

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

اعداد الطلبة:

مشتة رشيد

عروسي أسامة

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم بلدية حمام الضلعة
ولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بتغة صونيا
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. فراحتية العيد
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. قاسمي كمال

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا
محمد النبي الأمين وعلى آله وصحبه اجمعين
الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذا العمل، فالشكر لله أولاً وأخراً
الشكر للوالدين والعائلة الكريمة على مختلف الدعم والمساندة لإتمام
هذا العمل.
الشكر للأستاذ المشرف الدكتور "فراحتية العيد" فله جزيل الشكر
والعرفان على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي ساهمت كثيراً في تحديد
مسار هذا العمل،
الشكر كذلك للأستاذة الذين لم يخلوا علينا بالمساعدة والنصح وعلى
رأسهم الأستاذ الدكتور "غربي حمزة" والأستاذة "حنان بن ضياف"،
كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل القائمين على المؤسسة محل الدراسة
لمساعدتهم لنا في انجاز العمل فلهم منا أسمى عبارات الشكر
والعرفان.

نسأل الله العلي القدير ان يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم
فان أصبنا فمن الله وان اخطئنا فمن أنفسنا ومن الشيطان

إهداء

اهدني هذا العمل المتواضع الى روح ابي الطاهرة رحمه الله
واسكنه الفردوس الأعلى، وأيضاً الى الوالدة الكريمة حفظها
الله وأمد في عمرها

الى اخوتي واخواتي والى عائلتي الصغيرة
(زوجتي عفاف واولادي، مراد، ابتهاج، اسراء، افنان،)
الى كل من مد لي يد العون من بعيد او قريب والى كل من
يعرفني وخاصة زميلي وكديقي أسامة
وعمال الوكالة الوطنية للقرض المكنف بالمسيلة
والله الموفق

رشيد

إهداء

إلى من يعجز اللسان عن تبييلهما، وتنفق القلوب لذكرهما، إلى
من أعطاني دون ملل وكبرا من أجلي دون كلال، إلى من لو
جاز السجود لغير الله لسجدت لهما وقبلت قدميهما الشريفتين.
والداي الكريمين (محمد (بريحي)، حمامة)
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء (فريد - الدراجي - عبد
الكريم - فاطمة الزهراء - مليكة)
إلى نصفي الثاني وشريكة حياتي..... زوجتي كريمة.
إلى كل رفقائي وأصدقائي وزملائي في العمل
بلدية حمام الضلعة
إلى أعضاء الفرع النقابي لاتحاد العام للعمال الجزائريين
UGTA لبلدية حمام الضلعة: (الميلود. عبد الخالق.
حسن. أحسن)
إلى صديقي وزميلي المثابر صاحب القلب الطيب.....
مشتة رشيد
أهدي ثمرة عملي هذا.

أسامة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتم الاعتماد على نموذج خاص تم من خلاله دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة حسب نموذج هوفستيد العالمي والمتمثلة في النفوذ الوظيفي (التفاوت الوظيفي) والفردية مقابل الجماعية وتجنب المخاطرة والذكورة مقابل الانوثة مع المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع بأبعادها الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي و الخيري)، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ، حيث تم تحليل 32 استمارة، وطبقت بمؤسسة لافارج هولسيم ببلدية حمام الضلعة ، وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات.

توصلنا الى عدة نتائج أبرزها انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية وفق نموذج هوفستيد وابعاد المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، مسؤولية اجتماعية، مؤسسة لافارج، بلدية حمام الضلعة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
/	شكر وعرفان
/	الاهداء
VII	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VII	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية	
02	تمهيد الفصل
02	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
02	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
03	أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
04	ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية
06	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية
06	1- أهمية الثقافة التنظيمية
07	2- خصائص الثقافة التنظيمية
09	المطلب الثالث: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية
09	1- عناصر الثقافة التنظيمية
10	2- أنواع الثقافة التنظيمية

فهرس المحتويات

14	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الخامس: ابعاد الثقافة التنظيمية
19	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية
24	المطلب الثالث: أهمية وعناصر المسؤولية الاجتماعية
24	أولاً- أهمية المسؤولية الاجتماعية
25	ثانياً- عناصر المسؤولية الاجتماعية
26	المطلب الرابع: مبادئ وابعاد المسؤولية الاجتماعية
26	1- مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفات ايزو 26000
29	2- ابعاد المسؤولية الاجتماعية
31	المطلب الخامس: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
34	تمهيد الفصل
34	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة لافارج حمام الضلعة
37	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
37	1- مرحلة اعداد الاستمارة
37	2- وصف محتويات الاستمارة
38	3- قياس ثبات وصدق الاستمارة
39	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

فهرس المحتويات

43	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان.....
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ..
44	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية
50	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات المسؤولية الاجتماعية
56	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
56	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
58	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
60	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
61	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	طبيعة تأثير المسؤولية الاجتماعية في مختلف الأطراف المشاركة	01-01
38	وصف محتوى الاستمارة	01-02
38	مقياس ليكارت الخماسي	02-02
39	معامل الثبات الكلي (الفأكرونباخ)	03-02
40	اختبار التوزيع الطبيعي	04-02
41	معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول الخاص بمتغير الثقافة التنظيمية	05-02

فهرس المحتويات

42	معامل الارتباط لفقرات المحور الأول الخاص بمتغير المسؤولية الاجتماعية	06-02
42	معيار مقياس التحليل	07-02
43	توزيع عينة الدراسة	08-02
44	توزيع افراد العينة وفق محور البيانات الشخصية	09-02
45	اتجاهات العينة حول بعد النفوذ الوظيفي	10-02
46	اتجاهات العينة حول بعد الفردية مقابل الجماعية	11-02
47	اتجاهات العينة حول بعد تجنب المخاطرة	12-02
49	اتجاهات العينة حول بعد الذكورة مقابل الانوثة	13-02
50	اتجاهات العينة حول متغير الثقافة التنظيمية	14-02
51	اتجاهات العينة حول البعد الاقتصادي	15-02
52	اتجاهات العينة حول البعد القانوني	16-02
53	اتجاهات العينة حول البعد الاخلاقي	17-02
55	اتجاهات العينة حول البعد الخيري	18-02
56	اتجاهات العينة حول متغير المسؤولية الاجتماعية	19-02
57	الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النفوذ الوظيفي على المسؤولية الاجتماعية	20-02
57	نتائج تحليل التباين بين بعد النفوذ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية	21-02
59	الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الفردية/الجماعية على المسؤولية الاجتماعية	22-02
59	نتائج تحليل التباين بين بعد الفردية/الجماعية والمسؤولية الاجتماعية	23-02
60	الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية	24-02
60	نتائج تحليل التباين بين بعد تجنب المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية	25-02
62	الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الذكورة/الانوثة على المسؤولية الاجتماعية	26-02
62	نتائج تحليل التباين بين بعد الذكورة/الانوثة والمسؤولية الاجتماعية	27-02
63	الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية	28-02
63	نتائج تحليل التباين بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية	29-02

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هيكل الدراسة	ت
01-01	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Hellriegel et al 2001	15
02-01	ابعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج هوفستيد (HOFESTEDE 1980)	18
03-01	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	28
04-01	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	29
01-02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج	36

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	75
02	طلب مساعدة من اجل الدراسة	79
03	تصريح شرفي بالالتزام بالمعايير المهنية	80

في غمرة التغييرات الكبيرة التي صاحبت العالم اليوم، أضحت كل الحواجز التي تفصل بين الدول غير موجودة وأصبحت المنظمات في عالم شاسع ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض، وأي تغيير يحدث ولو كان يبعد مسافة قارة سيؤثر عليها بشكل أو بآخر، وعليه غدت اليوم المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع. لها حقوق كما عليها واجبات. ولعل من أهم واجباتها والتي تبرز يوماً بعد يوم "خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته المستدامة"، وهذا ما أضاف إلى مسؤوليات المؤسسة مسؤولية جديدة ألا وهي المسؤولية الاجتماعية.

اذ تعد المسؤولية الاجتماعية من المسائل الهامة التي تهدف إلى استدامة الأنشطة الاقتصادية والاستفادة من النمو الاقتصادي بشكل عادل. فيجب على المؤسسة أن تكون أكثر استجابة وتوازناً فيما يتعلق بدورها الاجتماعي وتحقيقها لمصالح مختلف الفاعلين.

أن هذه الاستجابة تتطلب وعياً كبيراً من أفراد المؤسسة بمصالح المجتمع، بل تتعداه إلى التزامها أخلاقياً اتجاهه، ويعتبر الفرد هو مصدر مختلف السلوكيات داخل المؤسسة، والتي بدورها تمثل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تشكل في مجملها الثقافة التنظيمية.

وعلى اعتبار أن المورد البشري هو أهم موارد المؤسسة، فإن هذه الأخيرة ملزمة ببناء ثقافة قوية تميزها عن غيرها من المؤسسات والتي تعد بطاقة شخصية خاصة بها.

ومن هذا المنطلق فإن تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومحاولة دمجها ضمن ثقافتها التنظيمية وقبل ذلك ضمن رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، سوف يمكن الأفراد والإدارة في المؤسسة من تبني هذه الأبعاد والعمل على تعزيزها وتطبيقها على أرض الواقع،

- إشكالية الدراسة:

أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية ليس قانونياً في أغلب الأحيان، وإنما أخلاقياً بالدرجة الأولى، ولأنه كذلك فعليه أن يكون مترسخاً في قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية؛ وليس مجرد شعارات تتبناها. فإذا نجحت المؤسسة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تعزز المسؤولية الاجتماعية تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها نحو خدمة المجتمع.

وفي ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة لافارج هولسيم حمام الضلعة؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد النفوذ الوظيفي على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد الفردية مقابل الجماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

3- هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد تجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

4- هل هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكورة مقابل الانوثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية والاجابة عن الأسئلة المطروحة نضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة، لنقوم باختبار صحتها من عدمه لاحقا وهي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة لافارج

- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النفوذ الوظيفي على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الفردية مقابل الجماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل

الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكورة مقابل الانوثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل

الدراسة

- أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال لقاء الضوء على طبيعة القيم والابعاد المكونة للثقافة التنظيمية وتوضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

- اهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة وعلى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية بالإضافة الى تحقيق ما يلي:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة لافارج حمام الضلعة وأهم الابعاد المكونة لها؛

- معرفة مدى مساهمة مؤسسة لافارج حمام الضلعة في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛

- تحديد طبيعة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على التزام المؤسسة محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية؛

5- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** مؤسسة لافارج للأسمنت حمام الضلعة
- **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من عام 2024 وبالضبط من 2024/04/25 الى غاية 2024/05/03؛
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد الرباعي (كمتغير مستقل) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (كمتغير تابع) ونتائج البحث تستند الى دقة إجابة المبحوثين من جهة ومن جهة أخرى دقة أداة الدراسة؛ كما تمثلت الدراسة على الابعاد المكونة للثقافة التنظيمية والمتمثلة في النفوذ الوظيفي، الفردية مقابل الجماعية، تجنب المخاطرة، والذكورية مقابل الانوثة؛ وعلى الابعاد التالية للمسؤولية الاجتماعية وهي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري؛

- **الحدود البشرية:** وتتمثل في عمال واطارات مؤسسة لافارج؛

6- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا هذه على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- **في الجانب النظري:** تم استعمال المسح المكتبي، من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، وكذا المقالات والمجلات العلمية ورسائل الدكتوراه؛
- **في الجانب التطبيقي:** تماشيا وموضوع الدراسة استخدمنا أسلوب الاستمارة (الاستبيان) في جمع البيانات والمعلومات عن مصادرها الأولى في الميدان العملي للمؤسسة محل الدراسة؛

7- أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا الى اختيار الموضوع، نلخص أهمها فيما يلي:
- الأهمية المتزايدة لموضوع الثقافة التنظيمية وأهميتها في تسيير الافراد والجماعات، وكذا محاولة
 - معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية
 - محاولة معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية
 - توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

8- الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي يهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في بناء إشكالية تنتهي بما توصلت إليه هذه الدراسات، ولقد تم الاطلاع على العديد منها فيما يخص موضوع بحثنا ومنها:

الدراسات بالعربية:

❖ دراسة يوسف جوادي (2013) مقال بعنوان إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - نموذج هوفستيد الرباعي الابعاد للثقافة اطار للتحليل - : و جرت الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، حيث هدفت الدراسة لقياس قيم إدارة الموارد البشرية التي تحكم تصرفات المديرين والاداريين في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحليلها ضمن اطار مدخل ثقافة المؤسسة، وذلك على ضوء التقسيمات التي وضعها هوفستيد والتي عبر عنها في صورة أربعة ابعاد من الثقافة وتم التوصل من خلال الدراسة الى 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 فان الوعي بالذات وبالأخرين حل جيد لبناء القيمة الأخلاقية الصارمة، وهي بذلك تعكس التفهم العميق للأخرين وهي أساس العلاقات الإنسانية

❖ دراسة وهيبة مقدم (2014/2013) رسالة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان: تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر_ دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري_: هدفت هذه الرسالة الى دراسة واقع المسؤولية الاجتماعية في مجموعة من المؤسسات التي تنشط في الغرب الجزائري، وذلك من اجل معالجة إشكالية تتمثل في تقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية وخلصت هذه الدراسة الى ان هذه المؤسسات محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط على العموم ، حيث كانت ممارستها جيدة اتجاه كل من المساهمين والمستهلكين ، في حين انها تمارس مسؤولياتها البيئية ومسؤولياتها اتجاه العاملين والموردين بشكل متوسط ، ولا تمارس مسؤولياتها اتجاه المجتمع، وكشفت الدراسة على عدد من العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية؛

❖ دراسة بهلولي سارة (2016/2015) رسالة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية _ دراسة حالة بعض مؤسسات الشرق الجزائري_ وتوصلت الدراسة الى توفر الابعاد الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية وفق نموذج هوفستيد والمتمثلة في التفاوت الوظيفي، الفردية مقابل الجماعية، تجنب المخاطرة و الذكورة مقابل الانوثة بدرجات مقبولة ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة ، كما توصلت الدراسة الى غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية

لدى إطرارات المؤسسات محل الدراسة ، ولكن هذا لا ينفي ممارسة هذه المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية ولو لدرجة مقبولة، وان كان هناك تفاوت في درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف أصحاب المصالح حيث كانت الممارسة مقبولة اتجاه المالكين، في حين تمارس بشكل مقبول اتجاه كل من العمال، المستهلكين، البيئة ، الحكومة ، المنافسين وجماعات الضغط ، اما فيما يخص الالتزام اتجاه المجتمع فكان بدرجة متوسطة وهذا ما يجعل المؤسسات محل الدراسة بعيدة عن مفهوم المؤسسة المواطنة ، وفيما يخص تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة على التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف الأطراف أصحاب المصالح ، أعطت النتيجة ان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن فرضها بقوة القانون وانما يجب ان تتبع من قيم المؤسسة ومبادئها .

الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة Ruth Alas (2009) مقال بعنوان:

Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility

(أنماط الثقافة التنظيمية كمؤشرات تنبؤ بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات): هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال الإجابة على الإشكالية: كيف تتنبؤ الثقافة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ من اجل الإجابة على الإشكالية تم تصميم استبيان وزع على 38 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الكهربائية والالكترونية في 8 بلدان هي: الصين، استونيا، اليابان، روسيا، فنلندا، سلوفاكيا، المانيا وجمهورية التشيك من خلال مجموعة دينكورينغو (Denki Ringo Resarch Group) الاستشارية خلال الفترة 2007_2008 حيث اعتمدت الدراسة على نموذج كامرون وكوين (Cameron and Quin .1998) للثقافة التنظيمية والذي يعتمد على أربعة أبعاد: التسلسل الهرمي، العشيرة، السوق، المرونة وعلاقتها بدرجة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مصالح الوكلاء من جهة والأداء اتجاه القضايا الاجتماعية من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وهي ان هناك أنواع مختلفة من الثقافات في هذه الدول، حيث ان الثقافة السائدة في المؤسسات الفنلندية والاستونية بعد العشيرة هو المسيطر اما المؤسسات الصينية فتسودها المرونة والسوق أكثر، في حين تركز الثقافة في المؤسسات اليابانية، الألمانية، الروسية، التشيكية والسلوفاكية على بعد التسلسل الهرمي، وعليه فان الثقافة التنظيمية التي تعتمد على التسلسل الهرمي هي المهيمنة.

