



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف 1  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## أطروحة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه \_الطور الثالث\_

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

بعنوان:

تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
\_دراسة حالة بعض المؤسسات\_

تحت إشراف:

د. عبد الناصر رواجي

إعداد الطالبة:

سارة بملولي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د ساعد بن فرحات
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. عبد الناصر رواجي
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الوهاب بلمهدي
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د زين الدين باروش
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د شريف عمر
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د زكية مقري
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر "أ"	د. ليندة رقام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد النبي الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على انجاز هذه العمل، فالشكر لله أولاً وأخراً،

و الشكر للوالدة والعائلة الكريمة على مختلف الدعم والمساندة لإتمام هذا العمل.

ثم الشكر للأستاذ المشرف الدكتور "عبد الناصر رواجي" فله جليل الشكر والعرفان على نصائحه وتوجيهاته القيّمة التي ساهمت كثيراً في تحديد مسار هذا العمل؛

الشكر كذلك للأساتذة الذين لم يبخلوا عليّ بالمساعدة والنصح وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور "عبد الوهاب بلمهدي" والأستاذة الدكتورة "فتيحة ونوغي"

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل القائمين على المؤسسات محل الدراسة لمساعدتهم لي في انجاز العمل فلهم مّيّ أسعى عبارات الشكر والعرفان.

دون أن أنسى توجيهه الشكر مسبقاً للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة العمل وإثرائه أكثر؛

والشكر موصول لكل من: شافية، صباح، سامية... وكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة من بعيد أو قريب.

نسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

فإن أصبنا فمن الله وإن أخطئنا فمن أنفسنا ومن الشيطان.

# إهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى الوطن والموطن أمي حفظها الله

إلى من ربّني وكانت أمي الثانية

إليكم إخوتي ، أخواتي وكل عائلتي

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى جزائر الغد

إلى كل من أحب.....

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

سارة.



مقومة

في ظل التغيرات الهائلة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم خاصة مع التطور الثقافي والاجتماعي، أين وجدت المؤسسات نفسها تعيش في عالم زالت فيه كل الحواجز، عالم واسع الكل فيه مرتبط بالكل وأي تغيير يحدث ولو كان بعيدا سيؤثر على المؤسسة بشكل أو بآخر، ومن بين هذه المتغيرات هو الاهتمام المتزايد بالتنمية المستدامة كإحدى السياسات الفعالة للحفاظ على الموارد واستغلالها بعقلانية، وهذا ما أضاف إلى مسؤوليات المؤسسة مسؤولية جديدة هي المسؤولية الاجتماعية.

تعد المسؤولية الاجتماعية من بين أهم المفاهيم المتداولة في أوساط المال والأعمال حول العالم، فالمؤسسة المواطنة أصبحت مثلها مثل المواطن في المجتمع الذي تنشط فيه، لها حقوق وعليها واجبات ولعل من أبرز هذه الواجبات "خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره وتنميته".

فلم يعد تقييم نجاح وتميز المؤسسة في عالم الأعمال يرتكز على المؤشرات المالية ومقدار الربح المحقق فقط وإنما ما يحدد نجاحها وتميزها هو مدى مساهمتها في خدمة المجتمع الذي تنشط فيه، ولا يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لأطراف معينة على حساب أطراف أخرى بل عليها أن تكون أكثر استجابة وتوازنا فيما يتعلق بأدائها الاجتماعي وتحقيقها لمصالح مختلف الأطراف.

هذه الاستجابة تتطلب وعياً كبيراً من أفراد المؤسسة بمصالح المجتمع، بل أكثر من ذلك تتطلب التزاماً أخلاقياً تجاهها، كون أن الفرد هو مصدر مختلف السلوكيات داخل المؤسسة، والتي بدورها تمثل القيم والمعتقدات التي تشكل في مجملها ثقافة تنظيمية تتبناها المؤسسة.

وباعتبار المورد البشري من بين أهم موارد المؤسسة وركائزها، فإن هذه الأخيرة بأمس الحاجة إلى بناء بيئة ثقافية قوية تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تميزها عن غيرها من المؤسسات فهي تعتبر بطاقة شخصية خاصة بها.

من هذا المنطلق فإن تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومحاولة دمجها ضمن ثقافتها التنظيمية وقبل ذلك ضمن رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية، سوف يمكن الأفراد والإدارة في المؤسسة من تبني هذه الأبعاد والعمل على تحقيقها وتطبيقها على أرض الواقع، باعتبارها جزء من رسالة المؤسسة ومن أهدافها.

## 1. إشكالية الدراسة:

إن التزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية ليس قانونياً أو إجبارياً في غالب الأحيان، وإنما هو التزام طوعي أخلاقي بالدرجة الأولى، والمؤسسة بأمس الحاجة لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها نظراً لأهميتها البالغة في ضمان استمرارها ونجاحها، ولأنه كذلك يجب أن يكون هذا الالتزام مترسخاً في قيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية وليس مجرد شعارات تتبناها المؤسسة.

وبما أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ليست بمنأى عن هذه التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فإنها مثل معظم المؤسسات ومنظمات الأعمال في العالم أدركت أهمية المسؤولية الاجتماعية وحرصت على تبنيها والالتزام بها ومواكبة مختلف التطورات من أجل ضمان الاستمرارية والنجاح. فإذا نجحت المؤسسة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن المسؤولية الاجتماعية، تكون قد قطعت شوطا كبيرا في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية. في ضوء ما سبق، تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة وفقا لنموذج هوفستيد الرباعي؟
  2. ما واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثقافة وممارسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟
  3. هل هناك تباين في التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح؟
  4. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة على التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل طرف من أصحاب المصالح؟
2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية والإجابة على الأسئلة المطروحة نضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة، لنقوم باختبار صحتها من خطئها لاحقا وهي:

- الفرضية الأولى: تتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالإيجابية حيث تسودها الأبعاد الأربعة لنموذج هوفستيد؛
- الفرضية الثانية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غائبة كثقافة وحاضرة كتمارس في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛
- الفرضية الثالثة: هناك تباين في التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وتفاوت في تطبيقها على أرض الواقع؛
- الفرضية الرابعة: هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية السائدة على التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح.

## 3. هيكل الدراسة

يمثل الشكل التالي هيكل الدراسة الذي تم بناؤه انطلاقاً من الإشكالية والفرضيات السابقة:

## الشكل (01): هيكل الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

## 4. أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال دورها في توضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وإلقاء الضوء على طبيعة القيم والأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية، حيث تساهم هذه الدراسة في عرض واقع ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمفهوم وممارسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديدا تلك الواقعة في ولايتي سطيف و برج بوعريبيج.

فمن المهم غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية و ممارستها، والعمل على تبنيتها وإدماجها ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية واعتمادها ضمن استراتيجيات هذه المؤسسات لما لها من أهمية بالغة في ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة.

## 5. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية علي التزام هذه الأخيرة بمسئوليتها الاجتماعية، بالإضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أبرزها:

- التعرف بمفهوم الثقافة التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و إثراء أدبيات الدراسة خصوصا و أنهما من المفاهيم الإدارية التي ما تزال بحاجة إلى البحث و الدراسة؛
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و أهم الأبعاد المكونة لها؛
- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة المؤسسة؛
- التعرف على مدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- التعرف على مستوى تطبيق وتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- تحديد طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمسئوليتها الاجتماعية؛

## 6. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة و حتى تتمكن من اختبار الفرضيات و الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا هذه على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأدوات و المصادر التالية:

في الجانب النظري: تم استعمال المسح المكتبي، من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، و كذا المقالات و المجلات العلمية و رسائل الدكتوراه و استعملنا أيضا المسح الإلكتروني (المعلوماتي) عن طريق شبكة الانترنت.

في الجانب التطبيقي: تماشيا وموضوع الدراسة استخدمنا أسلوب الاستمارة ( الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولى في الميدان العملي للمؤسسات محل الدراسة والتي تمثلت في 22 مؤسسة اقتصادية جزائرية إنتاجية، تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعريرج.

#### 7. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:
- الأهمية المتزايدة لموضوع الثقافة التنظيمية وأهمية البعد الثقافي في تسيير الأفراد والجماعات، والاقتراب من المؤسسات الجزائرية للإطلاع على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها؛
- الحديث عن المؤسسة المواطنة في ظل الاقتصاديات المتطورة وذلك من خلال تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية والالتزام بها، ومحاولة التعرف على واقع هذا المفهوم في المؤسسات الجزائرية؛
- الرغبة في تقريب المفاهيم الإدارية الحديثة ووضع مدراء وإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الصورة، من خلال توضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد في تطوير سياسات وبرامج المؤسسات التي يعملون بها في إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

#### 8. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في بناء إشكالية تنتهي بما توصلت إليه هذه الدراسات، ولقد تم الإطلاع على العديد منها فيما يخص موضوع بحثنا، حيث أن من الدراسات التي اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر توفرت باللغة العربية، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت الموضوع أو شق منه بصفة عامة، حيث سنعرض أهم و أحدث ما توفر لدينا منها:

#### الدراسات بالعربية:

دراسة يوسف جوادي (2013) مقال بعنوان: إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة إطار للتحليل-: وجرت الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، حيث هدفت الدراسة لقياس قيم إدارة الموارد البشرية التي تحكم تصرفات المديرين والإداريين في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحليلها ضمن إطار مدخل ثقافة المؤسسة، وذلك على ضوء التقسيمات التي وضعها العالم هوفستيد والتي عبر عنها في صورة أربعة أبعاد من الثقافة: (التفاوت في السلطة، تجنب المخاطرة، الفردية/الجماعية، الذكورة/الأنوثة).

وتم التوصل من خلال الدراسة إلى التأكيد على مكانة القيم في إدارة الموارد البشرية، فضلا عن توضيح تباين القيم الشخصية والجماعية وانعكاسها السلبي المتمثل في احتدام الصراع بين الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فإن الوعي بالذات وبالآخرين حل جيد لبناء القيمة الأخلاقية الصارمة، وهي بذلك تعكس التفهم العميق للآخرين وهي أساس العلاقات الانسانية.

**دراسة كمال بوقرة (2008/2007) رسالة دكتوراه في علم الاجتماع بعنوان: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية\_ دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز (وحدة باتنة):** هدفت الدراسة لمعرفة مكانة بعض القيم ضمن الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها وتأثيرها بالمشكلات التنظيمية السائدة ، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من القيم من بينها: قيمة العمل ، احترام الوقت...

فقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص، فمن حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هناك إجابات متناقضة حول هذه القيمة (قيمة العمل) حيث نجد أغلبهم ينظرون إلى العمل على أساس أنه مورد مادي يحقق لهم إشباعات بيولوجية وطبيعية فقط، فيما نجد فئات أخرى تعتبر العمل مصدر لتحقيق حاجات معنوية كالمكانة الاجتماعية، واحترام وتحقيق الذات وإرضاء الله سبحانه عز وجل، كما أن النتائج تشير إلى أن احترام الوقت كقيمة من طرف العمال، شيء غير متوفر حيث لاحظنا ميدانيا من خلال الدراسة أو من خلال المعيشة اليومية لعلاقة الفرد الجزائري تبين أن ثقافة الجزائري عن الوقت ثقافة سلبية جدا وغير عملية، كما يمكن استخلاص نتيجة أخرى وهي أن الإنسان الجزائري متذبذب في تحديد مواقفه من الموضوعات، فما يتمناه أو يريجه شيء، وما يقوم به شيء آخر، فالمنطق العملي يغيب بشكل كبير في ثقافة الإنسان الجزائري.

**دراسة وهيبه مقدم (2014/2013) رسالة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر\_ دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**\_: هدفت هذه الرسالة إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري وشملت (110) مؤسسة، و ذلك في إطار معالجة اشكالية مهمة تتمحور حول تقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية. حيث أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، و وجدت أن هذه المؤسسات تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما، حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من : المساهمين و المستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤولياتها البيئية و مسؤولياته تجاه العاملين و الموردين، و لا تمارس مسؤولياتها الاجتماعية تجاه

المجتمع و كشفت الدراسة عن عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسئولياتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

**دراسة عبد الرحمان العايب (2010/2011) رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة:** هدفت الرسالة إلى دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر من خلال دراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، إذ أنه بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية معنية بمراعاة رهانات التنمية المستدامة مثل باقي الأطراف الفاعلة في المجتمع، ونتيجة لذلك أصبحت أبعاد التنمية المستدامة جزءاً لا يتجزأ من انشغالات مدراء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي الدائم والمستمر للتحلي بالتصرفات **المسؤولة اجتماعياً** والتعرف على مدى انعكاس تلك التصرفات على أداءها الشامل والذي يتم البرهنة عنه في أرض الواقع من خلال القياس والإفصاح عن مستويات الإشباع التي تحققها المؤسسة لكل أصحاب المصالح. لقد كشفت الدراسة عن وجود فرق شاسع بين واقع مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت كعينة مدروسة مع المتطلبات الضرورية اللازمة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يزال ضعيفاً عند هذه المؤسسات. ففي إدارتها لعلاقتها بأصحاب المصالح، فإن مستويات الإشباع التي تحققها لهذه الأطراف غير متوازنة، وحتى بالنسبة للأطراف التي تحقق لها مستويات إشباع عالية وهما على وجه الخصوص الزبائن والبيئة الطبيعية، فإن ذلك لم يتأتى كثمار لخيارات إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف، بل جاء نتاج تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة المطابقة لمعايير الإيزو 9001 و 14001 فهذه الأخيرة تم وضعها بدافع وجود الإعانات المالية من طرف الدولة وليس بقناعة من المسييرين بالفائدة التي يمكن أن تعود بهما على المؤسسة من التحكم الجيد في الإدارة والتحسين من الموقع التنافسي، أما عن الأداء الشامل فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات الاقتصادية والمالية فقط مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

**الدراسات الأجنبية:**

**دراسة Coro Strandberg (2009) بحث تحت عنوان:**

LE RÔLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

(دور إدارة الموارد البشرية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العناصر الأساسية التي تعزز كفاءة وترفع العائد من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ووضع إطار أو خارطة



الطريق للمؤسسات التي ترغب في الحصول على عائد مرتفع من المسؤولية الاجتماعية. ومن بين أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة:

- أن إدارة الموارد البشرية بمختلف تخصصاتها تلعب دورا رئيسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن مشاركة العمال يعتبر عامل حاسم في الرفع العائد من المسؤولية الاجتماعية من خلال مشاركتهم في وضع الاستراتيجية وتطبيقها؛
- المؤسسات التي تحقق عائد مرتفع من المسؤولية الاجتماعية هي تلك المؤسسات التي تعمل على دمج ثقافة المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل ضمن أنشطتها وقراراتها والتي تعمل على تقديم مكافآت وحوافز لتشجيع المبادرات الفعالة في إطار المسؤولية الاجتماعية؛
- الموظفون يفضلون العمل في المؤسسات التي تتوافق ثقافتها التنظيمية مع قيمهم الخاصة، وهذا ما يستلزم ادماج المسؤولية الاجتماعية في العلامة التجارية للمؤسسة بما يضمن الحصول على الكفاءات واليد العاملة المؤهلة خاصة في الدول التي تعاني من نقص يد العاملة؛
- يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية ضمن أدوات إدارة الموارد البشرية التي تفتح المجال أمام العاملين على مساعدة مؤسساتهم في تحقيق أهدافها في إطار الاستدامة مما ينعكس إيجابا على تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية محليا وعالميا.

دراسة Ruth Alas (2009) مقال بعنوان:

Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility

(أنماط الثقافة التنظيمية كمؤشرات تنبؤ بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات): هدف البحث إلى دراسة وتحديد العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال الإجابة على الإشكالية: كيف تتنبؤ الثقافة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم تصميم استبيان وزع على 38 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الكهربائية و الالكترونية في 8 بلدان هي: الصين، استونيا، اليابان، روسيا، فنلندا، سلوفاكيا، وألمانيا والتشيك من خلال مجموعة دينكو رينغو الاستشارية (Denki Ringo research group) خلال الفترة 2007-2008 ، حيث اعتمدت الدراسة على نموذج كامرون وكوين (Cameron and Quinn.1998) للثقافة التنظيمية والذي يعتمد على أربعة أبعاد: التسلسل الهرمي، العشيرة، السوق، المرونة وعلاقتها بدرجة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مصالح الوكلاء من جهة و الأداء تجاه القضايا الاجتماعية من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أن هناك أنواع مختلفة من الثقافات في هذه الدول، حيث أن الثقافة السائدة في المؤسسات الفنلندية والاستوائية بعد العشيرة هو المسيطر أما المؤسسات الصينية فتسودها المرونة والسوق أكثر، في حين تركز الثقافة في المؤسسات اليابانية، الألمانية، الروسية، التشيكية والسلوفاكية على بعد التسلسل الهرمي، إذن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على التسلسل الهرمي هي المهيمنة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة المرنة تشجع على تبني المسؤولية الاجتماعية في الاتجاهين: الأداء تجاه القضايا الاجتماعية وأيضاً الاهتمام بمصالح الوكلاء، أما المسؤولية الاجتماعية في ظل ثقافة العشيرة فإنها في اتجاه واحد وهو الأداء الثابت تجاه القضايا الاجتماعية دون مراعاة مصالح الوكلاء.

#### دراسة Geoffrey Williams and John Zinkin (2006) وكانت بعنوان:

The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: Applying Hofstede's typology to the punishment aspect of Corporate Social Responsibility

(تأثير الثقافة على استعداد المستهلكين لمعاقبة المؤسسات غير المسؤولة أخلاقياً: تطبيق نموذج هوفستيد لتصنيف طبيعة العقوبة على جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المواقف تجاه المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الاعتماد على نموذج هوفستيد الرباعي للثقافة التنظيمية (التفاوت في السلطة، تجنب المخاطرة، الذكورة والأنوثة، الفردية والجماعية) في بناء استمارة وزعت على حوالي 90000 من أصحاب المصلحة موزعين على 28 دولة.

من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن ميل المستهلكين لمعاقبة المؤسسات غير المسؤولة أخلاقياً يتصل اتصالاً وثيقاً بالخصائص الثقافية التي حددها هوفستيد، وهذا الاختلاف يشير إلى أن التباين الثقافي ينتج عنه اختلاف في فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مختلف البلدان، وهذا بدوره له آثار وانعكاسات مختلفة، فعلى الشركات متعددة الجنسيات مراعاة هذا الاختلاف والتباين أثناء وضعها لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

#### 9. مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

- جاءت الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة، ومحاولاً جادة لاختبار تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- تتشارك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول توضيح أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها ميزة تنافسية وذات قوة تأثيرية كبيرة على المؤسسة ومستوى أدائها، وأيضاً مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومجالاتها وعناصرها وضرورة الالتزام بها واعتبارها استثماراً مربحاً في المدى المتوسط والبعيد؛
- تعرضت الدراسة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على نموذج هوفستيد الرباعي ومدى تواجد الأبعاد الأربعة ضمن ثقافة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؛
- كما قامت الدراسة بمعرفة مدى إدراك إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودرجة الالتزام بها في عدد من المؤسسات الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة في كل من ولايتي سطيف و برج بوعرييج؛

- سعت الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة على التزامها وتبنيها لمسئوليتها الاجتماعية.

### 10. خطة الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية و اختبار فرضيات الدراسة، قسمنا البحث أربعة فصول كالتالي :

الفصل الأول: يتناول التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وذلك من خلال أربعة مباحث: حيث نتعرض في المبحث الأول والثاني لأبرز المفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (التطور التاريخي، المفهوم، النظريات، الأبعاد...)، أما المبحث الثالث فقد تناول موضوع الأداء الاجتماعي ونماذج قياسه وتم اختيار نموذج أصحاب المصالح لقياس مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، في حين خصص المبحث الرابع للمواصفة الإرشادية ايزو 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تضمن هذا الفصل أربعة مباحث، تناول كل من المبحث الأول والثاني لماهية الثقافة التنظيمية وأبعادها في حين جاء المبحث الثالث ليوضح أبرز النماذج التي تناولت الثقافة التنظيمية، تم اعتماد نموذجها كأساس للدراسة تمثل في نموذج هوفستيد الرباعي، ليأتي المبحث الرابع والأخير ليدرس عملية دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال اقتراح سيرورة من المراحل انطلاقا من قرار تبني برامج المسؤولية الاجتماعية وصولا إلى دمجها ضمن الثقافة التنظيمية والانتقال بها من مجرد برامج وسياسات إلى مبادئ وقيم ضمن الثقافة السائدة في المؤسسات، ويمكن للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من هذه السيرورة المقترحة من أجل تبني المسؤولية الاجتماعية بمختلف برامجها ونشاطاتها، بما يتوافق مع إستراتيجياتها وأهدافها.

أما الإطار التطبيقي للدراسة فجاء في فصلين حيث تضمن الفصل الثالث والذي كان بعنوان: مجتمع ومنهجية الدراسة الميدانية وتناول مبحثين، أين خصص المبحث الأول وعنوانه: مسيرة الثنائية ثقافة تنظيمية ومسؤولية اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدراسة مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى غاية اليوم وانعكاس هذه المراحل على الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات، أما المبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسات محل الدراسة والتي بلغ عددها 22 مؤسسة إنتاجية، والأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار الفرضيات والإجابة عليها، ويعتبر بمثابة الفصل التمهيدي للدراسة التطبيقية.

الفصل الرابع: جاء هذا الفصل تحت عنوان: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج حيث تضمن هذا الفصل خمس مباحث، تم تخصيص كل مبحث للإجابة على الفرضيات الرئيسية الأربعة، ليأتي المبحث الخامس ليتناول تحليل نتائج الدراسة على حسب كل فرضية، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات لكل من الجهات العمومية وأيضا المؤسسات الجزائرية.

## 11. صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا في مرحلة إعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات نذكر من أهمها:
- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها على التزامها بالمسؤولية الاجتماعية؛
  - صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات لإجراء الدراسة الميدانية من خلال الاستمارة المعتمدة، بسبب صعوبة الحصول على الموافقة ورفض الكثير من مسيري الإدارات العليا في المؤسسات توزيع الاستبيان داخل مؤسساتهم للإجابة عليها، هذا ما جعلنا نضطر إلى تقليص عدد المؤسسات المبحوثة؛
  - طول فترة استرجاع الاستمارات الموزعة في المؤسسات، فأحيانا تجاوزت المدة الشهرين، مما تسبب في التأخر في تحليل النتائج انتظارا لجمع عدد كاف من الاستمارات الموزعة.

# الفصل الأول:

الإطار النظري للمسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات

## تمهيد:

إن المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد حاجاته الفعلية، ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثُر الحديث عن التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته.... وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تهتم إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

فلم يعد الأداء المالي وحده مؤشرا لقياس مدى نجاح المؤسسة بل أصبح معيار الأداء الاجتماعي من بين أهم المعايير التي تعتمد في تصنيف المؤسسات ومدى نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

ونظرا لوجود مشكلات كثيرة ارتبطت بإهمال المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية و ما نجم عن ذلك من فساد اقتصادي واجتماعي ظهرت مبادرة دولية لرعاية هذا المفهوم، فوضعت المؤسسة الدولية للتقييس مواصفة إرشادية أطلق عليها اسم (إيزو 26000)، وهي مواصفة تقدم إرشادات وتوضيحات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة (إيزو 26000) من شأنه أن يحسن من الأداء الاجتماعي في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية سواء كانت خاصة أو عمومية، و يجعل منها محركا قويا من محركات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لذلك فإن هذه المواصفة لا تقل أهمية عن باقي المواصفات الأخرى التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليها مثل سلسلة مواصفات (إيزو 9000)، وسلسلة مواصفات (إيزو 14000).

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم النظريات التي تطرقت لها، وأيضا مفهوم الأداء الاجتماعي وأهم النماذج والمعايير ومؤشرات قياسه، بالإضافة إلى مفهوم مواصفة (إيزو 26000)، مبادئها وخصائصها وواقعها في الجزائر.

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من خلال هذا المبحث سوف يتم تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتوجب استعراض الخلفية التاريخية لنشوء المسؤولية الاجتماعية مع التركيز على تعريفها وأهم فوائدها وتبنيها والمناهج التي درستها.

## المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

تمتد جذور المسؤولية الاجتماعية إلى عمق تاريخي ليس بالقليل وهي مرتبطة بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، فلقد كان هناك اعتقاد بأن المؤسسات لا تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح، ولهذا كان هناك حرية مطلقة في الأداء من أجل تحقيق ذلك وهذا ما يعبر عن الأهداف الاقتصادية في ظل مرحلة تعظيم الأرباح، لكن في مقابل ذلك كان هناك من يرى في ضوء ظروف العمل الصعبة ومواقف المؤسسات في ظل الأزمات حيث عليها أن تعمل على رفاهية المجتمع وتطوره وهذا ما يعرف باتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ولقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لإخفاقات المؤسسات في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، والقاعدة في التطور هي أن لكل ظاهرة تاريخية مراحلها وهذا ما سوف نطبقه على المسؤولية الاجتماعية من خلال استعراض مختلف المراحل التي مرت بها.

ويشير كل من (الغالي والعامري) إلى أن مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذت الشكل

التالي<sup>1</sup>:

## 1. الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

لقد ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بقيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الربح، ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح جماحهم هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها فمن خلال تحسين الأداء الاقتصادي وتحقيق الأرباح يؤدي إلى إنشاء مصانع جديدة وبالتالي زيادة إجمالي الثروة القومية مما يعني تعظيم المنفعة للصالح العام.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2005؛ ص60-55.

**2. العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثرن:**

فيها كانت محاولة دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، فقد ظهرت تيارات تطالب بتوفير الأمن والسلامة في العمل وتحسين وحماية حقوق العمال، وهذا ما يمثل تطورا في المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بأحد الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة وهم العمال.

**3. كبر حجم المؤسسات:**

في هذه المرحلة وطبقا للتطورات التي شهدتها فترة الثورة الصناعية وازدهار الصناعة أصبح العامل متخصص في جزء بسيط في العمل بالإضافة إلى التطور التكنولوجي والاعتماد أكثر على الآلات والتلوث البيئي الناتج عن تصرفات عرضية أو مقصودة، مثلا ارتفاع عدد السيارات التي تجوب الشوارع والغازات المنبعثة منها، كذلك الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية.

هذا ما تطلب انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أكثر استيعابا واهتماما بالبيئة ومختلف متغيراتها.

**4. تأثير الأفكار الاشتراكية:**

هي من العلامات البارزة التي أدت بالمؤسسات إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية وخاصة ما ارتبط منها بالعمال من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل والتقاعد... وحتى بالنسبة للمالكين.

**5. مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:**

إن إهمال إدارات المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية ممكنة من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، مما أدى إلى انهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العمال وتسبب في اضطرابات كثيرة نتجت عنها دعوات لتدخل الدولة لحماية مصالح العمال، وهنا ظهرت نظرية كينز التي تطالب بتدخل الدولة بحد معقول لإدارة التوازن الاقتصادي.

**6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:**

هي من المراحل الأساسية في تبلور فكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات العمالية والمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العمال، المشاركة في اتخاذ القرار، تحديد الأجر الأدنى وظهور جمعيات حماية المستهلك، هذا ما يمثل البداية الحقيقية لتطبيق عناصر المسؤولية الاجتماعية.



**7. مرحلة المواجهة الواسعة بين الإدارة والنقابات:**

تميزت هذه المرحلة بزيادة قوة النقابات وتأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام، فمثلا عن التطور في وسائل الإعلام التي ساهمت في توعية الأفراد والمطالبة بحماية البيئة من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية، وهذا ما ساهم في تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

**8. مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:**

في هذا المرحلة بدأت المؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط سواء الأخلاقية أو الاجتماعية، وظهرت قوانين ودرسات بدأت المؤسسات في صياغتها وتبنيها.

**9. جماعات الضغط:**

تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من أصحاب المصالح، من أمثلتها جمعية حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة.. وأصبحت لهذه الجمعيات قوة تأثير واسعة على قرارات المؤسسات.

فأصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضجا كفكرة نظرية، أقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية مفروضة على المؤسسات.

**10. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:**

تتميز هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وظهور العولمة والخصخصة وازدهار تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات مما يعني تخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم الخدمات من خلال الخصخصة وهذا ما حمل في طياته الكثير من المشاكل من تسريح العمال وتغيير هيكل اقتصاديات دول العالم، هذا ما أدى إلى المطالبة بالتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية في ثلاث مراحل كالتالي:

المرحلة الأولى والتي ارتبطت بفكرة أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق المنفعة الذاتية للمالكين وتعظيم الأرباح، مما يؤدي إلى إنشاء مصانع جديدة وبالتالي تحقيق المنفعة العامة للمجتمع.

لكن هذه الأفكار لم تدم كثيرا في ظل الأزمات الاقتصادية في بداية القرن 20 م، حيث برزت في هذه المرحلة تيارات تطالب بتحسين ظروف العمل وحماية حقوق العمال بالإضافة إلى تلبية حاجات المجتمع ومختلف الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة، وهي ما مثلت المرحلة الثانية في تطور المسؤولية الاجتماعية.

لتأتي المرحلة الثالثة التي تعتبر الانطلاقة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أرض الواقع، حيث ساهم التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام في انتشار الوعي بالمسؤولية الاجتماعية والمطالبة بحماية البيئة ومتغيراتها من التلوث والارتقاء بالمجتمع إلى الرفاهية.

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد رافق التطور في مسؤوليات المؤسسة تجاه مجتمعاتها تصاعدا في تأثيرات المجتمع وضغوطاته، لأن تبني إدارة المؤسسة مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو المبادرات الطوعية التي تقوم بها لإرضاء المجتمع، وهكذا ظهرت المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، والتي بدأت ارهاصاتها بدفع من المنظمات غير الحكومية كردة فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض المؤسسات، ردود الفعل هذه استطاعت مع مرور الوقت أن تصل إلى المؤسسات والمنظمات العالمية والحكومات والنقابات لدعوة مختلف المؤسسات لأداء مسؤوليتها الاجتماعية<sup>2</sup>

لقد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية واختلفت باختلاف وجهات نظر واضعيها واختلاف تخصصاتهم.

فقد عرف بيتر دروكر (1970) Peter Drucker المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: "الالتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وهي بمثابة العقد والاتفاق على تحقيق حاجات المجتمع والعمل على ضمان رفاهيته وسعادته.

وعرفها Holms على أنها "الالتزام على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وإيجاد فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"<sup>4</sup>

هذا التعريف يعتبر تفصيلا للذي سبق وتأكيدا عليه وربما هذا التعريف كان مبالغا فيه، فلقد حمل المؤسسات مسؤولية إنجاز أنشطة تحقق مصلحة المجتمع حتى وإن كان ذلك لا يخدم مصلحة المؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> عايد عبد الله العصيمي؛ المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة؛ اليازوري للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2015؛ ص9.

<sup>3</sup> Archie B Caroll, **Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct**, Business Society, USA., vol. 38, n° 3, 1999, p 286.

<sup>4</sup> Holmes, Sundra I, **Corporate Social; Performance and Present Areas of Commitment**. Academy of Management Journal. Vol. 20, 1985.

ولقد عرفها Poul Samuelson وهو من بين أبرز مؤيدي وأنصار المسؤولية الاجتماعية حيث عرفها بأنها " مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا، كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب أن لا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها، إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمؤسسة أرباحا على المدى الطويل ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير"<sup>1</sup>

يظهر هذا التعريف الموازنة بين مصلحة المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة، فبسعي المؤسسة لتحقيق هدفها الرئيسي وهو الربح سوف تعمل على تحقيق المصلحة العامة للمجتمع وذلك بوضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق مختلف المصالح دون الإضرار بأي طرف.

ويعرفها الاتحاد الأوروبي على أنها " الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة وبشفافية ومحاسبة ل يتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال"<sup>2</sup>

ويعرفها كارول Caroll وهو من الباحثين المتخصصين في مجال المسؤولية الاجتماعية فقد أوضح أنها تشمل على أربع جوانب " ما يتوقعه المجتمع من المؤسسات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية"<sup>3</sup>

فقد أشار الباحث لكون المؤسسة تتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع في أربع جوانب اقتصادية، تشريعية (قانونية)، أخلاقية وتطوعية (خيرية).

وقد عرفها Christian Brodhag على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية الاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائها لأنشطتها التجارية وكذلك في علاقتها مع أصحاب المصالح،

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، رسالة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2003، ص38

<sup>2</sup> عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2011.

<sup>3</sup> محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص40

فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح<sup>1</sup> هنا يضيف التعريف صفة الطوعية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فهي بطريقة تلقائية عندما تهدف لتحقيق مصلحتها الخاصة سوف تحقق المصلحة العامة للمجتمع ولأصحاب المصالح، وأشار أيضا إلى الاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة... وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة من جهة وعلى المجتمع وأصحاب المصالح من جهة أخرى.

لقد تعددت و اختلفت التعاريف تبعا لاختلاف توجهات الباحثين والاقتصاديين، وهذا ما يعبر عن الصعوبة في إيجاد تعريف شامل وموحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يضم مختلف هذه الآراء. ولكن بالرغم من ذلك يمكن اقتراح التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية: هي عقد طوعي تلتزم به المؤسسات تجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصالح، تتحقق فيه المنفعة المتبادلة وتقوم المؤسسة بواجباتها تجاه كل الأطراف سعيا منها لتحقيق التنمية والرفاهية لهم.

### المطلب الثالث: فوائد وأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن موضوع المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها أو عدم تبنيها من قبل المؤسسات يقوم في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي والبيئي بعناصره المختلفة، فلقد فرضت مسألة المسؤولية الاجتماعية نفسها في عالم العلاقات الاقتصادية سواء المحلية منها أو الدولية، وظهرت كتفاعل لعدة عوامل نذكر منها<sup>2</sup>:

1. تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم المؤسسات وتعقد علاقاتها؛
2. إسهام أكبر للمؤسسات في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها؛
3. ضرورة إسهام المؤسسات في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية؛
4. أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف المؤسسات ووسائل عملها؛
5. التطور في وعي الإنسان وإدراكه لذاته وللمجتمع؛
6. الاهتمام العالمي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس تخصصات في علاقة المؤسسات والمجتمع؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب، مرجع سابق

<sup>2</sup> محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 48

7. تراكم البحوث العلمية النظرية منها والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### 1. فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية

إن للمسؤولية الاجتماعية فوائد كثيرة في حال تبنيها وتطبيق مبادئها، وهذه الفوائد ليست حكرًا على المجتمع بل أيضا تعود على المؤسسات بالنتفع.

#### 1.1 فوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على المؤسسات

إن التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يحقق لها عدة فوائد منها<sup>1</sup>:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاء أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
- ✓ إن المسؤولية الاجتماعية تضيي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- ✓ كذلك إنها تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛
- ✓ المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية في المجتمع.

#### 1.1 فوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على المجتمع

- إن العائد الذي سيحققه المجتمع جراء التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يمكن أن يتلخص بالآتي:
- ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛
- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية في العمل، الشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات؛
- ✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم...
- ✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام في منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب؛ مرجع سابق، ص 64

✓ إن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو استثمار يعود على المؤسسات بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والفئات المتعاملة معها، كما يزيد من انتماء العاملين والمستفيدين لهذه المؤسسات.

أما فيما يخص الدولة فهي أحد المستفيدين الرئيسيين من التزام المؤسسات بمسؤوليتها تجاه المجتمع، والجدول التالي يوضح الآثار الاقتصادية الناجمة عن تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

الجدول رقم (01-01): الآثار الاقتصادية الناجمة عن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المعايير	تطبيق أو عدم تطبيق المعايير	الوسائل المستعملة في التطبيق	الفوائد الإستراتيجية	الفوائد الاقتصادية على المدى القصير	الفوائد الاقتصادية على المدى الطويل
حماية البيئة	نعم	-الإبداع -إدخال تكنولوجيا الإنتاج النظيف	الأسبقية في الاهتمام بحماية البيئة	-ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات -انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	-زيادة الحصة السوقية -تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	دفع ضرائب ورسوم بيئية		النتيجة المالية لا تتأثر	-فقدان حصص سوقية -تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
جودة المنتجات وجودة العلاقة مع الزبون	نعم	-الإبداع -عملية الرقابة على الجودة	- وفاء وولاء الزبائن -توسع الحصة السوقية للمؤسسة	-ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات -انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	-ربح حصص سوقية -تحسن النتائج المالية
	لا	-	-فقدان زبائن -تدهور هامش الربح	-تدهور رقم أعمال المؤسسة	تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
إدارة الموارد البشرية	نعم	-برامج تدريب وتكوين -حركية الأفراد	-مناخ اجتماعي مستقر -تضافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة	ارتفاع الإنتاجية	تحسين التنافسية والنتائج
	لا	-	-مناخ اجتماعي غير مستقر - ارتفاع تكاليف تسريح اليد العاملة	انخفاض الإنتاجية	تدهور النتائج
تطبيق مبادئ	نعم	تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	جذب مساهمين جدد	الإدارة الراشدة للمؤسسة	ارتفاع القيمة السهمية للمؤسسة

الحكم الراشد	لا	—	التعرض إلى الهجوم بالبورصة	فقدان القدرة على التحكم في المؤسسة	تدهور القيمة السهمية للمؤسسة
الاندماج في الوسط الاجتماعي	نعم	طرف ذو صلة في التنمية المحلية	تحسين صورة وسمعة المؤسسة	الاتصال الجيد مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي	انخراط الشركاء المحليين في مشروع المؤسسة
	لا	—	—	—	—

المصدر: عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2011، ص 67

## 2 المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية كغيرها من المفاهيم التي تعرضت للنقد من طرف بعض الباحثين ورجال الأعمال، كما وجدت دعما من البعض الآخر، وهذا ما سوف نحاول توضيحه من خلال هذا العنصر.

### 1.2 المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية

يمثل المجتمع الإطار الكبير الذي تعمل فيه المؤسسات وإن وجودها يصبح غير مبرر في حالة عدم اهتمامها بقضايا هذا المجتمع الأساسية منها بشكل خاص، فتعارض أهداف المؤسسة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك بإعطاء الأولوية للمجتمع قياسا للمؤسسة<sup>1</sup>، ومن بين الحجج التي يستندون عليها:

1. تمثل المسؤولية الاجتماعية فعلا أخلاقيا واجبا وذلك لكون المؤسسة جزءا لا يتجزأ من المجتمع، وعليها إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية للمجتمع؛
2. القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل التزامات أخلاقية واجتماعية على المؤسسات، تفرض الموازنة بين زيادة الأرباح وتوسيع الاستثمار من جهة وبين تحقيق حاجيات العمال والمجتمع من جهة أخرى؛
3. يرى أنصار المسؤولية الاجتماعية أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا اجتماعيا أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما ذي مردود مستقبلي مهم للمؤسسة؛
4. تحسين وتطوير صورة المؤسسة في المجتمع من خلال ممارستها ودعمها لنشاطات اجتماعية وثقافية تنعكس على سمعتها وشهرتها؛

<sup>1</sup> محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 69.

5. الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها<sup>1</sup> حيث أن مساهمة المؤسسات في تحسين الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمع يجنبها المشاكل المختلفة، التي قد تتطور وتتفاقم ويصعب علاجها.

## 2.2 المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

تتركز الآراء المعارضة لقيام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية على كون هذه المهام تتعارض مع الهدف الرئيسي وهو تحقيق الأرباح، ويمكن ذكر بعض هذه الحجج فيما يلي:

1. إذا ما أخذت المؤسسات بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول وفي وقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية<sup>2</sup> وتفقد بذلك المؤسسات هدفها الأساسي هو تعظيم الربح وتحقيق الاستمرارية؛

2. ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمؤسسة وتلاشيها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمؤسسات في تبني أهداف اجتماعية وتصبح المؤسسات عاجزة على الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستمرار في البحث والتطوير وتقديم منتجات جديدة، وهذا الأمر سينعكس على أدائها الاقتصادي وبالتالي ستتراجع مبادراتها الاجتماعية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية<sup>3</sup>؛

3. لا تمتلك قوة القانون في إلزامية التنفيذ بل تبقى مجرد عمل طوعي تقوم به المؤسسات، وعليه صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية؛

4. تعتبر المسؤولية الاجتماعية تكاليف إضافية تتحملها المؤسسات جراء الأنشطة الاجتماعية والتي ستنعكس على المجتمع من خلال زيادة سعر السلع والخدمات؛

5. محدودية الخبرة والمهارة التي تمكن المؤسسات من معالجة المشاكل الاجتماعية، كونها تركز في الأساس على الأداء الاقتصادي، تعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.

<sup>1</sup> عبد الرزاق سالم الرحالة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص87

<sup>2</sup> نفس المرجع؛ ص88

<sup>3</sup> محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص73.



## المطلب الرابع: مناهج و خيارات المسؤولية الاجتماعية

إن سعي العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر متعددة، فقد وضعوا لها مسميات مختلفة، ولهذا هناك عدة مناهج للمسؤولية الاجتماعية وسندكر منها ما يلي:

**1. المنهج الأول:** يقوم هذا المنهج على أساس بلورة ثلاث توجهات أساسية للمسؤولية الاجتماعية معبرا عنها بثلاثة أنماط<sup>1</sup> هي:

**1.1 النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية:** تقوم فكرته على مبادئ الاقتصاد الحر والقوى المتحركة فيه والتي ترى أن المؤسسة تتبنى مسؤوليتها الاجتماعية من خلال التزامها بتقديم السلع والخدمات التي ترضي المجتمع وتستجيب لحاجاته، وأن أية التزامات أخرى إضافية ترجع إلى تقدير المؤسسة وإدارتها والتي يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المؤسسة وإمكانياتها وبما لا يؤثر على أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها تحقيق أقصى الأرباح.

**2.1 النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:** تأسست فكرة هذا النمط استنادا إلى النقد الموجه إلى النمط الاقتصادي، باعتبار أن إطار عمل المؤسسة يفترض أن يشمل مجمل الأهداف الاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية، حيث ذهبت بعض الأطروحات بعيدا في هذا النمط ونادت بضرورة أن تنتقل مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة، وهذا فإن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام المؤسسة بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع.

**3.1 نمط التكاليف الاجتماعية:** المستند إلى وجهة نظر أكثر تطورا عن طبيعة العقد الاجتماعي الذي أضاف مسؤوليات وأعباء جديدة تفرضها المجتمعات بقواها المختلفة على المؤسسات، وبهذا فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن اعتبارها وظيفة ومهام جديدة تضاف إلى وظائف رجال الأعمال، بالتالي فإن ما تتحمله المؤسسة من مسؤولية اجتماعية يمكن أن تحسب كغيرها من التكاليف في ضوء بدائل متعددة القرار.

**2. المنهج الثاني:** على أساس هذا المنهج يمكن النظر للمسؤولية الاجتماعية ببعدين أساسيين، الأول يرتبط بالداخل أي بالعمال وتحسين ظروف عملهم بجميع أشكالها، والثاني مرتبط بالخارج والتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات، وطور هذا المنهج ثلاث أنماط للمسؤولية الاجتماعية هي:

<sup>1</sup> Porter, Michael E., & Kramer, Mark R., "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard business Review, December 2006 ;p 78-92.

1.2 النمط الكلاسيكي التقليدي: هذا النمط لا يتعد كثيرا عن فكرة النمط الاقتصادي والذي يتمحور حول هدف تعظيم الربح في إطار نظرة عقلانية يؤمن بها مديرو المؤسسات، تنطلق من فكرة أن العمل سلعة تباع وتشتري في ضوء العرض والطلب عليها.

2.2 النمط الإداري: المتضمن تحقيق المنفعة الذاتية للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق منفعة الأطراف الأخرى يمثل توجهها عقلانيا جديدا للإدارة، حيث أن العلاقة مع المستهلكين تقوم على أساس الموازنة في المصالح وعلى شاكلة العلاقة مع موردي المواد الأولية للمؤسسة، فضلا على أن تحقيق رضا المستهلك يعد أمرا حيويا.

3.2 النمط البيئي: مسؤولية المؤسسة في هذا النمط المحافظة على البيئة وتحقيق نوعية حياة أفضل للعمال وللمجتمع ككل، كذلك فإن ما هو نافع وضروري للمجتمع يجب أن يحظى بعناية خاصة من قبل إدارة المؤسسة.

3. المنهج الثالث: الذي يقوم على أساس تحديد ثلاثة أنماط مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات وهي:

1.3 النمط الاقتصادي: وفق هذا النمط ترى أنه على المؤسسات التركيز على هدف تعظيم الربح و أن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نتائج عرضية ومشتقة منه حيث يرى Milton Fridman أن المديرين هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها، وبهذا فهم يمثلون مصالح المالكين التي يفترض أن تنجز بأحسن الطرق لتعظيم الأرباح.

2.3 النمط الاجتماعي: هو نقيض لتوجهات النمط الأول، وفي إطاره فإن المؤسسات تعتبر وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها، مراعية آثار هذه القرارات على كل جوانب المجتمع.

3.3 النمط الاقتصادي الاجتماعي (المتوازن): حيث أن هذا النمط يرى أن إدارة المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة أو بعض جهات ذات مصلحة، بل أنها تمثل مصالح جهات عديدة يفترض أن توازن إدارة المؤسسة بين مصالحها مجتمعة.

4. المنهج الرابع: في إطار هذا المنهج الذي وضع أسسه الباحث Carol والمتمثل دراسة المسؤولية الاجتماعية ضمن أربعة أبعاد هي:

1.4 المسؤولية الاقتصادية: تستند 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 على المجتمع والبيئة.

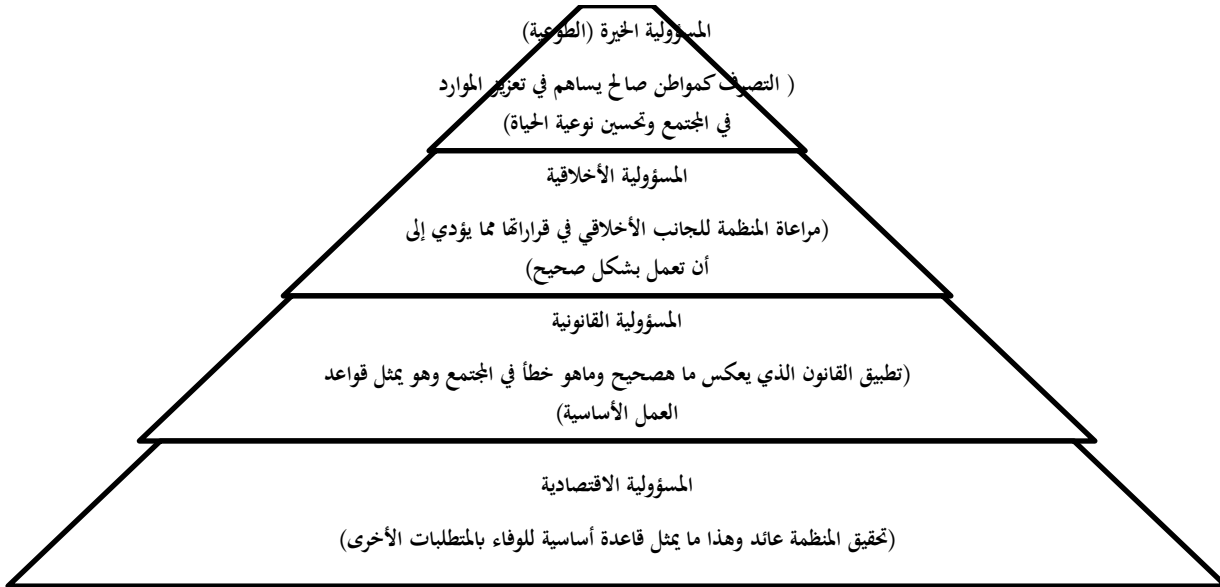
2.4 المسؤولية القانونية: يقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك، ويحتوي مجموعة كبيرة من عناصر يفترض أن تحترم من طرف المؤسسات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة بين المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم، وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد والتلوث الحاصل في الماء، الهواء والترية.

3.4 المسؤولية الأخلاقية: تستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية، وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

4.4 المسؤولية الخيرة (الطوعية): ترتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل غيرها من جوانب أخرى.

والشكل الموالي يوضح هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية

الشكل رقم (01-01): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



Source : Carroll, A. B ; **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders** ; Business Horizons, Vol. 34 ; 1991. .p 40.

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية وفق كارول هي:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية +

المسؤولية الخيرية

إن فهم هذه العناصر الأربعة لكارول يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية، حيث تمثل هذه العناصر متطلبات أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من طرف المؤسسات، في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دورا كبيرا فيما يخص العنصر الأخلاقي والتطوعي علما بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناها المؤسسات.

### المبحث الثاني: نظريات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفي حقيقة الأمر انحصر بين نظرتين، النظرة التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية<sup>1</sup>.

وباختلاف النظريات اختلفت الأبعاد وإن تشابهت في بعض الأحيان، فيما يلي سوف نحاول التطرق لأبرز نظريات ومن ثم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية اجتماعية فإن أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكد أو غير موجود<sup>2</sup>، حيث يختلف كتاب الإدارة في تفسير حدود العلاقة التي يجب أن تربط بين المؤسسة و المجتمع، كما تختلف النظريات الإدارية في حصر نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفيما يلي سوف نحاول ذكر بعض هذه النظريات.

<sup>1</sup> ضيائي نوال؛ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة تلمسان الجزائر؛ 2010/2009؛ ص13.

<sup>2</sup> Michel Capron ; " L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation " ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N07 ; Université de Paris 12 ; Saint Denis ; P 11.

## 1. النظرية النيوكلاسيكية:

رائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

فأصبح (Milton Friedman) رائد النظرية النيوكلاسيكية و الذي يعتبر الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم، كما انتقد الموجة الجديدة الداعية إلى دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسات، مؤكداً أن المسيرين بهذه الطريقة يحطمون أسس المؤسسة الحرة، فهو يرى أن عليهم - أي المسيرين - أن يعظموا قيمة الأرباح للمساهمين فقط<sup>1</sup>.

و تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي، فالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لهذه النظرية "تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، فالوظيفة الوحيدة للمؤسسة هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح"، هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام<sup>2</sup>، فالإطار العام لهذه النظرية يتمثل في سعي المديرين نحو تنظيم الربحية وزيادة حقوق الملكية، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية السلطات الرسمية والمؤسسات غير معنية بالأمر، حيث أن ما تقدمه من مخرجات (خدمات ومنتجات) يعد مفيداً بالنسبة للمجتمع<sup>3</sup>.

و بالتالي تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات ليست لديها مسؤوليات اجتماعية، حتى لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة.

## 2. نظرية العلاقة:

تعود جذور هذه النظرية إلى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، حيث قسم العالم D.Secchi هذه النظرية إلى ثلاث نظريات فرعية هي<sup>4</sup>:

- نظرية المجتمع/المؤسسات
- نظرية المؤسسة المواطنة
- نظرية العقد الاجتماعي

<sup>1</sup> Ivana Rodié; **Responsabilité sociale des entreprises-le développement d'un cadre européen;** mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'étude européennes ; Genève; Avril 2007; p 17.

<sup>2</sup> زكية مقري و نعيمة بجاوي، دلائل اسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الاسلامي و الوضعي، ورقة علمية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول : الاقتصاد الاسلامي: الواقع و رهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية -الجزائر، 23 و 24 فيفري 2011، ص3

<sup>3</sup> محمد جودت ناصر و علي الخضر؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل؛ منشورات جامعة دمشق؛ سوريا؛ 2014؛ ص38.

<sup>4</sup> D.Secchi ; **Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsablite ;** International Journal of Managelent Reviews ;Vol 09/ Issue 4 ; 2007.

نظرية المجتمع/المؤسسات تقوم على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين: المجتمع والمؤسسة، ومن مقاييس هذا التفاعل هو تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، لذلك لا بد أن تعكس المسؤولية الاجتماعية مدى 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 على فكرة دمج المسؤولية الاجتماعية في مختلف وظائف المؤسسة واستراتيجياتها.

فيما تعد نظرية العقد الاجتماعي أساسا لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع لنشاطات هذه المؤسسات.

حيث تركز هذه النظرية على أن المؤسسات التي تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية هي تقوم بنشاط حضاري كتحصيل حاصل نتيجة تواجدها داخل المجتمع، حيث أشار Davids إلى أن "المسؤولية الاجتماعية لا تتحدد بما يفرضه القانون من التزامات عليها، بل بما يفرضه العقد الاجتماعي والأعراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل على تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع وتقديم العلاج المناسب لها"<sup>1</sup>.

### 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 بانجاز المؤسسة لأهدافها"<sup>2</sup>، في حين يعرفهم G.Hirigoyen et J.Caby على أنهم "أفراد أو مجموعات لهم نصيب من نتائج المؤسسة"<sup>3</sup> و تمتد أصول نظرية أصحاب المصلحة إلى التيار الذي يعتبر أن المؤسسة و قطاع الأعمال يمثلان جزء من المجتمع. وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصر فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح.

حيث نجد أن هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم، والطريقة الأكثر شيوعا لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين المؤسسة<sup>4</sup>. وتشمل مجموعة أصحاب المصالح كل من:

<sup>1</sup> June Keith Davids ; **Five Proposition for social responsibility** ; Business Horizon ; 1975.

<sup>2</sup> Bruno Boidin et Nicolas Postel et Sandrine Rousseau, **La responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste**, Presses universitaires du Septentrion, France, 2009, p:99.

<sup>3</sup> Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen ; **La Création de Valeur de l'entreprise**, 2ème édition, éd: ECONOMICA, Paris, 2001, P104.

<sup>4</sup> Andrew L. Friedman and Samantha Miles, **Stakeholders Theory and Practice**, Oxford University Press, 2006, p13

- **المساهمون:** هم أصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم الحصة السوقية لأسهمهم، كما أنهم يسعون دوماً للحصول على أرباح متزايدة لذلك فهم يأملون في أن تتوسع المؤسسة و تحقق مركز مالي متميز<sup>1</sup>، حيث يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، إذ أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يحولهم من الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم.
- **الزبائن أو المستهلكون:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بمنتجاتها وخدماتها وتوزيعها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء.
- **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب بل تتعداها إلى 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<sup>2</sup>
- **المجتمع المحلي:** يعد المجتمع المحلي على نفس القدر من الأهمية التي تحظى بها الأطراف المستفيدة الأخرى، وكون المؤسسة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع فإن مسؤوليتها في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات تصبح أعظم، مما يتوجب عليها وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي<sup>3</sup> حيث يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين؛ نقصد بهم 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 معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان.
- **الحكومة:** تعد الحكومة من خلال أذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة حيوية في المؤسسة، فهي مسؤولة قانونياً وأدياً 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 مدى الالتزام بالقوانين والنظم والتعليمات، وكذا مساندة برامجها

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني؛ إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز؛ الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2006، ص71

<sup>2</sup> Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, **The Stakeholder Theory**, Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, p7

<sup>3</sup> خالد مُجَدَّ بني حمدان، وائل مُجَدَّ صبحي إدريس؛ الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛ 2007؛

ص98

ودفع الالتزامات الضريبية، في حين تتوقع المؤسسة من الحكومة أن توفر الدعم و الأمن و الاستقرار والبيئة الاستثمارية الملائمة داخل المجتمع.

- **المنافسون:** تحتوي هذه الفئة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة، وباعتبارها إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها<sup>1</sup> وهي مؤسسات تبحث غالباً عن التزام المؤسسة بقواعد المنافسة الشريفة.

- **جماعات الضغط:** وتتمثل في المنظمات غير الحكومية، نقابات العمال، الجمهور ووسائل الإعلام، وتلعب هذه الأخيرة دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية، وقد تنامي دور هذه الجماعات سواء المنظمات غير الحكومية أو النقابات العمالية وحتى وسائل الاعلام في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كتمثيل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

<sup>1</sup> Michael e. porter, "competitive strategy techniques for analyzing industries an competitors, the free press, 1985, p23 .



## المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من خلال ما سبق فإننا نلاحظ أن اختلاف المناهج وإن تشابهت في بعض العناصر أدى إلى اختلاف أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب وجهة نظر كل باحث، لذلك سوف يتم عرض بعض الدراسات التي حددت أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

فقد حدد كل من Pride et ferrell أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أربعة أبعاد هي:

1. **البعد الإنساني:** أن تكون المؤسسة صالحة وأن تعمل على الإسهام في التنمية وتطوير المجتمع، وأن تعمل على تحسين نوعية الحياة.
2. **البعد الأخلاقي:** بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
3. **البعد القانوني:** أي أن المؤسسة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.
4. **البعد الاقتصادي:** يقصد بها أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

أما البروفيسور Donna Wood الذي طبق برنامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمة MHC العالمية فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية فيما يلي: مبادئ المسؤولية الاجتماعية؛ عمليات المسؤولية الاجتماعية؛ المخرجات.

فقد اعتمد برنامج المسؤولية الاجتماعية كنظام له مدخلات ويمر بعمليات وتنتج عنه مخرجات تعبر عن تأثير تلك البرامج على كافة أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة.

أما Wolfgang (2000) فقد أشار في البحث الذي نشره في جامعة كاليفورنيا إلى أنه يمكن تقسيم مسؤولية المؤسسة من خلال الأبعاد التالية:

- المسؤولية تجاه المجتمع والثقافة: أي مدى مساهمة المؤسسة في الحياة الثقافية للمجتمع.
- المسؤولية تجاه الأفراد المتأثرين بنشاطات المؤسسة: مثل علاقة المؤسسة بالمستهلكين، العاملين فيها، ومختلف أصحاب المصالح.
- المسؤولية تجاه البيئة: من خلال الالتزام بالأنظمة البيئية وحماية الموارد الطبيعية.

أما الباحث كارول Carrol الذي يعتبر أول من أعطى تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأول من وضع لها أسسها النظرية، فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أربعة هي: المسؤولية الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية والخيرية. والجدول التالي يوضحها بأكثر تفصيلا.

الجدول رقم (01-02): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمنافسين؛ احترام قواعد المنافسة	المنافسة العامة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها له؛ استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	التكنولوجيا	
عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها؛ حماية الأطفال صحيا وثقافيا؛ حماية المستهلك من المواد المقلدة	قوانين حماية المستهلك	القانوني
منع تلوث المياه، الهواء والتربة؛ التخلص من المنتجات بعد استهلاكها؛ منع الاستخدام التعسفي للموارد صيانة الموارد وتنميتها	حماية البيئة	
منع التمييز على أساس العرق، الجنس أو الدين؛ ظروف العمل ومنع الأحداث من العمل؛ التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي؛ عمل المرأة وظروفها الخاصة؛ عمل ذوي الاحتياجات الخاصة والتشغيل غير القانوني للمهاجرين	السلامة والعدالة	
مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك؛ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف؛ مراعاة حقوق الإنسان	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
احترام العادات والتقاليد؛ مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية	الأعراف والقيم الاجتماعية	
نوع التغذية، الملابس، خدمات، النقل العام..	نوعية الحياة	التطوعي (الخيري)

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة

- وقد حدد كارول المسؤولية الاجتماعية في ثلاثة مفاهيم هي<sup>1</sup>:
1. المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح: وتشير إلى المسؤولية الاقتصادية.
  2. المسؤولية تجاه أصحاب المصالح: ضرورة تلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين...
  3. المسؤولية تجاه المجتمع: ضرورة التزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور اسلامي

بما أنه تم التطرق للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفهومها وأبعادها في الفكر الغربي المعاصر، كان لابد أن نتطرق لواقع هذا المفهوم في الفكر الإسلامي، وذلك لكون المجتمع الجزائري هو مجتمع مسلم يستمد قيمه ومبادئه من الثقافة الإسلامية ومن القرآن والسنة كنصوص شرعية تمثل القواعد العامة التي يجب السير عليها وإتباعها، لذلك ارتأينا توضيح نظرة الإسلام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

لعل السمة الأساسية المميزة للإسلام هي شموليته لكافة أبعاد الحياة الإنسانية هذا الشمول الذي أشارت إليه الآية الكريمة: " وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ " ( سورة النحل، الآية: 89) وإلى جانب شموليته جاء الإسلام ديناً كاملاً متكاملًا لهداية البشرية فقد قال تعالى: " الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا " (المائدة، الآية: 03) فأعلن الله تعالى للمسلمين إكمال العقيدة، وإكمال الشريعة معاً، اللذين يكوّنان معاً جوهر الدين وهذا الكمال يعني كفاية الكتاب والسنة كمنهاج حياة للمسلم لذلك كان لابد من الحرص على معرفة النظرة الإسلامية في ميادين الحياة العملية والعلمية.

