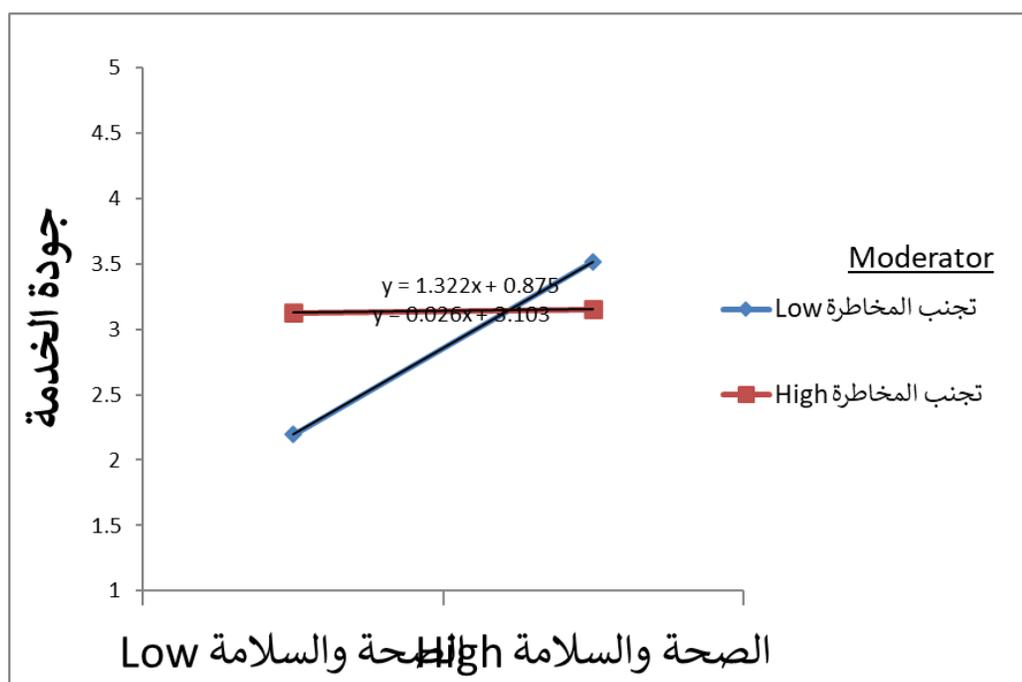
الجدول ( 15/4 ) قيم تحليل المسار تجنب المخاطرة يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة

| النتائج         | P Values     | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) |                                       |
|-----------------|--------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------------|
|                 | <b>0.082</b> | 1.742                    | 0.082                      | 0.155           | 0.142               | تجنب المخاطرة->جودة الخدمة            |
|                 | <b>0.201</b> | 1.280                    | 0.215                      | -0.325          | -0.275              | التنوع في بيئة العمل-> جودة الخدمة    |
| لا تعدل العلاقة | <b>0.146</b> | 1.456                    | 0.220                      | 0.351           | 0.320               | التنوع في بيئة العمل-> Z جودة الخدمة  |
|                 | <b>0.000</b> | 4.598                    | 0.073                      | 0.348           | 0.337               | الصحة والسلامة_العامة->جودة الخدمة    |
| تعدل العلاقة    | <b>0.003</b> | 2.983                    | 0.109                      | -0.341          | -0.324              | الصحة والسلامة_العامة-> Z جودة الخدمة |
|                 | <b>0.013</b> | 2.501                    | 0.191                      | 0.530           | 0.477               | حقوق_الإنسان->جودة الخدمة             |
| لا تعدل العلاقة | <b>0.143</b> | 1.466                    | 0.198                      | -0.307          | -0.291              | حقوق_الإنسان-> Z جودة الخدمة          |
|                 | <b>0.015</b> | 2.433                    | 0.074                      | 0.172           | 0.179               | التدريب_والتعليم->جودة الخدمة         |
| لا تعدل العلاقة | <b>0.776</b> | 0.285                    | 0.136                      | 0.046           | 0.039               | التدريب_والتعليم-> Z جودة الخدمة      |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الشكل ( 20/4 ) تأثير الإهتمام بالصحة والسلامة العامة بمستويات عالية علي جودة الخدمة يعتمد علي تجنب

المخاطرة بمستويات عالية



المصدر: بيانات الجدول رقم ( 15/4 )

من خلال بيانات الجدول ( 15/4 ) والشكل ( 20/4 ) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فانه يتضح أن : ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة.

كذلك من خلال بيانات الجدول (15/4) واستنادا علي مستوى الدلالة المعتمد 0.05 فانه يتضح الاتي:

- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات متدنية لا يعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة.
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات متدنية لا يعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات متدنية لا يعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .

#### ملخص اختبار الفرضيات :

- التنوع في بيئة العمل لا يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- الصحة والسلامة العامة تؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- حقوق الإنسان يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- التدريب والتعليم يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .

- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .
- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات منخفضة مقابل الجماعية لا تعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة.
- ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة.
- وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .
- وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .

- وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- وجود الذكورة بمستويات منخفضة مقابل الأنوثة لا تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة.
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة.
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات منخفض لا يعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .

# الفصل الخامس

## ملخص ومناقشة النتائج

1-5 مقدمة

2-5 ملخص النتائج

3-5 مناقشة النتائج

4-5 إسهامات الدراسة

5-5 محددات الدراسة

6-5 التوصيات

7-5 البحوث المستقبلية

## الفصل الخامس

### ملخص ومناقشة النتائج

#### 1-5 مقدمة :

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج علي ضوء الدراسات السابقة ثم تم وضع الآثار النظرية والعملية المترتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة.

تم الحصول علي بيانات هذه الدراسة عن طريق الإستبيان الموجه لعينة من العاملين في إدارات (العلاقات العامة والتسويق والمسؤولية الإجتماعية ) ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في شركات الإتصالات ( شركة سوداتل ، شركة زين ، شركة ام تي ان ) الموجودين في ولاية الخرطوم، حيث تم إختيار مفردات الدراسة عن طريق العينة القصدية للعاملين ، وهي من العينات غير الإحتمالية التي اختارها الباحث للحصول علي آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضوع الدراسة ، تم توزيع عدد ( 150 ) إستبيان وتم الإستلام بعد تعبئتها وكان عدد الإستبيانات المستردة ( 138 ) بنسبة 92% من إجمالي الإستبيانات الموزعة ، الإستبيانات التي لم تسترد ( 12 ) إستبيان بنسبة ( 8% ) ، لم تكن هنالك استبيانات غير صالحة للتحليل ، لذلك عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل ( 138 ) إستبيان بنسبة ( 92% ) من إجمالي الإستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الإستبيانات وتعكس مدي إستجابة المبحوثين ومدي وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جميع بيانات الدراسة الميدانية .

تم استخدام البرنامج الإحصائي ( Smart PLS v3 ) بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة علي أسئلة الدراسة التالية :-

1. إلي أي مدي تؤثر المسؤولية الإجتماعية الداخلية في جودة الخدمة في الشركات العاملة بقطاع الإتصالات بالسودان؟

2. إلي أي مدي تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة؟

## 5-2 ملخص النتائج :

• أشارت نتائج الدراسة إلي أن شركات الإتصالات ( سوداتل ، زين ، ام تي ان ) بولاية الخرطوم لديها مسؤولية إجتماعية داخلية بأبعادها ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل ) ، وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للمسؤولية الإجتماعية الداخلية بأبعادها (التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ) علي جودة الخدمة كالاتي :

- التنوع في بيئة العمل لا يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
  - الصحة والسلامة العامة تؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
  - حقوق الإنسان يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
  - التدريب والتعليم يؤثر إيجاباً علي جودة الخدمة .
- كذلك أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر معدل للثقافة التنظيمية بأبعادها ( النفوذ الوظيفي ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورة مقابل الأنوثة ، تجنب المخاطر ) تدعم العلاقة الإيجابية بين المسؤولية

الإجتماعية الداخلية بأبعادها ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ،  
التنوع في بيئة العمل ) علي جودة الخدمة كالآتي:

- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .
- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .
- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- ممارسة النفوذ الوظيفي بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات منخفضة مقابل الجماعية لا تعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- ممارسة الفردية بمستويات عالية مقابل الجماعية تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .

- وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .
- وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .
- وجود الذكورة بمستويات عالية مقابل الأنوثة تعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- وجود الذكورة بمستويات منخفضة مقابل الأنوثة لا تعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين التنوع في بيئة العمل علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات عالية يعدل العلاقة الايجابية بين الصحة والسلامة العامة علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات منخفضة لا يعدل العلاقة الايجابية بين حقوق الإنسان علي جودة الخدمة .
- ممارسة تجنب المخاطرة بمستويات منخفض لا يعدل العلاقة الايجابية بين التدريب والتعليم علي جودة الخدمة .

### 3-5 مناقشة النتائج :

أخضعت بيانات الإستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الإختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الإستجابة ، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى ( زغلول ، 2003 م ) .

يحتوي هذا الجزء علي مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

#### 5-3-1 الفرضية الرئيسة الأولى :

العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل ) وجودة الخدمة .

بالرغم من انه لا توجد دراسات سابقة تناولت دراسة العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة ، إلا انه يمكن الإستدلال ببعض نتائج الدراسات السابقة بهذه النتيجة ، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلي عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة ، فالعلاقة هي علاقة عكسية ، فكلما انعدم التوع في بيئة العمل كلما زاد مستوي جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، كذلك أشارت النتائج إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد ( الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة المقدمة .

