

محددات المسؤولية الاجتماعية للموظف العام
دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الحكومية الخدمية بمدينة القاهرة
دينا مفيد على حسن^(*)

الملخص

تبلورت مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن المحددات الذاتية والتنظيمية والمجتمعية للمسؤولية الاجتماعية، ورصد الصور الإيجابية والسلبية للموظف العام كما يدركها الجمهور المتلقي، وفي إطار الثقافة المؤسسية الملزمة التي تعد امتداداً للثقافة المجتمعية. مع محاولة تقديم تصور مقترح لتحسين أداء الموظف العام في إطار المسؤولية الاجتماعية وفي ضوء التطوير المؤسسي.

ومن ثم حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما المحددات (الذاتية والتنظيمية والمجتمعية) للمسؤولية الاجتماعية لدى الموظف العام؟
2. ما الصورة الذهنية للموظف العام عند الجمهور المتلقي للخدمة؟
3. ما التحديات التي يواجهها الموظف العام في أدائه لمهامه الوظيفية؟
4. كيف يمكن تحسين أداء الموظف العام من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، ومن وجهة نظر الجمهور العام؟

وعن منهجية الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، فقد تم إجراء الدراسة في عدد من المؤسسات الحكومية وهي: مصلحة الضرائب العامة، ووزارة الإسكان، والتأمين الصحي، والتأمينات الاجتماعية. كما تم اختيار عينة عمدية متاحة من الجمهور العام (متلقى الخدمة) وصل حجمها إلى 200 مفردة، فضلاً عن عدد من الموظفين بواقع 30 حالة، تم اختيارهم بصورة عمدية. واعتمدت الدراسة على الأدوات الكمية كصحيفة الاستبانة، والأدوات الكيفية كالملاحظة والمقابلات الفردية والجماعية. وقد إنطلقت الدراسة من مدخل أصحاب المصلحة للتعرف على المسؤولية الاجتماعية للموظفين بالمؤسسات الحكومية، وذلك من المنظور الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، تمثلت في:

- 1- أن المسؤولية الاجتماعية للموظف العام هي جزء أساسي من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الحكومية ولا تنفصل عنها، كما أن الصورة الذهنية للموظف الحكومي هي صورة سلبية وتعد صورة طبق الأصل من الصورة الذهنية للمؤسسة الحكومية، وتعد العوامل التنظيمية هي المسئول الأول عن تشكل هذه الصورة.
- 2- تتسم المؤسسات الحكومية الخدمية بثقافة مؤسسية سلبية يتشكل في ضوءها سلوك الفرد الوظيفي، ومن أهم سماتها: (الروتين وتعقد الإجراءات، عدم العدالة في توزيع الأدوار، عدم كفاءة الوسائل التكنولوجية، عدم الميل إلى التجديد والابتكار، التمسك بالقديم، انتشار المحسوبية والواسطة في العمل، عدم الشفافية).

(*) مدرس علم الاجتماع بكلية البنات - جامعة عين شمس

Determinants of Social Responsibility of the Employee
A field study in some Service Governmental Institutions in Cairo
Dina Moufed Ali Hassan

ABSTRACT

The Problem of The Study, is trying to detect the determinants and self, Institutional and community social responsibility, and monitor the positive and negative public image of the employee as perceived by the public Received, and in the framework of binding corporate culture, which is an extension of community culture. This study is a descriptive analytical studies, which carried out in some of government institutions: the General Tax Department, and the Ministry of Housing, health insurance, and Social Security. the sample available from the general public were (200), and about 30 cases employees. The study used questionnaire, interviews. It was kicked off the stakeholders approach ,from the moral perspective of social responsibility. And found that: 1. the social responsibility of the employees are an essential part of the social responsibility of government institution, and the mental image of the employee is the negative image of a mirror image of the mental image of the government institution, the institutional factors are responsible first for form this image. 2 - service institutions characterized by corporate culture negative (red tape and complexity of procedures, lack of justice, stick to old, spread of favoritism and nepotism at work , lack of transparency).

أولاً: المقدمة وأهمية الدراسة :

كشفت العديد من المشاهدات الميدانية ونتائج بعض الدراسات التي أجريت على المؤسسات الحكومية بالمجتمع المصري في الآونة الأخيرة عن انتشار كثير من مظاهر الفساد الإداري، والأداء غير الجيد للموظف العام(عبد المولى،2010)، (عبد الحميد،2007)، (حسين،2003)،(العنزي، العديم،2006)، فضلاً عن ضحالة المستوى الثقافي العام وانتشار العديد من المظاهر السلوكية السلبية ومن بينها: هدر المال العام، والتحايل على القانون، والتسيب الوظيفي، وتفضيل المصلح الشخصي على المصلحة العامة. وفي ظل التحولات والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها المجتمع المصري بعد ثورة 25 يناير، والتي من المتوقع أن تشمل كافة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية فلا بد من السعي نحو تطوير الأداء المؤسسي باعتباره أداة للتنمية في هذا المجتمع.

كما أوضحت دراسات أخرى (قوي،2003)، أن الدول التي تؤسس لديها ثقافة مؤسسية إبداعية هي التي استطاعت أن تحقق نموذجاً وظيفياً متميزاً، أما الدول التي اتخذت مسلكاً غير محدد وغير منهجي فهي التي شاعت فيها ظواهر سلبية انعكست فيما بعد على هذه المؤسسات، حتى إن هناك دراسات أصبحت تؤكد على فكرة أن دول العالم الثالث تمتلك ولأسباب تاريخية وثقافية كل عناصر القابلية للفساد الإداري والسياسي ومن ثم فقد أصبح لزاماً على مؤسساتنا أن تعمل على تعزيز ثقافة مؤسسية تتضمن كل المحددات الإيجابية والمحفزة في الأداء وتمكنها فعلياً من تحقيق الشفافية وكفاءة الأداء بهدف الاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي (قوي،2003: 70). يضاف إلى ذلك ما تتضمنه الثقافة المؤسسية من جوانب قيمة إدراكية غير ملموسة والتي قد تسهم في تحريك الضمير الجمعي للأفراد العاملين وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسسي سليم داخلياً وتعمل على إقامة علاقات متميزة مع غيرها من المؤسسات الأخرى.

وانطلاقاً من الارتباط الإيجابي بين المسؤولية الاجتماعية وكفاءة الأداء المؤسسي، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية التي يضطلع بها الموظف العام في المؤسسات الحكومية، والتي لا تتبع من فراغ، بل إنها نتاج للثقافة المؤسسية التي تحدها مجموعة كبيرة من المؤشرات كالأدوار، والتوقعات، والادراكات والاتجاهات، والقيم والاستراتيجيات. وتتبع أهمية دراسة المسؤولية الاجتماعية ومحدداتها لدى الموظف العام من الدور المشترك الذي تقوم به نحو كل من: المؤسسة، والموظف العامل ذاته، والجمهور العام. حيث إن إدراك الموظف العام للمسؤولية الوظيفية والاجتماعية يزيد من التزامه تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وتسهم أيضاً في الارتقاء بصورته الذهنية لدى الجمهور المتلقى. كما أن المسؤولية الاجتماعية تسهم على حد قول (سكوت، 2004) في بناء أفضل سمعة للمؤسسة في المجتمع.

وعلى صعيد آخر، فإن عدم إدراك الموظف العام لمسئوليته الوظيفية

والاجتماعية قد يؤدي به إلى العديد من السلوكيات السلبية و المخالفات القانونية والتي يأتي في مقدمتها التحايل على القانون، والتي قد تعرضه للمساءلة القانونية كما أنها تجعله يخل بواجباته الوظيفية وتؤثر على ثقة الجماهير (طالبي الخدمة) في الموظف وفي المؤسسة ككل. ويعرف **الموظف العام** في الدراسة الراهنة بأنه: " الشخص الذي يشغل الوظيفة العامة لتحقيق هدف معين يتصل بالصالح العام أو بخدمة جمهور المنفعين بالمرافق العامة، ويمارس الموظف العام وظيفته في مرفق عام تديره الدولة أو شخص من القانون العام. وترتبط واجبات الموظف العام بالقيام بالعمل والالتزام بالواجبات الوظيفية والطاعة والاحترام للرؤساء وحماية وصيانة أموال الدولة من الاعتداء والإسراف (المغربي، 2011: 11- 12). كما تعرف **الوظيفة العامة** بأنها خدمة عامة يؤديها العاملون للأفراد والدولة في نطاق نظام قانون معين ويبتغون المصلحة العامة وذلك بوحدات الجهاز الإداري للدولة ومكوناته من وزارات وهيئات عامة.

وتتطلق الدراسة من تعريف **مارشال ديموك للمسئولية الاجتماعية** بأنها " الشعور بواجب أو التزام يتوافق مع المعايير الموضوعية والأخلاقية ويكمل كل منهما الآخر" (رضوان، 2010)، وتتضمن المسئولية الاجتماعية للموظف العام إجرائياً عدة محددات وهي:

- (1) المحددات التنظيمية: وتشمل سياسات وقوانين العمل والمستوى التقني المستخدم في بيئة العمل التي قد تؤثر على الموظف في أدائه لواجباته الوظيفية ومدى التزامه بقواعد العمل وإجراءاته.
- (2) المحددات الذاتية: وتعني مدى ادراك الموظف العام بواجباته الوظيفية، ورؤيته الذاتية للوظيفة الحكومية ومميزاتها، والتزامه بالتصرف أخلاقياً مع الجمهور العام من حيث: مراعاة الضمير واحترام الآخرين ومساعدتهم في حدود الإطار القانوني للوظيفة التي يقوم بها، والإهتمام بالمصلحة العامة أكثر من المصلحة الشخصية.
- (3) المحددات المجتمعية: وتشمل رؤية الجمهور وتوقعاته نحو الممارسات اليومية للموظف العام (كالمرونة في إجراءات العمل، عدم الالتزام بأوقات العمل، التحايل على القوانين واللوائح المنظمة للعمل، الحصول على مقابل مادي مقابل أداء خدمة ما).

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

وتأسيساً على ما سبق تتبلور المشكلة البحثية في محاولة الكشف عن المحددات الذاتية والتنظيمية والمجتمعية للمسئولية الاجتماعية، و رصد الصور الإيجابية والسلبية للموظف العام من واقع تفاعلاته اليومية مع الجمهور المتلقى للخدمة في ضوء مدى إدراكه للمسئولية الاجتماعية والوظيفية، وفي إطار رؤية الجمهور العام والثقافة المجتمعية ككل. مع محاولة تقديم تصور مقترح لتحسين أداء الموظف العام في إطار المسئولية الاجتماعية وفي ضوء التطوير المؤسسي. ويتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن مجموعة المحددات الذاتية

والتنظيمية والمجتمعية، التي تشكل في مجملها إدراك الموظف العام لمسئوليته الوظيفية والاجتماعية؛ من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتحسين صورته الذهنية وصورة المؤسسة الخدمية لدى الجمهور المتلقى للخدمة بصفة عامة.

ووصولاً لهذا الهدف حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- (1) ما المحددات (الذاتية والتنظيمية والمجتمعية) للمسؤولية الاجتماعية للموظف العام؟
- (2) ما الصورة الذهنية للموظف العام عند الجمهور المتلقى للخدمة؟
- (3) ما التحديات التي يواجهها الموظف العام في أدائه لمهامه الوظيفية؟
- (4) كيف يمكن تحسين أداء الموظف العام من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، ومن وجهة نظر الجمهور العام؟

ثالثاً: منهجية الدراسة :

تتنمى هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية. وفيما يلي نعرض لكل من: المجال الجغرافي والبشرى للدراسة، أدوات جمع البيانات، مستويات التحليل والتفسير لنتائج الدراسة.

(1) المجال الجغرافي: تم إجراء الدراسة في عدد من المؤسسات الحكومية ذات الاتصال المباشر بالجمهور العام وهي: مصلحة الضرائب العامة، ووزارة الإسكان، وهيئة التأمين الصحي، ووحدة التأمينات الاجتماعية. وتم اختيار هذه المؤسسات نظراً لاتصالها المباشر بالجمهور العام كما أنها تتمتع بخصائص التنظيمات البيروقراطية كما حددها ماكس فيبر في النموذج المثالي للبيروقراطية وهي: تقسيم العمل والتحديد الواضح للالتزامات والأدوار مثل: (التدرج الهرمي للسلطة - وجود قواعد مكتوبة محددة للسلوك التنظيمي للأعضاء - اللاشخصية في العلاقات بين أعضاء التنظيم وبين العملاء ومعاملتهم كحالات - الروتين وكتابة وتدوين جميع القرارات والقواعد التنظيمية) (Giford,1997).

(2) المجال البشري : تم إجراء الدراسة على عينة متاحة من الجمهور العام (المترددين على المؤسسات الحكومية مجال الدراسة) والتي بلغ حجمها 200 مفردة موزعة بالتساوي بواقع 50 مفردة في كل مؤسسة من المؤسسات الحكومية الخدمية، وقد تم مراعاة التنوع بينهم وفقاً للسن والنوع والحالة الزوجية والحالة المهنية والتعليمية وكذلك نوع الخدمة المراد أدائها والتي تنوعت ما بين استيفاء أوراق ناقصة، أو تقديم طلبات جديدة، أو الحصول على الخدمة نهائية، ومتابعة طلبات قديمة. كما تم اختيار عدد من الحالات من موظفي العموم والمديرين بالمؤسسات الحكومية وبلغ عددها 30 حالة، والذين تم اختيارهم بصورة عمدية مع مراعاة التنوع في النوع والسن والدرجة الوظيفية والتخصص الوظيفي.

