

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة

الموضوع

البعد الثقافي لاعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة Mediterranean Float Glass
(MFG SPA)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف :

الأستاذ الدكتور: ناصر دادي عدون

إعداد الطالب :

عدمان محمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	المدرسة العليا للتجارة	أ.د كشاد رابح
مقررا	المدرسة العليا للتجارة	أ.د دادي عدون ناصر
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	د بلعدي عبد العزيز
عضوا	جامعة جيلالي بونعامة	أ.د خثير محمد
عضوا	جامعة محمد لونيبي	د مراكشي محمد
عضوا	جامعة محمد بوقرة	د دريان أحمد

السنة الجامعية: 2017-2018

المخلص

استندت هذه الدراسة إلى منهجية استقرائية، إذ استهدفت الفرد كعنصر في إنجاح أو إفشال مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا في سبيل الانتقال من اعتبار الفرد مجرد عون تنفيذي في المؤسسة إلى إشراكه في اتخاذ القرار وتسطير الأهداف ضمن مقاربة إدارية تشاركية. كما ركزت بشكل أساسي على البيئة الداخلية للمؤسسة وخصائصها محاولة بذلك استخلاص أهم المحددات التي تعمل على إنجاح مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية بشكل فعال، ضمن إطار ثقافي، حاولنا من خلاله معرفة أهم الأبعاد والسمات الثقافية لمؤسسة (Mediterranean Float Glass (MFG)، وكيف يمكنها أن تؤثر في مستوى إدراك واستيعاب الموظفين لخصائص المسؤولية البيئية والاجتماعية وكذا توجه الإدارة العامة لمؤسسة MFG وسياستها في ما يتعلق بمجال الجودة والصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى رصد أهم الأبعاد الثقافية للموظفين والتي يمكن اعطاؤها بعدا وطنيا، وأثرها على تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي نحو المؤسسة وأهدافها.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية البيئية والاجتماعية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الأبعاد

الثقافية

Resumé

Cette recherche a été construite à partir d'une méthodologie inductive concernant le rôle de l'individu dans le succès ou l'échec de la démarche d'adoption de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise. Selon cette logique, l'individu passe d'un rôle de subordonné exécutant à rôle de collaborateur impliqué dans la fixation des objectifs et la prise de décision dans le cadre d'une approche managériale participative.

Notre recherche s'est focalisée sur l'étude des caractéristiques de l'environnement interne de l'organisation afin de tenter d'en déduire les déterminants du succès de l'adoption de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise.

L'adoption de la responsabilité sociétale dépend d'une multitude de facteurs complexes et c'est ce qui nous a amené à faire des arbitrages quant à l'approche la plus appropriée à adopter. Notre choix s'est porté sur une approche culturelle de la problématique de recherche où nous avons tenté d'identifier les principales dimensions culturelles de l'entreprise MFG tout en démontrant l'influence des aspects culturels de l'entreprise sur le processus d'appropriation des principes de la responsabilité sociétale par les employés, la conception de la direction générale de l'entreprise MFG et la politique QHSE de cette dernière.

Dans une perspective globale, cette recherche tentera de mettre en parallèle les dimensions culturelles des employés de l'entreprise et celles de la culture nationale et ses implications en termes d'engagement organisationnel.

Mots clés : responsabilité sociétale de l'entreprise, culture d'entreprise, engagement organisationnel, dimensions culturelles.

الفهرس

	الملخص والكلمات المفتاحية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
3	تمهيد
4	المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المستدامة
4	المطلب الأول: المسار التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة
9	المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة وأبعادها
15	المطلب الثالث: مبادئ التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها
20	المبحث الثاني: المؤسسة والتنمية المستدامة
20	المطلب الأول: إشراك المؤسسة في نهج التنمية المستدامة (Pacte Mondial)
24	المطلب الثاني: المؤسسة والمجتمع
31	المطلب الثالث: تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة
35	المبحث الثالث: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
35	المطلب الأول: تعريف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة وأنواعها
43	المطلب الثاني: نظرية الأطراف ذات المصلحة كنظرية مفسرة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
48	المطلب الثالث: أدوات قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
56	المبحث الرابع: مشروع اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة
56	المطلب الأول: معيار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة ISO 26000
60	المطلب الثاني: مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة
68	المطلب الثالث: التغيير نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
72	المبحث الخامس: التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر
72	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للتنمية المستدامة في الجزائر
75	المطلب الثاني: المشاريع الدولية الداعمة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر
79	المطلب الثالث: نماذج عن تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر
83	خاتمة الفصل