### 5-3-1-1 الفرضية الفرعية الأولى :

هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتعليم وجودة الخدمة .

أظهرت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة في شركات الإتصالات في السودان ، فالعلاقة هي علاقة طردية ، فكلما توفر التدريب والتعليم للعاملين الذين يقومون بتأدية الخدمة زاد ذلك من تحسين وتجويد الخدمة المقدمة للعملاء ، يعزى ذلك لإهتمامها بتنمية وتدريب العاملين لفهم وتطبيق المسؤولية الإجتماعية وحرصها لإحداث تحسين وجودة للخدمة التي تقدم .

إتفقت هذه النتائج مع دراسة ( SHIBEIKA , 2016 ) التي تناولت (The Impact of

**Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction within the Banking Sector in Sudan** ) والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد

المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتطوير الوظيفي ) و الرضا الوظيفي ، ودراسة ( رفيقة ، 2013 ) ، التي تناولت ( أثر تطبيق المسؤولية الإجتماعية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ) ، التي بينت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الإجتماعية ( التكوين والتطوير ) وأداء المورد البشري ، وأيضاً دراسة ( البدور وآخرين، 2010 ) التي

بحثت عن علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والإلتزام التنظيمي ، حيث كشفت أن بعد

المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ( التعليم والتدريب ) يرتبط بشكل ملحوظ وإيجابي فيما يتعلق ببعدي ( الإلتزام الوجداني والإلتزام المعياري ) ، ودراسة ( العطامة ، 2015 )، والتي تناولت ( العلاقة

بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير

وسيط ) ، حيث بينت أنه توجد علاقة إيجابية بين بعد ( التدريب والتطوير) وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية ، ودراسة ( خالد محمد الحياصات وآخرون ، 2015)، التي تناولت ( المسؤولية الإجتماعية الداخلية والخارجية وتأثيرهما علي الأداء المؤسسي)، كشفت أن بعد المسؤولية الإجتماعية ( تطوير العاملين ) له تأثير معنوي في الأداء المؤسسي.

وتختلف هذه النتيجة مع ودراسة ( سيف عبيد الشبيل ، وليد عواودة ، 2011 ) والتي تناولت

**(Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment :**

**Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co )** حيث أظهرت النتائج

عدم وجود علاقة بين بعد ( الابتكار ) للشركات والإلتزام الوظيفي . وتختلف مع دراسة ( البدر وأخرين ، 2010 ) التي بحثت عن علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والإلتزام التنظيمي ، حيث بينت أن بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ( التعليم والتدريب ) لم يكن لديه علاقة كبيرة مع الإلتزام الإستمراري .

### **5-3-1-2 الفرضية الفرعية الثانية :**

**هنالك علاقة إيجابية بين حقوق الإنسان وجودة الخدمة .**

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد ( حقوق الإنسان) وجودة

الخدمة وهي علاقة طردية، فكلما كان اهتمام الشركات بتطبيق حقوق الإنسان مما يعزز قيمة العامل

داخل الشركة ويشعره بالإستقرار الوظيفي والإستقرار النفسي مما ينعكس إيجاباً علي تجويد الخدمة في

المحافظة علي سرية تعاملات العميل مع الشركة، والعناية به ورعايته بشكل خاص.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( البدور وآخرين ، 2010 ) التي بحثت عن علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والإلتزام التنظيمي ، حيث كشفت أن بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ( حقوق الإنسان ) يرتبط بشكل ملحوظ وإيجابي فيما يتعلق ببُعدي ( الإلتزام الوجداني والإلتزام المعياري ) ، ودراسة ( SHIBEIKA , 2016 ) التي تناولت **(The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction within the Banking Sector in Sudan )** والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( حقوق الموظفين ) و الرضا الوظيفي .

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة ( العطامسة ، 2015 ) ، والتي تناولت ( العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ) ، حيث أظهرت أن بعد ( حقوق الإنسان ) ليس له علاقة ارتباط بسلوك المواطنة التنظيمية .

### 5-3-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

**هناك علاقة إيجابية بين الصحة والسلامة العامة وجودة الخدمة .**

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد ( الصحة والسلامة العامة ) وجودة الخدمة وهي علاقة طردية ، يعزى ذلك إلي اهتمام الشركات بتطبيق أنظمة الصحة والسلامة العامة لضمان سلامة العاملين والمحافظة علي صحتهم والتقليل من إصابات العمل داخل الشركة ، مما يعود بالفائدة علي الشركة ودوام سير العمل ، والتقليل من دوران العمل ، أدي ذلك إلي زيادة تحسين وتجويد مستوى الخدمة في أداءها للعميل .

إتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( سالم حامد حمدي ، 2013 ) بعنوان " واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين " حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية لبعء (الوقاية من إصابات العمل أو علاجها ) تجاه العاملين ، ودراسة ( سنيقرة رفيقة ، 2013 ) بعنوان " أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية علي أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، بينت نتائج الدراسة أن بعء ( ظروف العمل ) له علاقة إيجابية علي أداء الموارد البشرية ، وكذلك مع دراسة ( SHIBEIKA , 2016 ) التي تناولت (The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction within the Banking Sector in Sudan) والتي كشفت أن بعء (الصحة والسلامة) له تأثير معنوي إيجابي علي الرضا الوظيفي .

تختلف هذه الدراسة مع دراسة ( العظامسة ، 2015 ) ، والتي تناولت ( العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ) ، حيث بينت أن بعء ( الصحة والسلامة العامة) ليس له علاقة ارتباط بسلوك المواطنة التنظيمية ، ودراسة ( البدر وآخري ، 2010 ) التي بحثت عن علاقة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والإلتزام التنظيمي ، حيث أظهرت أن بعء المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات (السلامة والرفاهية ) ليس لديه علاقة كبيرة مع الإلتزام الإستمراري .

#### 5-3-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة :

هنالك علاقة إيجابية بين التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة .

أظهرت نتائج الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين بعء التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة ، يعزي ذلك لربما عد اهتمام الشركات بالتنوع في بيئة العمل من حيث الخلفيات المتنوعة ، الأعمار ،

الأجناس ، ومستويات الخبرة المهنية ، والتعليم ، والخلفيات الإجتماعية . ولربما كان التركيز علي فئات معينة مما يؤدي إلي عدم تجويد الخدمة ، لذلك لا بد من الإهتمام بالتنوع في بيئة العمل من أجل الدمج بين العاملين وإذابة الفوارق وزيادة اللحمة بينهم من خلال دعم الشركات للعاملين الأقل إنتاجية لرفع مستوياتهم ، وتكافؤ الفرص الوظيفية بين الذكور والإناث ، وعلي شركات الإتصالات تقديم برامج تدريبية تساعد المرأة علي تطوير قدراتها القيادية .

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( سيف عبيد الشبيل ، وليد عواودة ، 2011 ) والتي تناولت

**(Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment : Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co )** حيث أظهرت النتائج

وجود علاقة سلبية بين بعد ( السياسات الإدارية ) والإلتزام التنظيمي ، و دراسة ( البدور وآخرين ، 2010 ) التي بحثت عن علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات والإلتزام التنظيمي ، حيث بينت بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات ( التغيير في مكان العمل ) لم يكن لديه علاقة كبيرة مع الإلتزام الإستمراري .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( العطامسة ، 2015 ) ، والتي تناولت ( العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط ) ، حيث بينت أنه توجد علاقة إيجابية بين بعد ( التنوع في بيئة العمل ) وسلوك المواطنة التنظيمية ، وكذلك دراسة ( SHIBEIKA , 2016 ) التي تناولت **(The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction within the Banking Sector in Sudan )** وكشفت أن بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( رفاهية العاملين والتنوع الوظيفي ) له تأثير معنوي إيجابي علي الرضا الوظيفي .

### 5-3-2 الفرضية الرئيسة الثانية :

الثقافة التنظيمية ( النفوذ الوظيفي ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورة مقابل الأنوثة ، تجنب المخاطرة) تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل ) وجودة الخدمة .

بالرغم من أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة والتي لم تتناولها الدراسات السابقة ، حيث أنها تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل لكن مع متغيرات أخرى غير المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة ، إلا إنه يمكن أيضاً الإستدلال ببعض نتائج الدراسات السابقة مقارنة بهذه النتيجة .

نجد أنه بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ( النفوذ الوظيفي ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورة مقابل الأنوثة ، تجنب المخاطرة ) تعدل بجزء كبير إيجاباً في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة ، حيث يظل تأثيرها مرتفعاً في شركات الإتصالات بولاية الخرطوم ، يعزي ذلك إلي توافر أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة في الشركات ، حيث تستند تلك الشركات إلي التنوع في بيئة العمل ، والصحة والسلامة العامة ، وحقوق عاملها والتدريب والتعليم لهم ، مما جعل ذلك ضمن ثقافة الشركات التنظيمية :

### 5-3-2-1 الفرضية الفرعية الأولى :

النفوذ الوظيفي يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة التنظيمية ( النفوذ الوظيفي ) يعدل في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة في شركات الإتصالات في السودان أي أنه يقوي العلاقة بينهما .

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( فرج ، 2016 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء ) ، كشفت نتائج الدراسة إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة ، أيضاً إتفقت مع دراسة (طوفا ، 2018 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة ) والتي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( عوض ، 2017 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم ) ، توصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ، ودراسة ( عبد الرحمن ، 2018 ) والتي كشفت عن وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية علي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .

تفسير ذلك يعني أن شركات الإتصالات تقوم بممارسة النفوذ الوظيفي في داخلها بمستويات عالية مما يؤثر ذلك إيجاباً علي أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) مما يؤدي إلي تحقيق جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

كذلك كشفت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة التنظيمية ( النفوذ الوظيفي ) لا يعدل في العلاقة بين بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( الصحة والسلامة العامة ) وجودة الخدمة في شركات الإتصالات في السودان أي أنه يضعف العلاقة بينهما .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمد ، 2021 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ) ، أوضحت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعدل ( جزئياً ) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ، و دراسة ( محمود ، 2018 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ) والتي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / السلبية وجودة الخدمة .

وتختلف مع دراسة ( Chuttipattana & Shamsudin , 2011 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية ) كشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية ، ودراسة ( شايب ، 2020 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ) أشارت النتائج إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بصورة كلية .

هذا يعني أن الشركات تمارس النفوذ الوظيفي تجاه الصحة والسلامة العامة بمستويات ضعيفة أو ربما لا يوجد مما يؤثر ذلك سلباً ويضعف العلاقة بين الصحة والسلامة العامة وجودة الخدمة ويؤدي ذلك إلي إنخفاضه مستواها ، وهذا لربما من تجاهل الشركات لأنظمة السلامة للعاملين وأهميتها ، لذلك لابد للشركات من تقوية ثقافتها التنظيمية متمثلة في النفوذ الوظيفي واهتمامها بذلك وجعل الصحة والسلامة للعاملين فوق كل شئ حتي يؤدي ذلك إلي تجويد خدماتها التي تقدمها للعميل .

## 5-3-2-2 الفرضية الفرعية الثانية :

الفردية مقابل الجماعية تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

بينت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة التنظيمية ( الفردية مقابل الجماعية ) تعدل في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، الصحة والسلامة العامة ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة في شركات الإتصالات في السودان أي أنه يقوي العلاقة بينهما .

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( فضل السيد وآخرون ، 2021 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي ) والتي بينت أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي ، و دراسة ( Stanislous , E , C , & Akhigbe , O . J . , 2020 ) والتي كشفت أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين أبعاد مرونة الموارد البشرية ( مرونة المهارة ومرونة السلوك) والإبتكار وجودة المنتج .

وتختلف مع دراسة ( O'Regan , Nicholas , 2000 ) ، ( العلاقة بين الثقافة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي و الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ) أشارت النتائج إلي عدم وجود ارتباط بين عوامل : الثقافة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي ، ودراسة ( محمد، 2021 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ) ، أوضحت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعدل ( جزئياً ) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء .

هذا يعني أن وجود الفردية مقابل الجماعية التي تمارس في تلك الشركات بمستويات عالية مما يؤثر علي ( التنوع في بيئة العمل ، الصحة والسلامة العامة ، التدريب والتعليم ) إيجاباً مما يؤدي إلي

تحقيق جودة عالية للخدمة التي تقدم ، أي أن تلك الشركات تمارس ( الفردية مقابل الجماعية ) بصورة تجعلها تقوي العلاقة بين تلك الأبعاد وجودة الخدمة ، أي قوة هذا البعد من الثقافة التنظيمية أدى إلى وضع التنوع في بيئة العمل للعاملين في دور إيجابي لتحسين أداءهم ، والصحة والسلامة لهم من الأهمية بمكان، والتدريب ثقافة لتجويد العمل والخدمة .

كذلك أظهرت النتائج إلى عدم تعديل بعد الثقافة التنظيمية (الفردية مقابل الجماعية ) للعلاقة بين بعد المسؤولية الداخلية ( حقوق الإنسان ) وجودة الخدمة في شركات الإتصالات في السودان أي يعني ذلك ضعف العلاقة بينهما .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( محمود ، 2018 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية وجودة الخدمة ، دراسة ( عوض ، 2017 ) ، (الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم ) توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل .

وتختلف مع دراسة ( فرج ، 2016 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء ) ، كشفت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة ، دراسة ( أبو سمورة ، 2014 ) ، (الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ) توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي ، وكذلك لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة علي أداء العاملين .

تفسير ذلك يعني أن شركات الإتصالات تقوم بتطبيق بعد الثقافة التنظيمية ( الفردية مقابل الجماعية) بمستوي ضعيف ووجود حقوق للعاملين بضعف أيضاً أو يكان يكون منعدم هذا يضعف العلاقة بين حقوق العاملين وجودة الخدمة ، هذا يعني علي الشركات تقوية وتطبيق الثقافة التنظيمية متمثلة في هذا البعد والإهتمام بحقوق العاملين حتي تحقق أهدافها التي ترمي إليها وجعل ذلك ثقافة ضمن مسؤوليتها الإجتماعية ، مما يؤدي ذلك إلي تحسين وتجويد خدماتها .

### 3-2-3-5 الفرضية الفرعية الثالثة :

الذكورة مقابل الأنوثة تعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة التنظيمية ( الذكورة مقابل الأنوثة ) تعدل في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ) وجودة الخدمة في شركات الإتصالات في السودان أي أنه يقوي العلاقة بينهما .

إتقت هذه النتيجة مع دراسة ( شايب ، 2020 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ) أشارت النتائج إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بصورة كلية، و دراسة( Chuttipattana & Shamsudin , 2011 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية ) كشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية.

إختلفت مع دراسة ( محمود ، 2018 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ) والتي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / السلبية وجودة الخدمة ، ووجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية وجودة الخدمة .

تفسير ذلك يعني أن وجود الذكورة مقابل الأنوثة بمستويات عالية داخل شركات الإتصالات أثر بصورة إيجابية علي ( التنوع في بيئة العمل ، الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ) ، وأدى إلي جودة عالية في الخدمة ، هذا يعني أن تلك الشركات تمنح الرجال الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية/ الصرامة ونتج من ذلك تقوية العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

أيضاً بينت نتائج هذه الدراسة أن الذكورة مقابل الأنوثة لا تعدل في العلاقة بين ( التدريب والتعليم وجودة الخدمة ، أي أن ضعف ممارسة هذا البعد أضعف العلاقة التدريب وجودة الخدمة . تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( O'Regan , Nicholas , 2000 ) ، ( العلاقة بين الثقافة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي و الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ) أشارت النتائج إلي عدم وجود ارتباط بين عوامل : الثقافة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي .

وتختلف مع دراسة ( طوفا ، 2018 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة ) والتي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات ، ودراسة ( خوين ، 2009 ) ، (علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة ) كشف وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة كلما زادت الثقافة التنظيمية زادت فاعلية المنظمة .

تفسير ذلك يعزي لربما أن الشركات تمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا لذلك ضعف بعد الذكورة مقابل الأنوثة مما أضعف تدريب العاملين مما قلل من جودة الخدمة التي تقدم ، أي أن هذا البعد أضعف العلاقة بين التدريب وجودة الخدمة ، لذلك علي الشركات دعم ذلك البعد لما للرجال من صرامة وحزم في القيادة والسيطرة .

#### 4-2-3-5 الفرضية الفرعية الرابعة :

**تجنب الخاطرة يعدل العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .**

كشفت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة التنظيمية ( تجنب المخاطرة ) يعدل جزئياً في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة في شركات الإتصالات السودانية بولاية الخرطوم ، حيث نجد أن تجنب المخاطرة يعدل في العلاقة بين ( الصحة والسلامة العامة ) وجودة الخدمة المقدمة ، مما يقوي العلاقة بينهما .

إنتقت هذه النتيجة مع دراسة ( محمد ، 2021 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ) ، أوضحت النتائج أن الثقافة التنظيمية تعدل ( جزئياً ) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء ، ودراسة ( فضل السيد وآخرون ، 2021 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي ) والتي بينت أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي .

وتختلف مع دراسة ( محمود ، 2018 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ) والتي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / السلبية وجودة الخدمة.

يعني ذلك تجنب المخاطرة لدي العاملين بمستويات عالية داخل شركات الإتصالات يؤثر علي ( الصحة والسلامة العامة ) إيجاباً مما يؤدي إلي تحقيق الجودة المطلوبة من الخدمة المقدمة ، أي أن هذا البعد لربما ممارس بصورة واسعة لدي العاملين نتج عنه تقوية العلاقة بين الصحة والأهتمام بها في الشركات وتجويد الخدمة المقدمة ، هنا نجد أن العاملين يشعرون بعدم الإرتياح ولا يرغبون في الحصول علي صلاحيات واسعة .

كذلك أيضاً بينت نتائج الدراسة أن ( تجنب المخاطرة ) لا يعدل في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة ، أي وجود أو ممارسة تجنب المخاطرة في الشركات بمستويات ضعيفة يؤثر سلباً علي العلاقة بين تلك الأبعاد وجودة الخدمة .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( O'Regan , Nicholas , 2000 ) ، ( العلاقة بين الثقافة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي و الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ) أشارت النتائج إلي عدم وجود ارتباط بين عوامل : الثقافة والقيادة والتخطيط الإستراتيجي والأداء التنظيمي ) ، دراسة ( محمود ، 2018 ) ، ( دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ) والتي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط عكسية وتأثير معنوي بين الثقافة التنظيمية الدفاعية / العدوانية وجودة الخدمة .

تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( شايب ، 2020 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين ) أشارت النتائج إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بصورة كلية ، دراسة ( طوفا ، 2018 ) ، ( الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة ) والتي توصلت إلي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات .

تفسير ذلك يعني أن هنالك مرتبة متدنية من حيث تجنب المخاطر حيث نجد هنا أن العاملين يرغبون في الحصول علي صلاحيات ومرونة في اتخاذ القرارات و أثر ذلك سلبياً علي العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التنوع في بيئة العمل ، التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ) ، وأدي ذلك إلي جودة منخفضة في الخدمة ، هذا يعني أن تلك الشركات تمنح العاملين مزيداً من المرونة والحرية ونتج من ذلك ضعف العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

#### 4-5 إسهامات الدراسة:

##### 1-4-5 إسهامات الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في إثراء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت بإختبار علاقة المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة في شركات الإتصالات السودانية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها، وأشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة ، بحيث انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ، التدريب والتعليم ) وجودة الخدمة ، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير لبعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية (التنوع في بيئة العمل وجودة الخدمة ، حيث أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المسؤولية الإجتماعية الداخلية (التنوع في بيئة العمل) جودة الخدمة ، كما إختبرت الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية

الداخلية وجودة الخدمة وأظهرت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية ( النفوذ الوظيفي ) يعدل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية (التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، التنوع في بيئة العمل ) وجودة الخدمة، ولا يعدل العلاقة بين بعد (الصحة والسلامة العامة) وجودة الخدمة ، وأن بعد الثقافة التنظيمية (الفردية مقابل الجماعية ) يعدل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية ( التدريب والتعليم ، الصحة والسلامة العامة ، التنوع في بيئة العمل) وجودة الخدمة ، وأن هذا البعد ( الفردية مقابل الجماعية ) لا يعدل العلاقة بين ( بعد حقوق الإنسان ) وجودة الخدمة ، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن بعد الثقافة التنظيمية ( الذكورة مقابل الأنوثة ) يعدل بشكل كبير العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية (الصحة والسلامة العامة ، حقوق الإنسان ، التنوع في بيئة العمل ) وجودة الخدمة ، وأنه لا يعدل العلاقة بين (التدريب والتعليم) وجودة الخدمة ، كما كشفت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية ( تجنب المخاطر ) لا يعدل بشكل كبير في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الداخلية ( التدريب والتعليم ، حقوق الإنسان ، التنوع في بيئة العمل ) وجودة الخدمة ، وأنه يعدل العلاقة بين ( الصحة والسلامة العامة ) وجودة الخدمة ، ما يعد إضافة جديدة وإسهام للمعرفة ، كما إختبرت الدراسة نظرية أصحاب المصلحة لتفسير متغيرات الدراسة وهو يعد إضافة وإسهام للمعرفة.

#### 5-4-2 إسهامات الدراسة التطبيقية:

يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بشركات الإتصالات بحيث يتم إستخدامه في المستويات الإدارية العليا باعتباره قضية إستراتيجية للشركات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى للمسؤولية الإجتماعية الداخلية وتقديم خدمات بصورة إبداعية ومتميزة والمبادرة في تحديث أساليب العمل الحالية ، وتبني ثقافة المنظمة بحيث تقوم شركات الإتصالات السودانية إلى جعل المسؤولية

الإجتماعية الداخلية ضمن ثقافتها التنظيمية وقبل ذلك ضمن رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية وذلك يقوي ارتباط العاملين بالشركة والذي بدوره ينعكس على إستدامة أداء الشركات وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها .

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني المسؤولية الإجتماعية الداخلية في شركات الإتصالات السودانية والتي تزود قدرتها على اكتشاف الفرص الجديدة التي لا تسعى الشركات الأخرى إلى استغلالها لتطوير وتشجيع عاملها لتجويد الخدمة المقدمة من قبلها مما قد يساعدها على إستدامة أدائها ويكسبها صفة الإستمرارية والبقاء .

نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بشركات الإتصالات خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الإستفادة من نتائجها في معرفة أكثر الأبعاد المكونة للمسؤولية الإجتماعية الداخلية من واقع التطبيق لهذه الشركات المؤثرة على جودة الخدمة بشركات الإتصالات وبالتالي تشكل دراسة هذه الأبعاد فرص يستفاد منها في الشركات محل الدراسة.

بما أن مفهوم المسؤولية الإجتماعية الداخلية حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف والتكيف معها وتبادلها وزيادة المهارات والعمل على إستدامة الأداء واكتساب ميزة تنافسية فعلى الشركات التي تسعى لذلك الإهتمام بها .

## 5-5 محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في أى دراسة قد يحد من تعميم النتائج ، وكذلك صعوبة أن تشمل الدراسة كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة إذ الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك . ويمكن تلخيص محددات هذه الدراسة فى الآتى:-

1. أُجريت الدراسة على عينة محددة وهي شركات الإتصالات فى السودان (سوداتل ، زين ، ام تي ان ) فقط بولاية الخرطوم.
2. ركزت عينة الدراسة على شركات الإتصالات فقط مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
3. نموذج الدراسة تم تطبيقه فى هذه الدراسة على مستوى الإدارات العليا (المديرين) ورؤساء الأقسام والعاملون فى إدارات العلاقات العامة والتسويق والمسؤولية الإجتماعية فى شركات الإتصالات .
4. تم إستخداما لإستبانة لجمع البيانات وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد المنظمات فى إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها (سيكاران، 2006).
5. تم الإعتماد فى الإستبانة على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث بالإجابة على أسئلة الاستبانة حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره فى عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.
6. إستخدمت الدراسة الثقافة التنظيمية فقط كمتغير معدل للعلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .

## 5-6 التوصيات :

من النتائج التي توصل إليها البحث لابد من طرح التوصيات التي نري أنها يمكن أن تكون مناسبة لترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية في شركات الإتصالات في السودان في وجود الثقافة التنظيمية، وبما يحقق جودة الخدمة التي يتلقاها العميل ، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي :

1. علي الشركة أن تفرد للمسؤولية الاجتماعية إدارة مستقلة تتبع للإدارة العليا ولكنها تتبنى المفهوم في جميع أعمالها بدلاً عن تبعيتها لإدارة الإتصال المؤسسي والذي يتبع لإدارة المكتب التنفيذي الذي يظهر في الهيكل التنظيمي للمجموعة .

2. ضرورة وجود قسم خاص بالجودة في شركات الإتصالات لأهميته في متابعة تجويد الخدمة والسعي في تحسينها حتي تقوم بتقديم الخدمة بالشكل الذي يجعل العميل راض عن ما تقدمه الشركات مما يكن ولاءه لها .

3. على الشركات أن تقوم بالمحافظة على مستوى المسؤولية الاجتماعية الداخلية، والعمل على رفعالمستوي إلى الدرجة المرتفعة، وذلك لرفع مستوى الشركات وإيصالها إلى مستوى يقارن بالشركات الأجنبية التي تعتمد على المسؤولية الاجتماعية الداخلية بشكل عالي من خلال إيجاد برامج ممنهجة و مستمرة ،

4. على الشركات أن تقدم استشارات وخطط وظيفية لجميع العاملين، وذلك لرفع مستوى التدريب والتطوير داخل الشركات.

5. لابد للشركات أن تبتعد عن استخدام الوسائل الإلكترونية التي تراقب العاملين مما يعزز نشوء الثقةما بين الشركات والعاملين فيها، وان تمنح الشركات للعاملين رواتب مناسبة للجهد الذي يبذلونه بمستوى يضمن لهم الرضا التام عن الرواتب.
6. يجب أن تقدم الشركات برامج تدريبية تساعد المرأة على تطوير قدراتها القيادية.
7. على الشركات عقد ورش عمل مكثفة لتحقيق التكيف ما بين العاملين الأصحاء وزملائهم من ذوي الاحتياجات الخاصة.
8. يجب أن يحظى العاملون بمكافآت مجزية عن الجهد الإضافي الذي يبذلونه.
9. يجب أن يستمع المدراء أصحاب القرار لآراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرار في الشركات.
10. رفع مستوى شعور العاملين بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.
11. ضرورة إهتمام شركات الإتصالات في السودان بنشر ثقافة المسؤولية الإجتماعية الداخلية ومبادئها الصحيحة والمجالات المرتبطة بها والمكاسب التي يمكن أن تحققها من وراءها في تجويد الخدمة التي تقدمها للعملاء .
12. العمل على غرس وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للشركة ، والسعي للانتقال بهامن مجرد برامج إلى سلوكيات وقيم مترسخة في هذه الثقافة .

## 5-7 البحوث المستقبلية :

1. إعادة تطبيق نفس الدراسة على مؤسسات القطاع الخدمي الأخرى غير شركات الإتصالات.
2. يجب أن يُطور النموذج وذلك بإستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى بالمؤسسات الخدمية.

3. إجراء تطبيقات مماثلة لنفس موضوع الدراسة على مؤسسات أخرى صناعية أو تجارية.
4. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة ك (الرضا الوظيفي ، ولاء العاملين ، الإلتزام ) لدراسة تأثيرها على العلاقة بينها.
5. إختبارالدور المعدل بأبعاد أخرى من أبعاد الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية وجودة الخدمة .
6. إعادة تطبيق نفس الدراسة بإستخدام منهجية مختلفة كدراسة الحالة على مؤسسات سودانية أخرى.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### أولاً : المصادر

- القرآن الكريم

- الحديث الشريف

### ثانياً: المراجع

#### 1. الكتب:

- أبو النصر، مدحت محمد ، 2015م ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية ISO26000، الطبعة الأولى ، ( مصر ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر . )
- أبو بكر ، مصطفى محمود ، 2004 م ، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية " ، ( مصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية ) .
- أبو بكر ، مصطفى محمود ، 2013م ، ( المرجع في تسويق الخدمات)، الطبعة الأولى ، ( الإسكندرية : الدار الجامعية ) .
- أبو بكر ، مصطفى محمود ، 2002 م ، " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، ( الأردن : دار وائل ) .
- أحمد ، عمر عبد الله إبراهيم ، 2012م ، الإدارة والجودة في القرآن والسنة ، ( دراسة مقارنة في نظم الإدارة والجودة والدولة في الإسلام والعالم المعاصر ) ، ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ) .