(3) أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة في جمع المادة الميدانية على المزاوجة بين كل من الأدوات الكمية والأدوات الكيفية ممثلة في الملاحظة والمقابلات الفردية والجماعية لموظفي العموم العاملين بالمؤسسات الحكومية مجال الدراسة، مع

الاستعانة بدليل للمقابلة، الذي اشتمل على عدد من القضايا الأساسية وهي: إدراك الموظف العام لواجباته الوظيفية، ومعوقات الأداء الوظيفي، ومجالات المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة تجاه الموظف ذاته وتجاه المستفيدين من الخدمة وتجاه المجتمع ككل، إضافة إلى مظاهر الفساد في العمل الحكومي والممارسات السلبية للموظف العام من وجهة نظره وكيفية القضاء عليها.

وعن الأدوات الكمية، فقد تم تصميم صحيفة استبانة موجهة للجمهور العام (المتلقى للخدمة)، واشتملت على عدد من الأسئلة درات حول: الخدمة المقدمة ومدى جودتها، الصعوبات التي يواجهها الفرد أثناء تلقي الخدمة، المواقف الإيجابية والسلبية التي يواجهها المتلقى للخدمة من قبل الموظف العام، وكيفية تحسين أداء الموظف العام وتحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر طالب الخدمة فضلاً عن البيانات الأساسية وبيانات عن طبيعة الخدمة المطلوب إنجازها، وتم تطبيق الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية. وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس للتحقق من الصدق الظاهري لها، واشتملت قائمة المحكمين على كل من:

- 1- أ.د. اعتماد محمد علام، أستاذ علم الاجتماع، بكلية البنات، جامعة عين شمس.
- 2- أ.د. إجلال إسماعيل حلمي، أستاذ علم الاجتماع، بكلية الآداب، جامعة عين شمس.
- 3- د. هاني خميس، أستاذ مساعد علم الاجتماع، بكلية الآداب، جامعة الإسكندرية.

(4) مستويات التحليل والتفسير:

اعتمدت خطة التحليل والتفسير على المزاجية بين الأسوب الكمي (التحليل الإحصائي لصحيفة الاستبانة) والأسلوب الكيفي (تحليل المشاهدات والأقوال لحالات الدراسة من الموظفين ومديري العموم، وكذلك للجمهور المتلقى). وقد تم تفسير النتائج في ضوء القضايا النظرية ونتائج الدراسات السابقة، وذلك على عدة مستويات بدءاً من المستوى الميكرو (الشخصي ويقصد به الموظف العام نفسه)، المستوى الميزو (المؤسسي، ويقصد به القوانين والسياسات التي تفرضها المؤسسة)، المستوى الماكرو (المجتمعي، ويقصد به رؤية الجمهور العام للموظف والمؤسسة الحكومية ومدى التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية).

رابعاً : الدراسات السابقة:

في إطار التطوير المؤسسي لا بد من الاهتمام بثلاثة محاور أساسية التي تبدو متشابكة ومتداخلة فيما بينها ويؤثر كل منهما في الآخر والتي يمكن أن نطلق عليها "ثالث التطوير" وتتمثل تلك المحاور الثلاثة في: المؤسسة - الموظف - المسؤولية الاجتماعية. وفي ضوء ذلك تم تصنيف الدراسات السابقة، حيث عنيت مجموعة من الدراسات بمؤسسات القطاع العام من حيث خصائص التنظيم البيروقراطي وأثرها في سلوك العاملين وأبعاد الفساد الإداري في تلك المؤسسات والثقافة التنظيمية كمحدد للفعالية التنظيمية بمؤسسات القطاع العام. وعنيت

المجموعة الثانية بالموظف الحكومي والعوامل المؤثرة في التزامه التنظيمي وأدائه الوظيفي، وضغوط العمل ومدى تمكين العاملين. أما دراسات المجموعة الثالثة فقد عنيت بالمسؤولية الاجتماعية ومستوى ممارستها ومعوقات تطبيقها في منظمات الأعمال فضلاً عن تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين والفعالية التنظيمية. وسيتم عرض دراسات كل محور وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

المحور الأول: دراسات خاصة بمؤسسات القطاع العام :

في إطار الاهتمام بالتطوير المؤسسي لمؤسسات القطاع العام عنيت العديد من الدراسات بخصائص التنظيم البيروقراطي وأثرها في سلوك العاملين، واهتم البعض بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للفساد الإداري في مؤسسات القطاع العام والانحرافات داخل بيئة العمل ومعوقات الأداء الوظيفي. إضافة إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية كمحدد للفعالية التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين داخل مؤسسات القطاع العام، ومن نماذج دراسات هذا المحور نجد دراسة (عبد الهادي، 1991) بعنوان: "القيم الثقافية البيروقراطية وتأثيرها على أنماط سلوك العاملين في الأجهزة الحكومية" التي اهتمت بالكشف عن أكثر القيم البيروقراطية انتشاراً بالأجهزة الحكومية، وكيف يمكن التغلب على تأثيراتها السلبية على سلوك العاملين. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية تتمثل في: أن العديد من القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت - محدودية الانتاجية - عدم الحزم في اتخاذ القرارات - الخوف وتجنب المخاطرة - الأذعان والخضوع للسلطة - المحاباة وتبادل المصالح الشخصية) تؤثر في تشكيل أنماط سلوك أعضاء التنظيم ولها تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي.

وفي دراسة (حسين، 2003) بعنوان: "الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية للصور المستحدثة للرشوة: دراسة ميدانية لعينة من العاملين بالقطاع الحكومي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد المجتمعية والتنظيمية لظاهرة الرشوة (المعلن عنها والخفي) بهدف الوصول إلى غاياتها ووسائلها، فضلاً عن محاولة التعرف على أنماطها وصورها المستحدثة التي يقوم بها العاملون في المؤسسات الحكومية الخدمية وفي علاقاتهم اليومية مع الجمهور المتلقى للخدمة. وانطلقت من مقولات روبرت ميرتون حول مفهوم الأنومي (اللامعيارية) وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

1- هناك عدد من العوامل الاجتماعية التي تسهم في ارتكاب جريمة الرشوة بين موظفي المؤسسات الحكومية مثل: (الخلل في التنشئة الاجتماعية - التفكك الأسري - الفقر - الحرمان النسبي وضعف الوازع الديني).

2- هناك عدد من العوامل التنظيمية المؤثرة في ارتكاب العاملين لجرائم الرشوة وهي: (الروتين - تعقد الإجراءات - استغلال السلطة المخولة للموظف العام - ضعف الرقابة - الأصدقاء "الشلل").

3- اتخذت الرشوة صفة العلانية في القطاع الحكومي حيث تمارس تحت مسمى الإكرامية والعرق، والحلاوة.

أما دراسة (عبد الحميد، 2007) بعنوان: "الانحرافات في بيئة العمل -

العوامل والآليات " فقد اهتمت برصد أشكال الانحرافات الأكثر شيوعاً في بيئة العمل والكشف عن العوامل التي تؤدي إلى الانحراف وآليات تناميها. وقامت بدراسة حالة (25) من الموظفين العاملين في منشآت حكومية إنتاجية وتجارية وخدمية في القطاعات الاقتصادية الثلاثة حكومي، وأعمال عام، وخاص بمدينة القاهرة . وكشفت الدراسة عن ممارسة العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة لعدد من المظاهر السلوكية الانحرافية الناجمة عن ظروف بنائية وتنظيمية وثقافية تؤدي بهم إلى الخروج عن المقننات المعيارية وانتهاكها. فضلاً عن وجود آليات تسهم في تنامي هذه الأشكال والمظاهر الانحرافية كالتحايل ورد الفعل السلبي تجاه الفعل المنحرف. وحاولت دراسة (الضمور، 2009) بعنوان: **"العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"** تحديد العوامل المؤثرة في التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية بالأردن. وأظهرت الدراسة أن العوامل التنظيمية تؤثر بصورة مباشرة في التمكين الإداري، وأوصت بضرورة تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول، يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر البشري المؤثر في صناعة هذه الثقافة. والثاني، يتعلق بأفراد بيئة العمل (العاملين) من أجل توعيتهم وثقافتهم ومهارته. أما عن دراسة (أبو الفل، 2009) حول: **"التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية"** فقد حاولت تلمس خصائص التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر على مستوى المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية والكشف عن آثارها. و توصلت إلى أن خصائص التنظيم البيروقراطي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على المؤسسة الجزائرية ويبدو ذلك في: قدرة التنظيم على التكيف مع المحيط الخارجي - التذمر وشكوى الجمهور الناجم عن تطبيق القانون - التسبب وعدم الشعور بالضغط - الروتين والجمود - التداخل في الصلاحيات - الفساد الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تجاوز الروتين والترهل والجمود داخل المؤسسة الحكومية من خلال بعض الإجراءات كتفويض الصلاحيات من المسؤولين لمؤسسيهم من حين لآخر، مما يساعدهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات.

وتناولت دراسة (Ojo, 2009) تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم على الفعالية التنظيمية في الصناعة البنكية بنيجيريا كدراسة حالة، واعتمدت في ذلك على الأسلوب المسحي للعاملين في مدينة لاجوس للمؤسسة وقسمت العاملين إلى ثلاث مجموعات: الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والعاملين. وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، وبينهما وبين الفعالية التنظيمية. وأشارت إلى أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ذات قواعد حازمة تحكم جميع أعضاء التنظيم مما يسهم في سيادة نمط من الاتساق والعدالة بين العاملين والذي يسهم بدوره في زيادة الفعالية التنظيمية. وهدفت دراسة (عبد المولى، 2010) الخاصة بـ: **"الأبعاد الاجتماعية**

والاقتصادية للفساد الإدارى دراسة ميدانية على العاملين بالقطاع العام بمدينة المرج / ليبيا " إلى التعرف على الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للفساد الإدارى وأبرز العوامل التى تدفع لحدوثها والوقوف على آثارها السلبية فى القطاع العام. وقد تم إجراء الدراسة على موظفى العموم بمدينة المرج فى ليبيا، وأوضحت نتائج الدراسة انتشار الفساد فى المجتمع إلى حد كبير جداً يصل إلى 83%، وكانت قطاعات الصحة، والتعليم، والمرافق، والنقل والمواصلات هى أكثر القطاعات معاناة من الفساد. أما عن صور الفساد الأكثر انتشاراً فى مؤسسات الدولة كما أوضحت الدراسة فكانت: استخدام المعدات والآلات المساعدة، وسرقة المواد الخام والأدوات المكتبية، وإساءة التصرف فى المال العام، والاهمال والتغيب والتقصير، واختلاس الأموال العامة.

واهتمت دراسة (Nakhaie, 2011) ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقى فى تنظيمات القطاع العام بمدينة كيرمان بإيران، وقامت بتحديد نوع ثقافة التنظيم ومدى تأثيرها على السلوك الأخلاقى الممارس داخل تلك القطاعات. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقى للعاملين فى مؤسسات القطاع العام.

المحور الثانى: دراسات خاصة بالعاملين فى القطاع العام:

ركزت دراسات هذا المحور على العاملين داخل مؤسسات القطاع العام، واهتمت ببحث العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمى للموظف العام كضغوط العمل والعدالة فى التوزيع والتوقعات المتبادلة فضلاً عن اهتمام البعض بالصورة الذهنية للموظف العام ومدى ادراكه للدور الوظيفى والمهام الوظيفية المكلف بها. ومن تلك الدراسات نجد دراسة (عبد الهادى، 1989) بعنوان: "الصورة الذهنية للموظف الحكومى دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الحكومية" وقد اهتم بقياس وتحديد أبعاد الصورة الذهنية للموظف الحكومى من وجهة نظر المستفيدين من الخدمة وتحليل العوامل التى تحدد النمط السلوكى للموظف الحكومى. وتوصلت النتائج إلى أن الصورة الذهنية للموظف الحكومى صورة سلبية، وأن العوامل التنظيمية هى أكثر العوامل تحديداً لتلك الصورة يليها العوامل الاجتماعية ثم العوامل الشخصية. وأوصت بضرورة الاهتمام باللوحات الإرشادية وتحديد الإجراءات المحددة لأداء الخدمة المطلوبة، والاهتمام بشكاوى ومقترحات الجمهور المتعامل مع المنظمة الحكومية والمستفيدين من الخدمة.