و جاء الدين الإسلامي الحنيف بالعديد من الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، كون الإسلام يعد نظاما شاملا للحياة ولا يقتصر على العبادات فقط بل يمتد ليشمل مختلف المعاملات بين الأشخاص.

في الإسلام المؤسسة شخص معنوي لديها حقوق كما عليها واجبات ومسؤوليات ومن بينها المسؤولية الاجتماعية، والتي وجب عليها العمل على تحقيقها على أرض الواقع والانتقال بها من مجرد قوانين ومشاريع إلى أعمال في الميدان، فإذا ما أتينا على موقف الإسلام من كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فسنجد أن

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص61.

كل بعد قد تم تناوله بشكل أو بآخر سواء من خلال الآيات القرآنية أو الأحاديث النبوية الشريفة، أو من خلال اقتفاء أثر السلف الصالح رضوان الله عليهم<sup>1</sup>.

### 1. الإسلام والمجتمع:

حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة نصيب من الحظ أو الخير الذي يمكن أن تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، والحديث الشريف خير دليل على ذلك، يقول صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله " ( أخرجه الترمذي ) وفي الحث يقول ﷺ " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو عمل ينتفع به أو ولد صالح يدعو له " (رواه مسلم) ويكون ضمن الصدقات الجارية بناء المساجد، المدارس... وتقديم مختلف الخدمات العامة التي يمكن أن يستفيد منها المجتمع.

### 2. الإسلام والاهتمام بالفرد (العامل):

في مجال الاهتمام بالأفراد هناك مبادئ وقواعد بينها الله عز و جل في كتابه الكريم وسبقت كل المبادئ والقوانين الوضعية، فاهتمام الإسلام بتربية وإعداد الفرد المسلم جعل الرسول ﷺ يقضي الفترة الأولى من بعثته في إعداد الفرد المسلم كخطوة أولى لبناء المجتمع الإسلامي بكافة نظمه الاجتماعية ومنها نظامه الإداري، فحث الإسلام على العمل وجعله أساس المجتمع الإسلامي، واهتم بإعداد وتربية العامل بحيث يصبح مهيناً للعمل ويتكفل الإسلام بإيجاد العمل له فلا يصبح عالة على المجتمع الإسلامي وإنما فردا ذا قدرة عملية بجانب الصدق والأمانة والإخلاص كما أقر الإسلام بقيمة العمل والعامل.

فيذا كان الفكر الإداري في بداية القرن 20م قد ألقى الضوء على أهمية الاهتمام بالأفراد وحاجياتهم، فنجد الإسلام هو السباق إلى ذلك، حيث قال رسول الله عليه وسلم: " من كان لنا عاملا فليكتسب زوجة، فإن لم يكن له خادم فليكتسب خادم، فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكنا " (رواه أبو داود)، و يقول ﷺ: " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " (رواه البخاري)

### 3. الإسلام وحماية المستهلك:

وضع الإسلام إطارا أخلاقيا محددًا للعمليات والمبادلات التجارية، وفرض القوانين التي تكفل حماية المستهلك والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش، وفي هذا قال تعالى: " فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا

<sup>1</sup> فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق، 74.

تَبَخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ۚ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ " (سورة الأعراف، الآية: 85)

وحول جودة المنتج قال رسول الله ﷺ: " إن الله يحب إن عمل أحدكم عملا أن يتقنه" (رواه الطبراني). كما قال ﷺ: " من غشنا فليس منا" (رواه مسلم) ولتنظيم العلاقة بين البائع والمشتري أنشأ الرسول ﷺ "نظام الحسبة"، نظام إسلامي أساسه الإشراف على المرافق العامة وهو ما يعرف في العلوم الإدارية الحديثة بوظيفة الرقابة الإدارية، يقوم بها موظفون متخصصون بالأنشطة القانونية والاقتصادية لضمان حماية القوانين والحقوق.

#### 4. الإسلام وحماية البيئة:

- اهتم الدين الإسلامي بالبيئة وقدم جملة من الركائز للمحافظة على البيئة من بينها:
- العناية بالتشجير وزراعة الأرض: حيث قال ﷺ: " لا يغرَس مسلم غرسا أو يزرع زرعاً فيأكل منه إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كان له صدقة" (رواه مسلم)
  - كما حث الإسلام على إعمار الأرض وعدم إفسادها حيث يقول تعالى: " وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ حَوْفًا وَطَمَعًا ۚ إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ " (الأعراف الآية 56)
  - وهناك العديد من التوجيهات العظيمة حول النظافة، من نظافة البدن إلى نظافة البيئة والمحيط، حيث يقول عليه الصلاة والسلام: " الطهور شرط الإيمان" (رواه مسلم)
  - ويحث الدين الحنيف عن إماطة الأذى عن الطريق وتحسينه وتنظيمه حيث يقول ﷺ: " الإيمان بضع وسبعون بابا أفضلها لا إله إلا الله وأدناها إماطة الأذى عن الطريق" (رواه أبو هريرة)
  - كما جاء الإسلام بالعديد من الإرشادات حول ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية كونها منفعة عامة للجميع، حيث قال تعالى: " إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا " (الإسراء الآية 27)، كما نهي رسول الله ﷺ عن قطع الأشجار والتبذير في استخدام المياه حيث قال: " لا تسرفوا في الماء ولو كنتم على نهر جار" (رواه أحمد) وقال: " كل واشرب والبس وتصدق في غير سرف ولا مخيلة" (رواه أحمد و أبو داود) فالمؤمن مأمور بالاعتدال في كل شيء منهي عن الإسراف في كل شيء حتى الماء حتى في الوضوء والغسل يقتصد. بالإضافة إلى العديد من التوجيهات والإرشادات التي تخص البيئة ومختلف متغيراتها.

فنظرة الإسلام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قد سبقت نظرة الغرب، وإن لم تكن محددة المعالم لكنها كانت تحمل في طياتها توجيهات وإرشادات تساهم في جعل المؤسسة تلعب دورا مهما في المجتمع وتعمل على حمايته والمحافظة عليه.

### المبحث الثالث: الأداء الاجتماعي

الأداء هو مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المادية المتاحة، بالإضافة إلى إنجاز الأهداف الأخرى والمتمثلة في تحقيق رضا الزبائن، وتحقيق حصة سوقية عالية، إلا أن الأداء خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقارنة أكثر إماما وشمولية وهي تلك المتعلقة بتحقيق النجاح في تحمل المسؤولية تجاه المجتمع يطلق عليه بالأداء الاجتماعي أو الأداء الشامل.<sup>1</sup>

يمثل الأداء مفهوما جوهريا ومركزيا في إدارة الأعمال نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، فالعصر الذي تنشط فيه المؤسسة اليوم هو عصر المنافسة والتغيير، لذلك فإن تحسين وتطوير الأداء أصبح ضرورة حتمية مفروضة على كل مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرار.

فالمؤسسات الناجحة اليوم لم تعد تسعى فقط لمواكبة التغيرات الحاصلة والمنافسة الموجودة في بيئتها، بل تسعى إلى أكثر من ذلك إلى الريادة والتميز، فأصبح مفهوم الأداء ضمن التفكير الاستراتيجي للمؤسسة فهي بذلك حريصة على توفير كل العوامل ومتطلبات تحقيق أداء متميز يضمن لها النجاح وتحقيق أهدافها.

حيث يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم الثبات في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميّزت حركية المجتمعات البشرية.<sup>2</sup>

فالأداء يعكس قدرة المؤسسة على خلق القيمة للشركاء وأصحاب المصالح من العملاء، موردون، المجتمع... إلخ وهو يعكس أهداف كل طرف والتي تصب في مجملها في أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب؛ المرجع السابق؛ ص 158.

<sup>2</sup> الشيخ الدوي؛ تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء؛ مجلة الباحث؛ جامعة الجزائر؛ العدد 07/ 2009-2010؛ ص 221.

<sup>3</sup> Sylvie Saint-Onge et Victor Haines; **Gestion Des Performances Au Travail**; De Boeck; Belgique; 2007; p17.

## المطلب الأول: ماهية الأداء الاجتماعي

هناك عدة تسميات أو مصطلحات تطلق على الأداء الاجتماعي، فهناك من يسميه الأداء الشامل أو المستدام لارتباطه بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويشمل الأبعاد الثلاثة: البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد المجتمعي.

ومن خلال دراستنا سوف نستعمل مصطلح **الأداء الاجتماعي** إشارة إلى الأداء الشامل أو الأداء المستدام.

## 1. تعريف الأداء الاجتماعي

الأداء الاجتماعي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الاجتماعية 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 تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دون التفريط في الجانب المالي للأداء"<sup>1</sup>.

و يعرفه Paul Pinto بأنه: أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العمال والزبائن والمساهمين، وذلك بغرض تقوية النظام البيئي الرأسمالي<sup>2</sup>

حيث يعتبر الكاتب أن الأداء الاجتماعي هو الاستخدام الأمثل للموارد من قبل المؤسسة خدمة للفئات المختلفة من أصحاب المصالح وهنا ذكر كلاً من العمال، الزبائن والمساهمين أو المالكين، وذلك بغرض تحسين النظام البيئي والاقتصاد بصفة عامة، والأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي، الزبائن، البيئة والطبيعة وكذلك الأجيال المستقبلية.

كما يعرف أيضاً على أنه: ذلك الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها، وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن الأداء الاجتماعي يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يظهر أن الأداء الاجتماعي يرتبط في جانب معين بالبعد البيئي بالإضافة إلى كونه يقيس مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف.

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب؛ مرجع سابق؛ ص 160.

<sup>2</sup> Paul Pinto; **La Performance Durable**; Ed Dunad; Paris; 2003; p1.

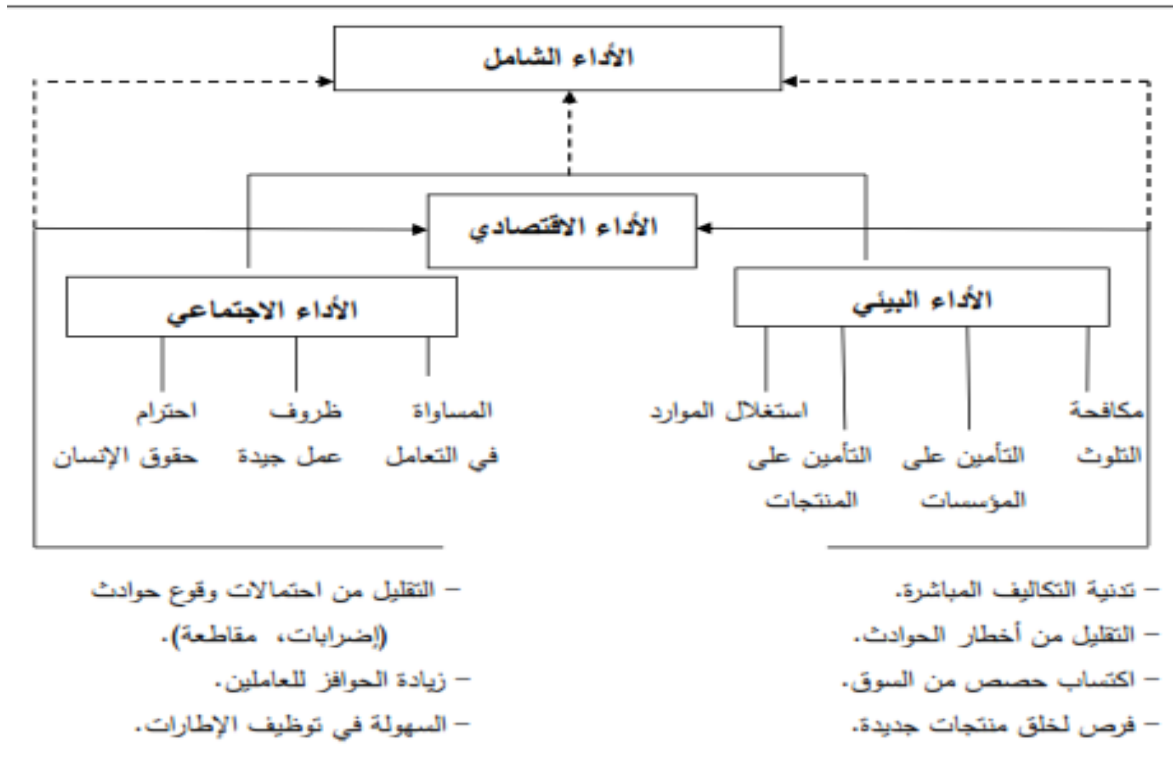
<sup>3</sup> David AUTISSIER et autres, **l'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés**, Edition d'organisation, Paris, France, 2007, p. 335.

وعليه يمكن تعريف الأداء الاجتماعي على أنه: نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً باستخدامها الأمثل لمواردها في إطار التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية وخدمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة معها.

## 2. أبعاد الأداء الاجتماعي

إن الأداء الاجتماعي ( الشامل) هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء<sup>1</sup>:

- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية؛
  - البعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة؛
  - البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.
- والشكل الموالي يوضح أبعاد الأداء الاجتماعي (الشامل) بشيء من التفصيل.
- الشكل رقم (01-02) : الأداء الاجتماعي (الشامل)



Source: Emmanuelle REYNAUD, *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2006, p 27.

<sup>1</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, **le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004, p.10



وعليه فإن الأداء الاجتماعي لا يركز فقط على النتائج المالية وتعظيم منفعة المساهمين بل أيضا يجب على المؤسسة أن تراعي مختلف تطلعات وأهداف الأطراف ذات المصلحة.

### المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء الاجتماعي

مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تزايد الاهتمام أيضا بالأداء الاجتماعي وطرق قياسه، هذا الأخير يصعب في كثير من الأحيان قياسه وتقديره كميًا، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة لا يمكن تقييمه والحكم عليه بنظرة مجردة بمعزل عن تكاليف الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية للنشاط الاقتصادي 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.<sup>1</sup>

وهذا كان سببا في ظهور عدة نماذج تقيس الأداء الاجتماعي من أهمها ثلاث نماذج هي: نموذج المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، بطاقة الأداء المتوازن المستدام و نموذج أصحاب المصالح.

#### أولاً: نموذج المحاسبة الاجتماعية (المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية)

قبل الخوض في ماهية المحاسبة الاجتماعية، تجدر الإشارة إلى تعدد المصطلحات فهناك من أطلق عليها "المحاسبة الاجتماعية"، وآخرون أطلقوا عليها "محاسبة المسؤولية الاجتماعية" والبعض الآخر أطلق عليها "المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية"، إلا أن الجميع يدور حول نفس الجوهر لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة.

#### 1. تعريف المحاسبة الاجتماعية

يرجع ظهور مصطلح المحاسبة الاجتماعية لأول مرة في عام 1923 حين أشار (Sheldon) إلى أن بقاء أي مؤسسة يحتم عليها أن تستوفي مسؤوليتها الاجتماعية، ثم بدأ هذا المفهوم ينتشر في الجامعات ومراكز البحث ومجالس القضاء، فأصبحت المؤسسات ملزمة بالوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية مع ضرورة الإعلام عن الأداء الاجتماعي و الإفصاح عنه، و هذا استدعى التغيير من الاتجاهات التقليدية للمحاسبة، فأصبحت عملية قياس الأداء الاجتماعي جزءاً من مهمة المحاسب وواجب تجاه الرأي العام لمجتمع المؤسسات.<sup>2</sup>

قد عرفت المحاسبة الاجتماعية على أنها: مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسات وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> حارس كريم العاني؛ دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية في مملكة البحرين؛ مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع: الريادة والابداع - إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة؛ جامعة فيلاديلفيا؛ الأردن؛ مارس 2005؛ ص9.

<sup>2</sup> وهيبه مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ مرجع سابق؛ ص 173.

وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسات<sup>1</sup>، وعرفت أيضا على أنها: عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات قياس الأداء الاجتماعي على مستوى المؤسسة، ثم تقديم معلومات بطريقة منتظمة والتي تستخدم في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وأخيرا إيصال هذه المعلومات للأطراف المعنية داخل المجتمع سواء كانت هذه الأطراف من داخل المؤسسة أو خارجها<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن تعريف المحاسبة عن الاجتماعية على أنها: نظام محاسبي يختص في عملية قياس الأنشطة التي تحدث فيما بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية من حولها، ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي تترتب عليها لجميع الأطراف ذات المصلحة، وبذلك قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

## 2. مجالات المحاسبة الاجتماعية

هناك أربع مجالات للأداء الاجتماعي التي تشملها المحاسبة الاجتماعية وهي<sup>3</sup>:

1.2 **العاملين**: يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المؤسسة على الأشخاص العاملين فيها، كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العاملين، ويمثل هذا مجالاً داخلياً من مجالات المحاسبة الاجتماعية.

2.2 **البيئة**: يشمل مجموعة من الأنظمة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المؤسسة لنشاطها، والتي تؤثر على البيئة وذلك للمحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمؤسسة والمحافظة على الموارد الطبيعية، وهذا المجال من أهم مجالات المحاسبة الاجتماعية.

3.2 **المستهلك**: يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك و المحافظة على هذا الرضا كزيادة أمان المنتج، وعدم خداع المستهلك والصدق في الإعلان، و توفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريق الاستخدام و حدودها والمخاطر المرتبطة و مدة صلاحية الاستخدام.

4.2 **المجتمع**: يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور كتشغيل المعاقين و العجزة، إفساح المجال أمام الطلبة الجامعات للتدريب، إقامة حضانات الأطفال، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا يهدف إلى تنمية و تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

<sup>1</sup> يوسف محمود جبروع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية 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، جانفي 2007؛ ص 247.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل وآخرون؛ المشاكل المحاسبية المعاصرة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ الأردن؛ 2002؛ ص 164.

<sup>3</sup> وهيبه مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ مرجع سابق؛ ص 174.

## 3. القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية

قبل التطرق للقياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية، وجب التطرق لمفهوم القياس المحاسبي بصفة عامة. يعد القياس جوهر المحاسبة نظرياً وتطبيقياً، وقد تم وضع مفهوم القياس المحاسبي من قبل العديد من الباحثين والمنظمات المهنية، فقد عرفت عملية القياس المحاسبي بأنها: هي مقارنة عنصر بعنصر آخر للوصول للقيمة العادلة الذي يخزنه العنصر المقاس وعادة ما يكون عنصر المقياس هو النقود. وبالتالي يتضح أن العملية المحاسبية هي أولاً: قياس، ثانياً: اعتراف وتسجيل الأحداث الاقتصادية وثالثاً: إفصاح وتوصيل المعلومات لمتخذي القرارات<sup>1</sup>.

أما القياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي فيهتم بتحديد قيمة التكاليف الاجتماعية والتي تمثل التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع في صورة أضرار تسببها المؤسسة ولا تعوض عنها، ومن المفترض أن تقدر قيمتها وتحملها المؤسسة كالتزام اجتماعي، كالضرر الناتج من تلويث المؤسسة للبيئة، أو التكاليف الاجتماعية لما تقدمه المؤسسة من مساهمات كالتكلفة الناتجة من قيام المؤسسة بالتوعية الصحية أو المساهمة في بناء المساجد، كذلك تحديد قيمة المنافع التي تعود على أفراد المجتمع وذلك بشكل مالي قدر الإمكان وفي أضعف الحالات بشكل وصفي<sup>2</sup>، وعليه فإن أساس القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يشمل قياس التكاليف الاجتماعية والعوائد الاجتماعية.

## 1.3 التكاليف الاجتماعية:

هناك وجهتي نظر متعارضتين، الأولى اقتصادية والثانية محاسبية:

فالاقتصاديون يرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في المساوىء التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، كالتلوث الناتج عن النواتج الكيماوية أو دخان المصانع أو أية مواد ضارة أخرى، وبالتالي فإن هذه التكاليف يتحملها المجتمع وليس أصحاب المؤسسة .

في حين يرى المحاسبون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأعباء المالية التي تنفقها المؤسسة ولا يتطلبها نشاطها الاقتصادي فضلاً عن عدم حصول المؤسسة على أية منفعة أو عائد اقتصادي مباشر مقابل هذه التكاليف، بل يتم إنفاقها نتيجة لالتزام المؤسسة ببعض المسؤوليات الاجتماعية لقوانين تفرضها الحكومة.<sup>3</sup>

## 2.3 العوائد الاجتماعية :

ويقصد بالعوائد الاجتماعية تلك الفوائد التي تعود في معظمها لأطراف خارج المؤسسة<sup>1</sup>، أي عائد للمجتمع أو لأحد عناصره سواء كان اقتصادياً أو غير اقتصادياً، وسواء كان داخلياً أو خارجياً وتتضمن هذه المنافع كل ما قامت المؤسسة بتوفيره للمجتمع وحصلت أو لم تحصل على مقابل له.

<sup>1</sup> وليد الحياي؛ نظرية المحاسبة؛ الأكاديمية العربية المفتوحة؛ الدنمارك؛ 2007؛ ص 101.

<sup>2</sup> هاتو خلف لعبي؛ محاسبة التلوث البيئي؛ الأكاديمية العربية؛ الدنمارك؛ 2009؛ ص 54.

<sup>3</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي؛ المشاكل المحاسبية المعاصرة؛ الأكاديمية العربية؛ الدنمارك؛ 2010؛ ص 22.

يعد قياس مجالات الأنشطة الاجتماعية العمود الفقري للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي سيتم التطرق إلى القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي وفق المجالات الأربعة:

1. قياس عمليات مجال الموارد البشرية (العاملين): ويمكن قياس الأداء المحاسبي للمؤسسة تجاه هذه الفئة من خلال بعض المؤشرات منها:

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية.

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:

معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل x عدد العمال

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات:

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ / عدد العمال

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها:

مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.

2. قياس عمليات مجال المساهمات البيئية: ويمكن قياس الأداء المحاسبي للمؤسسة تجاه البيئة من خلال بعض المؤشرات منها:

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام:

مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف

الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المحيط:

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث

3. قياس عمليات مجال المنتج (تجاه المستهلك): ويمكن قياس الأداء المحاسبي للمؤسسة تجاه هذه الفئة من خلال بعض المؤشرات منها:

<sup>1</sup> مأمون حسين القاضي؛ نظرية المحاسبة؛ الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر؛ 2001؛ ص136.

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتوج:
- مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتوج/ تكاليف الإنتاج الاجمالية.
- 4. قياس عمليات مجال المساهمات العامة (المجتمع): ويمكن قياس الأداء المحاسبي للمؤسسة تجاه المجتمع من خلال بعض المؤشرات منها:
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:
- مساهمة المؤسسة = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية/ إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.
- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:
- مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة/ تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية
- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة:
- مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

#### 4. الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

يوفر تطبيق نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية العديد من المزايا أهمها تعميق الدور الاجتماعي للمؤسسات المختلفة بتحفيزها لخدمة المجتمع، وتوفير معلومات على قدر كبير من الأهمية تستخدمها الجهات المختصة<sup>1</sup>.

و الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحقه بها أداة لتحقيق ذلك، إن الإفصاح المناسب هو الذي يلي احتياجات ومصالح أطراف المؤسسة، وهو إفصاح يجعل التقارير غير مضللة وذات كفية تجعل للتقارير قيمة إعلامية يستطيع مستخدم تلك التقارير الاسترشاد بها واتخاذ القرارات استنادا عليها<sup>2</sup>.

و يتم الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية بثلاثة أساليب<sup>3</sup>:

- أن يتم الإفصاح في تقارير منفصلة عن القوائم المالية وملحقاتها (طريقة الفصل)؛
- أن يكون الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي ضمن القوائم المالية التقليدية؛

<sup>1</sup> Laufer, William, **Social accountability and corporate greenwashing**, kluwer academic publishers, Netherlands, Vol. 43, No.3, 2003, p 285.

<sup>2</sup> يوسف محمود جربوع؛ مرجع سابق؛ ص 250-251.

<sup>3</sup> نوفان حامد محمد العليمات؛ العوامل المؤثرة على الإفصاح المحاسبي لتكاليف المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية لشركات الصناعات البتروكيمياوية المساهمة الأردنية؛ رسالة ماجستير تخصص محاسبة- جامعة آل البيت؛ غير منشور؛ الأردن؛ 2008؛ ص25.

- أن يقتصر الإفصاح الاجتماعي في التقرير السنوي للمؤسسة أو في تقرير مجلس الإدارة. كما يتحدد نطاق الإفصاح بثلاثة آراء هي:
- **الرأي الأول:** وصف الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسة بصورة إنشائية مع الاستعانة ببعض المؤشرات الكمية و النسب الإحصائية، حيث لا يتضمن في مثل هذه الحالة الإفصاح عن قيمة التكاليف و المنافع الاجتماعية.
- **الرأي الثاني:** الإفصاح عن التكاليف البيئية و الاجتماعية فقط دون الإفصاح عن قيمة المنافع البيئية والاجتماعية، بافتراض الصعوبات التي تواجه قياس المنافع.
- **الرأي الثالث:** أن يتضمن التقرير الاجتماعي التكاليف و المنافع الاجتماعية معا.

### ثانيا: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام

قبل التعرف على بطاقة الأداء المتوازن المستدام، لابد من التطرق لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهم أبعادها باعتبارها الأصل الذي تم تعديله وتوسيعه ليشمل البعد الاجتماعي 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 نظاما إداريا إلى جانب كونها نظاما قياسيا<sup>1</sup>. إن المؤسسات التي تسعى إلى الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دوليا في ظل بيئة الأعمال الحالية، تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية<sup>2</sup>، 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<sup>3</sup>، ويهتم نموذج تقييم الأداء المتوازن بقياس أداء المؤسسة في الجوانب أو المحاور الأربعة التالية: - المنظور المالي - منظور العملاء - منظور العمليات الداخلية - منظور التعلم والنمو.

<sup>1</sup> نَجْد الطعمانة؛ معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي؛ ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية؛ المؤسسة العربية للتنمية الإدارية؛ مصر؛ 2007؛ ص409.

<sup>2</sup> Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action** ; Harvard Business School Press, September 1996, p75, [www.chapters.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-item.html](http://www.chapters.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-item.html).

<sup>3</sup> وائل نَجْد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي؛ المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2009؛ ص21.

يمثل الجدول رقم (03-01) مخططاً توضيحياً لبطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (03-01): مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور المالي	
ما هي صورتنا في عيون حملة الأسهم؟ ( كيف يرانا المساهمون؟ )	المقاييس المالية -الربحية -العائد على الاستثمار -القيمة الاقتصادية المضافة -التدفقات النقدية
منظور العملاء	
ما هي صورتنا لدى العملاء؟ ( كيف يرانا العملاء؟ )	مقاييس العملاء -الحصة السوقية -جذب العملاء والحفاظ عليهم -رضا العملاء -صورة وسمعة المؤسسة
منظور العمليات الداخلية	
ما هي العمليات الداخلية التي يمكن أن تحقق لنا الانطلاق والتميز لو تم التركيز عليها؟ ( في أي مجال يمكن أن نتفوق؟ )	مقاييس العمليات الداخلية -الجودة -الزمن -التكلفة -الإنتاجية
منظور التعلم والنمو	
كيف تتم تقوية قدرة المؤسسة للتحسين والنمو والتطوير؟ ( هل يمكن الاستمرار في خلق وتحسين القيمة؟ )	مقاييس التعلم والنمو -رضا العمال -الحفاظ على العمال -الابتكار -التعليم والتدريب

المصدر: بسيوني محمد البرادعي؛ تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين؛ اثيرك للطباعة والنشر؛ مصر؛ 2008؛ ص50.

أ. **المنظور المالي:** يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على فكرة أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية

والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء المالي<sup>1</sup>، فهو يقوم بمزج المؤشرات المالية وغير المالية باعتبارها خطوة هامة نحو تحقيق فعالية في الأداء.

ب. **منظور العملاء:** يشير هذا المحور إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم

في تحديد مستوى الأداء العام للمؤسسة<sup>2</sup>، وعموماً المؤسسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تسعى إلى تحسين خدماتها وكسب رضا عملائها.

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري؛ إدارة توازن الأداء؛ الدار الجامعية الإسكندرية؛ مصر؛ 2004؛ ص212.

<sup>2</sup> محمد الطعمانة؛ مرجع سابق؛ ص410.

ج. منظور العمليات الداخلية: يشير هذا المحور إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة، ويوجد نوعين من العمليات تأخذ في الاعتبار عند تقييم العمليات الداخلية:<sup>1</sup>

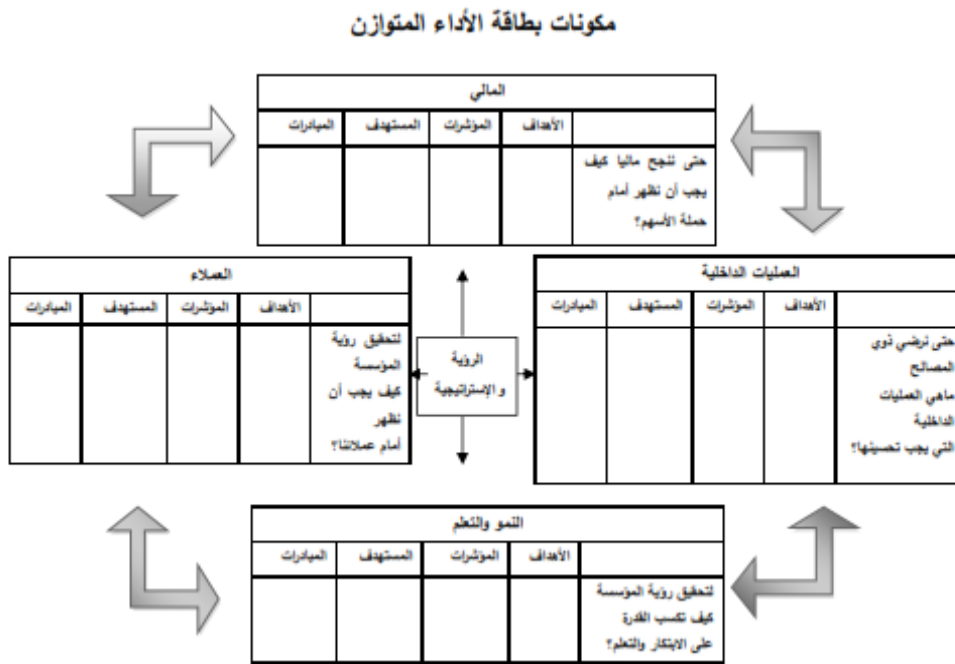
- العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية من خلالها تحقق الأهداف بعيدة المدى؛

- العمليات المساعدة أو التشغيلية التي تتضمن الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

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

والشكل الموالي يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (01-03): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source : Yves de Rongé & Karine Cerrada ; **Contrôle de gestion**, Pearson Education France ;Paris ; 2009 ; p260.

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري؛ مرجع سابق؛ ص213.



تحقق المؤسسة من خلال تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن الفوائد التالية:<sup>1</sup>

- التركيز على المؤسسة ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء... الخ؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، كما يمكن للعمال تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

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 الاجتماعي 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 بالاستدامة (sustainability): العلاقة بالنشاط الاقتصادي واستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع، بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، بما يؤمن استدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك سلباً على نمط الحياة وتطوره، وتقتضي الاستدامة حسب الأمم المتحدة: تحقيق مستوى معيشة لائق للجميع الآن بدون تعريض احتياجات الأجيال المقبلة للخطر.<sup>2</sup>

## 2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

خلال العقدتين الأخيرين استحوذت فكرة الاستدامة الشاملة على سياسات معظم المؤسسات أكثر من الجوانب الأخرى، الأمر الذي دفع المهتمين لجعلها محور النقاش في قمة الأرض سنة 1992 ريو دي جانيرو (Rio de Janeiro) التي ركزت حول موضوع إدارة الأنظمة وتحديدًا فيما يخص المجالات البيئية والاجتماعية، هذا الاهتمام الذي دعى المؤسسات لإدارة والسيطرة على أدائها البيئي والاجتماعي.<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> الشيخ الداوي؛ مرجع سابق؛ ص224.

<sup>2</sup> الاستدامة؛ مقال منشور على موقع الأمم المتحدة؛ <http://www.un.org/ar/sustainablefuture/sustainability.shtml> (2014/11/28).

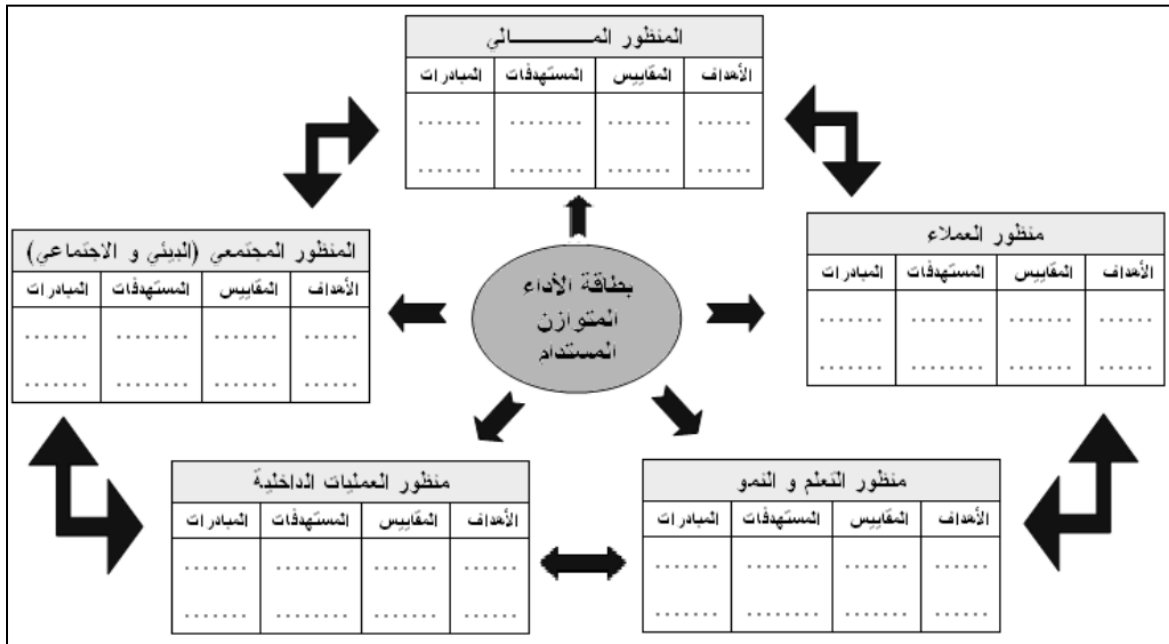
<sup>3</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون؛ بطاقة العلامات المتوازنة \_مدخل للإدارة المتوازنة؛ دار الكتب العلمية؛ بيروت؛ لبنان؛ الطبعة الأولى؛ 2012؛ ص321.

من بين أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية، والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ولكونها موضعا للوائح والقوانين.<sup>1</sup> وجاء عدة باحثين بطرح نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن يأخذ في الحسبان الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي (الأداء الشامل) من بينهم K Hockert (2001)<sup>2</sup> 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 الاجتماعي والبيئي للمؤسسة.

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

والشكل التالي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام

الشكل رقم (01-04): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام



Source : Robert Kaplan & David Norton; **Le tableau de bord prospectif** ; Éditions d'Organisation, Paris, 2003; p21.

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم؛ دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الأزهر المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005؛ ص22.

<sup>2</sup>H. Nanchai, **Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development**, Springer, London, 2009, P.24

- هناك بعض القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام من بينها:
- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حيث يؤدي إلى التزام العاملين بالمؤشرات والمقاييس<sup>1</sup>؛
  - الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية والاجتماعية لضمان التحسين المستمر للأداء المستدام؛
  - يجب تحديد عدد مقبول من الأهداف والمؤشرات تتوافق مع السمات التي تميز المؤسسة وتتوافق مع إستراتيجيتها<sup>2</sup>؛
  - اعتبار المعايير الخاصة بالأهداف كعملية مستمرة تتطلب إعادة تقييم وصيانة وتحديث باستمرار؛
  - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى النظام ومن أعلى لأسفل النظام لإدراك التغيرات المستمرة.

### ثالثاً: نموذج أصحاب المصالح

يعتبر هذا النموذج من بين النماذج الأكثر استعمالاً ورواجاً في قياس الأداء الاجتماعي ويعتمد على مجموعة من المؤشرات مرتبطة بكل طرف من أصحاب المصالح، و لقد كان الباحث Freeman فريمان أول من اقترح قائمة للمؤشرات المستعملة في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية وكان ذلك سنة 1984<sup>3</sup>.

#### 1. نظرية أصحاب المصالح:

يسمى أيضاً بمدخل المنتفعين، وهو محاولة الوصول إلى حالة 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 (قد سبقت الإشارة إلى هذه النظرية فيما سبق).

فهذا المدخل يتضمن المجتمع وما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية ويقدم نظرة حول اتساع الفاعلية التنظيمية، فبواسطته يتم تدعيم الأداء الكلي للمؤسسة<sup>4</sup>.

والشكل التالي يبين نموذج أصحاب المصالح:

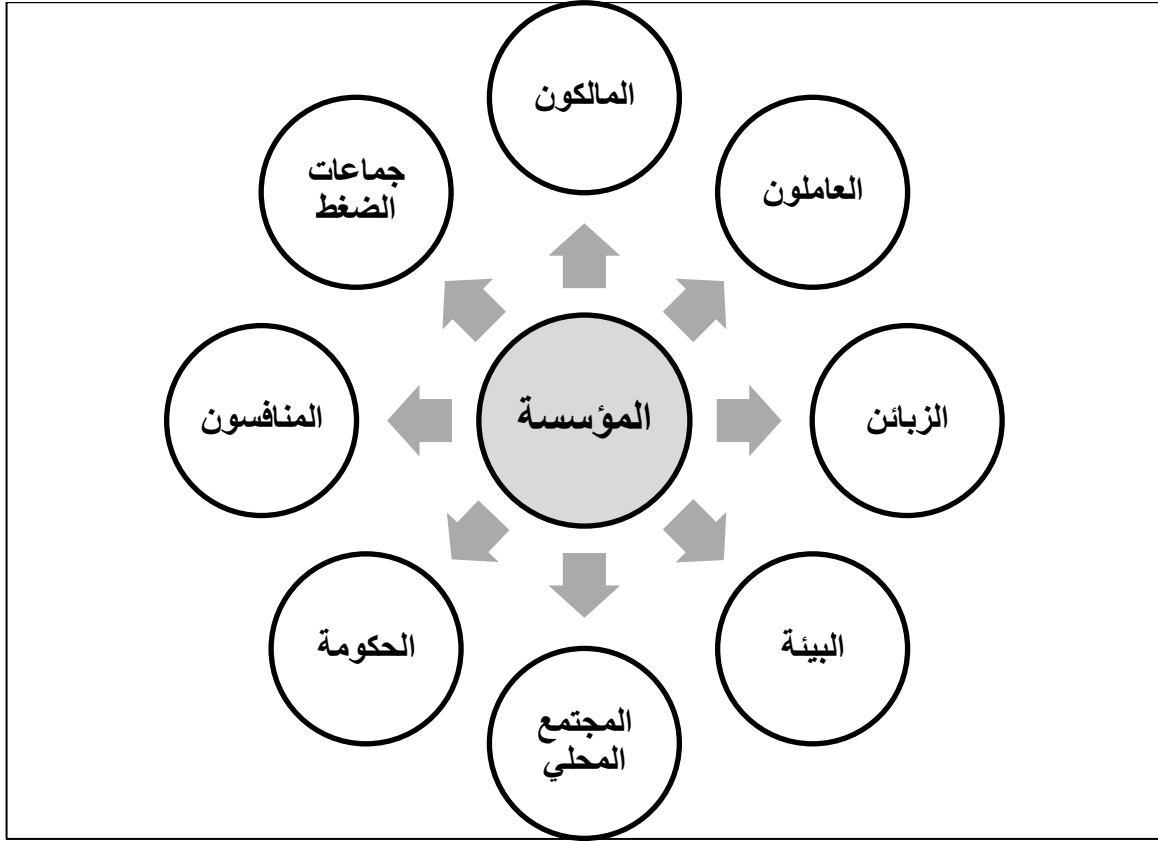
<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة؛ إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ الطبعة الثالثة؛ 2008؛ ص 280.

<sup>2</sup> ماهر موسى درغام؛ مروان محمد أبو فصة؛ أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؛ مجلة الجامعة الإسلامية؛ سلسلة الدراسات الإنسانية؛ المجلد 17؛ العدد 2؛ 2009؛ ص 752.

<sup>3</sup> عبد الرحمان العايب؛ مرجع سابق؛ ص 169.

<sup>4</sup> نفس المرجع؛ ص 158.

## الشكل رقم (01-05) نموذج أصحاب المصالح



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نموذج الغالي والعامري

### 1. مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي وفق نموذج أصحاب المصالح:

تختلف وجهات نظر الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة حول المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاهها، فمثلا المساهمون يركزون بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي أما العاملون فهم يركزون على البعد القانوني في حين الزبائن مثلا يركزون على البعد الأخلاقي ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية أكبر للبعد الخيري التطوعي.

لذلك كان من الضروري وضع مؤشرات خاصة بقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه كل فئة على

حدى وهذا ما سوف يتم توضيحه وفق نظرة الغالي والعامري فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي؛ صالح مهدي محسن العامري؛ مرجع سابق؛ ص 85-106.

أولاً: المالكون

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

1. تحقيق أكبر ربح ممكن: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد من طرف العاملين والإدارة.
2. رسم صورة محترمة للمؤسسة: يسعى المالكون دائماً إلى أن تكون مؤسستهم ذات سمعة جيدة وثقافة تنظيمية إيجابية قوية وصورة محترمة في المجتمع، كون هذه الأمور مهمة جداً لاستمرار 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 للاستثمار 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 إلى انهيار المؤسسة وخروجها من السوق.
6. سلامة الموقف القانوني والأخلاقي: تشير سلامة الموقف القانوني والأخلاقي إلى 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 الانجازات سواء على صعيد الأرباح أو قيمة المؤسسة أو نسب النمو فيها.

ثانياً: العاملون

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

1. أجور ومرتبات 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 إلى تحسين قدراتهم الفنية والمالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

3. **تدريب وتطوير مستمر:** فالعامل لا يتوقف عن حد معين لذلك فهو في يسعى دوما للحصول على 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 على الإنجاز الصحيح للمهام وأداء الوظائف بشكل صحيح إذا كانت بيئة مشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على 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 تمثلا مدخلا مهما لتحفيز العاملين واندماجهم في العمل.
6. **عدالة وظيفية:** تولد هذه العدالة شعورا بالانتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
7. **إسكان وخدمات أخرى للعاملين:** إن توفير السكن يوفر للعامل استقرارا عائليا وحافزا مهما للبقاء في المؤسسة وتطوير أدائه، إن مساهمة المؤسسة بشكل جزئي أو كلي في توفير السكن أمر مطلوب وهو يعد إسهاما اجتماعيا مهما وتتميز المؤسسات اليابانية عن غيرها في هذا المجال بمساهمتها الواضحة في ذلك.

#### ثالثا: الزبائن (المستهلكون)

- إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة بالنسبة لكل المؤسسات على اختلاف نشاطها، فوجودها مرتبط بتقديم خدمات أو منتجات يستهلكها الزبائن بمختلف أنواعهم، ومن بين مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه هذه الفئة نذكر:
1. **منتجات بأسعار مناسبة:** حيث ترتبط الأسعار بتكلفة الإنتاج، فكلما استطاعت المؤسسة السيطرة على تكاليف الإنتاج استطاعت تقديم سلع وخدمات بأسعار تتماشى وقدرة وإمكانيات الأغلبية الساحقة من هذه الشريحة.
  2. **منتجات بنوعية جيدة:** يجب أن يتولد شعور حقيقي لدى الزبائن من أن نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة جيدة قياسا بالسعر المدفوع.
  3. **إعلان صادق وأمين:** يريد الزبائن أن يكون التعريف بالمنتج متصفا بالصدق والوضوح وأن تكون المعلومات حول المنتجات والخدمات صحيحة وواقعية وغير مبالغ فيها.
  4. **منتجات أمينة عند الاستعمال:** لقد حصل تطور في طريقة صنع واستخدام الكثير من المنتجات حيث أصبحت أكثر أمانا ولا بد من التأكد من سلامة المنتجات وأمنها قبل طرحها في السوق.

5. منتجات متوفرة في الزمان والمكان المناسبين: أي متاحة وميسورية الحصول على المنتجات والخدمات، حيث يرغب الزبائن بوجود قنوات توزيع منتشرة على مدى 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 وسعيًا للإرتقاء بمستوى حياتهم واحتياجاتهم تبادر المؤسسات لتطوير السلع والخدمات بطريقة تعكس اهتمامها واضحاً بالزبون وليس بالعائد المادي فقط.

#### رابعاً: البيئة

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

1. السياسة البيئية: ومدى التزام المؤسسة بربط الأداء البيئي برسالتها، ومدى سعيها لتقليل من المخاطر البيئية الناتجة عن أنشطتها.
2. وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق: أي مدى التزام المؤسسة بالمدونات الخاصة بالصناعات التي تعمل في إطارها المؤسسة، والتوقيع على 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 على تبنيها والالتزام بها.
4. وجود نظام الإدارة البيئي: مدى التزام المؤسسة بمتطلبات مواصفة (إيزو 14000)، ومدى امتلاك المؤسسة لموارد بشرية كافية مكرسة للشؤون البيئية.
5. اتصالات تغطي الأنشطة البيئية: من خلال إعداد التقرير البيئي السنوي، مكانة ومنصب الشخص المسئول عن العلاقات البيئية.

#### خامساً: المجتمع المحلي

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

1. المساهمة في دعم البنى 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 الاجتماعي.
3. احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع: وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق الأرباح على حساب صحة المستهلك أو استغفاله.
4. دعم مؤسسات المجتمع المدني: وتتمثل هذه المؤسسات في الجمعيات الخيرية والجمعيات التي تهتم بالمرأة والشباب وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تبادر بدعم هذه المؤسسات ماديا ومعنويا.
5. دعم المؤسسات التعليمية: باعتبار التعاون بين المؤسسات والمراكز العلمية سينعكس على 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 على المصالح العامة.

## سادسا: الحكومة

- تمثل الحكومة فئة من المستفيدين، عادة ما تعبر لها المؤسسات في الدول النامية أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى وربما بدرجة تزيد كثيرا عن الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المتقدمة، ومن بين المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي تجاه الحكومة نذكر:
1. الالتزام 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، بعيدا عن الاعتبارات العائلية والقبلية والانتماءات السياسية.
  3. تسديد الالتزامات الضريبية وعدم التهرب الضريبي: فالإفصاح المحاسبي والضريبي يجب أن يكون صادقا 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 ومشاكل السكن.
  5. تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي: وعدم التورط في نشاطات مخالفة للقوانين الدولية أو التغطية عن أنشطة غير شرعية.



## 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 و الآليات فمن بين المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات تجاه بعضها نذكر:

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

## ثامناً: جماعات الضغط

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم في كل المجالات التكنولوجية، الثقافية... فمنها وسائل الاعلام، جمعيات حماية المستهلك، النقابات العمالية... ومن بين المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي 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 الاعلام.

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 على نموذج أصحاب المصالح الذي يعكس نموذج كارول حيث يعتبر:

- من بين أهم النماذج التي درست المسؤولية الاجتماعية والتي اعتبرت أساساً لكثير من الدراسات في هذا المجال، إذ اختلفت وجهات نظر الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة حول المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاهها؛
- يضم أكبر عدد من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة ثمانية أطراف (المالكون، العاملون، المستهلكون، المجتمع، البيئة، الحكومة، المنافسون، جماعات الضغط) مقارنة بنموذج المحاسبة الاجتماعية 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 والاجتماعي (البيئة والمجتمع) )

- يجسد الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية وفق نموذج كارول، فمثلا المساهمون يركزون بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي أما العاملون والحكومة فهم يركزون على البعد القانوني في حين الزبائن والمنافسين مثلا يركزون على البعد الأخلاقي ولكن المجتمع المحلي وجماعات الضغط والبيئة يعطون أهمية أكبر للبعد الخيري التطوعي.

### المبحث الرابع: مواصفة إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية

إدراكا أنه قد تتفاوت درجة فهم وتكامل المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات، فإن هذه المواصفة الدولية (إيزو 26000) موجهة لتلك المؤسسات التي لا تزال في بداية تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية وكذلك تلك المؤسسات الأكثر خبرة وتمرساً للمسؤولية الاجتماعية، فالمؤسسات المبتدئة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية قد تستفيد من قراءة وتطبيق هذه المواصفة الدولية من أولها لآخرها، باعتبارها أول وثيقة تصدر بشأن المسؤولية الاجتماعية، في حين أن المؤسسات ذات الخبرة في هذا المجال قد ترغب في تطبيق هذه المواصفة لتحسين الممارسات الحالية ولدمج المسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر ضمن ثقافتها التنظيمية.

#### المطلب الأول: ماهية إيزو 26000

تعد المواصفة " إيزو 26000 " بمثابة إحدى أهم المبادرات الاجتماعية في إطارها الرسمي لغرض تقنين أوجه وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وإحدى أهم المواصفات الإرشادية التي تمثل دليلا للمؤسسات حول كيفية تبنيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

#### 1. تعريف مواصفة إيزو 26000

بدأ نشاط المؤسسة الدولية للتقييس (المعايرة) (ISO) عام 1947 ويشترك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية أو خدمية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم، وتقوم منظمة الإيزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية

التي طلبت هذه المواصفات القياسية. وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت اسم (المواصفات القياسية الدولية) إجماعاً دولياً حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية<sup>1</sup>.

أما المواصفة القياسية فهي وثيقة أعدت على أساس من الاتفاق، تم اعتمادها بواسطة المؤسسة الدولية للتقييس، معترف بها لتقدم قواعد و إرشادات متعلقة بأنشطة أو بنتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى للنظام في إطار معين.

وعليه (إيزو 26000) هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المؤسسات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية وسوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعياً و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة"<sup>2</sup>.

و تعتبر هذه المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسات.

وتتضمن مواصفة (إيزو 26000) العناصر الآتية:

1. البند الأول (المجال): يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛

2. البند الثاني (المصطلحات والتعاريف): يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفاً.

3. البند الثالث (مفهوم المسؤولية الاجتماعية): يصف العوامل والظروف الهامة التي أثرت على تطور المسؤولية الاجتماعية والتي يمتد تأثيرها إلى طبيعة وممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتصف أيضاً مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها (معناها وكيفية تطبيقها على المؤسسات)، ويتضمن البند دليل إرشادي لشرح كيفية استخدام هذه المواصفة في المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم.

4. البند الرابع (مبادئ المسؤولية الاجتماعية): يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ.

5. البند الخامس (إدراك المسؤولية الاجتماعية والمشاركة مع الأطراف المعنية): تتناول الممارستان الخاصتان بالمسؤولية الاجتماعية - إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وتحديدتها والمشاركة مع أطرافها

<sup>1</sup> محمد فلاق؛ مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة حسبية بن بوعلی الشلف؛ الجزائر؛ 2013/2014؛ ص105.

<sup>2</sup> ISO ,Discovering IS026000,2010: 09 : [www.iso.org](http://www.iso.org)

المعنية-، كما تقدم الإرشاد بشأن العلاقة بين المؤسسة وأطرافها المعنية والمجتمع مع إدراك الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

6. البند السادس (دليل إرشادي حول الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية) يوضح الموضوعات الجوهرية والقضايا المرتبطة بها ذات الصلة (بالمسؤولية الاجتماعية) وبالنسبة لكل موضوع جوهري تم تقديم معلومات حول مجاله وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والمبادئ والاعتبارات والإجراءات والتوقعات ذات الصلة.

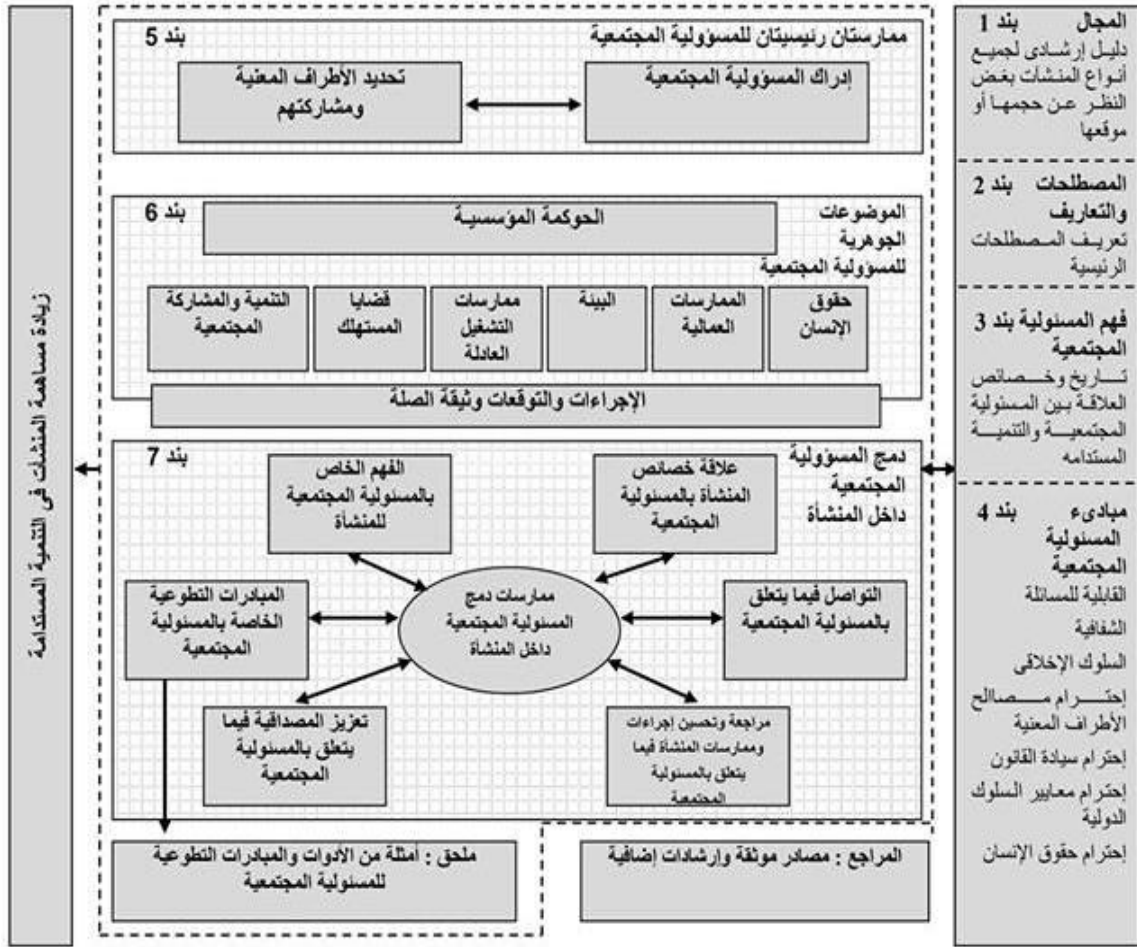
7. البند السابع (دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة): يقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك الإرشاد بشأن تفهم المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية ودمجها ضمن سياساتها وممارساتها وتحسين مصداقية المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية ومراجعة التقدم الذي يتم إحرازه وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الاختيارية للمسؤولية الاجتماعية.

8. ملاحق إرشادية: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المؤسسة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في (إيزو 26000).

9. قائمة المراجع والفهرس: تشمل المراجع الخاصة بالمواثيق الدولية الرسمية ومواصفات إيزو التي تم الاستعانة بها في هذه المواصفة كمواضع مرجعية، ويقدم عنوان المراجع للموضوعات والمفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه المواصفة الدولية.

والشكل التالي يوضح عرضاً تخطيطياً شاملاً لمواصفة (إيزو 26000):

الشكل رقم (01-06): الشكل التوضيحي لمواصفة (إيزو 26000)



المصدر: نشرة صادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 ، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، 2010، ص9.

يقدم المخطط نظرة عامة على (إيزو 26000)، ويهدف إلى مساعدة المؤسسات في فهم كيفية استخدام هذه المواصفة، وتقدم النقاط التالية توجيهات حول كيفية استخدام هذا المعيار<sup>1</sup>:

- بالنظر إلى خصائص المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (البند 3) فإنه يقترح أنه ينبغي على المؤسسة أن تستعرض مبادئ المسؤولية الاجتماعية الموصوفة في (البند 4) وفي ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ينبغي على المؤسسات احترام وإظهار هذه المبادئ جنباً إلى جنب مع المبادئ المحددة لكل بند أساسي (البند 6).

- قبل تحليل المواد والقضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، وكذلك كل ما له صلة من الإجراءات والتوقعات (البند 6) ، ينبغي أن تنظر المؤسسة إلى اثنين من الممارسات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية:

<sup>1</sup> نشرة صادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 ، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، 2010، ص9.

الاعتراف بمسئوليتها الاجتماعية داخل مجال نفوذها، وتحديد التعامل مع أصحاب المصلحة في هذا المجال (البند 5).

- وبمجرد أن تفهم المبادئ وأن يتم تحديد القضايا الأساسية والمواضيع الهامة ذات الصلة وكبيرة بالمسؤولية الاجتماعية، ينبغي أن تسعى المؤسسة إلى إدماج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء قراراتها وأنشطتها، وذلك باستخدام التوجيهات الواردة في (البند 7) ويشمل هذا الممارسات مثل: جعل المسؤولية الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من سياستها وثقافتها التنظيمية والاستراتيجيات والعمليات الخاصة بها، وبناء الكفاءة الداخلية للمسؤولية الاجتماعية؛ اتخاذ إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسؤولية الاجتماعية، والمراجعة المنتظمة لهذه الإجراءات والممارسات المتصلة بها.

-المزيد من التوجيهات بشأن المواضيع الأساسية والممارسات المدججة للمسؤولية الاجتماعية متاحة من مصادر موثوقة ( بيليوغرافيا) ومن المبادرات والأدوات التطوعية المختلفة (بعض الأمثلة العالمية).