- الأخرس، إبراهيم ، 2011م ، حماية المستهلك بين مقاصد الشريعة والفكر الإقتصادي الوضعي في منظور منهج الإقتصاد الإسلامي ، ط 1 ، ( القاهرة : دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ) .
- إدريس ، وائل محمد صبحي ، الغالبي ، طاهر محسن منصور ، 2009 م ، " المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " ، ( الأردن : دار وائل ) .
- إدريس ، وائل محمد صبحي ، و الغالبي ، طاهر محسن منصور ، 2007 م ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، ( الأردن : دار وائل ) .
- آل غزوي ، حسين عبد الجليل ، 2010 م ، " المشاكل المحاسبية المعاصرة " ، الأكاديمية العربية ، الدانمارك .
- أوما سكران " تعريب إسماعيل بسيوني ، 2006 ، " طرق البحث في الإدارة " مدخل لبناء المهارات البحثية " ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، الرياض .
- بالمر، ارديان، ترجمة، شاهين، بهاء وإصلاح، علاء أحمد وشراقي، دعاء ، 2009م ، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة الاولى (مصر، القاهرة : مجموعة النيل العربية ) .
- بحيري ، سعد صادق ، 2004 م ، " إدارة توازن الأداء " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر .
- بربر ، كامل ، 2008م " إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات " ، ( لبنان : دار المناهل اللبنانية) .
- برغوث ، الطيب ، 2004م ، " مقدمة في الأزمة الحضارية والثقافية السنية " ، الطبعة الأولى ( الجزائر) .

- البكري، ثامر ياسر، 2001م " التسويق والمسؤولية الإجتماعية " ، ط1، ( الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع).
- بني حمدان ، خالد محمد ، إدريس، وائل محمد صبحي ، 2007 م ، " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر " ، ( الأردن ، عمان : دار البازوري للنشر والتوزيع ) .
- جلاب ، إحسان دهشن ، 2011 م ، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ، ( الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع ) .
- جودة ، محفوظ احمد ، 2008م ، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات ، الطبعة الثالثة ، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ) .
- جودة ، محفوظ احمد ، 2009م ، إدارة الجودة الشاملة، ( مفاهيم وتطبيقات ) الطبعة الرابعة ، ( عمان : دار وائل للنشر ) .
- جيرالد ، جرينبرج ، و روبرت ، بارون ، 2004 م ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني ، ( السعودية ، الرياض : دار المريخ للنشر ) .
- الحاج ، رائد يوسف ، 2009 م ، " إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي " ، ( الأردن : دار غيداء للنشر والتوزيع ) .
- الحداد ، عواطف إبراهيم ، 2009م ، إدارة الجودة الشاملة ، ( مفاهيم وتطبيقات ) الطبعة الأولى ، ( عمان : دار الفكر ) .
- حريم ، حسن ، 2009 م ، " السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" ، الطبعة الثالثة ، ( الأردن : دار الحامد ) .

- الحسيني ، فلاح حسن ، 2006 م ، " إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز " ، الطبعة الأولى ، ( الأردن ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ) .
- الحيايي ، وليد ، 2007 م ، " نظرية المحاسبة " ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدانمارك .
- الخفاجي ، نعمة عباس ، 2009 م ، " ثقافة المنظمة " ، ( الأردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع ) .
- دكتور عبد المنعم شجاع الدين ، 2010 م ، المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الفقه والقانون .
- السعد ، مسلم علاوي وآخرون ، 2012 م ، " بطاقة العلامات المتوازنة . مدخل للإدارة المتوازنة " ، الطبعة الأولى ، ( لبنان ، بيروت : دار الكتب العلمية ) .
- السكارنة ، بلال خلف ، 2009 م ، " التطوير التنظيمي والإدارة " ، ( الأردن : دار المسيرة ) .
- السكارنة ، بلال خلف ، 2009 م ، " التطوير التنظيمي والإداري " الطبعة الأولى ، ( الأردن : دار المسيرة ) .
- سويدان، نظام موسى ، 2015 م ، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة، (الأردن ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ) .
- الشيخ، الداوي، تحليل آليات حماية المستهلك في ظل الخداع والغش التسويقي، حالة الجزائر .
- الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينه عثمان ، 2014 م ، (تسويق الخدمات)، الطبعة الثانية ، (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ) .
- طالب، علاء فرحان وحبيب ، عبد الحسين حسن والعوادي ، أمير غانم ، 2009م ، فلسفة التسويق الأخضر، الطبعة الثانية ، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ) .

- الطائي ، رعد عبد الله ، وقداة ، عيسي ، 2008م ، إدارة الجودة الشاملة ، ( عمان : دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ) .
- العامري ، صالح مهدي محسن ، الغالبي ، طاهر محسن منصور ، 2008 م ، " الإدارة والأعمال " ، الطبعة الثانية ، ( الأردن : دار وائل ) .
- عبد الله ، علي ، 2002 م ، " التحولات وثقافة المؤسسة " ، مداخلة ضمن الملتقي الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري الألفية الثالثة ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة البليدة ، الجزائر .
- العزاوي ، سامي فياض ، 2010 م ، " ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات " ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، السعودية .
- عصفور ، أمل مصطفى ، 2008 م ، " قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها علي فاعلية التطوير التنظيمي " ، المنظمة العربية للتنمية ، بحوث ودراسات .
- العطية ، ماجدة ، 2003م ، " سلوك المنظمة " سلوك الفرد والجماعات " ( الأردن ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ) .
- عقيلي ، عمر وصفي ، 2001م ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وجهة نظر ، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ) .
- العلي ، عبد الستار ، 2010م ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثانية ، ( عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ) .
- العميان ، محمود سلمان ، 2002 م ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الأولى ، ( الأردن : دار وائل للنشر ) .

- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس ، وائل صبحي ، 2009م ، " الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل، ط1، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ) .
- الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن ، 2006 ، " تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الإجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة " ، مداخلة لقسم إدارة الأعمال ، جامعة الزيتونة وجامعة البتراء ، عمان : الأردن .
- الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن ، 2008م ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثانية، (الأردن : دار وائل للنشر ) .
- الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن ، 2010م ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الثالثة، (الأردن : دار وائل للنشر ) .
- الفريجاب ، خضير كاظم حمود ، اللوزي ، موسي سلامة ، الشهابي ، إنعام ، 2009م ، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى ، ( الأردن ، مكتبة الجامعة الشارقة : إثراء للنشر والتوزيع ) .
- قاسمي ، ناصر ، 2013 م ، " الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري " ، ( مصر ، القاهرة : دار الكتاب الحديث ) .
- القاضي ، مأمون حسين ، 2001 م ، " نظرية المحاسبة " ، الطبعة الأولى ، ( الدار الدولية للنشر ) .
- كتلر، فيليب ولي، نانسي، ترجمة إصلاح، علي أحمد ، 2011م ، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ط1، (مصر، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ) .

- لعبيبي ، هاتو خلف ، 2009 م ، " محاسبة التلوث البيئي " ، الأكاديمية العربية ، الدانمارك .
- مرسي، جمال الدين ، 2006م ، " الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير " (مصر : الدار الجامعية الإسكندرية).
- المشرف ، المشرف عبد اللطيف ، 2015م ، " المسؤولية الاجتماعية، دراسة في الإدارات الحكومية والعمل الطوعي" ، ط1، ( الخرطوم، السوق العربي: مطبعة بانوبرت ).
- المقلي، عمر أحمد عثمان، إدريس، عبد الله عبد الرحيم ، 2006م ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ).
- مؤيد الفضل وآخرون ، 2002 م ، " المشاكل المحاسبية المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، ( الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ) .
- نور ، أروي عبد الحميد ، 2008م إدارة الجودة الشاملة ، ( المفهوم . الأدوات والوسائل . ايزو 9000 و ايزو 14000 ) ط1، ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ) .

## 2. المجالات العلمية:

- جربوع ، يوسف محمود ، 2007 م ، " مدي تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة : دراسة إستكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين " ، مجلة الجامعة الإسلامية : سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول .
- خوين، سندس، 2009م ، " الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد

- درغام ، ماهر موسي ، أبو فضة ، مروان محمد ، 2009 م ، " أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 17 ، العدد 2 .
- الشيخ ، الداوي ، 2010 م ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 7.
- ضيافي نوال ، 2014م ، " المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية " ، جامعة معسكر . الجزائر ، مجلة التنظيم والعمل ، العدد ( 5 ) .
- عبد الحليم ، نادية راضي ، 2005 م ، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة " ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة الأزهر ، المجلد الواحد والعشرون ، العدد الثاني .
- عبد الناصر طلب الزيود ، 2013 ، " المسؤولية الإجتماعية للبنوك العاملة في الأردن " ، الأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 40 ، العدد ( 1 ) .
- العقابي ، 2001 م ، مجلة حماية المستهلك، العدد 2، 30 .
- فضل السيد وآخرين ، 2021 م ، " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء الإستراتيجي " ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ، السودان .
- مجلة (Business & Social, 1997) دراسة قام بها Griffin & Mahon على 62 منظمة، وكذا الدراسة التي قام بها Roman & Hayibor & Agle والتي نشرتها المجلة عام 1999م حول نفس الموضوع، وقد أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الأداء الاجتماعي والأداء المالي لتلك المنظمات المبحوثة .