واهتمت دراسة (الطراونة، 2002) بعنوان: "توقعات الموظف العام فى محافظة الكرك وأثرها على الرغبة بالعمل دراسة ميدانية" بتحديد توقعات الموظف العام فى محافظة الكرك بالأردن والتى تؤثر فى سلوكه الوظيفى حيث إن عدم وضوح توقعات الموظف من رئيسه المباشر وعدم وضوح توقعات الرئيس المباشر منه تكون سبباً فى توتر العلاقات الوظيفية مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفى للموظف العام. واعتمدت الدراسة على نظرية التوقعات التى وضعها فيكتور فروم، ونظرية الإحساس بالمساواة لأدم ستاسي وتوصلت الدراسة إلى

شعور غالبية الموظفين بعدم المساواة في النتائج والمنافع الوظيفية التي يتمتعون بها، وأن مردود العمل لا يشجعهم على الاستمرار في العمل، وأن استمرار هذا الشعور بعدم المساواة وعدم العدالة في تقييم الأداء سوف يؤدي إلى خلو الإدارات الحكومية من الكفاءات مما سوف ينعكس سلباً على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي دراسة (الطبال، 2004) بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " تم قياس مدى جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين وإنتاجيتهم، وذلك من خلال قياس اتجاهات العاملين بشركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية نحو كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة، والخدمات الاجتماعية، وبيئة العمل، وفرق العمل ذاتية الإدارة، وأنظمة التحفيز، والأمان الوظيفي، والعلاقة بالنقابة) وهدفت الدراسة إلى تحديد أكثر هذه العوامل أهمية وتأثيراً من وجهة نظر العاملين على التزامهم التنظيمي نحو الشركة. واقتصرت الدراسة على دراسة حالة شركة النصر للأسمدة والصناعات الكيماوية بمحافظة السويس وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركة مع استخدام أسلوب الحصر الشامل لممثلي الإدارة الوسطى والعليا. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين وإنتاجيتهم على مستوى الفئات الإدارية الثلاث.

وفي السياق نفسه سعت دراسة (الجوفى، 2006) بعنوان: " العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية أمانة العاصمة " إلى التعرف على مدى تأثير العلاقات الاجتماعية النفسية والوظيفية في محيط العمل على مستوى أداء الفرد في عمله وقامت بتطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من 300 موظف. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين العلاقات الاجتماعية النفسية والوظيفية مع الأداء الوظيفي. وأوصت بضرورة تنفيذ بعض الآليات الوظيفية التي تمس حياة الموظفين العملية كخلق إدراك اجتماعي إيجابي لدى الموظف تجاه عمله ومنظّمته وزملائه من خلال معاملة ذلك الموظف بحب واحترام من خلال الأخذ بسياسة الانصات للموظفين لسماع مشاكلهم وبحث همومهم، فضلاً عن تحقيق الأمان الوظيفي وتقدير الموظفين لجهودهم وتوفير فرص النمو والنضج للموظف من خلال توفير التدريب المناسب لجميع الموظفين في التنظيمات الحكومية .

أما دراسة (العنزي، العديم، 2006) حول: " إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت " سعت إلى التعرف على مدى إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية والمسئولية الإدارية والاجتماعية الملقاه على عاتقهم، وتم تصميم صحيفة استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت. وتوصلت النتائج إلى:

عدم إدراك مجموعة من الموظفين لواجباتهم الوظيفية ويبدو ذلك في عدم الممانعة من تأدية معاملات خاصة أثناء وقت العمل، تبادل المصالح مع الزملاء في إدارات أخرى، الاهتمام بالمصلحة الشخصية، وعدم الالتزام بمواعيد الحضور. كما أظهرت الدراسة عدم الالتزام بالأخلاقيات الإدارية من قبل فئات كثيرة من الموظفين وأشارت إلى أن متغير السلطة وما يترتب على إساءة استخدامها من المتغيرات التي تتداخل مع الأخلاقيات الإدارية والمسؤولية فإساءة استخدام السلطة ما هو إلا إخلال بواجبات ومسئوليات الوظيفة ويتضح ذلك من خلال الخروج على القانون، المعاملة غير العادلة، عدم الأمانة في أداء الواجبات الوظيفية، السلوك غير الخلقى، والتخوف من تحمل المسؤولية.

وسعت أيضاً دراسة (الزغبى، 2009) بعنوان: " أثر مصادر ضغط العمل على مستوى أداء الفرد: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام بمحافظة الكرك / الأردن " فقد سعت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المراكز الحكومية، ومستوى إدراكهم لطبيعة مصادر ضغط العمل ومن ثم تحديد أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للفرد. وتم تقسيم مصادر ضغط العمل في الدراسة إلى عدة مستويات وهي: مصادر متعلقة بالفرد، والمنظمة، والوظيفة، والبيئة المادية، ومصادر اجتماعية أخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل مجتمعة كانت مرتفعة نسبياً. مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين تجاه مصادر الضغط تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الحد من مصادر ضغوط العمل المرتفعة والناجمة عن الوظيفة وذلك عن طريق تحقيق مصالح العاملين وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: دراسات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية:

اهتمت دراسات هذا المحور بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كأحد محددات التطوير المؤسسي فاهتم البعض بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومستوى ممارستها ومعوقات تطبيقها، فضلاً عن اهتمام البعض الآخر بالآثار الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات كالمنفعة المادية، ورضاء المستهلك. وركزت معظم الدراسات على الربط بين المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والعديد من الموضوعات الأخرى كالفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي ومعوقات الأداء التنظيمي. وظهر حديثاً اتجاه يربط بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، وبينها وبين الالتزام التنظيمي للعاملين وإدراكهم للمسؤولية الاجتماعية. ومن هذه الدراسات نجد دراسة (رضوان، 2008) بعنوان: " أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء في مصر " وحاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى تؤثر أبعاد الدور الأخلاقي للمنظمة والتزامها بمسئولياتها الاجتماعية في تحسين فعاليتها التنظيمية؟ وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك العاملين للدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية وأثر ذلك على

الفعالية التنظيمية وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

1- أن إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي يختلف باختلاف شكل ملكية المنظمة فقد كان العاملون بالقطاع الاستثماري أكثر إدراكاً لأهمية الدور الأخلاقي للمنظمة بينما كان العاملون بالقطاع العام أقل إدراكاً لأهمية الدور الأخلاقي .

2- أن توافر المعايير الأخلاقية الواضحة والمعلنة لجميع العاملين تساعد على التحكم في سلوك الأفراد مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام الأخلاقي للعاملين الذي ينعكس بدوره على فعالية المنظمة .

3- أن تحقيق الاشباع المعنوي للعاملين من أهم عناصر التزام شركات الأدوية بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين تأثيراً على فعالية المنظمة وذلك من خلال قيام الشركات بتوفير بيئة العمل المناسبة والاهتمام بأراء ومقترحات العاملين وتوفير جو من الثقة والتعاون بين الادارة والعاملين بالمنظمة .

واهتم (الروادة، عابنه، 2010) بدراسة: "مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن"، وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين والمستفيدين والمجتمع المحلي والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة المؤسسات العامة الأردنية للمسؤولية الاجتماعية كان بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب مجالات المسؤولية الاجتماعية تنازلياً من حيث الممارسة كما يلي: المسؤولية الاجتماعية تجاه المستفيدين ثم المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ذاته وأخيراً وفي أدنى المراتب جاءت المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المؤسسات العامة . وأظهرت الدراسة أيضاً أن من أهم معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العامة هي: قلة الدعم المادي ونقص البرامج التدريبية. وأوصت بضرورة قيام القطاع الحكومي بتوفير حوافز وإعفاءات ضريبية وتشريعية وضرورة قيام الإدارة العليا في المؤسسات العامة بتقديم الدعم المالي وتوفير البرامج التدريبية .

وتناولت دراسة (حسين، الجميل، 2010) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل - دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل" العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وبين أخلاقيات العمل من خلال تحليل اطار نظري وتحديد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية. واعتمد البحث على صحيفة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من منتسبي مستشفيات مدينة الموصل وكانت تلك العينة تضم: الأطباء، والفنيين، والاداريين. وانتهت الدراسة إلى أن هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين يجب على منظمات الأعمال اليوم الانتباه لها والأخذ بها، كما أنها في نفس الوقت تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي دراسة (Ali et al.,2010) بعنوان: "آثار المسؤولية الاجتماعية والتزام العاملين والأداء التنظيمي"، كان هناك اهتمام بتأثير المسؤولية الاجتماعية

على التزام العاملين والأداء التنظيمي. واستخدمت منهج استكشافي وتم جمع البيانات من 371 من المهنيين المتخصصين في تخصصات مختلفة في عدد من المنظمات العاملة في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والتزام العاملين التنظيمي وبينها وبين الأداء التنظيمي. وناقشت الدراسة التطبيقات الهامة المستخدمة في المسؤولية الاجتماعية من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. وهذه النتائج تؤكد على أن التنظيمات يمكنها أن تعزز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تضمينهم أنفسهم في الأنشطة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال: تعريفهم حاجات المجتمع وارضائهم، والعمل من أجل بيئة أفضل، وإنتاج منتجات ذات جودة عالية للمستهلك، والاستجابة للقواعد والاجراءات الحكومية والعمل تحت مظلتها. كل هذه الأنشطة ذات دلالة إيجابية تسهم في زيادة وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وتحسين الأداء التنظيمي. واتجهت دراسة (كردي، 2011) بعنوان: "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية على عينة من شركات الأدوية المصرية" إلى تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية لشركات الأدوية المصرية، واعتمدت على المقابلات الشخصية لمجموعة من العاملين والمديرين والمساهمين والعملاء والموردين وبعض أفراد المجتمع المحلي للتعرف على آرائهم. وعرفت المسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة على أنها: "تصرف الشركات على نحو يتسم بالالتزام والمساءلة ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية ولكن أمام أصحاب المصالح الأخرى، بمن فيهم الموظفون والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة". واعتبرت مفهوم المساءلة مكوناً رئيسياً مهماً من المسؤولية الاجتماعية، وتمثلت أبعاد المسؤولية الاجتماعية في ستة أبعاد وهي: المجتمع المحلي، والبيئة، والعاملون، والعملاء، والموردون، والمساهمون .

*التعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق أمكن استخلاص بعض الملاحظات الآتية :
اعتمدت الغالبية العظمى من الدراسات على المنهج الكمي بأدواته ممثلة في صحيفة الاستبانة، وأسلوب الحصر الشامل، والمسح الاجتماعي، والمنهج الاستكشافي، فيما عدا دراسة (عبد الحميد، 2007) ودراسة (كردي، 2011) حيث اعتمدا على المنهج الكيفي متمثلاً في دراسة الحالة والمقابلات المتعمقة لحالات الدراسة.

وعن أهم القضايا المستخلصة وفقاً للمحاور الثلاثة:

أ- مؤسسات القطاع العام :

1- هناك العديد من القيم الثقافية البيروقراطية (قيمة الوقت، الخضوع للسلطة، عدم الحزم في اتخاذ القرارات، الروتين، تبادل المصالح الشخصية) لها تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي لأعضاء التنظيم.

- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة بين ثقافة المؤسسة وأداء العاملين، وبينهما وبين الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- 3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي للعاملين في مؤسسات القطاع العام.
- 4- هناك العديد من العوامل التنظيمية البيروقراطية المؤثرة في ارتكاب جرائم الرشوة والانحرافات داخل بيئة العمل (الروتين، ضعف الرقابة، تعقد الإجراءات) وهناك آليات تسهم في تنامي هذه المظاهر الانحرافية كالتحايل ورد الفعل السلبي تجاه الفعل المنحرف.

ب- الموظف الحكومي :

- 1- أن الصورة الذهنية للموظف الحكومي صورة سلبية، وأن العوامل التنظيمية هي أكثر العوامل تحديداً لتلك الصورة يليها العوامل الاجتماعية ثم العوامل الشخصية.
- 2- شعور غالبية الموظفين بعدم المساواة في النتائج والمنافع الوظيفية التي يتمتعون بها، والذي يؤثر سلبياً على تدنى مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
- 3- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي للعاملين وإنتاجيتهم.
- 4- عدم إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية ويبدو ذلك في: عدم الممانعة من تأدية معاملات خاصة أثناء وقت العمل، والاهتمام بالمصلحة الشخصية، وعدم الالتزام بمواعيد الحضور، والتغيب عن العمل، واهدار المال العام، وتبادل المصالح مع الزملاء.

ج- المسؤولية الاجتماعية:

- 1- إن تحقيق الاشباع المعنوي للعاملين من أهم عناصر التزام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين تأثيراً على فعالية المنظمة الادارية. وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم في اطار جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين الادارة.
- 2- أن مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية كان بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة الأردنية . وجاءت المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في أدنى المراتب من حيث الممارسة.
- 3- من أهم معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العامة: قلة الدعم المادي ونقص البرامج التدريبية.
- 4- وجود علاقة ايجابية بين مجالات المسؤولية الاجتماعية والتزام العاملين التنظيمي وبينها وبين الأداء التنظيمي. ومن ثم لابد من تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تضمينهم أنفسهم في الأنشطة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية.