## 2. مراحل إعداد مواصفة (إيزو 26000)

شهدت المواصفة مرحلة اعداد طويلة قبل أن ترى النور، حيث "بدأت فكرة مشروع (إيزو 26000) ابتداء من سنة 2001 من قبل منظمات حماية حقوق المستهلك، حيث كانت هذه المنظمات قلقة حيال توجهات بعض الشركات متعددة الجنسيات ومتخوفة من إمكانية تأثير نشاطات هذه الشركات على ظروف العمل و مستوى المعيشة، فكانت لجنة (COPOLCO) المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين تم البدء في إجراء دراسة جدوى لوضع مواصفة قياسية للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

حيث بعد 6 سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من 400 خبير من 80 بلدا من جميع قطاعات المجتمع و 60 خبيرا من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية، تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت (إيزو 26000) في ديسمبر 2008، وأخيرا تم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010.<sup>2</sup>

و كانت التتابع الزمني لإصدار مواصفة (إيزو 26000) كما يلي<sup>3</sup>:

- تم الانتهاء من مسودة العمل الأولي في عام 2006.
- المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية تم إعدادها في سبتمبر 2008 .

<sup>1</sup> وهبية مقدم؛ تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استثمارية... أم قطعة، جامعة مستغانم، الجزائر؛ 23-24 أبريل 2012.

<sup>2</sup> Burr Stewart, **Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair**, TRB Aviation sustainability, Subcommittee, 2010, p5 .

<sup>3</sup> نشرة صادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، 2010، ص8

■ إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008.  
و أخيراً تم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010.

وتجدر الإشارة أن إعداد مواصفة (إيزو 26000) تم بشكل مخطط له وبمشاركة دولية مدروسة مما يكسبها أهمية وإجماعاً دولياً يستوجب على المؤسسات الاطلاع عليها والعمل بمضمونها، وللإشارة فقد اعتمدت مواصفة (إيزو 26000) من قبل 09 دول عربية هي: الجزائر، مصر، تونس، المغرب، السعودية، الأردن، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، وسوريا<sup>1</sup>.

### 3. أهداف إيزو 26000

تتمثل أهداف مواصفة (إيزو 26000) فيما يلي:

#### 3.1. على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:

- مساعدة المؤسسات في تبنيها لمسؤولياتها الاجتماعية، و في نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية و البيئية و القانونية و ظروف التنمية الاقتصادية؛
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق و الممارسة العملية، و تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
- التوافق مع الاتفاقات و المبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية و التحسيس بأهميتها و مكاسبها للمؤسسات؛
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية و توحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

#### 3.2. على مستوى الأداء البيئي و الدور التنموي:

- جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، و الحفاظ على الانسان و الحيوان و البيئة، و الاعتماد على القوانين المؤسسة لذلك مثل : حقوق الانسان و قوانين حماية البيئة؛
- اعتبار كل قضايا التنمية مكوّناً أصيلاً لمواصفة المسؤولية الاجتماعية؛
- نشر مفاهيم و ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية و التعليمية و التثقيفية و برامج البحث العلمي في الجامعات.

#### 3.3. على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة:

- تحسين العلاقة بين المؤسسة و باقي أصحاب المصلحة المتعاونين و المتعاملين معها، و ذلك من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة؛

<sup>1</sup> نشرة صادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 ، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، 2010، ص2.

- الالتزام بحقوق كل من العاملين و المستهلكين و الموردين، و تحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، و تتكاثف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة؛
- عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية أو الخدمية، مثل عدالة التوظيف، و منح المساعدات و الهبات لمنظمات المجتمع المدني، و المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها؛
- تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فإن كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة و تفاديه.

### المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000

تركز المواصفة على 07 مبادئ تتمثل أساسا في: الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوصيات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.

**المبدأ الأول القابلية للمساءلة:** يقصد من هذا المبدأ ضرورة استجابة المؤسسة للمساءلة عن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بحيث تكون هذه المساءلة ذات تأثير إيجابي على كل من المؤسسة والمجتمع، ويجب أن يتوافق هذا مع حجم أو مدى السلطة، فالمؤسسات ذات السلطة المطلقة وحب عليها أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها، كما ينبغي أن تُسأل المؤسسة على:

- نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع، والبيئة، والاقتصاد، وبالأخص النتائج غير المقصودة؛
- الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار الآثار السلبية غير المقصودة على المجتمع والبيئة؛

**المبدأ الثاني الشفافية:** يقتضي هذا المبدأ على المؤسسة أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها من قبل أصحاب المصالح، كما يجب أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وعلى نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم قرارات وأنشطة المؤسسة بدقة، كما ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية فيما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها؛
- تحديد أي جهة متحركة في نشاط المؤسسة؛
- الطريقة التي يتم اتخاذ القرارات بها وتنفيذها ومراجعتها، بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات فيما يتعلق بالوظائف المختلفة للمؤسسة؛
- المقاييس والمعايير التي تقيم المؤسسة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛
- مصدر مواردها المالية؛



- التأثيرات المعروفة والمحتملة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة؛
- هوية أصحاب المصلحة فيها، وتحديد المعايير والإجراءات المستخدمة في اختيارهم وإشراكهم فيها.
- المبدأ الثالث السلوك الأخلاقي: يجب أن يبنى سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات، لذا وجب عليها أن تعزز السلوك الأخلاقي من خلال:
- تحديد قيمها ومبادئها الجوهرية؛
- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تعاملها مع الآخرين؛
- تحديد واعتماد وتطبيق المعايير الخاصة بالسلوك الأخلاقي المناسب لغرض وأنشطة المؤسسة؛
- تشجيع وتعزيز الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي؛
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقع من موظفيها، وبخاصة من تلك التي لديها فرصة كبيرة في التأثير على القيم والثقافة والنزاهة والعملية الإستراتيجية للمؤسسة لمنع أو حل تضارب المصالح في جميع أنحاء المؤسسة؛
- وضع آليات الرقابة والضوابط لمراقبة وفرض السلوك الأخلاقي؛
- إنشاء آليات لتسهيل الإبلاغ عن انتهاك السلوك الأخلاقي؛
- إدراك ومعالجة الحالات التي تكون فيها القوانين والأنظمة المعنية غير موجودة أو تتعارض من السلوك الأخلاقي.
- المبدأ الرابع احترام أصحاب المصالح: يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكيها وعاملين وعملاء....، لذا ينبغي على المؤسسة وفق هذا المبدأ أن:
- تحدد مصالح أصحاب المصلحة والمسؤوليات التي تضطلع بها المؤسسة على المجتمع ككل؛
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية؛
- تساهم في التعلم المستمر من جانب المؤسسة؛
- أن تدرك المؤسسة أن بعض الأطراف المعنية تؤثر بشكل كبير على أنشطة المؤسسة؛
- تقييم وتأخذ بعين الاعتبار قدرة أصحاب المصلحة النسبية للاتصال والمشاركة في المؤسسة؛
- تزيد من الشفافية والمصادقية في الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.
- المبدأ الخامس احترام سلطة القانون: يقصد بسلطة القانون هيمنته بحيث أنه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة أيضا، وهناك تعارض بين سيادة القانون والممارسة الاستبدادية للسلطة، حيث أنه من المعروف عامة أن سلطة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة وفي سياق المسؤولية الاجتماعية فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المؤسسة لكافة القوانين والقواعد المطبقة وينبغي على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- الامتثال والإذعان للمتطلبات القانونية والتنظيمية في جميع الاختصاصات التي تعمل المؤسسة فيها؛
- التأكد من أن علاقتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح؛
- أن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية؛
- أن تراجع مدى امتثالها بشكل دوري للقوانين والالتزامات المطبقة؛
- المبدأ السادس احترام الأعراف الدولية للسلوك:** قصد بهذا المبدأ أن المؤسسة لا بد أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك:
- في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك؛
- وفيما يتعلق بالبلدان التي يكون بها القانون الداخلي أو تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، لا بد على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن.
- في حالات تعارض القانون أو تطبيقه مع المعايير الدولية للسلوك، وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه المعايير سيكون له عواقب وخيمة، فإنه ينبغي على المؤسسة مراجعة طبيعة أنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني؛
- يستوجب على المؤسسة أن تبتعد في التورط غير القانوني في أنشطة مؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.
- المبدأ السابع احترام حقوق الإنسان:** حقوق الإنسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المؤسسة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها من خلال:
- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان ( الحق في الحياة والحرية والمساواة أمام القانون، الحق في الغذاء، الحق في الصحة، الحق في التعليم وفي الضمان الاجتماعي)؛
- الاعتراف والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول.
- أن تلزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

### المطلب الثالث: واقع مواصفة إيزو 26000 في الجزائر

تعتبر الجزائر عضواً في منظمة إيزو منذ سنة 1976، كما قامت بالمصادقة على المواصفة القياسية (إيزو 26000)، و تعد الجزائر من بين البلدان الأوائل بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم؛ تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق.

ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية (أر.آس مينا) التي تم الشروع فيها في شهر ماي 2011 واستكملت في ديسمبر، استفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصبير الجديدة للجزائر روية، وبناء على نفس البرنامج الوطني خلص المعهد الوطني للتقييس سنة 2012 إلى اختيار أربع مؤسسات وطنية للاستفادة من برنامج إقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تليها المؤسسة الدولية للتقييس، وذلك من ضمن 15 مؤسسة ترشحت من القطاعين العام والخاص، ويتعلق الأمر بكل من فرع تابع لسوناطراك، مؤسسة اتصالات الجزائر، سيفيتال بجاية ومجمع كوندور، حسب ما كشف عنه السيد مُجَّد شايب عيساوي المدير العام للمعهد الوطني للتقييس.

ويشرف على هذا البرنامج الذي أطلق عليه اسم "أر.آس مينا أو" المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" والذي سيمتد (من 2012 إلى 2014) المؤسسة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، وتشمل حسب المتحدث ثمانية بلدان ويتعلق الأمر بالجزائر والمغرب وتونس ومصر والأردن وسوريا لبنان والعراق، وستكون 12 مؤسسة جزائرية معنية بهذه العملية بمعدل أربعة مؤسسات سنويا. وبخصوص سنة 2013، أوضح السيد شايب أن شركتين من قطاع البناء والأشغال العمومية والري توجدان في قائمة الانتظار، وهما كوسيدار للأشغال العمومية من القطاع العام والمؤسسة الخاصة لأشغال الطرق والري والبناء، مشيرا بأن السمعة الوطنية والإقليمية في قطاع النشاط وكذا العلاقات مع المستخدمين والمحيط تعد من أهم معايير القبول في هذا البرنامج<sup>1</sup>.

ويهدف هذا البرنامج "التدريبي" إلى تمكين المؤسسات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أداءها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمؤسسات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحسابها طبقا لمتطلبات مواصفة (إيزو 26000) الذي يعد حتى الآن مقياسا إرادي التطبيق، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها فإن مجمع روية قد تحصل على هذه المواصفة ديسمبر 2014.

<sup>1</sup> مُجَّد فلاق؛ الجهود العربية في إرساء المسؤولية الاجتماعية للشركات \_ حالة الجزائر؛ مقال متوفر على الموقع:

<http://www.csrna.net/index.php/2012-05-02-05-18-22/239-2012-07-16-16-30-14>

## خلاصة الفصل:

من بين المفاهيم والتطورات التي يجب على المؤسسة مسايرتها والتكيف معها هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التي تعتبر مفهوما جديدا قديما وتزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة لما له من أهمية ومنافع كثيرة تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

هذا ما تم توضيحه من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من معلومات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومختلف النظريات التي تطرقت لها، إضافة إلى الأداء الاجتماعي الذي يعتبر الوجه الآخر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فمن خلاله يتم التعرف على مدى تطبيق والتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، فهناك عدة نماذج بدءا من المحاسبة الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام وصولا إلى نموذج أصحاب المصالح الذي تم اعتماده نموذجا لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

بالإضافة إلى التطرق لمواصفة إيزو 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، وما تتضمن من مبادئ وإرشادات حول تبني وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وواقع هذه المواصفة في الجزائر.

# الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على

المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات

## تمهيد:

إن المؤسسة باعتبارها 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.

ومن بين هذه المفاهيم والتطورات التي يجب مسايرتها والتكيف معها هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مسؤولية جديدة نسبيًا على المؤسسة وإن كانت قديمة قدم ظهور المؤسسة، فإنه لا بد أن يتأثر هذا المفهوم بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

فالاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو أمر في غاية الأهمية نظرًا لكونها ميزة للمؤسسة، قد تشكل مصدر قوة تستغله بالشكل المناسب في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمرارها، حيث تلعب دورًا حيويًا في حياة المؤسسة، فهي تجعلها كيانًا واحدًا متكاملًا واضح الأبعاد يعمل فيه الأفراد لتحقيق هدف أساسي هو نجاح وبقاء المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق للثقافة التنظيمية ومختلف المفاهيم المرتبطة بها، بالإضافة إلى محاولة دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن هذه الثقافة لتصبح قيمة سائدة ضمنها.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يقول P.Druker "أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية"، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وقوانين وإنما هي أيضا عملية ترتبط بمجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا للتقنيات.<sup>1</sup>

حيث تشكل ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة، وقيادتها، إدارتها، فرقها، جماعاتها، مدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.<sup>2</sup>

وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي البطاقة التعريفية للمؤسسة في المجتمع، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فإنه لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها وتتطور هذه الثقافة مع مرور الوقت، وحتى المؤسسات العاملة في نفس البلد والمجال تختلف فلكل منها ثقافة خاصة، بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات... هذا ما جعل الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية يتزايد يوما بعد يوم.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

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

## 1. التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة انعكاسا للثقافة العامة للمجتمع، وعليه فإن أي تطور في هذه الأخيرة سوف يؤثر بشكل كبير على 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 الاهتمام بالثقافة التنظيمية، إذ

<sup>1</sup> علي عبد الله؛ التحولات وثقافة المؤسسة؛ مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الالفية الثالثة؛ كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة؛ الجزائر؛ يومي 20-21 ماي 2002.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي؛ ثقافة المنظمة؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛ ص 18.

بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الانسانية في جامعة شيكاغو 1934م وبعد دراسات هوثورن<sup>1</sup>(Hawthorne).

بعد ذلك في سنة 1938 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<sup>2</sup>.  
لعل أول من استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة Elliot Jaques سنة 1951 في كندا، حيث قدم تعريفا لثقافة المؤسسة إذ اعتبرها "نمط تفكير مشترك تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضاء المؤسسة" وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى لسان فرنسا إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1997<sup>3</sup>

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا مع بداية الثمانينات حيث شهد تطورا ملحوظا على المستوى النظري والتجريبي، واستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة أول مرة في الصحافة المتخصصة الأمريكية ضمن المجلة الاقتصادية الأمريكية Businessse week سنة 1980، واتضح هذا المفهوم أكثر بظهور كتب مثل "Search For Excellence" الذي قدمه كل من بيترز و وترمان Peters & Waterman عام 1980م، وكتاب Z\_Theory الذي قدمه أوتشي Ouchi عام 1981م، وفي سنة 1982 م جاء الباحثان كيندي و ديل A.A.Kennedy & T.E.Deal كتاب بعنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي؛ ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات؛ مركز البحوث معهد الإدارة العامة؛ السعودية؛ 2010؛ ص47.

<sup>2</sup> Pierre Marin et Eric Delavallée; **Le Management à l'écoute de sociologue**; edition d'organisation; Paris; 2000; p42.

<sup>3</sup> مُجد بشير؛ الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ 2007؛ ص07

<sup>4</sup> السعيد بن يمينة؛ أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛ المتوفرة على الموقع؛



## 2. مفهوم الثقافة التنظيمية

إن المديرين بحاجة ماسة إلى فهم دقيق لثقافة المؤسسة من أجل إنجاز المهام بطريقة صحيحة واثمرة وتجنب التأثير السلبي والمدمر أحيانا للأفراد غير الملتزمين بثقافة وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>، عليه يجب التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية وفهماها بالشكل الدقيق ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

قبل ذلك لا بد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة بشكل عام من خلال بعض التعاريف التي تطرقت لموضوع الثقافة.

لقد تعددت تعريفات الثقافة وتطورت بتطور الزمن حيث جاء أول استخدام علمي لمصطلح الثقافة على يد E.Taylor والذي عرفها بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع"<sup>2</sup>.

أما هوفستيد Hofstede فعرّفها على أنها: "البرمجة الجماعية للعقل ومجموعة الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات أخرى"<sup>3</sup>

في حين عرفها kotter: "بأنها قواعد السلوكيات والقيم المشتركة بين مجموعة من الناس"<sup>4</sup>

أما الطيب برغوث فقد عرف الثقافة على أنها "مخزون من الخبرة المعرفية والاجتماعية والذاتية المتجددة لمجتمع من المجتمعات، تشكل المحرك الأساس الفاعل في حياته وفي علاقاته كلها، فهي أشبه ما تكون بالجمال المغناطيسي الذي يجذب إليه حركة المجتمع باستمرار فيغذيها ويطورها ويحافظ على توازنها وتكاملها وحيويتها"<sup>5</sup>.

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

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

<sup>1</sup>Asim Khan, CEO, "Matching People with Organizational Culture", Business Management Group, Inc, Newport, 2005(PDF. document internet); 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)

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة؛ دراسات إدارية معاصرة؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛ ص155.

<sup>3</sup> Hofstede Greet & Get Aan Hofstede; **Culture & organization :software of the mind**; Mc Graw\_Hill; Inc; New York; 2005; p4.

<sup>4</sup> Kotter, J. P, **Leading change**, Boston: Harvard Business School Press 1996.

<sup>5</sup> الطيب برغوث؛ مقدمة في الأزمة الحضارية والثقافية السنية؛ دار قرطبة؛ الطبعة الأولى؛ الجزائر؛ 2004؛ ص 18.

عرف اازيم خان Asim Khan الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من المبادئ التي تعمل على تحديد كيف يتصرف الأفراد في إطار المؤسسة، وتضمن سلوكيات الأفراد، المعتقدات، القيم والافتراضات التي تملئ عليهم أفعالهم."<sup>1</sup>

أشار هذا التعريف إلى كون الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والسلوكيات السائدة في المؤسسة والتي تحكم تصرفات الأفراد ضمن إطار المؤسسة.

كما عرفها فليري ميشو Valéry Michaux على أنها "نظام مميز من المعاني، قواعد السلوك والقيم المشتركة التي يتقاسمها الأفراد في المؤسسة."<sup>2</sup>

في هذا التعريف تظهر وجهة نظر جديدة تعتبر أن الثقافة التنظيمية هي نظام له مدخلات تتمثل أساساً في القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة والتي يتم مزجها، تغييرها وحتى بناؤها لتعطي أسلوب وثقافة خاصة بالمؤسسة تجعلها بذلك مختلفة عن باقي المؤسسات.

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."<sup>3</sup>

ومن بين التعاريف 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 طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي أو الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف تتضح مكونات ومراحل تشكل الثقافة التنظيمية وحتى أسلوب بنائها ونشرها داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Asim Khan ; op.cit.

<sup>2</sup> Valéry Michaux, "Cours Organisation et Comportement", 2006/2007(PPT. document internet); disponible sur le site:

<http://www.planetema.net/~GODBILL/2010/4.Culture%20organisationnelle.ppt>

<sup>3</sup> حسن حرم؛ السلوك التنظيمي\_سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال\_؛ الطبعة الثالثة؛ دار الحامد؛ الأردن؛ 2009؛ ص309.

<sup>4</sup> Detrie Jean-Pierre; **Strategor: Politique Générale de l'entreprise, Stratigie, structure, décision Identité**; 4eme édition: Dunad; Paris; 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.

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.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق لكل من 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، ولثقافة تنظيمية خصائص من بينها:

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تمتلك المؤسسة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة<sup>1</sup>، وذلك اعتماداً على كون أن هذه الثقافة تنبع من نفس المصدر وتخدم نفس الهدف.

- **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<sup>2</sup>.

- **الثقافة التنظيمية عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الانساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة<sup>3</sup>.

- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي ومتصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة وتنمو من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المؤسسة بحيث أن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة يعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والاداري؛ مرجع سابق؛ ص371.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ الطبعة الاولى؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ 2002؛ ص310.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة؛ دراسات إدارية معاصرة؛ مرجع سابق؛ ص155.

- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: إن الثقافة التنظيمية قابلة للتغير فهي تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة وعليه فإن التغيير من سمة الثقافة، حيث وجب 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 على ثقافة المؤسسة، والتي تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة والمؤسسة. حيث تنعكس ثقافة المؤسسة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد و نظام 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<sup>1</sup>.

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية:

- العاملون بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم فرادى 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، وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها؛
- الثقافة تشكل الأساس لكيفية أداء العمل بالنسبة للأفراد في إطار المؤسسة، والطريقة الصحيحة لتصرف الجماعة أو الفرد<sup>2</sup> فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين؛
- زيادة التبادل بين الأفراد ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد<sup>3</sup> فالثقافة تعزز الإحساس بالانتماء وجماعية العمل لدى الأفراد؛
- تعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز الاتصالات بينهم من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات؛ موسى سلامة اللوزي؛ إنعام الشهابي؛ السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة؛ مكتبة الجامعة الشارقة؛ إثناء للنشر والتوزيع الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2009؛ ص266.

<sup>2</sup> Asim khan ; op.cit.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي؛ الإدارة والاعمال؛ الطبعة الثانية؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2008؛ ص129.

- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة خاصة بكل مؤسسة، فهي تعبر عن ملامح المؤسسة ومميزاتها، وهي كذلك مصدر اعتزاز لدى العاملين خاصة إذا كانت قوية ومتطورة وتؤكد قيمها وأبعادها على الابداع والمشاركة والتميز؛
- إن الثقافة التنظيمية للمؤسسة وظيفية، لها مجموعة من الوظائف والأهداف تعمل من جانب على تفسير سلوك العاملين في المؤسسة، وتقدم من جهة أخرى تفسيراً لتنظيم العمل الذي يشكل بواسطة عناصر ثقافية<sup>1</sup>؛
- الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة Honda العالمية، حيث يطلق عليها « The Honda Way » وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح واحترام الأفكار والاتصالات المفتوحة...<sup>2</sup> فهي مصدر للقوة أو للضعف؛
- الثقافة التنظيمية لها أثر قوي على أداء وفعالية المؤسسات على المدى الطويل، والبحوث التجريبية أنتجت مجموعة رائعة من النتائج مما يدل على أهمية الثقافة في تعزيز الأداء التنظيمي<sup>3</sup>؛
- الثقافة التنظيمية طريقة أو وسيلة لإدراك وفهم الأهداف المتعددة من خلال مباشرة العامل لمهامه وعمله، ويلعب إدراكه دوراً مؤثراً في عملية تقييم البدائل المطروحة أمامه عند اتخاذ القرار المناسب<sup>4</sup>؛
- تساهم الثقافة بشكل كبير في دعم استراتيجيات المؤسسة، إذ يتطلب بناء الاستراتيجية وجود ثقافة<sup>5</sup>، فإذا كان هناك فهم واضح لفلسفة المؤسسة والثقافة السائدة فيها، سوف يتم بناء الاستراتيجية اعتماداً على توجهات هذه الثقافة وخياراتها.

<sup>1</sup> عبد الناصر رواجي؛ دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف؛ الجزائر؛ 2006/2005؛ ص19.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي؛ مرجع سابق؛ ص130.

<sup>3</sup> 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/culture%20book-chapter%201.pdf>.

<sup>4</sup> عبد الناصر رواجي؛ مرجع سابق؛ ص17.

<sup>5</sup> سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص179.

## المطلب الثالث: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية بمثابة النظام، لها مجموعة من العناصر تكونها وتعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، ولها أيضا 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".<sup>1</sup>

## 1. عناصر الثقافة التنظيمية:

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

## 1.1 القيم التنظيمية

هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين،<sup>2</sup> تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة وتعد دستورا أو مرجعا داخليا للأفراد، يحدد السلوك الجيد أو غير الجيد والإدراك الحسن من السيئ في التعاملات داخل المؤسسة.

والقيم هي ما يتعلق بالأفكار والفلسفة التي يقتسمها الأفراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات.<sup>3</sup> 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.

## 2.1 المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل،<sup>4</sup> ومن بين هذه المعتقدات ما هو إيجابي كالمساهمة في العمل الجماعي، الولاء والصدقة، وهناك ما هو سلبي وقد

<sup>1</sup> Hofstede Greet and all; **Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases**; Administrative Science Quarterly; 1990; No 35; p286.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 260.

<sup>3</sup> السعيد بن يمينه؛ مرجع سابق.

<sup>4</sup> بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والإداري؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛ ص 373.

يلحق الضرر بالمؤسسة كالأثنية والغرور، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز المعتقدات الإيجابية والعمل على التخلص من ما هو سلبي وقد يلحق الضرر بالمؤسسة.

### 3.1 الأعراف والتوقعات التنظيمية

تمثل الأعراف تلك المعايير التي يلتزم بها الأفراد في المؤسسة ويعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على 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 والاجتماعية<sup>1</sup>.

### 2. أنواع الثقافة التنظيمية

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

#### 1.2 الثقافة من مدخل أدائي

لقد قام كل من كينيدي وديل (Deal et Kennedy) بتعريف الثقافة التنظيمية على أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة<sup>2</sup>، وفقا لهذا التعريف يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع كالتالي: **أولاً: ثقافة سريعة الإستجابة:** هي تلك المؤسسات سريعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أنها تعمل في بيئات سريعة التغير وتتطلب استجابة سريعة ومعادلة لهذه التغيرات؛ وعليه فإنه يتعين على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإرساء ثقافة تنظيمية تماشى مع هذه التغيرات وتشجع الأفراد على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة بالمؤسسة.

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

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 266.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور؛ قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي؛ المنظمة العربية للتنمية؛ بحوث ودراسات؛ 2008؛ ص 59.

ثالثا: ثقافة البناء: هي المؤسسات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، والمؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة هي تلك المؤسسات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية).<sup>1</sup>

رابعا: ثقافة البقاء: هذا النوع من المؤسسات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية وكذلك قليل الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، وبالتالي فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومن أمثلة هذا النوع هي ثقافة المؤسسات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى 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 إلى أربعة أنواع هي:

أولاً: الثقافة النظامية: لا تعطي المؤسسات وفق هذه الثقافة احتراما كبيرا للقدرات والمهارات والأفكار الإبداعية حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، إضافة إلى توفر العديد من القوانين والقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، إلا أنها لا تولي اهتماما لخبرة الفرد وقدراته بقدر منصبه وسلطته.

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

ثالثا: الثقافة الوظيفية: حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة كما أنها تحدد الأعمال والمهام التي تقوم بها ثم تعمل على 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 على الموقفية والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

<sup>1</sup> أمل مصطفي عصفور؛ مرجع سابق؛ ص60.



رابعاً: **الثقافة الفردية:** تعمل المؤسسة وفق هذه الثقافة لمصلحة أفرادها،<sup>1</sup> حيث يشعر الفرد بأنه أهم من المؤسسة في حدّ ذاتها ويتم إشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة.

### 3.2 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، وهي:

**أولاً: الثقافة القويّة** هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة من ضعفها هما:

- الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء؛
- الكثافة أو الشدّة وتشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية<sup>2</sup>.

وهناك عناصر تميز الثقافة القوية هي:

أ. نظرة ورؤية بأن الأفراد هم مورد مهم وحاسم؛

ب. القادة والأبطال الذين يتميزون بالجذب والسحر؛

ت. الطقوس والمراسيم؛

ث. توقعات واضحة تجاه المؤسسة؛

ج. تقاسمهم للفلسفة بشكل واسع.

وعليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية تتبنى قيم ومبادئ واضحة تشجع على الابداع وتحترم مهارات وقدرات الأفراد وتوحد وتوجه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانياً: الثقافة الضعيفة:** هي على عكس الثقافة القوية، إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، إذ تفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات<sup>3</sup> وتكون أقل فاعلية ويكون رضا العاملين عليها ضعيف أيضاً.

وعليه فإن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة تجد صعوبة في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب نتيجة عدم اتفاق الأفراد على كل المعتقدات والقيم والقواعد المفروضة.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص134.

<sup>2</sup> حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص315.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2002؛ ص412.

ثالثاً: الثقافة الرسمية: يستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنوية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المؤسسة وعداً للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح<sup>1</sup>؛ ولا يحس الفرد ضمن هذا النوع من الثقافة بالانتماء والولاء للمؤسسة، بل تنحصر أهدافه في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه وتكون هناك مصالح مادية بين الطرفين.

رابعاً: الثقافة غير الرسمية: تستند هذه الثقافة إلى الحالة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة بينهم<sup>2</sup>، كالتجمعات الودية بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة والالتزامات الأخلاقية سواء تجاه بعضهم البعض أو تجاه المؤسسة من خلال الالتزام بالعمل وتنفيذه وفق المعايير والقواعد المحددة. في ظل هذه الثقافة يكون هناك انتشار للولاء بين الأفراد وتعزيز للانتماء وروح الجماعة بعيداً عن المصالح الذاتية الفردية.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والإداري؛ مرجع سابق؛ ص 361.

<sup>2</sup> سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص 136.

### المبحث الثاني: إدارة الثقافة التنظيمية

مع مرور الوقت تتشكل داخل كل تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي، هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذه الحالة يُنتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به قد تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها.<sup>1</sup> ووجب إدارتها وتسييرها، فهي تخضع لدورة حياة تتطلب التجديد والتغيير المستمر.

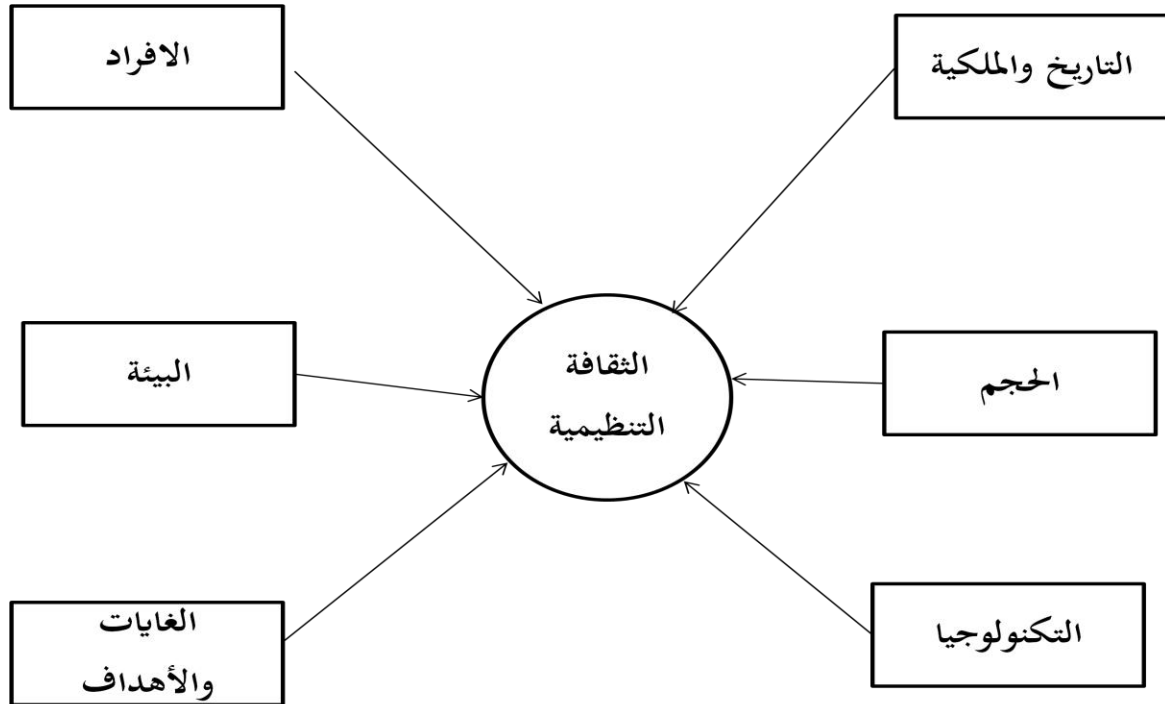
### المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها

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.<sup>2</sup>

#### 1. محددات بناء الثقافة التنظيمية

يوضح الشكل رقم (01-02) محددات بناء الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

شكل رقم (01-02): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي؛ الثقافة التنظيمية والتغيير؛ دار الجامعة الاسكندرية؛ مصر؛ 2006؛ ص 28.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي؛ الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري؛ دار الكتاب الحديث؛ القاهرة\_مصر؛ 2013؛ ص 225.

<sup>2</sup> Bréard Pastor; De L'individu à l'équipe: technique et outils de management; Ed Liaisons, Paris, 1999; p 34

من خلال الشكل أعلاه الذي استهدف تحليل وتشخيص محددات بناء الثقافة التنظيمية، يتّضح وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

1. **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوع القيادات التي تبادلت إدارتها جزءًا 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 باعتباريات الحجم.
3. **التكنولوجيا:** على سبيل المثال: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على 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 على 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.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي؛ الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير؛ الدار الجامعية الاسكندرية؛ مصر؛ 2006؛ ص29.

## 2. الحفاظ على الثقافة التنظيمية

من المعروف أن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية، وهذا المبدأ ينطبق على المؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف المنتمين إليها، مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء داخل ثقافة المؤسسة، بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة<sup>1</sup>.

وبعد تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة يجب العمل على ضمان ديمومتها والعمل بها من خلال عدّة 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<sup>2</sup>.

## 2.2 قدرة الانسان على التعبير والاتصال:

إن قدرة الانسان على التعبير والاتصال بغيره من الأفراد ونقل معانٍ محددة إليه يساعد على اكتسابهم نفس الثقافة، هذا له أثر كبير بامتداد أثر الثقافة عبر الأجيال، من خلال نقل المعلومات من فرد إلى آخر ومن جيل إلى آخر<sup>3</sup>؛ وبذلك ترسخ المؤسسة عناصر ثقافتها من قيم ومعتقدات في الأفراد الجدد وفي كل جيل يمر بالمؤسسة.

## 3.2 أفعال وممارسات الإدارة العليا

حيث من الواجب على الإدارة العليا ورؤساء المؤسسة العمل على 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 بالانتماء إليها.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 267.

<sup>2</sup> حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص 316.

<sup>3</sup> رائد يوسف الحاج؛ إدارة السلوك الانساني والتنظيمي؛ دار غيداء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛ ص 177.

## 4.2 نظم العوائد الشاملة

هذه النظم ليست مقتصرة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء<sup>1</sup>؛ وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات، وجعل هذه المعايير أبعادا للثقافة داخل المؤسسة وترسيخها من جيل لآخر. عموما فإن الثقافة التنظيمية هي ثقافة أداء على كل المستويات الإدارية، يمكن أن تعمل الإدارة على تنميتها 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 عاملا مهما لنجاحات المؤسسة واستمرارها<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المؤسسة، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه المتغيرات<sup>3</sup>.

لذلك فإن سعي المؤسسة لتحقيق التغيير يجب أن ينطلق أساسا من تغيير ثقافتها التنظيمية وتطوير المعتقدات والقيم المكونة لها بما يتلاءم واستراتيجيات التغيير العامة.

## 1. مفهوم وأهمية التغيير الثقافي

سوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم وأهمية التغيير الثقافي، من خلال سرد بعض المفاهيم المتعلقة بالتغيير بالإضافة إلى الأهمية البالغة لعملية التغيير في أي مؤسسة.

## 1.1 مفهوم التغيير الثقافي

يعرف التغيير بصفة عامة بأنه عملية إحداث تعديلات وإصلاحات جديدة على النظام السائد بغرض زيادة فعاليته وتحسين أدائه.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص 268.

<sup>2</sup> رائد يوسف الحاج؛ مرجع سابق؛ ص 179.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والاداري؛ مرجع سابق؛ ص 375.

وفي الواقع أن التغيير نهج تطوري في الإجراءات يمكن أن يحقق عناصر الاستجابة في الأسباب والنتائج<sup>1</sup>، 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<sup>2</sup>.

أما التغيير الثقافي فيعرف بأنه: القدرة على توجيه سلوك الأفراد حسب أهداف التنظيم<sup>3</sup>، أو هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات<sup>4</sup>.

وعليه فإن التغيير الثقافي أو تغيير الثقافة التنظيمية هو تلك العملية التي تعدّل 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.

## 2.1 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 سياسيتها وثقافتها بما يتلاءم وتكيفها معه ضماناً لاستمرارها ونجاحها، لذلك فإن عملية التغيير الثقافي لها أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي<sup>5</sup>:

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر متطلباً لضمان الاستمرارية والحيوية؛
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية؛
- ينظر المديرين إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة وهم بذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميّز الإداري؛
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة؛

<sup>1</sup> Richard Sarnot, **Le Management du Changement**, Magnard\_Vuibret, paris, 2010,p17.

<sup>2</sup> إحسان دهنش جلاب؛ إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2011

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة؛ التطوير التنظيمي والإداري؛ مرجع سابق؛ ص368.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان؛ مرجع سابق؛ ص343.

<sup>5</sup> جمال الدين المرسي؛ مرجع سابق؛ ص47.

- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثمّ زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي؛
- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة.

## 2. القوى 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 على تحقيقه، وتتمثل هذه الأطراف في :

### 1.2 القوى الخارجية

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة.

✓ **العملاء:** تحتاج المؤسسة دائما إلى متابعة التغييرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، إضافة إلى دعم والارتقاء بأساليب الاتصالات وأنظمة خدمة العملاء حتى يمكنها الحفاظ على مكانتها السوقية أو تحسين موقعها السوقي.

✓ **المنافسون:** عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على 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 حالة يجب على المؤسسة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغييرات حتى لا تتأثر سلبا بتصرفات المنافسين.

✓ **التكنولوجيا:** ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغييرات.

على 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 بدلا من الرقابة الشخصية المباشرة قد ساهم في اتساع نطاق الاشراف والاتجاه نحو الهياكل التنظيمية المسطحة.

إضافة إلى ذلك فإن تعقد تكنولوجيا المعلومات وتطورها قد ساهم في جعل المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة لقوى السوق والمنافسة.



✓ **البيئة العامة:** علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمؤسسة والتي قد تفرض على المؤسسة إحداث تغييرات لتتوافق أو تحقق الاستجابة معها، ومن أهم هذه القوى:

- التغييرات في سياسات واستراتيجيات الموردين؛
- الظروف الاقتصادية العامة؛
- البيئة السياسية والتشريعية؛
- تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية؛
- الاتفاقات الدولية.

## 2.2 القوى الداخلية

تمارس هذه القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها. ويلاحظ أن هذه القوى تعكس إما شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو شكلا من أشكال رد الفعل وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فعالية من النوعية الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد فعل لما يحدث داخل المؤسسة.

ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي:

✓ **الأفراد:** ويطلب الأفراد بالتغيير نتيجة عدّة 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

تماشيا مع مختلف التطورات الحاصلة، فيجب تغيير وتطوير:

- اللوائح والإجراءات؛
- أنظمة الاتصالات؛
- 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 جدا في المؤسسة يجب تكييفه مع كل المستجدات، من خلال تغيير أهم مكوناته والمتمثلة في:

- الرسمية؛

- المركزية؛

- التصغير (تقليص الحجم)؛

- تفويض السلطة؛

- نطاق الاشراف؛

- 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

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التغيير وتسهل هذه العملية من بينها:

✓ **تغيير في قادة المؤسسة:** يتم ذلك من خلال ما يعمله هؤلاء القادة البارزون من خلال رؤى إستراتيجية لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلاً<sup>1</sup>؛ فكلما كانت هذه الرؤى واضحة ومختلفة عن سابقتها كلما انعكس ذلك على عملية التغيير وساهم في إنجاحها.

✓ **مرحلة دورة حياة المؤسسة:** إن انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياتها يؤثر بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية، فالمؤسسة في مرحلة النشأة والانطلاق تكون ثقافتها في بداية التشكل وبناتقالها إلى مرحلة النمو والتوسع زاد عدد عمالها وتوسّع نشاطها وتصبح بحاجة إلى التغيير والتجديد في قيمها ومعتقداتها بما يضمن لها التكيف والنجاح، وفي مرحلة النضج والانحدار تشهد المؤسسة ظروفا حرجة وصعبة لذا تحاول أن تغير في استراتيجياتها وثقافتها بما يناسب وضعيتها ويضمن لها استمرارها.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص188.

- ✓ **عمر المؤسسة:** تكون ثقافة المؤسسة أكثر قابلية للتغيير في المؤسسات صغيرة السنّ بغض النظر عن دورة حياتها<sup>1</sup>؛ حيث كلما زاد عمر المؤسسة أصبح من الصعب التغيير في ثقافتها نظراً لترسخ القيم والمعتقدات العامة والجوهرية لدى الأفراد وفي إجراءات المؤسسة وأسلوب نشاطها.
- ✓ **تماسك وانتشار الثقافة الحالية:** هناك علاقة طردية بين التغيير وشدة تماسك الثقافة التنظيمية في المؤسسة، فكلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة<sup>2</sup> وذلك بسبب التزام الأفراد بقيم هذه الثقافة وولائهم لها.
- ✓ **قلة الثقافات الفرعية:** إن وجود ثقافات فرعية كثيرة في المؤسسة يعقّد ويزيد من صعوبة تغيير الثقافة السائدة (الثقافة الأساسية)<sup>3</sup> ولضمان نجاح التغيير يجب تحليل الثقافة الحالية ومعرفة الخلل الموجود ضمن مكوناتها وعناصرها والعمل على 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.

#### 1.2.3 مراجعة الثقافة التنظيمية

تعتبر مراجعة الثقافة التنظيمية من أهم المراحل الأساسية في تغيير الثقافة، فهي العملية التي يتم من خلالها التعرف على نمط الثقافة السائدة في المؤسسة وعلى هيكل الافتراضات والقيم والمعتقدات وقواعد السلوك الموجودة في المؤسسة، وتتم هذه العملية وفق عدّة 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 معيّن، ويتم إرجاع هذه التصنيفات إلى 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؛

<sup>1</sup> حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص317.

<sup>2</sup> نفس المرجع؛ نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سامي فياض العزاوي؛ مرجع سابق؛ ص189.

- مناقشة هذه الملاحظات ونتائج الاجتماعات من طرف المتخصصين والقيام بتحليلها وتنظيمها وإعداد هيكل أو تصميم للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة؛
- تقديم وعرض الهيكل على الإدارة العليا وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الثقافة التنظيمية الحالية وتحديد ما يجب تغييره وما يجب المحافظة عليه.

### 2.2.3 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 على المؤسسة من طرف قوى مختلفة كما رأينا سابقا، ويجب أن تكون الرغبة في التغيير صادقة ونابعة عن قناعة بضرورته من طرف الإدارة العليا والقيادات.

يلعب القادة والمديرين دورا أساسيا في نجاح عملية التغيير وقد يتطلب الأمر أحيانا تغيير بعض القادة والمديرين لتحقيق التغيير الناجح، وتتم عملية التغيير وفق جملة من الخطوات أبرزها:

- بعد عرض هيكل الثقافة السائدة على الإدارة يتم تحديد نقاط التغيير المطلوبة والمستهدفة؛
  - عرض الهيكل الجديد على العاملين مع شرح القيم والمعتقدات المستنبطة أساسا من الملاحظات التي قام بها المتخصصون والناجحة عن تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
  - إشراك الأفراد في تحديد نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل ضمان مساندتهم وتفاعلهم في تحطيمها والعمل على إزالتها؛
  - تقوم الإدارة بتقديم الإجراءات والسياسات التي تحقق التغيير وتتفاعل معه، وبالتالي تتحول هذه الإجراءات والقوانين إلى 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 على مستوى ثقافتها التنظيمية وتنتظر تفاعل الأفراد مع هذا التغيير خلال فترة زمنية معينة.

## 3.2.3 تقييم التغيير

تم 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.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الثلاث تأخذ فترة زمنية طويلة كما أنه قد يتم إعادة خطوة منها أكثر من مرة حتى يتم الوصول إلى التغيير المطلوب، لكن حدوث هذا التغيير لا يعني أن الافتراضات الأساسية والقيم قد تم تغييرها تماما وأنها اختفت بشكل نهائي، فكل ما يحدث أن هذه الافتراضات الأساسية والقيم تذوب 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.

## المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة لها تأثير حاسم على نتائجها الاقتصادية، فالمؤسسة التي تعطي مكانة وأهمية للمورد البشري والمسؤولية للإطارات على 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 إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمؤسسة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المؤسسة<sup>1</sup>.

بمعنى أن المؤسسة الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيداته، وتؤثر على هذه التغيرات والمستجدات على اختلاف أنواعها وأهميتها.

ومن بين المتغيرات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين نذكر: فعالية المؤسسة، الانتماء والولاء، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الأداء...

<sup>1</sup> جرينبرج جيرالد و بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني؛ دار المريخ للنشر؛ الرياض-السعودية؛ 2004؛ ص 642.

## 1. تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء والولاء

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء تجاه المؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وإتصافهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها<sup>1</sup>. حيث أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد وهذا ما يؤثر على طرق أدائهم لأعمالهم بحيث تنسجم أهدافهم وطموحاتهم مع أهداف وطموحات مؤسستهم. فإن فهم ثقافات العمل الموجودة داخل المؤسسة، اتجاهاتها وكيفية تطويرها يعتبر نقطة انطلاق في تحديد الأهداف الأكثر فعالية لدعم الثقافة التي تتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها<sup>2</sup>. ومن إيجابيات شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تأثرهم بالثقافة التنظيمية السائدة نذكر:

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي إلى حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة؛
- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم لأن العامل غير الوفي لا يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء والحرص على اختيارهم والاحتفاظ بهم والعمل على إسعادهم؛
- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة تجاه منتجات المؤسسة وخدماتها نظرا للقيمة المرتفعة لما تقدمه المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين؛
- جذب أفضل المساهمين والمستثمرين.

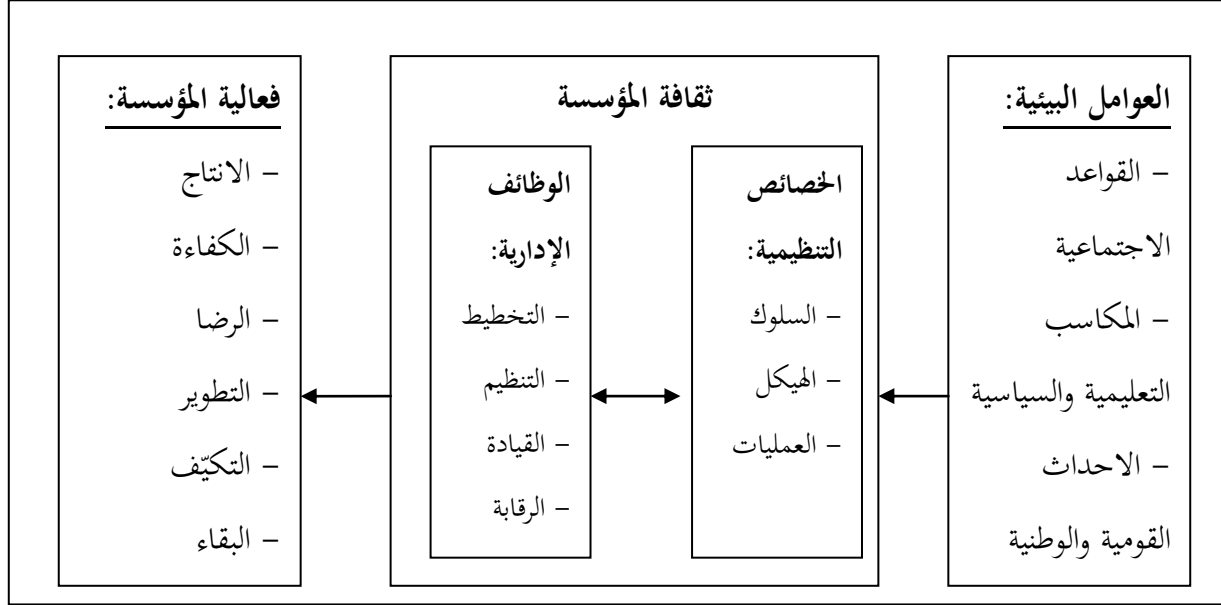
<sup>1</sup> حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص 321.

<sup>2</sup> كامل بربر؛ إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات؛ دار المناهل اللبنانية؛ لبنان؛ 2008؛ ص 33.

## 2. تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية

يمكن توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة في الشكل الموالي:

شكل رقم (02-02): الثقافة التنظيمية والفعالية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسى؛ الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية؛ الدار الجامعية؛ الاسكندرية؛ مصر؛ 2003؛ 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 على التكيف مع البيئة والتغيرات التي تحدث فيها<sup>1</sup>. أما فيما يتعلق بالثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجيتها، فإن الثقافة التنظيمية الناجحة هي القادرة على تحقيق الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة وتعمل في نفس الوقت على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المؤسسة تحقق أهدافها بكفاءة عالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص320.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي؛ الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2007؛ ص452.

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 على 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<sup>1</sup>.

فإذا كان هناك تعارض بين هذه العناصر وبين حاجات الفرد والمؤسسة تكون هناك صعوبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة خاصة في ثقافة تنظيمية تنطوي على البيروقراطية والنمطية والرسمية في تعاملاتها الداخلية وحتى الخارجية، هذا ما يجعل الفرد عاجزاً عن الخلق والإبداع وتبني السلوك الناضج<sup>2</sup>.

### 3. تأثير الثقافة التنظيمية على 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 على تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة<sup>3</sup>.

الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى 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.

<sup>1</sup> كامل بربر؛ مرجع سابق؛ ص 171.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور؛ مرجع سابق؛ ص 81.

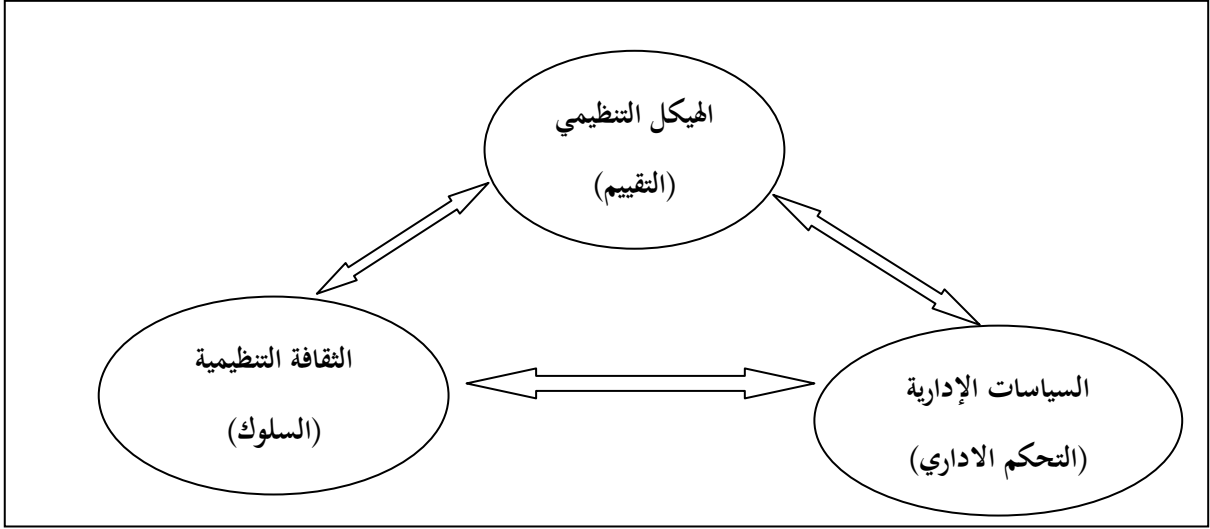
<sup>3</sup> حسن حريم؛ مرجع سابق؛ ص 321.



فالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كلاهما آليات تنسيق في المؤسسة، فالهيكل هو تلك الآلية التي تستخدم في إدماج الأنشطة التنظيمية، بينما الثقافة التنظيمية فهي آلية دمج سلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

فيما يلي يتضح أكثر التأثير المتبادل بين كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

شكل رقم (02-03): 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:<sup>2</sup>

- 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 على الثقافة السائدة وهذه الأخيرة تساهم في بناء الإطار العام لسياسة الإدارة والتسيير.

<sup>1</sup> Berwyn Clayton and others; "Organizational Culture and Structure"; August 2005 (PDF. document internet); 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)

<sup>2</sup> Alfredo Zangara; "Culture, Structure, and Politics (the CuSP model); Intel Corporation 13 November 2008; (PDF. document internet); disponible sur le site: <http://cpd.ogi.edu/Seminars08/ZangaraSPINseminar.pdf>

من خلال ما سبق اتضح لنا أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الهيكل التنظيمي وفعالية الإجراءات التنظيمية وسياسات العمل، حيث أن الثقافات القوية تدعم فلسفة الإدارة بالمشاركة وتركز على 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 على سلوكياتهم ويدفعهم إلى العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وفق المعايير المحددة بل أكثر من ذلك الاتجاه إلى التركيز على التفوق والأداء المتميز.

والثقافة التنظيمية يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذ كانت ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين المناخ الثقافي العام للمجتمع وثقافة المؤسسة، وهنا يأتي دور إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

فالمؤسسة مطالبة بتبني كل المفاهيم، البرامج، الأفكار وكل ما هو جديد ويخدم مصالحها ويضمن استمرارها ونجاحها، وعليها تحمل مختلف مسؤولياتها، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تقتصر على مجرد تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية بل امتدت لتشمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، البيئة، أصحاب المصالح ومختلف الأطراف وبذلك تضاف إلى مسؤوليتها مسؤولية جديدة هي ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وهذا ما يشكل محورا لدراستنا وهو دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 ن ص 43.

## المبحث الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات ويعود هذا الاختلاف في النماذج والتصنيفات المتعددة للثقافة التنظيمية نتيجة لاختلاف نظرة كل باحث وطريقة البحث فيها، بالإضافة إلى 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.

## المطلب الأول: نموذج هوفستيد (Hofstede 1984)

يعتبر جيرت هوفستيد 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 على الآلاف من عمال الشركة في 53 دولة مختلفة من دول العالم، وتعتبر هذه الدراسة الإنطلاقة الفعلية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية<sup>1</sup>. حيث قام بتوزيع أكثر من 100000 استمارة على 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 على المنظور الثقافي، حيث أن النظم والممارسات الإدارية تتباين وتختلف بناء على تباين الثقافات، فكل نموذج إداري سيتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة، وقد ساعدت فيما بعد على 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 هوفستيد من خلاله تصنيفه 53 دولة والتي اشتملت عليها دراسته في جداول بناء على أبعاده الأربعة، والتي مكنت من تفسير أسباب وجود الاختلافات الثقافية وفسر من خلالها مسألة تعدد الثقافات واختلافاتها، وقدم هوفستيد في نظريته أهمية الأخذ بالاعتبارات الثقافية، أثر الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل التنظيمات بناء على الأبعاد الأربعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> George Olusoji & all; Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and Tested: The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc - A Qualitative Study; Internasial Reusiness Research vol; no9; 2012.

<sup>2</sup> نافذ فايز المرش؛ قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستيد الثقافية: دراسة ميدانية "في المصارف التجارية الأردنية؛ المجلة الأردنية في إدارة الاعمال؛ المجلد 4؛ العدد 3؛ 2008؛ ص 333.

وتعتبر هذه الدراسة الأساس لكثير من الدراسات التي جاءت فيما بعد، وتم تطوير هذا النموذج ليشمل ستة أبعاد ثم سبعة أبعاد وسوف يتم اعتماد النموذج الأساسي وهو النموذج الرباعي في دراستنا.

والأبعاد التي يركز عليها هذا النموذج هي كالتالي:<sup>1</sup>

**التفاوت في السلطة أو التفويض الوظيفي:** يظهر هذا البعد مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم (المؤسسة)، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المؤسسة.

والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من التفويض 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 إلى أي مدى يعمل الأفراد داخل التنظيمات بشكل جماعي أو بشكل فردي، وهذا يرجع إلى الثقافة العامة لكل دولة، فمثلا في الوقت الذي يميل فيه اليابانيون إلى الأداء الجماعي، يميل الأمريكيون إلى الأداء الفردي.

**تجنب المخاطرة أو تجنب عدم التأكد:** ويقصد به إلى أي مدى 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 على صلاحيات واسعة، على خلاف المؤسسات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب المخاطرة حيث نجد الأفراد يرغبون في الحصول على صلاحيات ومرونة في اتخاذ القرارات.

1 The Hofstede Center; **Organisational Culture :Dimensions** ;  
<http://geerthofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>.

الذكورة مقابل الأنوثة: إذا كان التنظيم يمنح النساء أدواراً أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الأنوثة / اللبونة أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية. / الصرامة.

### المطلب الثاني: نموذج روبينز (Robbins 1990)

من وجهة نظر العالم روبينز فإن الثقافة التنظيمية تركز على عشرة أبعاد هي<sup>1</sup>:

**المبادرة الفردية:** وتمثل درجة المسؤولية، درجة الحرية ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد ويشعرون بها. **التسامح مع المخاطر:** أي مدى تشجيع المؤسسة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين وأيضاً مخاطرين في حل المشاكل الروتينية واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

**التوجيه:** مدى قيام المؤسسة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة يمكن لكل العاملين فهمها واستيعابها والعمل على تبنيها وتحقيقها.

**التكامل:** ويوضح هذا البعد درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، ومدى تشجيع المؤسسة ودعمها للعمل الجماعي والعمل المنسق بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى.

**دعم الإدارة:** أي مدى قيام المدراء والمسيرين بتوفير اتصالات واضحة، مساعدة ودعم للعمال والموظفين داخل المؤسسة، وتشجيعهم على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية الممكنة.

**الرقابة:** يبين هذا البعد مدى استخدام القواعد، الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم وتقويم أدائهم.

**الهوية:** هذا البعد يوضح مدى شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة وولائهم لها، ومدى انسجام أهدافهم وأهداف المؤسسة.

**نظام المكافآت:** مدى توزيع المكافآت من أجور، حوافز، زيادات، ترقية... على الموظفين على أساس معايير تقييم الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة... وهو يوضح مدى التزام المؤسسة بالعدالة والمصداقية في توزيع المكافآت.

<sup>1</sup> Robbins Stephen; **Organization Theory: Structure, desing and Application**; 3rd edition; EngleWood Cliffs; New Jersey: Prentice;\_Hill; 1990.

التسامح مع النقد: أي مدى تسامح المؤسسة مع إظهار الانتقادات وتقديم الشكاوى من طرف موظفيها، والاستفادة من الاقتراحات والبدائل المقدمة من طرفهم.

أنماط الإتصال: مدى 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.

### المطلب الثالث: نموذج العطية ( ماجدة العطية، 2003 )

ضمن هذا النموذج تتلخص أبعاد الثقافة التنظيمية في سبعة أبعاد اعتبرتها الباحثة ماجدة العطية هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

الإبداع والمخاطرة: يمثل هذا البعد درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة وتقديم الأفكار الجديدة والتعبير عن آرائهم ومدى تمتع العاملين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

الانتباه للتفاصيل: أي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل والبيانات والقرارات الموثقة، والمطلوب منها الالتزام بها وتطبيقها.

الانتباه نحو النتائج: ويوضح هذا البعد درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج، أي التركيز يكون أكبر على النتائج مقارنة بالوسائل المستعملة في الوصول إليها.

التوجه نحو الأفراد: أي درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تحسيسهم بالاحترام ومدى أهميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذا إخضاعهم للتدريب والتكوين المستمر لتحسين أدائهم و الرفع من قدراتهم وكفاءتهم.

العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، ومدى التعامل بصرامة معهم ومع الصراعات والنزاعات بينهم.

التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفرق و المجموعات أو نحو الأفراد بشكل منعزل وفردى، ومدى تشجيع العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي.

الثبات: هذا البعد يوضح درجة تأكيد فعاليات المؤسسة في المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو والتطور، أو السعي الدائم للتجديد والتطوير لمواكبة مختلف التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 326.

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 و1975 وفيما تم طرح النتائج سنة 1984؛
- 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 و3 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 للأكبر 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 إلى أن هذه المجتمعات تتميز بالبعد الذكوري ومنح السلطة أكثر للرجل مقارنة بالمرأة. وبالتالي يمكن القول أن المجتمعات العربية تتميز بالنفوذ الوظيفي، وتجنب المجهول، وتميل إلى الجماعية في الأداء والذكورية في القيادة والسيطرة، وكل ذلك يخضع للمفهوم النسبي.

#### المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي

كما سبق التطرق لنظرة الإسلام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها أحد متغيرات الدراسة وجب التطرق لواقع الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي، لكون المجتمع الجزائري مجتمع مسلم وباعتبار الموارد البشرية العاملة في مؤسساتنا الاقتصادية تنتمي إلى هذا المجتمع، فإن أي باحث في تصنيفه للمفاهيم والقيم التنظيمية يجب أن يعتمد على القرآن والسنة كنصوص شرعية تمثل القواعد العامة التي يجب السير عليها وإتباعها، بحيث أن كل نص من الكتاب أو السنة فيه أمر بالفعل أو الترك تشتق منه قيمة، وكل نص من الكتاب أو السنة يرغب في الفعل أو يحذر من الترك وبالعكس، تشتق منه قيمة أيضاً.

ولذلك ارتأينا توضيح نظرة الإسلام للثقافة التنظيمية والمنظومة القيمية التي تنظم العلاقة بين العامل ورب العمل.

حيث نجد أن الإدارة لقيت من الشريعة الإسلامية كل الاهتمام سواءً من حيث وظائف الإدارة: التنظيم والتخطيط والرقابة والتدريب وغيرها من الوظائف، أو من حيث نطاق العمل الجماعي السليم لدى الفرد المسلم، فاستطاع الإسلام تكوين الفرد المسلم العامل المتحفز للعمل المنتج الهادئ النفس والمستقيم الضمير.

فإذا كان الفكر الإداري في بداية القرن 20م قد ألقى الضوء على أهمية الاهتمام بالأفراد وحاجياتهم فنجد الإسلام هو السباق إلى ذلك حيث يقول ﷺ: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (رواه البخاري) والقيم الأخلاقية و قواعد السلوك و آداب المهنة ليست ابتكارا جديدا، و إنما تمثل قيما إسلامية أصيلة مصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، و قد جاء الإسلام بكثيرٍ من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل ورب العلم 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 المؤسسة.

ومن بين القيم والمعتقدات والأخلاقيات \_ التي تشكل في مجموعها الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة \_ والتي يجب أن يتحلى بها الفرد المسلم سواء كان عاملا أو رب عمل نذكر ما يلي:

### 1. القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها العامل المسلم:

جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها، من بين هذه القيم نذكر:

1.1 الأمانة: لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام 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 على العمل وكفاءته في أداء المهمة الموكلة إليه، ومهاراته العملية في حقل المسؤولية المناطة به<sup>1</sup>.

ويقول تعالى في كتابه الكريم: " يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ" (القصص: 26)

3.1 الكفاءة و الاتقان في العمل: إن الكفاءة في الأداء و الاتقان في العمل من الأمور المهمة في المنظور الإسلامي والمنظور البشري، ولذلك فقد حفلت أدبيات الإدارة العامة بالمؤلفات الكثيرة، و الدراسات العديدة التي تركز على الكفاءة و الاتقان في العمل، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة و دوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الاتقان في العمل، حيث كان صلى الله عليه و سلم يحث أصحابه و أتباعه أن يحسنوا العمل الذي تحت أيديهم بقوله "إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسنه" (رواه الطبراني)

<sup>1</sup> سعيد بن ناصر الغامدي؛ أخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية؛ رابطة العالم الإسلامي؛ كتاب الكتروني العدد 2010/242؛ ص62



4.1 احترام وقت العمل: لقد أعطى الاسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على 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<sup>1</sup>. ولقد أوجب الاسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد، لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك ينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل.

5.1 الإخلاص والرقابة الذاتية: من لوازم الأمانة الإخلاص في العمل وعدم التهاون به؛ لأنه لا يمكن القيام بالعمل على أكمل وجه وأحسنه إلا إذا تحقّق فيه الإخلاص من العامل نفسه؛ فالإخلاص هو الباعث الذي يحفّز العامل على إتقان العمل، ويدفعه إلى إجادته، ويعينه على تحمّل 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<sup>2</sup>.

أرسى الاسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية، التي تعتمد على يقظة الضمير وصحوته، ومن معاني الإخلاص وصوره المتعدّدة وجود الرقابة الذاتية في العامل، ومبعث هذه الرقابة إحساس العامل واستشعاره بأنّ الله تعالى يرى 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 مَنشُورًا \* أَفَرَأَى كِتَابَكَ كَفَى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا " (الاسراء: 13 - 14)؛ ويقول: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ \* وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة: 7 - 8)، ويقول كذلك: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ (الأحزاب: 52).

إنّ صلاح النية وإخلاصها لله تعالى يرتفع بمنزلة العمل الدنيوي البحت فيجعله عملاً صالحاً مُتَقَبَّلاً له الأجر العظيم عند الله - عزّ وجلّ - يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "ما من مسلمٍ يغرسُ غرساً أو يزرع زرعاً فيأكل منه طيرٌ أو إنسانٌ أو بهيمة إلا كان له به صدقة" (رواه النسائي)

فعلى العامل في مجال عمله أن يجعل كل ما يكتبه وما يحسبه وما يكُدُّ فيه عقله ويتعب فيه يده عملاً صالحاً يقصد به مصلحة البلاد والعباد، ورضا رب العباد؛ ليكون من عباد الله المخلصين الذين أثنى الله تعالى عليهم في محكم كتابه الكريم، وينبغي عليه إلا يجعل إخلاصه في عمله وجدّه فيه على قدر ما يتقاضاه من مرتب شهري، أو حوافر مادية ومعنوية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص107.

<sup>2</sup> مفرح بن سليمان القوسي "أخلاق العمل في الاسلام" متوفرة على الموقع: <http://www.alukah.net/social/1295/32647>

## 2. القيم والأخلاق التي يجب أن يتحلى بها صاحب العمل المسلم:

كما جاء الاسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها، جاء أيضا في المقابل بقيم خلقية أخرى ينبغي على رب العمل الالتزام بها والحرص عليها في علاقته بالعامل وكفالة حقوقه المشروعة، سواءً أكان رب العمل هذا فردا، أم مؤسسة خاصة، أم قطاعا حكوميا، أم غير ذلك، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي:

### 1.2 الرفق و العفو مع العاملين و المتعاملين:

الرفق و العفو مع من يتعامل معهم العامل أمر مطلوب في الاسلام، ويؤكداه واقع العمل الاداري، وقد انتبعت النظريات الحديثة إلى أهمية الرفق و حسن معاملة الزبائن، و جعلته أحد استراتيجيات المؤسسات الناجحة، كما دعت العديدة من أدبيات الإدارة العامة إلى حسن معاملة المدير لمروؤسيه، و أبرزت أهميتها وأنها أساس العلاقة العملية الناجحة .

أما في الاسلام فقد كان النبي صلى الله عليه و سلم القدوة الحسنة في الرفق بأتباعه حيث مدحه الله تعالى في قوله: " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (سورة آل عمران الآية 159)

و كان صلى الله عليه و سلم يعظ أصحابه بالرفق بالرعية والإتباع، و الرفق لا يعني بأي حال من الأحوال تشجيع التسبب الإداري أو التغاضي عن من يستهين بالنظم الإدارية، بل هو توجيه العاملين بأحسن أسلوب و الرفق بحالهم كل حسب قدرته و إمكانياته.

### 2.2 القدوة الحسنة:

إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع العاملين ينبغي أن يكون المثل الأعلى لمروؤسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت، وذلك انطلاقا من قوله تعالى: " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا " (سورة الأحزاب الآية 21) وشخصية الرسول ﷺ وصحابته الأجلاء يجب أن تكون قدوة للمديرين والرؤساء في تسيير مؤسساتهم وأمرهم عمالهم.

### 1.2 إقامة العدل والمساواة:

ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مروؤسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس منازلهم فيقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مفرح بن سليمان القوسي؛ مرجع سابق.

ولا ينبغي أن يخس العامل حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال، فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل حيث قال ﷺ: "إن لك من الأجر على قدر نصيبك ونفقتك" (رواه الحاكم).

ويجب أن يعطي حق العامل عند فراغه من عمله دون ممانعة، لأن هذا الحق أصبح دينا وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه، كما قال ﷺ: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" (رواه مسلم).

إن أي اقتصاد لا يمكن بناؤه إلا من خلال مؤسساته الاقتصادية، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر المحرك الأساسي لرفع الحركة الاقتصادية للبلاد، وبالتالي النهوض بها من أجل إيجاد مكانة لها بين المؤسسات في الدول الأخرى، وذلك من خلال مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني، وجب على المؤسسة الجزائرية بناء ثقافة تنظيمية قوية تستمد قيمها من الثقافة الإسلامية، التي هي في الأساس ثقافة المجتمع، وتدعمها بالقيم الإدارية الحديثة مواكبة منها لمختلف التغيرات والتطورات وسعيها منها للتأقلم والاستمرار بما يحقق لها أهدافها وأهداف مختلف الأطراف المرتبطة بها.

فكما سبق وأن ذكرنا فإن المؤسسة مطالبة بتبني كل المفاهيم، البرامج، الأفكار وكل ما هو جديد ويخدم مصالحها ويضمن استمرارها ونجاحها، وعليها تحمل مختلف مسؤولياتها، فلم تعد مسؤولية المؤسسة تقتصر على مجرد تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية بل امتدت لتشمل مسؤولياتها تجاه المجتمع، البيئة، أصحاب المصالح ومختلف الأطراف وبذلك تضاف إلى مسؤوليتها مسؤولية جديدة هي ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

## المبحث الرابع : أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إيجابا وسلبا، فمن الأدوار الإيجابية التي تلعبها الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي أنها تزودها والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، كذلك من الأدوار الإستراتيجية التي تلعبها الثقافة في المؤسسة هي خلق الالتزام برسالة المؤسسة، ذلك لأن تفكير الأفراد عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا أحسوا بالإنتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة التنظيمية السائدة والمسيطر، حيث يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية أي أن المؤسسة أهم شيء بالنسبة لهم<sup>1</sup>.

من هذا المنطلق فإن تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومحاولة دمجها ضمن ثقافتها التنظيمية وقبل ذلك ضمن رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية، سوف يمكن الأفراد والإدارة في المؤسسة من تبني هذه الأبعاد والعمل على تحقيقها وتطبيقها على أرض الواقع، باعتبارها جزء من رسالة المؤسسة ومن أهدافها.

إن المسؤولية الاجتماعية تتصف بالطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية ليست بالبعيدة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابل يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف ذات المصلحة، فهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي الدعائي للعمل الخيري لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

فإذا كانت المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الالتزامات الطوعية الأخلاقية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، حيث أن الباحث كارول Carrol الذي يعتبر أول من أعطى تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأول من وضع لها أسسها النظرية، فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أربعة هي: المسؤولية الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية والخيرية (كما سبقت الإشارة في الفصل الأول)، فمثلا المساهمون يركزون بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي أما العاملون والحكومة فهم يركزون على البعد القانوني في حين الزبائن

<sup>1</sup> كمال بوقرة؛ المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية\_ دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز\_وحدة باتنة\_؛ أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع؛ جامعة باتنة؛ الجزائر؛ 2008/2007؛ ص 300.

والمنافسين مثلا يركزون على البعد الأخلاقي ولكن المجتمع المحلي وجماعات الضغط والبيئة يعطون أهمية أكبر للبعد الخيري التطوعي.

فقد أصبح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اليوم ضرورة حتمية، وهو يمثل مشروعا إداريا تحتاجه كل المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها وحتى طبيعة ملكيتها، حيث أضحت اليوم واجبا يطالب به أصحاب المصلحة، واجبا يستمد الزاميته من اعتبار المؤسسة مواطنا في المجتمع الذي تنشط فيه. فإذا ما اعتبرنا أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل بالتصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة، فإنه من الواجب على المؤسسة الدمج الكامل للمسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و اعتبارها جزءا لا يتجزأ من أهدافها، لا تقل أهمية عن الأهداف الاقتصادية، لتصبح فيما بعد ثقافة أكثر منها التزامات واجبة التنفيذ لمرحلة معينة، بل تصبح قيما متأصلة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتظهر وتتجسد في ممارساتها وسلوكيات أفرادها.

### المطلب الأول: مراحل دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية وثقافة المؤسسة

أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية اليوم ضرورة لا خيارا، إنما مشروع إداري تحتاجه كل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، ومن أجل صياغة وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية لا يكفي مجرد التعبير عنها، أو الإبلاغ عنها إعلاميا، بل يجب أن تتم من خلال ممارسات فعلية تتطلب التجديد والتغيير التنظيمي.

#### 1. تحديد الأهداف من تبني المسؤولية الاجتماعية

في البدء يتعين على الإدارة العامة ومجلس الإدارة بعد إتخاذ القرار تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، تحديد الحاجات والأهداف المراد تحقيقها من وراء تبنيها كنظام إداري جديد، أي تحديد أسباب و أهداف تبني المسؤولية الاجتماعية، وهنا يمكن أن نميز بين حالتين مختلفتين<sup>1</sup>:

**الحالة الأولى:** لا تكون فيها للمؤسسة أي تجارب أو خبرات من قبل تتعلق بالالتزام الاجتماعي ولكنها ولإدراكها الكامل بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كرهان ضروري قررت تبني المسؤولية الاجتماعية ذلك في سبيل أن تحقق منافع مختلفة من أهمها:

- زيادة رضا الزبائن ووفائهم لمنتجات و خدمات المؤسسة؛
- تحقيق التكامل و التواصل الإيجابي مع المجتمع المحلي و السلطات المحلية.

<sup>1</sup> وهيبية مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ مرجع سابق؛ ص136.

الحالة الثانية: فتتعلق بالمؤسسة التي طبقت من قبل شكلا من أشكال المسؤولية الاجتماعية وترغب في تحسين أدائها و نتائجها في هذا المجال، و ذلك للأسباب التالية:

- التميز عن منافسيها و زيادة تنافسيتها المحلية و الإقليمية و الدولية؛
- تطوير التزاماتها الاجتماعية وفقا لتغيرات المجتمع من حولها؛
- إيجاد مكانة متميزة وسط المؤسسات التي تملك ممارسات جيدة في المسؤولية الاجتماعية؛
- التمويع الجيد في سوق العمل.

مع مراعاة أن الأهداف المراد تحقيقها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كل أصحاب المصلحة.

## 2. توافق السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية مع رسالة المؤسسة

لكل مؤسسة رؤية إستراتيجية ورسالة تقوم بتحديدتها حين إنشائها، تعكس الأولى الطموح بعيد الأجل الذي تود أن تصل إليه المؤسسة، و تعني الثانية (أي الرسالة) الهدف من وجود المؤسسة ونوع الحاجات التي تلبها وتميزها عن باقي المنافسين في نفس الصناعة، ويجب أن تتوافق سياسة وبرامج وخطط المسؤولية الاجتماعية مع هذه الرؤية، بل أكثر من ذلك يجب أن تخدمها، وتسهم في تحقيقها، و بذلك نضمن أن الالتزام الاجتماعي لن يخلق أي مشكلات لاحقة للمؤسسة أو يؤجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

حيث عند وضع السياسة العامة لبرامج المسؤولية الاجتماعية يكون انطلاقا من السياسة العامة للمؤسسة، فيجب أن تتوافق معها وتنبثق من أهدافها الاستراتيجية.

## 3. صياغة السياسة العامة للمؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية

تمثل السياسة العامة الخطوط العريضة لأهم المحاور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وعلى المؤسسة عند وضعها لهذه السياسة مراعاة مختلف القوانين والتشريعات السائدة في بيئتها، مثل قانون العمل وحماية المستهلك والبيئة... فعند إعدادها لخطط المسؤولية الاجتماعية يجب أن تشمل هذه الخطط الحد الأدنى المطلوب والمتمثل في احترام القوانين بالإضافة لمراعاة جوانب أخرى منها:

- وضع الأهداف الاستراتيجية من تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي تكون انطلاقا من الرسالة؛
- إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالة المؤسسة، من خلال تحديد طبيعة البرامج المراد تبينها والفئة المستهدفة، تحديد مجال العمل والخدمات المراد تقديمها؛
- تحديد إمكانيات وموارد المؤسسة وملائمتها مع احتياجات أصحاب المصالح المختلف وترتيبها وفقا للأولويات (وفق هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية)؛

<sup>1</sup> وهيبية مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ مرجع سابق؛ ص 139.

## 4. تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

من أجل ضمان التطبيق الجيد لخطط وبرامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، وجب أن تبادر إلى تخصيص وظيفة إدارية مستقلة، وفي حال عدم توفر الإمكانيات الكافية وإذا ما كانت المؤسسة في المراحل الأولى من التبنى للمسؤولية الاجتماعية فإنه من الممكن أن توكل هذه المهام إلى لجنة إدارية مشكّلة من مختلف الإدارات المعنية ببرامج المسؤولية الاجتماعية، كما يمكن للمؤسسة التعاقد مع جهة استشارية لتقوم بإدارة مشاريع المسؤولية الاجتماعية و تنفيذها.

و يجب تخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وإعطائها الاستقلالية لدعم برامجها مع فصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية لكي لا تتأثر بعوامل الربح والخسارة، لكي لا يتم إيقافها في حالات الخسارة.

ولتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وجب إحداث تغيير تنظيمي يضمن التنفيذ الناجح لهذه البرامج والالتزامات، والعمل على دمجها ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فإن هذه الالتزامات يجب أن تكون مرسخة في ثقافة المؤسسة، في قيمها واستراتيجياتها، فالثقافة تمتلك قوة التأثير على مختلف العناصر التنظيمية، من النمط الإداري إلى نظم العلاقات والمعلومات وصولاً إلى الإستراتيجيات.

## 5. مرحلة التقييم:

استكمالاً لمراحل دمج وبناء استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وبعد التنفيذ الفعلي لهذه البرامج وجب تقييم مدى نجاح هذه الاستراتيجية وتحقيقها لأهدافها المسطرة، وذلك من خلال قياس الأثر الناتج عن تبني هذه البرامج والالتزام بها، وهو ما يتمثل في قياس الأداء الاجتماعي من خلال النماذج سالفة الذكر (في الفصل الأول) والمتمثلة في: نموذج المحاسبة الاجتماعية، بطاقة الأداء المتوازن المستدام ونموذج أصحاب المصالح.

بعد تجميع المعلومات وعملية القياس، تأتي مرحلة تحليل النتائج المتحصل عليها، من خلال تقييم النتائج المحققة من تبني ودمج برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة وثقافتها التنظيمية، من خلال مقارنة ما تم تحقيقه مع ما تم التخطيط له، لتأتي أخيراً عملية تحديد الفجوة وتقديم البدائل والحلول في حالة عدم التمكن من تحقيق هذه الأهداف وتدارك النقائص وتصحيحها.

وقد تفشل بعض المؤسسات في الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية، ويرجع السبب في ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف ثقافتها التنظيمية واهتزازها، فما على الإدارة العليا في هذه المؤسسات إلا محاولة تغيير ثقافتها التنظيمية (وفق مراحل التغيير التي سبقت الإشارة إليها في المبحث الثالث) لتمهيد الأرضية لممارسة المسؤولية الاجتماعية بنجاح، من خلال دعم منظومتها القيمية بمبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وقد حدد كل من ( R. Ackerman et R. Bauer ) ثلاث مراحل أساسية من أجل دمج الجانب الاجتماعي في المؤسسات وهي<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: تتطلب وجود وعي بأهمية عملية التغيير من جانب المسير الإداري (المعني بصياغة مبادئ السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية)، فخلال هذه المرحلة يكون هناك عدم فهم للأبعاد التقنية والاقتصادية والاجتماعية الناجمة عن التغيير، كما أن الأثر الملموس لعملية التغيير لا يكون مفهوماً (النتائج المنتظرة)، وقد يتردد مسيرو المؤسسة في الالتزام بهذه الأبعاد بسبب غياب الكفاءة وغياب الموارد المخصصة؛

المرحلة الثانية: هي مرحلة التعلم، خلالها يتم التركيز على طبيعة السياسة المراد تبنيها في الجانب الاجتماعي، مثلاً المساواة في العمل، مشكلة التلوث الصناعي، الاهتمام بالمجتمع، المستهلكون، المالكون.. و توضيحها للعاملين وتوضيح كيفية تطبيقها، من الأفضل خلال هذه المرحلة خلق وظيفة مختصة يتأصلها خبير يعمل على توصيف وتوضيح البرنامج الاجتماعي وتحديد الأشخاص وطرق العمل المرتبطة به؛

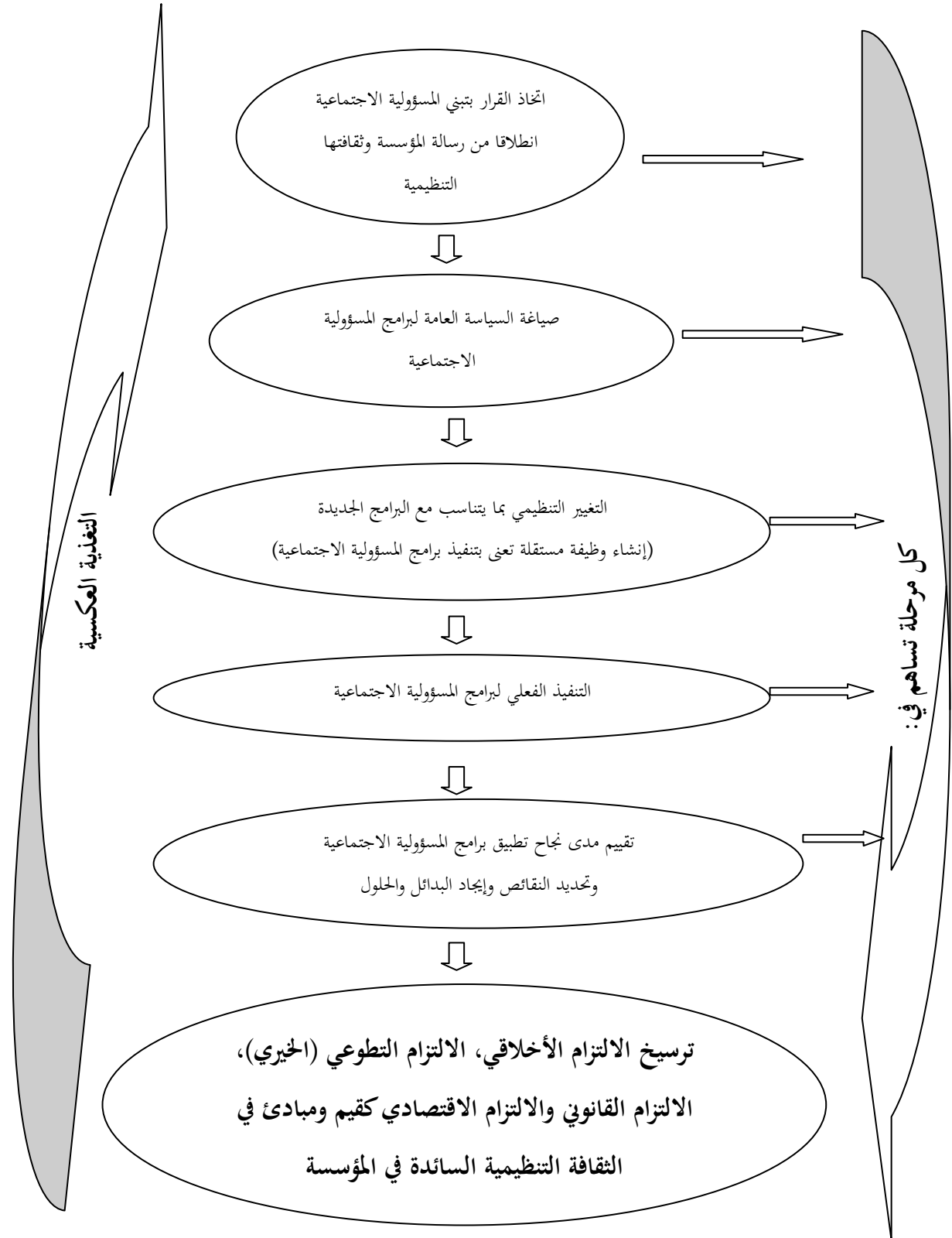
المرحلة الثالثة: وهي مرحلة المشاركة والالتزام التنظيمي ويكمن التحدي هنا في تعميم عملية التغيير ووضعها حيز التطبيق، أين يبدأ المسير في إرسال إشارات واضحة من أجل البدء في التنفيذ، و يهتم شخصياً بالقرارات الصعبة لإثبات أسبقيته في المبادرة والتركيز يكون في وضع الإجراءات اللازمة وتخصيص الموارد على مختلف الأقسام و تغيير أنظمة التقييم وتطوير المهنة، والانتقال بهذه البرامج والسياسات إلى قيم ومبادئ مترسخة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ويمكن تلخيص المراحل السالفة الذكر في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Aurélien Acquier et Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue, **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness**, Communication présentée au XVIII ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France, 2 au 5 juin 2009,p-p:15-16.



الشكل رقم (02-04): المراحل المقترحة لدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

## المطلب الثاني: الالتزام الأخلاقي ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة

هناك عبارة تقليدية تقول " أخلاقيات الأعمال هي الأعمال الجيدة"، حيث تؤدي القيم الأخلاقية وخاصة القيم الفاضلة، دورا أساسيا في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل وممارساته اليومية سواء كان عاملا عاديا أو مسؤولا في المؤسسة، وعليه يجب أن تتجلى هذه الأخلاق في كل نشاط يقوم به العامل وكل نشاط تقوم به المؤسسة، وهذا من خلال محاولة دمج القيم الأخلاقية ضمن نشاطات المؤسسة المختلفة مما يخلق لنا مؤسسة مسؤولة أخلاقيا والتي تعتمد على الأخلاقيات السليمة في التسيير والتعامل مع مختلف الأطراف، فعندما يكون الصدق، التعاون، الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم البعض، هذا يؤدي إلى تفجير طاقات العاملين لصالح العمل مما يجعل الثقافة التنظيمية السائدة مشبعة بقيم أخلاقية تساعدها على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية.

## 1. الالتزام الأخلاقي للمؤسسة تجاه العامل:

إذا كانت المؤسسات تولي اهتماما لرأس المال البشري فلا بد أن تقدم لهم الأفضل، لأن العاملين المهرة سواء على المستوى المحلي أو العالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين عوامل أخرى في اختيار المؤسسة، وقد أثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المؤسسات التي لها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة<sup>1</sup>.

فإنه من الضروري على المؤسسة أن تدمج وتتبنى مبادئ أخلاقيات الأعمال في كل الإجراءات والأمور المتعلقة بالموارد البشرية والأفراد العاملين فيها، انطلاقا من أول مهمة وهي تحديد المناصب الشاغرة مرورا بالتوظيف وسياسة الأجور والمكافآت وصولا إلى الرقابة وتقييم الأداء، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد المؤسسة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير المعايير المالية والربحية.

فمثلا في إطار عملية الاختيار والتعيين التي تعتبر الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الإيجابية للعاملين داخلها ولفئات الأخرى في المجتمع ويجب أن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية والمصداقية والعدالة والنزاهة؛

<sup>1</sup>Johan Anselmsson, Ulf Johansson, "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, n°10, 2007, p835.

و يتجسد 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 الاستقرار الوظيفي؛
  - العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم...
- في الجهة المقابلة للالتزامات الأخلاقية للمؤسسة تجاه العمال، هناك التزامات يجب أن يتبناها العاملون تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، فمثلا:
- \_ الحفاظ على أسرار العمل وعدم قبول رشاوى 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 على المصلحة الشخصية.

## 2. الالتزام الأخلاقي تجاه المستهلك: على المؤسسة أن تلتزم بمسؤولية أخلاقية تجاه المستهلكين بأمانة،

حيث يجب أن تكون حاجة ورغبة المستهلكين عند اتخاذ القرار موضع اعتبار وبذلك ستحظى المؤسسة بقبول واحترام الجمهور، و للمستهلكين حقوق يجب أن تضمنها وتحققها المؤسسة:

**الحق في الأمان:** يجب أن تلتزم المؤسسة بالناحية الأخلاقية والقانونية لضمان التشغيل الآمن لمنتجاتها، بحيث يجب أن يشعر المستهلك أنه متأكد من أن البضائع والخدمات التي يشتريها لن تسبب له ضرر في الاستخدام العادي.

**الحق في المعرفة:** إن المؤسسة ملزمة بأن توفر للمستهلك المعلومات الكافية عن المنتج ومكوناته ليستطيع أن يتخذ قرار مسؤولا بالشراء.

إن المسؤولية الأخلاقية لحفظ حق المستهلك في المعرفة لا تشمل فقط الخداع في الاعلان عن المنتج ولكنها تتعدى ذلك لتشمل كل وسائل الاتصال بالمستهلك من تعليقات البائعين، شهادات الضمان والفواتير التي يجب أن تراقب بشدة لتعطي صورة واضحة ودقيقة وصادقة عن المنتج وهذا ما على المؤسسة إتباعه وتبنيه في تعاملاتها مع جمهور المستهلكين.

الحق في الاختيار: إن من حق المستهلك أن يختار المنتج أو الخدمة التي يحتاج ويريد أن يشتريها، وعلى المؤسسة التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية في أن تحافظ على هذا الحق، حتى لو انخفضت مبيعاتها وبالتالي أرباحها.

إن حق المستهلك في الاختيار يأتي نتيجة وضع معلومات كافية صادقة عن المنتج بحيث يسهل اتخاذ قرار الشراء واختيار هذا المنتج أو غيره وهذا ما يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية من حيث الشفافية وعدم الغش، فهي قيمة أخلاقية إنسانية يجب أن تكون مترخسة في ثقافة المؤسسة.

الحق في إبداء الرأي: إن المستهلك من حقه أن يعبر عن شكواه من المنتج للطرف الصحيح، حيث يجب على المؤسسة أن تحترم بشدة شكوى العميل، لذلك تحرص على الاتصال به بعد فترة لتتأكد من عدم وجود أي شكوى، وعلى المؤسسة أن تنشأ بها قسم لخدمة ما بعد البيع لحل أي مشكلة أو التحقيق في أي شكوى وسرعة اتخاذ الإجراءات المعالجة.

إن الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو ضمن مجموعة وحتى في المؤسسات، يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد المؤسسة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير المعايير المالية والربحية.

#### المطلب الثالث: الالتزام التطوعي والخيري قيمة سائدة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

بما أن المجتمع يعطي المؤسسة موطناً لنشاطها ويوفر لها كل المعطيات لموازنة نشاطها وتحقيق أهدافها، كان لزاماً عليها أن تكون عضواً نافعا في هذا المجتمع، تقوم بواجباتها وتحمل مسؤولياتها تجاهه. حيث تسعى كافة الدول بغض النظر عن درجة تقدمها الاقتصادي إلى تحقيق التنمية من خلال مرافقها ومؤسساتها الإنتاجية والخدمية ولو بدرجات متفاوتة، وهذا ما يعتبر التزاماً تجاه المجتمع.

فأهم تحدي يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار عند إعداد سياستها العامة هو القدرة على ربط برامج المسؤولية الاجتماعية بقضايا المجتمع، حيث يجب على المؤسسة عند تغيير ثقافتها التنظيمية أن تجعل خدمة المجتمع والسهر على المصلحة العامة من قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية الجديدة، من خلال:

- التشجيع على المشاركة في الأنشطة والبرامج الثقافية والترفيهية، الرياضية والفنية التي تساهم في خدمة مختلف أطراف المجتمع؛
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية لتحسين مستوى وقدرات الأفراد، أما بالنسبة للإدارة العليا العمل على تمويل مختلف الأبحاث العلمية في المجالات المختلفة سواء أبحاث الجامعات أو الأبحاث العلمية التي

تقوم بها المؤسسات في مجالات متعددة تخدم البشرية مثل: بحوث تطوير المنتجات والخدمات، بحوث إيجاد مصادر بديلة للطاقة، البحوث الزراعية..

- المساهمة في مواجهة الكوارث والأزمات وتقديم المساعدات والدعم للمنظمات الحكومية وغير الحكومية التي تعمل في مجال تحسين أوضاع المجتمع وتحسين حياة الأفراد؛
  - الالتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الاقتصادية من خلال احترام مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي الذي يستفيد منه المجتمع؛
  - دعم البرامج الخاصة بحماية الثقافة المحلية للمجتمع وتعزيزها وتعزيز التكافل الاجتماعي بين مختلف أطراف المجتمع؛
  - تقديم المنح والهبات للجمعيات الخيرية والاجتماعية؛
  - تقديم مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة؛
  - المساهمة في تحسين وتطوير بعض المدن وتحسين الخدمات الصحية، ودعم ومساندة الدولة في حل مشكلة الإسكان والمواصلات؛
  - المساهمة في علاج مشكلة البطالة من خلال العمل على خلق وظائف وفرص عمل لأفراد المجتمع.
- فلم تعد اليوم المسؤولية الاجتماعية ترفاً اجتماعياً تختار المؤسسة ممارسته في توفر ظروف معينة، أو بسبب تعرضها للضغوطات، إنما هي واجب تملبه عليها واجبات المواطنة التي اكتسبتها من وجودها في المجتمع وارتباطها به و تأثيرها عليه و تأثيرها به.

## المطلب الثالث: الالتزام القانوني ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة

إذا كانت المسؤولية القانونية هي عنصر أساسي في المسؤولية الاجتماعية، وإذا كانت هذه الأخيرة والمسؤولية الأخلاقية والتطوعية والاقتصادية تمثل إطارا عاما يفترض أن لا تحيد عنه المؤسسات، فإن هذا الإطار العام يتجسد بآليات وصيغ عمل تنتهج سلوكا قانونيا للمختلف إدارات المؤسسة وأنشطتها الفرعية ولمختلف المديرين في جميع المستويات الإدارية.

فالتطور الحاصل في البيئة العالمية على المستوى الاقتصادي والثقافي، رافقه أيضا العديد من الاشكالات على المستوى الأخلاقي والقانوني، هذا ما أدى إلى تزايد الضغط على المؤسسات لتحمل مسؤوليتها القانونية من خلال مراعاتها لحقوق الانسان بالإضافة إلى احترام عادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط فيه، بل أبعد من ذلك تعزيز القيم القانونية ونشر ثقافة الالتزام بالقوانين والتشريعات واحترام حقوق الانسان.

ويمكن تلخيص المجالات القانونية في ما يلي:

- \_ احترام مبادئ تكافؤ الفرص في التوظيف وإزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين؛
- \_ الالغاء الفعلي لتشغيل الأطفال؛
- \_ احترام حقوق الانسان وتوفير بيئة عمل ملائمة وآمنة؛
- \_ احترام مبادئ الشفافية ومحاربة الرشوة والفساد الإداري؛
- \_ الالتزام بكافة المسؤوليات تجاه العمال وحقوقهم من الأجور والتقاعد، إضافة إلى نظام التعويضات والامتيازات الاجتماعية؛
- \_ أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها؛
- \_ تسديد الالتزامات الضريبية والالتزام بالقوانين.

## المطلب الرابع: الالتزام الاقتصادي قيمة أساسية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة

إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، فلم يعد ينظر إلى المؤسسات بالنظرة التقليدية و بأنها وحدة إنتاج ذات دور اقتصادي قائم على تقديم منتجات بجودة عالية و بأسعار مقبولة و بأساليب ترويجية مبهرة، بل أصبحت المؤسسات أياً كان حجمها أو مجال عملها، كيانات اقتصادية ترتبط كذلك بالوطن الذي تعمل فيه، فهي تعمل في بيئة اجتماعية واقتصادية معقدة، تتعرض فيها لضغوط من أجل تحقيق الكفاية الاقتصادية من جانب المساهمين والملاك، ولضغوط من أجل تحمل مسؤولياتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمل على تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل من جهة أخرى.

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

فكثيراً ما تم حصر الالتزام الاقتصادي للمؤسسة في أدائها المالي، وهو مرادف خطأ للمسؤولية الاقتصادية في إطار التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، صحيح أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة له تأثيرات مباشرة و غير مباشرة على المجتمع و كل الأطراف أصحاب المصالح، لكن المسؤولية الاقتصادية ليست مجرد مسؤولية مالية، وتسجيل معدلات التشغيل والديون والقيمة المضافة والأرباح.. فالبعد الاقتصادي للاستدامة يجب أن يكون ضمن استراتيجية وثقافة المؤسسة من خلال:

- أداء اقتصادي جيد يجعل من الممكن تطوير عمليات المؤسسة على المدى الطويل والاستفادة من التطورات التكنولوجية والاستثمار فيها من أجل تحقيق التنمية ورفاه المجتمع بمختلف مكوناته وأطرافه؛
- حق العمال في الحصول على رواتب جيدة، تتناسب والمجهود المبذول؛ مما ينشط الاستهلاك والطلب وبالتالي تنشيط الدورة الاقتصادية؛
- دفع الضرائب يجب أن يكون قيمة أخلاقية قبل أن تفرض بقوة القانون، فالالتزام بدفع الضرائب ينعكس على تطوير صناعة الخدمات والبرامج الحكومية وأنشطة المجتمع المحلي...، إذا ما اعتبرنا أن المؤسسة هي من المساهمين الرئيسيين في رفاه المجتمع في إطار العقد الاجتماعي، حيث أن الضرائب لها تأثير كبير على خلق وتوزيع الثروة، على خلاف التهرب من دفع الضرائب، إضافة لكونه غير قانوني ولا أخلاقي فهو يحرم المجتمع من الاستفادة من المؤسسة؛
- محاربة الرشوة والفساد، وتركيز المكافآت والحوافز للأفراد الذين يستحقونها.

هذه القيم والالتزامات يجب أن تغرس وتنشر بين أفراد المؤسسة، من خلال إجراءاتها وتعاملاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية، فيجب أن يدرك كل فرد في المؤسسة ضرورة الالتزام بهذه القيم وتبنيها والعمل على المحافظة عليها وتطويرها. فإذا نجحت المؤسسة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية، تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

حيث يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المؤسسة هو الموجه الرئيسي الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم، وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الأفراد (العمال) لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً، أين تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الأفراد والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المؤسسة، فهي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المؤسسات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المؤسسات الضعيفة، حيث أن الشعور المشترك لدى الأفراد بالانتماء للمؤسسة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها، أين تعمل المؤسسة على فرض مقاييس أخلاقية معينة على الأفراد تعد بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وأن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.



## خلاصة الفصل:

مما سبق تبين لنا أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الدستور الذي ينظم حياة المؤسسة سواء في الجانب الرسمي منها أو غير الرسمي؛ والثقافة لا تنشأ صدفة بل هي نتاج لعملية مستمرة ومتجددة تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة، وترسخ بأبعادها ومكوناتها المختلفة في تصرفات وسلوكيات الأفراد المنتمين لهذه المؤسسة، وقد تتعرض للتغيير في بعض الأحيان تماشياً مع التغييرات التي تحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية وذلك من أجل ضمان التكيف والاستمرار والنجاح للمؤسسة.

وما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها ومبادئها إلا متغير من هذه المتغيرات، التي فرضتها البيئة ووجب الالتزام بها في إطار أخلاقي قبل أن يكون قانوني، فقد نجد أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تحمل أساساً بعضاً من أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن قيمها ومعتقداتها، وقد تكون هناك أبعاد وقيم تشجع على تبني هذه المبادئ مما يدفع بالمؤسسة إلى تبنيها وترسيخها ضمن ثقافتها وقيمها لضمان التكيف مع البيئة وضمان استمرارها ونجاحها.

فقد حاولنا وضع تصور لطريقة دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والانتقال بها من مجرد برامج إلى جعلها قيماً ومبادئاً ضمن هذه الثقافة، نظراً لأهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمنافع التي تحققها المؤسسة من هذا الالتزام.

# الفصل الثالث:

مجتمع ومنهجية

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خدمة كانت أو إنتاجية أن تدرك بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تعني تقديم المساعدات والإعانات للجمعيات الخيرية في الأعياد والمناسبات فحسب، بل يتجاوز معناها الحقيقي ذلك بأشواط كبيرة، لتصبح سلوكاً حميداً يجب على المؤسسات أن تتحلى به باستمرار باعتبارها مواطناً صالحاً في المجتمع، ومن هنا تظهر أهمية أن تكون المسؤولية الاجتماعية مترسخة في ثقافة المؤسسة وقيم العاملين بها، فالمسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى وهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي الدعائي للعمل الخيري لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة وإستراتيجيتها.

حيث سنحاول من خلال هذا الفصل أن نقرب كثيراً من الواقع العملي، لتتعرف على توجهات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إجراء الدراسة الميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال اختيار بعض المؤسسات الإنتاجية التي تقع في كل من ولاية سطيف وولاية برج بوعريريج والتي بلغ عددها 22 مؤسسة.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من العناصر:

المبحث الأول: سوف يتم التطرق فيه إلى تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس كل مرحلة على الثقافة التنظيمية بها والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، ومن ثم التعرف على بعض المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، ثم التعرف على مكانة وتطور المسؤولية الاجتماعية في النسيج الاقتصادي الجزائري. أما المبحث الثاني فيتناول التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومن ثم أهم وأبرز وسائل وأساليب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً، من أجل استعمالها لاحقاً في اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم الإجابة عليها.

## المبحث الأول: مسيرة الثنائية الثقافية التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لم تلعب لحد الساعة الدور المنوط بها بالشكل الصحيح والمتمثل أساسا في كونها أحد الفاعلين الرئيسيين في تحقيق التنمية الشاملة، حيث ما تزال الدولة الممول رقم واحد لكل المشروعات ذات الطابع التنموي في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي، سواء كان هذا التمويل من خلال الهيئات الحكومية أو الاستثمارات الحكومية التي تم تخصيصها بناء على مخطط النفقات العمومية للدولة، أين تعتبر بيئة الأعمال في الجزائر معقدة وغامضة، وذلك نتيجة لتراكم رواسب حقب إدارية سابقة من جهة، مع عدم الفصل النهائي في التوجه الاقتصادي المتبع من جهة أخرى، هذه الحقب والمراحل والتطورات المختلفة التي مرت عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثرت بشكل واضح على النمط التسييري لهذه المؤسسات وبالتالي الانعكاس على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى تأثيرها على التزام هذه المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية.

### المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأثيرها على ثقافتها التنظيمية والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية

بما أن ثقافة أي مؤسسة تمثل انعكاسا لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه، فكان من الواجب دراسة ومعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التي شهدت العديد من الإصلاحات والتي كان الغرض منها تحسين وضعيتها، وهذه الإصلاحات بدون شك أثرت على الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا العنصر من خلال التطرق لأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

حيث عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغير المفاهيم والإستراتيجيات و بالتالي تغير القرارات و الأنظمة، و تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني، بالرغم من أنها كانت و لزلت مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة. إن الواقع الحالي للتسيير في المؤسسات الجزائرية يلزم علينا الرجوع إلى الحقبة التاريخية الماضية لتفسير الوضعية المتوصل إليها حاليا، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## 1. مرحلة التسيير الذاتي(1962-1966)

خرجت الجزائر من الحرب سنة 1962 و اقتصادها شبه مدمر، فبعد الاستقلال غادر العاملون بالإدارة والمراكز الحساسة مناصبهم ( 90 % معمرين و أجنب)، تاركين المؤسسات و الإدارات مهملة، حيث غادر خلال 6 أشهر 800 ألف شخص.

وقد تركت فرنسا حوالي 800 مؤسسة مخربة أو معدومة تماما، بالإضافة إلى ذهاب كل الإطارات وضعف وسائل التحويل وقلة الأموال، أين سجل في شهر واحد وهو شهر جوان تحويل 750 مليون فرنك فرنسي إلى فرنسا عبر البنوك، أما التحويلات غير البنكية فلم تحصى.<sup>1</sup>

بصفة عامة وجدت الجزائر نفسها أمام اقتصاد متخلف من كل النواحي وتابع لفرنسا في غالبيته، حيث 85% من الصادرات موجهة لفرنسا و 80% من الواردات تأتي من فرنسا كذلك.<sup>2</sup>

خلال هذا الوقت حاول العمال الجزائريين على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيريون الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، وهذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

حيث يعرف التسيير الذاتي بأنه نموذج ذاتي قائم على اشتراك العمال في تسيير المؤسسات من خلال تملكهم لوسائل الإنتاج وإدارتها. و قد كان التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية تلقائيا، فقام الفلاحون بتسيير المزارع و العمال بتسيير المصانع و الإدارات المهملة من خلال مجموعات تكونت لهذا الغرض، بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية قصد تلبية احتياجات المجتمع.<sup>3</sup>

وعليه فإن الفرد الجزائري سواء كان مديرا أو عاملا في المؤسسة العمومية في هذه الفترة كان متأثرا جدا بثقافة التسيير الفرنسية، و ضرورات المرحلة جعلت من العامل هو المدير في نفس الوقت وهذا ما أثر على طبيعة الثقافة التنظيمية والنمط التسييري في هذه المرحلة، أين كانت المؤسسة العمومية هي الغالبة في ظل غياب تام للقطاع الخاص، مما انعكس على التزامات المؤسسة العمومية واعتبارها المحور الرئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما أضاف إليها أعباء اجتماعية كبيرة.

<sup>1</sup> أحمد هني؛ اقتصاد الجزائر المستقلة؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1991؛ ص22.

<sup>2</sup> عبد اللطيف بن أشنهو؛ التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1982؛ ص21.

<sup>3</sup> عيسى مراقة، القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة باتنة؛ 2007/2006؛ ص105.

## 2. مرحلة التسيير الاشتراكي: (1967-1979)

قد عرفت الجزائر بعد تاريخ 19 جوان 1965 تغييرا حقيقيا حيث بدأتها بمرحلة التأميم، قطاع البنوك والمناجم في سنة 1966، قطاع المؤسسات ما بين 1966 و 1970، قطاع المحروقات 24 فيفري 1971 .

تزامنا مع مرحلة التأميم بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية، ففي سنة 1965 مثلا: تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية للحديد و الصلب (SNS)، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX)، الشركة الجزائرية للتأمين (SAA). إن هذه الشركات و غيرها اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق إستراتيجية التنمية.

وتعتبر سنة 1967 بداية المرحلة الحقيقية لدخول الجزائر في التنمية، حيث تجسدت باندماج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي، شرع في تحريك الحياة الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية وتنظيمها،<sup>1</sup> واعتماد سياسة الصناعات المصنعة وأسلوب التخطيط المركزي.

و جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، و أن يكون العمال طرفا مهما في تسيير و مراقبة هذه الشركات، و بالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة (المسير، المنتج)، وذلك وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي الصادر سنة 1971.<sup>2</sup>

إن نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة فيها، و يركز على مشاركة العمال في الرقابة والتسيير والمساهمة بأرائهم واقتراحاتهم من خلال ممثليهم في هيئات التسيير المختلفة، وبالتالي ضمن هذا النمط يعتبر العامل هو أساس قيام المؤسسة، حيث يتمتع بحريات وصلاحيات كثيرة، كان لها تأثير على الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية المكونة لهذه المؤسسات، التي تعتبر في هذه المرحلة السبيل الأول لتحقيق تنمية اقتصادية/اجتماعية، فهي كانت المستقطب الأول لليد العاملة بالإضافة إلى تبني الأعمال التطوعية والمساهمة في إنجاز المرافق العمومية وتدعيم النشاطات الاجتماعية، وبالتالي كانت الأعباء الاجتماعية التي تقع على عاتق هذه المؤسسات تفوق قدراتها المالية، نظرا لقلة إنتاجية العامل في هذه الفترة وأيضا انتشار البطالة المقنعة، مما انعكس سلبا على مردودية هذه المؤسسات.

ولكن كان لهذا النهج العديد من السلبيات التي أثرت على الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة مما أدى على ضرورة اعتماد إصلاحات هيكلية لصالح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

<sup>1</sup> محمد بلقاسم حسن بملول؛ سياسة التخطيط وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر؛ الجزء الأول؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1999؛ ص72.

<sup>2</sup> الطيب داودي و ماني عبد الحق؛ تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؛ مجلة المفكر؛ جامعة بسكرة؛ العدد الثالث؛ ص134.

## 3. مرحلة بداية الإصلاحات: (1980-1993)

إن النتائج المحققة من الاستثمارات الضخمة التي حققتها الجزائر في السبعينات لم تكن في مستوى الطموحات المنتظرة، فالمؤسسات العمومية التي كان ينتظر منها أن تبلغ مستوى من النضج في بداية الثمانينات لم تقم بالدور المنوط بها، لذلك تم توقيف الاستثمارات الموجهة إلى المشاريع الضخمة ومتابعة الاستثمار في المشاريع التي هي قيد الإنجاز.

إلا أن توقيف الاستثمار في النشاطات الصناعية أدى إلى تحطيم النسيج الصناعي في الثمانينات مما جعل الاقتصاد يعتمد اعتمادا كليا على الواردات الخارجية.

ومنذ بداية الثمانينات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد كان المخططان الخماسيين (1980-1984) والمخطط (1985-1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار النهج الاشتراكي مع إعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص.<sup>1</sup>

و اتسمت هذه الحقبة بوجود مرحلتين مهمتين في تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهي إعادة الهيكلة العضوية والمالية.

لكن الأزمة التي عاشها الاقتصاد الجزائري سنة 1986م والتي كانت ظاهرة خطيرة على الاقتصاد الوطني حيث انخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية وإعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة لتسيير مواردها المالية والمادية، وعليه تم مناقشة قضية النظام الرأسمالي أي استقلالية المؤسسة، وفي بداية 1988م بدأت مرحلة تطبيقه بعد دراسة مشاريع وقوانين حددت الحكومة شروطها ومخططاتها.

وقد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي (سنوات التسعينيات) مرحلة خطيرة، لم تعرف أبدا البلاد إنزلاقات كالتى عرفت خلال هذه الحقبة، فالأوضاع السياسية غير المستقرة أثرت بصورة سلبية على كل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

لقد عاش الاقتصاد الوطني خلال هذه المرحلة هزات عدة جاءت نتيجة تخريب العديد من ممتلكات الدولة كحرق المصانع، هجرة الإطارات والكوادر من جهة، وإفلاس المؤسسات وغلقها، وكذا تسريح عمالها

<sup>1</sup> صالح صالح؛ أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة سطيف 1؛ العدد 2004/03؛ ص 27.

من جهة أخرى، التدهور في قيمة العملة، ولكن رغم هذا وذاك بقيت الدولة صامدة أمام هذا الوضع واستمر مسؤولي القطاعات الاقتصادية في إتباع أنظمة جديدة تخرج البلاد من الأزمة<sup>1</sup>.

وفي سنة 1990م أصدرت الدولة قانون 10/90 الخاص بالقرض والنقد وبموجبه أنشئ مجلس النقد والقروض والذي يعتبر مجلس إدارة البنك، فمن خلال هذا القانون أدركت الدولة أن السير الأفضل للتنمية والنهوض باقتصادها هو الانتقال إلى تحرير الاقتصاد الوطني بإتباع سياسة السوق الحرة ورفع يد الدولة عن العديد من الأمور الاقتصادية وإبراز نية توجيهها السياسي نحو ما يسمى بـ: "اقتصاد السوق"، ثم صدور قانون الاستثمار في المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 1993/10/05 والذي يهدف إلى ترقية الاستثمار وإتاحة المزيد من الحرية والمساواة بين المتعاملين الوطنيين والخوارج والأجانب والتقليص في آجال دراسة الملفات وإجراءات إنجاز العقود وتسريع التحويلات وتعزيز الضمانات.

إن انعكاسات هذه المرحلة التي اتسمت بالإصلاحات العضوية والمالية كان جلياً وواضحاً حيث:

- تم إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية وبالتالي حرية أكبر في القيام بالاستثمارات والمشاريع والتركيز على دورها الاقتصادي مقارنة بالدور الاجتماعي الذي كانت تلعبه؛
  - تسيير مواردها المادية و البشرية و كذلك اختيار مسؤولياتها وفقاً لتوجهاتها الاقتصادية والتسييرية؛
  - اعتبار المؤسسة هي وسيلة اقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع السلطات العمومية وعليها التزامات تجاه أطراف مختلفة تشكل في عمومها الأطراف أصحاب المصالح.
- لكن الإصلاحات التنظيمية و المالية التي شرعت فيها الدولة منذ أواخر السبعينات و التي كانت موجهة لتأهيل و تطهير المؤسسات العمومية لم تحقق النتائج المرجوة منها، سواء في مجال الكفاءة التخصيصية أو الفعالية الإنتاجية، و تضاعف تدهور المؤسسات العمومية بشكل كبير.

#### 4. مرحلة اقتصاد السوق: ما بعد 1993

لقد شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد انفتاحي يلعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دوراً محورياً، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (1994/04/1 - 1995/05/31) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى (1995/03/1 - 1998/04/01) وعقدت الجزائر مجموعة من الاتفاقيات مع البنك الدولي بعد 1998.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Daniel Mercure et autres ; **Culture et Gestion en Algérie** ;Edition ANEP ; L'Algérie ; 1997

<sup>2</sup> صالح صالح؛ مرجع سابق؛ ص28.



هكذا دخلت الجزائر في عملية تعديل وتغيير لتشريعاتها الاقتصادية وهذا تماشيا والمحيط الاقتصادي باعتبار أنها انتقلت من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح ، وكمثال عن هذه التغيرات إصدار قانون تجاري جديد ، قانون الإجراءات المدنية مع الأجانب ،الخصوصة، قانون البورصة للقيم... الخ. حيث فتحت الجزائر المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار من أجل المساهمة في الناتج الداخلي ومنه العملية التنموية في تحسين نوعية الحياة وتقليل التوترات الاجتماعية خاصة بالنظر إلى الإمكانيات المالية الهائلة المسخرة لتنشيط الاقتصاد كالمخطط الوطني لدعم الانتعاش الاقتصادي خلال الفترة ما بين 2001 و 2004 بقيمة 7 مليار دولار، ومن أجل دعم مستويات النمو خلال الفترة 2005-2009 تم إطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامجي الجنوب والهضاب العليا 2010-2014.

بالإضافة إلى الترسنة القانونية المنظمة للاستثمار في القطاع الخاص، وبالتالي تحمل مختلف المسؤولية والالتزام بها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة انطلاقا من المساهمين والعمال، المجتمع، الحكومة ومختلف الأطراف الأخرى.

إن مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أثرت بشكل أو بآخر على الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، فكل مرحلة تركت أثارها على المدير والعامل الجزائري والقوانين والأنظمة المسيرة للمؤسسة الجزائرية، وحتى على القيم والمعتقدات السائدة، فمرحلة التسيير الذاتي جعلت من العامل الجزائري في منصب المدير والمسير، لتأتي مرحلة التسيير الاشتراكي التي فرضت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومنحتهم مجالا واسعا من الحريات والعمل النقابي والمشاركة في تسيير وإدارة المؤسسة، ثم بعد ذلك مرحلة الإصلاحات وإتباع نظام السوق الحر الذي أعطى الحرية الكاملة في إنشاء المؤسسات الخاصة والتشجيع على الاستثمار الأجنبي ودخول الشركات الأجنبية والمتعددة الجنسيات التي جلبت معها ثقافتها بمختلف مكوناتها والتي أثرت بدون شك على العامل الجزائري وتأثرت هي الأخرى بالثقافة الجزائرية.

هذا التأثير أيضا كان مرتبطا بتطور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث كانت في البداية ملتزمة بدورها الاجتماعي أكثر منه الاقتصادي، هذا ما انعكس على ارتفاع أعبائها الاجتماعية وحيادها عن دورها الاقتصادي، لكن بعد فتح المجال أمام القطاع الخاص أصبح الدور الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية هو المشاركة في التنمية الاقتصادية لكن هذا لا يعني التخلي تماما عن دورها الاجتماعي، ولكن في إطار تطوعي إلا ما ارتبط بالحد القانوني.

## المطلب الثاني: المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية

تعاني المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات بعض المشاكل التنظيمية والتي ترتبط عادة بتعارض بين القيم الشخصية للعاملين والمنظومة القيمية للمؤسسة والتي تتجسد في الثقافة التنظيمية. والمشكلات التنظيمية هي تلك السلوكيات التي تطرأ من جراء الانحراف والتمرد عن القواعد والمعايير التي حددها التنظيم للسلوك الصحيح، وهذه المشاكل تعتبر مهددا حقيقيا لكيان التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى تهدد قواعد السلوك المقبول في التنظيم<sup>1</sup>، وعليه فإن المشاكل التنظيمية تنشئ أساسا نتيجة انحرافات بين الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات... وبين سلوكيات الأفراد العاملين ضمن هذه الثقافة سواء عمال أو إدارة.

فرغم أن المؤسسات الجزائرية لا تخلو نهائيا من أنماط وقيم ثقافية مرتبطة بالنمط الحديث لتنظيم العمل إلا أن المشكلة في التعارض والتناقض السائد بين هذه القيم والقيم التقليدية التي ورثها الإنسان الجزائري من التجارب التاريخية التي مر بها، وكذلك حداثة التجربة التنموية الجزائرية وما ارتبط بها من رؤية إيديولوجية كانت انعكاس لاختيارات سياسية واجتماعية أكثر منها خيارات اقتصادية تتعلق بالنجاعة والربحية وتكوين الثروة التي تؤسس من أجلها المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك الصراع الطبيعي بين القيم الوافدة والقيم السائدة الذي يحدث دائما عند إلتقاء ثقافتين مختلفتين تنطويان على مضامين قيمية متعارضة بما فيها من قيم ومعتقدات وعادات...

وبهذا نجد أنفسنا أمام ثقافتين مختلفتين في المؤسسات الجزائرية ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي وتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية، وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والعمل والسلوك، هي ما يطلق عليها بالذهنية الصناعية<sup>2</sup>.

و حسب الأستاذ بوفلجة غياث وهو يقوم بدراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية في الصناعات النسيجية بغرب البلاد، هناك مجموعة من الأنماط والمظاهر السلوكية التي تعبر عن الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري، و التي تبين أثر القيم السائدة في المجتمع وانعكاساتها على سلوكيات العمال، وقد لخصها في

<sup>1</sup> كمال بوقرة؛ المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية\_دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة؛ رسالة دكتوراه؛ غير منشورة؛ جامعة باتنة؛ الجزائر؛ 2008؛ ص262.