وخلصت الدراسة الى ان الثقافة المرنة تشجع على تبني المسؤولية الاجتماعية في الاتجاهين، الأداء اتجاه القضايا الاجتماعية وأيضاً الاهتمام بمصالح الوكلاء، اما المسؤولية الاجتماعية في ظل ثقافة العشيرة فإنها في اتجاه واحد وهو الأداء الثابت اتجاه القضايا الاجتماعية دون مراعاة مصالح الوكلاء.

❖ Vitell et al, 2010, The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational success: A Spanish Perspective, Journal of Business Ethics, Vol 91, NO 04

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الاخلاق والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق نجاح المؤسسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 137 مؤسسة في اسبانيا، ولقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أبرزها ان الاخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في نجاحها؛

9- مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

✚ جاءت الدراسة الحالية استكمالا للدراسات السابقة ومحاولة من اجل معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة

على درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية

✚ تتشارك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول توضيح أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها قوة مؤثرة على

المؤسسة وعلى مستوى أدائها، وأيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومجالاتها وعناصرها واعتبارها استثمارا مربحا على المدين المتوسط والبعيد.

✚ قامت الدراسة بمعرفة مدى إدراك إطارات المؤسسة محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودرجة الالتزام بها.

✚ سعت الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة على التزامها وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول خصص للتعريف بميدان التربص وأدوات الدراسة المستخدمة والمبحث الثاني كان للتحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

اما المبحث الثالث فتناولنا فيه اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

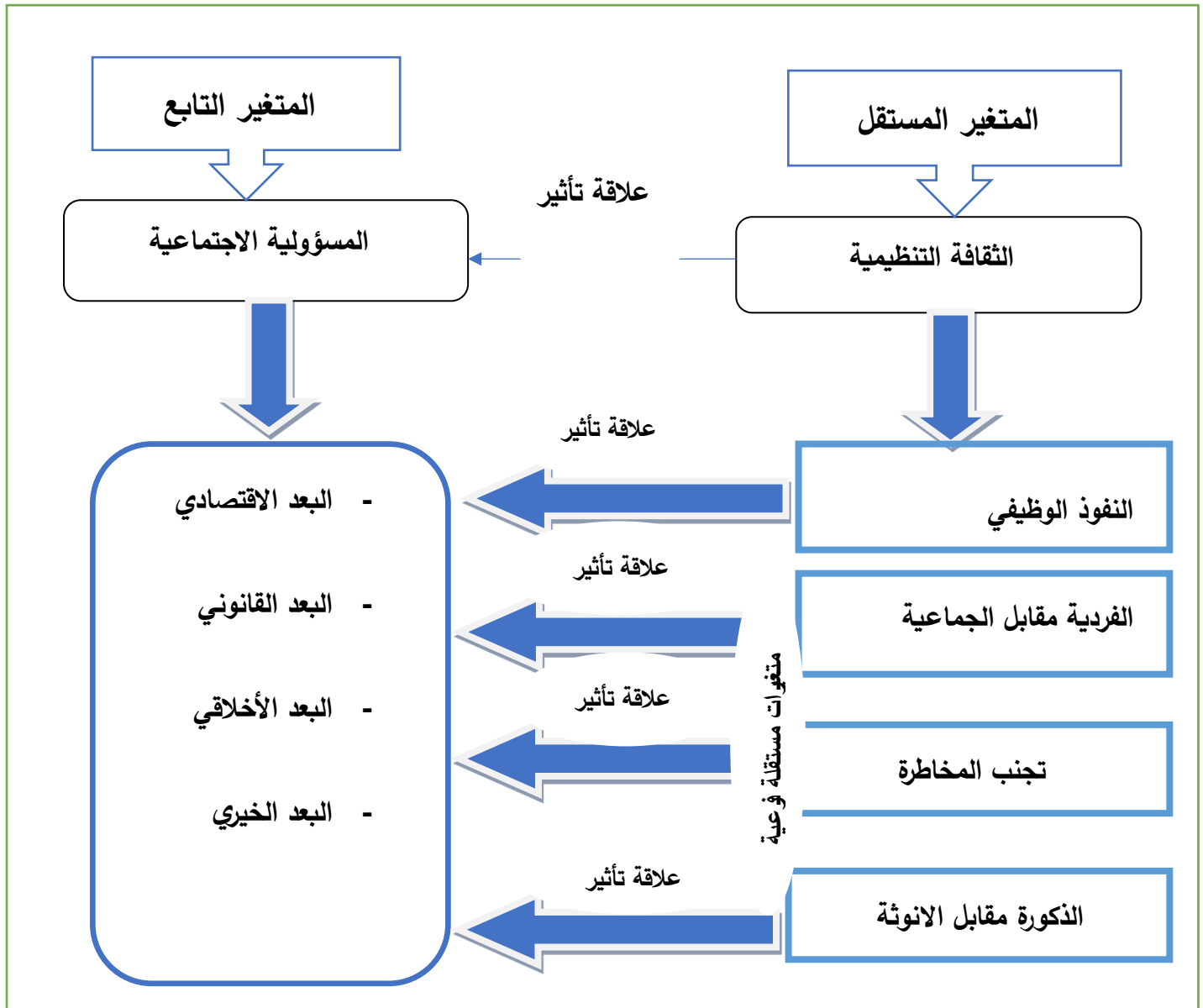
10- هيكل الدراسة:

في الفصل الأول تطرقنا للأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية وقسمنا الفصل الأول الى مبحثين كل مبحث الى خمس مطالب، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم الثقافة التنظيمية وكذلك أهميتها وخصائصها بالإضافة الى عناصرها وانواعها ثم عرجنا على مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية، اما المبحث الثاني فتناولنا فيه مفهوم وتطور المسؤولية الاجتماعية مع التطرق الى تعريفها وعناصرها وأهميتها وأبعادها ثم أدرجنا مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

وفي الفصل الثاني خصص للدراسة التطبيقية لدراسة حالة التي عالجنا فيها دور الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة لافارج بحمام الضلعة؛ حيث قسمناه الى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول خصص للتعريف بميدان التربص وأدوات الدراسة المستخدمة والمبحث الثاني كان للتحليل الوصفي لعبارات الاستبيان اما المبحث الثالث فتناولنا فيه اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

11- نموذج الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة السابقة انطلاقا من النموذج التالي:



الشكل رقم (01) نموذج الدراسة

المصدر من اعداد الطالبين

12- صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا في مرحلة اعداد الدراسة مجموعة من الصعوبات نذكر منها:
- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها على المسؤولية الاجتماعية.
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات لإجراء الدراسة من طرف مسؤولي المؤسسة.
- الانقطاع الطويل عن الدراسة الامر الذي جعل الصعوبة في الاندماج من جديد في البحث العلمي

الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

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 وذلك لضمان استمراريتها ونجاحها.

ومن بين هذه المفاهيم والتطورات التي يجب مسايرتها والتكيف معها هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مسؤولية جديدة نسبيا 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 نظرا لكونها ميزة للمؤسسة، قد تشكل مصدر قوة تستغلها بالشكل المناسب في تحقيق أهدافها وضمان نجاحها واستمراريتها. فتجعلها كيانا واحدا متكاملًا واضح الأبعاد يعمل فيه الأفراد لتحقيق هدف أسمى، هو نجاح المؤسسة وديمومتها. ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق للثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية ومختلف المفاهيم والعلاقة التي تجمع بينهما.

المبحث الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يقول "Drucker" 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 الاعمال ثقافة أكثر منها جمع للتقنيات¹ حيث تشكل ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقيادتها، إدارتها، فرقها، جماعاتها، مدراءها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها². 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 ثقافتها خاصة، بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات... هذا ما جعل الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية يتزايد يوما بعد يوم.

المطلب الاول: تعريف الثقافة التنظيمية:

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى المراحل التاريخية التي مر بها مصطلح الثقافة التنظيمية إضافة إلى تعريفها

¹ سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات، سطيف، أطروحة دكتوراه تخصص

إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2015-2016، ص 59

² سارة بهلولي، مرجع سابق، ص 75

اولا: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية للمؤسسة انعكاسا للثقافة العامة للمجتمع، وعليه فإن أي تطور في هذا الأخير سوف يؤثر بشكل كبير على تطور الثقافة التنظيمية في المؤسسة حيث تطورها راجع الى الإدارة والمؤسسات، وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها. بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الانسانية في جامعة شيكاغو 1934م وبعد دراسات الهوثورن (Hawthorne)¹

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 لها² لعل أول من استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة Elliot Jaques سنة 1951 في كندا، حيث قدم تعريفا للثقافة 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 فرنسا إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1997³

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا مع بداية الثمانينيات حيث شهد تطورا ملحوظا على المستوى النظري والتجريبي، واستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة أول مرة في الصحافة المتخصصة الأمريكية ضمن المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week سنة 1980، واتضح هذا المفهوم أكثر بظهور كتب مثل " Search For Excellence" الذي قدمه كل من بيترز و ووترمان Peters & Waterman عام 1980م وكتاب Z_Theory الذي قدمه أوتشي Ouchi عام 1981م.

وفي سنة 1982 م جاء الباحثان كيندي وديل A.A. Kennedy & T.E. Deal بكتاب عنوانه: Corporate culture وهم بذلك وضعوا اللبنة الأساسية لهذا المفهوم⁴ إذ تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية مع مطلع التسعينات من طرف علماء الاجتماع باعتبار أنها تؤثر على سلوك الأفراد ومستويات أدائهم وإنتاجيتهم.

¹ سامي فياض العزاوي؛ ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات؛ مركز البحوث معهد الادارة العامة؛ السعودية؛ 2010؛ ص47

² Pierre Marin et Éric Delavallée ; Le Management à l'écoute de sociologue ; Edition d'organisation ; Paris ; 2000 ; p4

³ محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ، ص 07

⁴ سارة بهلولي، مرجع سابق، ص 60

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق الى تعريف الثقافة التنظيمية لابد لنا من الإشارة الى بعض التعاريف التي تطرقت الى موضوع الثقافة حيث جاء اول استخدام علمي للثقافة على يد E.B.Taylor والذي عرفها بانها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الانسان بوصفه عضو في المجتمع " ¹ اما هوفستيد Hofstede فعرفها على انها: " البرمجة الجماعية للعقل ومجموعة الخصائص المشتركة التي تميز مجموعة من الافراد عن المجموعات الأخرى " ²

وعرفها قاموس Random على انها " طرق وانماط الحياة يتم بناؤها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل الى جيل " ³. يتضح من هذه التعاريف ان الثقافة تكتسب من خلال الاحتكاك بين الافراد فيما بينهم من خلال التعاريف الثلاثة السابقة يتضح لنا ان الثقافة تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي: ⁴

✓ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد؛

✓ الخبرة التي يكتسبها الافراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة

داخلية او خارجية؛

✓ القدرات والمهارات التي اكتسبها الفرد في حياته؛

اما الثقافة التنظيمية فتعرف على انها " مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد " ⁵

وعرف كيرت لوين k-Lewin: الثقافة التنظيمية بانها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أعضاء المنظمة " ⁶

¹ الباحثة صديقي خوخة، أ.د دلاسي احمد ،2020، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي (تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12(02)/2020: جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،ص 287

² Hofstede Greet & Get Aan Hofstede; **Culture & organisation : software of the mind**; Mc

Graw_Hill; Inc; New York; 2005; p4.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 309.

⁴ المرجع نفسه، ص 309.

⁵ ايمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر احمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في

الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد الأول، 2015، ص 246

⁶ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن منصر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 19.

كما عرفها فليري ميشو Valéry Michaux على انها " نظام مميز من المعاني، قواعد السلوك والقيم المشتركة التي يتقاسمها الافراد في المؤسسة " ¹

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

ويعرفها جيبسون Gibson وزملاؤه بان الثقافة التنظيمية " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، اذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الانسان، وانماط سلوكية مشتركة ... ان ثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الافراد " ²

اما Schein فيصف الثقافة التنظيمية بانها " ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف او التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي " ³

ويعرفها أيضا القريوتي: بانها " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية " ⁴

كما أيضا عرفها اياد شوكت على انها " الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الافراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين افراد المنظمة " ⁵ فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الافراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياساتها وقوانينها.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بانها مجموع القيم والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات التي يتشارك فيها أعضاء المنظمة، وتمثل النظام الذي يتخذه الافراد ويتعاملون وفقه، ونستطيع القول بان الثقافة التنظيمية هي الهوية الفريدة للمنظمة، تشكل الأساس لاتخاذ القرارات وتوجيه السلوكيات وتساهم في نجاح او فشل المنظمة.

¹ سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات، سطيف، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2015-2016، ص 62

² سارة بهلولي، مرجع سابق، ص 62

³ نعمت عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، 2000-ص 21.

⁴ يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، شهادة ماجستير، في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 06

⁵ اياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 48

المطلب الثاني: اهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق لأهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

1- اهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

✓ **تعطي للتنظيم هويته المحددة:** حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما انها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة باعتبار ان الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة؛¹

✓ **دليل للإدارة والموظفين:** حيث تفسر الثقافة التنظيمية نموذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. كما أنها توجه تفكيرهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، وتحديد أسلوب سرعة استجابة الموظفين لتحركات المنافسين، واحتياجات الزبائن بما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها ؛²

✓ **الثبات والاستقرار:** تساعد الثقافة التنظيمية الموظفين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود حملة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، ومن خلال تغير القيم والمعايير السائدة في المؤسسة، والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.³

✓ **عنصر مؤيد وفعال للإدارة:** فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها فعندما تكون ثقافة المؤسسة قوية، يقبلها غالبية الموظفين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكهم وعلاقاتهم. كما أنها تساعد في خلق بيئة ملائمة داخل المؤسسة، مما ينعكس على أداء الموظفين بالإيجاب، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل من خلال إمدادها للموظفين بالرؤية الواضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.⁴

✓ **ان 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

5

¹ اليمين سعادة، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017-2018، ص 198

² علاء قنديل، مبادئ وإخلاقيات الإدارة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص 350

³ علاء قنديل، مرجع سابق، ص 350

⁴ علاء قنديل، مرجع سابق، ص 351

⁵ 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، 2005/2006، ص 19

- ✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتتغرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم¹
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد².
- ✓ 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... فهي مصدر للقوة أو للضعف³.
- ✓ تساهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في دعم استراتيجيات المؤسسة: إذ يتطلب بناء الاستراتيجية وجود ثقافة⁴، فإذا كان هناك فهم واضح لفلسفة المؤسسة والثقافة السائدة فيها، سوف يتم بناء الاستراتيجية اعتمادا على توجهات هذه الثقافة وخياراتها

2- خصائص الثقافة التنظيمية

- ذهب العديد من الباحثين إلى وصف الثقافة التنظيمية بناء على مجموعة من الخصائص تساعد في توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه الخصائص نذكر⁵:
- ✓ الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاث التالية: الجانب العضوي المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) الجانب السلوكي (عادات وتقاليد الأفراد والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك) فالثقافة التنظيمية مزيج من المكونات الثلاث بنسب متفاوتة .
 - ✓ الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة من جانب واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر ويلاحظ هذا التغير في الثقافة التنظيمية

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2008، ص 129

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 129

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 130

⁴ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2010، ص 179

⁵ ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراة في علوم

التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص 83

بشكل كبير في المؤسسة الناجحة، حيث تغير ممارستها وحتى رسالتها وأهدافها وتسلط اتجاهات عدة بعضها يميل نحو المجازفة والمخاطرة وبعضها الآخر يركز على الإنجازية والمهنية.

✓ **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** فهي تكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وهذا المفهوم يشير إلى أن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لابد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

✓ **الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور:** وهذا يدل على أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة، ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، ويبطئ شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

✓ **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها أو نقلها من جيل إلى آخر عن طريق التعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر والخصائص وطرق تفاعلها وانتظامها

ومن بين الخصائص الأخرى للثقافة التنظيمية، والتي أضافها بعض الباحثين أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المؤسسات نذكر عمر المؤسسة، أنماط الاتصالات نظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات

فإذا أرادت مؤسسة ما حماية ثقافتها التنظيمية وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفتها، والسمة الأخرى للثقافة التنظيمية هي أنه باعتبار أن المجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن الثقافة الرئيسية، فإن هذا المبدأ ينطبق على المؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية الرئيسية (مجموعة القيم التي يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة) توجد ثقافات تنظيمية فرعية (الخاصة بقسم أو إدارة مثل ثقافة المهندسين، ثقافة المحاسبين...)