خامساً : التعريف بالمسؤولية الاجتماعية :

تعرف المسؤولية الاجتماعية لغوياً بأن: " الإنسان مسئول عن فعل قام به في الماضي وخلف وراءه أثراً معيناً، وهو الذي يتحمل تبعه هذه الآثار والنتائج"،

وتشير أخلاقياً إلى "التزام الشخص بما يصدر عنه من قول أو فعل"، وتطلق قانونياً على: "الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون". وفي هذا الإطار نجد أن التعريف اللغوي للمسؤولية يجنح إلى ربطها بالفرد عادةً ومن ثم يطرح التنظير الاجتماعي تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها مسؤولية الفرد عن أفعاله حيال السلطة الاجتماعية وما تمثله من أعراف وتقاليد وعادات ورأى عام. وتتميز هذه المسؤولية الاجتماعية بعودة السلطة فيها لمرجعية المجتمع والثقافة ومنظومات القيم المتضمنة فيها، وهنا تدرك المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مسؤولية أمام المجتمع تحدد أعرافه وتقاليد و احتياجاته وهي تتصل عادة بجانب الواجبات المرتبطة بأدوار الفرد في المجتمع. وعلى هذا النحو تمثل المسؤولية الاجتماعية بنية من الواجبات والحقوق تحدد السلوك الذي ينبغي أن يطره الفرد تجاه المجتمع، فالمسؤولية الاجتماعية هي المفهوم الشامل للمسؤولية حيث تعتبر كل أنماط المسؤوليات الأخرى تفرعات عنه (ليلة، 2009 : 7، 8).

ولم تظهر المسؤولية الاجتماعية كمنشأ طوعي أو إرادي من شركات الأعمال ولكنها نتاج احتجاجات شعبية واسعة النطاق على سياسات شركات دولية تمثلت في إساءة معاملة العمال، وإلحاق الأذى بالاقتصاديات التي تعمل في إطارها سواء من خلال الإغراق أو الاحتكار. وأيضاً الإضرار بصحة المواطنين من خلال إنتاج سلع غير آمنة صحياً، والاستغلال المفرط والسيئ للموارد البيئية والإضرار بالبيئة بوجه عام. وقد أدت هذه الممارسات إلى احتجاج العديد من المنظمات الدفاعية النشطة وممارسة ضغوط على منظمات الأعمال والحكومات للتوقف عن هذه الممارسات. وبناءً على ذلك عرفت المسؤولية الاجتماعية كما جاءت في تقرير التنمية البشرية لمصر 2008م بأنها: "تصرف الشركات ومنظمات الأعمال على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أيضاً أمام أصحاب المصالح الأخرى، بما فيهم الموظفون والمعلماء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة" (عدلى، 2009 : 2-5).

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق منظمات الأعمال فهي التزام مستمر من هذه المؤسسات بتطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال توفير الخدمات المتنوعة. ولا تقتصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مجرد المشاركة في الأعمال الخيرية وعمل حملات توعوية بالإضافة إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة، بل هناك ما يتعلق بالنواحي الصحية والبيئية ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين وتطوير المجتمع المحلي والالتزام بالمنافسة العادلة والبعد عن الاحتكار، وإرضاء المستهلك، كما تشمل الشفافية في العمل والبعد عن الفساد الإداري والمالي والأخلاقي إلى غيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها الأساس للمسؤولية الاجتماعية (العربي، 2008 : 1).

وثمة تعريفات عديدة ومتنوعة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات Corporate Social Responsibility تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين

والدارسين، فالبعض يرى أنها بمثابة تذكير للمنظمة بمسئولياتها وواجباتها. في حين يرى آخرون أنها لا تتعدى كونها مبادرات اختيارية ذاتية تقوم بها المنظمة الإدارية بصورة تطوعية. وهناك مفهومان للمسؤولية الاجتماعية أحدهما ضيق الذي يركز على ربط مسؤولية المنظمة الإدارية بالربح والمنفعة المادية المنبثقة من مصلحة المساهمين وحملة الأسهم. بينما يركز المفهوم الأوسع على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أبعد من مجرد تحقيق العوائد والأهداف المادية وتتعدى ذلك لتشمل جوانب بيئية واجتماعية تتعلق بخدمة المجتمع من خلال التكامل والترابط بين المنظمة الإدارية والبيئة (الروادة، عباينة، 2010: 122، 123).

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها تتضمن عددًا من المؤشرات والمتطلبات السلوكية والأخلاقية بهدف تحقيق النفع العام ضمن إطار متوازن بين الأهداف التنظيمية والمصلحة المجتمعية العامة (العوامل، 1990). كما تُعرف بأنها: "شفافية المنظمة الإدارية في تقاريرها المالية وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستفيدين وعدم تلويث البيئة مع التقدير للقوى البشرية العاملة" (Atkins, 2006). ويُعرفها فيليبس بأنها: "واجب المنظمة والتزامها في اتخاذ القرارات التي تعمل على حماية الموارد البشرية وتعزيز رفاهية كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة والمجتمع" (Phillips, 2006).

وعُرفت أيضًا بأنها "التزام المؤسسة بتقديم سلع وخدمات مناسبة وذات جودة عالية للمستفيدين فضلاً عن الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، والعمل على خدمة المجتمع المحلي وحل المشكلات التي تواجهه بصورة مستمرة وتفاعل متبادل" (الروادة، عباينة، 2010). وفي مجلس الأعمال للتنمية المستدامة عُرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الأوضاع المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع الأكبر" (جلبي، 2011: 157).

وسوف نتبنى الدراسة الراهنة تعريف على ليلة للمسؤولية الاجتماعية، "باعتبارها مسؤولية أمام المجتمع تحددها تقاليد الفرد واحتياجاته، وتتصل عادة بجانب الواجبات المرتبطة بأدوار الفرد في المجتمع، ومن ثم فهي مجموعة من الواجبات والحقوق تحدد السلوك الذي ينبغي أن يطرقه الفرد تجاه المجتمع".

سادساً: المداخل النظرية للمسؤولية الاجتماعية:

بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية على أثر المناقشات الأخلاقية التي دارت في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية؛ حيث استشرع العالم في هذا الوقت أزمة ضمير أخلاقية نتجت عن الدمار الشامل الذي أحدثته القنابل الذرية التي دمرت مدينتين في اليابان، وبداية تطور أسلحة كيميائية وبيولوجية، وانعكس هذا الاهتمام في تأسيس عدد من الشبكات الدولية والمنظمات التي تضع قضية المسؤولية الاجتماعية في بؤرة اهتمامها ومن أشهرها شبكة البحوث حول المسؤولية الاجتماعية والتي تأسست عام 2003م (زايد، 2009: 13-15).

وهناك مجموعة من المداخل النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، ومنها المدخل الإقتصادي Economic Approach والذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مجرد وسائل لتحقيق أهداف ربحية ومنافع اقتصادية، أما أنصار المدخل السياسي Political Approach؛ فيؤكدون على أن هنا قوة اجتماعية للشركات وأن لديها مسؤوليات على المستوى السياسي، ومدخل التكامل الاجتماعي Social Approach؛ الذي يؤكد على أن الأنشطة والأعمال تعتمد على المجتمع في النمو والاستمرار، ويزعم أنصار المدخل الأخلاقي Ethical Approach أن المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات والشركات بمثابة التزام أخلاقي يجب السعي نحو تحقيقه دون معوقات (جلبي، 2011: 154).

نظرية أصحاب المصالح "Stakeholders" كمدخل نظري للدراسة:

وفي السنوات الأخيرة نتيجة كثرة الأبحاث والدراسات أصبح هناك انحياز لتناول المسؤولية من منظور أصحاب المصلحة Stakeholder وليس حملة الأسهم Shareholder؛ وذلك لعدة مبررات وأسباب على رأسها: أن مدخل أصحاب المصلحة يحقق مكاسب على صعيدين، الأول: فيما يتعلق بالكفاءة والفعالية للمؤسسة ذاتها. والثاني: يختص بتحقيق العدالة من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة أوسع في عملية صنع القرار مما يؤدي إلى مزيد من الرشادة وإتاحة المعلومات ويعزز مبدأ الرقابة وممارسة الشفافية ويقلل الفساد مما يزيد في النهاية من أرباح الشركات ومنافعها المالية، هذا فيما يتعلق بحدود المسؤولية الاجتماعية.

يرجع الفضل للعالم إدوارد فريمان Edward Freeman وآخرين، وتم تعريفها بأنها صورة طبق الأصل من المسؤولية الاجتماعية المشتركة، بدلاً من التركيز على المنظمة والنظر فيما تقدمه للعالم من أجل معرفه الالتزامات الأخلاقية التي تتبناها، والتي تعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات CSR. فإن المسؤولية الاجتماعية من منظور أصحاب المصلحة تهتم بتحديد هؤلاء الأفراد والجماعات التي قد تؤثر أو تتأثر بسياسات العمل الخاصة بالشركة (المنظمة). وتتساءل: ما المطالب المشروعة في العمل؟ وما حقوقهم؟ وما نوع المسؤوليات والالتزامات المفروضة عليهم؟ وباختصار، فإن الفكرة الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة تتمثل في أن هؤلاء الذين ترتبط حياتهم بالمنظمة، يكون لديهم الحق والازام بالمشاركة في صنع القرار، وتوجيه سياسات العمل.

ويتمثل أصحاب المصلحة، في جميع الأطراف التي ترتبط وتتأثر أو تؤثر في سياسات عمل الشركة (المنظمة)، وهناك خمسة أطراف أساسية تأتي على قائمة أصحاب المصلحة في جميع منظمات الأعمال، وهم: المساهمين، العاملين، المستهلكين، الموردين، والمجتمع المحلي. وتبنى أخلاقيات العمل على نظرية أصحاب المصلحة التي تسعى إلى إشراك جميع المستفيدين والمتضررين (من أبناء المجتمع المحلي أو أصحاب الشركات الأخرى أو غيرهم الذين يتأثروا بإجراءات العمل) في عمليات صنع القرار.

وهناك مداخل نظرية أخرى تعنى بالمبررات والأسانيد الدافعة للالتزام

بمعايير المسؤولية، وظهر في هذا الصدد منظوران أساسيان: المنظور الأخلاقي، الاقتصادي. يركز الأول، على أن منظمات الأعمال والشركات يمارسون سلوكيات لاتبالي بمصالح المجتمع. وعلى هذا فالمطالبة واجبة بممارسات ادارية أكثر اهتماماً بمصالح المجتمع. وهذه الفكرة وراءها عدد من الأطر الفكرية لعدد من المفكرين أمثال كانط وراولز وهي تركز على فكرة حقوق كل الأطراف، فالمسؤولية الاجتماعية من هذا المنظور الأخلاقي هي إسهام طوعي لخدمة المجتمع وأصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية ويترتب عليها رفاهية المجتمع. أما المنظور الاقتصادي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فينادى بالحد من دور الدولة ووضع حدود على السياسات العامة من أجل تعظيم الثروة الخاصة والحفاظ على الملكية (عدلي، 2009: 6، 7).

ومن ثم تنطلق الدراسة الراهنة في دراستها للمسؤولية الاجتماعية من مدخل أصحاب المصلحة، للتعرف على المسؤولية الاجتماعية للعاملين (الموظفين) بالمؤسسات الحكومية كأحد أصحاب المصلحة بل وأهمها، والتي تؤثر بلاشك في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور العام. وذلك من المنظور الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بافتراض أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المنظور الأخلاقي تؤثر بدرجة كبيرة على الحد من الممارسات السلوكية السلبية وغير المحبذة والأخلاقية ومن ثم تسهم في تقليل الفساد الإداري بصفة عامة.

وتتمثل القضايا النظرية الموجهة للدراسة فيما يلي :

- (1) يتشكل الإطار الرئيسى للمسؤولية الاجتماعية من مجموعة من الأطر الثقافية التي تشكل سلوك الأفراد وتحدد لهم طبيعة السلوك الذي يجب أن ينجحوا فيه، وطبيعة السلوك الذي يجب أن يتجنبوه . تتدرج هذه الأطر الثقافية من الإطار العام إلى عالم الحياة اليومية للأفراد وتتخللها علاقات الثقة والمشاركة واحترام الآخر وتبعد عن كل ما يهدد المصلحة العامة . ومن ثم فالمسؤولية الاجتماعية وفقا لهذه الرؤية تشكل سلوك الأفراد وتدفع بالمجتمع للأمام وتحجب عنه الوهن الأخلاقي بصوره المختلفة (زايد، 2009: 182-184).
- (2) الثقافة المؤسسية هي جزء لا يتجزأ عن الثقافة المجتمعية فهي تتضمن جوانب قيمية ادراكية غير ملموسة لكنها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم وعلاقاتهم داخلياً مع زملائهم فى العمل ورؤسائهم كما تشكل تفاعلاتهم اليومية مع آخرين من خارج المؤسسة وتعمل على خلق مناخ مؤسسي سليم.
- (3) تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وتحسين أدائهم الوظيفي من خلال تضمينهم أنفسهم فى الأنشطة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية وإدراكهم لواجباتهم الوظيفية (كأحد أصحاب المصلحة)، مما يؤدي إلى مزيد من الرشادة وإتاحة المعلومات ويعزز مبدأ الرقابة والشفافية ويقلل الفساد فى المؤسسات الحكومية.