<sup>2</sup> غياث بوفلجة، القيم والثقافة والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص28

مجموعة من المظاهر هي: النظرة للعمل، نظرة المجتمع للمرأة العاملة، احترام الوقت والمواظبة، الصراع والانضباط في العمل وإجراءات الأمن<sup>1</sup>، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. **النظرة للعمل:** وهو أهم مجال يتأثر فيه الفرد بقيمه وثقافته، فالعامل الجزائري يحترم العمل وبمجده ذلك أن العقيدة الإسلامية تدعو إلى العمل والاجتهاد فيه وإتقانه، كما سبق وأن تطرقنا له في الفصل الثاني من خلال عنصر الثقافة التنظيمية في الفكر الإسلامي، إلا أنه وبفعل السياسة الاستعمارية الاستغلالية التي احتقرت العامل الجزائري وجعلته مسخرا لمصالحها دون الحصول على حقوقه المشروعة، جعلت من العامل الجزائري يفضل العمل المستقل سواء في المجال الفلاحي أو الحرفي أو الصناعي أو التجاري، كما أن الشباب الجزائري يفضل عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة والهندسة المعمارية... حتى يشتغل لحسابه الخاص أو وظيفة عمومية، أما العمل عند الغير فعادة ما يكون عند الضرورة فقط.

2. **نظرة المجتمع للمرأة العاملة:** وهو من المواضيع التي تدخل فيه الثقافة بشكل كبير في ميدان العمل والإنتاج، حيث النظرة السائدة هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها وأبنائها، ورغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت، إلا أن الضغط الاجتماعي لا زال قويا حيث تضطر كثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود كذلك هناك ضغط اجتماعي ونظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل. وهكذا نجد للثقافة التقليدية أثر في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق الأمر بالمرأة العاملة، وخاصة إذا كانت المرأة إطارا وتتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا أشد رفضا و معارضة.

ورغم ذلك إلا أنه هناك نوع من التقبل لعمل المرأة بدافع الحاجة ونتيجة لانتشار التعليم وارتفاع مستواه.

3. **احترام الوقت والمواظبة:** إن الاستقلالية وحرية الفرد التي يستمدتها من القيم الثقافية التقليدية وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين إلى المدن، تميز سلوكياتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه، والاعتماد على أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب..) جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم لهذا يلتمسون أعذارا لتبرير مخالفتهم كقلة وسائل المواصلات، والظروف الخاصة.

<sup>1</sup> غياث بوفلجة؛ مرجع سابق؛ ص 30-36.

كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل، حيث يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو لزيارة الوالدين أو الأقارب، وهذا ما يتعارض مع قيمة احترام الوقت كقيمة أخلاقية قبل أن تكون التزاما تجاه العمل ورب العمل، فالثقافة الإسلامية التي تستمد مبادئها من نصوص الكتاب والسنة، مشجعة على احترام الوقت وهذا ما سبق تأكيده في الفصل الثاني في إطار معالجتنا لنظرة الاسلام للثقافة التنظيمية.

4. **الصراع والانضباط في العمل:** إن التعود على حرية العمل، وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين، ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث.

وهكذا تكون القيم سببا في حالات عدم الانضباط، فغالبية العمال يشعرون بالرفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط وهو أنهم ليسوا من المنطقة التي ينتسبون لها، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى صراعات متعددة، فكما سبقت الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا انعكاس لثقافة المجتمع.

5. **إجراءات الأمن:** إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرة، يجعل العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها، ولا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من حود، وأقنعة وقفازات، وغيرها من أدوات الوقاية مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حوادث بالإمكان تجنبها، لو احترمت إجراءات الأمن الضرورية، وهذا بسبب أن هناك عدم معرفة حقيقية للمخاطر من جهة، واتجاهات شبه مستقيمة في مواجهة حوادث العمل والأمراض المهنية من جهة أخرى.

إن هذه المظاهر السائدة في مؤسساتنا والتي تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في عموم المؤسسات الجزائرية، والتي هي ثقافة فرعية عن الثقافة العامة، إذا ما قارناها بمبادئ الثقافة التنظيمية الحديثة، التي تقوم على فلسفة أو مجموعة قيم تتسم بالعقلانية والفعالية والعلمية، فنجد أن الثقافة التنظيمية الحديثة تسود فيها قيم مثل احترام العمل وتقديسه ومكانة أي فرد في المجتمع من مكانة العمل الذي يقوم به، كذلك احترام الوقت، المواظبة على العمل وعدم الإهمال والتسيب، العلاقات السائدة داخل المؤسسات تتسم بال رسمية وتنظمها القوانين وأعراف التنظيم، كذلك احترام السلم التنظيمي، وهي في الأساس قيم أصيلة في الثقافة الإسلامية.

فإن التناقض الذي يعيشه العامل الجزائري بين الثقافة التقليدية التي انعكست على سلوكياته وساهمت في تكوينها وبين الثقافة التنظيمية الحديثة القائمة على منظومة قيمية واضحة وصارمة، جعل من المؤسسات الجزائرية تعاني مشكلات تنظيمية مختلفة، انعكست على مستوى أدائها الكلي.

## المطلب الثالث: الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر

يمكن القول أنه لا توجد جهود مباشرة للدولة الجزائرية تتعلق بممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بشكل مباشر، ولكن إذا ما انطلقنا من مبدأ أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي تلك الالتزامات الواقعة على عاتق المؤسسة على الأقل في شقها القانوني أي المسؤولية القانونية كحد أدنى من المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة من: العمال، المستهلكين، البيئة، المجتمع، الحكومة... فإنه يمكن استعراض أهم القوانين والتنظيمات التي سنتها الدولة الجزائرية لدعم واحترام حقوق الأطراف ذات المصلحة.

## 1. العمال:

لقد تميز تشريع العمل الجزائري بالتطور المستمر، فقد واكب المشرع الجزائري مختلف التوجهات السياسية والاقتصادية، فمنذ 1962 استمر تطبيق التشريع المعمول به في الفترة الاستعمارية إلى غاية 1971 أين صدرت القوانين الخاصة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات والتي استمرت إلى غاية 1990، وهذه المرحلة عرفت صدور تشريعات وقوانين نظمت العلاقة بين العامل ورب العمل وحددت الحقوق والواجبات، لتأتي مرحلة الإصلاحات بداية من 1990 أين تم صدور مجموعة من التشريعات القانونية التي منحت ورسخت حقوق العمال ونظمت العلاقة أكثر بين العامل وصاحب العمل سواء القطاع الخاص أو العام. ويمكن تلخيص أهم قوانين العمل التي مست المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يلي<sup>1</sup>:

**القانون (90-11):** يحدد هذا القانون المبادئ العامة ويفرض على المؤسسة والشريك الاجتماعي للتفاوض حول اتفاقية جماعية والتي تعتبر اللبنة الأولى للقطيعة مع للقانون العام للعامل والذي حدد سابقا كل التفاصيل حول علاقة العمل في ظل النظام الاشتراكي سابقا.

**القانون (90 - 14):** يتعلق بتحديد شروط الممارسة النقابية المطبقة على مجموع العمال الأجراء والمستخدمين.

**القانون (90 - 02):** جاء هذا القانون لتحديد طرق التدخل والتسوية للنزاعات الجماعية للعمل، وكذلك طرق وشروط ممارسة حق الإضراب الناتج عن نزاع جماعي.

**القانون (90 - 04):** تنص المادة الأولى من هذا القانون على تحديد شروط التدخل وتسوية النزاعات الفردية للعمل وكذلك القواعد والإجراءات التي تحدد مكاتب التوفيق والمصالحة والمحاكم المختصة.

<sup>1</sup> وهيبة مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة وهران؛ الجزائر؛ 2013/2014؛ ص 233.

وعليه يمكن القول أن المشرع الجزائري ومنذ 1962 إلى غاية اليوم في سعي مستمر لتنظيم علاقات العمل، وضمان الحد الأكبر من حقوق العمال، وهي تُلزم المؤسسات بتطبيق هذه القوانين وتعمل على مراقبتها من خلال هيئات ومنظمات متخصصة، مثل مفتشية العمل وغيرها من المنظمات المتخصصة. وبهذا فإن التزام المؤسسة الاقتصادية بهذه القوانين يمثل التزاما تجاه فئة وطرف من الأطراف ذات المصلحة وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى التزامها بمسئوليتها الاجتماعية على الأقل في شقها القانوني.

## 2. المستهلكون:

بغية تفعيل حماية المستهلك في الجزائر تماشيا مع ما تشهده حماية المستهلك من تطور على المستوى الدولي، عمدت الجزائر كباقي دول العالم إلى إنشاء هيئات وتعيين إدارات تعنى بموضوع حماية المستهلك، وقامت بسن القوانين والتشريعات التي تكفل مراقبة مدى مطابقة المنتجات المعروضة لغرض الاستهلاك لمقاييس الجودة.

و توجد حوالي 20 جمعية مختصة في الدفاع عن حقوق وحماية المستهلك الجزائري، منها 03 جمعيات ذات طابع وطني والبقية تنشط بصفة محلية<sup>1</sup>.

و أصدرت الجزائر العديد من القوانين التي تصب في إطار تحسين جودة المنتجات و الخدمات، من بين جهودها في هذا المجال تلك القوانين المتعلقة باحترام المواصفات القانونية والقياسية للمنتج، مثل القانون (09-03) المتعلق بحماية المستهلك والقانون (04-04) المتعلق بالتقييس.

## 3. المنافسون:

أما فيما يتعلق بالمنافسة فقد قامت الجزائر بإنشاء المعهد الجزائري للتقييس وهو الهيئة الممثلة للجزائر وعضو في المنظمة العالمية للتقييس (الإيزو) وله حق منح شهادة مطابقة المنتج فقط، فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طول مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها و تقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها، كما تدعم الدولة هذه المؤسسات ماديا للحصول على الشهادة.

أما بالنسبة لشهادات الايزو بمختلف أنواعها فقد أصبحت تحظى باهتمام المؤسسات الجزائرية بشكل متزايد، حيث تطور عدد المؤسسات المتحصلة على هذه الشهادات من مؤسستين (02) سنة 1998 إلى 1200 مؤسسة سنة 2012.

والجدول الموالي يوضح تطور عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على مختلف شهادات الايزو(9000، 14000، 18000، 22000).

<sup>1</sup> وهيبة مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ مرجع سابق؛ ص 235.

## الجدول رقم(03-01): تزايد شهادات إيزو في الجزائر

السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2005	2009	2012
عدد المؤسسات المنحولة على شهادة إيزو	00	02	04	09	18	55	167	370	1200

المصدر: مجّد فلاق؛ مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال \_دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف؛ الجزائر؛ 2013/2014؛ ص240.

تطبق بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مواصفات الإيزو المختلفة من أجل تحسين أوضاعها، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

## 4. البيئة:

اهتمت الجزائر بشكل متأخر بقوانين حماية البيئة، حيث تأخر إصدار أول قانون لحماية البيئة إلى سنة 1983 غير أنها استدركت أهمية هذا الموضوع، وبادرت إلى تدعيم ترسانتها التشريعية لحماية البيئة<sup>1</sup>، مثال ذلك القانون (01-19) المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، والقانون (03-10) المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة. وسعت الجزائر إلى إقرار مجموعة من الضرائب والرسوم البيئية كمحاولة لوضع حد لمختلف أنواع التلوث وخاصة تلوث الهواء والماء.

ومن أهم السياسات المنتهجة اتجاه المؤسسات الجزائرية لتعزيز حماية البيئة، ضرورة القيام بالدراسات البيئية للمشروع التي تهدف إلى تحديد مدى ملائمة المشروع لبيئته، وتقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع على البيئة، بالإضافة إلى ما يعرف بعقود حسن الأداء البيئي حيث قامت وزارة تهيئة الإقليم و البيئة بإبرام عقود حسن الأداء البيئي مع كل مؤسسة ملوثة على انفراد مراعاة للظروف المالية و التقنية الخاصة بكل مؤسسة، تهدف هذه العقود إلى وضع برامج تأهيل ملائمة لكل مؤسسة مقابل حصولها على مساعدات مالية وفنية من الوزارة.

<sup>1</sup> وهيبة مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ مرجع سابق؛ ص 237.

## 5. المجتمع:

لقد أثر النمط التسييري الذي تبنته الدولة على الدور الاجتماعي الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلى طبيعة التزاماتها تجاه المجتمع، فمثلا بعد الاستقلال و في ظل اتباع النهج الاشتراكي كانت المؤسسة الاقتصادية العمومية أداة في يد الحكومة المركزية لتحقيق التنمية الشاملة وفي ظل غياب القطاع الخاص. و قد استعملت الدولة المؤسسات الاقتصادية من أجل<sup>1</sup>:

- امتصاص البطالة، حيث ارتفعت نسبة التشغيل في هذه المؤسسات بشكل كبير، مما أدى إلى وجود عمالة فائضة نجم عنها البطالة المقنعة و التبذير الإهمال و التسبب؛
- التكفل بالمشاكل الاجتماعية للعمال ( الأجور، الصحة، العلاوات، المخيمات الصيفية... )؛
- ضمان تأمين معظم الخدمات الاجتماعية للعاملين و ضمان دفع الأجور حتى و لو كانت المؤسسات التي يعملون فيها مفلسة، حيث تتكفل خزينة الدولة بتأمين ذلك؛
- قامت الدولة الجزائرية بوضع سياسة اجتماعية وثقافية تتمثل في توفير السكن لجميع فئات المجتمع وتوفير العمل لكل المواطنين القادرين علي؛
- دعمت الدولة المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع لتحسين المعيشة.

ولكن منذ عام 1988 باشرت الجزائر إصلاحات اقتصادية عرفت باسم استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، هذا ما وضع المؤسسة الاقتصادية في مكانتها الأساسية وجعلها تلعب الدور الرئيسي لها وهو الدور الاقتصادي، أما بالنسبة لدور المؤسسة الاقتصادية العمومية في المجتمع، فقد قلت نسبة مشاركتها في المجال الاجتماعي مقارنة بما كانت عليه في السابق، فقد أصبح هدفها اقتصاديا بحتا بعد أن كانت لها أهداف اجتماعية، و انحصر اهتمامها بالعاملين بشكل رئيسي. غير أن بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية تساهم في برامج اجتماعية مختلفة على فترات خصوصا خلال المواسم الدينية والوطنية، حيث تساهم في رعاية الأطفال المرضى و بناء المساجد و المراكز الصحية، و تدعم ماليا بعض الجمعيات الخيرية، أما مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر فهي تقوم ببعض المبادرات الخيرية والتطوعية، لكن لا تتخذ في شكل قرار إداري مدمج في إستراتيجية المؤسسة و إنما هي مبادرات طوعية تلقائية.

<sup>1</sup> بونوة شعيب و بن يخلف زهرة؛ التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية(حالة الجزائر)؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث: مظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية؛ جامعة بشار؛ الجزائر؛ 14-15 فيفري 2012؛ ص 8.



## 6. الحكومة

من أجل ضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وذلك في إطار حوكمة الشركات هذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات، يهدف هذا النظام إلى تحسين نوعية المعلومات المحاسبية و تلبية لمعايير الوضوح و الدقة و الأمان و إمكانية المقارنة. فعلى الحكومة أن تسعى جاهدة لتشجيع المؤسسات على الالتزام بمختلف المسؤوليات المالية و شفافية وكفاءة في تسيير الأسواق وأن تكون المشاريع متوافقة مع أحكام القانون.

ما يلاحظ هو غياب أي جهة حكومية رسمية تهتم بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مما يجعل من هذه الأخيرة مجرد مبادرات فردية للمؤسسات الاقتصادية، ورغم ذلك ما تزال الجزائر تسعى إلى تحسين منظومتها القانونية من أجل ضمان التزام المؤسسات الاقتصادية بالتزاماتها القانونية ومسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم، كما تسعى أيضا إلى إقامة هياكل تنظيمية لتيسير وتحقيق هذه الالتزامات.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سننطلق بداية إلى تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة ثم التعريف بمنهجية البحث التي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية وكذا الأدوات التي استخدمناها في جمع وتحليل البيانات، و نتناول من خلال هذا المبحث كيفية تصميم منهجية هذه الدراسة التطبيقية وذلك من خلال المطالب الثلاثة التالية:

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، وسنتعرف من خلاله على أسلوب جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان، حيث سننطلق إلى محتواه وصدقه الظاهري ودرجة ثباته.

المطلب الثاني: سنتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة، وسنتعرض فيه لوصف عينة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا من أجل التعرف على أهم خصائصها.

## المطلب الأول: أساليب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على كل من الاستمارة (الاستبيان) كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة مع بعض الإطارات للمؤسسات محل الدراسة، وذلك لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وواقع المسؤولية الاجتماعية ثقافة وممارسة في المؤسسات محل الدراسة.

## 1. مراحل إعداد الاستمارة: لقد مر بناء الاستمارة بعدة مراحل رئيسية نذكر منها:

- المرحلة الأولى: لقد تم تصميم الاستمارة تماشيا مع فرضيات الدراسة، و تم اعتماد نماذج علمية في بنائها سواء تعلق الأمر بموضوع الثقافة التنظيمية أين تم الاعتماد على نموذج هوفستيد لتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، أو فيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية أين تم الاعتماد على بعض الأسئلة انطلاقا من الدراسة النظرية، وفيما يخص قياس الأداء الاجتماعي فقد تم الاعتماد على نموذج أصحاب المصالح.

- المرحلة الثانية: تم عرض الاستمارة في شكلها الأولي على الأستاذ المشرف وأستاذين محكمين من جامعة سطيف، بالإضافة إلى توزيعها على مجموعة من إطارات المؤسسات من خلال القيام بدراسة استطلاعية شملت ثلاث مؤسسات اقتصادية تنشط في ولاية سطيف وهي (مؤسسة باتسيم، مؤسسة نجارة الهضاب العليا، ومؤسسة كعوان فود).

من خلال الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين والذين عرضوا بعض المقترحات والتعديلات الهامة وبعض الملاحظات التي تم التعرض إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، تم التعديل في الاستمارة

الأولية بما يتماشى وهذه الملاحظات والمقترحات، حيث تم حذف بعض العبارات وتبسيط البعض وإعادة صياغة البعض الآخر.

- المرحلة الثالثة: بعد تعديل الاستمارة تم إعادة توزيعها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من داخل الجزائر وخارجها وبلغ عددهم 8 محكمين ( انظر الملحق رقم 01 ) و الذين عرضوا مجموعة من الملاحظات والتعديلات البسيطة والتي تم الالتزام بها بما يخدم الإشكالية المطروحة، ل يتم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي ( انظر الملحق رقم 02 )

## 2. وصف محتويات الاستمارة

اشتملت الاستمارة على ثلاث محاور رئيسية بالإضافة إلى محور المعلومات العامة، وتصدر الإشارة أنه تم تقديم مفهومين إجرائيين لكل من الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الصفحة الأولى للاستمارة ( انظر الملحق رقم 02) بناء على ملاحظة قدمت من بعض الإطارات من خلال الدراسة الاستطلاعية وأيضا رأي المحكمين.

- **محور المعلومات العامة:** وتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة قسمت إلى جزئين، معلومات شخصية تخص المبحوثين وهم إطارات المؤسسات محل الدراسة ( الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وجزء خاص بمعلومات عامة حول المؤسسة ( طبيعة الملكية، عدد العمال، شهادات الايزو المتحصل عليها)

- **محور نموذج الثقافة التنظيمية السائدة:** شمل هذا المحور أربع أبعاد رئيسية مثلت نموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية والذي سبق وتطرقتنا إليه في الفصل الثاني بشيء من التفصيل، حيث ضم كل بعد أربعة أسئلة.

- **محور واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:** وتضمن مجموعة مختلفة من الأسئلة من بينها أسئلة مفتوحة وأخرى باقتراحات، وكان الهدف من هذه الأسئلة معرفة مدى انتشار ثقافة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى معرفة بعض النشاطات والممارسات التي تقوم هذه المؤسسات والتي تدخل ضمن التزامها تجاه المجتمع ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

- **محور مؤشرات الأداء الاجتماعي:** شمل هذا المحور الأبعاد الرئيسية لنموذج أصحاب المصالح التي مثلت مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة وتضمن كل بعد من أربعة إلى خمسة أسئلة. ويمكن توضيح محتوى الاستمارة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-02): وصف محتوى الاستمارة

عدد الأسئلة	المحور		
04	البيانات الشخصية	المعلومات العامة	
03	معلومات حول المؤسسة		
04	النفوذ الوظيفي	نموذج الثقافة التنظيمية السائدة	
04	الفردية مقابل الجماعية		
04	تجنب المخاطرة		
04	الذكورة مقابل الانوثة		
05	أسئلة مختلفة حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	
10	نشاطات المؤسسة في اطار ممارستها للمسؤولية الاجتماعية		
04	المالكون	مؤشرات الأداء الاجتماعي (درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح)	
05	العاملون		
05	المستهلكون		
05	المجتمع المحلي		
04	البيئة المحيطة		
05	الحكومة		
05	المنافسون		
04	جماعات الضغط		
75	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثة

و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بنموذج الثقافة التنظيمية السائدة وأيضا مؤشرات الأداء الاجتماعي وكذا ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، حيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل و يتدرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة واحدة على النحو التالي:

الجدول رقم(03-03): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم	05	04	03	02	01

### 3. قياس ثبات وصدق الاستمارة

لقد اختبرت أداة الدراسة (الاستمارة) وعبارتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

#### 1.3 الصدق الظاهري:

لقد تم التأكد من صدق المحتوى الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم عرضها على 08 محكمين ( انظر الملحق 01 ) بعد تطوير الشكل الأولي لها للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ومن وضوحها سلامة صياغتها، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التي شملت ثلاث مؤسسات حيث عرضت الاستمارة أولية على 15 إطار يعمل بهذه المؤسسات.

ثم عدلت الاستمارة بناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة، ولضمان الحصول على نتائج تخدم الموضوع وتجنب على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

#### 2.3 الصدق البنائي (ثبات الاستمارة)

من أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستمارة) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ ( Cronbach Alpha ) للتأكد من عدم حصول الاستمارة على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى، مع العلم أنه كلما كان معامل الفا كرونباخ يفوق القيمة (0.6) واقترب من القيمة (01) كلما دل ذلك على وجود اتساق داخلي بين أسئلة الاستمارة، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS) اصدار 22 تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول :

#### الجدول رقم: (03-04) معامل الثبات الكلي (الفا كرونباخ)

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
محور الثقافة التنظيمية	16	0.802
نشاطات المؤسسة في اطار التزامها بالمسؤولية الاجتماعية	10	0.810
محور مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	37	0.928
المجموع	63	0.846

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS/22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0.84) و هو معامل ثبات جيد جدا، لأنه يتجاوز ( 0.6 ) و يقترب من (1) هو يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إن ثبات و صدق الاستمارة، يكشف بأنها صالحة للاستعمال في هذه الدراسة التطبيقية، وفقا للمعايير العلمية و الإحصائية المتعارف عليها.

#### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغاية تحليل البيانات فقد تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS) الاصدار 22، و تمشيا مع إشكالية وفرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات الفاكرونباخ لتحقيق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة؛
- اختبار التوزيع الطبيعي من أجل معرفة ما إذا كان النموذج والاستمارة قابلة للدراسة والجدول التالي يوضح النتائج:

#### الجدول رقم: (03-05) اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Shapiro-Wilk			اختبار Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الحرية	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معاملات الارتباط	
,000	131	0,947	,000	131	0,112	النفوذ الوظيفي
,021	131	0,976	,000	131	0,114	الفردية/ الجماعية
,007	131	0,971	,000	131	0,142	المرونة /الغموض
,000	131	0,946	,000	131	0,184	الذكورة/ الأنوثة
,000	131	0,875	,000	131	0,201	الالتزام تجاه المالكين
,001	131	0,961	,000	131	0,120	الالتزام تجاه العاملين
,001	131	0,960	,000	131	0,117	الالتزام تجاه المستهلكين
,035	131	0,978	,001	131	0,108	الالتزام تجاه المجتمع
,000	131	0,923	,000	131	0,143	الالتزام تجاه البيئة
,001	131	0,962	,001	131	0,110	الالتزام تجاه الحكومة
,015	131	0,975	,005	131	0,096	الالتزام تجاه المنافسين
,001	131	0,961	,000	131	0,174	الالتزام تجاه جماعات الضغط

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS/22

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تجاه كل أبعاد ومحاور الاستمارة؛
- معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على أبعاد المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) كل على حدى؛
- تحليل التباين الأحادي (Anova) و اختبار شيفيه (Scheffe) لاختبار مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات المراقبة (الحجم والملكية) على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة وعلى درجة التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل طرف من أصحاب المصالح؛
- درجة أو مستوى التنبئ أو الممارسة، والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات

$$\text{أي: } 0.8 = 5 / (1 - 5)$$

وبالتالي تضاف القيمة (0.8) للحد الأدنى للمقياس فتصبح:

الجدول رقم (03-06): معيار مقياس التحليل

درجة التقدير	الدرجة في مقياس ليكارت	قيم المتوسط الحسابي
ضعيفة جدا	1	( 1.00 ، 1.80 )
ضعيفة	2	( 1.81 ، 2.60 )
متوسطة	3	( 2.61 ، 3.40 )
مقبولة	4	( 3.41 ، 4.20 )
مقبولة جدا	5	( 4.21 ، 5.00 )

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الإنتاجية في كل من ولاية برج بوعرييج وولاية سطيف، و اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية في اختيار هذه المؤسسات، حيث تمت زيارة أكثر من 40 مؤسسة اقتصادية جزائرية تنشط في القطاع الإنتاجي والخدمي على مستوى إقليم الولايتين لكن لم تتم الاستجابة وقبول إجراء الدراسة إلا على مستوى 22 مؤسسة إنتاجية 6 مؤسسات منها تقع في ولاية برج بوعرييج بينما 16 مؤسسة تقع في ولاية سطيف، و قد تم اختيار عينة الدراسة من إطارات هذه المؤسسات من أجل الإجابة على استمارة الدراسة.

وامتدت الدراسة الميدانية بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية من نوفمبر 2014 إلى غاية جوان 2015.

والجدول الموالي يوضح قائمة المؤسسات المبحوثة:

الجدول رقم (03-07) قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	النشاط	الولاية	الاستثمارات المسترجعة
01	كوندور condor	الصناعات الالكترونية	برج بوعرييج	10
02	شيامي chiali profioplast	صناعة الأنابيب البلاستيكية	سطيف	06
03	باتسيم BATICIM	صناعة الهياكل المعدنية المصنعة	سطيف	06
04	نجارة الهضاب العليا	صناعة اللوازم الخشبية (الابواب النوافذ...)	سطيف	07
05	الرياض سطيف	الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها	سطيف	06
06	غلاكسي Galaxy	صناعات البلاستيك	سطيف	02
07	كعوان فوود Kaouane Food	الاستيراد والتصدير	سطيف	01
08	زهرة بلاست Zahra Plast	تصنيع ألعاب الأطفال	سطيف	01
09	صرموك Sarmouk	صناعة المشروبات غير الكحولية	سطيف	10
10	اسمنت عين الكبيرة	صناعة الاسمنت ومشتقاته	سطيف	08
11	المؤسسة الوطنية ENPEC	صناعة المنتجات الكهروكيميائية	سطيف	07
12	Groupe Sadi	صناعة البلاط والخزف	سطيف	05
13	إريس IRIS	الصناعات الالكترونية	سطيف	05
14	المؤسسة الوطنية BCR	تصنيع اللواحق الصناعية والصحية	سطيف	07
15	SAFCER	صناعة الخزف والمواد الحمراء	سطيف	07
16	مامي MAMI	صناعة المشروبات غير الكحولية	سطيف	07
17	ملبنة زمزم	الحليب ومشتقاته	برج بوعرييج	05



18	مجموعة مشري لصناعة الاجر	صناعة الاجر	برج بوغريج	05
19	مؤسسة الأنايب	صناعة العتاد الفلاحي	برج بوغريج	05
20	مؤسسة كريستور الكترونيكس	الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية	برج بوغريج	10
21	عطية الكترونيكس	الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية	برج بوغريج	05
22	ساحة (سامسونغ سطيف)	الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية	سطيف	10

المصدر: من اعداد الباحثة

بعد التأكد من صدق و ثبات أداة القياس (الاستمارة) تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تم توزيع 180 استمارة تم استرجاع 152 استمارة، تم استبعاد 17 استمارة نظرا لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي عدد الاستمارات القابلة للتحليل هي 135 استمارة، و تمت عملية التوزيع بالأسلوب المباشر (باليد) و ليس عن طريق البريد، وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح، وفي بعض المؤسسات تم إجراء مقابلة مع بعض الإطارات.

### 1. تحليل البيانات العامة للمؤسسات محل الدراسة

سيتم عرض وتحليل إجابات أسئلة محور البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، والمتضمن

ثلاث أسئلة: طبيعة الملكية، الحجم، شهادات الايزو المتحصل عليها.

#### 1.1 توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الملكية

يوضح الجدول الموالي توزيع المؤسسات حسب طبيعة الملكية:

الجدول رقم (03-08) توزيع المؤسسات حسب طبيعة الملكية

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الملكية
27.3%	06	عمومية
68.2%	15	خاصة
4.5%	01	مختلطة
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول يتضح أن النسبة للغالبية للمؤسسات محل الدراسة تابعة للقطاع الخاص بنسبة تقارب 70% من مجمل المؤسسات محل الدراسة ب 15 مؤسسة من مجمل 22 مؤسسة، فيما تأتي مؤسسات القطاع العام في المرتبة الثانية بنسبة 27% في حين نجد مؤسسة واحد فقط مختلطة.

## 1.1 توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الحجم

يوضح الجدول الموالي توزيع المؤسسات حسب الحجم (صغيرة ، متوسطة، كبيرة):

الجدول رقم (03-09): توزيع المؤسسات حسب الحجم

النسبة المئوية	العدد	الحجم
13.6 %	03	(أقل من 50 عامل)
45.5 %	10	(ما بين 50-249 عامل)
40.9 %	09	(أكثر من 250 عامل)
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الجدول أن هناك تنوع في حجم المؤسسات، حيث أن 40.9% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات كبيرة الحجم يفوق عدد عمالها 250 عامل، في حين نجد أن 13 مؤسسة أي ما يقارب 60% من المؤسسات هي صغيرة ومتوسطة يتراوح عدد عمالها ما بين 1 إلى 249 عامل، وهذا يعكس مدى أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني خاصة بعد تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق.

## 3.1 توزيع المؤسسات حسب حصولها على شهادات الايزو (9001، 14001، 26000)

يوضح الجدول الموالي توزيع المؤسسات حسب شهادات الايزو المتحصل عليها (ايزو 9001، ايزو

14001، ايزو 26000):

الجدول رقم (03-10): توزيع المؤسسات حسب شهادات الايزو المتحصل عليها

النسبة المئوية	عدد المؤسسات	الشهادات
50%	11	ايزو 9001
18.2%	04	ايزو 14001
0	0	ايزو 26000

المصدر: من اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أن 50% من المؤسسات محل الدراسة حاصلة على مواصفة ايزو 9001 المتعلقة بالجودة، وهذا يعبر عن مدى سعي المؤسسات الجزائرية إلى تطوير منتجاتها وضمان الجودة المناسبة التي تسمح لها بالمنافسة سواء داخليا أو خارجيا، وهذا راجع إلى زيادة الوعي لدى مدراء هذه المؤسسات بضرورة الحصول على هذه المواصفات، في حين نجد أن أربعة مؤسسات فقط متحصلة على مواصفة ايزو 14001 المتعلقة بالبيئة، وهي طبعا ضمن 11 مؤسسة المتحصلة على ايزو 9001، وهذه المؤسسات هي: كوندور (الصناعة

الالكترونية)، باتسليم (صناعة الهياكل المعدنية المصنعة)، اسمنت عين الكبيرة (الاسمنت) و المؤسسة الوطنية BCR (صناعة اللواحق الصناعية والصحية)، في حين لا نجد أي مؤسسة من بين المؤسسات محل الدراسة متحصلة على شهادة (إيزو 26000) الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا راجع إلى حداثة هذه المواصفة نسبيا ( بدء العمل بها منذ 2010) وكون أن مؤسسة كوندور المؤسسة الوحيدة من بين المؤسسات محل الدراسة التابعة إلى برنامج المسؤولية الاجتماعية لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ( ار سي مينا) الذي تبنته الجزائر وسبقت الإشارة إليه في الفصل الأول، وإلى غاية كتابة هذه الأسطر مؤسسة كوندور لم تتحصل بعد على هذه المواصفة.

## 2. تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل إجابات أسئلة محور البيانات الشخصية لأفراد العينة، المتضمن أربعة أسئلة: الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

### الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة وفقا لمحور البيانات الشخصية

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	71.9
	أنثى	28.1
المستوى التعليمي	ابتدائي	00
	متوسط	11.9
	ثانوي	19.3
	جامعي	68.9
المستوى الوظيفي	مدير	7.4
	رئيس قسم	11.1
	رئيس مصلحة	34.8
	إطار	46.7
الخبرة	أقل من 5 سنوات	28.1
	من 5-10 سنوات	33.3
	بين 10-20 سنة	20.7
	أكثر من 20 سنة	17.8
المجموع	135	%100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يتضح من الجدول أعلاه أن 72% من أفراد العينة يمثلون الذكور، مما يعكس أن النسبة الأكبر من إطارات ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة هم ذكور في حين نجد أن 28% فقط هم من فئة الإناث، بينما نجد أن ما يقارب 70% من إطارات المؤسسات محل الدراسة لديهم شهادات جامعية وتكوين عالي وهذا ما انعكس على مستوى فهمهم لأسئلة الاستمارة وساعدهم في الإجابة عليها، بالإضافة إلى قدرتهم على إدراك ما يحيط ببيئة عملهم والقدرة على استطلاع المتغيرات المستقبلية في مجال عملهم.

ويتبين أن هناك تقارب في النسب الخاصة بسنوات الخبرة حيث نجد العينة متوازنة، وإن كانت الفئة الأكبر تنتمي إلى المجال (5-10 سنوات)، وهي تعتبر سنوات مقبولة يمكن للعامل من خلالها الحكم على سياسات وتوجهات المؤسسة، أما فيما يخص المستوى الوظيفي فنجد أن 10 مدراء لمجموع 22 مؤسسة محل الدراسة قد تفاعلوا مع الاستمارة وقدموا إجابات، وإن غلبت الفئة تحت مسمى (إطار أو مسؤول) على أفراد العينة حيث فاقت نسبتهم 46%.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال مروراً بمرحلة الإصلاحات المختلفة وصولاً للوضع الحالي، وبالرغم من التناقضات الثقافية التي عاشها العامل الجزائري نتيجة اختلاف الأنظمة وتغير القوانين، والتي أثرت بشكل أو بآخر على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلى نظرتها لمسؤوليتها الاجتماعية، إلا أن المؤسسات الجزائرية في سعي دائم لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات العالمية، فهي تعاني من بعض المشكلات التنظيمية والناجئة عن التناقض القيمي الذي يعيشه العامل الجزائري بين الثقافة التقليدية التي انعكست على سلوكياته وساهمت في تكوينها وبين الثقافة التنظيمية الحديثة القائمة على منظومة قيمية واضحة وصارمة.

كما تم التعريف بمنهجية الدراسة وأهم الأساليب والتطبيقات الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والإجابة عليها، من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات المسترجعة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 22.

# الفصل الرابع:

اختبار الفرضيات

وتحليل النتائج

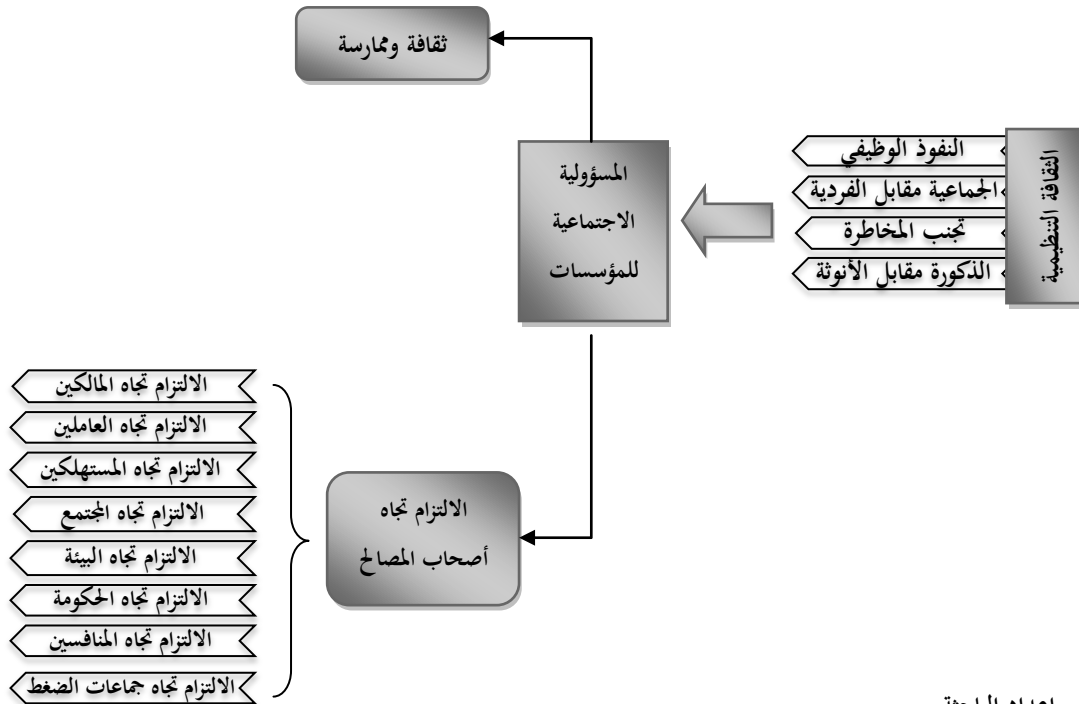
تمهيد

إن التطور الذي عرفته مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المراحل التي مرت بها، جعلها تضع الربح والعائد الاقتصادي من أولوياتها باعتبار أن المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع العام هي التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية، لكن مع تغير دور الدولة وازدياد مؤسسات القطاع الخاص لم تعد القيم الاقتصادية والأداء المالي هو المحدد الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها، وإنما هناك التزامات تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة تندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي تجاههم.

انطلاقاً مما سبق والذي جاء كنتيجة لما تقدم طرحه في الفصول الثلاثة السابقة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول الوقوف على نتائج الدراسة الميدانية وذلك باختبار الفرضيات بغرض إثبات صحتها أو نفيها معتمدين على الأدوات الإحصائية المناسبة، كما سيتم تقديم عرض مفصل للنتائج المتوصل إليها.

وهذا من خلال التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة ومدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وفي الأخير التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على هذا الالتزام وفق النموذج المقترح التالي:

الشكل : انموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من اعداد الباحثة

## المبحث الأول: اختبار الفرضية الأولى

إن مختلف العمليات التي تتولد داخل المؤسسة سواء كانت صراعا أو تعاونا هي وليدة تراكم تقاليد مختلفة من نماذج الإدارة والتسيير التي مرت بها، سواء كانت في عهد الأتراك أو في عهد الاحتلال، خاصة تقاليد الإدارة الفرنسية المتسمة بالتعقيد وكثرة الدرجات السلمية والانغلاق على المحيط الخارجي، والتحفظ كمبدأ أساسي في سلوكها<sup>1</sup>.

زيادة على أثر خصائص المجتمع التقليدي الجزائري الذي يؤثر بصورة أو بأخرى في المؤسسة وثقافتها التنظيمية، والمستمدة من الثقافة الإسلامية من جهة ومن الثقافات الفرعية الأخرى، ونتيجة للتطور الحاصل في وسائل الإعلام والاتصال والانترنت الذي جعل من العالم قرية صغيرة يتواصل فيها الأفراد في مختلف الأمكنة والأزمنة، وتأثيرها على الفرد الجزائري وثقافته.

والحديث عن الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري يأخذ منحى آخر في التحليل، لأننا نتحدث عن مجتمع لم يعرف النظام الرأسمالي وما فرضه من تنظيمات وقيم للعمل والإنتاج والحياة عموما.

وكما ذكرنا سابقا فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتأثر بثقافة الفرد والمجتمع الذي تنشط فيه، وعليه فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية هي انعكاس لثقافة المجتمع الجزائري والذي يمتاز بخصائص وقيم وثقافة خاصة به، تختلف عن ثقافات بقية الدول وإن تشابهت في بعض القيم والمعتقدات.

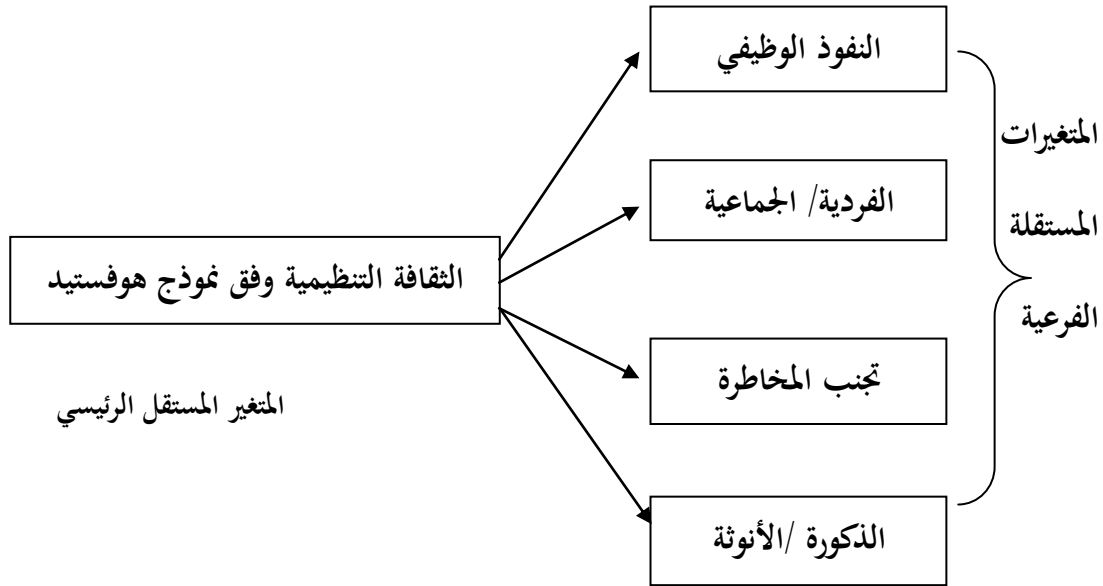
ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على 22 مؤسسة اقتصادية إنتاجية جزائرية وشملت 135 عاملا في مستويات الإدارة العليا، أي شملت الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة، وبعتماد نموذج هوفستيد الذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني، والذي يتضمن أربعة أبعاد هي : النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة)، الفردية مقابل الجماعية، تجنب المخاطرة، الذكورة مقابل الأنوثة، وذلك لتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

و يمكن تمثيل ذلك بالشكل الموالي:

<sup>1</sup> ناصر قاسمي؛ الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري؛ دار الكتاب الحديث؛ القاهرة\_مصر؛ 2013؛ ص 21.



الشكل رقم (04-01): تقييم الفرضية الأولى



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية، سوف يتم الاعتماد على حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني من الاستمارة، والذي يتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بغرض معرفة مدى انتشار وسيادة أبعاد الثقافة التنظيمية المكونة لنموذج هوفستيد الرباعي في الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) وتحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات المراقبة (الحجم والملكية) على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية

في ما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، فيما يتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة وفق نموذج هوفستيد.

1. إجابة المبحوثين حول بعد النفوذ الوظيفي

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد النفوذ الوظيفي انطلاقاً من إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (04-01): بعد النفوذ الوظيفي كما يدركه المبحوثون

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تتيح لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأي في أمور عملي	4.13	0.827	1	مقبولة
02	تمنحني الإدارة الثقة والاستقلالية في إنجاز مهامي	4.02	0.767	3	مقبولة
03	تقوم الإدارة بتفويضي صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	4.07	0.940	2	مقبولة
04	تقوم المؤسسة بالتشاور مع العاملين فيها في اتخاذ القرارات	3.21	1.295	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.85	0.957		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى إجابة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة) الخاص بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تشير إلى إتاحة الفرصة أمام العمال لإبداء آرائهم في الأمور المتعلقة بمهامهم وأعمالهم، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.827)، وتليها الفقرة (3) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.940) وتعتبر هذه الفقرة عن تفويض الصلاحيات بالقدر الكافي التي تسمح للعامل من إنجاز عمله والمهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، دون أن نغفل أن العامل المقصود هنا هو الإطار.

وعليه فإنه من خلال الجدول يتضح أن بعد النفوذ الوظيفي يسود الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر إطارات هذه المؤسسات وذلك بدرجة مقبولة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.957) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

حيث يعكس هذا البعد مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفرادها، ويتضمن ذلك تحديد من الذين من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر والذين هم دون ذلك، حيث نجده يسود بدرجة مقبولة في المؤسسات محل الدراسة، أين عبر أفراد العينة والمتمثلون أساسا في إطارات هذه المؤسسات على سعي مؤسساتهم في تقليص الفجوة في السلطة والنفوذ وتعمل على فتح طريق التفوق أمام الجميع، فهي لا تحبذ وجود فروق في توزيع السلطة والنفوذ بين أعضائها، لكن إذا ما اعتبرنا أن أفراد العينة يمثلون في الأساس المستوى الإداري الأول في المؤسسات وبالتالي هم من يشاركون في وضع الخطط واتخاذ القرارات، وإن أظهرت النتائج أن الفقرة التي تعبر على إشراك العمال في اتخاذ القرار حازت على الترتيب الأخير كما هو موضح في الجدول رقم (04-01) ، فإن سيادة هذا البعد بدرجة مقبولة يعكس أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن التباين في توزيع السلطة والنفوذ أمرا طبيعيا ولكن تسعى إلى تخفيض هذا التباين بمنح صلاحيات أكبر للإطارات وفتح المجال للكفاءات وإشراكهم في اتخاذ القرارات مواكبة لنظم التسيير الحديثة القائمة على الإدارة بالمشاركة وفتح المجال للمتفوقين أصحاب الكفاءات.

## 2. إجابة المبحوثين حول بعد الفردية مقابل الجماعية

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الفردية مقابل الجماعية انطلاقا من إجابات أفراد العينة.

### الجدول رقم (04-02): بعد الفردية مقابل الجماعية كما يدركه المبحوثون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	أشعر أنني حر في المؤسسة التي أعمل فيها	3.45	1.201	1	مقبولة
02	تشجع الإدارة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	3.62	1.184	2	مقبولة
03	أفضل العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي	2.96	1.349	4	متوسطة
04	يتخلى العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة	3.09	1.206	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.28	1.235		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى إجابة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الجماعية مقابل الفردية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تشير إلى إحساس العمال بالحرية في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.201)، وتليها الفقرة

(2) بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.184) وتعتبر هذه الفقرة عن تشجيع الإدارة للعمل الجماعي وحث العمال على بناء فرق عمل لانجاز المهام والقيام بالأعمال الموكلة لهم، وتأتي الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وانحراف معياري (1.349) وتتعلق هذه الفقرة بميول العمال وتفضيلهم للعمل الفردي على العمل الجماعي، وهذا ما يثبت فعلا أن العمال يميلون للعمل الجماعي أكثر منه للعمل الفردي.

وعليه فإنه من خلال الجدول يتضح أن بعد الجماعية يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر إطارات هذه المؤسسات بدرجة متوسطة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.235) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وبذلك سيادة بعد الجماعية مقابل الفردية في ثقافة المؤسسات الجزائرية.

و يعكس هذا البعد مدى توجه الأفراد نحو الفردية مقابل الجماعية، حيث يتم التركيز على اهتمامات الأفراد إن كانت نحو الجماعة أو فردية، حيث بينت النتائج أن بعد الجماعية يسود الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة أين عبر أفراد العينة عن تفضيلهم للتعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو المجموعة والمؤسسة التي ينتمون إليها، في حين نجد أن العبارة التي شرحت التوجه الفردي جاءت في المرتبة الأخيرة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04-02) ما يعكس التوجه نحو العمل الجماعي للأفراد المبحوثين، و إذا ما أتينا إلى تحليل الخلفية الثقافية لهذا التوجه وانطلاقا من مبدأ أن الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع، نجد أن المجتمع الجزائري يستمد معظم قيمه من الثقافة الاسلامية والتي من ركائزها العمل الجماعي والتعاون حيث يقول عز وجل في كتابه الكريم : "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة:02)، أين يفضل الجميع العمل في إطار المجموعة والولاء للفريق.

### 3. إجابة المبحوثين حول بعد تجنب المخاطرة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تجنب المخاطرة انطلاقاً من إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (04-03): بعد تجنب المخاطرة كما يدركه المبحوثون

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تمنحني الإدارة المرنة الكافية للتصرف تجاه مهامي	3.79	0.915	2	مقبولة
02	يستطيع المدير أن يغير خطة العمل تبعاً للموقف	4.01	0.950	1	مقبولة
03	تشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	3.53	1.112	3	مقبولة
04	يملك العامل القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد ومجهول	3.27	1.092	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.65	1.017		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى إجابة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد تجنب المخاطرة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تشير إلى إمكانية تغيير المدير أو المسؤول لخطة العمل وفق الموقف الذي يتعرض له في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.950)، وتليها الفقرة (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.915) وتعتبر هذه الفقرة عن تشجيع الإدارة على التصرف بمرونة في إنجاز المهام بما يضمن إنجاز المهمة ودون تجاوز الصلاحيات، وتأتي الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) و بانحراف معياري (1.092) وتتعلق هذه الفقرة بقدرة العامل على التكيف مع ما هو جديد أو غامض وذلك يعود إلى تعقد الإجراءات التنظيمية مما ينعكس على مستوى التكيف والتعامل مع المواقف الجديدة والغامضة.

وعليه فإنه من خلال الجدول يتضح أن بعد تجنب المخاطرة يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر إطارات هذه المؤسسات بدرجة مقبولة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.017) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وبذلك سيادة بعد تجنب المخاطرة في ثقافة المؤسسات الجزائرية.

و يعكس هذا البعد مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد، أين تعطى أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة للعمل، على العكس النقيض في حال سيادة بعد المخاطرة أين تعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة وعدم التأكد، لكن من خلال نتائج الدراسة تبين أن بعد تجنب المخاطرة يسود المؤسسات محل الدراسة بدرجة مقبولة، هذا ما يعكس عدم قدرة أفراد العينة على مواجهة ما هو جديد والخوف من تبني مواقف في حالة عدم التأكد، وهذا ما يبرر حصول العبارة التي تفسر قدرة العامل على التعامل مع ما هو جديد ومجهول أي الفقرة (04) على المرتبة الأخيرة كما هو موضح في الجدول رقم (03-04)، هذا ما يعكس ميول أفراد العينة للالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل و عدم المغامرة والمخاطرة بمواقف في حالة عدم التأكد رغم الصلاحيات التي يمتاز بها الإطار في المؤسسة، ويرجع هذا إلى طبيعة الفرد الجزائري الذي يتجنب المغامرة والمخاطرة ويتقيد بما هو موجود ومعتاد.

#### 4. إجابة المبحوثين حول بعد الذكورة مقابل الأنوثة

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الذكورة مقابل الأنوثة انطلاقاً من إجابات أفراد العينة.

#### الجدول رقم (04-04): بعد الذكورة مقابل الأنوثة كما يدركه المبحوثون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	الأداء هو المعيار الحقيقي لتقييم أداء الأفراد	4.05	1.024	1	مقبولة
02	عدم وجود فوارق عنصرية(بين الرجل والمرأة) ولا جهوية في المؤسسة	3.81	1.167	3	مقبولة
03	تمنح الإدارة المرأة الأدوار القيادية والمناصب العليا في المؤسسة وفقاً لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	3.39	1.172	4	متوسطة
04	لا تفرق الإدارة بين الرجل والمرأة في توزيع المهام إلى على أساس الكفاءة	3.90	1.024	2	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.78	1.096		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى إجابة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الذكورة مقابل الأنوثة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تشير إلى أن أساس التقييم الحقيقي للأفراد هو الأداء، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (1.024)، وتليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.024) وتعتبر هذه الفقرة عن توزيع المهام على

أساس الكفاءة بين الرجال والنساء وليس على أساس الجنس، وخاصة ما إذا كانت هذه المهام إدارية باعتبار أن أفراد العينة هم من إطارات المؤسسات، وتأتي الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري (1.172) وتتعلق هذه الفقرة بمدى منح الإدارة للمناصب القيادية للنساء مقابل الرجال، حيث أنها منخفضة مقارنة بالفقرات الأخرى وهذا ما يعبر عن أن نسبة النساء ضعيفة مقارنة بالرجال في أفراد العينة المبحوثة.

وعليه فإنه من خلال الجدول يتضح أن بعد الذكورة يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر إطارات هذه المؤسسات بدرجة مقبولة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.78) وانحراف معياري (1.096) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وبذلك سيادة بعد الذكورة مقابل الأنوثة في ثقافة المؤسسات الجزائرية.

و يعكس هذا البعد مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية، حيث يشير مفهوم الذكورة إلى تفضيل المجتمع وميله نحو القوة في حيازة الثروة والاستحواذ على السلطة و ذلك بمقابل الأنوثة أين نجد المجتمع يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية والتلاطف والليونة في التعامل بين الأفراد، فمن خلال نتائج الدراسة وجدنا أن هذا البعد يسود الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة بدرجة مقبولة، حيث تميل هذه الثقافة إلى التمييز بين دور الجنسين والميل نحو دعم وسيطرة الرجل، هذا ما بينته إجابات أفراد العينة وأيضاً نسبة الذكور من الإطارات المبحوثة والتي تجاوزت 70% ، وهذا ما يثبت فعلاً أن المجتمع الجزائري مجتمع ذكوري رغم أن هناك تقبل لعمل المرأة وتغيير في توجهات نحو منح صلاحيات وسلطات أكبر للمرأة والسعي إلى الاعتماد على مبدأ الكفاءة بغض النظر عن الجنس.

من خلال ما تقدم نجد أن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد: بعد النفوذ الوظيفي، الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، الذكورة/الأنوثة، تميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وإن كان بدرجات متفاوتة بين متوسطة ومقبولة.

المطلب الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة حسب خصائص المؤسسات (الحجم، الملكية)

من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وفق خصائص المؤسسات محل الدراسة (طبيعة الملكية والحجم) ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لانتشار أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة المشكلة لنموذج هوفستيد تعزى لطبيعة الملكية أو لحجم المؤسسات محل الدراسة، وذلك باستعمال اختبار التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (SCHEFFE) لمعرفة مصدر الفروق إن وجدت.

1. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الملكية

يمثل الجدول التالي النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS/22 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لانتشار أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لطبيعة الملكية.

الجدول رقم (04-05): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تعزى إلى طبيعة الملكية في المؤسسات عينة الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر طبيعة الملكية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة	
توجد فروق	0.007	5,192	2,569	2	5,138	بين المجموعات	بعد النفوذ الوظيفي
			0,495	132	65,313	داخل المجموعات	
				134	70,451	المجموع	
توجد فروق	0.046	3,814	1,475	2	2,949	بين المجموعات	بعد الجماعية/الفردية
			0,524	132	69,182	داخل المجموعات	
				134	72,131	المجموع	
توجد فروق	0.036	3,417	1,243	2	2,487	بين المجموعات	بعد تجنب المخاطرة
			0,364	132	48,038	داخل المجموعات	
				134	50,525	المجموع	
لا توجد فروق	0.722	0.327	0,208	2	0,416	بين المجموعات	بعد الذكورة/ الأنوثة
			0,636	132	83,899	داخل المجموعات	
				134	84,315	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22



يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \text{sig}$ ) في سيادة بعد الذكورة مقابل الأنوثة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة وفقا لطبيعة الملكية، حيث بلغت درجة معنوية معامل فيشر F (0.722) وهي أكبر من درجة المخاطرة ( $0.05 = \alpha$ ) وهذا ما دفعنا إلى قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص فقرات بعد الذكورة مقابل الأنوثة، حيث نجد أن هذا البعد يسود ثقافات كل المؤسسات محل الدراسة على اختلاف ملكيتها سواء كانت خاصة، عمومية أو مختلطة، ما يعتبر أمر طبيعي إذا ما سلمنا أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا انعكاس لثقافة المجتمع المكونة أساسا لثقافة الفرد الجزائري، الذي يمثل إطارا هذه المؤسسات والفئة العاملة فيها، والمجتمع الجزائري مجتمع ذكوري وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية من خلال سيادة هذا البعد في كل المؤسسات، بالإضافة إلى دراسة هوفستيد (1984) والتي صنفت الدول العربية ومن بينها الجزائر ضمن الدول التي يسودها البعد الذكوري.

في حين يشير نفس الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \text{sig}$ ) في متوسطات سيادة أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة المشكلة لنموذج هوفستيد الرباعي وهي: النفوذ الوظيفي، الفردية/الجماعية، تجنب المخاطرة، تعزى لطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، حيث كانت درجات معنوية معاملات فيشر لهذه الأبعاد كلها أقل من درجة المخاطرة (0.05) كما يوضح الجدول السابق.

ويوضح الجدول رقم (04-06) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في انتشار الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية وفقا لطبيعة ملكيتها.

الشكل رقم (04-06): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة لطبيعة

الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفقا لطبيعة الملكية

أبعاد الثقافة التنظيمية	فئات الملكية	المتوسط الحسابي	طبيعة ملكية المؤسسة		
			عمومية	خاصة	مختلطة
بعد النفوذ الوظيفي	عمومية	3.69		-0.0595	-0.979*
	خاصة	3.88	0.0595		-0.785*
	مختلطة	3.67	0.979*	0.785*	
بعد الجماعية/الفردية	عمومية	3.07		-0.282	-0.556
	خاصة	3.35	0.282		-0.274
	مختلطة	3.67	0.556	0.274	
بعد تجنب المخاطرة	عمومية	3.45		-0.272*	-0.467

-0.0595		0.272*	3.72	خاصة	
	0.0595	0.467	3.92	مختلطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه أن بعد النفوذ الوظيفي يسود الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية، الخاصة والمختلطة بنسب متقاربة وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي، إلا أن التفاوت جاء لصالح المؤسسات الخاصة ويعزى ذلك لطبيعة إدارة هذه المؤسسات التي تمنح الفرص والصلاحيات لأصحاب الكفاءات في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات بغض النظر عن أعمارهم على خلاف المؤسسات العمومية أين نجد أن المسؤولين والإطارات في هذه المؤسسات معظمهم من الفئات العمرية ما بين 45-60 سنة، وهذا ما يعزز من نتائج دراسة هوفستيد (1984) التي صنفت الدول العربية من بين الدول التي تمنح الاحترام والتقدير للأكثر سناً دون مراعاة المستوى والكفاءة.

بينما نجد أن بعد الجماعية/الفردية وبعد تجنب المخاطرة يسود أكثر في المؤسسة المختلطة محل الدراسة، وهي مؤسسة باتسيم \_بناء الهياكل المعدنية المصنعة\_ (وهي مؤسسة عمومية في الأصل ولكن تم خصصتها بدخول شريك لبناني)، وما يفسر سيادة العمل الجماعي في هذه المؤسسة بالإضافة إلى المرونة في الاستجابة للتغيرات ومنح صلاحيات أوسع للإطارات في اتخاذ القرارات المناسبة وهو ما يعتبر من أبرز سمات الإدارة الناجحة، هو كون المؤسسة انتقلت من نمط تسيير اشتراكي جماعي إلى مؤسسة تهدف لتحقيق النجاح والاستمرار والمنافسة وطنياً ودولياً، وهذا ما انعكس على مستوى تنافسيتها حيث أصبحت المؤسسة تصدر منتجاتها للدول الأفريقية والأوربية.

## 2. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة حسب الحجم

يمثل الجدول التالي النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS/22 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لانتشار أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة في المؤسسات محل الدراسة تعزى للحجم.