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة، حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الافراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المؤسسة¹.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص159

المطلب الثالث: عناصر وانواع 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"¹

عناصر الثقافة التنظيمية:

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

أولاً: القيم التنظيمية:

هي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين²، تكون هذه القيم مشتركة بين أفراد المؤسسة وتعد دستوراً أو مرجعاً داخلياً 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 المستويات³ حيث تقوم القيم التنظيمية على تحديد السلوكيات المرغوبة والمقبولة في المؤسسة وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات، كما تساهم في بناء الهوية وتعزز التواصل والتفاهم بين أفراد التنظيم، بالإضافة إلى أنها تعزز من التفاعل الإيجابي بين العاملين وروح الانتماء للمؤسسة.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل⁴ ومن بين هذه المعتقدات ما هو إيجابي كالمساهمة في العمل الجماعي، الولاء والصدقة، وهناك ما هو سلبي كالأنانية والغرور، وتلعب المعتقدات التنظيمية دوراً هاماً في توجيه السلوك واتخاذ القرارات داخل المنظمة

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

² سارة بهلولي، مرجع سابق، ص66

³ السعيد بن يمينه، مرجع سابق، ص 260

⁴ بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص373

ثالثاً: الأعراف:

وهي تلك المعايير التي يلتزم بها الافراد في المنظمة ويعملون على احترامها وتطبيقها وتكون هذه الأعراف عادة غير مكتوبة وتلزم الافراد اتباعها

رابعاً: التوقعات التنظيمية:

تتمثل في التعاقد 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 والاجتماعية¹ وتعتبر التوقعات التنظيمية مهمة جداً للمؤسسة حيث تساعد على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من الفرص الجديدة.

2- أنواع الثقافة التنظيمية

لقد تم تصنيف الثقافة التنظيمية من طرف علماء الإدارة والمتخصصين وفق عدة معايير، أخذنا

منها ثلاثة معايير هي كالتالي:

- الثقافة من مدخل أدائي
- الثقافة من مدخل تنظيمي
- الثقافة من مدخل القوة والرسمية

أولاً: الثقافة من مدخل أدائي:

لقد قام كل من كينيدي وديل (Deal et Kennedy 1982) بتعريف الثقافة التنظيمية على "أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المؤسسة"²، وفقاً لهذا التعريف يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع كالتالي:

❖ ثقافة سريعة الاستجابة:

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

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، الشارقة، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص266

² امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، 2008، ص59

اللازمة لإرساء ثقافة تنظيمية تتماشى مع هذه التغيرات وتشجع الأفراد على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة بالمؤسسة¹.

❖ ثقافة العمل الجاد:

تنتم هذه المؤسسات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية، ومن أمثلة هذا النوع المؤسسات كبيرة الحجم والتي تحاول دائما تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة وتهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

❖ ثقافة البناء:

هي المؤسسات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات زمنية طويلة نسبيا حتى تحيي ثمار هذا التطوير، والمؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة هي تلك المؤسسات العملاقة التي تحتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية)²

❖ ثقافة البقاء:

هذا النوع من المؤسسات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية وكذلك قليل الاهتمام الجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، وبالتالي فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومن أمثلة هذا النوع هي ثقافة المؤسسات البيروقراطية

ثانيا: الثقافة من مدخل تنظيمي³

تصنف الثقافة ضمن هذا المعيار إلى أربعة أنواع هي:

أ- 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.

ب- الثقافة الديناميكية:

¹ بهلولي سارة، مرجع سابق، ص 67

² امل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 60

³ سارة بهلولي، مرجع سابق، ص 68

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.

ت - 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.

ث - الثقافة الفردية:

تعمل المؤسسة وفق هذه الثقافة لمصلحة أفرادها¹، حيث يشعر الفرد بأنه أهم من المؤسسة في حد ذاتها ويتم إشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة.

ثالثا: 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 مختلفا عن الآخر، وهي

01- الثقافة القوية:

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 الشدة وتشير إلى مدى نمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية،

وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية²

.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،

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 134

² حسن حريم، مرجع سابق، ص 315

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

02- الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، إذ تفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها وهذا راجع لعدة أسباب:¹

- سلوك وتحيز المسؤولين لأفكارهم، واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة
- عدم اخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن
- اتساع هذه الثقافات بالعدائية وذهنية اتخاذ القرار

يعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المنظمة، باعتبار انه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لاقترب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

03- الثقافة الرسمية:

ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمنظمة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق، ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة الأرباح.²

04- الثقافة غير الرسمية:

وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب فضلا عن الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة.³

¹ خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سنة 2013، ص 266

² اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 204

³ اليمين سعادة، مرجع سابق، ص 204

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

لا تنشأ الثقافة التنظيمية من فراغ، فالمؤسسة توجد في مجتمع يحكمه مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية وهذا ما يعطي التصرفات صفة الشرعية من المجتمع، فتنشأ الثقافة المجتمعية وحيث أن المؤسسة ككيان اجتماعي فهي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده وتتكون بالتالي ثقافته الفردية أو الشخصية، والمؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي يتكون من العديد من الأقسام والوظائف ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته فتنشأ الثقافة التنظيمية الرئيسية والثقافات الفرعية الخاصة بأقسامها ووظائفها، وبما أن العالم اليوم أصبح يجتمع على مفاهيم وقيم معلومة على نحو ما، فإن مؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية وبالتالي قد ينشأ ما يسمى بالثقافة الدولية¹.

وسنشير هنا الى تقسيم Hellriegel et Al لمستويات الثقافة التنظيمية والذي أشار الى ان الثقافة التنظيمية يمكن ان تقع في أربع مستويات وهي كالآتي:

- ✓ السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الأفراد مع بعض، ولغة الحوار المشتركة
 - ✓ الأعراف التي يشترك بها فرق العمل في المؤسسة، مثل يوم عمل منصف مقابل الأجر المنصف.
 - ✓ القيم المهيمنة التي تحملها المؤسسة مثل جودة المنتج.
 - ✓ المناخ السائد في المؤسسة والطريقة التي يتفاعل بها المدراء مع الزبائن ومع بعضهم البعض.
- وينبغي ان يلاحظ هنا بأن هذه المكونات وبشكل فردي تمثل ثقافة المؤسسة، إذ أن ثقافة المؤسسة توجد في عدة مستويات والتي تختلف بصيغة ظهورها ومقاومتها للتغيير، وأن المستوى الأقل ظهوراً أو الأكثر عمقا هو الافتراضات المشتركة، والتي تمثل المعتقدات بشأن الواقع والطبيعة البشرية التي تأخذ كمسلمات، والمستوى التالي هو القيم الثقافية مجموعة من المعتقدات الافتراضات الأعراف... إلخ، والمستوى الثالث يمثل السلوكيات المشتركة ويتضمن الأعراف التي تكون أكثر وضوحاً وظهوراً، والتي يمكن تغييرها والمستوى الأخير هو الرموز الثقافية والتي تكون على شكل عبارات، صور ، إيماءات والأشياء المادية الأخيرة التي تحمل معنى محدد ضمن الثقافة² ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:

¹ ربيعة بركات مرجع سابق، ص 93

² ربيعة بركات مرجع سابق، ص 96

الشكل رقم (01-01) مستويات الثقافة التنظيمية حسب Hellriegel et al 2001



المصدر: زكريا مطلق الدوري، سعد العنزي، تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية - الجماعية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن، 2009، ص6.

المطلب الخامس: ابعاد 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 الأبعاد للثقافة التنظيمية، سنحاول ذكر أبرزها:

❖ نموذج هوفستيد (1984 Hofstede)

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 الانطلاقة الفعلية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية¹. حيث قام بتوزيع أكثر من 100000 استمارة على العاملين ما بين (1967-1975) وتبين له من خلال هذه الدراسة الضخمة أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية

¹ Olusoji George, Oluwakemi Owoyemi & Uchechi Onakala ، **Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and**

Tested : The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc – A Qualitative Study ; Internasial

ReusinessResearctch vol ; no9 ; 2012.

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

أ – التفاوت في السلطة أو النفوذ الوظيفي: ¹

يعد بعد التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد به درجة إحترام المورد البشري للهرمية والرتب،

إن هذا البعد يعكس مدى تقبل أعضاء المجتمع للاختلافات في مستوى القوة فيما بينهم، ففي الثقافات الدولية التي تسمح بمستوى محدود من القوة، نجد أن الأعراف والقيم التي تؤكد على أن الاختلافات في قدرة الأفراد على التأثير في الآخرين ينبغي أن تكون في أدنى مستوى، أي محاولة التخلص من القيم التي تؤكد على التسلط والتحكم بالآخرين. والأفراد في هذه الثقافات يفضلون التعاون والتشارك في صناعة القرار ويميلون إلى الابتعاد عن الإستبداد والهرمية في السلطة.

وعلى النقيض من ذلك هناك ثقافات وطنية تتميز بدرجة عالية من السلطة المدعومة بالقيم والمعتقدات التي تنص على أن السلطة ينبغي أن توزع بشكل هرمي بدلا من أن تكون مبنية على التشارك والمساواة.

والأفراد في هذه الثقافات يفضلون استخدام السلطة والإشراف المباشر لتنسيق الوظائف فعندما يكون مؤشر التفاوت السلطوي ضعيفا، فإن الثقافات تزدهر لتقليل عدم المساواة في توزيع السلطة داخل المجتمع، لكن عندما يكون هذا المؤشر مرتفعا، فإن أصحاب السلطة ومن ليس لهم القوة أيضا يقبلون الهرمية على أنها ترتيب طبيعي للأشياء

إن عدم المساواة موجودة في كل المجتمعات والمؤسسات، لكنه يكون أكبر في بعض المجتمعات والمؤسسات دون غيرها ففي الثقافات ذات التفاوت السلطوي المرتفع يكون قبول وإعطاء السلطة أمرا طبيعيا. أما في الثقافات ذات التفاوت السلطوي المنخفضة فقد يكون للسلطة مفهوم ضمني سلبي، والتركيز يكون على المساواة في الحقوق والفرص.

ب – الفردية مقابل الجماعية

تقابل الثقافات المتمركزة حول الجماعية ومرتفعة الفردية. ففي بعض الثقافات الفردية تكون الروابط بين الأفراد مفككة، حيث أن كل فرد يركز على احتياجاته الخاصة. أما في الثقافات الجماعية، فإن الأفراد يندمجون في الجماعات المترابطة التي تدعمهم مقابل ولائهم

يعكس هذا البعد مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والإستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية

¹ باصور عقيلة، الثقافة التنظيمية كمحدد للأبداع، دراسة حال مؤسسة البوفال poval، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الجزائر 3، سنة 2020-2021 ص 93

ويضيف (Edgar. H 2010) أن الإتجاه الفردي هو ذلك الإتجاه الذي يتبناه ويؤكده فرد واحد من أفراد الجماعة، وهذا من حيث النوعية أو الدرجة،
فالفردية حسب (Hofstede G 2011) تعكس مدى إتجاه الأفراد إلى الاهتمام بالذات، والحياة الخاصة، والميل إلى الاستقلالية .

بينما يهتم الأفراد في المجتمعات الجماعية بمحيطهم الإجتماعي، مما يؤثر على قراراتهم وأفعالهم، فتعكس حسب (Hofstede) الجماعية ميل الأفراد للعمل بشكل مشترك كجماعة وجوهر الجماعة هو التناغم والإلتزام، حيث يصبح الفرد رغم الكينونة المنفردة عضوا متكاملا في كينونة جماعية أو مجموعة ذهنية مشتركة تخضع للقواعد ومعايير مشتركة تقوم على مسؤولية جماعية لتحقيق غرض معين يخدم جميع الأعضاء¹.

ب- تجنب عدم التأكد²

يعكس هذا البعد درجة شعور الأفراد في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، حيث يشكل الشك وعدم التأكد من النتائج في مختلف المواقف تهديدا يولد نوعا من القلق والضغط، بحيث يصبح اتخاذ القرارات صعبا ما لم تكن النتائج واضحة ومتوقعة، ويتولد خوف من تبعات النتائج والثقافة التي يكون بها تجنب الغموض مرتفعا تسعى دائما إلى تخفيض الغموض عن طريق القوانين والإجراءات الدقيقة والصارمة، عكس الثقافة ذات تجنب الغموض المنخفض إذ تشجع روح المخاطرة والمغامرة، وكذا عدم القلق من تبعات ونتائج القرارات المتخذة في كافة المواقف.

فالمؤسسات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب المخاطرة يشعر فيها الافراد بعدم الارتياح ولا يرغبون في الحصول على صلاحيات واسعة، على خلاف المؤسسات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب المخاطرة حيث نجد الافراد يرغبون في الحصول على صلاحيات ومرونة في اتخاذ القرارات

ت- الذكورية مقابل الانثوية³

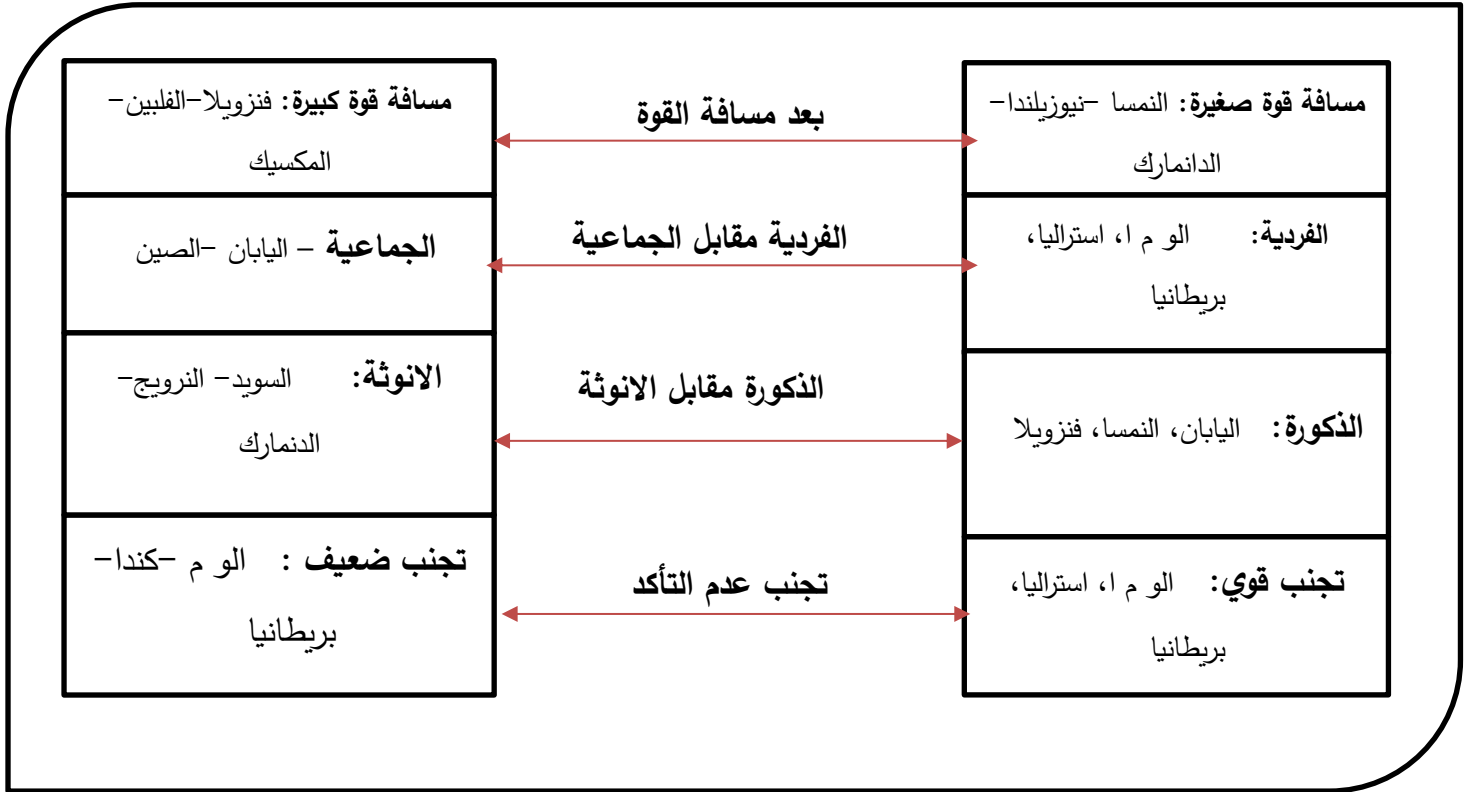
يشير مفهوم الذكورة إلى الميل وتوجه مجتمع ما نحو العمل وإبراز قيمة أفراد من خلال القوة المكتسبة والإنجاز والتقدم المهني، وذلك مقابل مفهوم الأنوثة الذي يميل نحو إعطاء تقدير أكبر للعلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة بين الناس، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان أكثر المجتمعات توجها نحو الثقافة الذكورية في حين تعتبر الدول الإسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة الأنثوية.