سابعًا : محددات المسؤولية الاجتماعية لدى الموظف العام:

تنقسم المحددات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية لدى الموظف العام (إجرائيًا) إلى: محددات شخصية (ذاتية)، وتنظيمية (مؤسسية)، ومجتمعية (الثقافة الجماهيرية)، وسيتم تناول كل منهما وفقًا لما توصلت إليه نتائج الدراسة الكمية والكيفية كما يلي:

1) محددات تنظيمية (مؤسسية): وهي تشمل مجموعة من العوامل التنظيمية المرتبطة بالمؤسسة التي يعمل بها الموظف والتي تسهم في التزام الموظف العام بواجباته وأدواره الوظيفية، كما تسهم في الحد من الممارسات السلبية فيما يتعلق بعلاقته بالجمهور المتلقي للخدمة. وقد تم قياسها من خلال عدة مؤشرات وهي: الأجور والمكافآت المادية، وسياسة العمل بالمؤسسة، والظروف الفيزيائية الخاصة ببيئة العمل، وسبل الاتصال داخل المؤسسة، وضغوط العمل والعدالة في توزيع الأدوار، والمستوى التقني، واللوائح والروتين الرقابة على الأداء وسبل الجزاء، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية من خلال المقابلات الفردية والجماعية لعينة من موظفي العموم بالمؤسسات الحكومية (مجال الدراسة) عن الانخفاض الشديد للأجور والمكافآت التي يحصل عليها الموظف العام في جميع المؤسسات الحكومية (موضع الدراسة) وأكدت ذلك جميع حالات الدراسة بنسبة 96,7%، و ذكر في هذا الصدد أحد موظفي العموم ويعمل في مصلحة الضرائب مايلي: "الأجور ضعيفة لا تتناسب مع الأسعار الموجودة في السوق والمكافآت بتروح لناس معينة ميعرفوش حاجة عن الشغل كلها كوسة ومحسوبة " وذكرت موظفة أخرى في التأمين الصحي: " الأجور هنا ضعيفة جدًا ومش عادلة وغير مناسبة خالص للمجهود اللي بنعمله " وعبرت أخرى بقولها: "الأجور مش مكفية حاجة طبعًا كيلو اللحمه بكام والخضار بكام والمكافآت نأخذها كل 3 شهور لكنها بسيطة جدًا وأهي ماشية بالبركة "

وعن الظروف الفيزيائية الخاصة ببيئة العمل فقد كانت في غالبيتها غير ملائمة من حيث التهوية؛ نظرًا للازدحام الشديد وعدم توافر مكاتب للعاملين بصورة كافية حتى أن كثيرًا من الموظفين يشتركون معًا في مكتب واحد إضافة إلى عدم وجود أجهزة تكييف لتلطيف درجة الحرارة وتشجيع العاملين على العمل والإنجاز وسرعة الأداء وذلك بنسبة 66.7% من إجمالي الحالات. وذكرت في هذا الصدد إحدى الحالات من المشتغلين بالتأمين الصحي: " التهوية عندنا مش كويسة علشان الزحمة اللي دايمًا بنعانى منها والمكان رغم أنه واسع بس مش ببلاخ على الأعداد الموجودة وكمان الناس اللي بتيجي من خارج القاهرة " وذكر آخر في مصلحة التأمينات ومثله في الضرائب مايلي: " المكان مفيهوش تهوية واحنا طلبنا يجيبولنا تكييفات رفضوا وقالوا الميزانية لاتسمح " وأكد آخر في الضرائب: " التهوية مش كويسة لأن الجو حار جدًا والمراوح مش كافية والمكان صغير جدًا كل اثنين قاعدين على مكتب واحد " أما في وزارة الاسكان فقد ذكرت إحدى مفردات

العينة وهو مدير إدارة " المكان واسع والإضاءة كويسة والتهوية جيدة والله العظيم أنا اللي مشترى المراوح على حسابي مش على حساب الحكومة " ويؤكد ذلك معاناة موظفي العموم من نقص الوسائل التكنولوجية الخاصة بالتهوية كالمراوح وأجهزة التكييف في جميع المؤسسات الحكومية، وهو ما يؤثر بلا شك على القدرة على العمل والانجاز رغم اتساع المكان والتهوية والإضاءة الجيدة إلا أنه بسبب الزحام الشديد في بعض المؤسسات كالتأمين الصحي، وبسبب ضيق المكان في مؤسسات أخرى كالإسكان أو الضرائب تكون هناك حاجة ماسة وضرورية لوجود أجهزة تكييف ومراوح من أجل رفع قدرة الموظف على العمل.

وعن **ضغوط العمل والعدالة في توزيع الأدوار** أوضحت نتائج الدراسة ارتفاع نسبة عدم العدالة في توزيع الأدوار بنسبة 73.4% حيث أرجعها البعض من مفردات العينة إلى دخول الوساطة والمجاملات في توزيع الأدوار والمهام الوظيفية بينما أكد الكثير على أن توزيع الأدوار يتم على أساس الأقدمية في العمل وليس الكفاءة والسرعة في الإنجاز، ونذكر في هذا السياق قول العديد من مفردات العينة من مختلف مؤسسات الدراسة: " لاتوجد عدالة في توزيع الأدوار لأنها تتم على أساس الأقدمية وليست الكفاءة فالقديم يأخذ شغل أكثر ومكافآت أكبر " وذكرت حالات أخرى في مصلحة الضرائب: " توزيع الأدوار في الشغل بيدخل فيها المجاملات والمحسوبية والوساطة يعنى الشغل الكبير يأخذه ناس كبيرة و اللي فيه مكافآت كبيرة يأخذه ناس تبع المدير"، والبعض أكد أن هناك اختلافاً في توزيع الأدوار قبل ثورة 25 يناير والآن وكان جميعهم من مصلحة الضرائب حيث يذكر في هذا الصدد أحد الموظفين في مصلحة الضرائب " كان الأول مفيش عدالة في توزيع الأدوار كانت عن طريق المحسوبية والوساطة والمجاملات وطبعاً التقارير سرية فلان يعرف فلان يدولوا تقرير جيد جداً، لكن دلوقتى الوضع اختلّف ابتدوا يهتموا بالكفاءة والسرعة في الإنجاز لأن كثير من الممولين بيعملوا مشاكل عشان شغلهم متعطل .."

أما عن **استخدام التكنولوجيا** فقد أظهرت الدراسة أنها ضئيلة جداً وعقيمة في جميع المؤسسات بنسبة وصلت إلى 66.7% من إجمالي حالات الدراسة، حيث إن الغالبية العظمى اقتصر على وجود جهاز كمبيوتر واحد في الإدارة ككل مع عدم وجود سوى ماكينة تصوير واحدة وتوجد في مكتب المدير فقط. وأظهرت الدراسة عدم وجود شبكات الانترنت في جميع المؤسسات. كما تبين أنه رغم وجود أجهزة الكمبيوتر في بعض المكاتب إلا أنها غير كافية لاتتعدى جهاز واحد أو اثنين مع عدم تدريب الموظفين بصورة كافية للتعامل معه مما يمثل أحد المعوقات الجوهرية في أداء العمل والسرعة في الإنجاز. وعبرت الكثير من الحالات في جميع المؤسسات عن ذلك كما يلي: " مفيش غير كمبيوتر واحد موجود داخل كل مكتب كلنا بنبدل عليه كل واحد مرة ومفيش انترنت الا في مكاتب المديرين ومفيش آلة تصوير"، وذكر أحد مديري الإدارات بوزارة الإسكان: " أنا معنديش في المكتب إلا كمبيوتر واحد لا عندي ماكينات تصوير ولاغيره ولما بعت أطلب ماكينة

تصوير وانترنت رفضوا وقالوا الميزانية لا تسمح".
وفيما يتعلق باللوائح والروتين أكد الكثير أنه بالرغم من وجود الروتين واللوائح في العمل إلا أنها غير معوقة للعمل بل إنها تنظم العمل وتضبطه وتجعله قانونيًا بينما أكدوا أن طول الإجراءات فقط ووجودها في أكثر من مكان هو ما يعانون منه ويؤدي إلى عدم السرعة في إنجاز العمل، ويذكر في هذا الصدد أحد الموظفين ويعمل في التأمينات : " الإجراءات طويلة وتأخذ وقت عشان نجيب معاش لحد لأن بيكون مطلوب أوراق كثيرة وإمضاءات بتأخذ وقت طويل ويمكن يقعد شهر عشان يصرف المعاش"، وذكر آخر في الضرائب " الإجراءات عندنا لازم تكون سهلة عشان الممولين يدفعوا الضرائب اللي عليهم لو عقدنا الأمور مش حيدفوها " ، وعبرت أخرى: " المشكلة مش في اللوائح المشكلة إن الإجراءات تأخذ وقت طويل لأن احنا بنتعامل مع وزارات ومصالح حكومية أخرى وطبعا كل حاجة في ناحية ده اللي بيعطل الدنيا ". ومن ثم وكما سبق أن هناك عددًا من المحددات التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية للموظف العام والتي جاء في مقدمتها ضغوط العمل وعدم العدالة في توزيع الأدوار، ويلبها وينسب تماثلة الانخفاض الشديد في الأجور والمكافآت، ونقص الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل، وعدم ملائمة بيئة العمل من حيث التهوية خصوصًا والافتقار إلى وسائل التهوية الكهربائية كأجهزة التكييف، فضلًا عن عدم ملائمة البنية التحتية من حيث عدد المكاتب وشكل المكان وتجهيزاته وكذلك الروتين وطول إجراءات العمل. وتتفق في ذلك مع العديد من الدراسات منها دراسة (أبو الفل، 2009)، و(عبد الهادي، 1989)، و(عبد المولى، 2010)، و(الروابدة، عيابة، 2010).
أما عن سياسات العمل فكانت في غالبيتها واضحة ومحددة وغير معوقة للعمل، فقد أظهرت نتائج الدراسة وضوح إجراءات العمل في جميع المؤسسات من حيث الأدوار محددة بصورة حاسمة والأهداف محددة وشروط الترقية واضحة وسبل الجزاء معروفة ومحددة للجميع وأكدت ذلك جميع حالات الدراسة، وذكرت في هذا الصدد إحداها: " سياسة العمل واضحة والقواعد واللوائح المحددة لها واضحة والترقية معروفة إنها بالسنة والأقدمية " وذكرت أخرى: " شروط الترقية معروفة إنها بالأقدمية وده بقرار وزارى، واحنا كلنا عارفين الدور المطلوب منا".
وفيما يتعلق بالرقابة على الأداء أكدت الغالبية العظمى من حالات الدراسة وجود رقابة صارمة على الأداء مع ضعف وعدم فعالية سبل الجزاء، وعبرت عن ذلك إحدى الموظفات في الإسكان: "طبعا في متابعة ورقابة علطول من المدير ومن المفتشين اللي بيحوا من المحافظة الواحد لو غلط في رقم ممكن يروح في نصيبه".
وفي مصلحة الضرائب ذكر أحد الموظفين: " الرقابة عندنا في المصلحة صارمة المدير بتاعنا مش بيرحم أى حد يقصر أو يغلط لكن ساعات بيسامح ويفوتلنا"، بينما أشار أحد الموظفين في التأمين الصحى بقوله: " مفيش رقابة خالص اللي عاوز يعمل حاجة بيعملها وساعات بيكون في سرقات كل شهر في حاجات مش بنلاقها في الصيدلية ومحدث ببسأل والمدير بيطنش"، وذكرت أخرى : " الرقابة موجودة

بس على الغلابة اللي زينا لكن اللي شغالين فوق بيترمخوا ويفوتوا لبعض محدش بيحاسب حد".

(2) محددات شخصية (ذاتية): هي الرؤية الذاتية للموظف نفسه نحو الوظيفة التي يعمل بها، ومدى ادراكه لدوره الوظيفي وواجباته الوظيفية تجاه المؤسسة التي يعمل بها وتجاه الجمهور المتلقى للخدمة، والتي أمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية: الرؤية الذاتية للوظيفة، والدور الوظيفي، الإدراك الذاتي للمسئولية والواجب الوظيفي، القيم الشخصية، دوافع تفضيل العمل الحكومي، وعوامل عدم الرضا الوظيفي).

وقد اتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن الوظيفة بالنسبة للموظف العموم لا تتعدى كونها مرتب شهري عند الغالبية العظمى منهم، وأنه بدون المرتب لا تكون هناك حاجة للوظيفة وذهب البعض إلى أهمية المعاش والتأمين الصحي الذي يحصلون عليه بعد سن الستين وأن ذلك غير متوفر في القطاع الخاص لذلك فالوظيفة عندهم هي الأمان وهي المستقبل، وعبرت عن ذلك العديد من الحالات كمايلي: "الوظيفة عندي هي المستقبل لأنني بأخذ مرتب أساسي أعرف من خلاله أصرف على بيتي وأولادي وأنا ماشي بمبدأ إن فاتك الميرى اتمرغ في ترابه"، وذكرت أخرى "الوظيفة هي الأمان لأنني بأخذ مرتب كل شهر وبعد كده حيكون لي معاش"، وذكرت ثالثة "أنا باشتغل في الحكومة علشان حاجتين المعاش اللي هاأخده بعد نهاية المدة وعلشان المرتب اللي بأخده كل شهر"، وأخرى ذكرت "الوظيفة هي عمل روتيني حضور وانصراف كل يوم مقابل الحصول على أجر معين".

بينما اعتبر عدد قليل من (حالتان فقط) أن الوظيفة هي خدمة يقدمها الفرد للمجتمع فكل فرد يجب أن يكون له دور أساسي يقوم به وفي هذا الصدد ذكرت إحداهما وتعمل في التأمين الصحي: "أنا بشتغل عشان يكون لي دور في المجتمع مش عشان الفلوس احنا عائلة مرتاحة بس أنا بشتغل عشان أحس إن لي دور في المجتمع".