	الفصل الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة
86	تمهيد
87	المبحث الأول: مدخل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية
87	المطلب الأول: مفهوم الثقافة وخصائصه
92	المطلب الثاني: اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة
97	المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها
103	المبحث الثاني: الثقافة الوطنية والتعدد الثقافي
103	المطلب الأول: العولمة وبعدها الثقافي
106	المطلب الثاني: الثقافة الوطنية وأثرها في المؤسسة
110	المطلب الثالث: إدارة التعدد الثقافي كعامل لتقليص الصدام الثقافي
113	المبحث الثالث: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية والتنظيمية وأدوات قياسها
113	المطلب الأول: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية
126	المطلب الثاني: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة التنظيمية
128	المطلب الثالث: أدوات قياس الثقافة التنظيمية
136	المبحث الرابع: الثقافة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
136	المطلب الأول: ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في ثقافة المؤسسة
141	المطلب الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة وأدوات قياسه
147	المطلب الثالث: المقاربة المعيارية للالتزام التنظيمي لدى الموظفين ISO 10018
149	المبحث الخامس: مقومات الثقافة الجزائرية
149	المطلب الأول: خصائص الثقافة العربية والإسلامية
152	المطلب الثاني: خصائص وسمات الثقافة الجزائرية
155	المطلب الثالث: أثر الثقافة الجزائرية في تسيير المؤسسات
159	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
162	تمهيد
163	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
163	المطلب الأول: تقديم لمجموعة Cevital
167	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة (Mediterranean Float Glass (MFG SPA)

170	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
170	المطلب الأول: أداة الدراسة
181	المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة
188	المطلب الثالث: الشروط الإحصائية لأداة الدراسة
191	المبحث الثالث: اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
191	المطلب الأول: اتجاهات أفراد العينة نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية
197	المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية
213	المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي
217	المبحث الرابع: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات التصنيف ومتغيرات الدراسة
217	المطلب الأول: تأثير متغيرات التصنيف على مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG
222	المطلب الثاني: تأثير متغيرات التصنيف على الثقافة السائدة في مؤسسة MFG
244	المطلب الثالث: تأثير متغيرات التصنيف على الالتزام التنظيمي
249	المبحث الخامس: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
249	المطلب الأول: علاقات التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية
259	المطلب الثاني: علاقات التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية
270	خاتمة الفصل
271	خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1.1	الحالات الثلاثة للتنمية المستدامة في المؤسسة	22
2.1	الفرق بين النظرة الأنجلو - سكسونية والنظرة الفرنسية فيما يخص التنمية المستدامة	29
3.1	مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة	39
4.1	تقييم النتائج المتعلقة بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة من خلال معيار AFAQ26000	53
5.1	تقييم المؤشرات المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية من خلال معيار AFAQ26000	54
6.1	بيان مجموع النقاط النهائية لتحليل AFAQ26000	55
7.1	مختلف أنواع المعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة	57
8.1	المساهمة المحتملة لوظائف المؤسسة في مسار التنمية المستدامة	63
9.1	المؤسسات المشاركة في مشروع RS MENA	76
10.1	المعايير التي يدعمها مشروع MENA STAR	77
1.2	مختلف النظريات الأنثروبولوجية التي تم الاعتماد عليها من أجل تقديم تعريف للثقافة	95
2.2	النظريات التي اعتمدت عليها نظرية المنظمة في بنائها لمفهوم الثقافة التنظيمية	96
3.2	الأبعاد الثقافية المشتركة والمقترحة من طرف MOHAMED NOUIGA	125
4.2	أهم الأدوات المستخدمة في المدخل الكمي لدراسة الثقافة	129
1.3	العبارات الخاصة بقسم المسؤولية البيئية والاجتماعية	171
2.3	العبارات المتعلقة بتحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال نموذج OCAI	174
3.3	أبعاد الثقافة السائدة في المؤسسة	176
4.3	عبارات الالتزام التنظيمي وفق سلم Allen & Meyer	178
5.3	توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس LIKERT الخماسي	179
6.3	توزيع موظفي مؤسسة MFG على مختلف المديرات	182
7.3	عرض معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach's للاستبانة	188
8.3	معامل الاتساق الداخلي الجزئي مع حذف العبارة لمحور الالتزام العاطفي	190
9.3	مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية	191
10.3	مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية	192