- الهرش، نافذ فايز ، 2008م ، "قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية إعتاماداً علي أبعاد هوفستيد الثقافية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد3 .

### 3. الرسائل الجامعية:

- الحمدي، فؤاد محمد حسين ، 2003م ، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، (الجمهورية اليمنية : جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد) .
- ضيافي نوال ، 2010م ، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلسمان ، الجزائر .
- الحسن، أبوبكر محمد ، 2014م ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، أطروحة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، ( الجزائر ، بسكرة : جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ) .
- البكري ، ثامر ياسر ، 1996 م ، " المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي " ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في المنشآت التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ، أطروحة دكتوراة ( غير منشورة)،(العراق : جامعة بغداد ، كلية الإدارة والإقتصاد ) .
- العايب ، عبد الرحمن ، 2011 م ، " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة " ، رسالة دكتوراة ، جامعة سطيف 1 الجزائر .

- مقدم ، وهيبة ، 2014/2013 م ، " تقييم مدي إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية : دراسة تطبيقية علي عينة من مؤسسات الغرب الجزائري " ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة وهران ، الجزائر .
- العليمات، نوفان حامد محمد ، 2008 م ، " العوامل المؤثرة علي الإفصاح المحاسبي لتكاليف المسؤولية الإجتماعية في القوائم المالية لشركات الصناعات البتروكيمياوية المساهمة الأردنية " ، رسالة ماجستير تخصص محاسبة . جامعة آل البيت ، غير منشورة ، الأردن .
- بشير ، محمد ، 2007 م ، " الثقافة والتسيير في الجزائر : بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- رواجي ، عبد الناصر ، 2006/2005 م ، " دور ثقافة المنظمة في بناء إستراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية " ، أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر .
- فرج الله ، أحمد موسي أحمد ، 2016 م ، " دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء : دراسة ميدانية علي الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة " ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، الخرطوم .
- عوض ، محمد عصام ، 2017 م ، " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة إتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، الخرطوم .

- بهلولي ، سارة ، 2016 م ، " تأثير الثقافة التنظيمية علي المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية " ، رسالة دكتوراة ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
- الطعامسة ، سلامة عبد الله خلف ، 2015 م ، " العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية : العدالة التنظيمية كمتغير وسيط " ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
- سيد أحمد ، عوض أحمد ، 2018 م ، " المسؤولية الإجتماعية وأثرها علي سمعة المنظمة في ظل بيئتها التنظيمية " ، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، الخرطوم.
- عبد الرحمن، معالي عباس الشريف ، 2018 م ، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها علي الأداء المؤسسي . الدور المعدل للثقافة التنظيمية " ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،الخرطوم .
- أبو سمورة، أحمد موسي المهدي ، 2014م ، " الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم" ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- شايب ، يوسف آدم محمد ، 2020 م ، " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين " ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

- محمد ، إلهام عبد الرازق ، 2021 م ، " الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء" ، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- خليل ، نزار خليل عابدين ، 2013 م ، " تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية " ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- صابون ، خليل جمعة عثمان ، 2017م ، " الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية للشركات والميزة التنافسية " ، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- محمد ، ناهد أحمد ، 2015م ، " أثر المسؤولية الإجتماعية للشركات علي ولاء العملاء ، دراسة علي شركات المنتجات الغذائية السودانية " ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- بابكر ، عبد السلام عبد اللطيف الماحي ، 2016م ، " أثر التسويق الداخلي علي ولاء العملاء ، الدور الوسيط لجودة الخدمة ، دراسة عينة من العاملين علي المصارف السودانية " ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

#### 4. الأوراق العلمية:

- زكية مقري ونعيمة يحيياوي ، " دلائل إسلامية للمسؤولية الإجتماعية للشركات : دراسة مقارنة بين النظامين الإسلامي والوطني " ، ورقة علمية مقدمة إلي : الملتقي الدولي الأول : الإقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل ، المركز الجامعي بغرداية . الجزائر ، 2011 .

- محمد عبد القادر محمد خير ، ورقة بعنوان : المسؤولية الاجتماعية في التشريعات السودانية ذات الصلة ، قدمت خلال المؤتمر الرابع للمسؤولية الاجتماعية ، في الفترة من ( 12- 13 مارس 2014 ، بقاعة الصداقة - الخرطوم ص ( 8-12).
- الاستاذة بقدر عائشة ، الاستاذة بكار امال ، ورقة بحثية بعنوان " المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والإلتزام " ، مقدمة الي الملتقي الدولي الثالث حول " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية " المنعقد في الجزائر ، جامعة بشار ، 14- 15 فبراير 2012 .
- الطعمانة ، محمد ، " معايير قياس الأداء الحكومي وطرق إستبائها : دراسة تطبيقية علي وحدات الحكم المحلي " ، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007 م .
- فؤاد عبد المنعم أحمد، أخلاقيات العمل في الإسلام مع بيان التطبيق في أنظمة المملكة العربية السعودية، مقال بتاريخ 2011/1/18م في موقع الدكتور، السعودية .

## 5. المنشورات والتقارير:

- محمد جودت ناصر وعلي الخضر ، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل " ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2014 .
- صالح السحيباني ، " المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقه علي المملكة العربية السعودية " ، منشورات المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2009.

## 6. المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- العاني ، كريم حارس ، " دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية . دراسة تطبيقية في مملكة البحرين " ، مداخلة مقدمة للملتقي الدولي الرابع : الريادة والإبداع . إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، جامعة فيلاديلفيا ، الأردن ، مارس 2005 م .
- طارق واشي، ورقة بحثية بعنوان : دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، مقدمة إلى المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، المنعقد في استانبول، تركيا، أيام 10/9 سبتمبر 2013م.
- محمد عبيدات/ رئيس الاتحاد العربي للمستهلك، ورقة عمل بعنوان ( الاتجاهات الحديثة للتسويق) ، مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي حول (تنمية الصناعات الوطنية وحماية المستهلك في ظل العولمة). المنعقد في صنعاء للفترة من 14-16 سبتمبر 2002 م .
- محمد محمد الشلس، رؤية الشريعة الإسلامية ومنهجها في الحفاظ على البيئة، بحث قدم في المؤتمر الدولي الثاني حول البيئة الفلسطينية، بتاريخ 13/10/2009م، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين .
- مقدم وهيبه ، " سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال"، بحث مقدم إلي الملتقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

العربية قي ظل الإقتصاديات الحديثة ، يومي 14/13 ديسمبر 2011 م ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة شلف .

## 7. المواقع الإلكترونية:

- ابن يمينة ، السعيد ، " أثر الثقافة التنظيمية علي سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية " ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، المتوفر علي الموقع ،

<http://drsaid.maktoobblog.com/13>

- الإستدامة ، مقال منشور علي موقع الأمم المتحدة ،

<http://www.un.org/ar/sustainablefuture/sustainability.shtml> ,

2014

- الغامدي ، سعيد بن ناصر ، " أخلاقيات العمل : ضرورة تنمية ومصلحة شرعية " ، رابطة العالم الإسلامي ، كتاب إلكتروني العدد 242 / 2010 م .

- القوسي ، مفرح بن سليمان ، " أخلاقيات العمل في الإسلامي " متوفر علي الموقع

: <http://www.alukah.net/social/1295/32647>

## رابعاً المصادر الأجنبية:

- Communicopiai.Net Internet Inc,2002 .
- BASF, “ The Marketing Of Social Responsibility Report “ , Our New Report, 2000.

- ( [www.mhc.international](http://www.mhc.international) limited-NewsItem.2000) .
- ( N . R . Farnum , Modern Statistical Quality Control and Improvement, (California : Duxbury Press , 1994 ) .
- Bannet, Peter (dd) Dictionary of Marketing Terms (Chicago: American Marketing Association, 1988) .
- Boone, Louise E. and Kurtz, David " Contemporary Marketing" The Dryden Press Int., L. 1992 .
- Russ, Fredrick A, and Kirpatirick, Charles A. " Marketing" Little Brown and Company, Boston , 1982 .
- [www.bsr.com/2002](http://www.bsr.com/2002) .
- AL Shbeil , S . O , & AL Awawdeh, W,M. Internal social responsibility and its impact on job commitment : empirical study on Jordanian cement manufacturing Co , Journal, of Business and Management, ( 6 ) , ( 12 ) , 2011 .
- Ali Abbass & Ikhlas Altarawneh , “ Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan “ , Internal Journal of Business and Management , Vol , 7 , No , 16 , 2012 , p p 89 – 105 .
- Ali , A , A , Nasruddin , E , & Lin , S . K , “ The Relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment with in the banking sector in Jordan “ , International Scholarly and Scientific Research and Innovation , Vol , 4 , No , 7 , 2010 , pp 852 – 871.
- Welford . R , " Corporate Social Responsibility in Europe and Asia " : Critical Elements and Best Practice . Corporate Social Review , 13 , 2005.