وفيما يتعلق بالواجبات الوظيفية كما يراها ويؤديها الموظف في المؤسسات الحكومية (مجال الدراسة) فقد انحصرت في كونها مجرد حضور وانصراف والالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل فضلاً عن طاعة الرؤساء والالتزام بأوامرهم وتنفيذ ما يطلب منهم على الوجه الأكمل، وأضاف القليل ضرورة احترام الجمهور والتعامل معهم بصورة جادة ومهذبة وكذلك احترام آراء الآخرين من الزملاء والرؤساء في العمل. كما أشار البعض أيضاً (4 حالات فقط) إلى أن الدقة والأمانة في العمل من أهم القيم التي يجب الالتزام بها في أداء العمل، وذكرت إحدى الحالات ما يلي: "أهم حاجة في الشغل الحضور والانصراف يوميا في مواعيد العمل وعدم التأخير وعدم التغيب لكن تشتغل أومتشتغلش مش مشكلة ولازم تسمع كلام رؤسائك في العمل ده أهم حاجة"، "أهم حاجة في الشغل أني أحضر كل يوم في ميعادي وأمشى في ميعادي وأحترم الأكبر والأقدم مني وأسمع

كلام رؤسائي".

بينما أكدت إحدى الحالات أهمية الدقة والأمانة والإحساس بالمسؤولية، قائلة: "الواحد لازم يقوم بشغله على أكمل وجه ويحس بمسئوليته ويكون عارفاً" كما ذكرت أخرى: "أهم حاجة الواحد لازم يشتغل بما يرضى الله ويكون أمين في عمله ومن يتق الله يجعل له مخرجاً، واحترام الجمهور كمان من أهم واجبات العمل" كما أضاف أحد المديرين بوزارة الإسكان، قائلاً: "الأمانة وطولة البال واحترام الجمهور والتعامل معهم بكل جد واحترام ده من أهم واجباتنا".

وعن دوافع تفضيل العمل الحكومي كما يراها موظفو العموم (حالات الدراسة)، فقد أوضحت نتائج الدراسة كما يتبين من أقوال مفردات العينة انحصرت في المرتب الثابت والمعاش والأمان والاستقرار الوظيفي الذي يشعر به الموظف فضلاً عن المواعيد الثابتة في العمل وذكرت إحدى المفردات في هذا الصدد: "أهم ميزه هي عدم الخوف من المستقبل مع أن المستقبل بيد الله يعني عندي مرتب ثابت بصرف منه على ولادي مع ان المرتب ساعات مش يكفي، وطبعاً المعاش هأخده لما أطلع معاش"، وذكرت أخرى: "أهم ميزة في الشغل المعاش لأنى لو اشتغلت في أى وظيفة قطاع خاص حأخذ مرتب أكبر بس مش يكون لي معاش وممكن يستغنوا عنى زى ما استغنوا عن كثير في الأحداث الأخيرة فالحكومة برده أمان لى ولولادى". وذكرت إحدى الموظفات في التأمين الصحى "العمل الحكومي مناسب بالنسبة لي كواحدة ست لأن المواعيد مريحة والشغل مستريح وأقدر أوفق بين شغلى وبيتى".

وعن عوامل عدم الرضا عن العمل الحكومي فقد تمثلت في انخفاض الأجور وضالة المكافآت والحوافز وعدم ملائمتها مع زيادة الأسعار التي تفوقها بعشرات المرات فضلاً عن عدم ربط الكفاءة والسرعة في الإنجاز بتقييم الأداء فالجميع يتساوى في التقارير السنوية ولا يتم الترقية أو المكافآت على أساس الكفاءة والجدارة في العمل وإنما تكون حسب الأقدمية في أغلب الأحوال وفي البعض الآخر تدخل فيها اعتبارات أخرى كالمحسوبية والمجاملات والعلاقات الشخصية. فضلاً عن قصور الخدمات الاجتماعية والترفيهية التي تقدمها المؤسسة للموظف العام والتي تنحصر فقط في بعض الخدمات الترفيهية كالتشقق المصيفية والتأمين الصحى للموظفين الذي يقتصر على الكشف ووصف العلاج دون صرف أى مستحقات أو أدوية أو مستلزمات علاجية، والتي تؤدي إلى انخفاض الشعور بالرضا تجاه العمل ومن ثم يسهم ذلك بلاشك في تدنى الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المؤسسة، وذكرت في هذا الصدد إحدى الحالات من مصلحة الضرائب "مفيش عندنا خدمات اجتماعية خالص سواء نوادى أو بناء شقق بأسعار رمزية أو تعيينات لأبناء العاملين مفيش غير المصيف بنروح كل سنه نأجر شقة على حساب المصلحة"، وفي وزارة الإسكان ذكرت أخرى: "كل اللي موجود عندنا هو المصايف اللي بنطلعها كل سنة ومصاريف العلاج مش بالشكل الكامل لما الواحد بيتعب بيروح لدكتور التأمين بنكون متنا وبعد كده لازم نختم الروشته

عشان نصرف العلاج"، وذكرت أخرى في التأمينات الاجتماعية: "معندناش أى خدمات اجتماعية أو ترفيهية إلا المصايف أما المواصلات نفسي تكون متوفرة عشان أنا ساكنة فى العجوزة وشغلى فى الدرب الأحمر". وإذا تعرض أحد الموظفين لحالة مرض أو إصابة فى العمل أو عجز كامل فلا تقدم له المؤسسة سوى مستحقاته الأساسية التى يحددها القانون وذكرت فى هذا الصدد ممرضة بالتأمين الصحى: "أنا الجهة المسئولة عن تقديم هذه الخدمات لجميع المؤسسات لأن يتم تحويل الموظف المصاب لنا هنا فى التأمين ويتم الكشف على المحولين وتحديد نوع الإصابة ونسبة العجز وبناءً عليه يتم اتخاذ الإجراءات الرسمية معه وطبعاً خلال الوقت ده مرتبة يكون واقف وبعد كدة ممكن يتحول أجازة مرضية أو معاش صحى وطبعاً فى الحالتين مرتبه بيقل ومعاشه بيقل".

3) محددات مجتمعية (العلاقة بالجمهور العام): وهى مجموعة العوامل المجتمعية والثقافية التى تسهم فى انتشار الممارسات السلبية من قبل الموظف العام فى علاقته بالجمهور العام وفى أدائه لدوره الوظيفى. فضلاً عن مدى تقييم الجمهور المتلقى للخدمة للمؤسسة والموظف المسئول عن تقديم الخدمة. وقد تم قياسها من خلال المؤشرات التالية: الممارسات السلبية للموظف العام وأسبابها من وجهة نظر الموظف نفسه، والخدمات التى تقدمها المؤسسة للمواطنين وذوى الاحتياجات الخاصة وكبار السن وخدمات الحكومة الالكترونية ومكاتب العلاقات العامة ودورها فى تفعيل الثقة بين المواطن والمؤسسة. وفى ضوء ذلك أوضحت النتائج الميدانية أن الرشوة والاكراميات والمناقصات والعطاءات غير المعلنة تنصدر الأولوية فى مظاهر الفساد التى تعانى منها المؤسسات الحكومية بصفة عامة وذلك بنسبة وصلت إلى 73,4% من إجمالى الاستجابات مع عدم وجود فروق جوهرية بين المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بذلك. وأكدت حالات الدراسة تركيز هذا بين كبار المسئولين والمديرين بنسبة بلغت 70%؛ ويرجع ذلك من وجهة نظرهم إلى عدم وعود رقابة عليهم والمركزية فى اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة. وعبر عن ذلك أحد الموظفين من مصلحة الضرائب: "الرشوة والاكراميات من أكثر أشكال الفساد الموجودة فى العمل الحكومى لأن المسئولين الكبار مفيش رقابة عليهم وكلهم بيقسموا مع بعض ويخلصوا مصالح لبعض". وذكرت أخرى فى التأمينات: "الرشوة والعطاءات بالأمر المباشر اللى احنا منعرفش عنها حاجة وطبعاً المسئولين والمديرين الكبار هم المسئولين عن كده لأن محدش بيراجع وراهم ومحدث بيحاسبهم غير ضميرهم".

وأكد آخرون من الموظفين بنسبة 30% من حالات الدراسة أن الرشوة والاكراميات من الممارسات السلبية التى يقوم بها الموظفون الجدد (الصغار)؛ نظراً لضعف مرتباتهم وانخفاض المكافآت التى يحصلون عليها فضلاً عن غلاء الأسعار، وأرجع البعض ذلك إلى شعور الموظف بالظلم فى المؤسسة التى يعمل بها وفى المجتمع ككل ومن ثم فهو يعتبر أن أخذه اكرامية أو رشوة هو حق له لأنه لا يأخذ حقه من الدولة ذاتها. وفى هذا الصدد تذكر إحدى حالات الدراسة: "الرشوة

موجودة عند كثير من الموظفين في المصالح الحكومية بسبب قلة مرتباتهم وعدم وجود حوافز أو مكافآت تكفيهم".

وجاء في المرتبة الثانية من الممارسات السلبية للموظف العام التغيب عن العمل والانصراف قبل انتهاء أوقات العمل (التزويغ) بنسبة وصلت إلى 70% من إجمالي الاستجابات، ويرجع ذلك إلى أن غالبيتهم يمارسون أعمالاً أخرى من أجل زيادة دخلهم بينما أرجعه البعض إلى ضعف سبل الرقابة على الأداء مما يؤدي إلى التسبب والفوضى في العمل الحكومي بوجه عام، وذهب آخرون إلى شعور الموظف بالملل نتيجة عدم وجود عمل يقوم به فضلاً عن العمالة الزائدة وعدم ملائمة بيئة العمل.

وفي المرتبة الثالثة جاء تطويل الإجراءات وتعطيل مصالح العملاء وعدم احترامهم 33,4%، وذكر في هذا الصدد ما يلي: "الانصراف قبل مواعيد العمل وتعطيل مصالح الناس وعدم احترامهم من أكثر الحاجات السيئة اللي للأسف بيعملها كل الموظفين لأنهم بيعملوا بعد الظهر في وظائف أخرى كمان محش بيحاسب حد هي فوضى". كما جاءت السرقات واهدار المال العام داخل المؤسسات الحكومية، والكوسة والمحسوبية والواسطة بنسب متماثلة 6.7% وذكرت في هذا الصدد إحدى حالات الدراسة في مصلحة الضرائب أن: "الكوسة الموجودة داخل المصلحة أكثر حاجة بنعاني منها وده طبعاً بسبب الفوضى وأن مفيش رقابة". يضاف إلى ذلك كما تبين من المقابلات المتعمقة للحالات عدم تفعيل خدمات الحكومة الإلكترونية في جميع المؤسسات الحكومية (موضع الدراسة) وعدم فهم الغالبية العظمى من موظفي العموم لمعنى الحكومة الإلكترونية واقتصارها على مجرد وجود جهاز كمبيوتر يتم عن طريقة إدخال البيانات وعبر عن ذلك العديد من مفردات العينة كما يلي: "معندناش خدمات الكترونية غير الكمبيوتر اللي أدامى ده لو عاوز تعتبره كده ماشي"، "يعنى إيه خدمات حكومة الكترونية احنا معندناش غير مجموعة كمبيوترات". وأوضحت كذلك المشاهدات الميدانية عدم وجود مكاتب للعلاقات العامة في جميع تلك المؤسسات واقتصار الحال في بعضها على وجود مكتب واحد لتوجيه المواطنين إلى أي مكان يذهبوا فقط. كما كان هناك افتقار حاد لأي خطط زمنية لمواجهة الأزمات وعدم تعطيل مصالح العملاء في حالة حدوث الأزمات وأكدت جميع المفردات البحثية على توقف العمل تماماً أثناء وجود أي أزمة مثلما حدث خلال أحداث ثورة 25 يناير الأخيرة.

ثامناً: الصورة الذهنية للموظف العام عند الجمهور العام:

أسفرت نتائج التحليل الكمي لصحيفة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة من الجمهور العام، والتي بلغ حجمها 200 مفردة من المترددين على المؤسسات الحكومية (مجال الدراسة) وهي: مصلحة الضرائب، والتأمين الصحي، ووزارة الإسكان، وهيئة التأمينات الاجتماعية، ومن خلال طرح سؤال حول ما إذا كانت هناك مواقف إيجابية للموظف أثناء تأدية عمله وتقديمه للخدمة. فأوضحت نتائج التحليل الإحصائي، ارتفاع نسبة من لهم صورة إيجابية وصلت إلى (72,5%) في

مقابل (27,5%) ممن ليس لهم صور إيجابية من إجمالي مفردات العينة البحثية. وتمثلت مظاهر الصورة الإيجابية للموظف كما يتبين من الجدول رقم (1) في المعاملة بأسلوب محترم للجمهور بنسبة (36,7%)، ومحاولة تسهيل الإجراءات بنسبة (29,7%)، والالتزام في معاملة الجمهور بالطابور واحترام كبار السن بنسب متقاربة (17%)، (16,6%) على التوالي، وذلك من إجمالي الإستجابات.