193	مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي	11.3
194	مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية	12.3
195	مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية	13.3
196	التحليل العام لمستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG	14.3
197	ثقافة المجموعة	15.3
198	ثقافة الإبداع	16.3
199	ثقافة السوق	17.3
200	الثقافة الهرمية	18.3
201	تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة	19.3
203	استجابة أعضاء العينة لبعد الوقت	20.3
204	استجابة أعضاء العينة لبعد المكان	21.3
204	استجابة أعضاء العينة لبعد التحكم في حالة عدم التأكد	22.3
205	استجابة أعضاء العينة لبعد مسافة السلطة	23.3
206	استجابة أعضاء العينة لبعد ثراء المحيط	24.3
206	استجابة أعضاء العينة لبعد العمل الجماعي	25.3
207	استجابة أعضاء العينة لتأثير البعد الديني على العمل	26.3
207	استجابة أعضاء العينة لبعد طبيعة العلاقات مع الآخرين	27.3
208	استجابة أعضاء العينة لبعد الموضوعية	28.3
209	استجابة أعضاء العينة لبعد تبادل الأدوار	29.3
209	استجابة أعضاء العينة لبعد احترام الإجراءات والقواعد	30.3
210	استجابة أعضاء العينة لبعد تقييم الآخرين	31.3
210	استجابة أعضاء العينة لبعد التعامل مع المحيط الخارجي	32.3
211	استجابة أعضاء العينة لبعد الثقة	33.3
211	استجابة أعضاء العينة لبعد الدافعية للعمل	34.3
212	التحليل العام لأبعاد الثقافة	35.3
214	استجابة أفراد العينة للالتزام العاطفي	36.3
214	استجابة أفراد العينة للالتزام المعياري	37.3
215	استجابة أفراد العينة للالتزام المستمر	38.3
216	نوع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG	39.3

217	الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية استنادا إلى متغير الجنس	40.3
218	الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية استنادا إلى متغير السن	41.3
220	الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية استنادا إلى متغير المستوى الدراسي	42.3
221	الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية استنادا إلى متغير الأقدمية في المؤسسة	43.3
222	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير الجنس	44.3
223	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير السن	45.3
224	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير المستوى التعليمي	46.3
225	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير الأقدمية في المؤسسة	47.3
226	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الوقت	48.3
228	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد المكان	49.3
229	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد التحكم في حالة عدم التأكد	50.3
230	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى البعد الهرمي	51.3
231	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد ثراء المحيط	52.3
232	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد العمل الجماعي	53.3
233	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الدين	54.3
235	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد طبيعة العلاقة مع الآخرين	55.3
236	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الموضوعية	56.3
237	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد تبادل الأدوار	57.3
238	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد احترام الإجراءات والقواعد	58.3
239	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد تقييم الآخرين	59.3
241	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد التعامل مع المحيط الخارجي	60.3
242	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الثقة	61.3
243	الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الدافعية للعمل	62.3
244	الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استنادا إلى متغير الجنس	63.3
245	الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استنادا إلى متغير السن	64.3

246	الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استنادا إلى متغير المستوى التعليمي	65.3
247	الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استنادا إلى متغير الأقدمية	66.3
249	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية وأنواع الثقافة التنظيمية	67.3
250	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير	68.3
251	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية وأنواع الثقافة التنظيمية	69.3
252	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية	70.3
253	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي وأنواع الثقافة التنظيمية	71.3
254	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي	72.3
255	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية وأنواع الثقافة التنظيمية	73.3
256	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية	74.3
257	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية وأنواع الثقافة التنظيمية	75.3
258	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية	76.3
259	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية وأنواع الالتزام التنظيمي	77.3
260	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية	78.3
261	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية وأنواع الالتزام التنظيمي	79.3
262	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية	80.3

263	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي وأنواع الالتزام التنظيمي	81.3
264	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي	82.3
265	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وأنواع الالتزام التنظيمي	83.3
266	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية	84.3
267	نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية وأنواع الالتزام التنظيمي	85.3
268	معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية	86.3