¹ باصور عقيلة، مرجع سابق، ص 94

² بن بزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي في داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة، أطروحة دكتوراة LMD علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، سنة 2020/2021، ص 71

³ بن بزة رحمة، مرجع سابق، ص 71

الشكل رقم (02.01): ابعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج هوفستيد (HOFESTEDE 1980)



المصدر: نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية الإدارة العليا للمنظمات المتعددة الجنسيات، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة اعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2007، ص 51

❖ نموذج روبينز¹ (1990 Robbins)

من وجهة نظر العالم روبينز فإن الثقافة التنظيمية تركز على عشرة أبعاد هي:

- ✓ **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 مخاطرهم في حل المشاكل الروتينية واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
- ✓ **التوجيه:** مدى قيام المؤسسة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة يمكن لكل العاملين فهمها واستيعابها والعمل على تنفيذها وتحقيقها.

¹ Robbins Stephen ; Organization Theory : Structure, desing and Application ; 3rd edition; EngleWood Cliffs; New Jersey: Prentice;_Hill; 1990.

- ✓ **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، حوافر، زيادات ترقيات ... على الموظفين على أساس معايير تقييم الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة ... وهو يوضح مدى التزام المؤسسة بالعدالة والمصادقية في توزيع المكافآت.
- ✓ **التسامح مع النقد:** أي مدى تسامح المؤسسة مع إظهار الانتقادات وتقديم الشكاوى من طرف موظفيها، والاستفادة من الاقتراحات والبدائل المقدمة من طرفهم.
- ✓ **أنماط الاتصال:** 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.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ أكثر من ثلاثة عقود ماضية واستمر في التطور، وقد بدأت إرهافات المفهوم بدفع من المنظمات غير الحكومية كردة فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض الشركات، ردود الفعل هذه استطاعت ومع مرور الوقت أن تصل إلى الشركات والمنظمات الدولية والنقابات الصناعية والحكومات، وأن تشكل ضغطاً مستمراً، وتحشد الرأي العام العالمي لدعوة المنظمات لأداء مسؤوليتها الاجتماعية¹؛ إلا أنه في مقابل ذلك لم يكن ولا يزال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير محدد ولم يحظ بالتعريف المحدد لدى جميع الأطراف المعنية به والبيئات المتنوعة وهو ما سننوه له في هذا المبحث بالإضافة إلى محاولتنا لتسليط الضوء على أهم ما اتفق عليه بأنها عناصر أساسية مكونة لهذا المفهوم.

² فانت باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة مجمع سونلغاز، بسكرة، أطروحة دكتوراة علوم اقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص143

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

يشير كل من (الغالبى والعامري) الى ان مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية اخذت الشكل التالي¹:

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.

2- العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن

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 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 ومصلحه المتعددة، مما أدى إلى انهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العمال وتسبب في اضطرابات كثيرة نتجت عنها دعوات لتدخل الدولة الحماية مصالح العمال، وهنا ظهرت نظرية كينز التي تطالب بتدخل الدولة بحد معقول لإدارة التوازن الاقتصادي.

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية:

¹ طاهر محسن منصور الغالبى وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص55-60

هي من المراحل الأساسية في تبلور فكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات العمالية، والمطالبة بتحسين ظروف العمل ومن 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 القوانين والمدونات الأخلاقية:

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

8-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 وك ممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية مفروضة على المؤسسات.

9-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 والارتفاع بالمجتمع إلى الرفاهية.

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على " أنها هي التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف¹ ."
- **وعرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية** على أنها " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم² ."
- **تعريف الغرفة التجارية الدولية** "الترام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول³ ."
- **تعريف منظمة المقاييس العالمية (ISO26000) للمسؤولية الاجتماعية** بأنها " مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الاخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين⁴ "

¹ Marie Françoise, GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004, P 05

² مؤتمر الأمم المتحدة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف 2004، ص 27

³ مؤتمر الأمم المتحدة والتنمية، مرجع سابق، ص 27

⁴ Jan-pascal grand-Jacques Igalens, **Manager la responsabilité sociale de l'entreprise (Gestion appliquée)**, collection dirigée par Jérôme Caby, France, 2012, p89.

- عرف ماري وفوكل (Murray and Vogel 1997) «المسؤولية الاجتماعية للمنظمة كسلوكيات لها أبعاد اجتماعية في كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة والتي تسعى المعاملة اجتماعية حضارية جيدة لأصحاب المصالح بدون القصد المباشر للكسب المالي»¹
- كما عرف كارول Carroll 1999 المسؤولية الاجتماعية للشركات "هي التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية التي لدى المجتمع من المنظمات في وقت معين"²
- وأشار "هولمز Holmes" إلى أن المسؤولية الاجتماعية "هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"³
- كما عرفها بيتر دراكر (Peter Drucker) "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه" ⁴يركز هذا التعريف على العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وهي بمثابة العقد والاتفاق على تحقيق حاجات المجتمع والعمل على ضمان رفاهيته وسعادته.

لقد تعددت واختلفت 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 له»

¹ قدي إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الاداء، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق سنة 2014/2015، ص32

² محمد عبد القادر حساني، محمد الأمين شري، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري، دراسة حالة المجمع النفطي بئر السبع حاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد (18)، العدد (01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص307

³ سارة بهلولي، مرجع سابق، ص06

⁴ سميرة لغويل، نوال زمال، المسؤولية الاجتماعية المفهوم، الابعاد، المعايير، مجلة العوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27، الجزائر، جامعة تبسة، 2016،

المطلب الثالث: أهمية وعناصر المسؤولية الاجتماعية

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تتميز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالعديد من الفوائد والمزايا بالنسبة لكل من المجتمع والدولة والمؤسسة ويمكن ذكر أهميتها فيما يلي:¹

1/ بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي، خاصة العملاء والعمال وخاصة في اعتبارنا انها مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة وغير مباشرة؛
- تحسن المسؤولية الاجتماعية مناخ العمل، وتؤدي الى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- يفيد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المردود المادي والأداء المتطور؛

2/ بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع من خلال خلق شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليالي التاهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسة والمجتمع ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- تحسين التنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي على مستوى الافراد والمؤسسات ما يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛

3/ بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة عند أدائها لمهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية الى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة

¹ طاهر محسن مصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 52-53

نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية دورها في هذا الإطار

ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية.

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن المؤسسات تمارس عددا من المسؤوليات التي تعد مترابطة و متكاملة لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها بما يحقق لها الفوائد المرجوة، ولقد حدد عدد كبير من الكتاب العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية و لكنهم تباينوا في ترتيب هذه العناصر و يرجع ذلك للاختلاف في بيئة الدراسة وطبيعة النشاط الممارس، لكن رغم ذلك فإن بعضا من هذه العناصر تأتي في مراتب متقدمة ، وإجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01-01): طبيعة تأثير المسؤولية الاجتماعية في مختلف الأطراف المشاركة

1	<u>المالكون</u>	• تعظيم الأرباح؛ تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل؛ زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية؛ تموقع أخلاقي مسؤول اجتماعيا للعلامة التجارية؛ سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
2	<u>الموظفون</u>	• رواتب واجور مجزية؛ فرص تقدم وترقية؛ تدريب وتطوير مستمر؛ عدالة وظيفية؛ ظروف عمل مناسبة؛ رعاية صحية؛ مشاركة في اتخاذ القرارات.
3	<u>الزبائن</u>	• منتجات بنوعية جيدة وأسعار مناسبة؛ اعلان صادق؛ منتجات امينة الاستعمال؛ التزام أخلاقي بخدمات ما بعد البيع؛ التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل والسوق.
4	<u>المنافسون</u>	• منافسة عادلة ونزيهة؛ معلومات صادقة وأمانة؛ عدم سحب العاملين من الطرف الاخر بوسائل غير نزيهة.
5	<u>الموردون</u>	• تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل؛ أسعار عادلة ومقبولة للمواد الجاهزة؛
6	<u>المجتمع</u>	• دعم البنى التحتية؛ احترام العادات والتقاليد السائدة؛ دعم الأنشطة الاجتماعية؛ توظيف الافراد من ذوي الاحتياجات الخاصة؛ المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
7	<u>جماعات الضغط الاجتماعي</u>	• التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك؛ التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الاعلام؛ احترام دور النقابات العمالية؛ الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية.

المصدر: عزى هاجر، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة شركة لافارج

الجزائر، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة يحي فارس، المدية، سنة 2020/2019، ص24.

يتضح من الجدول أعلاه، وجود علاقة تأثير قوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومختلف الأطراف المشاركة

وان القواسم المشتركة بين مختلف التأثيرات هو البعد الاجتماعي والأخلاقي.

المطلب الرابع: مبادئ وابعاد المسؤولية الاجتماعية

1- مبادئ المسؤولية الاجتماعية في إطار مواصفة ايزو 26000¹

ركزت 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 وجب عليها أن تولي عناية أكبر فيما يتعلق بجودة قراراتها ورؤيتها،

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، 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 ان تتحلى المؤسسة بالشفافية فيما يلي:

- هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها؛
- تحديد أي جهة متحكمة في نشاط المؤسسة؛
- الطريقة التي يتم اتخاذ القرارات بها وتنفيذها ومراجعتها؛
- مصدر مواردها المالية؛
- هوية أصحاب المصلحة فيها، وتحديد المعايير والإجراءات المستخدمة في اختيارهم واشراكهم 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؛

¹ بهلولي سارة، مرجع سابق، ص52-53

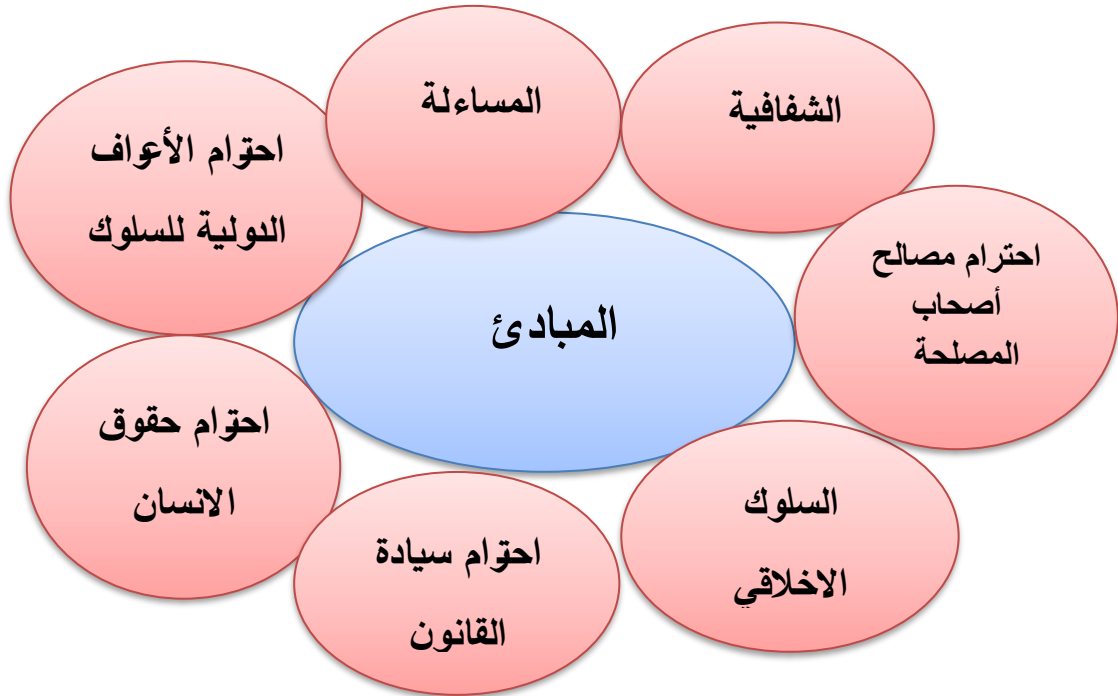
- تشجيع وتعزيز الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي؛
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقع من موظفيها وخاصة من تلك التي لديها تأثير كبير على القيم والثقافة والنزاهة؛
- انشاء اليات لتسهيل الإبلاغ عن انتهاك السلوك الأخلاقي؛
- وضع اليات الرقابة والضوابط لمراقبة وفرض السلوك الأخلاقي؛
- المبدأ الرابع: احترام أصحاب المصالح:** يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكين وعاملين وعملاء..... لذا ينبغي على المؤسسة وفق هذا المبدأ أن:
 - تحدد مصالح أصحاب المصلحة والمسؤوليات التي تضطلع بها المؤسسة على المجتمع ككل؛
 - ان تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية،
 - تساهم في التعلم المستمر من جانب المؤسسة؛
 - تزيد من الشفافية والمصادقية في الاتصالات داخل وخارج المؤسسة؛
 - تقيم وتأخذ بعين الاعتبار قدرة أصحاب المصلحة النسبية للاتصال والمشاركة في 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 تتصاع 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؛
- المبدأ السادس: احترام الأعراف الدولية للسلوك:** يقصد بهذا المبدأ ان المؤسسة لابد ان تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وذلك:
 - في المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع او البيئة
 - فيما يتعلق بالبلدان التي يكون بها القانون الداخلي او تطبيقه يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك؛

- يستوجب على المؤسسة ان تبتعد في التورط غير القانوني في أنشطة مؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية

المبدأ السابع: احترام حقوق الانسان: حقوق الانسان هي الحقوق الأساسية لجميع البشر، وعلى المؤسسة ان تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها من خلال:

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعة في الميثاق الدولي لحقوق الانسان
- الاعتراف والقبول بان هذه الحقوق تعد عالمية وتعد جزء لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول؛
- ان تلتزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني لا يوفر حماية كافية لحقوق الانسان؛

الشكل رقم (01-03) يوضح مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح الحموري ورولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، الأردن، 215، ص 81

2- ابعاد المسؤولية الاجتماعية¹

عرض بعض الباحثين عنصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إطار عام تغطي مجموعة من الابعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن ان تتكيف القياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب

¹ هبول محمد، كروش صلاح الدين، بن وريدة حمزة، ابعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم Carroll، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، سنة 2020،

المصالح المختلفين، إلا أن مساهمة كارول Carrol جاءت بنقل نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميزت بين أربعة أبعاد جوهرية وهي

❖ **البعد الاقتصادي:** يعني هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية قيام الشركات بالاستخدام الأمثل

للموارد المتاحة لديها بشكل رشيد وممنهج لتنتج في النهاية سلعا ذات جودة عالية.

❖ **البعد القانوني:** هو عبارة عن التزام واع وطوعي من قبل الشركات والمؤسسات بجملة القواعد والقوانين

الحاكمة للمجتمع، سواء اتصل هذا بالاستثمار، أو بالأجور، أو العمل، أو البيئة المنافسة ... الخ

❖ **البعد الأخلاقي:** وهو ذاك البعد الذي ترعى منظمة الأعمال من خلاله، شتى الجوانب والمعايير

الأخلاقية في قراراتها ومساراتها الصناعية المختلفة تجنباً للمساس بالمنظومة الأخلاقية والقيمية للمجتمع الذي تعمل فيه

❖ **البعد الخيري:** ويشمل كل النفقات والهبات التي تمنحها المؤسسة طوعية، وبدون رغبة في الربح،

لخدمة المجتمع، أو لخدمة قضية خيرية معينة .

وقد وضع كارول هذه الابعاد في شكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب

ومن جانب آخر فإن استناد إلى بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية.