الجدول رقم (04-07): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق لطبيعة الثقافة

التنظيمية السائدة تعزى إلى حجم المؤسسات عينة الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر طبيعة الملكية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة	
لا توجد فروق	0,644	0,441	0,234	2	0,468	بين المجموعات	بعد التفوذ الوظيفي
			0,530	132	69,983	داخل المجموعات	
				134	70,451	المجموع	
لا توجد فروق	0,102	2,320	1,225	2	2,449	بين المجموعات	بعد الجماعية/الفردية
			0,528	132	69,682	داخل المجموعات	
				134	72,131	المجموع	
لا توجد فروق	0,136	2,029	0,754	2	1,507	بين المجموعات	بعد تجنب المخاطرة
			0,371	132	49,018	داخل المجموعات	
				134	50,525	المجموع	
لا توجد فروق	0,678	0,390	0,248	2	0,496	بين المجموعات	بعد الذكورة/ الأنوثة
			0,635	132	83,819	داخل المجموعات	
				134	84,315	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq sig)$  في سيادة الأبعاد الأربعة المشكلة لنموذج هوفستد للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة وفقا لمتغير الحجم، حيث كانت درجات معنوية معاملات فيشر لهذه الأبعاد كلها أكبر من درجة المخاطرة  $(0.05)$  كما يوضح الجدول، و هذا يعني أن متغير الحجم لا يؤثر على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات عينة الدراسة، حيث تتشابه ثقافة المؤسسات الصغيرة والكبيرة، قد يعزى هذا التشابه لعدم إدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر بطاقة شخصية تميز مؤسسة عن أخرى يمكن استغلالها كميزة تنافسية.

المطلب الثالث: الإجابة على الفرضية الأولى

من خلال هذا المطلب سوف يتم الإجابة على الفرضية الأولى ومحتواها:  
 "تتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالإيجابية حيث تسودها الأبعاد الأربعة لنموذج هوفستيد "

و من أجل اختبار هذه الفرضية، قمنا بحساب التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني من الاستمارة، و الذي يتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة وذلك بغرض معرفة مدى انتشار وسيادة أبعاد الثقافة التنظيمية المكونة لنموذج هوفستيد الرباعي في الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية وفق نموذج هوفستيد الرباعي السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة:

الجدول رقم (04-08): أبعاد نموذج هوفستيد الرباعي ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة)	3.85	0.957	1	مقبولة
02	الجماعية/الفردية	3.28	1.235	4	متوسطة
03	تجنب المخاطرة	3.65	1.017	3	مقبولة
04	الذكورة / الأنوثة	3.78	1.096	2	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.64	1.076		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من الجدول يتضح أن الأبعاد الأربعة المشكلة لنموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية تنتشر وتسود ثقافة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، حيث نجد أن بعد النفوذ الوظيفي جاء في المرتبة الأولى في ترتيب الباحثين للأبعاد السائدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.957)، في حين نجد أن بعد الذكورة مقابل الأنوثة يأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (1.076) بينما يأتي بعد تجنب المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.017)، ليأتي أخيرا البعد الخاص بالجماعية مقابل الفردية بمتوسط حسابي بلغ (3.28) و انحراف معياري (1.235).

بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة حول انتشار أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة المشكلة لنموذج هوفستيد وهي: النفوذ الوظيفي، الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، الذكورة/الأنوثة، ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة، حيث تبين من خلال النتائج انتشار هذه الأبعاد بدرجة مقبولة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للفقرات المشكلة للنموذج الذي بلغ (3.64) وانحراف معياري (1.076) وهناك تباين طفيف في ترتيب هذه الأبعاد حيث نجد تقارب في درجة الانتشار وهذا ما يعبر عنه تقارب في المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة.

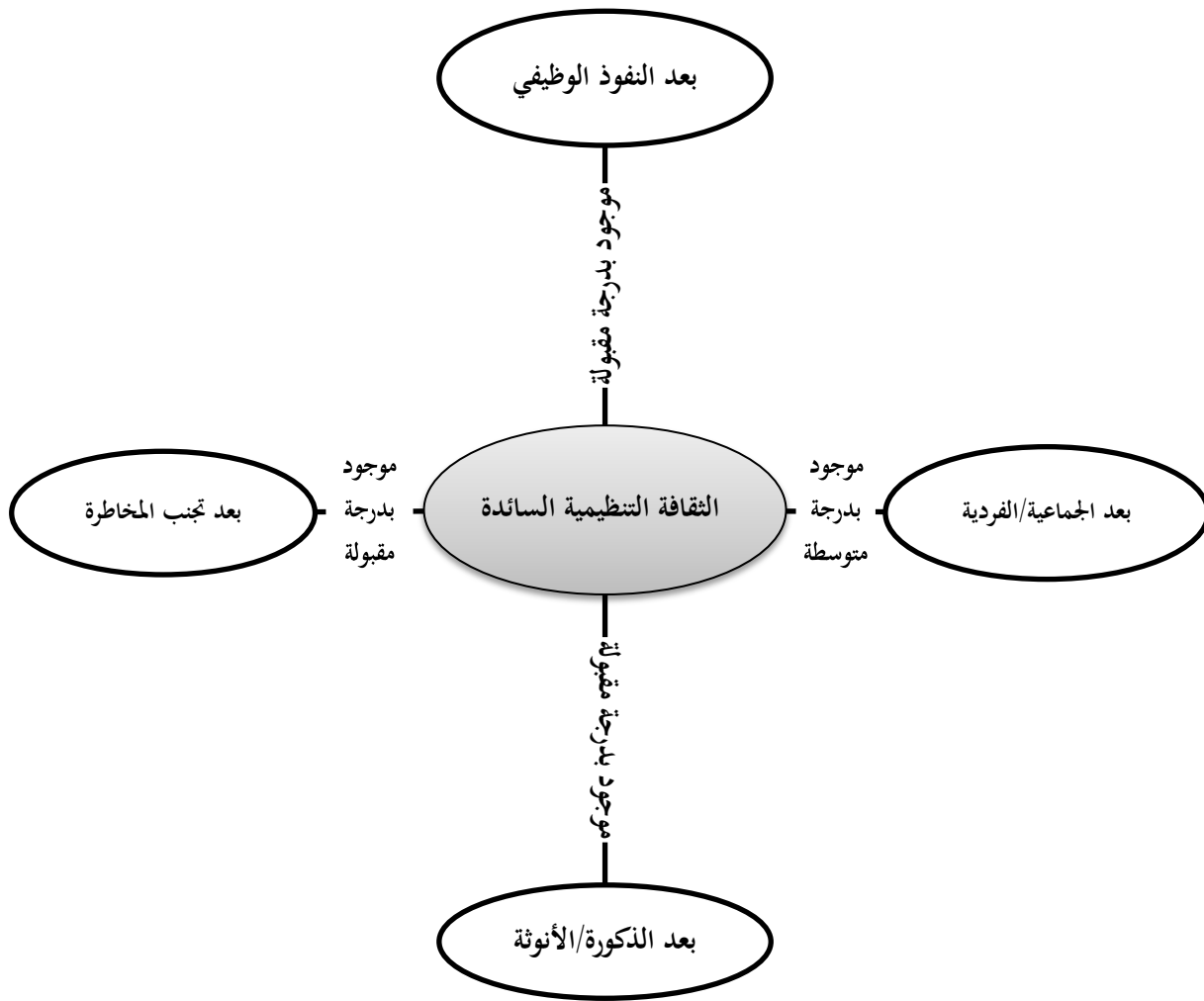
يتضح أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتحسين أساليب التسيير ومواكبة مختلف التغيرات والتطورات من خلال العمل على تطوير نظرتها للموارد البشرية واعتبارها مورد و ركيزة أساسية من ركائز نجاحها و استمرارها، حيث نجد أن المؤسسات محل الدراسة وفقاً لآراء العينة المبحوثة والمتمثلة في الإطارات، تسعى لتقليص الفجوة و التباين في توزيع السلطة والنفوذ بين الأفراد ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات للمسؤولين في المؤسسة من أجل تسهيل المهام واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، بالإضافة إلى سعيها لتشجيع الأفراد على العمل الجماعي وتقوية الإحساس بالانتماء والولاء للفريق والمؤسسة التي يعملون بها، دون الإغفال على تطوير حب المخاطرة في حدود المعقول والمرونة لدى الأفراد في الاستجابة لمختلف التغيرات وحالات عدم التأكد لما لهذه الميزة من انعكاسات إيجابية على الأفراد و المؤسسة، حيث تنمي لدى الأفراد القدرة على الابتكار والإبداع والتعلم المستمر، هذا ما ينعكس على أدائهم وأداء المؤسسة بشكل عام.

من خلال ما سبق تم إثبات الفرضية الأولى بالإيجاب:

تتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالإيجابية حيث تسودها الأبعاد الأربعة لنموذج هوفستيد.

والشكل الموالي يوضح تقييم للفرضية الأولى:

الشكل رقم (04-02) الإجابة على الفرضية الأولى



المصدر: من إعداد الباحثة

### المبحث الثاني: اختبار الفرضية الثانية

إن التزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع المحلي وكل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، فهي بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية سوف تقدم خدمات ومنتجات صحية و بالجودة المطلوبة فتلبي بذلك رغبات العملاء وتحافظ على البيئة كما تحقق سمعة طيبة في المجتمع وتخلق علاقات جيدة مع العمال والمساهمين ومختلف أصحاب المصلحة؛ والمسؤولية الاجتماعية هي أصالة اسلامية قبل أن تكون معاصرة غربية، فقد ظهرت بظهور الاسلام منذ أزيد من 14 قرن، ولكن هل هذه المفاهيم يدركها إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

نسعى من خلال هذا المطلب إلى التعرف على مدى إدراك إطارات المؤسسات الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومدى دمج إدارات هذه المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية ضمن فلسفتها التسييرية. فبعد أن تطرقنا لمكانة المسؤولية الاجتماعية في النسيج المؤسساتي الجزائري (قانونيا وتنظيميا) منذ الاستقلال إلى غاية الحاضر في الفصل الثالث، سوف نحاول معرفة واقع هذا المفهوم ميدانيا ومدى إدراك المؤسسات محل الدراسة لثقافة المسؤولية الاجتماعية ومدى ممارستها على أرض الواقع.

#### المطلب الأول: واقع إدراك إطارات المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

يتناول هذا المطلب تحليل واقع إدراك ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر إطارات هذه المؤسسات، وكذلك مدى وجود فلسفة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى إدارة هذه المؤسسات من خلال التعرف على درجة تبني وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في هذه المؤسسات.

#### 1. نظرة إطارات المؤسسات محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

لمعرفة نظرة إطارات المؤسسات الجزائرية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تم طرح سؤال مفتوح كان مضمونه: "ما هي نظرتك للمسؤولية الاجتماعية؟" ( انظر الملحق رقم 02 ) من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية توصلنا إلى أنه ما يقارب 85 % من أفراد العينة لم يقدموا إجابة على هذا السؤال، وهذا ما يدل على عدم إدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، على الرغم من أنه مفهوم ظهر في خمسينيات القرن الماضي، في حين 15% فقط أي 20 فردا حاولوا توضيح نظرهم تجاه هذا المفهوم، فهناك من وفق لحد كبير في تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث نجد أن: 9% (من أصل 15% الذين حاولوا تقديم مفهوم للمسؤولية الاجتماعية) أي 12 إطارا من أصل 135 إطار فقط قدموا تعريفا شاملا وصحيحا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي يمكن اختصاره في هذا التعريف: "هي التزام أخلاقي طوعي للمؤسسة تجاه بيئتها الداخلية والخارجية ممثلة في مختلف الأطراف ذات المصلحة (العمال، البيئة، المجتمع، المساهمين، المنافسين، المستهلكين والحكومة) فهي مسؤولية متكاملة تتحقق من خلال دمج هذه الالتزامات في منظومة المؤسسة التسييرية"

في حين نجد أن 5% من الإطارات ربطوا مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالجانب البيئي والمجتمعي فقط، أما البقية فقد اعتبروا المسؤولية الاجتماعية عبارة عن التزام الفرد تجاه مؤسسته والعكس، فقد حصروا مفهوم المسؤولية في إطار الثنائية (العامل/ المؤسسة).

ولقد تم طرح سؤال ثاني تضمن مجموعة من الخيارات كان الهدف منه التأكد من وجهة نظر إطارات المؤسسات محل الدراسة حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكان مضمونه: المسؤولية الاجتماعية هي التزام تجاه: المجتمع - الأفراد - المستهلك - البيئة - المالكون - جماعات الضغط - الحكومة - كل ما سبق ذكره ( انظر الملحق رقم 02)

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04-09): مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من وجهة نظر المبحوثين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الترتيب
1. المجتمع	68	50.4	0.5	1
2. الأفراد	24	17.8	0.058	7
3. المستهلك	52	38.5	0.39	2
4. البيئة	49	36.3	0.36	3
5. المالكين	43	31.9	0.32	5
6. جماعات الضغط	19	14.1	0.054	8
7. الحكومة	28	20.7	0.052	6
8. المنافسين	24	17.8	0.058	7
9. كل ما سبق ذكره	44	23.6	0.33	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من خلال الجدول أعلاه تبين أن 50.4% من المبحوثين يرون أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبارة عن التزام تجاه المجتمع بالدرجة الأولى حيث حصل الاختيار الأول "الالتزام تجاه المجتمع" على المرتبة الأولى وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (0.50) والتي تساوت مع القيمة المحسوبة<sup>2</sup> ليليه "الالتزام تجاه المستهلك" حيث أن 38.5% من إطارات المؤسسات محل الدراسة ينظرون إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام تجاه المستهلك، ليأتي الاختيار الثالث متمثلاً في الالتزام تجاه البيئة بمتوسط حسابي قدر ب(0.36)، في حين نجد أن 23.6% من إطارات المؤسسات محل الدراسة يعتبرون أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام تجاه

<sup>2</sup> المتوسط الحسابي لأداة القياس =  $0.5 = 2 / (0 + 1)$  (نعم، لا = 0)



الأطراف ذات المصلحة مجتمعين أي بشكل متكامل وهذا ما عبر عنه بعض الإطارات أثناء محاورتنا لهم في إطار المقابلة التي أجريناها معهم ودعّمه حصول العبارة "كل ما سبق ذكره" على متوسط حسابي قدر ب (0.33) ليأتي في المرتبة الرابعة.

## 2. فلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن توجهات المؤسسات

من خلال هذا العنصر يتم التعرف على مدى تبني إدارات المؤسسات محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

حيث تم طرح السؤال على النحو التالي: "المسؤولية الاجتماعية هي عمل تطوعي تتبناه المؤسسة طوعيا

ولا توجد قوانين تجبرها على ذلك  نعم  لا (انظر الملحق رقم 02)

وكانت النتائج على النحو التالي: حيث اعتبر 51.9% من أفراد العينة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي عمل تطوعي تتبناها المؤسسة إراديا دون أي ضغوط قانونية وتشريعية، في حين اعتبر 48.1% منهم أن المسؤولية الاجتماعية التزام قانوني وهي نسبة معتبرة وهذا ما يوضح الفهم الخاطئ لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، فهي عمل تطوعي تتبناه المؤسسة إراديا ولا توجد أي قوانين تفرض عليها ذلك، إلا في حالة اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية بمضامينها فيها جزء قانوني ولكن في عمومها هي عمل تطوعي.

وتم طرح سؤال آخر كان مضمونه: "نحن نتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية ونسعى لدمجها في ثقافتنا

التنظيمية والسياسات والإجراءات المنظمة للمؤسسة" (انظر الملحق رقم 02) وتم تقديم خيارات للإجابة على هذه السؤال وفق مقياس ليكارت الخماسي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04-10) درجة تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر

### المبحوثين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		دون رأي (محايد)		موافق		موافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1.037	3.67	5.2	7	8.1	11	11.6	20	48.1	65	18.5	25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS/22

حيث نجد أن حوالي 67% (ما بين موافق وموافق بشدة) من أفراد العينة يقرون أنهم يعملون على تبني ودمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الثقافة التنظيمية للمؤسسات التي يعملون بها باعتبارهم يمثلون إطارات هذه المؤسسات والجهة المسؤولة على تبني وتنفيذ هذه الأبعاد، في حين نجد أن 18% (ما بين غير موافق وغير

موافق بشدة) يصرحون أن المؤسسات التي يعملون بها لا تتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وقد يرجع ذلك إلى عدم إدراكها لهذه المسؤولية وربما لجهلها بالفوائد والأهمية البالغة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تعتبر ميزة تنافسية في المدى المتوسط والبعيد، ونجد أن نسبة 20% من الاطارات أبدوا الحياد تجاه هذه النقطة. أما السؤال المتعلق بالمواصفة الارشادية (إيزو 26000) الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية فكان سؤالاً مفتوحاً ونصه : "ماذا تعرف عن ISO26000؟"

من النتائج المتحصل عليها تبين أن حوالي 5% من الأفراد العينة المكونة من 135 إطار فقط من قدموا إجابة على هذا السؤال، وهم أنفسهم من بين 15% الذي قدموا تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية في السؤال السابق المتعلق بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. حيث قدم البعض تعريفاً مفصلاً عن هذه المواصفة وحتى تاريخ اعتمادها (2010)، في حين اكتفى البعض الآخر بالإشارة إليها باختصار على أنها مواصفة تحوي على إرشادات توجيهية لطريقة ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. بالمقابل نجد أن ما يفوق 90% من أفراد العينة عبروا عن جهلهم لهذه المواصفة بشكل كلي.

#### المطلب الثاني: واقع ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية

يتناول هذا المطلب معالجة و تحليل واقع بعض النشاطات التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة في إطار التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، و ما إذا كان هناك التباين في درجة الالتزام بهذه النشاطات.

الجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها من خلال تحليل نتائج الاستمارة:

الجدول رقم (04-11): النشاطات التي تقوم بها المؤسسات في إطار ممارستها للمسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تدعم المؤسسة التي أنتمي إليها الجمعيات الخيرية	3.64	1.118	6	مقبولة
02	تساهم المؤسسة في دعم النشاطات الشبابية	3.31	1.175	8	متوسطة
03	تساهم المؤسسة في مشاريع حماية البيئة	3.51	1.190	7	مقبولة
04	توفر المؤسسة الأمن والسلامة المهنية للعاملين فيها	3.97	0.837	2	مقبولة
05	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية لعمالها بشكل دوري	3.69	1.168	5	مقبولة
06	تقوم المؤسسة بتقديم قروض للعمال لمساعدتهم في حل مشاكلهم المالية	3.73	1.080	4	مقبولة
07	تشارك المؤسسة في نشاطات جمعية حماية المستهلك	3.02	1.149	9	متوسطة
08	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث السوق لسبر الآراء بشكل دوري حول رضا عملائها عن الخدمات التي تقدمها لهم	2.98	1.255	10	متوسطة
09	تعمل المؤسسة على استقبال شكاوى العملاء	4.34	0.671	1	مقبولة جدا
10	تأخذ المؤسسة اقتراحات العملاء بعين الاعتبار	3.90	0.866	3	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.60	1.050		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وقد تبين أن الفقرة (9) والمتعلقة بإجراء المؤسسة لسبر آراء دوري حول منتجاتها جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، وهذا يعبر عن اهتمام المؤسسات محل الدراسة لمعرفة آراء وتطلعات المستهلكين والعملاء حول منتجاتها، ويؤكد ذلك الفقرة (10) والتي تعبر عن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بآراء واحتياجات المستهلكين والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهذا ما يدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المستهلكين، وعليه درجة ممارسة المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها تجاه المستهلكين مقبولة، في حين تأتي الفقرة (4) التي تقيس مدى توفير المؤسسة للأمن والسلامة المهنية للعمال في المرتبة الثانية وهي تمثل أحد مبادئ المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال (الأفراد) و هي من بين أكثر الفقرات التي تحمل اتجاهات إيجابية

نحوها من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبذلك درجة ممارسة المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه الأفراد هي مقبولة.

أما ممارسة المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه كل من البيئة والمجتمع كانت مقبولة، وهذا ما تعبر عنه الفقرات (1)، (2)، (3).

كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بنشاطات المؤسسة تجاه ممارستها لمسئوليتها الاجتماعية والبالغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (1.050) هذا يعكس الاتجاهات الإيجابية نحو ممارسة المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف، رغم عدم إدراك إطارات هذه المؤسسات لمفهومها وأبعادها.

### المطلب الثالث: الإجابة على الفرضية الثانية

من خلال هذا المطلب سوف تتم الإجابة على الفرضية الثانية ومحتواها:

"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غائبة كثقافة وحاضرة كممارسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

#### محل الدراسة "

و من أجل الإجابة على هذه الفرضية، قمنا بحساب التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثالث من الاستمارة، و الذي يتعلق بدراسة واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بغرض معرفة مدى إدراك إطارات المؤسسات محل الدراسة المسؤولية الاجتماعية كثقافة و ممارسة ضمن الفلسفة الإدارية لهذه المؤسسات.

وسيتم الإجابة على هذه الفرضية في شقين:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غائبة كثقافة في المؤسسات محل الدراسة؛

- المسؤولية الاجتماعية حاضرة كممارسة في المؤسسات محل الدراسة.

#### 1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غائبة كثقافة في المؤسسات محل الدراسة:

تم إثبات هذا الجزء من الفرضية الثانية حين وجدنا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمفهوم غائبة وغير مدركة من طرف إطارات المؤسسات محل الدراسة وهذا ما أكدته نتائج الأسئلة (1-5) من المحور الثالث في الاستمارة حيث كانت النتائج:

**السؤال الأول:** وجدنا أن ما يقارب 85% من أفراد العينة لم يقدموا إجابة على هذا السؤال، وهذا ما يدل على عدم إدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، في حين 15% فقط حاولوا توضيح نظرهم تجاه هذا المفهوم، فهناك من وفق لحد كبير في تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث نجد أن: 9% (من أصل 15% الذين حاولوا تقديم مفهوم للمسؤولية الاجتماعية) من الإطارات فقط قدموا تعريفا شاملا وصحيحا

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي يمكن اختصاره في هذا التعريف: "هي التزام أخلاقي طوعي للمؤسسة تجاه بيئتها الداخلية والخارجية ممثلة في مختلف الأطراف ذات المصلحة (العمال، البيئة، المجتمع، المساهمين، المنافسين، المستهلكين والحكومة) فهي مسؤولية متكاملة تتحقق من خلال دمج هذه الالتزامات في منظومة المؤسسة التسييرية"

في حين نجد أن 5% من الإطارات ربطوا مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالجانب البيئي والمجتمعي فقط، أما البقية فقد اعتبروا المسؤولية الاجتماعية التزام الفرد تجاه مؤسسته والعكس، فقد حصروا مفهوم المسؤولية في إطار الثنائية (العامل/ المؤسسة).

بالإضافة إلى نتائج السؤال الثاني حيث وجدنا أن 23.6% فقط من أفراد العينة كانت إجاباتهم أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام تجاه كل الأطراف ذات المصلحة.

أما السؤال الثالث: والذي وضح ما إذا كان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية عمل أخلاقي طوعي أم أنه مفروض بقوة القانون والتشريع، حيث اعتبر 51.9% من أفراد العينة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي عمل طوعي تتبناها المؤسسة إراديا دون أي ضغوط قانونية وتشريعية، في حين اعتبر 48.1% منهم أن المسؤولية الاجتماعية التزام قانوني وهي نسبة معتبرة وهذا ما يوضح الفهم الخاطئ لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من قبل إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بالرغم أن هذا المفهوم ظهر منذ خمسينيات القرن الماضي، فهي عمل طوعي تتبناه المؤسسة إراديا ولا توجد أي قوانين تفرض عليها ذلك، إلا في حالة اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية بمضامينها فيها جزء قانوني ولكن في عمومها هي عمل طوعي.

أما السؤال الرابع: كان يهدف إلى معرفة رأي أفراد العينة فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تبني المسؤولية الاجتماعية وتوصلنا من خلال النتائج إلى أن حوالي 67% (ما بين موافق وموافق بشدة) من أفراد العينة يقرون أنهم يعملون على تبني ودمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الثقافة التنظيمية للمؤسسات التي يعملون بها باعتبارهم يمثلون إطارات هذه المؤسسات والجهة المسؤولة على تبني وتنفيذ هذه الأبعاد.

فيما يتعلق بالسؤال الخامس والذي كان حول مواصفة (إيزو 26000) الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، توصلنا إلى أن حوالي 5% من الأفراد العينة المكونة من 135 إطار فقط من قدموا إجابة على هذا السؤال، بالمقابل نجد أن ما يفوق 90% من أفراد العينة عبروا عن جهلهم لهذه المواصفة بشكل كلي.

من خلال النتائج المتحصل عليها تم إثبات الجزء الأول من الفرضية الثانية وبالإيجاب حيث أن:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غائبة كثقافة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حاضرة كممارسة في المؤسسات محل الدراسة:

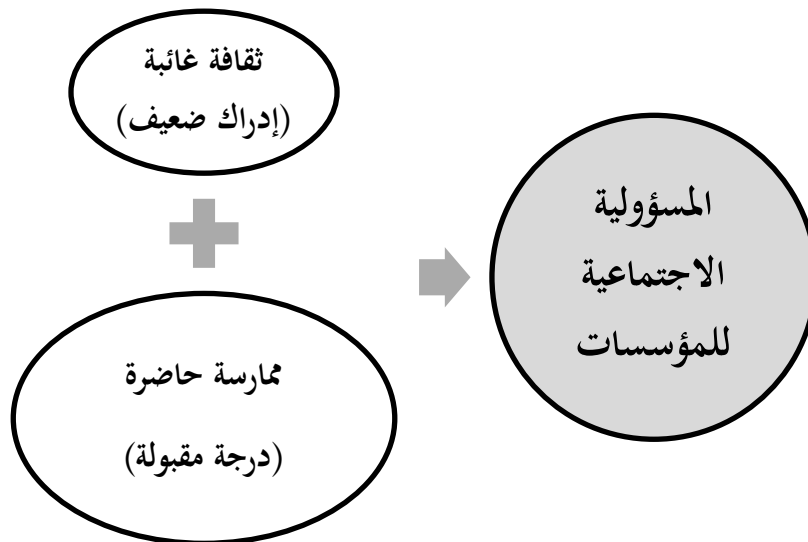
تم الإجابة على هذا الجزء من الفرضية الثانية انطلاقاً من نتائج السؤال (6) من المحور الثالث في الاستمارة، المتعلق بنشاطات المؤسسة في إطار ممارستها والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، فقد وجدنا أن هناك توجه إيجابي للمؤسسات محل الدراسة نحو الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال قيامها ببعض النشاطات في هذا الإطار وإن كان بدرجات متفاوتة، وهذا ما بينته اتجاهات عينة الدراسة الإيجابية نحو الفقرات المتعلقة بنشاطات المؤسسة في إطار التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية حيث جاوز المتوسط الحسابي الكلي للسؤال (6) من محور الثالث (3.60) وبانحراف معياري بلغ (1.050).

وعليه فإن المؤسسات محل الدراسة تقوم ببعض النشاطات في إطار التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجات متفاوتة، فبالرغم من أن مستوى إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان ضعيفاً، إلا أن هذا لا ينفي أن المؤسسات الاقتصادية تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة مقبولة. إذن ومن خلال ما سبق فقد تم إثبات الفرضية الثانية في شقيها الأول والثاني:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غائبة كثقافة وحاضرة كممارسة في المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية محل الدراسة.

والشكل الموالي يوضح تقييم للفرضية الثانية:

الشكل رقم (04-03) الإجابة على الفرضية الثانية

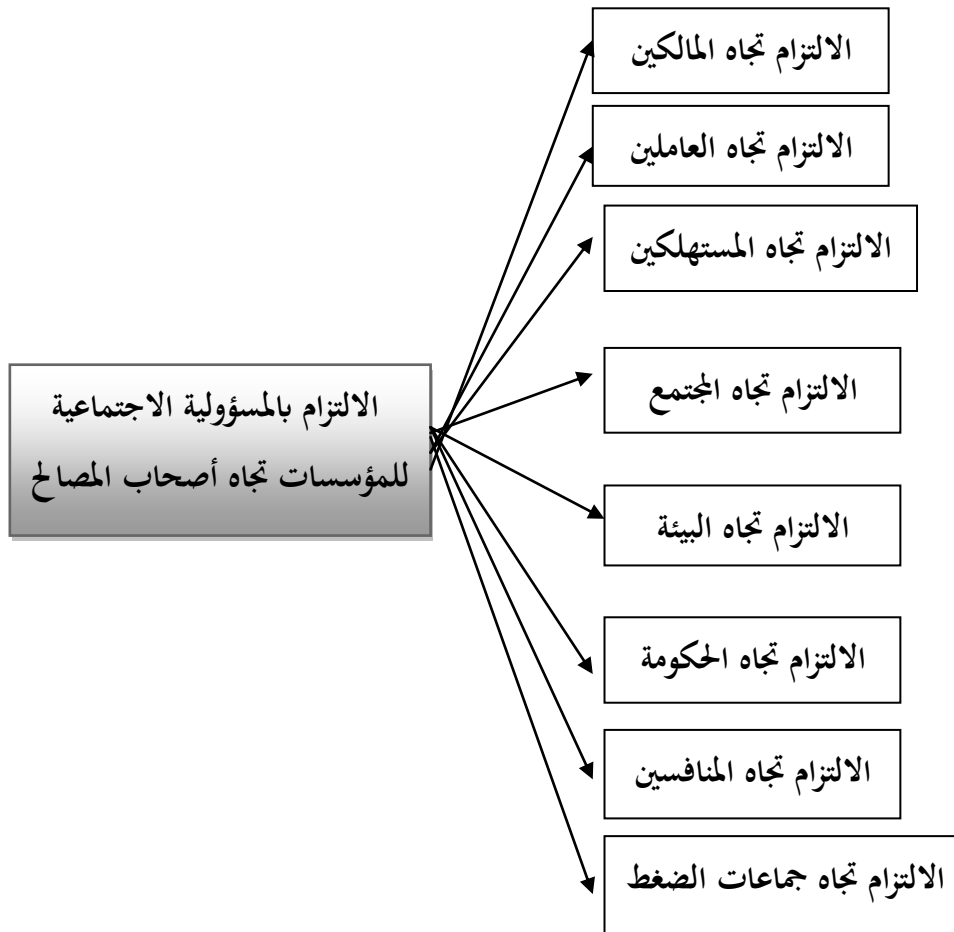


المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

من أجل معرفة مدى التزام المؤسسة الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية لابد من دراسة وقياس الأداء الاجتماعي (الشامل) للمؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة معها، ولذلك تم اعتماد نموذج أصحاب المصالح لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية التي شملت 22 مؤسسة إنتاجية جزائرية، والتي سبق التطرق إليها الفصل الثالث (المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية). ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-04): تقييم الفرضية الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث سوف يتم التعرف على مدى التزام وتبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل طرف من الأطراف ذات المصلحة، ومن خلال هذه الدراسة، وبعد تحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستمارات المسترجعة، بالاعتماد على حساب التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع من الاستمارة، و الذي يتعلق بدرجة التزام المؤسسات محل الدراسة

بمسئوليتها الاجتماعية تجاه كل طرف من الأطراف أصحاب المصالح، بالإضافة إلى استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) وتحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات المراقبة (الحجم والملكية) على درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية.

### المطلب الأول: الأداء تجاه المالكين والعاملين

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المالكين والعاملين باعتبارهما من بين الأطراف ذات المصلحة معها.

#### 1.1 الأداء تجاه المالكين

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المالكين.

#### الجدول رقم (04-12): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المالكين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق عوائد مالية تتناسب وحجم الاستثمارات	4.22	0.79	3	مقبولة جدا
02	تسعى المؤسسة إلى تكوين سمعة متميزة في مجال عملها	4.24	0.787	2	مقبولة جدا
03	تسعى إدارة المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات من أجل تحقيق عوائد مالية عالية	4.39	0.783	1	مقبولة جدا
04	تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء الأولوية لحماية أصولها (المادية وغير المادية)	4.17	0.815	4	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,255	0,791		مقبولة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين باعتبارهم طرف من الأطراف ذات المصلحة، حيث يتضح من أن الفقرة (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.39) وانحراف معياري (0.783) وهي تشير إلى سعي المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات مما يجعلها ترفع من قيمة عوائدها المالية وهذا يعتبر الهدف الرئيسي للمالكين، وتأتي الفقرة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.787) وهي تشير إلى سعي المؤسسة لتشكيل صورة جيدة وسمعة طيبة في مجال عملها والمجتمع الذي تنشط فيه، وتأتي



الفقرة (1) ثالثا بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.79) وهي تشير إلى كون المؤسسة تسعى إلى تحقيق عوائد متناسب وحجم الاستثمارات المنفقة، لتأتي الفقر (4) أخيرا بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.815) وهي تعبر عن اهتمام المؤسسة بالحفاظ على أصولها سواء المادية أو المعنوية. بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة جدا (عالية) للمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (4.255) وانحراف معياري بلغ (0.791).

### 1.1 الأداء تجاه العاملون

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه العاملين.

#### الجدول رقم (04-13): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	نظام الرواتب والأجور عادل يتماشى الجهود المبذولة من طرف العاملين	3.35	1.248	4	متوسطة
02	توفر المؤسسة فرص كثيرة للترقية في مختلف المجالات الوظيفية	3.06	1.238	5	متوسطة
03	تولي المؤسسة اهتماما بتدريب العاملين	3.55	1.232	3	مقبولة
04	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل للعاملين	3.76	0.964	1	مقبولة
05	هناك شعور لدى العمال بالرضا عن العطل التي تمنحها المؤسسة	3.64	1.082	2	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,472	1,1528		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، حيث يتضح من أن الفقرة (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.76) وانحراف معياري (0.964) وهي تشير إلى سعي المؤسسة الدائم لتحسين بيئة العمل وتوفير الظروف المناسبة للعمال لكي يقوموا بمهامهم في أفضل الظروف، وتأتي الفقرة (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (1.082) وهي تشير إلى أن هناك رضا لدى العمال عن العطل والإجازات التي تمنحها المؤسسة لعمالها، وتأتي الفقرة (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.238) وهي تشير إلى كون المؤسسة تقدم فرصا لعمالها للترقية في مناصب أعلى.

بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.472) وانحراف معياري بلغ (1.1528).

### المطلب الثاني: الأداء تجاه المستهلكين والمجتمع المحلي

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين والمجتمع المحلي باعتبارهما من بين الأطراف ذات المصلحة معها.

#### 1.1 الأداء تجاه المستهلكين

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المستهلكين.

#### الجدول رقم (04-14): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المستهلكين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات للمستهلكين	4.26	0.922	1	مقبولة جدا
02	تقوم المؤسسة بإشعار المستهلكين بالخدمات الجديدة في حينها	3.70	1.037	4	مقبولة
03	تتبع المؤسسة سياسة تسعيرية تحافظ على المستهلكين وتقوي جسور الثقة والولاء	3.87	1.194	2	مقبولة
04	تستجيب المؤسسة بشكل سريع للتغيرات في احتياجات المستهلكين	3.46	1.091	5	مقبولة
05	توفر المؤسسة الإرشادات حول استخدام المنتجات	3.79	0.925	3	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,816	1,0338		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (المستهلكين)، حيث يتضح من أن الفقرة (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.26) وانحراف معياري (0.922) وهي تشير إلى سعي المؤسسة الدائم لتقديم أفضل المنتجات لعملائها وحسب رغبتهم وإحتياجاتهم، وتأتي الفقرة (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (1.194) وهي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة في سعي مستمر لانتهاج سياسات تسعيرية تحافظ من خلالها على عملائها وتراعي مستواهم المعيشي، وتأتي الفقرة (4) في

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.091) وهي تشير إلى كون المؤسسة لا تستجيب بشكل سريع للتغيرات في احتياجات المستهلكين وذلك ربما يرجع لعدم توفر هذا المؤسسات على نظام معلومات تسويقية يجعلها في مواكبة مستمرة للتغيرات في احتياجات العملاء ورغباتهم. بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.816) وانحراف معياري بلغ (1.033).

## 2.1 الأداء تجاه المجتمع المحلي

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المجتمع المحلي.

### الجدول رقم (04-15): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المجتمع المحلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	3.89	0.740	1	مقبولة
02	تقوم المؤسسة برعاية نشاطات ثقافية محلية	3.01	1.110	4	متوسطة
03	تعمل المؤسسة على توظيف العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة	2.71	1.221	5	متوسطة
04	تسعى المؤسسة لتبادل الخبرات مع المؤسسات المحلية والدولية	3.41	1.154	2	مقبولة
05	تسعى المؤسسة إلى توعية المجتمع بالمواضيع المتعلقة بالسلامة المهنية والبيئية	3.41	1.193	3	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,286	1,0836		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، حيث يتضح من أن الفقرة (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.89) وانحراف معياري (0.740) وهي تشير إلى سعي المؤسسات محل الدراسة لبناء علاقات إيجابية مع مختلف مؤسسات المجتمع، وتأتي الفقرة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (1.154) وهي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة في سعي مستمر لتبادل الخبرات والمعارف مع المؤسسات المحلية وحتى الدولية، لتأتي الفقرة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

(3.01) وانحراف معياري (1.110) والتي تعبر عن مدى مساهمة المؤسسات محل الدراسة في دعم النشاطات الثقافية المحلية، وتأتي الفقرة (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري (1.221) وهي تشير إلى كون المؤسسات محل الدراسة توظف أفراداً من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة وفقاً للقانون 02/09 الصادر في 2002 والمتعلق بترقية وحماية المعاقين، الذي يجبرها على توظيف 1% من مناصب العمل المتوفرة في هذه المؤسسة لصالح فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، تبين أن هناك تبني وبدرجة متوسطة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.286) وانحراف معياري بلغ (1.0836).

### المطلب الثالث: الأداء تجاه البيئة والحكومة

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الحكومة والبيئة باعتبارهما من بين الأطراف ذات المصلحة معها.

#### 1.1 الأداء تجاه البيئة

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه البيئة.

#### الجدول رقم (04-16): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه البيئة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تحمم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي بمكوناته (المياه، الهواء، التربة)	3.83	1.048	2	مقبولة
02	تسعى المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	3.99	0.824	1	مقبولة
03	تسعى المؤسسة للتشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة عملها	3.19	1.219	3	متوسطة
04	لدى المؤسسة وسائل متعددة لمعالجة المنتجات الضارة بالبيئة المحيطة بها	3.18	1.125	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,5475	1,054		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، حيث يتضح من أن الفقرة (02) جاءت في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدر ب(3.99) وانحراف معياري (0.824) وهي تشير إلى سعي المؤسسات محل الدراسة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة دون اسراف أو تبذير، وتأتي الفقرة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.048) وهي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة في سعي مستمر للحد من التلوث البيئي بمختلف أنواعه حيث تحرص على الحفاظ على البيئة بمختلف مكوناتها: الهواء، التربة، المياه، لتأتي الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.125) والتي تعبر عن مدى امتلاك المؤسسات لوسائل وآليات لمعالجة المخلفات الإنتاجية التي تضر بالبيئة المحيطة بها.

بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (1.054).

## 2.1 الأداء تجاه الحكومة

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه الحكومة.

### الجدول رقم (04-17): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه الحكومة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تلتزم المؤسسة بالتشريعات الصادرة عن الحكومة	4.31	0.777	2	مقبولة جدا
02	هناك توجه من قبل المؤسسة نحو احترام تكافؤ فرص التوظيف	3.65	1.119	4	مقبولة
03	تعطي المؤسسة أولوية نحو تسديد كافة التزاماتها المالية (الضرائب والرسوم)	4.46	0.632	1	مقبولة جدا
04	تساهم المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية المتعلقة بالقضاء على البطالة	3.70	0.986	3	مقبولة
05	تقوم المؤسسة بتدريب وإعادة تأهيل الأفراد القادمين من القطاع العام والخاص	3.49	1.078	5	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,922	0,9184		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، حيث يتضح من أن الفقرة (3) جاءت في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدر ب(4.46) وانحراف معياري (0.632) وهي تشير إلى التزام المؤسسات محل الدراسة بتسديد مختلف مستحقاتها المالية تجاه الدولة من ضرائب ورسوم....، وتأتي الفقرة (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.777) وهي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بكل التشريعات والقوانين التي تصدر عن الدولة والجهات الرسمية فهي في سعي مستمر للوفاء بكل التزاماتها القانونية، لتأتي الفقرة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.119) والتي تعبر عن مدى تطبيق المؤسسات محل مبدأ الشفافية في التوظيف من خلال احترام مبدأ التكافؤ في فرص التوظيف وهذا يعتبر النظام أخلاقيا قبل أن يكون قانونيا، وربما احتلت هذه الفقرة مرتبة ضعيفة ضمن فقرات هذا البعد لكون المؤسسات الجزائرية في العموم لا تحترم مبدأ الشفافية في التوظيف بشكل واضح.

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.922) وانحراف معياري بلغ (1.918).

#### المطلب الرابع: الأداء تجاه المنافسين وجماعات الضغط

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين وجماعات الضغط باعتبارهما من بين الأطراف ذات المصلحة معها.

#### 1.1 الأداء تجاه المنافسين

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المنافسين.

#### الجدول رقم (04-18): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المنافسين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تدرك المؤسسة خصائص المنتجات التي يقدمها منافسيها	4.18	0.762	1	مقبولة
02	تتبع المؤسسة إستراتيجية منافسة نزيهة	4.02	0.805	2	مقبولة
03	لا تملك المؤسسة سياسة استقطاب للعاملين من المؤسسات المنافسة	3.44	1.182	4	مقبولة
04	لدى المؤسسة نظام معلومات موثوق حول المنافسين	3.24	1.136	5	متوسطة
05	لدى المؤسسة إدراك واضح بالموقع الذي تحتله بين منافسيها	3.96	0.999	3	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,768	0,9768		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين، حيث يتضح من أن الفقرة (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.18) وانحراف معياري (0.762) وهي تشير إلى مدى إدراك المؤسسات محل الدراسة إلى خصائص المنتجات المنافسة لمنتجاتها ومعرفة سياسات المنافسين في السوق، وتأتي الفقرة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (1.805) وهي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتبع استراتيجيات منافسة نزيهة بعيدة عن أي أساليب غير قانونية سواء احتكارية أو أساليب الغش المختلفة، لتأتي الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.136) والتي تعبر عن مدى امتلاك المؤسسات محل الدراسة لنظام معلومات تسويقي وخاص بالمنافسين، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تملك نظام يقظة حول المنافسين و السوق الذي تنشط فيه، مما يعكس الضعف الذي تشهده المؤسسات الجزائرية في الجانب الأنظمة المعلوماتية الحديثة

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.967).

## 2.1 الأداء تجاه جماعات الضغط

سوف يتم الاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الممارسة، لمعرفة مدى التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه جماعات الضغط.

الجدول رقم (04-19): التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه جماعات الضغط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	تقوم المؤسسة بتقديم معلومات دقيقة وموثوقة للصحافة والإعلام حول طبيعة عملها	3.66	1.027	3	مقبولة
02	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المنظمات المختصة بحماية المستهلك	3.76	0.851	2	مقبولة
03	تحتزم المؤسسة الدور الاجتماعي والأنشطة التي تلعبها جماعات حماية البيئة	3.94	0.826	1	مقبولة
04	تحتزم المؤسسة رأي النقابات العمالية	3.66	1.052	4	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,755	0,9390		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول إلى إجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات والعبارات المتعلقة بدرجة تبني والتزام المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط، حيث يتضح من أن الفقرة (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.94) وانحراف معياري (0.826) وهي تشير إلى مدى احترام المؤسسات محل الدراسة للأنشطة والفعاليات التي تقوم بها جمعيات ومنظمات حماية البيئة، وتأتي الفقرة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.851) وهي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة في سعي مستمر لبناء علاقات جيدة مع منظمات وجمعيات حماية المستهلك ، لتأتي الفقرة (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.052) والتي تعبر عن مدى احترام المؤسسات محل الدراسة لآراء ونشاطات النقابات العمالية.

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط، تبين أن هناك تبني وبدرجة مقبولة للمسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد والذي بلغ (3.755) وانحراف معياري بلغ (0.939). مما سبق يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة ولكن بدرجات متفاوتة ومتباينة، وتتراوح درجة الالتزام بين درجة متوسطة إلى مقبولة في العموم.

و قد يرجع هذا التفاوت في درجة ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح سواء بدرجة عالية أو متوسطة لكون هذه الفئات على غرار المساهمين، المستهلكين، الحكومة تحظى بعدة مكاسب قانونية، فمثلا قانون المستهلك و القوانين المتعلقة بحماية حقوق المساهمين و قانون البيئة والقوانين الجبائية هي كلها تشكل قاعدة أساسية لتحقيق الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية تجاههم و هو الحد القانوني أو ما يعرف بالمسؤولية القانونية وفق نموذج كارول (سبق الإشارة إليه في الفصل الأول).



المطلب الخامس: واقع التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وفق خصائصها

من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وفق خصائص المؤسسات محل الدراسة (طبيعة الملكية والحجم) ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الالتزام تعزى لطبيعة الملكية أو لحجم المؤسسات محل الدراسة، وذلك باستعمال اختبار التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (SCHEFFE) لمعرفة مصدر الفروق إن وجدت.

1. التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية وفقاً لطبيعة الملكية:

يمثل الجدول التالي النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS/22 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح تعزى لطبيعة الملكية.

الجدول رقم (04-20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسات عينة الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر طبيعة الملكية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح	
لا توجد فروق	0,118	2,175	0,776	2	1,551	الالتزام تجاه المالكين	
			0,357	132	47,066	بين المجموعات	
				134	48,618	داخل المجموعات	
لا توجد فروق	0,713	0,340	0,245	2	0,489	المجموع	
			0,720	132	95,079	الالتزام تجاه العاملين	
				134	95,569	بين المجموعات	
توجد فروق	0,000	14,050	6,543	2	13,086	المجموع	
			0,466	131	61,009	الالتزام تجاه المستهلكين	
				133	74,096	داخل المجموعات	
توجد فروق	0,007	5,079	2,840	2	5,679	المجموع	
			0,559	132	73,798	الالتزام تجاه المجتمع	
				134	79,477	داخل المجموعات	

توجد فروق	0,046	3,156	2,069	2	4,138	بين المجموعات	الالتزام تجاه البيئة
			0,656	132	86,549	داخل المجموعات	
				134	90,687	المجموع	
لا توجد فروق	0,632	0,460	0,182	2	0,364	بين المجموعات	الالتزام تجاه الحكومة
			0,396	131	51,893	داخل المجموعات	
				133	52,257	المجموع	
توجد فروق	0,000	8,191	3,155	2	6,309	بين المجموعات	الالتزام تجاه المنافسين
			0,385	131	50,451	داخل المجموعات	
				133	56,761	المجموع	
توجد فروق	0,012	4,581	2,024	2	4,049	بين المجموعات	الالتزام تجاه جماعات الضغط
			0,442	131	57,888	داخل المجموعات	
				133	61,937	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq sig$ ) في درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه كل من المالكين، العاملين والحكومة وفقا لطبيعة الملكية، حيث كانت درجات معنوية معاملات فيشر F لهذه العناصر أقل من درجة المخاطرة كما يوضح الجدول، لنجد أن درجة الالتزام بالمسؤولية تجاه الأطراف الثلاثة من أصحاب المصالح من طرف المؤسسات محل الدراسة لا تتغير وفقا لطبيعة الملكية سواء كانت خاصة، عمومية أو مختلطة، وهذا ما يعتبر أمر طبيعي إذا ما سلمنا أن هذه الفئات الثلاث تحظى بمكاسب قانونية معتبرة وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئات يتجسد أكثر في الالتزام القانوني والمسؤولية القانونية خاصة فيما تعلق بكل من العمال المحميين بقانون العمل، والحكومة التي يعتبر الالتزام تجاهها مفروض بقوة القانون، أما الالتزام تجاه المساهمين يمثل الالتزام تجاه تحقيق الربح المادي من خلال تعظيم قيمة السهم و مضاعفة الأرباح، و هو هدف اقتصادي مادي بحت يمثل النظرة التقليدية التي تعتبر أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي مسؤولية اقتصادية مادية.

في حين يشير نفس الجدول لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05$ ) في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من: المستهلكين، المجتمع، البيئة، المنافسين وجماعات الضغط تعزى لطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، فقد كانت درجات معنوية معاملات فيشر لهذه العناصر أكبر من درجة المخاطرة كما يوضح الجدول السابق.

هذا ويوضح الجدول رقم (04-21) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لطبيعة ملكيتها.

الجدول رقم (04-21): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وفقاً لطبيعة الملكية

طبيعة ملكية المؤسسة			المتوسط الحسابي	فئات الملكية	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
مختلطة	خاصة	عمومية			
-0.893*	-0.660*		3.34	عمومية	الالتزام تجاه المستهلكين
-0.233		0.660*	4.0	خاصة	
	0.233	0.893*	4.23	مختلطة	
-0.955*	-0.299		3.05	عمومية	الالتزام تجاه المجتمع
-0.656		0.299	3.34	خاصة	
	0.656	0.955*	4.0	مختلطة	
-0.869*	-0.0595		3.38	عمومية	الالتزام تجاه البيئة
-0.674*		0.0595	3.58	خاصة	
	0.674	0.869*	4.25	مختلطة	
-0.0515	-0.472*		3.45	عمومية	الالتزام تجاه المنافسين
0.357		0.472*	3.57	خاصة	
	-0.357	0.0515	3.92	مختلطة	
-0.688*	0.0539		3.67	عمومية	الالتزام تجاه جماعات الضغط
-0.827*		0.0539	3.81	خاصة	
	0.827*	0.688*	4.50	مختلطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى أن التزام المؤسسات محل الدراسة سواء كانت عمومية، خاصة أو مختلطة بمسؤوليتها تجاه كل من أصحاب المصلحة: المستهلكين، المجتمع، البيئة، المنافسين وجماعات الضغط كانت بدرجات متفاوتة وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسطات الحسابية، إلا أن هذا التفاوت جاء لصالح المؤسسات المختلطة والمتمثلة أساساً في مؤسسة صناعة الهياكل المعدنية المصنعة (باتسيم) ويعزى ذلك:

- لكون هذه المؤسسة متحصلة على كل من شهادة (إيزو 9001) الخاصة بالجودة وشهادة (إيزو 14001) الخاصة بالبيئة، حيث تأتي الشهادة الأولى في إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك من خلال ضمان الحد الأدنى من الجودة المطلوبة في المنتجات المقدمة للمستهلكين من جهة، وأيضا تعتبر نقطة قوة تستغلها المؤسسة في المنافسة، أما الشهادة الثانية (إيزو 14001) الخاصة بالبيئة فهي تعكس اهتمام المؤسسة بوضع إدارة بيئية تعنى بمختلف النشاطات المرتبطة بالبيئة في إطار تحملها والتزامها بمسؤوليتها تجاه البيئة والمحيط؛

- سعي المؤسسة المختلطة للحفاظ على سمعة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، وتعد الممارسات المسؤولة اجتماعيا من أكثر الأساليب التي تنفع للحفاظ على السمعة، حيث تقترب المؤسسات من المجتمع وتحاول أن تركز على ممارسة العديد من البرامج الاجتماعية في سبيل تحسين صورتها في ذهنية المتعاملين معها، من خلال تقديم الدعم للجمعيات والمشاركة في مختلف النشاطات الخيرية والاجتماعية، والتعامل والتواصل مع مختلف وسائل الاعلام و دعم النشاطات والندوات العلمية.

### 1. التزام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية وفقا لخاصية الحجم:

يمثل الجدول التالي النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS/22 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح تعزى للحجم.

الجدول رقم (04-22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى إلى حجم المؤسسات عينة الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر حجم المؤسسات على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
لا توجد فروق	0,716	0,336	0,123	2	0,246	بين المجموعات
			0,366	132	48,372	داخل المجموعات
				134	48,618	المجموع
لا توجد فروق	0,323	1,140	0,812	2	1,623	بين المجموعات
			0,712	132	93,945	داخل المجموعات
				134	95,569	المجموع

لا توجد فروق	0,455	0,791	0,442	2	0,884	بين المجموعات	الاتزام المستهلكين تجاه
			0,559	131	73,212	داخل المجموعات	
				133	74,096	المجموع	
لا توجد فروق	0,987	0,013	0,008	2	0,016	بين المجموعات	الاتزام تجاه المجتمع
			0,602	132	79,461	داخل المجموعات	
				134	79,477	المجموع	
توجد فروق	0,048	3,530	1,674	2	3,348	بين المجموعات	الاتزام تجاه البيئة
			0,662	132	87,339	داخل المجموعات	
				134	90,687	المجموع	
توجد فروق	0,038	3,366	1,277	2	2,554	بين المجموعات	الاتزام تجاه الحكومة
			0,379	131	49,703	داخل المجموعات	
				133	52,257	المجموع	
لا توجد فروق	0,529	0,640	0,274	2	0,549	بين المجموعات	الاتزام المنافسين تجاه
			0,429	131	56,212	داخل المجموعات	
				133	56,761	المجموع	
لا توجد فروق	0,276	1,299	0,602	2	1,205	بين المجموعات	الاتزام تجاه جماعات الضغط
			0,464	131	60,732	داخل المجموعات	
				133	61,937	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq sig$ ) في درجة التزم المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل من المالكين، العاملين، المستهلكين، المجتمع، المنافسين وجماعات الضغط وفقاً لطبيعة الحجم، فقد كانت درجات معنوية معاملات فيشر لهذه العناصر أقل من درجة المخاطرة ( $0.05$ ) كما يوضح الجدول، حيث نجد المؤسسات محل الدراسة سواء كانت

كبيرة، متوسطة أو صغيرة فهي تلتزم بنفس الدرجة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه الأطراف أصحاب المصالح المذكورة، كما أسلفنا الذكر يرجع هذا الالتزام للحد القانوني الأدنى، أما فيما يخص الالتزام تجاه المجتمع الذي يعتبر التزام طوعي بحت فإن عدم وجود فروق في درجة الالتزام تعزى إلى حجم المؤسسات (صغيرة، متوسطة وكبيرة) أين كان من المفروض أن المؤسسات الكبيرة تلتزم بدرجة أكبر من نظيراتها كونها تتمتع بطاقت مالية وبشرية هائلة، فمواردها المالية تمكنها من تخصيص موازنة كافية لبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وكافة الأطراف، أما خبرتها وكفاءة مواردها البشرية فتؤهلها لإدارة فعالة لهذه البرامج، بالإضافة لكونها تتمتع بثقل اقتصادي واجتماعي يجعل منها شريكا مؤثرا في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فاندماجها في مثل هذه الخطط من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية يتيح لها نيل رضا المجتمع، ويكسبها صفة المواطنة مما يتيح لها الاستمرارية في السوق، وتحقيق سمعة طيبة، وهذا ما لم تدركه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وربما تدركه ولكن تتجاهله.

في حين يشير نفس الجدول لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq sig$ ) في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من: البيئة والحكومة تعزى لطبيعة حجم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، حيث يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وفقا لحجمها.

الجدول رقم (04-23): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة لالتزامها

بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وفقا للحجم

فئات الحجم			المتوسط الحسابي	فئات الحجم	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
0.707	0.370		3.29	صغيرة	الالتزام تجاه البيئة
0.337		-0.370	3.63	متوسطة	
	-0.337	-0.707	4.0	كبيرة	
0.314*	0.000		3.69	صغيرة	الالتزام تجاه الحكومة
0.314		0.000	4.0	متوسطة	
	-0.314*	-0.314	4.0	كبيرة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

يشير الجدول أعلاه أن التزام المؤسسات محل الدراسة سواء كانت كبيرة، متوسطة أو صغيرة بمسئوليتها تجاه كل من فئتي أصحاب المصلحة: البيئة والحكومة كانت بدرجات متفاوتة وهذا ما تعبر عنه قيمة المتوسطات الحسابية، وتعتبر هاتين الفئتين من بين الفئات التي تحظى بالحماية القانونية والالتزام تجاهها مفروض

بقوة القانون بالإضافة إلى البعد التطوعي في الالتزام تجاهها، إلا أن هذا التفاوت جاء لصالح المؤسسات الكبيرة ويعزى ذلك:

- لكون ثلاث مؤسسات كبيرة من بين الأربعة مؤسسات محل الدراسة متحصلة على شهادة (إيزو 14001) الخاص بحماية البيئة وهي: مؤسسة كوندور، مؤسسة اسمنت عين كبيرة ومؤسسة BCR ومؤسسة باتسيم وهي مؤسسة متوسطة، بالإضافة إلى تمتع هذه المؤسسات بموارد مالية معتبرة مما سمح لها بوضع إدارة بيئية تهتم بمختلف النشاطات المرتبطة بالبيئة على خلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لم تصل بعد إلى هذه الدرجة من الالتزام والوعي بضرورة الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية.
- تتمتع المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بثقل اقتصادي واجتماعي يجعل منها شريكا مؤثرا في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالالتزام بمسئوليتها الاجتماعية يتيح لها نيل رضا الجهات الحكومية، بالإضافة لكونها تمتاز بطاقتها المالية والبشرية الهائلة، فمواردها المالية تمكنها من تسديد مختلف مستحقاتها المالية (الضرائب، الاشتراكات....)تجاه الحكومة.

#### المطلب السادس: الإجابة على الفرضية الثالثة

من خلال هذا المطلب سوف تتم الإجابة على الفرضية الثالثة ومحتواها:

"هناك تباين في التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب

#### المصالح وتفاوت في تطبيقها على أرض الواقع"

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا بالاعتماد على نموذج أصحاب المصالح لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل التعرف على مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها تجاه كل طرف من الأطراف ذات المصلحة، حيث قمنا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع من الاستمارة والذي يتعلق بمؤشرات قياس الأداء الاجتماعي وفق نموذج أصحاب المصالح.

من النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع من الاستمارة والتي تم التطرق إليها في المطلب السابق بشيء من التفصيل، يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة ولكن بدرجات متفاوتة ومتباينة، وتتراوح درجة الالتزام بين درجة متوسطة إلى مقبولة في العموم.

والجدول الموالي يوضح ترتيب درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

الجدول رقم (04-24): درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب

المصالح

الرقم	واقع التزام المؤسسات محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
01	المالكين	4.255	0.791	1	مقبولة جدا
02	العاملين	3.472	1.152	7	مقبولة
03	المستهلكين	3.816	1.033	3	مقبولة
04	المجتمع المحلي	3.286	1.083	8	متوسطة
05	البيئة	3.547	1.054	6	مقبولة
06	الحكومة	3.922	0.918	2	مقبولة
07	المنافسون	3.768	0.976	4	مقبولة
08	جماعات الضغط	3.755	0.939	5	مقبولة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.723	0.993		مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تلتزم بمسئوليتها تجاه الأطراف ذات المصلحة بدرجات متفاوتة، حيث نجد أن المالكين يحتلون المرتبة الأولى ضمن اهتمامات والتزامات المؤسسات بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.791) وهذا أمر جد طبيعي باعتبار المؤسسة كيانا اقتصاديا يهدف إلى تحقيق الربح والاستمرارية، ثم تأتي الحكومة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.918) حيث تلتزم المؤسسات بكل التشريعات والقوانين وتدفع كل المستحقات المطلوبة منها فهي تلتزم بالمسؤولية القانونية لتضمن استمرارها وعدم توقيف عملها، يليها المستهلكون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.033) باعتبارهم أحد أهم الأطراف ذات المصلحة وبالنظر للتسويق الحديثة يعتبر المستهلك الحلقة الأهم بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية، ثم يأتي المنافسون في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.976) ثم جماعات الضغط بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.939) ثم يأتي الالتزام تجاه البيئة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.54) وانحراف معياري (1.054)، ليأتي أخيرا كل من العاملون في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ



(3.47) وانحراف معياري (1.152) والمجتمع المحلي ثامنا بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (1.083) وهذا ما يعكس أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بعيدة بدرجة كبيرة عن كل التصورات الإدارية الحديثة التي تعتبر أن العامل هو أهم رأس مال تملكه المؤسسة ويعتبر ميزة تنافسية قوية، في حين المجتمع هو المورد الرئيسي للمؤسسة سواء بالأفراد أو الموارد الأولية وهو في نفس الوقت سوق لتصريف المنتجات، فالمؤسسات محل الدراسة بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة.