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1.1	الأعمدة الثلاثة للتنمية المستدامة	14
2.1	الترابط الموجود بين مختلف أنواع الرشادة في المؤسسة	33
3.1	أنواع المسؤوليات في المؤسسة	42
4.1	تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب Mitchell Agle et Wood	44
5.1	مثال عن التحليل الجزئي لمجموع نقاط المؤسسات في كل قسم لمعيار SD21000	50
6.1	المنطق الذي تعمل عليه AFAQ26000	52
7.1	علامات مختلف المراحل المتعلقة بـ AFAQ26000	55
8.1	الأبعاد السبعة معيار ISO 26000	59
9.1	المراحل الأساسية لمنهجية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة حسب SD21000	68
10.1	دورة التحسين المستمر المرتكزة على الأطراف ذات المصلحة	70
1.2	مستويات الثقافة المقترحة من طرف E.Shein	92
2.2	تأثير الثقافة الوطنية على ثقافة المؤسسة	105
3.2	إشكالية العولمة	106
4.2	مفاهيم جديدة للتعدد الثقافي	108
5.2	النموذج الهيكلي لإدارة التنوع الثقافي	111
6.2	تقسيم House حسب المشروع العالمي	123
7.2	أنواع الثقافة المقترحة من طرف Cameron & Quinn	131
8.2	أبعاد نموذج DOCS	134
9.2	نموذج النجمة 'Etoile'	136
10.2	مراحل تعزيز التزام وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة	147
11.2	خطوات تحقيق المؤسسة لالتزام الموظفين	148
1.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	185
2.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	185
3.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	186
4.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	187
5.3	الثقافة السائدة في مؤسسة MFG	201
6.3	الأبعاد الثقافية لموظفي مؤسسة MFG	213

المقدمة العامة

يُمْكِنُنا تحليل مختلف الأزمات الاقتصادية التي مرت على الاقتصاد العالمي وكذلك مختلف الأزمات البيئية والاجتماعية التي شهدها العالم، من الاستناد إلى الأفكار التي طرحها Joseph Stiglitz وهذا من خلال انتقاداته الحادة للنظام الرأسمالي النيوليبرالي ومؤسساته المتحكمة في الاقتصاد العالمي (Stiglitz (2010, 2006, 2002، إذ يركز Stiglitz في انتقاداته إلى وقائع تؤكد تعميق الهوة بين دول الشمال المتقدمة ودول الجنوب المتخلفة أو السائرة في طريق النمو، بل إن دول الشمال تحاول عرقلة دول الجنوب ومنعها من حقها في التنمية من أجل أن تبقى هذه الدول أسواقا استهلاكية يتم تصريف سلع وخدمات دول الشمال فيها. كما أن Stiglitz يذهب بعيدا في انتقاداته، إذ يعتبر بأن المؤسسات المالية الدولية هي المسبب الرئيسي في اختلال التوازن بين الشمال والجنوب، وكذا كل الازمات الاقتصادية التي وقعت. بالمقابل هناك آراء ترى بأن هناك نقاط إيجابية حققتها العولمة النيوليبرالية مثل زيادة حجم التبادلات التجارية العالمية الذي أسهم في تحريك ديناميكية النمو وتخفيض معدلات الفقر في العديد من الدول، بالإضافة إلى الاستثمارات الأجنبية وحركة رؤوس الأموال التي ساعدت على نقل التكنولوجيا إلى البلدان النامية. لكن مع ذلك فإن معدلات النمو المتسارعة لا تعكس بالضرورة الانتقال بالطبقات الهشة إلى تحسين وضعيتها الاقتصادية بل بالعكس رسخت هذه المعدلات المتسارعة انعدام المساواة والعدالة الذي أضر بدوره بمستوى التنمية واستدامته.

يمكن أن نستخلص من خلال ما سبق بأن السعي نحو تحقيق عقلانية اقتصادية *Morale économique* قد يؤدي إلى انعدام العقلانية الاجتماعية والبيئية *Immoralité sociale et environnementale*، وعليه تظهر ضرورة الانتقال من هذا الإطار الفكري الذي يركز على الجانب الاقتصادي فقط ويتجاهل التبعات الاجتماعية والبيئية التي تكون مصاحبة لمختلف القرارات الاقتصادية، لذا فإن التنمية المستدامة تعتبر إطارا نظريا كسر هيمنة النظرة الاقتصادية والمالية على عالم الأعمال، أين يتميز بوسطيته بين إطارين فكريين على حدي نقيض، إطار فكري اقتصادي بحت *économisme* وإطار فكري بيئي بحت *écologisme*، وهذا بشموله للجانب البشري والاجتماعي ما جعله يصبح منطقيا أكثر باحتوائه للجوانب الثلاثة، وهذا ما يمكن أن نعتبره ثورة في الإطار الفكري كما ذهب إليه Thomas Kuhn. حيث عرفت التنمية المستدامة على أنها " التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بحق وقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها " (Le rapport Brundtland, 1987)، إذ يستند هذا التعريف إلى مفهومين أساسيين وهما مفهوم الحاجة: وبالخصوص الحاجة الأساسية التي يجب منحها

الأولوية القصوى، وكذا فكرة المحدودية: والتي تفرضها التكنولوجيا المستعملة والمنظومة الاجتماعية على قدرة البيئة في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