الشكل رقم (01-04): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: نظام موسي سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان الأردن، ط 2006، ص 85

من هرم كارول يمكن تحديد ما يلي:¹

1-المسؤولية الاقتصادية:

وتتضمن إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والأرباح وذلك لتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال وغيرهم؛

2-المسؤولية القانونية:

تتمثل في القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها الحكومات ويجب على منظمات الأعمال إحترامها وعدم خرقها، كما يمكن الإشارة أن في إطار هذه المسؤولية يمكن إتاحة فرص عمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز؛

3-المسؤولية الأخلاقية:

يفترض من منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها باعتبارها أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقوتها؛

4-المسؤولية الخيرية:

ينعكس مراعاة المنظمة للجانب الخيري في أدائها من خلال مساهمتها في توزيع موارد المجتمع بشكل عادل ومتساوي وحرصها على تحسين نوعية الحياة؛

المطلب الخامس: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات جزءاً من مفردات العمل ومسألة في غاية الأهمية في مجال العمل الإداري وقد أكد Bird و Smoker أنه من الضروري على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي والإختلافات الثقافية عند تحديد سياساتها للمسؤولية الاجتماعية؛

فالمسؤولية الاجتماعية هي جزء من ثقافة المنظمة وذات قيمة في بيئة الثقافة التنظيمية، وهي شرط أساسي لتنمية النضج الاجتماعي والإحتراف والكفاءة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، إذ أن تطوير المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال تغيير إتجاه القيم، والذي تتمثل مهمته الأساسية في تشكيل المواقف وتغيير المواقف الشخصية بما يطابق المصالح الفردية والعامة.

وقد اوضح Waldman et بأن المديرين في البلدان الغنية يكونون أقل ميلاً للتفكير في تحقيق الرفاهية للمجتمع المحلي عند اتخاذهم القرار في منظماتهم، أما في البلدان الفقيرة فإن المديرين يشعرون بمسؤولية شخصية كبيرة تجاه بلادهم والمجتمع بأسره وهذا يعود إلى الثقافة السائدة في تلك البلدان².

¹ والي خولة، بورويش هشام، المسؤولية الاجتماعية كآلية لتفعيل ابعاد التنمية المستدامة، تجارب شركات رائدة، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد رقم 07، العدد 01، سنة 2023، ص 81

² Social Responsibility Of International Business Firms in Developing Areas Journal Of Business Ethics 2007.p73.

المسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمتها وأساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى، وهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي الدعائي لتصبح للعمل الخيري لتصبح جزء من الثقافة التنظيمية

وتتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي الإداري الذي يميز التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية بحيث تصبح جزء من الثقافة التنظيمية وليست نتجه إلتزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الإلتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المنظمة خلال مدة زمنية معينة بحيث تنظر منظمة مقابل يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها¹. ويؤكد الطابع الدائم للمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها الأمر الذي يتطلب تغير في ثقافتها التنظيمية.

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 العملية 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 التغيرات 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 الإلتزام 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؛

¹ مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الثالث منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، من 14 إلى 15 فيفري 2012، ص 07

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

من اجل الإلمام بموضوع الدراسة وتغطية الجوانب النظرية التي تم تناولها في الجانب النظري، ويهدف الإجابة على إشكالية الدراسة واسئلتها الفرعية ، قمنا من خلال هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية ، سعينا من خلالها الى معرفة مدى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة لافارج هولسيم لصناعة الاسمنت ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة ، ولتحقيق ذلك عمدنا الى اعداد إستمارة إحتوت على مجموعة من الأسئلة التي تشمل محور الدراسة ،وقد وزعت هذه الإستمارات على عينة الدراسة ،وانطلاقا من إجابات افراد العينة تم تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات.

وعليه تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول لمنهجية الدراسة الميدانية اما المبحث الثاني فكان للتحليل الوصفي لعبارات الاستبيان والمبحث الثالث خصص لإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

سنتناول في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة واهم الطرق والأدوات المستخدمة التي تم اعتمادها في الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة لافارج حمام الضلعة¹

سيتم في هذا المطلب التطرق الى التعريف بمؤسسة لافارج هولسيم للإسمنت ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة أولا: التعريف بالشركة:

هي مؤسسة خاصة بالمساهم الوحيد للمؤسسة الجزائرية للإسمنت، و هي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة متواجدة على مستوى المعمورة، وقد بدأ الاستثمار في المؤسسة الجزائرية للإسمنت في المرحلة الأولى بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 02 مليون طن من الإسمنت قدرت تكلفته بحوالي 260 مليون أورو، ثم جاءت المرحلة الثانية وركزت فيه المؤسسة على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 02 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 04 مليون طن سنويا في سنة 2005 و هذا بتكلفة استثمار تقدر ب 190 مليون أورو وهذا قبل أن يتم شراء أسهم الشركة من طرف المجمع العالمي وتم تسميتها بشركة لافارج هولسيم، و تقع المؤسسة بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة حيث تتصل غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة و سيدي عيسى، أما شرقا فتتصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين المسيلة و برج بوعرييج، كما تبعد الشركة حوالي 260 كلم عن العاصمة ، هذا التوقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة و للمؤسسة إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع.

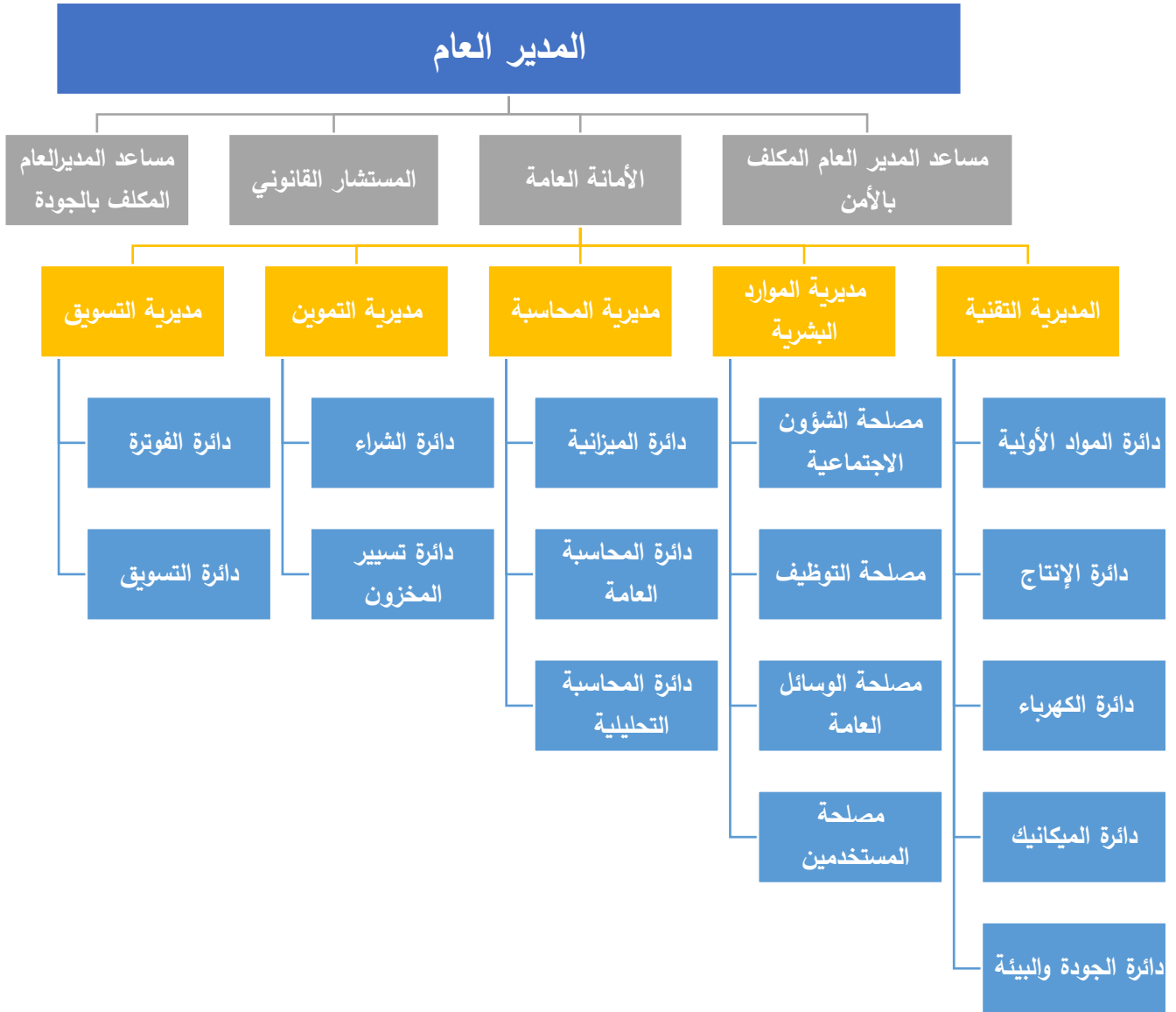
¹ وثائق المؤسسة

- وفي 2008 بدأت مؤسسة لافارج هولسيم انتاجها من الاسمنت وحقت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر ب 05 مليون طن سنة 2015، وهي حاليا توظف 465 مستخدم؛
- وتسعى مؤسسة لافارج هولسيم الى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:
- زيادة طاقتها الإنتاجية الحقيقية والمقدرة حاليا ب 05 مليون طن سنويا
 - تغطية وتلبية احتياجات السوق في كامل التراب الوطني من مادة الاسمنت والتوجه نحو التصدير
 - رفع قيمة الإنتاج الوطني
 - توفير مناصب الشغل والتقليل من نسبة البطالة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج حمام الضلعة:

تتكون مؤسسة لافارج هولسيم من المديرية العامة ومديريات فرعية أخرى تتولى المهام المنوطة بها حسب الحاجة، ويتولى مجلس الإدارة رسم ووضع السياسات والخطط الإنتاجية والاقتصادية والتنظيمية والفنية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ونشاطها ومتابعة تنفيذها ويمارس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة لافارج حمام الضلعة بالمسيلة:



المصدر: مديرية الموارد البشرية بمؤسسة لافارج شكل رقم: (1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ثالثا: الأنشطة المحققة من طرف مؤسسة لافارج في إطار المسؤولية الاجتماعية²

سنركز على الأنشطة المحققة من طرف المؤسسة على مستوى الدائرة والولاية ومن من ضمن هذه الأنشطة والمبادرات نذكر ما يلي:

✓ تزويد السكان المجاورين للمصنع والمنتجين لمنطقة أولاد خلوف بالماء الشروب انطلاقا من الآبار الارتوازية التابعة للمؤسسة

² وثائق المؤسسة

- ✓ القيام بإعادة تهيئة المدرسة الابتدائية الكائنة بمنطقة الدبيل سعيا منها للنهوض بالتربية والتعليم ومحو الأمية بالمنطقة .
- ✓ إعادة تهيئة وتبليط الطريق الرابط بين المصنع والطريق الوطني رقم 60
- ✓ إعادة تهيئة حديقة بلدية حمام الضلعة
- ✓ وضع العشب الاصطناعي للملعب البلدي لبلدية حمام الضلعة
- ✓ المشاركة في عمليات ومبادرات التشجير
- ✓ عقد اتفاقيات مع مركز التكوين بحمام الضلعة من أجل رسكلة طلبة المعهد وتكوينهم تطبيقيا في العديد من المجالات والتخصصات
- ✓ قامت المؤسسة بالكثير من الأنشطة المتعلقة برعاية الطفولة والنشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية والتضامنية كما قامت المؤسسة بالكثير من الأنشطة المتعلقة برعاية الطفولة والنشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة وواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

1-مرحلة اعداد الاستمارة: لقد مر بناء الاستمارة بعدة مراحل أساسية نذكر منها:

- **المرحلة الأولى:** لقد تم تصميم الاستبيان تماشيا مع فرضيات الدراسة أين تم الاعتماد على نموذج هوفستيد لتحديد الثقافة التنظيمية، اما فيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية تم الإعتماد على أسئلة انطلاقا من الدراسة النظرية؛
- **المرحلة الثانية:** تم عرض الاستمارة في شكلها الاول على الأستاذ المشرف الذي بدوره قدم مجموعة من الملاحظات والتوجيهات، حيث تم تعديل بعض العبارات وشرح وإعادة صياغة البعض الآخر؛

2-وصف محتويات الاستمارة:

- اشتملت الاستمارة على محورين اساسين بالإضافة الى محور المعلومات العامة وتجدر الإشارة انه تم تقديم مفهومين إجرائيين لكل من الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية (انظر الى الملحق رقم 01)
- **محور المعلومات العامة:** وتضمن هذا المحور مجموعة من المعلومات الشخصية تخص المبحوثين وهم إطارات وموظفي المؤسسة محل الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

- محور نموذج الثقافة التنظيمية: شمل هذا المحور أربعة أبعاد رئيسية مثلث نموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية والذي سبق وأن أشرنا اليه في الفصل الأول وضم كل بعد أربع عبارات؛
- محور واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تضمن هذا المحور أربعة ابعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الأخلاقي، البعد الخيري) حيث شمل كل بعد أربع عبارات؛

الجدول رقم (01-02): وصف محتوى الاستمارة

عدد الأسئلة	المحور
04	المعلومات العامة
04	نموذج الثقافة التنظيمية
04	
04	
04	
04	
04	واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
04	
04	
04	
04	
32	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس الابعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسة محل الدراسة، حيث يختار المبحوث إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويتدرج مقياس ليكارت ما بين 5 درجات الى درجة واحدة على النحو التالي:

الجدول رقم (02-02): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم	05	04	03	02	01

قياس وثبات صدق الاستمارة:

لقد اختبرت أداة الدراسة (الاستمارة) وعباراتها، للتأكد انها تقيس ما صممت لقياسه وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

1.3 الصدق الظاهري:

لقد تم التأكد من صدق ومحتوى الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة حيث تم عرضها على المحكمين بعد تطوير الشكل الاولي لها للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ومن وضوحها وسلامة صياغتها.

2.3 الصدق البنائي (ثبات الاستمارة)

من اجل التحقق من ثبات الاستمارة تم استخدام معامل الثبات والاتساق الفاكرونباخ (Cronbach ALPHA) للتأكد من عدم حصول الاستمارة على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في نفس الظروف، مع العلم انه كلما كان معامل الفاكرونباخ يفوق القيمة (0,7) واقترب من (1) كلما دل ذلك على وجود اتساق داخلي بين العبارات، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار 26 تم التوصل الى النتائج التالية:

الجدول رقم (02-03): معامل الثبات الكلي (الفاكرونباخ)

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
الثقافة التنظيمية	16	0,882
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	16	0,917
المجموع	32	0,953

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS /26

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0,95) وهو معامل ثبات جيد جداً، لأنه يتجاوز (0,7) ويقترب من (1) وهذا يدل على ان الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ ويمكن الاعتماد عليها في دراستنا.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغاية تحليل البيانات فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS اصدار 26، وتماشياً مع إشكالية وفرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

← اختبار التوزيع الطبيعي: من اجل معرفة ما إذا كان النموذج والاستمارة قابلة للدراسة والجدول التالي

يوضح النتائج، وفي هذه الحالة نستعمل اختبار Shapiro_wilk لأن العينة المدروسة اقل من 50

الجدول رقم (02-04) اختبار التوزيع الطبيعي

الاختبار	العنوان	عدد العبارات	اختبار shapiro -wilk		
			احصائيات	درجة الحرية	قيمة sig
المحور الاول	متغير الثقافة التنظيمية	16	0,937	32	0,61
المحور الثاني	متغير المسؤولية الاجتماعية	16	0,960	32	0,26

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS /26

يوضح الجدول أعلاه، نتائج الاختبار، حيث ان قيمة مستوى الدلالة لكل جزء من الاختبار هي أكبر من (0,05) وهذا يدل على ان البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أي يجب استخدام الاختبارات المعلمية

← صدق الاتساق الداخلي:

سيتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار على عينة الدراسة البالغ عددها 32 وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والمحور التابعة له وعليه سنقوم بحساب الاتساق الداخلي لجزئين من الاختبار ويتعلق الامر بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية لسائدة في المؤسسة محل الدراسة) والمتغير التابع والمتعلق (بواقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة)، وهي موضحة في الجدولين الآتين:

← صدق الاتساق الداخلي لعبارات الثقافة التنظيمية (المحور الأول)