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، تبين أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الإنتاجية محل الدراسة تلتزم بدرجة مقبولة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام والذي بلغ (3.723) وانحراف معياري بلغ (0.993).

وهناك تباين في ترتيب الأولويات والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية حيث نجد أن الالتزام تجاه المالكين والحكومة كان بدرجة مقبولة إلى مقبولة جدا في حين نجد أن الاهتمام بالمجتمع والعمال كان بدرجة متوسطة إلى مقبولة، وهذا ما يعكس أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح يختلف من طرف إلى آخر.

ويعزى هذا التفاوت كما سبق الذكر في درجة ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح سواء بدرجة عالية أو متوسطة لكون هذه الفئات على غرار المساهمين، المستهلكين، الحكومة تحظى بعدة مكاسب قانونية، فمثلا قانون المستهلك والقوانين المتعلقة بحماية حقوق المساهمين وقانون البيئة والقوانين الجبائية هي كلها تشكل قاعدة أساسية لتحقيق الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية تجاههم و هو الحد القانوني أو ما يعرف بالمسؤولية القانونية وفق نموذج كارول (سبق الإشارة إليه في الفصل الأول)، حيث وجدنا أن المساهمين هي أكثر فئة تنال حظها من هذه المسؤولية و يعكس هذا الاهتمام بالمساهمين أو الملاك النظرة التقليدية لأهداف المؤسسات، و التي في ظلها يعتبر أن الهدف الذي يجب أن تسعى إليه المؤسسات هو تعظيم قيمة السهم و مضاعفة الأرباح، و هو هدف اقتصادي مادي بحث يتعارض مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

في حين نجد أن فئة العمال التي تحظى أيضا بالحماية القانونية المتمثلة أساسا في قانون العمل الذي يضمن تطبيق الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة، بالإضافة إلى كونهم أحدث الأطراف التي تؤثر على الأداء المالي والاقتصادي وخلق القيمة في المؤسسة، إلا أن المؤسسات محل الدراسة لا تسعى وفق النتائج المتحصل عليها للقيام بالجزء التطوعي في إطار تبنيها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه هذه الفئة بل فقط تلتزم

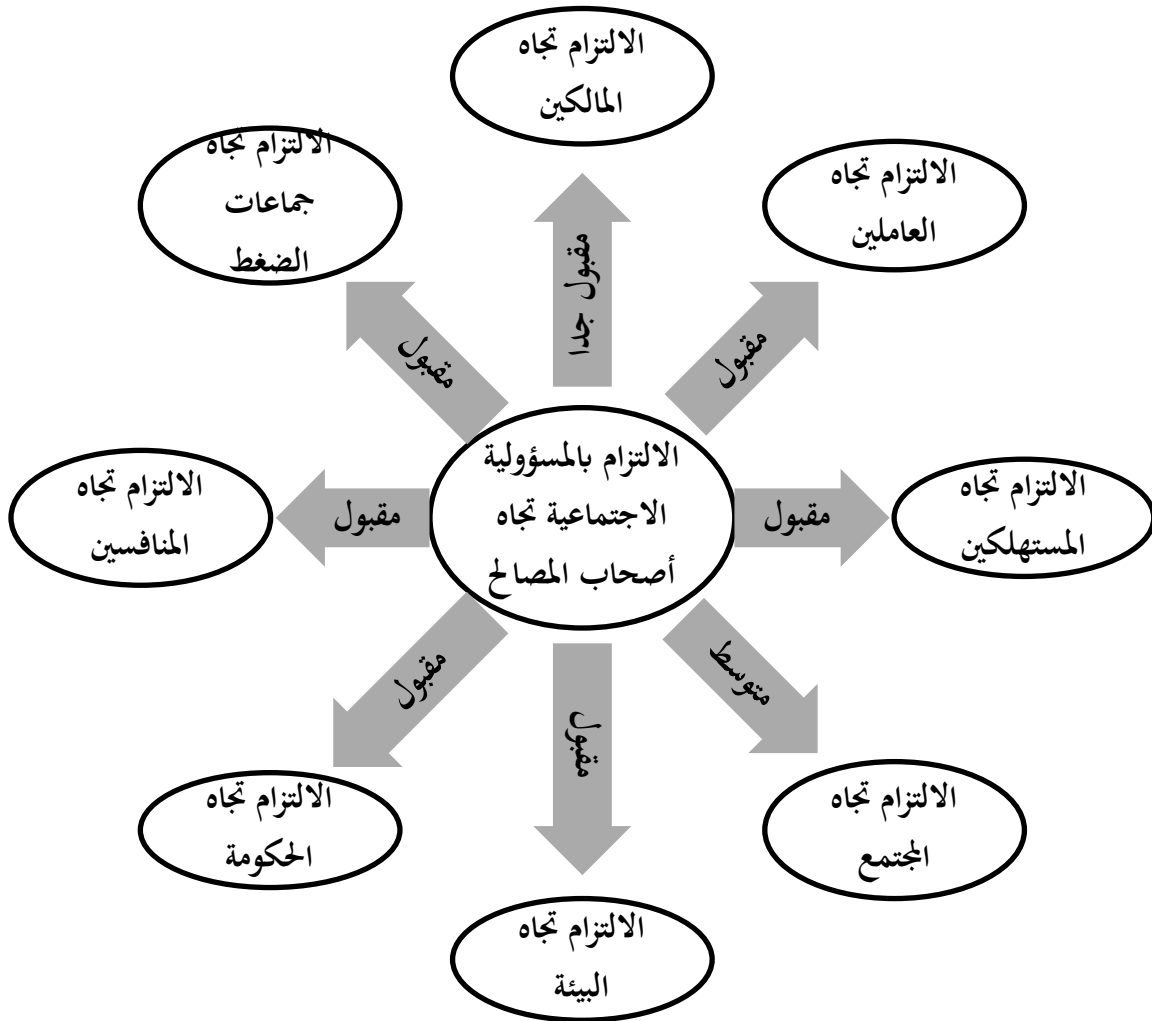
بالحد القانوني الأدنى، هذا ما جعل نسبة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة يكون في المراتب الأخيرة، على غرار الالتزام تجاه المجتمع حيث لا تعتبره المؤسسات محل الدراسة من المهام الملزمة لها وهذا ما بررته المرتبة الأخيرة في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تمارس بعض المؤسسات عينة الدراسة برامج خيرية وتطوعية انطلاقاً من ثقافة المالكين والمسييرين لا غير، مثل : مساعدة منظمات الاحتياجات الخاصة، هبات للمساجد، المشاركة في الندوات ذات الطابع الاجتماعي، و هناك مؤسسات أخرى تهتم بالعمل الخيري في المناسبات الدينية فقط، وهذا ما يجعل المؤسسة الجزائرية بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة التي تعتبر المجتمع مصدر مواردها وبالمقابل سوق تصريف منتجاتها فهي مطالبة بخدمة وتطوير هذا المجتمع.

من خلال ما سبق يتضح إثبات الفرضية الثالثة بالإيجاب حيث تأكد أن:

هناك تباين في التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وتفاوت في تطبيقها على أرض الواقع.

ويمكن تقييم الإجابة على الفرضية الثالثة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-05) الإجابة على الفرضية الثالثة



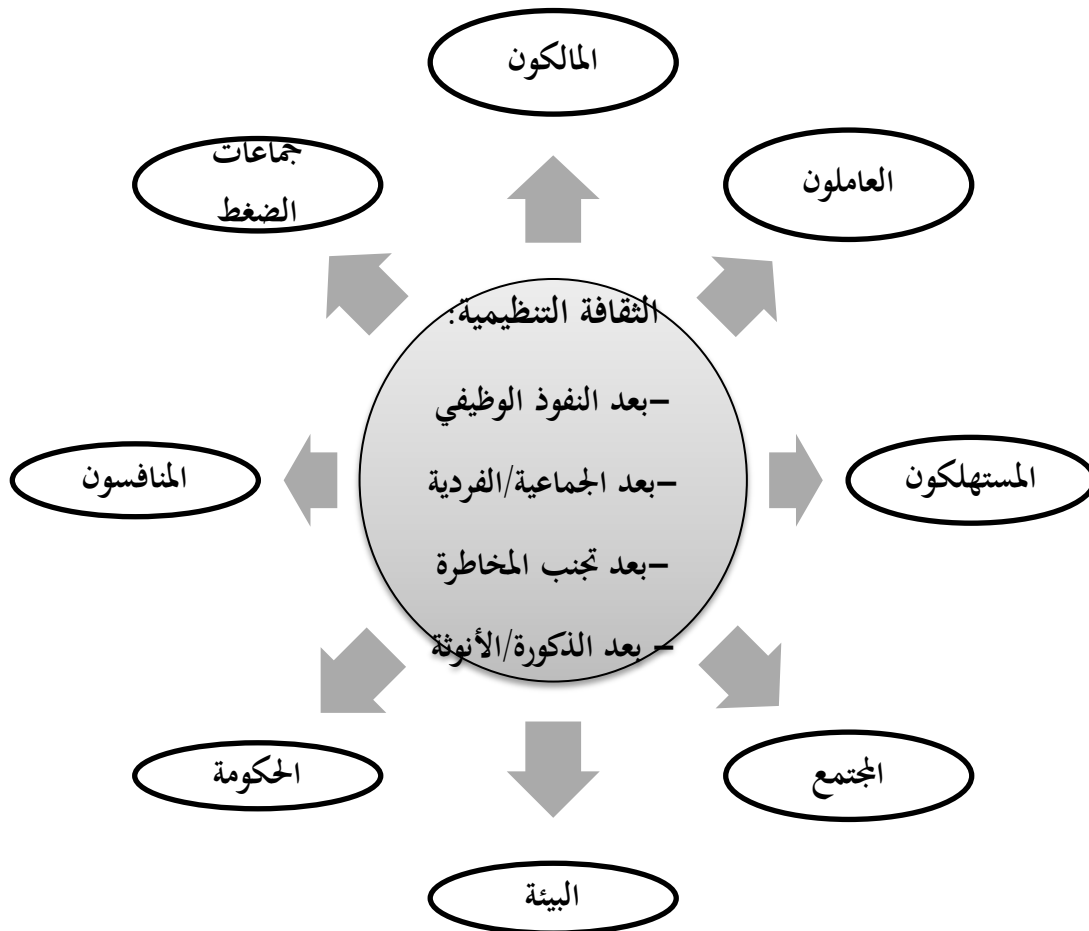
المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

من خلال هذه الدراسة سوف يتم التعرف على واقع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بأبعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد وهي: النفوذ الوظيفي، الجماعية والفردية، الذكورة والأنوثة، تجنب المخاطرة على العناصر الثمانية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق نموذج أصحاب المصالح وهي: الالتزام تجاه المالكين، الالتزام تجاه العاملين، الالتزام تجاه المستهلكين، الالتزام تجاه المجتمع، الالتزام تجاه البيئة، الالتزام تجاه الحكومة، الالتزام تجاه المنافسين والالتزام تجاه جماعات الضغط.

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-06): تقييم الفرضية الرابعة



المصدر: من إعداد الباحثة

وبما أن هناك متغيرات مستقلة وأخرى تابعة تم استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد في تحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

حيث أن:

**Y** = المتغير التابع ( أصحاب المصالح الثمانية)

**a** = المعامل الثابت ويفسر المستوى الأدنى من المسؤولية الاجتماعية الواجب تطبيقها تجاه كل طرف من الأطراف ذات المصلحة، والذي يمثل الجزء المفروض بقوة القانون.

**(b1 ;b2 ;b3 ;b4)** = ميل الانحدار **y** على المتغير المستقل

**(X1 ;X2 ;X3 ;X4)** = المتغير المستقل ( أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة)

وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

**Sig**: مستوى الدلالة عند درجة مخاطرة  $(\alpha=0.05)$  أي تكون هناك دلالة إحصائية إذا كانت  $\geq sig$  (0.05)؛

**B** : معاملات الانحدار؛

**R** : معامل الارتباط البسيط والذي يقيس قوة العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرين أو أكثر؛

**R2** : معامل التحديد والذي يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية للنموذج المقدر؛

**T**: يقيس مستوى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية المقدره ب (1.646) عند مستوى دلالة (0.05) ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع؛

**F**: يقيس مستوى العلاقة المعنوية بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية المقدره ب (2.67) عند مستوى دلالة (0.05) ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح

من خلال هذا العنصر سوف يتم اختبار تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل فئة من أصحاب المصالح على حدى.

1. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه المالكين

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المالكين باعتبارهم من بين الأطراف ذات المصلحة معها. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه المالكين} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المالكين. الجدول رقم (04-25): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.0579	2.194	0.030
الجماعية / الفردية	0.074	0.938	0.350
تجنب المخاطرة	0.276	2.665	0.009
الذكورة / الأنوثة	0.292	4.699	0.000
a (الباقي الثابت)		2.593	
R (معامل الارتباط)		0.5200	
R2 (معامل التحديد)		0.2700	
F (المعنوية)		12.037	
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/الأنوثة) وتبني

المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المالكين، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0.520)$  وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ  $(0.270)$  أي أن ما قيمته  $27\%$  من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة المتمثلة في: النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الذكورة/ الأنوثة على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المالكين وهذا ما تؤكدته قيم  $T$  التي كانت على التوالي  $(2.194, 2.665, 4.699)$  عند مستوى دلالة  $(0.05)$  وهي أكبر من القيمة الجدولية  $(1.646)$ ، في حين نجد أن البعد الخاص بالجماعية/الفردية لم يكن له تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين، حيث بلغت قيمة  $T(0.938)$  وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة  $F$  المحسوبة المقدره ب  $(12.037)$  أكبر من القيمة الجدولية  $(2.67)$  تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين، حيث أن التغير بدرجة واحدة في النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الأنوثة/ الذكورة سوف يغير درجة الالتزام تجاه المالكين بمقدار  $(0.0579, 0.276, 0.292)$ ، و  $a$  الحد الثابت الذي قدر ب  $(2.593)$  الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه المالكين، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه المالكين} = 2.593 + (0.0579) \text{ النفوذ الوظيفي} + (0.276) \text{ تجنب المخاطرة} + (0.292) \text{ الذكورة/ الأنوثة}$$

إذن من النتائج يتبين: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  لأبعاد الثقافة التنظيمية النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة والذكورة/ الأنوثة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المالكين، في حين يتم استبعاد بعد الجماعية مقابل الفردية لأن ليس له أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المالكين.

## 2. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه العاملين

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين باعتبارهم من بين الأطراف ذات المصلحة معها. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه العاملين} = a + b_1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b_2 \text{ الجماعية/الفردية} + b_3 \text{ تجنب المخاطرة} + b_4 \text{ الذكورة / الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين.  
الجدول رقم (04-26): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.029	0.266	0.791
الجماعية/الفردية	0.0570	1.598	0.0512
تجنب المخاطرة	0.509	3.663	0.000
الذكورة / الأنوثة	0.229	2.755	0.007
a ( الباقي الثابت)		0.301	
R (معامل الارتباط)		0.576	
R2 (معامل التحديد)		0.331	
F ( المعنوية)		16.113	
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.576) وبمعامل تحديد R2 بلغ (0.331) أي أن ما قيمته 33.1 % من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في كل من : تجنب المخاطرة، الذكورة/ الأنوثة على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين وهذا ما تؤكد قيم T التي كانت على التوالي (3.663، 2.755) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646)، في حين نجد أن البعدين: النفوذ الوظيفي، الجماعية/الفردية لم يكن لهما تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، حيث بلغت قيمة T (0.266، 1.598) على التوالي وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة F المحسوبة المقدرة ب (16.113) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، حيث أن التغير بدرجة واحدة في: تجنب



المخاطرة، الذكورة/ الأنوثة سوف يغير درجة الالتزام تجاه العاملين بمقدار (0.509، 0.229) و a الحد الثابت الذي قدر ب (0.301) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه العاملين، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه العاملين} = 0.301 + (0.509) \text{ تجنب المخاطرة} + (0.229) \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

إذن من النتائج يتبين: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية تجنب المخاطرة و الذكورة/الأنوثة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والجماعية مقابل الفردية لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه العاملين.

### 3. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه المستهلكين

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين باعتبارهم من بين الأطراف ذات المصلحة. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه المستهلكين} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين  
الجدول رقم (04-27): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.022	0.237	0.813
الفردية / الجماعية	0.287	3.152	0.020
تجنب المخاطرة	0.502	4.184	0.000
الذكورة/ الأنوثة	0.004	0.063	0.950
a (الباقى الثابت)	1.106		
R (معامل الارتباط)	0.61		
R2 (معامل التحديد)	0.372		
F (المعنوية)	19.131		
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0.61)$  ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.372) أي أن ما قيمته 37.2% من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في البعدين: الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين وهذا ما تؤكد قيم  $T$  التي كانت على التوالي (3.152، 4.184) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646)، في حين نجد أن البعد الخاص بالنفوذ الوظيفي والذكورة/ الأنوثة لم يكن لهما تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين، حيث بلغت قيمة  $T$  (0.237، 0.063) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة  $F$  المحسوبة المقدره ب (19.131) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين، حيث أن التغير بدرجة واحدة في بعد الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، سوف يغير درجة الالتزام تجاه المستهلكين بمقدار (0.287، 0.502) و الحد الثابت الذي قدر ب (1.106) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه المستهلكين، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه المستهلكين} = 1.106 + (0.287) \text{ الجماعية/الفردية} + (0.502) \text{ تجنب المخاطرة}$$

إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية الجماعية/الفردية وتجنب المخاطرة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والذكورة/ الأنوثة لأن ليس لهما أي تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المستهلكين.

#### 4. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه المجتمع

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع باعتباره من بين الأطراف ذات المصلحة معها. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه المجتمع} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/ الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع  
الجدول رقم (04-28): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.0700	0.637	0.525
الفردية / الجماعية	0.0533	1.250	0.214
تجنب المخاطرة	0.2730	1.963	0.050
الذكورة/ الأنوثة	0.0549	1.783	0.048
a ( الباقي الثابت)		1.108	
R (معامل الارتباط)		0.4400	
R2 (معامل التحديد)		0.0593	
F ( المعنوية)		7.796	
يكون التأثير ذات دلالة معنوية عند درجة مخاطرة $(0.05 \geq \alpha)$			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.44) ومعامل تحديد R2 بلغ (0.0593) أي أن ما قيمته 5.9 % من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: تجنب المخاطرة، الذكورة/ الأنوثة على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وهذا ما تؤكد قيم T التي كانت على التوالي (1.963، 1.783) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646). في حين نجد أن البعد الخاص بالنفوذ الوظيفي والجماعية/الفردية لم يكن لهما تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، حيث بلغت قيمة T (0.637 ، 1.250) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة F المحسوبة المقدرة ب (7.796) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، حيث أن التغير بدرجة واحدة في بعد تجنب

المخاطرة و الذكورة/ الأنوثة، سوف يغير درجة الالتزام تجاه المجتمع بمقدار (0.273، 0.0549) و a الحد الثابت الذي قدر ب (1.018) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه المجتمع، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه المجتمع} = 1.018 + (0.273) \text{ تجنب المخاطرة} + (0.0549) \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند درجة مخاطرة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة تجنب المخاطرة و الذكورة / الأنوثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والجماعية مقابل الفردية لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المجتمع.

#### 5. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه البيئة

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة باعتبارها من بين الأطراف ذات المصلحة معها. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه البيئة} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة  
الجدول رقم (04-29): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه

البيئة

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.0560	0.4550	0.650
الفردية / الجماعية	0.0280	0.2350	0.815
تجنب المخاطرة	0.3880	2.4810	0.014
الذكورة / الأنوثة	0.0510	1.1790	0.240
a (الباقى الثابت)		1.839	
R (معامل الارتباط)		0.3300	
R2 (معامل التحديد)		0.0509	
F ( المعنوية)		3.975	
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0.33)$  ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.0509) أي أن ما قيمته 5.09% من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لبعد واحد فقط من بين الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية المتمثل في: بعد تجنب المخاطرة، على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة وهذا ما تؤكد قيم  $T$  المحسوبة التي بلغت (2.481) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646)، في حين نجد أن الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي: النفوذ الوظيفي، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة لم يكن لها أي تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، حيث بلغت قيمة  $T$  (0.455) ، (0.235، 1.179) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة  $F$  المحسوبة المقدره ب (3.975) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) وهي قيمة ضعيفة نوعا ما وهي ما تفسر كون البعد الوحيد الخاص بالمرونة /الغموض هو الذي يؤثر على درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها تجاه البيئة ، حيث أن التغير بدرجة واحدة في بعد تجنب المخاطرة ، سوف يغير درجة الالتزام تجاه البيئة بمقدار (1.839) و  $a$  الحد الثابت الذي قدر ب (2.593) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه البيئة، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه البيئة} = 1.839 + (0.388) \text{ تجنب المخاطرة}$$

إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند درجة مخاطرة  $(\alpha \geq 0.05)$  لبعد الثقافة التنظيمية تجنب المخاطرة السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي، الجماعية مقابل الفردية والذكورة/ الأنوثة لأن ليس لها أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه البيئة.

#### 6. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه الحكومة

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه الحكومة باعتبارها من بين الأطراف ذات المصلحة معها. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه الحكومة} = a + b_1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b_2 \text{ الجماعية/الفردية} + b_3 \text{ تجنب المخاطرة} + b_4 \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الحكومة  
الجدول رقم (04-30): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.0960	1.1220	0.264
الفردية / الجماعية	0.0270	0.3200	0.749
تجنب المخاطرة	0.2850	2.5720	0.011
الذكورة / الأنوثة	0.0577	2.6940	0.005
a (الباقى الثابت)		1.745	
R (معامل الارتباط)		0.5090	
R <sup>2</sup> (معامل التحديد)		0.2590	
F (المعنوية)		11.261	
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الحكومة، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.509) وبمعامل تحديد R<sup>2</sup> بلغ (0.259) أي أن ما قيمته 25.9 % من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: تجنب المخاطرة، الذكورة / الأنوثة على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الحكومة وهذا ما تؤكد قيم T التي كانت على التوالي (2.572، 2.694) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646). في حين نجد أن البعد الخاص بالنفوذ الوظيفي والجماعية/الفردية لم يكن لهما تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، حيث بلغت قيمة T (1.122، 0.320) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة F المحسوبة المقدره ب (11.261) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، حيث أن التغير بدرجة واحدة في بعد تجنب المخاطرة و الذكورة/الأنوثة، سوف يغير درجة الالتزام تجاه الحكومة بمقدار (0.285، 0.0577) و a

الحد الثابت الذي قدر ب (1.745) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه الحكومة، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه الحكومة} = 1.745 + (0.85) \text{ تجنب المخاطرة} + (0.0577) \text{ الذكورة/ الأنوثة}$$

إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية (تجنب المخاطرة) و (الذكورة/ الأنوثة) السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الحكومة، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والجماعية مقابل الفردية لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه الحكومة.

#### 7. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه المنافسين

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين باعتبارهم من بين الأطراف ذات المصلحة معها. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه المنافسين} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/ الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/ الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين:

الجدول رقم (04-31): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.0310	0.3570	0.722
الفردية / الجماعية	0.2050	2.4310	0.016
تجنب المخاطرة	0.4020	3.6560	0.000
الذكورة / الأنوثة	0.0430	0.6460	0.519
a (الباقي الثابت)	1.585		
R (معامل الارتباط)	0.5490		
R2 (معامل التحديد)	0.3010		
F (المعنوية)	13.902		
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعدها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0.549)$  ومعامل تحديد  $R^2$  بلغ (0.301) أي أن ما قيمته 30.05% من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في البعدين: الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين وهذا ما تؤكدده قيم  $T$  التي كانت على التوالي (2.431، 3.656) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646)، في حين نجد أن البعد الخاص بالنفوذ الوظيفي والذكورة / الأنوثة لم يكن لهما تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين، حيث بلغت قيمة  $T$  (0.357، 0.646) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة  $F$  المحسوبة المقدره ب (13.902) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين، حيث أن التغير بدرجة واحدة في بعد الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، سوف يغير درجة الالتزام تجاه المنافسين بمقدار (0.205، 0.402) و  $a$  الحد الثابت الذي قدر ب (1.585) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه المنافسين، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه المنافسين} = 1.585 + (0.205) \text{ الجماعية/الفردية} + (0.402) \text{ تجنب المخاطرة}$$

إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية (الفردية / الجماعية) و (تجنب المخاطرة) السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين، في حين يتم استبعاد كل من بعد (النفوذ الوظيفي) و (الذكورة / الأنوثة) لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المنافسين.



### 8. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه جماعات الضغط

فيما يلي سوف يتم التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه جماعات الضغط باعتبارهم من بين الأطراف ذات المصلحة معها.

وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام تجاه جماعات الضغط} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه جماعات الضغط.

الجدول رقم (04-32): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.0130	0.0527	0.899
الفردية / الجماعية	0.0510	1.1240	0.263
تجنب المخاطرة	0.0570	1.3290	0.0586
الذكورة / الأنوثة	0.0568	2.2060	0.029
a (الباقى الثابت)		2.083	
R (معامل الارتباط)		0.3760	
R2 (معامل التحديد)		0.0541	
F (المعنوية)		5.307	
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه جماعات الضغط، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.376) وبمعامل تحديد R2 بلغ (0.0541) أي أن ما قيمته 14.10 % من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لبعد واحد فقط من بين الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية المتمثل في: بعد الذكورة / الأنوثة، على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه جماعات الضغط وهذا ما تؤكدته قيم  $T$  المحسوبة التي بلغت (2.206) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646). في حين نجد أن الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي: النفوذ الوظيفي، الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة لم يكن لها أي تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط، حيث بلغت قيمة  $T$  (0.0527، 1.124، 1.329) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

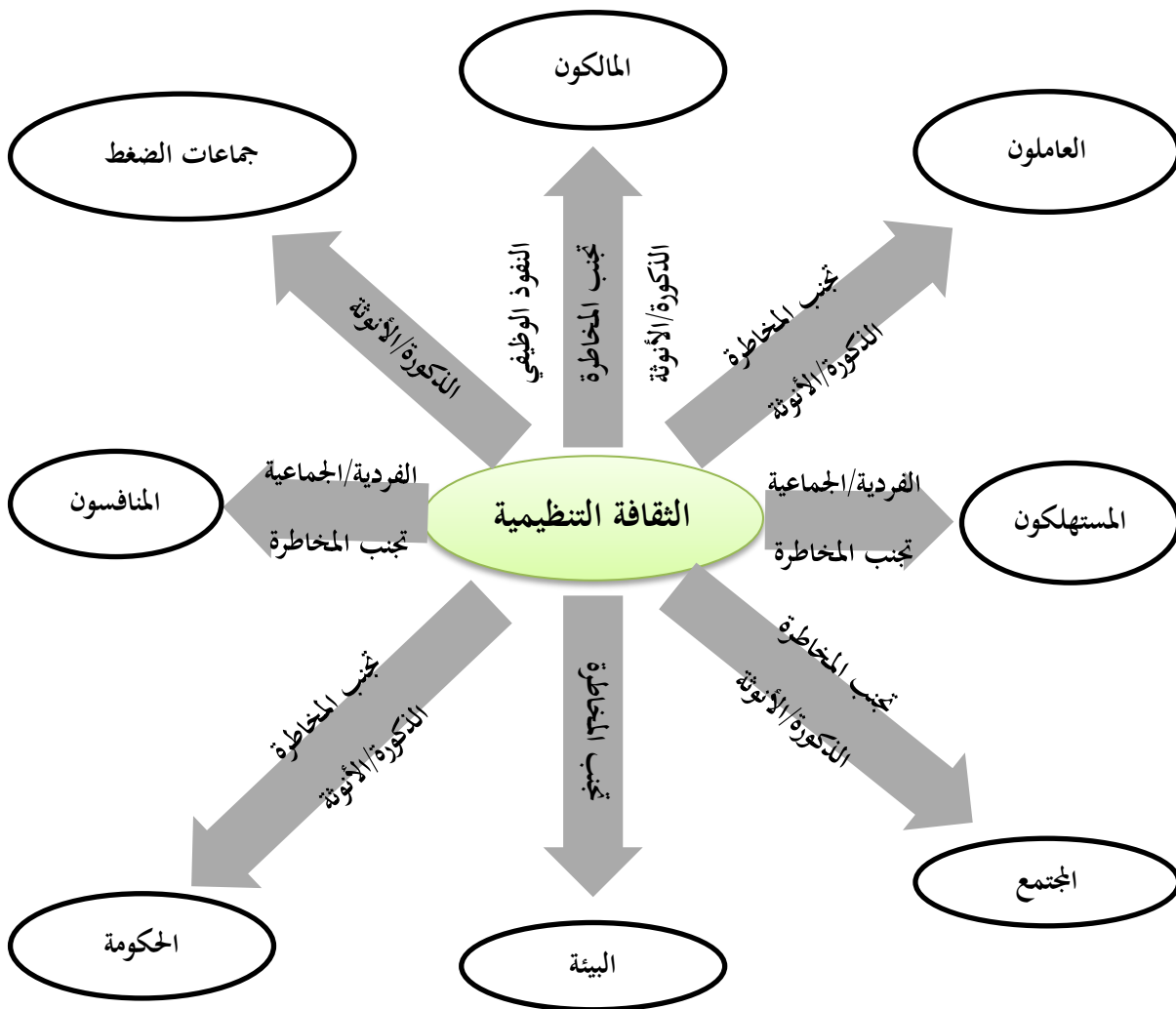
وقيمة  $F$  المحسوبة المقدره ب (5.307) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) وهي قيمة ضعيفة نوعا ما وهي ما تفسر كون البعد الوحيد الخاص بالذكورة/ الأنوثة هو الذي يؤثر على درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها تجاه جماعات الضغط، حيث أن التغيير بدرجة واحدة في بعد الذكورة/ الأنوثة، سوف يغير درجة الالتزام تجاه جماعات الضغط بمقدار (0.0568) و  $a$  الحد الثابت الذي قدر ب (2.083) الذي يمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به تجاه جماعات الضغط، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام تجاه جماعات الضغط} = 2.083 + (0.0568) \text{ الذكورة/ الأنوثة}$$

إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الثقافة التنظيمية (الذكورة/ الأنوثة) السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه جماعات الضغط، في حين يتم استبعاد كل من بعد (النفوذ الوظيفي) و(الجماعية مقابل الفردية) و (تجنب المخاطرة) لأنه ليس لهم أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه جماعات الضغط.

ويمكن تلخيص تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على كل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل طرف من الأطراف أصحاب المصالح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-07): تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل طرف من أصحاب المصالح



المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الرابعة

من خلال هذا المطلب سوف تتم الإجابة على الفرضية الرابعة ومحتواها:

"هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية السائدة على التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح"

سوف يتم معالجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة على التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل طرف من الأطراف ذات المصلحة، من خلال تقسيم هذه الفرضية ضمنياً إلى 8 فرضيات فرعية ترتبط كل فرضية بطرف من الأطراف أصحاب المصلحة، بالاعتماد على النتائج السابقة.

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04-33): نتائج تأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف

أصحاب المصالح الثمانية

الرقم	تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه:	R (معامل الارتباط)	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	F (المعنوية)	Sig (مستوى الدلالة)
01	المالكون	0.520	0.270	12.037	0.000
02	العاملون	0.576	0.331	16.113	0.000
03	المستهلكون	0.610	0.372	19.131	0.000
04	المجتمع المحلي	0.440	0.0593	7.796	0.000
05	البيئة	0.330	0.0509	3.975	0.004
06	الحكومة	0.509	0.259	11.261	0.000
07	المنافسون	0.549	0.310	13.902	0.000
08	جماعات الضغط	0.376	0.0541	5.307	0.001
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) وتبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة متمثلة في (المالكون، العاملون، المستهلكون، المجتمع، البيئة، الحكومة، المنافسون، جماعات الضغط)، إذا بلغت معاملات الارتباط R(0.520، 0.576، 0.610، 0.440، 0.303، 0.509، 0.549، 0.376).

وقيمة F المحسوبة للمتغيرات و المقدرة ب ( 12.037 ، 16.113 ، 19.131 ، 7.796 ، 3.975 ، 11.261 ، 13.902 ، 5.307 ) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح. وما يؤكد هذه النتائج أكثر التعرف على مستوى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح. وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$\text{الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية} = a + b1 \text{ النفوذ الوظيفي} + b2 \text{ الجماعية/الفردية} + b3 \text{ تجنب المخاطرة} + b4 \text{ الذكورة/الأنوثة}$$

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة على درجة تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية. الجدول رقم (04-34): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح

أبعاد الثقافة التنظيمية	B (معامل الانحدار)	T (قيمة الاختبار T)	Sig (مستوى الدلالة)
النفوذ الوظيفي	0.270	0.413	0.680
الفردية / الجماعية	0.0524	1.920	0.049
تجنب المخاطرة	0.373	4.417	0.000
الذكورة/ الأنوثة	1.430	2.867	0.047
a ( الباقي الثابت)		1.515	
R (معامل الارتباط)		0.645	
R2 (معامل التحديد)		0.416	
F ( المعنوية)		22.47	
دالة إحصائية عند مستوى (0.05)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS/22

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة، الجماعية/الفردية، الذكورة/ الأنوثة) و تبني المؤسسات محل الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.645) ومعامل تحديد R2

بلغ (0.416) أي أن ما قيمته 41.6% من العوامل التي تؤثر على تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ناتج عن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، أما البقية فتعود لعوامل أخرى.

كما بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة المتمثلة في: الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، الأنوثة/ الذكورة على تبني المؤسسات محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة وهذا ما تؤكد قيم T التي كانت على التوالي (1.920 ، 4.417 ، 2.867) عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.646)، في حين نجد أن البعد الخاص بالنفوذ الوظيفي لم يكن له تأثير ذات دلالة معنوية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة T (0.413) وهي أصغر من القيمة الجدولية.

وقيمة F المحسوبة المقدرة ب (22.47) أكبر من القيمة الجدولية (2.67) تؤكد العلاقة المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أن التغيير بدرجة واحدة في بعد الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، الذكورة / الأنوثة، سوف يغير درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة بمقدار (0.0524 ، 0.373 ، 1.430) على التوالي و a المعامل الثابت يقدر ب (1.515) ويمثل الحد الأدنى الواجب الالتزام به من المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح، وذلك وفق المعادلة:

$$\text{الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية} = 1.515 + (0.0524) \text{ الجماعية/الفردية} + (0.373) \text{ تجنب المخاطرة} + (1.430) \text{ الذكورة/ الأنوثة}$$

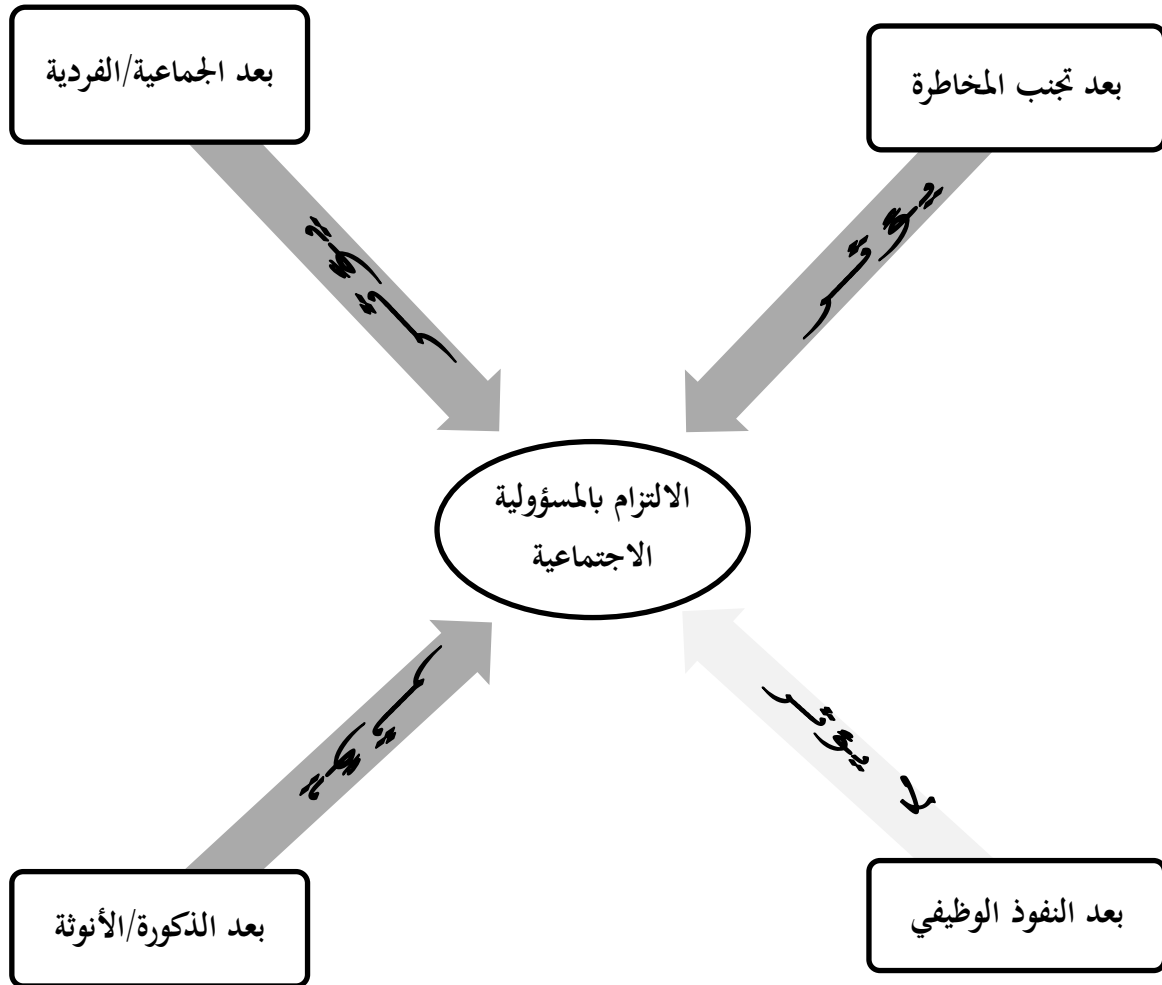
إذن من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية (الجماعية/الفردية)، (تجنب المخاطرة) و(الذكورة/ الأنوثة) السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، في حين يتم استبعاد بعد النفوذ الوظيفي لأن ليس له أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه أصحاب المصالح.

انطلاقاً من النتائج السابقة تم تأكيد الفرضية الرابعة بالإيجاب:

هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية السائدة على التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح.

ويمكن تقييم الإجابة على الفرضية الرابعة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-08) الإجابة على الفرضية الرابعة



المصدر: من إعداد الباحثة

### المبحث الخامس: تحليل النتائج والمقترحات

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة ومدى التزامها وتبنيها لمسئوليتها الاجتماعية، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا مجموعة من الفرضيات تعلقت بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية، واقع ثقافة مفهوم المسؤولية الاجتماعية ودرجة ممارستها في المؤسسات محل الدراسة، وأيضا درجة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة، ويمكن تنظيم هذه النتائج حسب كل متغير.

#### المطلب الأول: النتائج المرتبطة بالثقافة التنظيمية

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية نذكر:

- في الجانب النظري لهذه الدراسة تبين أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماما بالغا بالموارد البشري وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز و الإبداع؛
- إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، لقد حاولنا التنبيه إلى أمر هام جدا وهو أن التميز في الأداء كمًا كميًا وتحقيق مختلف النجاحات يصنعها الأفراد؛
- ولأن المورد البشري أصبح مصدرا لكل تفوق ونجاح وتغيير، ولأن الأفراد العاملين هم قبل كل شيء نتائج المجتمع الذي يعيشون فيه، يتأثرون به وثقافته ويؤثرون فيه؛ فهم يأتون للمؤسسة من أوساط اجتماعية مختلفة ويحملون قيم ورموز مجتمعاتهم، فإننا نؤكد أن المؤسسة كيان اجتماعي لا يمكن بأي حال عزلها عن بيئتها ولا عن المجتمع الذي تعمل فيه، فهي بهذا المعنى نتاج ذلك المجتمع وتلك البيئة.
- من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد: بعد النفوذ الوظيفي، الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة، الذكورة/الأنوثة، موجودة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وإن كانت بدرجات متفاوتة بين متوسطة ومقبولة؛
- من بين نتائج المتوصل إليها هي توفر بعد النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة) ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، فإن سيادة هذا البعد بدرجة مقبولة يعكس أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن التباين في توزيع السلطة والنفوذ أمرا طبيعيا ولكن تسعى إلى تخفيض هذا التباين



بمنح صلاحيات أكبر للإطارات وفتح المجال للكفاءات و إشراكهم في اتخاذ القرارات مواكبة لنظم التسيير الحديثة القائمة على الإدارة بالمشاركة وفتح المجال للمتفوقين أصحاب الكفاءات، وهذا يعبر عن التوجه الجديد للمؤسسات الجزائرية بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرار ورفض التفويض بدعوى عدم التفريط في المسؤولية، حيث التوجه الحديث قائم على إشراك العمال في الأمور التسييرية ومنحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم؛

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن بعد الجماعية يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، حيث أبدى إطارات المؤسسات محل الدراسة ميولهم للعمل الجماعي أكثر منه للعمل الفردي، وتشجيع الإدارات للعمال على تكوين فرق عمل وتحمل المسؤولية الجماعية وتفضيل مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية، وإذا ما أتينا إلى تحليل الخلفية الثقافية لهذا التوجه وانطلاقا من مبدأ أن الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع، نجد أن المجتمع الجزائري يستمد معظم قيمه من الثقافة الاسلامية والتي من ركائزها العمل الجماعي والتعاون؛

- من خلال النتائج تبين أن بعد تجنب المخاطرة يعتبر من بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، وذلك يرجع إلى تعقد الإجراءات التنظيمية مما ينعكس على مستوى التكيف والتعامل مع المواقف الجديدة والغامضة، هذا ما يعكس ميول أفراد العينة للالتزام بالقواعد والقوانين المنظمة للعمل و عدم المغامرة والمخاطرة بمواقف في حالة عدم التأكد رغم الصلاحيات التي يمتاز بها الإطار في المؤسسة، ويرجع هذا إلى طبيعة الفرد الجزائري الذي يتجنب المغامرة والمخاطرة ويتقيد بما هو موجود ومعتاد؛

- توصلت الدراسة إلى أن بعد الذكورة يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وهذا ما تثبتته نسبة الذكور من أفراد العينة المبحوثة حيث بلغت حوالي 72% مقارنة بالإناث، أين نجد للثقافة التقليدية أثر واضح في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه المرأة العاملة، وخاصة إذا كانت المرأة إطار وتتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا يلاقي رفضا ومعارضة، ورغم ذلك إلا أن هناك نوع من التقبل لعمل للمرأة بدافع الحاجة ونتيجة لانتشار التعليم؛

- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سيادة أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لطبيعة ملكية هذه المؤسسات حيث تسود هذه الأبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية، الخاصة والمختلطة بدرجات متفاوتة، إلا أن التفاوت جاء لصالح المؤسسات الخاصة والمختلطة ويعزى ذلك لطبيعة إدارة

هذه المؤسسات التي تمنح الفرص والصلاحيات لأصحاب الكفاءات في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات بغض النظر عن أعمارهم، على خلاف المؤسسات العمومية أين نجد أن المسؤولين والإطارات في هذه المؤسسات معظمهم من الفئات العمرية ما بين 45-60 سنة، بالإضافة إلى كون هذه المؤسسات انتقلت من نمط تسيير اشتراكي جماعي إلى مؤسسات تهدف لتحقيق النجاح والاستمرار والمنافسة وطنيا ودوليا؛

- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة تعزى لحجم هذه المؤسسات (كبيرة، متوسطة وصغيرة)، حيث أن متغير الحجم لا يؤثر على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات عينة الدراسة، أين تتشابه ثقافة المؤسسات الصغيرة والكبيرة، قد يعزى هذا التشابه لعدم إدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر بطاقة شخصية تميز مؤسسة عن أخرى يمكن استغلالها كميزة تنافسية؛
- يتضح أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتحسين أساليب التسيير ومواكبة مختلف التغيرات والتطورات من خلال العمل على تطوير نظرتها للموارد البشرية واعتبارهم موردا و ركيزة أساسية من ركائز نجاحها واستمرارها، حيث تسعى لتقليص الفجوة و التباين في توزيع السلطة والنفوذ بين الأفراد ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات للمسؤولين في المؤسسة من أجل تسهيل المهام واتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، بالإضافة إلى سعي هذه المؤسسات لتشجيع الأفراد على العمل الجماعي وتقوية الإحساس بالانتماء والولاء للفريق والمؤسسة التي يعملون بها، دون الإغفال على تطوير حب المخاطرة في حدود المعقول والمرونة لدى الأفراد في الاستجابة لمختلف التغيرات وحالات عدم التأكد لما لهذه الميزة من انعكاسات إيجابية على الأفراد و المؤسسة، حيث تنمي لدى الأفراد القدرة على الابتكار والإبداع والتعلم المستمر، هذا ما ينعكس على أدائهم وأداء المؤسسة بشكل عام.

المطلب الثاني: النتائج المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها المتغير التابع للدراسة نذكر:

- في الإطار النظري المسؤولية الاجتماعية كمفهوم لم يتفق بعد الباحثون والمفكرون في ضبط مفهوم موحد يكون شاملا ومتكاملا؛ ولكن يمكن اقتراح التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية: هي عقد طوعي تلتزم به المؤسسات تجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصالح، تتحقق فيه المنفعة المتبادلة وتقوم المؤسسة بواجباتها تجاه كل الأطراف سعيا منها لتحقيق التنمية والرفاهية لهم؛
- إن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع المحلي وكل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، فهي بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية سوف تقدم خدمات ومنتجات صحية و بالجودة المطلوبة فتلبي بذلك رغبات العملاء وتحافظ على البيئة كما تحقق سمعة طيبة في المجتمع وتخلق علاقات جيدة مع العمال والمساهمين ومختلف أصحاب المصالح؛
- المسؤولية الاجتماعية هي أصالة اسلامية قبل أن تكون معاصرة غربية، فقد ظهرت بظهور الاسلام منذ أزيد من 14 قرن، حيث نجد أن الاسلام كان سباقا في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، فوضع للمؤسسة التزامات تجاه مختلف الأطراف التي تتعامل معها وهو ما عرف فيما بعد "بالأطراف ذات المصلحة"، وما تم عرضه من آيات قرآنية وأحاديث نبوية تثبت وتدعم ذلك؛
- أما في الشق الميداني فقد تبين من خلال الدراسة التي أجريت على 22 مؤسسة اقتصادية جزائرية وشملت العينة 135 إطارا يعمل بهذه المؤسسات، أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو مفهوم غائب ومجهول بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، حيث قدم 9% فقط من أفراد العينة مفهوما صحيحا للمسؤولية الاجتماعية؛ في حين ما يفوق 85% من أفراد العينة أقروا بعدم إدراكهم تماما لهذا المفهوم؛
- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تجسيد للمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات محل الدراسة، رغم عدم إدراكهم لهذا المفهوم، من خلال الاهتمام ببعض نشاطات المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات سواء ما تعلق منها بالأفراد، المجتمع، البيئة..فهي تمارس بعض النشاطات التي تعزز من مسؤوليتها الاجتماعية بشكل قانوني في بعض الأحيان وطوعي في البعض الآخر؛
- إن معظم جهود هذه المؤسسات في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية غير منظمة وغير مرتبطة بإستراتيجية واضحة وضمن فلسفة إدارية معينة، فالمسؤولية الاجتماعية لكي تكون مؤثرة في حاجة إلى أن تأخذ شكلا تنظيميا له خطة وأهداف محددة، بدلا من أن تكون جهودا عشوائية مرتبطة أساسا بالمستوى الثقافي و الانساني لرجال الأعمال خاصة في القطاع الخاص؛

- هناك تباين في ترتيب المؤسسات محل الدراسة للأولويات ودرجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، حيث نجد أن الالتزام تجاه المالكين والحكومة كان بدرجة مقبولة إلى مقبولة جدا في حين نجد أن الاهتمام بالمجتمع والعمال كان بدرجة متوسطة إلى مقبولة، وهذا ما يعكس أن التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح يختلف من طرف إلى آخر، يعزى هذا التفاوت كما سبق الذكر في درجة ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح سواء بدرجة عالية أو متوسطة لكون هذه الفئات على غرار المساهمين، المستهلكين، الحكومة تحظى بعدة مكاسب قانونية، فمثلا قانون المستهلك و القوانين المتعلقة بحماية حقوق المساهمين و قانون البيئة والقوانين الجبائية فهي كلها تشكل قاعدة أساسية لتحقيق الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية تجاههم و هو الحد القانوني أو ما يعرف بالمسؤولية القانونية؛
- وجدنا أن المساهمين هي أكثر فئة تنال حظها من هذه المسؤولية و يعكس هذا الاهتمام بالمساهمين أو الملاك النظرة التقليدية لأهداف المؤسسات، و التي في ظلها يعتبر أن الهدف الذي يجب أن تسعى إليه المؤسسات هو تعظيم قيمة السهم و مضاعفة الأرباح، و هو هدف اقتصادي مادي بحت يتعارض مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛
- في حين نجد أن فئة العمال التي تحظى أيضا بالحماية القانونية المتمثلة أساسا في قانون العمل الذي يضمن تطبيق الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة، بالإضافة إلى كونهم أحد الأطراف التي تؤثر على الأداء المالي والاقتصادي وخلق القيمة في المؤسسة، إلا أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم وفق النتائج المتحصل عليها بالالتزام بالجزء التطوعي في إطار تبينها لمسئوليتها الاجتماعية تجاه هذه الفئة بل فقط تلتزم بالحد القانوني الأدنى، هذا ما جعل نسبة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة يكون في المراتب الأخيرة؛
- أما الالتزام تجاه المجتمع لا تعتبره المؤسسات محل الدراسة من المهام الملزمة لها وهذا ما بررته المرتبة الأخيرة في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تمارس بعض المؤسسات عينة الدراسة برامج خيرية وتطوعية انطلاقا من ثقافة الملاك والمسييرين لا غير، مثل: مساعدة منظمات الاحتياجات الخاصة، هبات للمساجد، المشاركة في الندوات ذات الطابع الاجتماعي، و هناك مؤسسات أخرى تهتم بالعمل الخيري في المناسبات الدينية فقط، وهذا ما يجعل المؤسسة الجزائرية بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة التي تعتبر المجتمع مصدر مواردها وبالمقابل سوق تصريف منتجاتها فهي مطالبة بخدمة وتطوير هذا المجتمع؛
- تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه كل من المالكين، العاملين والحكومة وفقا لطبيعة الملكية، حيث نجد أن درجة الالتزام بالمسؤولية تجاه الأطراف الثلاثة من أصحاب المصالح من طرف المؤسسات محل الدراسة لا تتغير وفقا لطبيعة الملكية سواء كانت خاصة، عمومية أو مختلطة، وهذا ما

- يعتبر أمراً طبيعياً إذا ما سلمنا أن هذه الفئات الثلاث تحظى بمكاسب قانونية معتبرة وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئات يتجسد أكثر في الالتزام القانوني والمسؤولية القانونية؛
- في حين تشير نفس النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل من: المستهلكين، المجتمع، البيئة، المنافسين وجماعات الضغط تعزى لطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، إلا أن هذا التفاوت جاء لصالح المؤسسات المختلطة والمتمثلة أساساً في مؤسسة صناعة الهياكل المعدنية المصنعة (باتسيم)، حيث تسعى هذه المؤسسة المتحصلة على كل من شهادة (إيزو 9001) الخاصة بالجودة وشهادة (إيزو 14001) الخاصة بالبيئة، مواكبة كل ما هو جديد والتزامها بكافة مسؤوليتها، والعمل على الحفاظ على سمعة جيدة لمنتجاتها وخدماتها محلياً ودولياً، وتعد الممارسات المسؤولة اجتماعياً من أكثر الأساليب التي تنفع للحفاظ على السمعة، حيث تقترب المؤسسات من المجتمع وتحاول أن تركز على ممارسة العديد من البرامج الاجتماعية في سبيل تحسين صورتها في ذهنية المتعاملين معها؛
- كما تشير النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل من المالكين، العاملين، المستهلكين، المجتمع، المنافسين وجماعات الضغط وفقاً لطبيعة الحجم، حيث نجد المؤسسات محل الدراسة سواء كانت كبيرة، متوسطة أو صغيرة فهي تلتزم بنفس الدرجة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأطراف أصحاب المصالح المذكورة؛
- أما فيما يخص الالتزام تجاه المجتمع الذي يعتبر التزاماً طوعياً بحتاً، فإن عدم وجود فروق في درجة الالتزام تعزى إلى حجم المؤسسات (صغيرة، متوسطة وكبيرة) أين كان من المفروض أن المؤسسات الكبيرة تلتزم بدرجة أكبر من نظيراتها كونها تمتاز بطاقات مالية وبشرية هائلة، بالإضافة لكونها تتمتع بثقل اقتصادي واجتماعي يجعل منها شريكاً مؤثراً في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فاندماجها في مثل هذه الخطط من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية يتيح لها نيل رضا المجتمع، ويكسبها صفة المواطنة مما يتيح لها الاستمرارية في السوق، وتحقيق سمعة طيبة، وهذا ما لم تدركه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وربما تدركه ولكن تتجاهله.

المطلب الثالث: النتائج المرتبطة بتأثير الثقافة التنظيمية السائدة على المسؤولية الاجتماعية

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية نذكر:

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية النفوذ الوظيفي، تجنب

المخاطرة والذكورة / الأنوثة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها

الاجتماعية تجاه المالكين، في حين يتم استبعاد بعد الجماعية مقابل الفردية لأن ليس له أي تأثير وعلاقة ذو

دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المالكين؛

- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية: تجنب المخاطرة و

الذكورة/الأنوثة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه

العاملين، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والجماعية مقابل الفردية لأن ليس لهما أي تأثير

وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه العاملين؛

- من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية

الجماعية/الفردية و تجنب المخاطرة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها

بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستهلكين، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والذكورة / الأنوثة

لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المستهلكين؛

- يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة تجنب

المخاطرة و الذكورة / الأنوثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية

تجاه المجتمع، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي الجماعية مقابل الفردية لأن ليس لهما أي تأثير

وعلاقة ذو دلالة إحصائية بالالتزام تجاه المجتمع؛

- من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعدها الثقافة التنظيمية تجنب

المخاطرة السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة،

في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي الجماعية مقابل الفردية و الذكورة / الأنوثة لأن ليس لها أي

تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية بالالتزام تجاه البيئة؛

- يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية (تجنب المخاطرة)

و (الذكورة / الأنوثة) السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها

الاجتماعية تجاه الحكومة، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي الجماعية مقابل الفردية لأن ليس

لها أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية بالالتزام تجاه الحكومة؛

- من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية الجماعية/الفردية و تجنب المخاطرة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنافسين، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والذكورة مقابل الأنوثة لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المنافسين؛
- يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعدها الثقافة التنظيمية تجنب المخاطرة السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه جماعات الضغط، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والفردية مقابل الجماعية و الذكورة /الأنوثة لأنه ليس لها أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه جماعات الضغط؛
- من النتائج يتبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الثقافة التنظيمية الجماعية/الفردية، تجنب المخاطرة و الذكورة/ الأنوثة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، في حين يتم استبعاد بعد النفوذ الوظيفي لأن ليس له أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه أصحاب المصالح؛
- من خلال نتائج الدراسة تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بأبعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد تؤثر على تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، هذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 64.5% و ما تفسره قيمة R<sup>2</sup> التي بلغت 41.6% وهي تعبر عن القوة التفسيرية للنموذج، أي أن هذه الأبعاد تفسر ما قيمته 41.6% من تأثير مجمل مكونات الثقافة التنظيمية على درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يعني أن ما 58.4% يعود لعوامل أخرى، وبالتالي فإن نموذج هوفستيد الرباعي لا يفسر بشكل دقيق درجة تأثير الثقافة التنظيمية على التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، وعليه يمكن التوسيع في هذا النموذج ودمج أبعاد أخرى لتكوين نموذج أوسع وأشمل في دراسات مستقبلية. ويمكن أن تفسر هذه النسبة فيما يخص بعد تجنب المخاطرة وحالة عدم التأكد فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست أداة اتصال مع مختلف الأطراف فحسب، بل هي نمط عمل لممارسة برامج معينة مرتبطة بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وهذا الأخير يتسم بالتعقيد والتغيير المستمر مما يوجب على المؤسسة المخاطرة أحيانا واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا ما تفتقده المؤسسات الجزائرية نسبيا وما أثبتته الدراسة أن أفراد العينة يفضلون عدم المخاطرة والتقييد بالأنظمة الثابتة، ولكن هذا لا ينفي تأثير هذا البعد على درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وإذا ما آتينا لبعدها العمل الجماعي فإنه يساعد على تبني المسؤولية الاجتماعية والالتزام بها، فهو يمنح العاملين القدرة على تسخير قيمهم الفردية لمصلحة قيم المؤسسة، من خلال تفضيل المصلحة العامة ومصلحة كل الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة على المصالح الشخصية، وهذا ما يفسره تأثير هذا البعد على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

وفيما يخص البعد الذكوري الذي أثبتت الدراسة أنه يسود الثقافات التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة والذي كان له تأثير على درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، فهو يعكس عدم منح الفرص المتساوية للجنسين سواء في التوظيف أو في ارتقاء المناصب الإدارية القيادية مما يؤثر سلبا على الالتزام الأخلاقي والقانوني تجاه هذه الفئة، لكن هذا لا ينفي إطلاقا أن الواقع الجزائري يبين أن هناك تحسن ملحوظ في إطار حماية حقوق المرأة وتحقيق مبدأ التكافؤ في الفرص سواء في التوظيف أو الترقية.

وكلما كانت المؤسسة أكثر جدية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مشروعا إستراتيجيا، بحيث تخصص كل مواردها البشرية، المالية، المادية والتي تفسر العوامل الأخرى التي تساهم وتؤثر في تبني المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف والتي لم تظهر في النموذج المعتمد، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية بكل ما تحمله من مكونات وقيم لإنجاح هذا المشروع، كلما كانت فعالية سياسة المسؤولية الاجتماعية أكبر وأكثر تأثيرا ونجاعة.