أما على المستوى الجزئي (المؤسسة)، فاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة يعني تبني استراتيجية أعمال ونشاطات تحقق احتياجات المؤسسة والأطراف ذات المصلحة في الوقت الحالي، مع الحرص على الحفاظ واستدامة وتعزيز الموارد الطبيعية والبشرية التي سيتم استخدامها في المستقبل، وهذا ما اتفق عليه اصطلاحا بمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

بصورة أخرى يجب على المؤسسة أن تحدد جيدا ما إذا كان خلق أي قيمة ربح مالية سينتج عنها إضرار بأي نظام طبيعي وإخلال بأي عدالة اجتماعية، حيث أن أخذ مبادئ التنمية المستدامة بعين الاعتبار يجب أن ينظر إليه من جانب كونه مسارا خاصا بكل مؤسسة، يسمح لها بالتدريب واكتساب المهارات والخبرات من خلال مبدأ التحسين المستمر (SD 21000, 2002)، الأمر الذي يمنح للمؤسسة الاستمرارية، من خلال إدماج هذه المبادئ في نظام قيادة المؤسسة، وكيف أنه يضمن التوافق بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والبشرية في آن واحد، من أجل الوصول إلى تحقيق قيمة مستدامة، والتي أصبحت الآن مطلبا مشتركا للأطراف ذات المصلحة نظرا للتطورات الملحوظة التي تعرفها المجتمعات في العالم. فالمؤسسة ما هي إلا نظام جزئي ينتمي إلى نظام أكبر هو المجتمع، وعليه فمصير المؤسسة في هذا المجتمع محكوم بمدى شرعيتها، هذه الشرعية التي تمثل حقيقة وجود المؤسسة في المجتمع تستمد من مدى قبول أفراد المجتمع بهذه المؤسسة، بالمقابل على المؤسسة الالتزام بكل تطلعات هؤلاء الأفراد، وكذا التكيف مع ميولاتهم وثقافتهم ومع كل ما يعتبرونه شرعيا بالنسبة لهم. هذه العلاقة المتبادلة تجعل من نظام القيم في المؤسسة نابعا من نظام القيم في المجتمع.

تجدر الإشارة إلى أن انتهاج نهج المسؤولية البيئية والاجتماعية من طرف المؤسسة، والتصرف بشكل مسؤول لا يعني انتظار جزاء أو مكافأة من جهة أو من أخرى، وعليه فإن الجانب الاجتماعي والثقافي كونه يجمع الدوافع وفي نفس الوقت العوائق، يعتبر من بين أهم وأعدد الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل التحكم في مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية.

انتهاج مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية يفتح أفقا واسعا أمام المؤسسة، وعليه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتفي بالجانب الاقتصادي والتقني فقط (استدامة ضعيفة)، بل تتعداه ليشمل تحليلها الجانبين الاجتماعي والبيئي. حيث يفرض اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة توسيعا في نظام هيكل المؤسسة، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف أنواع الأطراف ذات المصلحة، وهذا يستدعي كذلك توسيعا في نطاق رؤيتها

الاستراتيجية عن طريق الإحاطة بمختلف المعلومات والمعارف المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة. كذلك ضرورة تكيف نظام الأهداف ليتماشى مع التطلعات الجديدة للمؤسسة، وهذا عن طريق إدماج تطلعات الأطراف ذات المصلحة في عملية صياغة أهداف المؤسسة، كل هذا يؤثر على الرشادة الإجرائية ويفرض عليها بأن تكون أكثر مرونة وتكيفاً مع الواقع الجديد للمؤسسة. بعبارة أخرى، لا يجب أن ينحصر مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المستوى الاستراتيجي للمؤسسة على شكل التزام للإدارة العامة، بل يجب أن يتعداه ليشمل كل الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة.

إذ إن الأفراد والموظفين في جميع مستويات المؤسسة هم جوهرها، أين تتيح مشاركتهم الكاملة الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم لصالح المؤسسة، ويقع هذا على عاتق المسؤولين، الذين يجب عليهم توفير البيئة الداخلية المناسبة التي يتمكن من خلالها الموظفون من المشاركة بشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا المحافظة على ما تم إنجازه (ISO9000). ولا يتحقق هذا إلا من خلال تعزيز العلاقة التي تربط الموظفين بمؤسستهم، حيث أن الالتزام يساعد في فهم السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة، فكلما كان مستوى الالتزام عالياً كلما كانت العلاقة التي تربط الموظف بمؤسسته قوية، والعكس صحيح فكلما انخفض مستوى الالتزام كلما ضعفت العلاقة التي تربط الموظف بمؤسسته.