يتكون المحور الأول من مجموع فقرات (من 1 الى 16) حتى نتمكن من معرفة مدى ثبات المكون ككل تطرقنا الى استخدام معامل الارتباط بيرسون حتى نوضح مدى الاتساق الداخلي بين فقراته كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (02-05) معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول الخاص بمتغير الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
1	تتيح لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	0,750	0,000	دال
2	تمنحني الإدارة الثقة والاستقلالية في انجاز مهامي	0,751	0,000	دال
3	تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	0,782	0,000	دال
4	تقوم المؤسسة بالتشاور مع العاملين فيها في اتخاذ القرارات	0,649	0,000	دال
5	اشعر انني حر في المؤسسة التي اعمل فيها	0,652	0,000	دال
6	تشجع الإدارة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	0,524	0,000	دال
7	أفضل العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي	0,676	0,000	دال

8	يتخلّى العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة	0,524	0,000	دال
9	تمنحي الإدارة المرونة الكافية للتصرف اتجاه مهامي	0,659	0,000	دال
10	تقوم الادارة بتغيير خطط العمل تبعا للظروف والمواقف	0,756	0,000	دال
11	تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	0,773	0,000	دال
12	تمتلك الادارة القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد ومجهول	0,782	0,000	دال
13	الالتزام والإتقان هو المعيار الحقيقي لتقييم اداء الافراد	0,730	0,000	دال
14	تعمل المؤسسة على محو الفوارق العنصرية والجهوية بين الأفراد	0,774	0,000	دال
15	تمنح الإدارة الأدوار القيادية والمناصب العليا في المؤسسة وفقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	0,719	0,000	دال
16	تعتمد الإدارة على الكفاءة والتخصص في توزيع المهام على الأفراد	0,821	0,000	دال

مستوى الدلالة 0,01 المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS /26

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الخاصة بالثقافة التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا حيث ان قيمة r المحسوبة أكبر من r الجدولية ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

← صدق الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية (المحور الثاني)

يتكون هذا المكون من مجموعة من الفقرات (من 17 الى 32) ومناجل معرفة ثبات هذا المكون سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون من اجل معرفة الاتساق الداخلي بين فقراته والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-06) معامل الارتباط لفقرات المحور الأول الخاص بمتغير المسؤولية الاجتماعية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
17	تقدم المؤسسة منتجاتها او خدماتها بأسعار في متناول الزبائن	0,703	0,000	دال
18	تسعى المؤسسة الى تعظيم أرباحها عبر زيادة حصتها السوقية (دون اضعاف للقدرة الشرائية للمستهلك)	0,579	0,000	دال
19	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عن طريق الأرباح المحققة	0,457	0,000	دال
20	تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها /خدماتها	0,206	0,000	دال
21	تلتزم المؤسسة بالقوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية	0,681	0,000	دال
22	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية	0,663	0,000	دال
23	تحرص المؤسسة على تطبيق التشريعات والقوانين التي تفرضها الدولة	0,190	0,000	دال

24	تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي بمكوناته (المياه، الهواء، التربة)	0,765	0,000	دال
25	تمتلك المؤسسة مدونة للسلوك الأخلاقي معلنة لجميع العاملين	0,604	0,000	دال
26	توفر المؤسسة الارشادات حول استخدام المنتجات	0,537	0,000	دال
27	تسعى المؤسسة الى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	0,824	0,000	دال
28	تتوافق اهداف المؤسسة مع قيم واخلاقيات المجتمع	0,722	0,000	دال
29	تقدم المؤسسات مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية	0,643	0,000	دال
30	توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة	0,701	0,000	دال
31	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة	0,606	0,000	دال
32	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات مادية لموظفيها	0,699	0,000	دال

مستوى الدلالة 0,01 المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS /26

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والمعدل الكلي لفقراته دالة احصائيا حيث ان قيمة R المحسوبة أكبر من R الجدولية ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

← التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة وتحديد استجاباتهم

← المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابة افراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان

← معامل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار تأثير ابعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على ابعاد المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) كل على حدى.

← تحليل التباين الأحادي (Anova) واختبار (sheffe): لاختبار مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية

← درجة او مستوى التبني او الممارسة: والتي تم تحديدها وفق لمقياس ليكارت الخماسي الاتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات

أي: (1-5) / 0,8=5 وبالتالي تضاف القيمة 0,8 للحد الأدنى للمقياس فتصبح

الجدول رقم: (02-07): معيار مقياس التحليل

قيم المتوسط الحسابي	الدرجة في مقياس ليكارت	درجة التبني
(1,80-1,00)	1	منخفضة جدا
(2,60-1,81)	2	منخفضة
(3,40-2,61)	3	متوسطة

مرتفعة	4	(4,20-3,41)
مرتفعة جدا	5	(5,00-4,21)

المصدر من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

قبل اجراء أي دراسة تطبيقية لابد من تحديد مجتمع الدراسة والذي على أساسه يتم اختيار العينة والتي تطبق الدراسة عليها.

1-مجتمع الدراسة: هو عبارة عن جميع القيم او المفردات والتي يمكن ان يأخذها المتغير والتي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها فهي تهم الباحث او متخذ القرار ويتكون مجتمع دراستنا في مؤسسة لافارج هولسيم حمام الضعة من 465 عاملاً.

2-عينة الدراسة: اختيار العينة المناسبة للدراسة والتي تمثل المجتمع تمثيلاً جيداً حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع 35 استمارة استبيان على عينة عشوائية

الجدول رقم (02-08): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستمارات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة
المجموع	35	32	03
النسبة %	100	91,42	8,58

المصدر من اعداد الطالبين وفق توزيع الاستبيان

يتضح من الجدول ان نسبة الاستمارات المسترجعة كانت 91,42% من عينة الدراسة وهي نسبة جيدة جداً، هذا ما يعكس تجاوب مؤسسة لافارج وفهمهم الجيد للأسئلة.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل إجابات أسئلة محور البيانات الشخصية لأفراد العينة المتضمن أربعة أسئلة (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجدول رقم (02-09): توزيع افراد العينة وفق محور البيانات الشخصية

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	93,75
	انثى	6,25
من 20 الى 30	1	3,1

السن	من 31 الى 40	5	15,6
	من 41 الى 50	24	75,0
	من 51 الى ما فوق	2	6,3
المستوى التعليمي	ابتدائي	1	3,1
	متوسط	7	21,9
	ثانوي	4	12,5
	جامعي	20	62,5
المستوى الوظيفي	مسير	6	18,8
	رئيس مصلحة	8	25,0
	عامل اداري	10	31,3
	عامل تقني	8	25,0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	1	3,1
	من 5 الى 10 سنوات	6	18,8
	من 10 الى 20 سنة	16	50,0
	أكثر من 20 سنة	9	28,1
المجموع		32	%100

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS /26

يتضح من الجدول أعلاه ان 93,75 % من افراد العينة يمثلون ذكور مما يعكس ان النسبة الأكبر من إدارات ومسؤولي وموظفي المؤسسة محل الدراسة هم ذكور في حين نجد 6,25 % فقط هم من الاناث وهذا راجع بالأساس الى طبيعة عمل المؤسسة؛

في حين نجد ان 75% من إدارات وموظفي المؤسسة يتراوح سنهم من 41 الى 50 سنة وهذا يدل ان المؤسسة قديمة النشأة، ونجد نسبة 3,1% خاصة بالموظفين والاطارات الذين يتراوح سنهم من 20 الى 30 سنة وهذا يدل على ان المؤسسة لا تقوم بالتوظيف في الآونة الأخيرة

أيضا نجد ان النسبة الغالبة في المستوى التعليمي وهي 62,5% وهي تخص فئة الجامعيين وهذا يدل على ان الفئة المستهدفة التي تعمل المؤسسة على توظيفها هي فئة التكوين الجامعي خاصة مع احتواء المنطقة على جامعة يدرس فيها تخصصات تخدم طبيعة المهام المزولة

كما توزعت العينة تقريبا بالتساوي بين رؤساء المصالح والتقنيين وكانت الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الاداريين التي بلغت ما نسبته 31,3%.

كما نجد ان ما نسبته 50% من افراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 10 الى 20 سنة وهذا راجع كما أشرنا سابقا الى ان المؤسسة في الآونة الأخيرة لم تعد توظف العمال بنسبة كبيرة كما في السابق.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية

سنعرض في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية لنتعرف على اتجاهات العينة حول هذا المحور من خلال ابعاده الأربعة (بعد التفاوت الوظيفي، بعد الفردية مقابل الجماعية، بعد تجنب المخاطرة، بعد الذكورة مقابل الانوثة)

أولاً: اتجاهات افراد العينة حول بعد النفوذ الوظيفي

الجدول الاتي يبين اتجاهات افراد العينة حول بعد النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة).

الجدول رقم (02-10): اتجاهات العينة حول بعد النفوذ الوظيفي

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	رقم
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- تتيح لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	0	1	0	19	12	4,31	0,644	مرتفعة جداً	1
	%0	%3,1	%0	%59,4	%37,5				
2- تمنحني الإدارة الثقة والاستقلالية في انجاز مهام	0	1	0	23	8	4,19	0,592	مرتفعة	2
	%0	%3,1	%0	%71,9	%25,0				
3- تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	0	1	2	19	10	4,19	0,693	مرتفعة	3
	%0	%3,1	%6,3	%59,4	%31,3				
4- تقوم المؤسسة بالتشاور مع العاملين فيها في اتخاذ القرارات	0	5	1	24	2	3,72	0,813	مرتفعة	4
	%0	%15,6	%3,1	%75,0	%6,3				
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام									
						4,10	0,685	مرتفعة	

المصدر من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS /26

يشير الجدول أعلاه الى إجابة افراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تشير الى اتاحة الإدارة الفرصة الكافية لموظفيها في ابداء آرائهم التي تخص العمل بنسبة موافقة (96,9 %) وبمتوسط حسابي (4,31) وانحراف معياري (0,64) وبدرجة تبني مرتفعة جدا، وتلتها الفقرة (2) و(3) بمتوسط حسابي (4,19) وانحراف معياري على التوالي (0,59) و(0,69) وبدرجة تبني مرتفعة وتعتبر الفقرتين على منح الإدارة الاستقلالية والثقة في انجاز المهام و تفويض الصلاحيات لانجاز المهام.

وعليه من خلال الجدول يتضح جليا ان بعد النفوذ الوظيفي يسود الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وبدرجة تبني مرتفعة، حيث اننا نجد المتوسط الحسابي المرجح لفقرات هذا البعد هو (4,10) وانحراف معياري (0,685) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اتجاهات افراد العينة حول بعد الفردية مقابل الجماعية:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص بعد الفردية مقابل الجماعية والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات

الجدول رقم (02-11): اتجاهات العينة حول بعد الفردية مقابل الجماعية

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	ترتيب
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- اشعر انني حر في المؤسسة التي اعمل فيها	0	5	1	21	5	3,81	0,896	مرتفعة	4
	%0	%15,6	%3,1	%65,6	%15,6				
2- تشجع الإدارة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	0	1	1	14	16	4,41	0,712	مرتفعة جدا	1
	%0	%3,1	%3,1	%43,8	%50,0				
3- أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	0	1	2	24	5	4,15	0,528	مرتفعة	3
	%0	%3,1	%6,3	%75	%15,6				
2	0	1	1	19	11	4,25	0,672		

4- يتخلى العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة	%0	%3,1	%3,1	%75,0	%6,3		مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام	4.15	0,528	مرتفعة				

المصدر من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS /26

من خلال الجدول جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى والتي تشير الى ان الإدارة تشجع العمل الجماعي اكثر على العمل الفردي وبدرجة تبني مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي (4,41) وانحراف معياري بلغ (0,712) وتلتها الفقرة (4) في المرتبة الثانية التي تخص تخلي العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة حيث بلغ المتوسط الحسابي فيها (4,25) وبانحراف معياري (0,672) وبدرجة تبني مرتفعة جدا ، كما جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة والتي تتضمن تفضيل العمال العمل الجماعي عن العمل الفردي، و التي كانت درجة التبني فيها مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي (4,15) وبانحراف معياري بلغ (0,528) وهذا يدل على ان اتجاه افراد العينة الى تفضيل العمل الجماعي اكثر من الفردي .

وعليه فانه من خلال الجدول يتضح ان بعد الجماعية يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح للبعد (4.15) وبانحراف معياري عام (0,528) وبدرجة تبني مرتفعة يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: اتجاهات افراد العينة حول بعد تجنب المخاطرة:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص بعد تجنب المخاطرة والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات

الجدول رقم (02-12): اتجاهات العينة حول بعد تجنب المخاطرة

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة تبني العينة	الترتيب
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف اتجاه مهامي	0	3	1	20	8	0,822	4,03	مرتفعة	3
	%0	%9,4	%3,1	%62,5	%25,0				
	0	1	1	24	6	0,588	4,09	مرتفعة	1

				18,8%	75,0%	3,1%	3,1%	0%	2-تقوم الادارة بتغيير خطط العمل تبعا للظروف والمواقف
4	مرتفعة	1,008	3,88	7	20	0	4	1	3-تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة
				21,9%	62,5%	0%	12,5%	3,1%	
2	مرتفعة	0,777	4,09	9	19	2	2	0	4-تمتلك الادارة القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد ومجهول
				28,1%	59,4%	6,25%	6,25%	0%	
	مرتفعة	0.798	4.02	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام					

المصدر من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS /26

يشير الجدول أعلاه الى إجابة افراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد تجنب المخاطرة كبعد من ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تشير الى قيام الإدارة بتغيير خطط العمل تبعا للظروف والمواقف وذلك بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.588) وبدرجة تبني مرتفعة، وتليها الفقرة (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.777) وبدرجة تبني مرتفعة وتعتبر هذه الفقرة على قدرة الإدارة على التعامل الجيد مع كل ما هو جديد ومجهول وهذا دليل على قدرة تكيف المؤسسة على كل ما هو جديد.

وعليه فانه من خلال الجدول يتضح ان بعد تجنب المخاطرة يميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بدرجة تبني مرتفعة، حيث نجد ان المتوسط الحسابي المرجح للبعد هو (4.02) بانحراف معياري (0.798) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك وجود بعد تجنب المخاطرة في ثقافة المؤسسة

رابعا: اتجاهات افراد العينة حول بعد الذكورة مقابل الانوثة:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص بعد الذكورية مقابل الانوثة والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات

الجدول رقم (02-13): اتجاهات العينة حول بعد الذكورة مقابل الانوثة

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1-الالتزام والإلتقان هو المعيار الحقيقي لتقييم اداء الافراد	0	2	2	20	8	4.06	0.759	مرتفعة	1
	%0	%6.3	%6.3	%53,1	%18,8				
2 تعمل المؤسسة على محو الفوارق العنصرية والجهوية بين الأفراد	1	2	2	19	8	3.98	0.933	مرتفعة	4
	%3.1	%6.3	%6.3	%59.4	%25,0				
3 تمنح الإدارة الأدوار القيادية والمناصب العليا في المؤسسة وفقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	0	2	1	24	5	4.00	0.871	مرتفعة	3
	%0	%6.3	%3.1	%75,0	%15,6				
4 تعتمد الإدارة على الكفاءة والتخصص في توزيع المهام على الأفراد	0	2	1	24	5	4.00	0.641	مرتفعة	2
	%0	%6.3	%3.1	%75,0	%15,6				
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام									
						4,01	0.801	مرتفعة	

المصدر من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS /26

يشير الجدول أعلاه الى إجابة افراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الذكورة مقابل الانوثة كبعد من ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تشير الى ان أساس التقييم الحقيقي للأفراد هو الالتزام والالتقان في العمل، وذلك بنسبة موافقة 75% وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.759) وبدرجة تبني مرتفعة ، ثم تليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.641) وتعتبر هذه الفقرة على ان توزيع المهام بين الافراد يرجع الى الكفاءة والتخصص وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثالثة والتي تنص ان الإدارة تمنح الأدوار القيادية والمناصب العليا في المؤسسة وفقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب

بدرجة تبني مرتفعة ومتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.871) ثم تلتها الفقرة (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة تبني مرتفعة .