- SA8000 : Corporate Social Accountability Management Ahandbook on the implementation of new standard on corporate social accountability initiated ,2000 .
- [http://www.ellipson.com/files/ebook/CSAM\\_handbook.pdf](http://www.ellipson.com/files/ebook/CSAM_handbook.pdf)
- Turker , D , " Measuring Corporate Social Responsibility : A Scale Development Study " Journal of Business Ethics , 85 , 2009 ,
- <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- June Keith Davids ; Five Proposition for social responsibility ; Business Horizon ; 1975 .
- Andrew L. Friedman and Samantha Miles ; " Stakeholders Theory and Practice " , Oxford University Press , 2006 .
- Charles Fontaine , Antoine Haarman , Stefan Schmid , " The Stakeholders Theory ",Stakeholder Theory of the MNC , December 2006.
- Laufer , William , " Social accountability and corporate greenwashing " , kluwer academic publishers , Netherland , Vol . 43 , No . 3 , 2003 .
- Kaplan Robert S , Norton David P , " The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action ; Harvard Business School Press , September 1996 . [www.chapter.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-item.html](http://www.chapter.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-item.html)
- H . Nanchai , " Sustainability performance evaluation system in government , Balanced scorecard approach towards sustainable development , Springer , London , 2009 .

- Asim Khan , CEO, "Matching People with Organizational Culture " , Business Management Group , Inc , Newport , 2005 ( PDF) : Disponible sur le site : [http://www.themanager.org/hr/matching\\_People\\_with\\_Organizational\\_culture.pdf](http://www.themanager.org/hr/matching_People_with_Organizational_culture.pdf) .
- Hofstede Greet & Geert Hofstede; (Culture & organization : software of the mind ) ; Mc Graw \_ hill ; Inc ; New York ; 2005 .
- Kim S.Cameron and Robert E . Quinn ; " Diagnosing and Changing Organizational Culture " ; Upper Saddle River ;1999 ; ( PDF . document internet); disponible sur le site: <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/culture20%book-chapter201%.pdf>
- Hofstede Geert and all ; " Measuring Organizational Culture : A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases ; Administrative Science Quarterly ; No 35 ; 1990 .
- Berwyn Clayton and others ; " Organizational Culture and Structure " , August 2005 ( PDF) ; Disponible sur le site : [http://www.consortiumresearchprogram.net.au/html/images/stories/Documents/ra4litreview\\_section3.pdf](http://www.consortiumresearchprogram.net.au/html/images/stories/Documents/ra4litreview_section3.pdf)
- Alfredo Zangara ; " Culture , Structure , and Politics ( the CuSP model ) ; Intel Corporation 13 November 2008 ; ( PDF ) ; disponible sur le site : <http://cpd.ogi.edu/Seminars08/ZangaraSPINseminar.pdf>
- George Olusoji & all ; Hofstede's " Software of the Mind " Revisited and Tested : The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury ( Nigeria ) Plc – A Qualitative Study ; International Business Research vol ; no 9 ; 2012.
- The Hofstede Center ; " Organizational Culture : Dimensions " ; <http://geerthofstede.com/organizational-culture-dimensions.html>.

- Robbins Stephen; “ Organization Theory : Structure , desing and Application” ; 3<sup>rd</sup> edition; Engle Wood Cliffs ; New Jersy : prantice\_Hill; 1990 .
- Chuttipattana , N , Shamsudin , F ( 2011 ) , “ Organizational Culture as Amoderator of the personality , - managerial competency Relation ship” leader ship in health service Vol ( 24 ) , No ( 2 ) .
- Johan Anselmsson , Ulf Johansson , 2007, “ Corporate Social Responsibility and the Positioning of Grocery Brands – An exploratory Study of Retailer and Manufacturers Brands at Point of Purchase “ , International Journal of Retail & Distribution Management , Vol. 35. N10.
- Hassan ,Wael ( 2014 ) Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction . International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 5.
- Sayedeh , ParastooSaeidi , (2015) How does corporate social responsibility contributes to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction .
- Seunghee , ( 2016 ) Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person–CSR Fit .

الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدراسة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

إستبيان العاملين

مدخل:

يقوم الباحث / **عاطف عيسي علي ساكت** بإعداد دراسة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان " **الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية الداخلية و جودة الخدمة بشركات الإتصالات** " تحت إشراف البروفيسر : **حسن عباس حسن** ، ويتوقف إتمام ونجاح هذه الدراسة علي مساعدتكم عن طريق الإجابة الصريحة والدقيقة عن أسئلة الإستبيان المرفقة ، وحتى يمكن الإستفادة منها في خدمة الدراسة ، مؤكداً لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

أولا : البيانات الشخصية :

1/ النوع :

ب. أنثي

أ. ذكر

2/ العمر :

أ. أقل من 30 سنة

ب. 30 سنة وأقل من 40 سنة

ج. 40 سنة وأقل من 50 سنة

د. 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

أ. ثانوي

ب. دبلوم وسيط ( سنتين ، ثلاثة سنوات

ج. بكالوريوس

د. دبلوم عالي

هـ. ماجستير

و. دكتوراة

4/ عدد سنوات الخدمة في الشركة :

أ. أقل من ثلاثة سنوات

ب. 3 سنة وأقل من 5 سنوات

ج. 5 سنة وأقل من 10 سنوات

د. 10 سنة وأقل من 15 سنة

هـ. 15 سنة فأكثر

5/ الحالة الإجتماعية :

أ. متزوج

ب. أعزب

ج. مطلق

د. ارمل / أرملة

## ثانياً : البيانات الأساسية :

### المحور الأول : المسؤولية الإجتماعية ( المجتمعية ) الداخلية :

الفقرات التالية تشير إلي درجة مساهمة شركتكم في مجال المسؤولية الإجتماعية الداخلية  
يرجي وضع علامة (/) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم علماً بأن الإجابات تستخدم  
لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الإسم :

| م                         | العبارات                                                                       | أوافق بشدة | أوافق | لا رأي | لا أوافق | لا أوافق علي الإطلاق |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|--------|----------|----------------------|
| <b>التدريب والتعليم :</b> |                                                                                |            |       |        |          |                      |
| 1.                        | تمنح الشركة للعاملين الوقت الكافي لتعلم مهارات جديدة تؤهلهم للوظائف المستقبلية |            |       |        |          |                      |
| 2.                        | تقدم الشركة الدعم عندما يقرر العاملون الحصول علي التدريب المستمر               |            |       |        |          |                      |
| 3.                        | تقدم الشركة استشارات وخطط وظيفية لجميع العاملين                                |            |       |        |          |                      |
| 4.                        | تدرب الشركة العاملين علي المهارات التي تؤهلهم وظيفياً                          |            |       |        |          |                      |
| 5.                        | تضمن الشركة للعاملين السرية التامة عند استشارة رؤسائهم                         |            |       |        |          |                      |
| 6.                        | يوجد لدي الشركة برنامج منهجي مستمر لتقييم مهارات العاملين                      |            |       |        |          |                      |
| 7.                        | تضمن الشركة وجود مسارات تطور مهني لجميع العاملين                               |            |       |        |          |                      |
| <b>حقوق الإنسان :</b>     |                                                                                |            |       |        |          |                      |
| 1.                        | توفر الشركة فرص متساوية لجميع العاملين                                         |            |       |        |          |                      |
| 2.                        | تمنح الشركة للعاملين رواتب مناسبة للجهد الذي يبذلونه                           |            |       |        |          |                      |
| 3.                        | تمنح الشركة للعاملين تعويضات عادلة                                             |            |       |        |          |                      |
| 4.                        | لدي الحرية علي استخدام الإجازة السنوية متي ما أريد                             |            |       |        |          |                      |

|                                |  |  |  |  |                                                                                                    |
|--------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |  |  |  |  | 5. تطلب الشركة من العاملين العمل لساعات معقولة                                                     |
|                                |  |  |  |  | 6. تبتعد الشركة عن استخدام الوسائل الإلكترونية التي تراقب العاملين                                 |
|                                |  |  |  |  | 7. تمنح الشركة العاملين مكافآت عادلة                                                               |
|                                |  |  |  |  | 8. لا تنتهي الشركة خدمة العاملين بدون سبب                                                          |
| <b>التنوع في بيئة العمل :</b>  |  |  |  |  |                                                                                                    |
|                                |  |  |  |  | 1. تتعامل الشركة مع طلبات التوظيف بعدالة بغض النظر عن العرق                                        |
|                                |  |  |  |  | 2. تقدم الشركة برامج تدريبية لإزالة الفوارق الناشئة عن الإختلاف ما بين العاملين                    |
|                                |  |  |  |  | 3. تقدم الشركة برامج تدريبية تساعد المرأة علي تطوير قدراتها القيادية                               |
|                                |  |  |  |  | 4. تعقد الشركة ورش عمل مكثفة لتحقيق التكيف ما بين العاملين الأصحاء وزملاءهم من ذوي الإحتياجات      |
|                                |  |  |  |  | 5. تقدم الشركة برامج خاصة من شأنها أن توفر استشارات وخبرات عملية للعاملين من ذوي الإحتياجات الخاصة |
|                                |  |  |  |  | 6. لدي الشركة فريق عمل خاص لمساعدة العاملين من ذوي الإحتياجات الخاصة                               |
|                                |  |  |  |  | 7. تسعى الشركة إلي التنوع في العاملين ( ذكور وإناث ) في مكان العمل                                 |
| <b>الصحة والسلامة العامة :</b> |  |  |  |  |                                                                                                    |
|                                |  |  |  |  | 1. توفر الشركة أجهزة تكنولوجية مطابقة لمواصفات ومقاييس السلامة العامة                              |
|                                |  |  |  |  | 2. توفر الشركة بيئة عمل مريحة تتوافر فيها وسائل الصحة والسلامة العامة                              |
|                                |  |  |  |  | 3. تقدم الشركة خدمة المشورة المهنية لدعم العاملين من أجل تحقيق أهدافهم الصحية                      |
|                                |  |  |  |  | 4. يشارك العاملون في شؤون الصحة والسلامة العامة داخل الشركة بدور فعال                              |
|                                |  |  |  |  | 5. تشجع الشركة العاملين علي إتخاذ إجراءات الوقاية للمحافظة علي الصحة والسلامة العامة               |
|                                |  |  |  |  | 6. تعقد الشركة ورش عمل تتعلق بالمخاطر التي تحيط ببيئة العمل                                        |
|                                |  |  |  |  | 7. توفر الشركة دورات تدريبية تتعلق بالصحة والسلامة العامة                                          |
|                                |  |  |  |  | 8. تقدم الشركة تأمين طبي خاص مجاني                                                                 |