بناء على ما سبق، وفي سبيل تحقيق كل ذلك، سعت نظرية المنظمة ومن خلال تبني مفهوم الثقافة إلى ضبط طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالأخص الوصول إلى جعل سلوك الأفراد لا إرادي أو شبه أوتوماتيكي تجاه مختلف الحالات اليومية التي تواجههم أثناء العمل. إذ يؤكد Schein على أن الثقافة تمتلك خاصية التكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي، كما أنها تملك كذلك خاصية الاندماج والتكامل الداخلي. وهذا ما أقرته الأجنحة 21 في بندها الذي أضافته سنة 2004 والذي يعنى بالثقافة، وضرورة أخذها بعين الاعتبار كبعد رابع يضاف إلى الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وكذا المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة. حيث تسعى هذه الأخيرة إلى إحداث تغيير في السلوك والمفاهيم المنتشرة بين الأفراد في المؤسسة وكذا المجتمع، بالإضافة إلى بناء مناهج تعاون جديدة قائمة على مبدأ المشاركة وضم أكبر عدد ممكن من الأفراد والجهات التي تسعى نحو التغيير، وهذا لا يكون إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار للثقافة التنظيمية وخصائص كل مؤسسة تسعى لانتهاج مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية، الأمر الذي يدعمه D'IRIBARNE إذ يؤكد على ضرورة تطبيق موضعي للمفاهيم ذات الطابع العالمي، أي الأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي والاجتماعي، أين يرى بضرورة الموازنة بين هذه المفاهيم وخصائصها وبين التنوع الثقافي والاجتماعي المحلي.

استنادا إلى ما سبق يسعى الباحث من خلال هذا العمل إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- رصد العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.
- التعرف على تركيبة الأبعاد الثقافية للموظفين.
- البحث عن الدوافع والصعوبات التي يمكن أن تخلقها عناصر الثقافة أمام مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.
- تحديد أهم نقاط الارتكاز التي من خلالها يتم ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في السلوك اليومي للموظفين.
- البحث في آلية تعزيز التزام الموظفين نحو المؤسسة من جانب ثقافي.

وإذ تعتبر هذه الدراسة امتدادا لمذكرة الليسانس والماجستير، فالسبب الذي دفع الباحث لاختيار هذا الموضوع هو مجموع الملاحظات والنتائج التي توصل إليها من خلال مجموعة من الدراسات، يمكن أن نختصر هذه النتائج والملاحظات في النقاط التالية:

- لا توجد هناك مقارنة موحدة متفق عليها، تشمل اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة، إذ أن التفاوت في مدى التزام المؤسسات بمبادئ التنمية المستدامة أمر لا يمكن إنكاره، بالإضافة إلى أخذ وضعية كل مؤسسة بعين الاعتبار.
- امتلاك المؤسسة لأي شهادة مطابقة واحترامها لفلسفة الجودة، تعد أولى الخطوات على طريق التدرج نحو اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية.
- درجة تحكم المؤسسة في مسار الجودة يعكس توجهها نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية.
- الملاحظ أن أغلب المؤسسات الجزائرية بعد حصولها على شهادة المطابقة تتوقف مباشرة عن عملية التحسين المستمر.
- الملاحظ كذلك أن المؤسسات الجزائرية لا تقوم بإشراك الموظفين بصورة فعالة في عملية اتخاذ القرار، وكذا مسار الجودة، الأمر الذي يجعل من الموظف مجرد عون تنفيذي، ما يؤدي إلى انخفاض في مستوى التزامه نحو المؤسسة.

- وجود صعوبات في نقل ونشر وتطبيق المفاهيم المتعلقة بالعلوم الإدارية والتي يمكن اعتبارها مفاهيم عالمية، مثل مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، رغم توفر كل الموارد اللازمة، هذا ما يدفعنا للبحث في هذه الصعوبات.
- المشاريع المدعومة من طرف الأمم المتحدة لنشر وترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة في عينة من المؤسسات الجزائرية، نذكر على سبيل المثال: مشروع RS MENA لدعم المسؤولية البيئية والاجتماعية في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مشروع MENA STAR الذي يهدف إلى اختيار ومن ثم دعم المؤسسات الرائدة في مجال المسؤولية البيئية والاجتماعية في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- التحديثات الجديدة التي دخلت حيز التنفيذ منذ سبتمبر 2015 فيما يخص نظم الجودة ISO 9001، ISO14001، وكذا المعيار الجديد (2018) الذي يعكس مجال الصحة والسلامة في العمل ISO 45001.