وعليه فانه من خلال الجدول يتضح ان بعد الذكورة مقابل الانوثة يميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بدرجة تبني مرتفعة، حيث نجد المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (4.01) وانحراف معياري (0.801) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي سيادة هذا البعد في ثقافة المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: اتجاه افراد العينة حول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

من خلال المتوسطات الحسابية لكل الابعاد المكونة للبعد المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية نستطيع معرفة الاتجاه العام للثقافة التنظيمية حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-14): اتجاهات العينة حول متغير الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مرتفعة	0.685	4.10	النفوذ الوظيفي
4	مرتفعة	0.528	4.15	الفردية مقابل الجماعية
2	مرتفعة	0.798	4.02	تجنب المخاطرة
3	مرتفعة	0.808	4.01	الذكورة مقابل الانوثة
	مرتفعة	0.704	4.07	الثقافة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

ومن خلال ما سبق نجد أن أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة المكونة لنموذج هوفستيد: (بعد النفوذ الوظيفي، الجماعية مقابل الفردية، تجنب المخاطرة، الذكورة/الانوثة)، تميز الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة لافارج، بدرجات تبني مرتفعة. حيث المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (4.07) وبدرجة تبني مرتفعة وعليه نستطيع القول ان الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة سائدة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغير المسؤولية الاجتماعية

سنتناول في هذا المطلب اتجاهات افراد العينة حول الابعاد الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية من خلال التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري بالاعتماد على مخرجات Spss حيث من خلاله نعرف تحديد الاتجاه العام لكل عبارة وأيضا الاتجاه العام للمسؤولية الاجتماعية

أولا: اتجاه افراد العينة حول البعد الاقتصادي:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص البعد الاقتصادي والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات

الجدول رقم (02-15): اتجاهات العينة حول البعد الاقتصادي

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التنبؤ	الترتيب
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- تقدم المؤسسة منتجاتها او خدماتها بأسعار في متناول الزبائن	1	5	3	17	6	3.69	1.061	مرتفعة	2
	%3.1	%15.6	%9.4	%53,1	%18,8				
2- تسعى المؤسسة الى تعظيم أرباحها عبر زيادة حصتها السوقية (دون اضعاف للقدرة الشرائية للمستهلك)	0	3	4	19	6	3.88	0.833	مرتفعة	1
	%0	%9.4	%12.5	%59.4	%18,8				
3- تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عن طريق الأرباح المحققة	0	6	3	21	2	3.59	0.875	مرتفعة	4
	%0	%18,8	%9.4	%65,6	%6,3				
4- تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها /خدماتها	0	6	3	19	4	3,66	0,937	مرتفعة	3
	%0	%18,8	%9.4	%59,4	%12,5				
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام						3,70	0,926	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

يشير الجدول أعلاه الى إجابة افراد العينة عن العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي كبعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تشير الى ان أساس تعظيم الربح لدى المؤسسة محل الدراسة راجع الى البحث عن أسواق جديدة دون التأثير على القدرة الشرائية على المستهلك بدرجة

تبني مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,88) وبانحراف معياري (0,833) وبنسبة موافقة (81,3%)، ثم تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (1) والتي تعبر على ان المؤسسة تقدم خدماتها ومنتجاتها في المتناول، بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (1,061) وبدرجة تبني مرتفعة ،

وعليه من خلال الجدول فان كل الفقرات المكونة للبعد الاقتصادي تشير الى درجة تبني مرتفعة وبمتوسط حسابي مرجح (3,70) وانحراف معياري (0,926) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي سيادة هذا البعد في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ثانيا: اتجاه افراد العينة حول البعد القانوني:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص البعد القانوني والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات

الجدول رقم (02-16): اتجاهات العينة حول البعد القانوني

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التبني	ترتيب
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- تلتزم المؤسسة بالقوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية	0	6	1	16	9	1,040	3,88	مرتفعة	2
	%0	%18,8	%3,1	%50,1	%28,1				
2- تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية	0	7	4	19	6	1,070	3,78	مرتفعة	1
	%0	%21,9	%3,1	%50,0	%25,0				
3- تحرص المؤسسة على تطبيق التشريعات والقوانين التي تفرضها الدولة	0	0	1	16	15	0,564	4,44	مرتفعة جدا	1
	%0	%0	%3,1	%50	%46,9				
	0	7	1	22	2	0,911	3,59	مرتفعة	4

				6,3%	68,8%	3,1%	21,9%	0%	4- تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي بمكوناته (المياه، الهواء، التربة)
	مرتفعة	0,926	3,92	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام					

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

يشير الجدول أعلاه يشير الجدول أعلاه الى إجابة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالبعد القانوني كبعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ؛ حيث جاءت الفقرة (3) في المرتبة الأولى بنسبة موافقة (96,9%) وبمتوسط حسابي (4,44) وانحراف معياري (0,564%) ودرجة تبني مرتفعة جدا لهذه الفقرة والتي تتمحور حول حرص المؤسسة على تطبيق القوانين التي تفرضها الدولة ،كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1) التي تعبر على التزام المؤسسة محل الدراسة بالقوانين التي تخص الحماية من الاخطار المهنية وكانت بدرجة تبني مرتفعة و متوسط حسابي (3,88) وبانحراف معياري (1,040) .

وبصفة عامة جاءت فقرات كل البعد بدرجة تبني مرتفعة ومتوسط حسابي مرجح للبعد (3,92) بانحراف معياري (0,926) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي سيادة البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ثالثا: اتجاه افراد العينة حول البعد الاخلاقي:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص البعد الاخلاقي والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات.

الجدول رقم (02-17): اتجاهات العينة حول البعد الأخلاقي:

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1-تمتلك المؤسسة مدونة للسلوك الأخلاقي معلنة لجميع العاملين	0	0	0	20	12	4.38	0.492	مرتفعة جدا	2
	%0	%0	%0	%62.5	%37.5				
2- توفر المؤسسة الارشادات حول استخدام المنتجات	0	0	1	15	16	4.47	0.567	مرتفعة جدا	1
	%0	%0	%3.1	%46.9	%50.0				
3- تسعى المؤسسة الى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	0	1	1	21	9	4.19	0.644	مرتفعة	4
	%0	%3.1	%3.1	%65.6	%28.1				
4- تتوافق اهداف المؤسسة مع قيم وإخلاقيات المجتمع	0	1	0	23	8	4.19	0.592	مرتفعة	3
	%0	%3.1	%0	%71.9	%25.0				
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام						4.30	0.574	مرتفعة	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

يشير الجدول أعلاه الى إجابة افراد العينة عن العبارات المتعلقة بالبعد الاخلاقي كبعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تعبر على ان المؤسسة محل الدراسة توفر الارشادات اللازمة حول استخدام المنتجات حيث بلغت درجة الموافقة على هذه الفقرة الى (99.99%) بدرجة تبني مرتفعة جدا ومتوسط حسابي (4.47) بانحراف معياري (0.567)، ثم تلتها الفقرة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.492) وبدرجة تبني مرتفعة جدا لهذه الفقرة، ثم جاءت الفقرتين (4) و (3) على التوالي وكانتا أيضا بدرجة تبني مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.19).

وعليه فانه من خلال الجدول يتضح ان البعد الاخلاقي يميز المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بدرجة تبني مرتفعة جدا، حيث نجد المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (4.30) وانحراف معياري (0.574) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي سيادة هذا البعد في المؤسسة.

رابعاً: اتجاه افراد العينة حول البعد الخيري:

سوف نتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفقرات التي تخص البعد الخيري والجدول الاتي يوضح الاتجاه العام للإجابات.

الجدول رقم (02-18): اتجاهات العينة حول البعد الخيري:

العبارة	استجابة افراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	بجانب
	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- تقدم المؤسسات مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية	0	3	2	21	06	3.94	0.801	مرتفعة	3
	%0	%9.4	%6.3	%65.6	%18.8				
2- توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة	0	0	1	20	11	4.31	0.535	مرتفعة جدا	1
	%0	%0	%3.1	%62.5	%34.4				
3- تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة	0	1	2	22	07	4.09	0.641	مرتفعة	2
	%0	%3.1	%3.1	%65.6	%28.1				

4	مرتفعة	0.818	3.91	4	25	0	2	1	4-تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات مادية لموظفيها
				%12.5	%78.1	%0	%6.3	%3.1	
	مرتفعة	0.698	4.06	المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام					

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

يشير الجدول أعلاه الى إجابة افراد العينة عن العبارات المتعلقة بالبعد الخيري كبعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تعبر على ان المؤسسة تشارك في تسطير برامج في المرتبة الأولى بدرجة موافقة (96.5%) وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.535) وبدرجة تبني مرتفعة جداً، وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تتعلق بمساهمة المؤسسة محل الدراسة في توفير فرص العمل لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة بدرجة تبني مرتفعة ومتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.641) وبدرجة موافقة مرتفعة ، ثم تلتها الفقرتين (1) و(4) في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي بدرجة تبني مرتفعة أيضاً،

وعليه فانه من خلال الجدول يتضح ان البعد الخيري يميز المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بدرجة تبني مرتفعة، حيث نجد المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد (4.06) وانحراف معياري (0.698) يؤكدان توفر هذه المبادئ ضمن المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي سيادة البعد الخيري في المؤسسة.

خامساً: اتجاه افراد العينة حول المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع)

من خلال المتوسطات الحسابية لكل الابعاد المكونة للبعد المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية نستطيع معرفة الاتجاه العام للثقافة التنظيمية حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-19): اتجاهات العينة حول متغير المسؤولية الاجتماعية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4	مرتفعة	0,926	3.70	البعد الاقتصادي
3	مرتفعة	0,926	3.92	البعد القانوني
1	مرتفعة	0.574	4.30	البعد الاخلاقي
2	مرتفعة	0.698	4.06	البعد الخيري
	مرتفعة	0.848	3.99	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة موجودة وبدرجة تبني مرتفعة ومتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.848) وكان ترتيب الابعاد، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد الأخلاقي ثم بعده البعد الخيري ثم البعد القانوني وأخيرا البعد الاقتصادي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد ان تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا المبحث الى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة والتحقق من مدى صحتها من عدمها من خلال المطالب التي نستعرض من خلالها نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد النفوذ الوظيفي على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد النفوذ الوظيفي على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد النفوذ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

وللإجابة على الفرضية نستعمل اختبار الانحدار الخطي البسيط حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-20): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر النفوذ الوظيفي على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية									
	المعامل B	المعامل المعياري B	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF معامل تضخم التباين
الثابت	2,92	/	7,91	0,00	0,22	0,47	8,53	0,000	/
معامل النفوذ الوظيفي	0,26	0,47	2,92	0.00					1.00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

الجدول رقم (02-21): نتائج تحليل التباين بين بعد النفوذ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0,53	1	0,53	8,53	0.00
البواقي	1,85	30	0,62		
المجموع	2,38	31	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال النتائج المبينة في الجداول اعلاه نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين النفوذ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية بلغ ($R=0.47$) وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما ($\alpha=0.05$) ($\text{Sig}=0.000$).

- مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الثقافة (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبالتالي

هناك أثر بين بعد النفوذ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية

- قيمة F المحسوبة (8,53) أكبر من قيمة F الجدولية (4,16) عند درجة حرية (31,1) وعند مستوى

دلالة 0,05 هذا يدل على وجود علاقة معنوية بين النفوذ الوظيفي والمسؤولية الاجتماعية،

- ان معامل التحديد R^2 يساوي (0,22) موجب، وتفسر قيمته ان ما نسبته (22%) من العوامل التي تؤثر

على تبني المسؤولية الاجتماعية ناتج عن بعد النفوذ الوظيفي، اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.

- بلغت قيمة ($t=2.92$) وهي دالة عند مستوى دلالة 0,00،

- تشير قيمة المعامل المعياري (B) التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (النفوذ الوظيفي) بوحدة

واحدة يقابله تغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0,47).

- من القيم الواردة في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0,26 \times \text{النفوذ الوظيفي} + 2,92$$

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين

بعد النفوذ الوظيفي وبين المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الفردية مقابل الجماعية

على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الفردية مقابل الجماعية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

محل الدراسة

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الفردية مقابل الجماعية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

وللإجابة على الفرضية نستعمل اختبار الانحدار الخطي البسيط حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-22): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الفردية مقابل الجماعية على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية									
معامل	المعامل B	المعامل المعياري B	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF معامل تضخم التباين
الثابت	3.17	/	8.54	0,00	0.14	0.37	4.99	0.03	/
معامل الفردية مقابل الجماعية	0.19	0.37	2.23	0.03					1.00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

الجدول رقم (02-23): نتائج تحليل التباين بين بعد الفردية مقابل الجماعية والمسؤولية الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.34	1	0.34	4.99	0.03
البواقي	2.04	30	0.06		
المجموع	2,38	31	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال النتائج المبينة في الجداول اعلاه نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين بعد الفردية مقابل الجماعية والمسؤولية الاجتماعية بلغ ($R=0.37$) وهو يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بينهما ($\text{Sig}=0.000$) ($\alpha=0.05$).

- مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الثقافة (0.03) وهو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبالتالي هناك أثر بين بعد الفردية مقابل الجماعية والمسؤولية الاجتماعية
- قيمة F المحسوبة (4,99) أكبر من قيمة F الجدولية (4,16) عند درجة حرية (1,31) وعند مستوى دلالة 0,05 هذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الفردية مقابل الجماعية والمسؤولية الاجتماعية،

- ان معامل التحديد R2 يساوي (0,14) موجب، وتفسر قيمته ان ما نسبته (14%) من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية ناتج عن بعد الفردية مقابل الجماعية، اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة $t=2.23$ وهي دالة عند مستوى دلالة 0.03،
- تشير قيمة المعامل المعياري (B) التي تعني ان التغير في قيمة البعد المستقل (الفردية مقابل الجماعية) بوحدة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0,37).
- من القيم الواردة في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0,19 \times \text{الفردية مقابل الجماعية} + 3.17$$

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية Ho ونقبل الفرضية البديلة H1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الفردية والجماعية وبين المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تجنب المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

وللإجابة على الفرضية نستعمل اختبار الانحدار الخطي البسيط حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-24): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية									
معامل	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF	معامل تضخم التباين
الثابت	3.29	10.23	0.00	0.14	0.37	4.86	0.03	/	
معامل تجنب المخاطرة	0.17	2.20	0.03					1.00	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

الجدول رقم (02-25): نتائج تحليل التباين بين بعد تجنب المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.33	1	0.33	4.86	0.03
البواقي	2.05	30	0.06		
المجموع	2,38	31	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

- من خلال النتائج المبينة في الجداول اعلاه نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين بعد تجنب المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية بلغ ($R=0.37$) وهو يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بينهما ($\alpha=0.05 < \text{Sig}=0.000$).
- مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الثقافة (0.03) وهو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبالتالي هناك أثر بين بعد تجنب المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية
 - قيمة F المحسوبة (4,86) أكبر من قيمة F الجدولية (4,16) عند درجة حرية (1,31) وعند مستوى دلالة 0,05 هذا يدل على وجود علاقة معنوية بين بعد تجنب المخاطرة والمسؤولية الاجتماعية،
 - ان معامل التحديد R^2 يساوي (0,14) موجب، وتفسر قيمته ان ما نسبته (14%) من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية ناتج عن بعد تجنب المخاطرة اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.
 - بلغت قيمة ($t=2.20$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.03)،
 - تشير قيمة المعامل المعياري (B) التي تعني ان التغير في قيمة البعد المستقل (تجنب المخاطرة) بوحدة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0,37).
 - من القيم الواردة في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار.

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0,17 \times \text{تجنب المخاطرة} + 3.29$$

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تجنب المخاطرة وبين المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- تنص الفرضية الفرعية الرابعة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكورة مقابل الانوثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الذكورة مقابل الانوثة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الذكورة مقابل الانوثة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة / مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

وللإجابة على الفرضية نستعمل اختبار الانحدار الخطي البسيط حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-26): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الذكورة مقابل الانوثة على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية									
المعامل B	المعامل المعياري B	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF معامل تضخم التباين	
الثابت	3.36	11.28	0.00	0.13	0.36	4.64	0.03	/	
معامل الذكورة/الانوثة	0.15	2.15	0.03					1.00	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

الجدول رقم (02-27): نتائج تحليل التباين بين بعد الذكورة مقابل الانوثة والمسؤولية الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.32	1	0.32	4.64	0.03
البواقي	2.06	30	0.06		
المجموع	2,38	31	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال النتائج المبينة في الجداول اعلاه نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين بعد الذكورة مقابل الانوثة والمسؤولية الاجتماعية بلغ ($R=0.36$) وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما ($\text{Sig}=0.00 < \alpha=0.05$)

- مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الثقافة (0.03) وهو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبالتالي هناك أثر بين بعد الذكورة مقابل الانوثة والمسؤولية الاجتماعية
- قيمة F المحسوبة (4,64) أكبر من قيمة F الجدولية (4,16) عند درجة حرية (1,31) وعند مستوى دلالة 0,05 هذا يدل على وجود علاقة معنوية بين بعد الذكورة مقابل الانوثة والمسؤولية الاجتماعية،
- إن معامل التحديد R2 يساوي (0,13) موجب، وتفسر قيمته ان ما نسبته (13%) من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية ناتج عن بعد الذكورة مقابل الانوثة اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة ($t=2.15$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.03)،

- تشير قيمة المعامل المعياري (B) التي تعني ان التغير في قيمة البعد الفرعي المستقل (الفردية مقابل الجماعية) بوحدة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0,36)
- من القيم الواردة في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار.