#### المطلب الرابع: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة نقدم بعض الاقتراحات للدولة والسلطات العمومية وكذا للمؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة:

##### 1. المقترحات الموجهة للدولة والسلطات العمومية

- تشجيع الدولة للمؤسسات على تبني القيم والمبادئ التي تساهم في تحسين ظروف العمل ورفع أداء الأفراد والمؤسسات بشكل عام، من خلال إقامة مسابقات ومنح جوائز للمؤسسات التي تحوز على أفضل ثقافة تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار والتغيير المستمر؛
- ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية و مبادئها الصحيحة و المجالات المرتبطة بها والمكاسب التي يمكن أن تحققها المؤسسات من ورائها؛
- القيام بجملة شاملة للتوعية بثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى كافة شرائح المجتمع، تشارك في تنظيمها الجهات الحكومية وغير الحكومية، وتهدف إلى التعريف بالمفاهيم والممارسات الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية، التي تجعل المؤسسات بتبنيها لمسئوليتها الاجتماعية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛
- يجب أن يكون للدولة مواقف وممارسات إيجابية تجاه المؤسسات التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تشريعات أو إجراءات تسمح بإعفائها من الضرائب أو غيرها من التسهيلات مقابل مساهمتها الاجتماعية، وأن يكون لهذه التشريعات قدرة على المسائلة والرقابة على أدائها الاجتماعي؛



- تقديم حوافز وجوائز مالية للمؤسسات التي تقوم بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية مثل : الأولوية في المناقصات، الإعفاءات الضريبية، و غيرها من التسهيلات الأخرى؛
- إقامة منتدى سنوي يعنى بعرض مختلف الفعاليات المتعلقة ببرامج و مشاريع المسؤولية الاجتماعية، لغرض تبادل التجارب بين المؤسسات ومعرفة كل جديد متعلق بالمسؤولية الاجتماعية، مرفوق بتسليم جائزة لأحسن مؤسسة تقوم بتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية؛
- حث المؤسسات الاقتصادية على وضع أنظمة لإدارة الجودة والإدارة البيئية وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ويكون ذلك من خلال تقديم الدعم المالي والزيادة منه في إطار تطبيق برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني مختلف المواصفات العالمية من (إيزو 9001) و(إيزو 14001) وصولا إلى (إيزو 26000) المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال التحفيز والدعم المالي للمؤسسات للحصول على هذه المواصفات.

## 2. المقترحات الموجهة للمؤسسات

- هناك حاجة ماسة لفهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية نظرا لأهمية الثقافة كموروث وكممارسة في التحفيز والتعليم والتوجيه ومن ثمة في رفع الأداء في المؤسسة و تطويرها، ولهذا يتوجب على المؤسسة الجزائرية أن تولي اهتماما بالثقافة التنظيمية السائدة بين أفرادها؛
- إن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية للمؤسسة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، إذن على المؤسسات الجزائرية العمل على تحديد نقاط القوة لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة فيها والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها والنهوض بها؛
- العمل على غرس وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والسعي للانتقال بها من مجرد برامج إلى سلوكيات وقيم مترسخة في هذه الثقافة؛
- ضرورة تنظيم ورشات عمل لإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمشاركة في الندوات العلمية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل توسيع المعارف واكتساب الخبرات مما ينعكس إيجابا على المؤسسة والمجتمع على حد سواء؛
- على المؤسسات الجزائرية العمل على تبني المسؤولية الاجتماعية وأن يكون لها دورا إيجابيا في مختلف المجالات مثل الاهتمام بالبيئة، التعامل مع المجتمع المحيط بنوع من التعاون وتقديم خدمات اجتماعية، واعتبار المسؤولية

الاجتماعية استثمارا جيدا لتحسين صورة المؤسسات في المجتمع وأن يكون لها علاقة بالأهداف التنموية المرتبطة بالاقتصاد الوطني؛

- صياغة النشاطات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة ضمن استراتيجياتها في إطار التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل تمارس وتطبق في على أرض الواقع؛
- دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة ضمن الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تخص نشاطات المسؤولية الاجتماعية على أن ترتبط بشكل مباشر بالإدارة العليا، والعمل على تبني المواصفة الإرشادية (إيزو 26000) لما لها من أهمية وفوائد تعود على المؤسسات بالرفع، فالمسؤولية الاجتماعية قبل أن تكون تكلفة هي استثمار له عوائد.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل سعينا لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عليها، حيث تم التطرق إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة اعتمادا على نموذج هوفستيد الرباعي للثقافة، وتوصلنا من خلال النتائج إلى سيادة هذه الأبعاد الأربعة ضمن ثقافة هذه المؤسسات بدرجات مقبولة ومتوسطة.

بالإضافة إلى سعي هذه المؤسسات للالتزام بمسئوليتها الاجتماعية من خلال العمل على دمجها ضمن الإجراءات والسياسات الإدارية، فرغم غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية كمفهوم لدى إطارات ومدراء المؤسسات محل الدراسة، إلا أنها موجودة ومجسدة ولو بدرجة متوسطة أو مقبولة.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تؤثر على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح.

إذن على المؤسسة الجزائرية أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق تحسين الظروف البيئية والحد من الآثار السلبية التي يسببها نشاطها على البيئة المحيطة، عن طريق تقليص التلوث وتحقيق التنمية المستدامة، وكما أن رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم والاستقرار النفسي سيجعل منهم أكثر إنتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم، مما يخلق لديهم الثقة والانتماء للمؤسسة وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم أهدافهم، فكما سبقت الإشارة إذا نجحت المؤسسة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية، تكون قد قطعت شوطا كبيرا في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

خاتمة

لقد تمحورت إشكالية الدراسة الحالية حول دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم التعرف في البداية على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية وفق نموذج هوفستيد الرباعي للثقافة التنظيمية، وكذلك مدى انتشار المسؤولية الاجتماعية ثقافاً وممارسةً في المؤسسات الجزائرية من خلال اعتماد نموذج أصحاب المصالح في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ليأتي فيما بعد دراسة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها الأربعة على التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل طرف من الأطراف أصحاب المصلحة، وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول والثاني الجانب النظري للموضوع، في حين شمل كل من الفصل الثالث والفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة التي تمت على 22 مؤسسة اقتصادية إنتاجية جزائرية تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعريج.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن ملائمة الثقافة التنظيمية وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المؤسسة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية، حيث أن التأثير الكبير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو من البيئة الخارجية، ويرتكز نجاح المؤسسة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية، وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لاحتياجات الأطراف ذات المصلحة، وما المسؤولية الاجتماعية إلا متغيراً خارجياً يؤثر على المؤسسة.

وهذه الأخيرة تتصف بالطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، بحيث تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية ليست بالبعيدة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلاً يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف ذات المصلحة، فلم يعد الأداء المالي وحده مؤشراً لقياس مدى نجاح المؤسسة بل أصبح معيار الأداء الاجتماعي من بين أهم المعايير التي تعتمد في تصنيف المؤسسات ومدى نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

ويجب أن تدرك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن المسؤولية الاجتماعية لا تحمل الشق الاقتصادي والربحي للمؤسسات، فما من شك أن الربحية هي الهدف الأساسي التي تقوم من أجله كل المؤسسات، و من الخطأ أن ننكر عليها هذا الهدف، بل على العكس حيث أن المسؤولية الاقتصادية هي جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية، ذلك أن تحقيق الربحية يعني إعطاء المساهمين حقوقهم المالية كاملة، ويعني أن المؤسسة تخلق ثروة

للمجتمع من خلال إنتاجيتها الاقتصادية، كما يدل على أنها تتمتع بصحة مالية جيدة تؤهلها للتخطيط لممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية.

وقد هدفت الدراسة كما سبق الذكر لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية والتي بلغ عددها 22 مؤسسة تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعريج، حيث اعتمدت الدراسة على نماذج علمية في بناء الاستمارة الموجهة لإطارات هذه المؤسسات سواء تعلق الأمر بموضوع الثقافة التنظيمية أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهذا ما تم توضيحه في الفصل الأول والثاني من الدراسة.

توصلت الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي ثقافة إيجابية تسودها أبعاد النموذج المعتمد بدرجة مقبولة، وهو نموذج هوفستيد الرباعي للثقافة التنظيمية والذي يضم أربعة أبعاد هي (النفوذ الوظيفي، الفردية والجماعية، تجنب المخاطرة وأخيرا الذكورة والأنوثة)، حيث أن هذه المؤسسات تسعى لمنح استقلالية وصلاحيات أكبر لإطاراتها وتحاول إشراكهم في اتخاذ القرارات واستشارتهم في وضع الخطط والبرامج، وهذا يعكس مدى تطور الفكر الإداري في المؤسسات الجزائرية سعيا منها لمواكبة مختلف التطورات سواء في المجال التسييري أو التقني، بالإضافة إلى كون أن سمة العمل الجماعي هي الغالبة في الثقافات التنظيمية السائدة وهو انعكاس لثقافة الفرد الجزائري المستمدة في الأساس من مبادئ الشريعة الإسلامية التي تنطلق من فكرة التعاون والعمل الجماعي، وبينت النتائج أيضا أن المؤسسات محل الدراسة في سعي مستمر لجعل أنظمتها الإدارية ومواردها البشرية تتميز بالمرونة والتكيف السريع مع مختلف الأحداث والتطورات، من خلال العمل على تبني أنظمة إدارية مرنة انطلاقا من الهيكل التنظيمي وصولا إلى الأنظمة المعلوماتية المختلفة والمرونة في اتخاذ القرارات، كما وجدنا أن البعد الذكوري هو السائد في المؤسسات محل الدراسة وهذا ما تعكسه أكثر نسبة الإطارات الذكور مقابل الإطارات الإناث المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة، وما تؤكدته النتيجة التي توصلت إليها الدراسة المتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عندي مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في سيادة بعد الذكورة مقابل الأنوثة في الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة وفقا لطبيعة الملكية والحجم، حيث نجد أن هذا البعد يسود ثقافات كل المؤسسات محل الدراسة على اختلافها ملكيتها سواء كانت خاصة، عمومية أو مختلطة، صغيرة، متوسطة أو كبيرة وهذا ما يعتبر أمر طبيعي إذا ما سلمنا أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا انعكاس لثقافة المجتمع المكونة أساسا لثقافة الفرد الجزائري،

الذي يمثل إطارات هذه المؤسسات والفئة العاملة فيها، والمجتمع الجزائري مجتمع ذكوري وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية من خلال سيادة هذا البعد في كل المؤسسات.

كما توصلنا من خلال الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثقافة غائبة بالنسبة لإطارات المؤسسات محل الدراسة بالرغم من كون غالبيتهم متحصلين على شهادات جامعية، إذا ما اعتبرنا وهذا ما أثبتته الدراسات أن موضوع المسؤولية الاجتماعية ظهر منذ ظهور المؤسسة ولكن توضح أكثر في خمسينيات القرن الماضي، لكن المؤسسات لم تلتزم بهذه المسؤولية في إطار رسمي لكونها تمتاز بالطابع الطوعي في بدايتها لكن في الوقت الحالي أصبحت هناك منظمات حكومية وغير حكومية وشبكات علمية تسعى لنشر هذه الثقافة وتطالب المؤسسات بتبني برامج المسؤولية الاجتماعية بل أبعد من ذلك تبني مواصفة (إيزو 26000) الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، فعلى المؤسسة الجزائرية أن تدرك بأن المسؤولية الاجتماعية لم تعد عملا طوعيا تمارسه إراديا، وإنما أصبحت التزاما أخلاقيا يمثل لها ميزة تنافسية على المدى المتوسط والبعيد، فعليها أن تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها استثمار يحقق عائد أكثر منها تكلفة وهذا ما أثبتته الدراسات الحديثة وما أكدته الواقع الممارس للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن تبني مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة (إيزو 26000) من شأنه أن يحسن من الأداء الاجتماعي في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية سواء كانت خاصة أو عمومية، و يجعل منها محركا قويا من محركات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لذلك فإن هذه المواصفة لا تقل أهمية عن باقي المواصفات الأخرى التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليها مثل سلسلة مواصفات (إيزو 9000)، وسلسلة مواصفات (إيزو 14000).

وإذا ما اعتبرنا أن الأداء الاجتماعي ما هو إلا انعكاس لمدى التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، فلقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى محاولة قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، من خلال الاعتماد على نموذج أصحاب المصالح والذي يضم أكبر عدد ممكن من الفئات ذات المصلحة مع المؤسسة، حيث تبيننا من خلال النموذج ثمانية فئات (المالكون، العاملون، المستهلكون، المجتمع المحلي، البيئة، الحكومة، المنافسون و جماعات الضغط)، مع العلم أنه توجد نماذج أخرى من بينها نموذج المحاسبة الاجتماعية الذي يركز على أربعة فئات ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام الذي يركز على خمسة مؤشرات ولقد سبقت الإشارة لهذه النماذج في الفصل الأول.

وتوصلنا من خلال هذا النموذج إلى أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تمارس وتلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة مقبولة، رغم عدم إدراكها لهذا المفهوم وهذا ما سبقت الإشارة إليه، وهذا ما يرجع تفسيره

لكون المؤسسات محل الدراسة تلتزم بالحد القانوني للمسؤولية الاجتماعية مثل توفير الظروف المناسبة للعمل، الطب المهني، ضرورة تسديد الضرائب والالتزامات المالية، ضرورة احترام البيئة والالتزام بمختلف القوانين السائدة... وهذا ما يدخل ضمن الحد القانوني الأدنى للمسؤولية الاجتماعية الذي يفرض بقوة القانون.

ومن النتائج يظهر تباين وتفاوت في درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث تفاوتت درجة الالتزام من طرف لآخر، أين احتل المالكون (المساهمون) المرتبة الأولى من حيث درجة التزام المؤسسة بينما جاء كل من العمال والمجتمع في المرتبة الأخيرة من اهتمام المؤسسات محل الدراسة ودرجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ويعزى هذا التفاوت في درجة ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة سواء بدرجة عالية أو متوسطة لكون هذه الفئات على غرار المساهمين، المستهلكين، الحكومة.. تحظى بعدة مكاسب قانونية، فمثلا قانون المستهلك و القوانين المتعلقة بحماية حقوق المساهمين وقانون البيئة والقوانين الجبائية.. كلها تشكل قاعدة أساسية لتحقيق الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية تجاههم وهو الحد القانوني أو ما يعرف بالمسؤولية القانونية وفق نموذج كارول (سبق الإشارة إليه في الفصل الأول)، حيث تبين من خلال الدراسة الحالية أن المساهمين هم أكثر فئة تنال حظها من هذه المسؤولية ويعكس هذا الاهتمام بالمساهمين أو الملاك النظرة التقليدية لأهداف المؤسسات، والتي في ظلها يعتبر أن الهدف الذي يجب أن تسعى إليه المؤسسات هو تعظيم قيمة السهم ومضاعفة الأرباح، وهو هدف اقتصادي مادي بحث يتعارض مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية من منظورها الشامل.

في حين نجد أن فئة العمال التي تحظى أيضا بالحماية القانونية المتمثلة أساسا في قانون العمل الذي يضمن تطبيق الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة، بالإضافة إلى كونهم أحد الأطراف الذين يؤثران على الأداء المالي والاقتصادي وخلق القيمة في المؤسسة، إلا أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم وفق النتائج المتحصل عليها بالالتزام بالجزء التطوعي في إطار تبينها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه هذه الفئة بل فقط تلتزم بالحد القانوني الأدنى، هذا ما جعل نسبة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة يكون في المراتب الأخيرة، على غرار الالتزام تجاه المجتمع حيث لا تعتبره المؤسسات محل الدراسة من المهام الملزمة لها وهذا ما بررته المرتبة الأخيرة في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تمارس بعض المؤسسات عينة الدراسة برامج خيرية وتطوعية انطلاقا من ثقافة الملاك والمسيرين لا غير، مثل : مساعدة منظمات الاحتياجات الخاصة، هبات للمساجد، المشاركة في الندوات ذات الطابع الاجتماعي، و هناك مؤسسات أخرى تهتم بالعمل الخيري في المناسبات الدينية فقط، وهذا ما يجعل المؤسسة الجزائرية بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة.



كما توصلنا من خلال الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية تؤثر على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن فرضها بقوة القانون وإنما يجب أن تنبع من قيم المؤسسة ومبادئها.

ولقد قدمنا من خلال الدراسة وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها بعض الاقتراحات للمؤسسات الجزائرية وكان مفادها ضرورة تنظيم ورشات عمل لإطاراتها حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل توسيع المعارف واكتساب الخبرات مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة والمجتمع على حد سواء، بالإضافة إلى ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية وصياغة برامجها وممارستها ضمن استراتيجياتها وقراراتها، وأن يكون لها دور إيجابي في مختلف المجالات مثل الاهتمام بالبيئة، التعامل مع المجتمع المحيط بنوع من التعاون وتقديم خدمات اجتماعية، واعتبار المسؤولية الاجتماعية استثماراً جيداً لتحسين صورة المؤسسات في المجتمع و أن يكون لها علاقة بالأهداف التنموية المرتبطة بالاقتصاد الوطني، والعمل على غرس وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والسعي للانتقال بها من مجرد برامج إلى سلوكيات وقيم مترسخة في هذه الثقافة.

بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات للدولة والجهات الحكومية كالقيام بحملات شاملة للتوعية بثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى كافة شرائح المجتمع، تشارك في تنظيمها الجهات الحكومية وغير الحكومية وعلى رأسها الجامعة والاساتذة المتخصصين، وتهدف إلى التعريف بالمفاهيم والممارسات الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية، والمجالات التنموية التي يمكن تنفيذها في إطارها، وتقديم حوافز وجوائز مالية للمؤسسات التي تقوم بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية مثل: الإعفاءات الضريبية، الأولوية في المناقصات والمشاريع، وغيرها من التسهيلات الأخرى.

ولأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تجسد الروح أو الإطار المعنوي والثقافي للمؤسسة فلا بد أن يبدأ العمل على تبني المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً منها، فإذا كانت الثقافة التنظيمية قوية وقيمها متماسكة سهل على القائمين في المؤسسة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وإن كانت ضعيفة مهتزة القيم وجب تغييرها وتقوية مواطن الضعف فيها وتضمين مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية فيها، فإذا نجحت المؤسسة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية، تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

## مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج أهم الدراسات السابقة والتي سبق تفصيلها في المقدمة في ما يلي:

بالنسبة للدراسات العربية التي تمت الإشارة إليها في المقدمة كانت كلها دراسات جزائرية تناولت دراسة أحد المتغيرين سواء الثقافة التنظيمية أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة الجزائرية، واتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي انعكاس لثقافة المجتمع الجزائري وما تحمله من تناقضات، إيجابية وسلبية؛

- غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية كمفهوم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة؛

- عدم ادراج نشاطات وممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الإستراتيجية والفلسفة الإدارية للمؤسسات الجزائرية، وما يتم تطبيقه من مبادرات طوعية يرجع لمستوى ثقافة مدراء المؤسسات ورجال الأعمال؛

- هناك تفاوت في درجة التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، حيث تأتي فئة المالكين في المرتبة الأولى، وتليها فيما بعد الفئات الأخرى وتأتي فئة العمال والمجتمع أخيرا؛ أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد تشاركت الدراسة الحالية معها في بعض النقاط:

- تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتبنيها لمسؤوليتها الاجتماعية، حيث أن مشاركة الأفراد يعتبر عاملا حاسما في درجة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والرفع من العائد الناتج عن هذا الالتزام؛

- المؤسسات التي تحقق عائدا مرتفعا من المسؤولية الاجتماعية هي تلك المؤسسات التي تعمل على دمج ثقافة المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل ضمن نشاطاتها، قراراتها وثقافتها التنظيمية؛

- الثقافة التنظيمية على اختلاف مكوناتها وطبيعتها تؤثر على درجة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، سواء كانت تجاه الأطراف ذات المصلحة أو القضايا الاجتماعية بصفة عامة.

لقد حققت الدراسة الحالية أهدافها المسطرة حيث تم التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة مدى انتشار المسؤولية الاجتماعية ثقافاً وممارسةً في المؤسسات محل الدراسة، كما ساهمت في إثبات أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي ثقافة في حد ذاتها، ويمكن اعتمادها كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، إذ أن ممارستها والالتزام بها ينطلق أساساً من طبيعة هذه الأخيرة، وقد تم وضع تصور لطريقة ومراحل تبني ودمج المسؤولية الاجتماعية بمختلف برامجها ونشاطاتها ضمن إستراتيجية المؤسسة وثقافتها التنظيمية، إنطلاقاً من الفكرة الأولى وصولاً إلى تنفيذ وتقييم هذه البرامج، فبمرور الوقت تصبح مكوناً من المكونات الأساسية للمنظومة القيمية السائدة في المؤسسة، ويمكن للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من هذا الطريقة والاعتماد عليها في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية وتعزيز التزامها تجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصالح.

كما تم إبراز دور المتغير الثقافي في تسيير وبناء استراتيجيات المؤسسة، حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر أداة استراتيجية تخضع لدورة حياة معينة وبالتالي وجب تنميتها وتحديثها باستمرار لتواكب مختلف التطورات والتغيرات، فإذا ما تم استغلالها بالطريقة الصحيحة سوف تكون ميزة تنافسية تستعملها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ حيث سمح التحليل الإحصائي للدراسة بتوضيح الأثر الإيجابي للبعد الثقافي على درجة ممارسة والتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، إذ يمكن لمتخذي القرار الاعتماد على العنصر الثقافي في تعزيز ممارساتهم والتزامهم بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تدعيم الثقافة التنظيمية بالقيم الإيجابية وتعزيز نقاط قوتها ومعالجة الاختلال والنقص الذي تعاني منه.

تميزت هذه الدراسة باعتمادها على نماذج علمية أصيلة، متمثلة في نموذج هوفستيد الرباعي لتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتبيان درجة تأثيرها على التزام المؤسسة الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية، بالإضافة إلى قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية وقياس درجة التزام هذه الأخيرة بمسؤوليتها تجاه كل طرف من الأطراف أصحاب المصلحة، وذلك بالاعتماد على نموذج أصحاب المصالح، إلا أن ما اتضح من هذه الدراسة هو أن نموذج هوفستيد الرباعي لا يفسر بشكل دقيق درجة تأثير الثقافة التنظيمية على التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، وعليه يمكن التوسيع في هذا النموذج ودمج أبعاد أخرى لتكوين نموذج أوسع وأشمل في دراسات مستقبلية.

## الآفاق المستقبلية للدراسة:

إن كلاً من موضوع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع الجديرة بالدراسة والاهتمام خاصة أن الفرد يمثل أحد الركائز الأساسية في نجاح واستمرار المؤسسة، ولم تعد تقتصر مسؤولية المؤسسة على تحقيق الربح المالي فقط، بل امتدت لتشمل تحقيق الرفاهية للمجتمع الذي تنشط فيه وتحمي البيئة المحيطة بها فهي مطالبة بالالتزام بمسؤوليتها تجاه مختلف أصحاب المصالح وهي بذلك سوف تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية.

ففي الجزائر تكاد تغيب ثقافة المسؤولية الاجتماعية بمفهومها العلمي الصحيح في مؤسساتنا الاقتصادية، وحتى الثقافة التنظيمية التي تعتبر من بين أبرز وأهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات، حيث أن المؤسسات الجزائرية لا تولي اهتماما لمعرفة طبيعة هذه الثقافة وحتى استغلالها كميزة تنافسية قدوة بالمؤسسات العالمية التي تركز على مواردها البشرية وثقافتها التنظيمية لأهميتهما في استمرار ونجاح المؤسسة، إن هذا التخلف على الركب لا تتحمله فقط الدولة أو المؤسسات بل و حتى الباحثين في هذا المجال.

من هذا المنطلق نقترح بعض المواضيع والإشكاليات التي قد تكون انطلاقة لأبحاث جديدة تدعم وتطور ما توصلت إليه الدراسة:

- محاولة معرفة مكانة القيم الاسلامية ضمن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها على العامل الجزائري؛
- دراسة مدى تأثير القيم الاسلامية على درجة التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الموارد البشرية باعتبار المجتمع الجزائري مجتمعا مسلما؛
- العمل على قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية باستعمال نموذج المحاسبة الاجتماعية وأيضا نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستندام لمعرفة مدى التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية؛
- دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخدمي في الجزائر ودرجة تأثيرها على التزام هذه الأخيرة بمسؤوليتها الاجتماعية؛
- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر ومدى تأثيرها وتأثيرها على العامل الجزائري؛
- قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر خاصة في قطاع المحروقات ومدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع المعتمدة

- القرآن الكريم

- الأحاديث النبوية الشريفة

1. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- إحسان دهبشن جلاب؛ إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير؛ دار صفاء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2011؛
- أحمد هني؛ اقتصاد الجزائر المستقلة؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1991؛
- أمل مصطفى عصفور؛ قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي؛ المنظمة العربية للتنمية؛ بحوث ودراسات؛ 2008؛
- بسيوني مُجد البرادعي؛ تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين؛ اتيراك للطباعة والنشر؛ مصر؛ 2008؛
- بلال خلف السكارنة؛ دراسات إدارية معاصرة؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛
- بلال خلف السكارنة؛ التطوير التنظيمي والإداري؛ الطبعة الأولى؛ دار المسيرة؛ الأردن؛ 2009؛
- علاال بورحلة؛ تحليل المنظمات، مكتبة الرشد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006؛
- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مُجد مرسي؛ الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2003؛
- ثامر ياسر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007؛
- جرينبرج جيرالد و بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات؛ ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني؛ دار المريخ للنشر؛ الرياض - السعودية؛ 2004؛
- جمال الدين مرسي؛ الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير؛ الدار الجامعية الإسكندرية؛ مصر؛ 2006؛
- حسن حريم؛ السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال؛ الطبعة الثالثة؛ دار الحامد؛ الأردن؛ 2009؛
- خالد مُجد بني حمدان و وائل مُجد صبحي إدريس؛ الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؛ 2007؛
- خضير كاظم حمود الفريجات؛ موسى سلامة اللوزي؛ إنعام الشهابي؛ السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة؛ مكتبة الجامعة الشارقة؛ إثراء للنشر والتوزيع الأردن؛ الطبعة الأولى؛ 2009؛
- رائد يوسف الحاج؛ إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي؛ دار غيداء للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛
- سامي فياض العزاوي؛ ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات؛ مركز البحوث معهد الإدارة العامة؛ السعودية؛ 2010؛
- سعد صادق بحيري؛ إدارة توازن الأداء؛ الدار الجامعية الإسكندرية؛ مصر؛ 2004؛

- سعيد بن ناصر الغامدي؛ أخلاقيات العمل: ضرورة تنمية ومصلحة شرعية؛ رابطة العالم الإسلامي؛ كتاب الكتروني العدد 2010/242؛
- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي؛ الإدارة والأعمال؛ الطبعة الثانية؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2008؛
- طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؛ دار وائل للنشر؛ الطبعة الأولى؛ 2005؛
- الطيب برغوث؛ مقدمة في الأزمة الحضارية والثقافية السنية؛ دار قرطبة؛ الطبعة الأولى؛ الجزائر؛ 2004؛
- عايد عبد الله العصيمي؛ المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة؛ اليازوري للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2015؛
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011؛
- عبد اللطيف بن أشنهو؛ التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1982؛
- علي خليل مصطفى؛ القيم الإسلامية والتربية؛ مكتبة إبراهيم حليبي؛ المدينة المنورة-السعودية؛ 1988؛
- غياث بوفلجة، القيم والثقافة والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998؛
- فرنسوا جيرو وآخرون؛ ترجمة وردية واشد؛ المراقبة الإدارية وقيادة الأداء؛ مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر؛ لبنان؛ 2007؛
- فلاح حسن الحسيني؛ إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز؛ الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006؛
- كامل بيري؛ إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات؛ دار المناهل اللبنانية؛ لبنان؛ 2008؛ ص33.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003؛
- مأمون حسين القاضي؛ نظرية المحاسبة؛ الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر؛ 2001؛ ص136.
- محفوظ أحمد جودة؛ إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات؛ دار وائل للنشر والتوزيع؛ الطبعة الثالثة؛ 2008؛
- مُجد الصيرفي؛ المسؤولية الاجتماعية للإدارة؛ دار الوفاء للطباعة والنشر؛ الاسكندرية؛ مصر؛ 2007؛
- مُجد بشير؛ الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ 2007؛
- مُجد بلقاسم حسن بملول؛ سياسة التخطيط وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر؛ الجزء الأول؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر؛ 1999؛
- مُجد جودت ناصر و علي الخضر؛ المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل؛ منشورات جامعة دمشق؛ سوريا؛ 2014؛
- محمود أبو بكر؛ التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2002؛
- محمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال؛ الطبعة الأولى؛ دار وائل للنشر؛ الأردن؛ 2002؛

- مسلم علاوي السعد وآخرون؛ بطاقة العلامات المتوازنة \_مدخل للإدارة المتوازنة؛ دار الكتب العلمية؛ بيروت؛ لبنان؛ الطبعة الأولى؛ 2012؛
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004؛
- مؤيد الفضل وآخرون؛ المشاكل المحاسبية المعاصرة؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ الأردن؛ 2002؛
- ناصر دادي عدون؛ اقتصاد المؤسسة؛ دار المحمدية؛ الجزائر؛ 1998؛
- ناصر قاسمي؛ الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري؛ دار الكتاب الحديث؛ القاهرة\_مصر؛ 2013؛
- نجم عبود نجم؛ المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة؛ الوراق للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2012؛
- نعمة عباس الحفاجي؛ ثقافة المنظمة؛ دار اليازوري للنشر والتوزيع؛ الأردن؛ 2009؛
- وائل مُجد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي؛ الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2007؛
- وائل مُجد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي؛ المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن؛ دار وائل؛ الأردن؛ 2009؛
- الرسائل والأطروحات:
- عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2011؛
- عبد الناصر رواحي؛ دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛ جامعة فرحات عباس سطيف؛ الجزائر؛ 2006/2005؛
- فؤاد مُجد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، رسالة دكتوراه، جامعة المستنصرية، 2003؛
- كمال بوقرة؛ المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية\_دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة؛ رسالة دكتوراه؛ غير منشورة؛ جامعة باتنة؛ الجزائر؛ 2008؛
- مُجد فلاق؛ مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال \_دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف؛ الجزائر؛ 2013/2014؛
- نوفان حامد مُجد العليمات؛ العوامل المؤثرة على الإفصاح المحاسبي لتكاليف المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية لشركات الصناعات البتروكيمياوية المساهمة الأردنية؛ رسالة ماجستير تخصص محاسبة- جامعة آل البيت؛ غير منشورة؛ الأردن؛ 2008؛
- وهيبة مقدم؛ تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة؛ جامعة وهران؛ الجزائر؛ 2013/2014؛



- عيسى مرزوقة، **القطاع الخاص و التنمية في الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة باتنة؛ 2007/2600؛
- **الملتقيات:**
- شعيب بونوة و زهرة بن مخلف؛ **التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية(حالة الجزائر)**؛ مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث: مظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية؛ جامعة بشار؛ الجزائر؛ 14-15 فيفري 2012 ؛
- كريم حارس العاني؛ **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية -دراسة تطبيقية في مملكة البحرين**؛ مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع: الريادة والابداع\_ إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة؛ جامعة فيلاديلفيا؛ الأردن؛ مارس 2005؛
- زكية مقري و نعيمة يحيوي، **دلائل اسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الاسلامي و الوضعي**، ورقة علمية مقدمة إلى: الملتقى الدولي الاول : الاقتصاد الاسلامي :الواقع و رهانات المستقبل، المركز الجامعي بگرداية -الجزائر، 23 و 24 فيفري 2011
- سناء عبد الكريم الحناق؛ **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**؛ مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات؛ جامعة ورقلة؛ الجزائر؛ يومي: 08-09 مارس 2005؛
- علي عبد الله؛ **التحولات وثقافة المؤسسة**؛ مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة؛ كلية العلوم الاقتصادية جامعة البلدة؛ الجزائر؛ يومي 20-21 ماي 2002؛
- مُجد الطعمانة؛ **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**؛ ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية؛ مصر؛ 2007؛
- وهيبه مقدم؛ **تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية... أم قطيعة، جامعة مستغانم، الجزائر؛ 23-24 أفريل 2012.
- **الدوريات:**
- الشيخ الداوي؛ **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**؛ مجلة الباحث؛ جامعة الجزائر؛ العدد 07/ 2009-2010؛
- صالح صالح؛ **أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ جامعة سطيف 1؛ العدد 03/2004؛
- الطيب داودي و ماني عبد الحق؛ **تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**؛ مجلة المفكر؛ جامعة بسكرة؛ العدد الثالث؛
- ماهر موسى درغام؛ **مروان مُجد أبو فضة؛ أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**؛ مجلة الجامعة الإسلامية؛ سلسلة الدراسات الإنسانية؛ المجلد 17؛ العدد 2؛ 2009؛

- مُجّد فلاق؛ الجهود العربية في إرساء المسؤولية الاجتماعية للشركات \_حالة الجزائر؛ مقال متوفر على الموقع:  
<http://www.csrna.net/index.php/2012-05-02-05-18-22/239-2012-07-16-16-30-14>
- مفرح بن سليمان القوسي "أخلاق العمل في الإسلام" متوفرة على الموقع:  
[/http://www.alukah.net/social/1295/32647](http://www.alukah.net/social/1295/32647)
- نادية راضي عبد الحليم؛ دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة؛ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الأزهر المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005؛
- نافذ فايز الهرش؛ قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على ابعاد هوفستد الثقافية: دراسة ميدانية "في المصارف التجارية الأردنية؛ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال؛ المجلد 4؛ العدد3؛ 2008؛
- نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000 ، دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، 2010،
- هاتو خلف لعبي؛ محاسبة التلوث البيئي؛ الأكاديمية العربية؛ الدنمارك؛ 2009؛
- وليد الحيايلى؛ نظرية المحاسبة؛ الأكاديمية العربية المفتوحة؛ الدانمارك؛ 2007؛
- يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية 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، جانفي 2007 ؛
- الاستدامة؛ مقال منشور على موقع الأمم المتحدة؛  
<http://www.un.org/ar/sustainablefuture/sustainability.shtml>
- حسين عبد الجليل آل غزوي؛ المشاكل المحاسبية المعاصرة؛ الأكاديمية العربية؛ الدانمارك؛ 2010؛
- السعيد بن يمينة؛ أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ جامعة المسيلة؛ الجزائر؛  
<http://drsaid.maktoobblog.com/13> المتوفرة على الموقع؛

- 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>
- Andrew L. Friedman and Samantha Miles ; **Stakeholders Theory and Practice**, Oxford University Press, 2006
- Archie B Carroll ; **Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct**, Business Society, USA, vol. 38, n° 3,1990
- 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)
- Aurélien Acquier et Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue, **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness**, Communication présentée au XVIII ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France, 2 au 5 juin 2009.
- 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)
- Bréard Pastor; **De L'individu à l'équipe: technique et outiles de management**; Ed Liaisons, Paris, 1999
- Bruno Boidin et Nicolas Postel et Sandrine Rousseau, **La responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste**, Presses universitaires du Septentrion, France, 2009
- Burr Stewart, **Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair**, TRB Aviation sustainability, Subcommittee ,2010
- Carroll, A. B ; **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders** ; Business Horizons, Vol. (34).1991
- Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, **le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004
- Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, **The Stakeholder Theory**, Stakeholder Theory of the MNC, December 2006
- D.Secchi ; **Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsabilit** ; International Journal of Managelent Reviews ;Vol 09/ Issue 4 ; 2007
- Daniel Beaupré et autres ; **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale** ; Revue internationale de psychosociologie ; Éditions ESKA ; 2008
- Daniel Mercure et autres ; **Culture et Gestion en Algérie** ;Edition ANEP ; L'Algérie ; 1997

- David AUTISSIER et autres, **l'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés**, Edition d'organisation, Paris, France, 2007
- Detrie Jean-Pierre; **Strategor: Politique Générale de l'entreprise, Stratigie, structure, décision Identité**; 4eme édition: Dunad; Paris; 2005
- Emmanuelle REYNAUD, **Le développement durable au cœur de l'entreprise**, Dunod, Paris,2006
- George Olusoji & all; **Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and Tested: The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc - A Qualitative Study**; Internasial Reusiness Researctch vol; no9; 2012
- H.Nanchai, **Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development**, Springer, London, 2009
- Hofstede Greet & Get Aan Hofstede; **Culture & organization :software of the mind**; Mc Graw\_Hill; Inc; New York; 2005
- Hofstede Greet and all; **Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative study across Twenty Cases**; Administrative Science Quareterly; No 35 ;1990
- Holmes, Sundra I, **"Corporate Social; Performance and Present Areas of Commitment"**. Academy of Management Journal. Vol. 20, 1985
- Igalens Jacques & Gond Jean-Pascal ; **La Mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données arese** ; Revue de Gestion des Ressources Humaines, Eska ;2003
- ISO ,**Discovering IS026000**,2010: 09 : [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Ivana Rodié; **Responsabilité sociale des entreprises-le développement d'un cadre européen**; mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'étude européennes ; Genève; Avril 2007
- Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen; **La Création de Valeur de l'entreprise**, 2ème édition, éd: ECONOMICA, Paris, 2001
- Joan V. Gallos ; **Organization Development** ; Jossey-Bass ; San Francisco ; 2006
- Johan Anselmsson, Ulf Johansson, **"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, n°10, 2007
- June Keith Davids ; **Five Proposition for social responsibility** ; Business Horizon ; 1975
- Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action** ; Harvard Business School Press, September 1996
- 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/culture%20book-chapter%201.pdf>
- Kotter, J. P, **Leading change**, Boston: Harvard Business School Press1996

- Laufer, William, **Social accountability and corporate greenwashing**, kluwer academic publishers, Netherlands, Vol. 43, No.3, 2003
- Mats Alvesson ;**Understanding Organizational Culture** ; SAGE Publications ; London ; 2002
- Michael e. porter, **Competitive strategy techniques for analyzing industries an competitors**, the free press, 1985
- Michel Capron ;" **L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation**" ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N07 ;Université de Paris 12 ; Saint Denis
- Michel Gervais; **Contrôle De Gestion**; Economica; Paris; France; 1997
- Mohammed Belal Uddin & all ; **Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility** ; Daffodil International University Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 1, January 2008
- Olivier DEVILLARD & Dominique REY ; **Culture d'entreprise: un actif stratégique** ; Dunod, Paris, 2008
- Paul Pinto; **La Performance Durable**; Ed Dunad; Paris; 2003
- Pierre Marin et Eric Delavallée; **Le Management à l'écoute de sociologue**; edition d'organisation; Paris; 2000
- Porter, Michael E., & Kramer, Mark R., "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard business Review, December 2006
- Richard R. Gesteland ; **Cross-Cultural Business Behavior** ; Copenhagen Business School Press ; Denmark ; 3 Edition 2002
- Richard Saparnot, **Le Management du Changement**, Magnard\_Vuibret, paris, 2010
- Robbins Stephen; **Organization Theory: Structure, desing and Application**; 3rd edition; EngleWood Cliffs; New Jersey: Prentice;\_Hill; 1990
- Robert Kaplan & David Norton; **Le tableau de bord prospectif** ; Éditions d'Organisation, Paris, 2003
- Ruth Alas ; **Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility** ; ENGINEERING ECONOMICS ; No 1 (61) ;2009
- Sylvie Saint-Onge et Victor Haines; **Gestion Des Performances Au Travail**; De Boeck; Belgique; 2007
- The Hofstede Center; **Organisational Culture :Dimensions** ; <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>.
- Valéry Michaux, "**Cours Organisation et Comportement**", 2006/2007(PPT); disponible sur le site: <http://www.planetema.net/~GODBILL/2010/4.Culture%20organisationnelle.ppt>
- Vincent Plauchet; **Mesure et Amélioration des Performances Industrielles**; Tome 2 UPMF; France; 2006
- Yves de Rongé & Karine Cerrada ; **Contrôle de gestion**, Pearson Education France ;Paris ; 2009.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	اهداء
II	شكر و تقدير
III	خطة الدراسة
أ - ز	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
6	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
8	المطلب الثالث: فوائد وأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
13	المطلب الرابع: مناهج وخيارات المسؤولية الاجتماعية
16	المبحث الثاني: نظريات و أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
16	المطلب الأول: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
21	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
23	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور اسلامي
26	المبحث الثالث: الأداء الاجتماعي
27	المطلب الأول: ماهية الأداء الاجتماعي
29	المطلب الثاني: نماذج قياس الأداء الاجتماعي
46	المبحث الرابع: ايزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية
46	المطلب الأول: ماهية ايزو 26000
52	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000
54	المطلب الثالث: واقع مواصفة ايزو 26000 في الجزائر
56	خلاصة الفصل الأول
57	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
58	مقدمة الفصل الثاني
59	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
59	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
63	المطلب الثاني: خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية
66	المطلب الثالث: عناصر و أنواع الثقافة التنظيمية

71	المبحث الثاني: إدارة الثقافة التنظيمية
71	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها
74	المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية
81	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة
87	المبحث الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية
87	المطلب الأول: نموذج هوفستيد (1984) Hofstede
89	المطلب الثاني: نموذج روبينز (1990) (Robbins)
90	المطلب الثالث: نموذج العطية ( ماجدة العطية، 2003)
91	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في الفكر الاسلامي
96	المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة
97	المطلب الأول: مراحل دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية وثقافة المؤسسة
102	المطلب الثاني: الالتزام الأخلاقي ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة
104	المطلب الثاني: الالتزام التطوعي والخيري قيمة سائدة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة
106	المطلب الثالث: الالتزام القانوني ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة
107	المطلب الرابع: الالتزام الاقتصادي قيمة أساسية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة
109	خلاصة الفصل الثاني
110	الفصل الثالث: مجتمع ومنهجية الدراسة الميدانية
111	مقدمة الفصل الثالث
112	المبحث الأول: مسيرة الثنائية الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
112	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأثيرها على ثقافتها التنظيمية ومسؤوليتها الاجتماعية
118	المطلب الثاني: المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية
121	المطلب الثالث: الإطار القانوني والتنظيمي للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر
126	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
126	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات
130	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية
132	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
137	خلاصة الفصل الثالث
138	الفصل الرابع: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
139	مقدمة الفصل الرابع
140	المبحث الأول: اختبار الفرضية الأولى
142	المطلب الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة



148	المطلب الثاني: طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة حسب خصائص المؤسسات محل الدراسة
152	المطلب الثالث: الإجابة على الفرضية الأولى
155	المبحث الثاني: اختبار الفرضية الثانية
155	المطلب الأول: واقع إدراك إطارات المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
158	المطلب الثاني: واقع ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة لمسئوليتها الاجتماعية
160	المطلب الثالث: الإجابة على الفرضية الثانية
163	المبحث الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
165	المطلب الأول: الأداء تجاه المالكين والعاملين
166	المطلب الثاني: الأداء تجاه المستهلكين والمجتمع المحلي
168	المطلب الثالث: الأداء تجاه البيئة والحكومة
170	المطلب الرابع: الأداء تجاه المنافسين وجماعات الضغط
173	المطلب الخامس: واقع التزام المؤسسات محل الدراسة بمسئوليتها الاجتماعية وفقا لخصائصها
179	المطلب السادس: الإجابة على الفرضية الثالثة
184	المبحث الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
186	المطلب الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح
200	المطلب الثاني: الإجابة على الفرضية الرابعة
204	المبحث الخامس: تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تقديم المقترحات
204	المطلب الأول: النتائج المرتبطة بالثقافة التنظيمية
207	المطلب الثاني: النتائج المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية
209	المطلب الثالث: النتائج المرتبطة بتأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية
213	المطلب الرابع: الاقتراحات
215	خلاصة الفصل الرابع
216	<b>خاتمة</b>
225	<b>قائمة المراجع</b>
234	<b>قائمة المحتويات</b>
238	<b>قائمة الجداول</b>
241	<b>قائمة الأشكال</b>
242	<b>قائمة الملاحق</b>
248-243	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الآثار الاقتصادية الناجمة عن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(01-01)
22	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	(02-01)
35	مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن	(03-01)
123	تزايد شهادات إيزو في الجزائر	(01-03)
128	وصف محتوى الاستمارة	(02-03)
128	مقياس ليكرت الحماسي	(03-03)
129	معامل الثبات الكلي (الفاكرونباخ)	(04-03)
130	اختبار التوزيع الطبيعي	(05-03)
131	معياري مقياس التحليل	(06-03)
132	قائمة المؤسسات محل الدراسة	(07-03)
133	توزيع المؤسسات حسب طبيعة الملكية	(08-03)
134	توزيع المؤسسات حسب الحجم	(09-03)
134	توزيع المؤسسات حسب شهادات الايزو المتحصل عليها	(10-03)
135	توزيع أفراد العينة وفقا لمحور البيانات الشخصية	(11-03)
142	بعد النفوذ الوظيفي كما يدركه المبحوثين	(01-04)
143	بعد الفردية مقابل الجماعية كما يدركه المبحوثين	(02-04)
145	بعد الغموض مقابل المرونة كما يدركه المبحوثين	(03-04)
147	بعد الذكورة مقابل الأنوثة كما يدركه المبحوثين	(04-04)
148	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تعزى إلى طبيعة الملكية في المؤسسات عينة الدراسة	(05-04)
149	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفقا لطبيعة الملكية	(06-04)
151	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تعزى إلى حجم المؤسسات عينة الدراسة	(07-04)
152	أبعاد نموذج هوفستيد الرباعي ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة	(08-04)
156	مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من وجهة نظر المبحوثين	(09-04)

157	درجة تبني المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المبحوثين	(10-04)
159	النشاطات التي تقوم بها المؤسسات في إطار ممارستها للمسؤولية الاجتماعية	(11-04)
164	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المالكين	(12-04)
165	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه العاملين	(13-04)
166	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المستهلكين	(14-04)
167	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المجتمع المحلي	(15-04)
168	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه البيئة	(16-04)
169	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه الحكومة	(17-04)
170	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه المنافسين	(18-04)
171	التزام المؤسسات محل الدراسة تجاه جماعات الضغط	(19-04)
173	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق لالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسات عينة الدراسة	(20-04)
175	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وفقا لطبيعة الملكية	(21-04)
176	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق لالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزى إلى حجم المؤسسات عينة الدراسة	(22-04)
180	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات محل الدراسة لالتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وفقا للحجم	(23-04)
180	درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح	(24-04)
185	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المالكين	(25-04)
187	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين	(26-04)
188	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين	(27-04)
191	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية	(28-04)

	الاجتماعية تجاه المجتمع	
192	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة	(29-04)
194	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة	(30-04)
195	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المنافسين	(31-04)
197	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط	(32-04)
200	نتائج تأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح الثمانية	(33-04)
201	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح	(34-04)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	هيكل الدراسة	(01)
15	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	(01-01)
28	الأداء الاجتماعي (الشامل)	(02-01)
36	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(03-01)
38	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام	(04-01)
40	نموذج أصحاب المصالح	(05-01)
49	الشكل التوضيحي لمواصفة ايزو 26000	(06-01)
71	محددات الثقافة التنظيمية	(01-02)
83	الثقافة التنظيمية والفعالية	(02-02)
85	التأثيرات (ثقافة / هيكل / سياسات)	(03-02)
101	المراحل المقترحة لدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة	(04-02)
141	تقييم الفرضية الرئيسية الأولى	(01-04)
154	الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى	(02-04)
162	الإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية	(03-04)
163	تقييم الفرضية الرئيسية الثالثة	(04-04)
180	الإجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة	(05-04)
181	تقييم الفرضية الرئيسية الرابعة	(06-04)
199	تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل طرف من أصحاب المصالح	(07-04)
203	الإجابة على الفرضية الرئيسية الرابعة	(08-04)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
238	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الدراسة	01
239	استمارة الدراسة المعتمدة	02

## الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

فيما يلي أسماء السادة الأساتذة محكمي استبيان الدراسة وقد تم ترتيبها حسب الترتيب الأبجدي للحروف

الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ	
جامعة الكوفة- العراق	أستاذ التعليم العالي	عامر عبد الكريم الذبجاوي	1
جامعة سطييف 1	أستاذ محاضر	عبد الرحمان العايب	2
جامعة سطييف 1	استاذ محاضر	عبد الناصر رواجي	3
جامعة سطييف 1	أستاذ التعليم العالي	عبد الوهاب بلمهدي	4
جامعة سطييف 1	أستاذة محاضرة	فتيحة ونوغي	5
جامعة الكوفة- العراق	أستاذ التعليم العالي	قاسم مُجد العنزي	6
جامعة سطييف 1	أستاذ محاضر	مراد سكاك	7
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة	وهيبة مقدم	8

## الملحق رقم 02: استمارة الدراسة

الاستمارة رقم:

المؤرخة في:

اسم المؤسسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة فرحات عباس سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

### الاستمارة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

\_\_دراسة حالة بعض المؤسسات\_\_

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال

لهذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستمارة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونه مناسباً، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

- الاستمارة موجهة لإطارات المؤسسة
- علماً بأن المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

التعريف بمتغيرات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ والمعتقدات والقيم التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة، وتمثل النظام الذي يتبناه الأفراد ويتعاملون وفقه سواء فيما بينهم أو مع العالم الخارجي. وقد تم استخدام نموذج هوفستيد العالمي لمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية.

المسؤولية الاجتماعية: هي عقد طوعي تلتزم به منظمات الأعمال تجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصالح (المالكون، البيئة، الحكومة، المنافسون، العاملون، جماعات الضغط، المجتمع المحلي، المستهلكون) تتحقق فيه المنفعة المتبادلة وتقوم المنظمة بواجباتها تجاه البيئة والمجتمع سعياً منها لتحقيق التنمية والرفاهية لكل الأطراف، ولقد وضعت منظمة التقييس العالمية ISO مواصفة ارشادية سنة 2010 هي المواصفة ISO26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ضمن هذا الاستبيان تم اعتماد نموذج أصحاب المصالح لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية وهو من بين أهم النماذج المستعملة عالمياً.



أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
3. المستوى الوظيفي:  مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  إطار
4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنة  10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. مؤسسة:  عمومية  خاصة  مختلطة
6. عدد عمال المؤسسة:.....عامل
7. المؤسسة متحصلة على شهادة: ISO14001 للبيئة  ISO9001 للجودة  ISO26000 للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: نموذج الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	بدون رأي (محايد)
<b>النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة):</b>					
تتيح لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأي في أمور عملي					
تمنحني الإدارة الثقة والاستقلالية في إنجاز مهامي					
تقوم الإدارة بتفويضي صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
تقوم المؤسسة بالتشاور مع العاملين فيها في اتخاذ القرارات					
<b>الفردية مقابل الجماعية:</b>					
أشعر أنني حر في المؤسسة التي أعمل فيها					
تشجع الإدارة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي					
أفضل العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي					
يتخلى العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة					
<b>تجنب المخاطرة</b>					
تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف تجاه مهامي					
يستطيع المدير أن يغير خطة العمل تبعاً للموقف					
تشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة					
يملك العامل القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد ومجهول					
<b>الذكورة مقابل الأنوثة:</b>					
الأداء هو المعيار الحقيقي لتقييم أداء الأفراد					
عدم وجود فوارق عنصرية (بين الرجل والمرأة) ولا جهورية في المؤسسة					
تمتع الإدارة المرأة الأدوار القيادية والمناصب العليا في المؤسسة وفقاً لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب					
لا تفرق الإدارة بين الرجل والمرأة في توزيع المهام إلى على أساس الكفاءة					

1. ما هي نظرتك للمسؤولية الاجتماعية.....
- .....
- .....
2. ماذا تعني لك المسؤولية الاجتماعية؟
- التزام تجاه المجتمع  التزام تجاه الأفراد  التزام تجاه حماية المستهلك  التزام تجاه البيئة
- التزام تجاه المالكين  التزام تجاه جماعات الضغط  التزام تجاه الحكومة  التزام تجاه المنافسين
- كل ما سبق ذكره
3. المسؤولية الاجتماعية هي عمل تطوعي تتبناه المؤسسة طوعيا ولا توجد قوانين تجبرها على ذلك  نعم  لا
4. نحن نتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية ونسعى لدمجها في ثقافتنا التنظيمية وسياسات وإجراءات المنظمة للمؤسسة
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة  محايد
5. ماذا تعرف عن ISO26000.....
- .....
6. المؤسسة تقوم بالنشاطات التالية في إطار ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية (ضع علامة X في المكان المناسب)

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	دون رأي (محايد)
1. تدعم المؤسسة التي انتمي إليها الجمعيات الخيرية					
2. تساهم المؤسسة في دعم النشاطات الشبابية					
3. تساهم المؤسسة في مشاريع حماية البيئة					
4. توفر المؤسسة الأمن والسلامة المهنية للعاملين فيها					
5. تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية لعمالها بشكل دوري					
6. تقوم المؤسسة بتقديم قروض للعمال لمساعدتهم في حل مشاكلهم المالية					
7. تشارك المؤسسة في نشاطات جمعية حماية المستهلك					
8. تقوم المؤسسة بإجراء بحوث السوق لسير الآراء بشكل دوري حول رضا عملائها عن الخدمات التي تقدمها لهم					
9. تعمل المؤسسة على استقبال شكاوى العملاء					
10. تأخذ المؤسسة اقتراحات العملاء بعين الاعتبار					

تتحقق المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة تجاه مختلف أطراف المصالح وذلك من خلال:

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	دون رأي (محايد)
<b>1. المالكون</b>					
تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق عوائد مالية تتناسب وحجم الاستثمارات					
تسعى المؤسسة إلى تكوين سمعة متميزة في مجال عملها					
تسعى إدارة المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات من أجل تحقيق عوائد مالية عالية					
تقوم إدارة المؤسسة بإعطاء الأولوية لحماية أصولها (المادية وغير المادية)					
<b>2. العاملون</b>					
نظام الرواتب والأجور عادل يتماشى الجهود المبذولة من طرف العاملين					
توفر المؤسسة فرص كثيرة للترقية في مختلف المجالات الوظيفية					
تولي المؤسسة اهتماما بتدريب العاملين					
تسعى إدارة المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل للعاملين					
هناك شعور لدى العمال بالرضا عن العطل التي تمنحها المؤسسة					
<b>3. المستهلكون</b>					
تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات للمستهلكين					
تقوم المؤسسة بإشعار المستهلكين بالخدمات الجديدة في حينها					
تتبع المؤسسة سياسة تسعيرية تحافظ على المستهلكين وتقوي جسور الثقة والولاء					
تستجيب المؤسسة بشكل سريع للتغيرات في احتياجات المستهلكين					
توفر المؤسسة الإرشادات حول استخدام المنتجات					
<b>4. المجتمع المحلي</b>					
تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة					
تقوم المؤسسة برعاية نشاطات ثقافية محلية					
تعمل المؤسسة على توظيف العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة					
تسعى المؤسسة لتبادل الخبرات مع المؤسسات المحلية والدولية					
تسعى المؤسسة إلى توعية المجتمع بالمواضيع المتعلقة بالسلامة المهنية والبيئية					

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	دون رأي (محايد)
<b>5. البيئة المحيطة</b>					
تتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي بمكوناته (المياه، الهواء، التربة)					
تسعى المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة					
تسعى المؤسسة للتشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة عملها					
لدى المؤسسة وسائل متعددة لمعالجة المنتجات الضارة بالبيئة المحيطة بها					
<b>6. الحكومة</b>					
تلتزم المؤسسة بالتشريعات الصادرة عن الحكومة					
هناك توجه من قبل المؤسسة نحو احترام تكافؤ فرص التوظيف					
تعطي المؤسسة أولوية نحو تسديد كافة التزاماتها المالية (الضرائب والرسوم)					
تساهم المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية المتعلقة بالقضاء على البطالة					
تقوم المؤسسة بتدريب وإعادة تأهيل الأفراد القادمين من القطاع العام والخاص					
<b>7. المنافسون</b>					
تدرك المؤسسة خصائص المنتجات التي يقدمها منافسيها					
تتبع المؤسسة إستراتيجية منافسة نزيهة					
لا تملك المؤسسة سياسة استقطاب للعاملين من المؤسسات المنافسة					
لدى المؤسسة نظام معلومات موثوق حول المنافسين					
لدى المؤسسة إدراك واضح بالموقع الذي تحتله بين منافسيها					
<b>8. جماعات الضغط</b>					
تقوم المؤسسة بتقديم معلومات دقيقة وموثوقة للصحافة والإعلام حول طبيعة عملها					
لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المنظمات المختصة بحماية المستهلك					
تحتزم المؤسسة الدور الاجتماعي والأنشطة التي تلعبها جماعات حماية البيئة					
تحتزم المؤسسة رأي النقابات العمالية					

**تمت بحمد الله**

**نشكر تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير**

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في كل من ولايتي سطيف و برج بوعرييج.

وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى توفر الأبعاد الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية وهي: النفوذ الوظيفي، الجماعية مقابل الفردية، تجنب المخاطرة والذكورة مقابل الأنوثة، بدرجات مقبولة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة، ولكن هذا لا ينفي ممارسة هذه المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية ولو بدرجة مقبولة، وإن كان هناك تفاوت في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف أصحاب المصالح، حيث كانت الممارسة مقبولة جدا تجاه المالكين، في حين تمارس بشكل مقبول تجاه كل من العمال، المستهلكين، البيئة، الحكومة، المنافسين وجماعات الضغط، أما فيما يخص الالتزام تجاه المجتمع فكان بدرجة متوسطة وهذا ما يجعل المؤسسات محل الدراسة بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة. فيما يخص تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح، أعطت النتيجة بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن فرضها بقوة القانون وإنما يجب أن تنبع من قيم المؤسسة ومبادئها.

في الأخير قدمت هذه الدراسة جملة من الاقتراحات و التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال العمل على غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية مفهوما وممارسة ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات وقبل ذلك رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية والانتقال بها من مجرد برامج إلى قيم مترسخة في ثقافتها التنظيمية.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، نموذج هوفستيد، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أصحاب المصالح، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## Summary:

This research aims to study the problematic of the impact of the organizational culture on the social responsibility of the enterprises through empirical study of some of enterprises operating in the districts of Setif and Bordj Bou Arreridj.

The empirical study revealed that the four dimensions composing the organisational culture of Hofstede model were available: the career influence, the collectivity against the individuality, risk avoidance and the masculinity against the femininity. The availability of this components had an accepted degrees in the organizational culture of the firms under study, the research also showed the absence of the culture of the social responsibility in the same sample, but that does not deny the existence of some social responsibility practices in these firms, with acceptable levels. Though, there was some variation in the degree of commitment to the social responsibility toward the stakeholders, whereas the practices were very acceptable toward the owners. The same practices can be considered as acceptable toward: employees, consumers, environment, government, competitors and the lobbies. However, the same empirical study showed that the commitment towards the community was moderate, thus, we can assert that the firms under study are far from to be considered as citizenship firms. Concerning the impact of the prevailing organizational culture on the commitment to the social responsibility towards the various stakeholders, the study revealed the social responsibility can not be imposed by the force of law, but it must be stemmed from the organization's values and principles.

Finally, the study suggests a number of recommendations that aim to enhance the practices of the social responsibility in the Algerian firms, through working on establishing the culture of the social responsibility within the organizational culture of the firms, and also in the mission and the strategic vision which must be transformed from simple programs to values rooted in the culture of the firm.

**Key words: organizational culture, Hofstede model, corporate social responsibility, stakeholders, Algerian firms.**