وبناء عليه، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الإشكالية الموالية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية، نوردتها كما يلي:

- السؤال الأول: ما هو مستوى إدراك الموظفين في مؤسسة MFG للمسؤولية البيئية والاجتماعية؟
- السؤال الثاني: ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة MFG؟ وما هي السمات الثقافية السائدة لدى موظفي مؤسسة MFG؟ وكيف تؤثر هذه السمات الثقافية في أنواع الثقافة السائدة؟
- السؤال الثالث: ما هو نوع الالتزام التنظيمي السائد لدى موظفي مؤسسة MFG؟
- السؤال الرابع: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على متغيرات الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG للمسؤولية البيئية والاجتماعية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG؟

السؤال الخامس: ماهي العلاقة التي تربط بين أنواع الثقافة السائدة ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG؟

السؤال السادس: ما هي العلاقة التي تربط بين أنواع الالتزام التنظيمي السائدة ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG؟

الفرضيات

يمكن اقتراح الفرضيات التالية، كأجوبة مؤقتة للأسئلة الفرعية المطروحة أعلاه:

الفرضية الأولى: يعد مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG متوسطا.

الفرضية الثانية: تسود في مؤسسة MFG ثقافة هرمية، إذ تسود مجموعة من السمات الثقافية لدى موظفي المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على ثقافة المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يسود بين موظفي مؤسسة MFG الالتزام المستمر.

الفرضية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG للمسؤولية البيئية والاجتماعية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة قوية تربط بين أنواع الثقافة السائدة ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG.

الفرضية السادسة: هناك علاقة قوية تربط بين أنواع الالتزام التنظيمي السائدة ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG.

الدراسات السابقة

Mohammed Nouiga, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel : essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur/ spécialité : Génie industriel, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers, Paris-France, Soutenue le 10 janvier 2003.

تتناقش هذه الأطروحة الإشكالية التالية: باعتبار أن نهج الجودة هو مشروع تغيير، كيف يمكن قيادة هذا التغيير ضمن إطار سوسيو ثقافي؟ إذ تركز هذه الأطروحة على فكرة التغيير من خلال اعتماد نهج الجودة، أخذاً بعين الاعتبار بعدين رئيسيين وهما إشراك الموظفين والجانب السوسيو ثقافي للمغرب، حين العمل على اعتماد نهج الجودة في المؤسسات بالمغرب.

تجدر الإشارة إلى أن أوجه الشبه بين الدراستين كبير إلى حد معين، إذ نستفيد من هذه الأطروحة في أخذ الثقافة التنظيمية أو المحلية كعامل محفز أو مثبط لنجاح مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية، وكما نستفيد كذلك من هذه الأطروحة في فهم أهم السمات الثقافية السائدة في المنطقة، بحكم علاقات الجوار بين الجزائر والمغرب، وكيف يمكن لهذه السمات أو الأبعاد أن تؤثر على مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية.

لطرش محمد، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (ولاية باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، 2015/2014.

تتناقش هذه الأطروحة إشكالية مفادها قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية. ركز الباحث في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية وكذا تحديد الثقافة السائدة في عينة من المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى دراسة متغيرات التصنيف في تحديد التوجه العام للمؤسسات الجزائرية نحو اعتماد المسؤولية الاجتماعية كما سماها الباحث.

تعتبر هذه الدراسة نقطة ارتكاز مهمة للانطلاق في إنجاز هذا العمل، لكن رغم التشابه الكبير بين الموضوعين (العنوان خاصة)، إلا أنهما يختلفان اختلافا جذريا في طريقة التحليل، الدراسة السابقة استندت إلى الجانب الكلي (المحددات العامة) في تحليل الإشكالية انطلاقا من مقارنة استنباطية، أما هذه الدراسة

فذهبت إلى أبعد من ذلك واستهدفت الفرد، كعنصر فعال في إنجاح أو إفشال مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، انطلاقاً من مقارنة استقرائية. ثم إن هذه الدراسة ركزت بشكل أساسي على البيئة الداخلية للمؤسسة وخصائصها محاولة بذلك استخلاص أهم نقاط القوة التي تعمل على إنجاح مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية بشكل فعال.

Ali M. Quazi & Dennis O'Brien, An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, N° 25, pp 33-51, 2000.

اعتمد الكاتبان في دراستهما على المقارنة بين توجهات المؤسسات التي تعمل في قطاع الصناعات الغذائية وكذا النسيج نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية ضمن سياقين ثقافيين مختلفين: أستراليا وبنغلادش، أين اقترح الكاتبان نموذجاً مكوناً من أربعة رؤى للمسؤولية البيئية والاجتماعية ضمن بعدين رئيسيين: رؤية حديثة، رؤية اجتماعية اقتصادية، رؤية خيرية، ورؤية كلاسيكية. هذا النموذج مكن الباحثين من القاء الضوء على الاختلافات الثقافية الموجودة بين البلدين في توجهات مؤسسات العينة المدروسة في كلا البلدين نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية.