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0,15 \times \text{الذكورة مقابل الانوثة} + 3,36$$

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الذكورة مقابل الانوثة وبين المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

- تنص الفرضية الرئيسية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة
 - ويمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:
- H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة / مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$

وللإجابة على الفرضية نستعمل اختبار الانحدار الخطي البسيط حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02-28): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية

المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية									
المعامل	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF معامل تضخم التباين	
الثابت	2.96	7.43	0.00	0.19	0.43	6.80	0.01	/	
معامل الثقافة التنظيمية	0.26	2.60	0.01					1.00	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

الجدول رقم (02-29): نتائج تحليل التباين بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.44	1	0.44	6.80	0.01
البواقي	1.99	30	0.06		
المجموع	2,38	31	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال النتائج المبينة في الجداول اعلاه نجد ان معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية بلغ ($R=0.43$) اي نسبة ارتباط (43%) وهذا يدل على وجود ارتباط طردي موجب متوسط بين المتغيرين عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ($Sig=0.00$)

- مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الثقافة (0.01) وهو اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد وبالتالي هناك أثر بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية
- قيمة F المحسوبة (6.80) أكبر من قيمة F الجدولية (4,16) عند درجة حرية (1,31) وعند مستوى دلالة 0,05 هذا يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)؛
- ان معامل التحديد R^2 يساوي (0,19) موجب، وتفسر قيمته ان ما نسبته (19%) من العوامل التي تؤثر على تبني المسؤولية الاجتماعية ناتج عن الثقافة التنظيمية اما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة ($t=2.60$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)،
- تشير قيمة المعامل المعياري (B) التي تعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بمقدار (0,43)
- من القيم الواردة في العمود B يمكن تفعيل معادلة الانحدار

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.26 \times \text{الثقافة التنظيمية} + 2.96$$

الاستنتاج: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 "أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التفاوت الوظيفي، الفردية مقابل الجماعية، تجنب المخاطرة الذكورة مقابل الانوثة في مؤسسة لافارج هولسيم وبين المسؤولية الاجتماعية

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل للإجابة على إشكالية الدراسة في الجانب التطبيقي من خلال اسقاط نموذج الدراسة على عينة الدراسة المكونة من 32 عامل بشركة لافارج هولسيم من خلال استبيان اعد لغرض الدراسة وعلى ضوء ذلك تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، بحيث تم التوصل الى ممارسة الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد العالمي والمسؤولية الاجتماعية فكان كل من المتغيرين ذا قيم مرتفعة، كما توصلنا الى انه هناك علاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة) والفردية مقابل الجماعية وتجنب المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري) حيث كان التأثير متفاوت حسب الابعاد ، كما وجدنا هناك تأثير للثقافة التنظيمية على ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة .

الختام

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات، حيث تعتبر أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسات بشكل عام وتحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق فقيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن الى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارستها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، وبعد استعراض اهم الادبيات النظرية والتطبيقات المتعلقة بمتغيري الدراسة وفق تساؤلات الدراسة الموضوعية، وإسقاطه على مؤسسة لافارج هولسيم حمام الضلعة تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج النظرية للدراسة:

- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمبادئ والقوانين والتشريعات واللوائح التي تضعها المؤسسة لتنظيم عمل الهيئة وتكسيبها لموظفيها من أجل احترامها واتباعها والالتزام بها.
- الثقافة التنظيمية هي الهوية الفريدة للمنظمة، تشكل الأساس لاتخاذ القرارات وتوجيه السلوكيات وتساهم في نجاح او فشل المنظمة.
- تعد الثقافة التنظيمية من اهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك وأداء الافراد وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز؛
- المسؤولية الاجتماعية عقد طوعي تلتزم به المؤسسات تجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصالح تتحقق فيه المنفعة المتبادلة وتقوم المؤسسة بواجباتها تجاه كل الأطراف سعياً منها لتحقيق التنمية والرفاهية له"
- المسؤولية الاجتماعية هي جزء من ثقافة المنظمة وذات قيمة في بيئة الثقافة التنظيمية، وهي شرط أساسي لتنمية النضج الاجتماعي والإحتراف والكفاءة الإجتماعية والعلاقات الإنسانية، إذ أن تطوير المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال تغيير إتجاه القيم، والذي تتمثل مهمته الأساسية في تشكيل المواقف وتغيير المواقف الشخصية بما يطابق المصالح الفردية والعامّة.
- لم يعد الأداء المالي وحده مؤشراً لقياس مدى نجاح المؤسسة بل أصبح معيار الأداء الاجتماعي من بين اهم المعايير التي تعتمد في تصنيف المؤسسات ومدى نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

- توصلت الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة هي ثقافة إيجابية تسودها أبعاد النموذج المعتمد بدرجة مرتفعة وهو نموذج هوفستيد الرباعي للثقافة التنظيمية والذي يضم أربعة أبعاد هي النفوذ الوظيفي، الفردية والجماعية، تجنب المخاطرة وأخيرا الذكورة والأنوثة،
- أيضا توصلت الدراسة ان المؤسسة محل الدراسة تمارس وتلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية بأبعادها الأربعة (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي الخيري) بدرجة مرتفعة.
- كما توصلت الدراسة الى:
- المؤسسة تقوم بالتشاور مع الإداريين في اتخاذ قراراتها مما جعلها تحظى بالاستقرار في كافة أعمالها من طرف الموظفين.
- الإدارة ترجع على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
- المؤسسة تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار في متناول الزبائن كما تراعي الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها وخدماتها .
- المؤسسة تقدم مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية،

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة التطبيقية توصلنا مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وابعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد والمتمثلة في التفاوت الوظيفي والفردية مقابل الجماعية وتجنب المخاطرة والذكورة مقابل الانوثة على المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والخيري.

رابعا: التوصيات

- بناءا على النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات
- دفع المؤسسات الى إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بتبني المسؤولية الاجتماعية من خلال القيام من طرف الفاعلين (جهات حكومية او غير حكومية كالجامعات وخبراء) في المجال للتعريف بالمفاهيم والممارسات الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية
- القيام بحملات شاملة للتوعية بثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى كافة شرائح المجتمع
- تقديم حوافز وجوائز مالية للمؤسسات التي تقوم بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية مثل الإعفاءات الضريبية والأولوية في الحصول على المشاريع.
- بذل المزيد من الجهد من اجل التخفيف من الاضرار البيئية التي تلحقها المؤسسة بالمحيط من خلال التشجير والمساحات الخضراء.

أفاق الدراسة:

- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر ومدى وتأثيرها على العامل الجزائري
- قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر خاصة في قطاع المحروقات ومدى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية افاق وتطلعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- 1- سامي فياض العزاوي؛ ثقافة منظمات الاعمال المفاهيم والاسس والتطبيقات؛ مركز البحوث معهد الادارة العامة؛ السعودية؛ 2010.
- 2- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 3- نعمت عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2000.
- 4- اياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
- 5- علاء قنديل، مبادئ واخلاقيات الإدارة، دار طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
- 6- صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2008.
- 7- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 8- بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 9- خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، مكتبة الجامعة، الشارقة، اثناء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2009.
- 10- امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، 2008.
- 11- طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

ب. الرسائل والاطروحات:

- 1- سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، 2015-2016.
- 2- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
- 3- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير، في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 4- اليمين سعادة، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.

- 5- عبد الناصر روابحي، دور ثقافة المنظمة في بناء استراتيجيات التسيير لزيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2005.
 - 6- ربيعة بركات، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
 - 7- باصور عقيلة، الثقافة التنظيمية كمحدد للأبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، جامعة الجزائر 3، سنة 2020.
 - 8- بن بزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي في داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه LMD علوم سياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة، سنة 2020.
 - 9- فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
 - 10- قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الاداء، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة دمشق سنة 2014.
- ج- الملتقيات:**
- 1- مسعودة شريفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الثالث منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، من 14 إلى 15 فيفري 2012.
 - 2- مؤتمر الأمم المتحدة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.
- د- الدوريات:**
- 1- الباحثة صديقي خوخة، أ، د دلاسي امحمد، 2020، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12/2020: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 - 2- ايمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر احمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد الأول، 2015.
 - 3- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، سنة 2013،

4- محمد عبد القادر حساني، محمد الأمين شربي، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية في قطاع المحروقات الجزائري، مجلة الباحث، المجلد (18)، العدد (01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018،

5- سميرة لغويل، نوال زمال، المسؤولية الاجتماعية المفهوم، الابعاد، المعايير، مجلة العوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة تبسة، 2016.

6- هبول محمد، كروش صلاح الدين، بن وريدة حمزة، ابعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم Carroll، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، سنة 2020.

7- والي خولة، بورويش هشام، المسؤولية الاجتماعية كالية لتفعيل ابعاد التنمية المستدامة، تجارب شركات رائدة، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد رقم 07، العدد 01، سنة 2023.

هـ - المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Pierre Marin et Éric Delavallée ; **Le Management à l'écoute de sociologue** ; Edition d'organisation ; Paris ; 2000
- 2- Hofstede Greet & Get Aan Hofstede; **Culture & organisation: software of the mind**; Mc Graw_Hill; Inc; New York; 2005.
- 3- Hofstede Greet and all; **Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative** study across Twenty Cases; Administrative Science Quareterly ;1990; No 35.
- 4- Olusoji George, Oluwakemi Owoyemi & Uchechi Onakala ، **Hofstede's 'Software of the Mind' Revisited and Tested** : The Case of Cadbury Worldwide and Cadbury (Nigeria) Plc - A Qualitative Study ; International Reusiness Researctch vol ; no9 ; 2012.
- 5- Marie Françoise، GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004.
- 6- Jan-pascal grand-Jacques Igalens, **Manager la responsabilité sociale de l'entreprise (Gestion appliquée)**, collection dirigée par Jérôme Caby, France, 2012.
- 7- Social Responsibility of International Business Firms in Developing Areas Journal of Business Ethics 2007.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الاستمارة

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية "

دراسة حالة مؤسسة لافارج حمام الضلعة

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الموارد البشرية

لهذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستمارة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونها مناسبة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

- الاستمارة موجهة لإطارات وعمال المؤسسة
- علما بان المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

التعريف بمتغيرات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة المبادئ والمعتقدات والقيم التي يتشارك فيها افراد المؤسسة، وتمثل النظام

الذي يتبناه الافراد ويتعاملون وفقه سواء فيما بينهم او مع العالم الخارجي، وقد تم استخدام نموذج هوفستيد العالمي لمعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

المسؤولية الاجتماعية: هي عقد طوعي تلتزم به منظمات الاعمال اتجاه المجتمع ومختلف أصحاب المصالح (المالكون، البيئة، الحكومة، المنافسون، العاملون، جماعات الضغط، المجتمع المحلي، المستهلكون) تتحقق فيه المنفعة المتبادلة وتقوم المنظمة بواجباتها اتجاه البيئة والمجتمع سعيا لتحقيق التنمية والرفاهية لكل الأطراف.

أولاً: المعلومات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة إلى ما فوق
2. المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
3. المستوى الوظيفي: مسير رئيس مصلحة عامل إداري عامل تقني
4. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات 5-10 سنة 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً: نموذج الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	بدون رأي (محايد)
النفوذ الوظيفي (التفاوت في السلطة): ويقصد به درجة احترام المورد البشري للمهرمية والرتب،					
1- تتيح لي الإدارة الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي					
2- تمنحني الإدارة الثقة والاستقلالية في إنجاز مهام					
3- تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي					
4- تقوم المؤسسة بالتشاور مع العاملين فيها في اتخاذ القرارات					
الفردية مقابل الجماعية: يقصد به ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي					
5- أشعر أنني حر في المؤسسة التي أعمل فيها					
6- تشجع الإدارة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي					
7- أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي					

					8- يتخلى العمال عن مصالحهم الشخصية مقابل مصلحة الجماعة
تجنب المخاطرة: عدم القلق من تبعات ونتائج القرارات المتخذة في كافة المواقف.					
					9- تمنحني الإدارة المرونة الكافية للتصرف اتجاه مهامي
					10- تقوم الادارة بتغيير خطط العمل تبعا للظروف والمواقف
					11- تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة
					12- تمتلك الادارة القدرة على التعامل مع كل ما هو جديد ومجهول
الذكورية مقابل الأنوثة: يشير مفهوم الذكورة إلى الميل نحو العمل والإنجاز والتقدم المهني، بينما يشير مفهوم الأنوثة إلى إعطاء تقدير أكبر للعلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة بين الناس،					
					13- الالتزام والإتقان هو المعيار الحقيقي لتقييم اداء الافراد
					14- تعمل المؤسسة على محو الفوارق العنصرية والجهوية بين الأفراد
					15- تمنح الإدارة الأدوار القيادية والمناصب العليا في المؤسسة وفقا لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب
					16- تعتمد الإدارة على الكفاءة والتخصص في توزيع المهام على الأفراد

ثالثا: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

المؤسسة تقوم بالنشاطات التالية في إطار ممارساتها لمسؤوليتها الاجتماعية (ضع علامة X في المكان المناسب)

السؤال	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	بدون راي (محايد)
البعد الاقتصادي					
17- تقدم المؤسسة منتجاتها او خدماتها بأسعار في متناول الزبائن					
18- تسعى المؤسسة الى تعظيم أرباحها عبر زيادة حصتها السوقية (دون اضعاف للقدرة الشرائية للمستهلك)					
19- تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي عن طريق الأرباح المحققة					
20- تراعي المؤسسة الصدق والنزاهة في كافة المعلومات التسويقية لمنتجاتها /خدماتها					
البعد القانوني					
21- تلتزم المؤسسة بالقوانين الخاصة بالحماية من الاخطار المهنية					
22- تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العمال من خدمات اجتماعية					
23- تحرص المؤسسة على تطبيق التشريعات والقوانين التي تفرضها الدولة					
24- تهتم المؤسسة بالحد من التلوث البيئي بمكوناته (المياه، الهواء، التربة)					
البعد الأخلاقي					
25- تمتلك المؤسسة مدونة للسلوك الأخلاقي معلنة لجميع العاملين					
26- توفر المؤسسة الارشادات حول استخدام المنتجات					
27- تسعى المؤسسة الى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة					
28- تتوافق اهداف المؤسسة مع قيم واخلاقيات المجتمع					
البعد الخيري					

					29- تقدم المؤسسات مساعدات وتبرعات للمشاريع الخيرية
					30- توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة
					31- تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة
					32- تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات مادية لموظفيها

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: علي بن مصباح
حاج فارج دحام الصالح

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	عزيسى أسلاك		107426712	
02	مشتاك راسميك		209017759	

عنوان المذكرة: دور النقابات المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أ. د. فرحات العيد	LAFARGE CIMENT DE M'SILA service Formation Usine Département RH	جامعة محمد بوضياف - المسيلة رئيس قسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قراوي احمد الصغير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) : عروشكي أسامة مولود (ة) بتاريخ: 27-10-1983 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 101726712 الصادرة بتاريخ: 05-11-2016 ب. المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أصحب بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/05/19

التوقيع و البصمة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): مسئلة ريسا المولود(ة) بتاريخ: 17-05-1983 ب. حامم الصلحة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 209017759 الصادرة بتاريخ: 14/03/2014 عن: حامم الصلحة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علم التسيير تخصص: موارد بشرية خلال السنة الجامعية: 1404هـ - 1405هـ
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
دور المتكافئة التنطيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
دراسة حالة مؤسسة لاما ريج هوليس
حامم الصلحة

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 19/05/2014

التوقيع و البصمة

.....

تم بحمد الله