جدول رقم (1)

مظاهر الصورة الإيجابية للموظف العام من وجهة نظر الجمهور

الصوره الإيجابية للموظف	العدد	%
معاملة الجمهور بأسلوب محترم	95	36.7
احترام الطابور	44	17
احترام كبار السن	43	16.6
تسهيل الاجراءات	77	29.7
المجموع (اختيار أكثر من بديل)	259	100

وتجدر الإشارة هنا إلى ما يتمتع به المواطنون (من متلقى للخدمة) من البساطة والطيبة وهي السمة الغالبة للثقافة المصرية؛ إذ يعتبروا أن الكلمة الطيبة أو احترام الطابور من الخدمات الإيجابية التي يتميز بها الموظف القائم بالخدمة، بالرغم من أن ذلك يعد من أدواره الوظيفية الأساسية، ويعتبر المواطن أى توجيه أو مساعدة بسيطة من الموظف هي بمثابة مساعدة واحترام تستحق الشكر والتقدير. فضلاً عن أن قيام الموظف بتسهيل الإجراءات قد يتم تفسيره على أنه من الممارسات السلبيه التي ينتهكها الموظف أثناء تأدية عمله اليومي حيث أنه قد يقوم بتسهيل الإجراءات مقابل الحصول على خدمة معينة أو قضاء مصلحة ما أو التحايل على القوانين واللوائح. ولكن هذا يعد من وجهة نظر الجمهور المتلقى للخدمة من المواقف الإيجابية لأنه لايهمه سوى إنجاز مهمة ذلك المواطن في أسرع وقت ولذلك يعتبر من يقوم بذلك أنه يخدمه ويساعده ويلتمس له العذر في أحياناً كثيرة عندما يطلب منه مقابل لتقديم الخدمة أو لتسهيل الإجراءات.

وذكرت إحدى المترددات على مصلحة التأمينات " الموظف محترم يحاول يخلص الاجراءات لكن المشكله الاجراءات طويله ومملة جداً وحاسه ان محدش فاهمنى"، وذكرت أخرى " الموظفين أي نعم بيعاملوا الناس باحترام لكن مفيش تسهيل فى الاجراءات الطويله أوي ومحدش بيحل ولا يبربط هما بيعملوا اللي مطلوب منهم وبس". وعبرت أخرى في مصلحة الضرائب عن استيائها قائلة " الموظف مش بينفاهم خالص أنا جيت أتكلم علشان مواعيد المعاينة مش مناسبة بالنسبة لى قال ده اللي عندنا " كما أضافت أخرى في التأمين الصحى " الموظفين بيعاملونا وحش ويحسسونا اننا شغالين عندهم". وذكرت إحدى المترددات على هيئة التأمين الصحى وتبلغ من العمر 60 عاماً ومريضة " لازم آجى كل شوية علشان يشوفونى وأنا مريضة أتحرك بصعوبة مش المفروض يصرفوا العلاج لأى حد من أولادى بدل ما آجى وأتبهدل كده، وكل ما أقولهم أنا تعبانه يقولولى ده اجراءات

لازم نثبت إنك موجودة " .

ومما سبق يتضح أن هناك تباين في تقييم الجمهور العام لسياسة العمل من حيث الإجراءات، والروتين، واحترام الطابور، ووضوح المستندات والاجراءات المطلوبة وبين أسلوب الموظف العام ودوره في تفهم المشكلة وحلها أو تبسيطها للمواطن والقدرة على سماعه والتفاهم معه ومعاملته بصورة ايجابية تراعى سنه وظروفه. وعلى هذا فهي منظومة متكاملة لايمكن فصلها عن بعضها البعض و تؤدي في النهاية إلى تكوين صورة ايجابية أو سلبية عن المؤسسة الحكومية وعن الموظف ذاته.

وكشف نتائج الدراسة أيضاً عن وجود العديد من الصور السلبية للموظف العام كما يتضح من الجدول رقم(2)، وتمثلت في عدم تواجد الموظف على مكتبه وتضييعه لوقت العمل بنسبة 29%، تعقيد الإجراءات وعدم وجود نظام في العمل بنسبة وصلت إلى 19,5%، فضلاً عن المعاملة السيئة وعدم احترام الجمهور وطلب إكراميات 11,3%. وعن أسباب هذه الممارسات السلبية من وجهة نظر الجمهور المتلقى للخدمة جاء انعدام الضمير وعدم الاهتمام بالعمل الحكومي في المرتبة الأولى بنسبة 36,5%، وعدم وجود رقابة أو محاسبة للموظف بنسبة 35,4% في المرتبة الثانية من إجمالي حجم العينة. وجاء في المرتبة الثالثة والرابعة ضعف المرتبات الحكومية، الروتين وضغط العمل بنسب وصلت إلى 21,5%، 5,4% على التوالي.

جدول رقم (2)

أسباب الممارسات السلبية للموظف العام من وجهة نظر متلقى الخدمة

الأسباب	العدد	%
ضعف وانخفاض الرواتب	44	21,7
عدم وجود رقابة على الأداء	72	35,4
انعدام الضمير وعدم الاهتمام بالعمل الحكومي	76	37,5
الروتين وضغط العمل	11	5,4
المجموع (أكثر من بديل)	203	100

ونجد هنا كما يتبين من التحليل الإحصائي أن جميع الأسباب التي تدفع بالموظف العام إلى ارتكاب سلوكيات سلبية في التعامل مع الجمهور العام ترجع في إلى الخصائص البيروقراطية والروتين الحكومي المتمثل في تعقد وطول اجراءات العمل وعدم المرونة في اللوائح، فضلاً عن ضعف أساليب الثواب والعقاب وعدم وجود رقابة فعالة على العاملين بجانب انخفاض الدخل العام للموظف مما يسهم في عدم شعوره بالمسئولية الإجتماعية تجاه الوظيفة التي يؤديها. وأكدت على ذلك الكثير من مفردات العينة البحثية من المواطنين، حيث ذكرت إحداها " الروتين والاجراءات الطويلة والرشوة من أكثر الحاجات التي بتضايقني لكن الموظف يعمل كده وحاسس أنه بياخذ حقه لكن ياريت من الحكومة لكن ده بياخذه من الناس الغلابة، والواحد بيضطر يدفع عشان يخلص مصلحته بسرعة "، وعبرت أخرى

من المترددات على وزارة الاسكان محاولة التماس العذر للموظف بقولها " ده مش بايده ده بسبب الحكومة"، وأيد هذا الرأي أحد متلقى الخدمة فى التأمين الصحى" الموظف بيعمل كده غصب عنه هو واخذ على كده من أول النظام اللى فات (تقصد قبل 25 يناير) مفيش حد بيحاسب حد ولا فى ضمير ولحد دلوقتى زى ما حنا".

تاسعاً : أليات تحسين أداء الموظف العام:

أكد غالبية موظفى العموم بالمؤسسات الخدمية (مجال الدراسة) فى اطار سؤالهم حول كيفية الحد من الممارسات السلبية للموظف فى المؤسسات الحكومية من أجل تحسين صورته الذهنية ومن ثم تحسين الصورة الكلية للمؤسسة ككل، على ضرورة زيادة المرتبات والمكافآت المالية للموظفين مع التأكيد على ضرورة ربط الأجر بالأداء، وتفعيل الرقابة الادارية وجعلها أكثر فعالية وصرامة على جميع العاملين صغاراً وكباراً ، وتفعيل أساليب جزاء تكون رادعة وكذلك العمل على تزويد المصالح الحكومية بوسائل تكنولوجية أكثر تطوراً ، وعدم تعيين موظفين جدد إلا فى ضوء القدرة الاستيعابية للمؤسسة.

وعبرت عن ذلك إحدى الحالات بقولها " علشان نكون أحسن لازم مرتباتنا تزيد بشكل يتلاءم مع زيادة الأسعار اللى كلنا بنعانى منها، ويجيبوا موظفين تتناسب أعدادهم ومهارتهم مع حاجة العمل مش مجرد موظفين تتعين ومناقش شغل عمله أو يقعدوا يقرؤوا جرايد". وأشارت أخرى: "الادارة لازم تكون قوية وتضرب بايد من حديد على كل مقصر عشان محدش يقلده"، وذهبت ثالثة إلى: "ضرورة زيادة المرتبات مع وجود إدارة قوية جداً والمكافآت تكون مجزية للى بنجز فى عمله ويشغل بجد وميكونش بيزوغ كل يوم وبعدين يأخذ مكافأة زيه زي اللى قاعد فى الشغل". وأيضاً بالنسبة للجمهور المتلقى للخدمة فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائى كما يتبين من الجول رقم (3) فجاء تحسين أداء الموظف العام من خلال زيادة المرتبات فى المرتبة الأولى بنسبة 76% من إجمالى عينة الجمهور (المتلقى للخدمة)، ويليهما فى المرتبة الثانية جاء عمل دورات تدريبية للموظفين بنسبة 68,5%؛ من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

جدول رقم (3)

سبل تحسين أداء الموظف من وجهة نظر الجمهور العام

سبل تحسين أداء الموظف العام	العدد	%
زيادة المرتبات	152	76,0
دورات تدريبية للموظفين	137	68,5
الترقية على أساس الكفاءة	81	40,5
تفعيل أساليب رادعة للعقاب	70	35,0
إدارة قوية	58	29,0
المجموع (أكثر من بديل)	498	-

وفى المرتبة الثالثة والرابعة كانت الترقية على حسب الكفاءة فى الأداء وليس الأقدمية(أى ربط المكافأة والترقية بالأداء) بنسبة 40,5%، ويليهما وجود

أساليب رادعة للعقاب بنسبة 35% وأخيراً ضرورة وجود إدارة قوية حازمة بنسبة 29% من إجمالي العينة. وأضاف البعض ضرورة تسهيل وتبسيط الاجراءات والتعامل مع الجمهور بصورة أكثر احتراماً وانسانية. وفي هذا الصدد ذكر البعض من من تلقى الخدمة ما يلي: " لو الموظف مرتبه زاد حتلاقيه بيدي في الوظيفة "، وأيضاً " لازم الموظفين يتدربوا على كيفية التعامل مع الجمهور وتسهيل الاجراءات وعدم التطويل فيها "، وأضاف آخر: " لازم يكون في رقابة على الموظف أثناء تأدية عمله عشان ميطلبش اكراميات وميتمدش يطول في الاجراءات ويكون عارف حدوده".

عاشراً: مناقشة النتائج:

فيما يلي يتم مناقشة النتائج في ضوء قضايا الإطار النظري، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة مع محاولة إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف وصولاً إلى توصيات الدراسة .. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

1- تتضمن المسؤولية الاجتماعية للموظف العام، عددًا من المحددات المؤسسية التي ترتبط بالمؤسسة ذاتها مثل: (سياسات العمل، انخفاض الأجور، المستوى التقني، الروتين وتعقد الاجراءات في العمل، عدم العدالة في التوزيع، ضعف سبل الجزاء) ومحددات ذاتية (رؤية الموظف وإدراكه الذاتي للوظيفة ومميزاتها، والتزامه بالتصرف أخلاقياً مع الجمهور العام)، وأخرى مجتمعية وهي التي ترتبط بالجمهور العام والثقافة المجتمعية (رؤية الجمهور وتوقعاته نحو الموظف العام، وقد أوضحت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للموظف هي جزء أساسي من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومن أجل تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية لا بد من البدء بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظف العام، كما تفترض نظرية أصحاب المصلحة.

2- انخفاض مستوى إدراك موظفي العموم للوظيفة بأنها لا تتعدى الحضور والانصراف يوميًا وطاعة الرؤساء، مما يشير إلى تدنى مستوى ادراكهم لمسئولياتهم المهنية والاجتماعية، التي تتمثل في خدمة الجمهور وتحقيق رفاهية المجتمع وعدم استخدام السلطة الوظيفية. وتتفق في هذا مع دراسة (الطراونة، 2002)، و(العنزي، العديم، 2006).

3- هناك اخلال بواجبات الوظيفة ومسئولياتها من قبل كثير من موظفي العموم في مختلف المؤسسات الحكومية واتضح ذلك كما أظهرت نتائج الدراسة من خلال : التغيب المستمر عن العمل، الانصراف قبل مواعيد العمل الرسمية، الاهمال الوظيفي واللامبالاة الذي لاحظته الباحثة لدى كثير من الموظفين والناج عن نقص الحقوق الوظيفية للموظفين المتمثلة في: انخفاض الأجور والمكافآت، وعدم وجود عدالة في توزيع الأدوار، حيث أشار عدد كبير من مفردات العينة إلى اعتمادها على المحسوبية والواسطة والعلاقة مع الرؤساء، فضلاً عن افتقار بيئة العمل للعديد من الوسائل والامكانات التكنولوجية، وتدنى مستوى البنية التحتية لبيئة العمل من حيث التهوية والزحام الشديد وعدم وجود مكاتب كافية للعاملين تتسق مع حجم

العمالة بالمؤسسة . وقد أشار إلى ذلك (الطراونة، 2002) حيث أكد في دراسته على شعور الموظفين بعدم المساواة في النتائج والمنافع الوظيفية وعدم حصولهم على حقوقهم الوظيفية بصورة عادلة وعدم العدالة في تقييم الأداء .