## المحور الثاني : جودة الخدمة :

الفقرات التالية تشير إلى درجة جودة الخدمة المقدمة من قبل شركتكم يرجى وضع علامة (/) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم علماً بأن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الإسم :

| م                   | العبارات                                            | أوافق بشدة | أوافق | لا رأي | لا أوافق | لا أوافق علي الإطلاق |
|---------------------|-----------------------------------------------------|------------|-------|--------|----------|----------------------|
| <b>الملموسية :</b>  |                                                     |            |       |        |          |                      |
| 1.                  | لدي الشركة معدات كافية وملموسة للعملاء              |            |       |        |          |                      |
| 2.                  | إمكانيات وتصميمات الشركة تجعل العميل مرتاحاً        |            |       |        |          |                      |
| 3.                  | مظهر العاملين أنيق ومناسب مع المهنة                 |            |       |        |          |                      |
| 4.                  | خدمات الشركة مرئية وجذابة                           |            |       |        |          |                      |
| 5.                  | معدات الشركة حديثة                                  |            |       |        |          |                      |
| 6.                  | الدعاية والمواد المطبوعة للشركة جذابة               |            |       |        |          |                      |
| <b>الإعتمادية :</b> |                                                     |            |       |        |          |                      |
| 1.                  | جودة الخدمة المقدمة من الشركة تزيد من ثقة العميل    |            |       |        |          |                      |
| 2.                  | يقدم العاملون خدمات دقيقة ومناسبة                   |            |       |        |          |                      |
| 3.                  | تقدم الخدمات كما هو متوقع                           |            |       |        |          |                      |
| 4.                  | الوثائق والسجلات خالية من الأخطاء                   |            |       |        |          |                      |
| 5.                  | تقدم الشركة الخدمات في الوقت المتفق عليه مع العملاء |            |       |        |          |                      |
| 6.                  | تقدم الشركة خدمات جيدة من المرة الأولى              |            |       |        |          |                      |
| <b>الإستجابة :</b>  |                                                     |            |       |        |          |                      |
| 1.                  | العاملون علي إستعداد دائم لمساعدة العميل            |            |       |        |          |                      |
| 2.                  | يكون العميل ملماً بالخدمات المقدمة له               |            |       |        |          |                      |

|                  |  |  |  |  |  |                                                           |
|------------------|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------|
|                  |  |  |  |  |  | 3. لدي الشركة خدمات سريعة                                 |
|                  |  |  |  |  |  | 4. لدي الشركة القدرة علي الإستجابة الفورية لمطالب العملاء |
|                  |  |  |  |  |  | 5. عندما تواجه العميل مشكلة تسعي الشركة لحلها بصدق وسرعة  |
| <b>الأمان :</b>  |  |  |  |  |  |                                                           |
|                  |  |  |  |  |  | 1. تستطيع الشركة تقديم الخدمات التي وعد بها العميل        |
|                  |  |  |  |  |  | 2. تستطيع الشركة تقديم خدمات دقيقة للعميل                 |
|                  |  |  |  |  |  | 3. تحترم الشركة إلتزاماتها تجاه العميل                    |
|                  |  |  |  |  |  | 4. يعزز العاملون الثقة في العملاء                         |
|                  |  |  |  |  |  | 5. يشعر العميل بالأمان أثناء تعاملاته مع الشركة           |
|                  |  |  |  |  |  | 6. يكون العاملون حذرين دائماً تجاه الأخطاء                |
|                  |  |  |  |  |  | 7. يمتلك العاملون المعلومات الكافية الخاصة بالعميل        |
| <b>التعاطف :</b> |  |  |  |  |  |                                                           |
|                  |  |  |  |  |  | 1. يمتلك العاملون القدرة علي حل قضايا العملاء             |
|                  |  |  |  |  |  | 2. لدي العاملين القدرة علي تفهم إحتياجات العملاء          |
|                  |  |  |  |  |  | 3. يضع العامل إحتياجات العميل في المرتبة الأولي           |
|                  |  |  |  |  |  | 4. كل عميل يحس بأنه يعامل بطريقة خاصة                     |
|                  |  |  |  |  |  | 5. يتعامل العاملون مع العملاء بعناية                      |
|                  |  |  |  |  |  | 6. ساعات العمل مريحة بالنسبة للعميل                       |

### المحور الثالث : الثقافة التنظيمية :

تم استخدام نموذج هوفستيد العالمي لمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في شركتكم ،  
يرجي وضع علامة (/) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم علماً بأن الإجابات تستخدم  
لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم :

| م                                           | العبارات                                                | أوافق بشدة | أوافق | لا رأي | لا أوافق | لا أوافق علي الإطلاق |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|-------|--------|----------|----------------------|
| <b>النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة) :</b> |                                                         |            |       |        |          |                      |
| 1.                                          | تتيح لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأي في أمور عملي  |            |       |        |          |                      |
| 2.                                          | تمنحني الإدارة الثقة والاستقلالية في إنجاز مهامي        |            |       |        |          |                      |
| 3.                                          | تقوم الإدارة بتقويضي صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي   |            |       |        |          |                      |
| 4.                                          | تقوم الشركة بالتشاور مع العاملين فيها في اتخاذ القرارات |            |       |        |          |                      |
| <b>الفردية مقابل الجماعية :</b>             |                                                         |            |       |        |          |                      |
| 1.                                          | أشعر أنني حر في الشركة التي أعمل فيها                   |            |       |        |          |                      |
| 2.                                          | تشجع الإدارة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي     |            |       |        |          |                      |
| 3.                                          | أفضل العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي                 |            |       |        |          |                      |
| 4.                                          | يتخلى العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة     |            |       |        |          |                      |
| <b>تجنب المخاطرة :</b>                      |                                                         |            |       |        |          |                      |
| 1.                                          | تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف تجاه مهامي        |            |       |        |          |                      |
| 2.                                          | يستطيع المدير أن يغير خطة العمل تبعاً للموقف            |            |       |        |          |                      |
| 3.                                          | تشجع الشركة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة       |            |       |        |          |                      |
| 4.                                          | يملك العامل القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد ومجهول  |            |       |        |          |                      |
| <b>الذكورة مقابل الأنوثة :</b>              |                                                         |            |       |        |          |                      |
| 1.                                          | الأداء هو المعيار الحقيقي لتقييم أداء الأفراد           |            |       |        |          |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 2. عدم وجود فوارق عنصرية (بين الرجل والمرأة) ولا<br>جهوية في الشركة                                                |
|  |  |  |  |  | 3. تمنح الإدارة المرأة الأدوار القيادية والمناصب العليا<br>في الشركة وفقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان<br>المناسب |
|  |  |  |  |  | 4. لا تفرق الادارة بين الرجل والمرأة في توزيع المهام<br>إلى على أساس الكفاءة                                       |

## ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

| الرقم | الإسم                              | الدرجة الوظيفية | العنوان                                      |
|-------|------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------|
| 1     | د . ياسر موسي محمد علي             | أستاذ مشارك     | جامعة الخرطوم . مدرسة العلوم الإدارية        |
| 2     | د . عبد العال عبد الودود محمد حمزة | أستاذ مشارك     | جامعة الزعيم الأزهري . قسم إدارة الأعمال     |
| 3     | د . الهادي سليمان اسحق             | أستاذ مشارك     | جامعة العلوم والتقانة . كلية العلوم الإدارية |
| 4     | د . أبو بكر ضو البيت أبو بكر       | أستاذ مساعد     | جامعة الزعيم الأزهري . قسم إدارة الأعمال     |
| 5     | د . عيسي ضو البيت محمد آدم         | أستاذ مساعد     | جامعة العلوم والتقانة . كلية العلوم الإدارية |

## ملحق رقم (3): خطاب جمع المعلومات



REPUBLIC OF SUDAN  
SUDAN UNIVERSITY OF  
SCIENCE AND TECHNOLOGY  
COLLEGE OF BUSINESS STUDIES



جمهورية السودان  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

التاريخ: 2021/8/5م

الى من يهمهم الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: تعاون بهدف الحصول على معلومات بحثية

بالإشارة للموضوع اعلاه نرجو شاكرين بالسماح للطالب عاطف عيسى على ساكت بالحصول على المعلومات التي لها علاقة ببحثه (بعنوان الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وجودة الخدمة بشركات الاتصالات ) والخاص لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال من مؤسستكم العامرة .

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم....



د. تيسير حسن احمد حسن

رئيس قسم إدارة الأعمال