4- انتشار الممارسات السلبية للموظفين بالمؤسسات الحكومية سواء بين كبار المسؤولين ومديري العموم أو بين الموظفين الجدد على حد سواء، وكان على رأس تلك الممارسات الرشوة والاكراميات والعطاءات والمناقصات والتي تتباين في حجمها حسب المستوى والدرجة الوظيفية للموظف ذاته. كما أوضحت نتائج الدراسة أنها ترجع إلى رغبة الموظف في الحصول على بعض حقوقه وامتنازاته التي لا يستطيع الحصول عليها بالطرق المشروعة نظراً لضالة الدخل المادي للموظف الذي لا يتناسب مع ارتفاع تكاليف المعيشة، وتتفق في ذلك مع دراسة (مدوح، 2003)، و(عبد الحميد، 2007)، و(عبد المولى، 2010).

5- أشارت النتائج الميدانية أيضاً على مستوى الجمهور العام إلى أن قبول المواطن (المتلقى للخدمة) دفع رشوة أو اكرامية فضلاً عن التماسه العذر للموظف الذي يقوم بذلك بسبب ضعف مرتبه ودخله الشهري ورغبة منه في إنهاء مصلحته وإنجازها بسرعة يعد من الآليات المهمة التي تسهم في نفسي مثل تلك الممارسات واعتبارها جزءاً أساسياً وملمحاً بارزاً من ملامح الثقافة المجتمعية المصرية في الممارسات اليومية داخل المؤسسات الحكومية الخدمية، ويتم تبرير ذلك من قبل الموظف إذ يعتبر نفسه يقدم خدمة للمواطن ويسهل عليه الإجراءات المطلوبة حتى إن البعض يستغل حاجة كبار السن في هذا نظراً لعد قدرتهم على الوقوف لفترات طويلة وعدم استيعابهم للإجراءات المطلوبة.

6- أن الصورة الذهنية للموظف الحكومي لدى الجمهور هي صورة سلبية وتعد صورة طبق الأصل من الصورة الذهنية للمؤسسة، وتعد العوامل التنظيمية المؤسسية هي المسئول الأول عن تشكل هذه الصورة . كما أشارت كل من دراسة (عبد الهادي، 1989)، (أبو الفل، 2009) حيث أكدتا على سيادة انطباعات سلبية لدى الجمهور العام نحو الموظف الحكومي ترجع إلى عدة أسباب يأتي في مقدمتها: تعقد الإجراءات، وعدم إنجاز العمل في اليوم المحدد وتأجيله لوقت آخر، الاستهزاء والتعالي على الجمهور من قبل الموظف، استغلال السلطة لمصالح شخصية.

7- هناك الكثير من المعوقات التي تواجه تطبيق المسئولية الاجتماعية تجاه المستفيدين في المؤسسات الحكومية الخدمية، جاء في مقدمتها: قلة الدعم الحكومي الذي يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات الحكومية على توفير حوافز ومكافآت لموظفي العموم فضلاً عن انخفاض رواتبهم المادية، وضعف البنية التحتية للمؤسسات الحكومية وعم ملائمتها من الناحية التكنولوجية ونقص الوسائل والأدوات التكنولوجية كالمبيوتر والانترنت. يضاف إلى ذلك غياب الشفافية والمساءلة وكذلك نقص البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسات الحكومية وتتفق في ذلك مع دراسة (سعد، الجميل، 2010)، و(الروابدة، عابنة، 2010)، (الجوفى، 2010).

- 8- تتسم المؤسسات الحكومية الخدمية بثقافة مؤسسية سلبية يتشكل في ضوءها سلوك الفرد الوظيفي، ومن أهم سمات تلك الثقافة المؤسسية ما يلي:
- الروتين وتعقد الإجراءات.
 - عدم العدالة في توزيع الأدوار.
 - نقص وعدم كفاءة الوسائل التكنولوجية .
 - ضعف البنية التحتية وعدم ملائمة بيئة العمل .
 - الصورة السلبية من قبل الجمهور العام للموظفين والمؤسسات الحكومية عامة .
 - ضعف سبل الجزاء والعقاب وعدم ربط الكفاءة بجودة الأداء .
 - عدم سماع شكاوى المواطنين وعدم تلبية احتياجاتهم وعدم المساهمة في خدمة المجتمع
 - غياب القدوة الإدارية وانعدام الشفافية .
 - انتشار العديد من صور الإكراميات والرشوة؛ بغرض تسهيل إجراءات العمل.

* الدلالات النظرية والتطبيقية للنتائج:

- 1- تعد المسؤولية الاجتماعية أحد الآليات المهمة للتطوير المؤسسي وذلك من خلال التزام المؤسسات بتوفير الخدمات المتنوعة، والالتزام بالأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل، ومراعاة حقوق العاملين والحفاظ على البيئة وتحسينها والالتزام بالمنافسة العادلة والبعد عن الاحتكار وإرضاء المستهلك. كما تشمل الشفافية في العمل والبعد عن الفساد الإداري والمالي والأخلاقي
- 2- يجب الانتباه للمسؤولية الاجتماعية تجاه موظفي العموم (كأحد أصحاب المصلحة) ولا بد من تعزيزها والأخذ بها لأنها تحقق للعاملين أهدافهم وتزيد ولائهم والتزامهم التنظيمي واهتمامهم بالمنظمة التي يعملوا بها، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال:
- (1) تهيئة ظروف عمل آمنة وعادلة وصحيحة للموظفين تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والعملية.
 - (2) تشجيع روح المبادرة والابتكار وتوفير فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بتحسين الخدمات وتطوير العمل في جو من الثقة المتبادلة والفهم المشترك.
 - (3) تشجيع الموظفين على التواصل والاتصالات المفتوحة للنقاش الهادف لحل المسائل التي تشغلهم أثناء تأدية واجبات الوظيفة.
 - (4) معاملة جميع الموظفين بعدالة وإنصاف ودون تحيز أو تمييز غير مبرر.
 - (5) توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية والصحية للموظفين لدعم الأمان والاستقرار الوظيفي والولاء الوظيفي.
- 3- يرتبط ظهور السلوكيات السلبية وغير المحبذة والمعيقة للأداء بغياب الأطر الثقافية المؤسسية إضافة إلى غياب مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ومفهوم الخدمة العامة (قوى، 2003)؛ إذ أنه في ظل غياب تلك المفاهيم ظهر الفساد وهذه السلوكيات عندما تنتفىص تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغنى عنها

الموظف في ظل عدم توقيع أطر عقابية رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات. ومن ثم لابد من وضع ميثاق أخلاقي Code of Conduct يدعم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للموظفين ويكون مكمل لقانون الوظيفة العامة ويعمل على تحسين الأداء وتحقيق الشفافية.

4- انطلاقاً من العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي للعاملين والأداء التنظيمي، فلا بد من تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفي العموم في المؤسسات الحكومية من خلال تضمينهم أنفسهم وأشراكهم في الأنشطة الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية من خلال تعريفهم باحتياجات المجتمع ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

5- في ضوء العلاقة بين ثقافة المؤسسة وتحسين الأداء فلا بد من اعتناق ثقافة مؤسسية إيجابية تقوم على محاور أساسية مثل: (الجودة - والابداع - والمرونة - وخدمة العملاء - والعمل بروح الفريق).

المراجع

(1) المراجع العربية :

- 1- أبو الفلفل، إبراهيم(2009)، "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمية الجزائرية" في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر.
- 2- الجوفى، إيمان(2006)، "العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية - أمانة العاصمة"، رسالة ماجستير، كلية الآداب، قسم الاجتماع، اليمن.
- 3- الروابدة، محمد علي & عبابنة، رائد اسماعيل (2010)، "مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، في: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 38، العدد 4، ص: 115-152.
- 4- الزغبى، خالد (2009)، "أثر مصادر ضغط العمل على مستوى أداء الفرد: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام بمحافظة الكرك/الأردن"، في: دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة، المجلد 36، العدد 1، مفيد عزام (تحرير)، ص: 113-138.
- 5- الضمور، صفاء (2009)، "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، في: دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة، مفيد عزام (تحرير)، المجلد 36، العدد 1، ص: 78-94.
- 6- الطبال، عبد الله (2004)، "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف: السيد محمد الغفار، سيد محمد جاد الرب، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 7- الطراونة، تحسين(2002)، توقعات الموظف العام في محافظة الكرك وأثرها على الرغبة بالعمل دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، الأردن.
- 8- العنزي، عوض & العديم، عقوب (2006)، "إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت"، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، في: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 2، ص: 83-107.
- 9- العوامل، نائل(1990)، مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 2، ص: 407-433.
- 10- الغالبي، طاهر & العامري، صالح (2000)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.
- 11- جلبى، علي & خميس، هانى(2011)، العولمة والحياة اليومية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 12- حسين، سمر (2003)، "الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية للصور المستحدثة للرشوة دراسة ميدانية لعينة من العاملين بالقطاع الحكومي"، رسالة ماجستير غير منشورة، إشراف: اعتماد علام، كلية البنات، جامعة عين شمس.

- 13-حسين، ليث & الجميل، ريم (2010)، " المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل دراسة لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل"، العراق.
- 14- خميس، هاني(2009)، " الشركات متعددة الجنسيات بين حقوق المواطنة والمسؤولية الاجتماعية" كلية الآداب، جامعة الاسكندرية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المؤتمر السنوي الحادي عشر " المسؤولية الاجتماعية والمواطنة " .
- 15- رضوان، طارق(2008)، " أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء في مصر"، رسالة دكتوراة غير منشورة، إشراف: ابراهيم ابراهيم بسيوني، محمد ربيع زناتي، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة طنطا.
- 16- زايد، أحمد، وآخرون(2009)، " الأطر الثقافية الحاكمة لسلوك المصريين واختياراتهم دراسة لقيم النزاهة والشفافية والفساد"، وزارة الدولة للتنمية الادارية لجنة الشفافية والنزاهة.
- 17- عبد الحميد، أمال(2007)، " الانحرافات في بيئة العمل - العوامل والآليات"، في: قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري، اعتماد علام وآخرون، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص ص: 559-630
- 18- عبد المولى، عبد الله (2010)، " الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية للفساد الإداري دراسة ميدانية على العاملين بالقطاع العام بمدينة المرج / ليبيا"، رسالة دكتوراة غير منشورة، إشراف: عبد الله محمد عبد الرحمن، كلية الآداب، جامعة الاسكندرية.
- 19- عدلي، هويدا(2009)، " المسؤولية الاجتماعية للشركات- في المفهوم ومتطلباته إشكالية اختلاف السياق الاجتماعي"، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المؤتمر السنوي الحادي عشر " المسؤولية الاجتماعية و المواطنة " .
- 20- قوي، بوحنية(2003)، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، جامعة ورقلة، في: مجلة الباحث، العدد2، ص ص: 70-79.
- 21- ليلة، علي (2009)، " المسؤولية الاجتماعية تعريف المفهوم وتعيين بنية المتغير"، كلية الآداب، جامعة عين شمس، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المؤتمر السنوي الحادي عشر " المسؤولية الاجتماعية و المواطنة".

(2) المراجع الأجنبية:

- 1-Atkins, B.,(2006), Social responsibility: is it "Irresponsibility"? The Corporate Governance Advisor,vol.14,n.6,pp:28-29.
- 2-Encyclopedia of Business and Finance, (2011), "Social Responsibility and Organizational ethics", <http://www.enotes.com/business-finance-encyclopedia/social-responsibility,7/28/2011,pp:1-10>
- 3-Encyclopedia of Business, (2011),"Corporate Social Responsibility", 2nded,[http://www.referenceforbusiness.com/management/comp-De/Corporate Social Responsibility,7/28/2011,pp:1-10](http://www.referenceforbusiness.com/management/comp-De/Corporate%20Social%20Responsibility,7/28/2011,pp:1-10).

- 4-Hopkins, Michael. (2004), Corporate social responsibility: An issues paper, policy integration department world commission on the social dimension of globalization. International Labor Office, Working Paper no. 27, May
- 5- Kolthoff ,Emile & Erakovich, Rodney and Lasthuizen ,Karin(2010),” Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government :the USA, The Netherlands ,Montenegro and Serbia” in: International Journal of Public Sector Management, Lawton, Alan (ed.) ,vol.23,n.7 ,pp:597-612.
- 6-McIntosh, Malcolm(1993),”Introduction “in: Good Business? Case studies in corporate social responsibility, School of Advanced Urban Studies, Clifton, pp:1-9
- 7-Imran, Ali& Rehman,Kashifur & Irshad ,ali & Yousef ,Jamil ,and Zia ,Maria,(2010), “ Corporate Social Responsibility influences, employee commitment and Organizational performance” ,in: African Journal of business Management,vol.4,(12),4 october, pp: 2796- 2801.
- 8-Ojo, Olu (2009),”Impact assessment of Corporate Culture on Employee job performance” in Business intelligence Journal, vol.2, n.2 ,August, pp:388-397.
- 9-Phillips, E. (2006), Corporate social responsibility in aviation, journal of Air Transportation, vol.11, n.1, pp: 65-81.
- 10-Robbin,P.Donald & Reidenbach, R.Eric,(1989), Ethics and profits A convergence of Corporate America’s Economic and Social Responsibility, New Jersey.