Serge Francis Simen & Assane Ndao, L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse implications et enjeux pour le Sénégal, Revue Congolaise de Gestion 2013/1 (Numéro 17), p. 131-170.

اعتمد الباحثان على المقابلة في دراسة توجه عينة من المؤسسات السنغالية نحو المسؤولية الاجتماعية والاجتماعية، إذ يعتبران أن توجه هذه المؤسسات نحو اعتماد مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية سيغير من ثقافة هذه المؤسسات، ومع الوقت تعمل هذه المؤسسات على تغيير الثقافة الوطنية السنغالية وتجعلها أكثر تقبلاً لهذا المفهوم وهذا حسبهما يكون على المدى الطويل، باعتبار أنه لا يمكن تغيير الثقافة الوطنية بشكل جذري في وقت زمني قصير.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات أصبحت ضرورة ملحة، استوجبت على المؤسسات الجزائرية رفع التحدي للسير نحوها، ولما توجهت أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع للبحث في الطرق التقنية والكيفية لاعتماد هذا المفهوم، غافلة عن أهم عنصر في معادلة نجاح مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية، ألا وهو الفرد، إذ تنطلق هذه الدراسة للتركيز على هذا العنصر الهام من خلال البحث في مستوى إدراكه لهذا المفهوم وكذا تطلعاته ومدى التزامه بتحقيق مشروع المؤسسة. كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة جدا التي ربطت بين مفهوم الثقافة ومفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية، الجانب الذي لا تنطبق له الكثير من الدراسات نظرا لتعقده. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعد حسب علمنا أول دراسة تطرقت لتحليل الأبعاد الخمسة عشر للثقافة وأثرها على الثقافة التنظيمية. كما أن هذه الدراسة اعتمدت في تحليلها لمعطيات الجانب التطبيقي على معايير عالمية SD21000، OCAI... وعلى حد علمنا فإنها تعد من الدراسات القلائل التي اعتمدت في تحليلها على معايير معترف بها دوليا.

منهج الدراسة

انطلقت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG؟ وعليه نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى فهم العلاقات الكامنة بين متغيرات الدراسة وكذا الروابط الموجودة بينها. كما تحرينا الموضوعية في تعاطينا مع إشكالية الدراسة. وعليه تتدرج الدراسة في إطار ابستمولوجي ما بعد وضعي New Positiviste، أين اعتمدنا على المنهج الاستقرائي Induction الذي يوظف الطرق الكمية والنوعية وكذا المختلطة في تحليل متغيرات الدراسة.

إن اعتمدنا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الدراسة، على أسلوب المسح وهذا من أجل تجميع المادة العلمية المتعلقة ببناء قاعدة نظرية، حيث يتم تقسيم الجانب النظري إلى فصلين رئيسيين يكونان قاعدة نظرية تساعد في الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

كما اخترنا المدخل الكمي في دراسة متغير الثقافة لأنه يتوافق مع الأهداف المسطرة في بداية الدراسة. اعتمد هذا المدخل أساساً على الاستبانة كأداة أساسية لدراسة الأبعاد الثقافية في المؤسسة وهذا استناداً إلى أداة OCAI الأمر الذي يسمح بتعميم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى التوصل لفهم العلاقات القائمة بين الثقافة في المؤسسة والمتغيرات الأخرى، كما أنه يعطي فرصة لاختبار الفرضيات والمقارنة بينها. بالإضافة إلى أننا اعتمدنا كذلك على الاستبانة والتي استندت أساساً إلى معيار SD21000 لقياس مستوى إدراك الموظفين لمختلف أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية.

كما قمنا باستخدام أسلوب دراسة الحالة Yin (2003) في سبيل شرح العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، واختار لذلك مؤسسة MFG التابعة لمجمع CEVITAL، أين قمنا بتوزيع استبانة مكونة من خمسة محاور على الموظفين شملت المستويات الثلاثة في المؤسسة. فيما بعد قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام تطبيق SPSS. كما قمنا بمحاورة مجموعة من المسؤولين في المؤسسة وهذا اعتماداً على مبدأ المقابلة الحرة.

استخدم الباحث طريقة hypothético-déductive من أجل دراسة ومناقشة فرضيات العمل كالتالي: فمن أجل إثبات أو نفي الفرضية الأولى، قام الباحث باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي اعتماداً على البيانات المستخرجة من تطبيق SPSS، وهذا استناداً إلى التراكم النظري المستمد من الفصل الأول لهذه الدراسة. أما فيما يخص الفرضية الثانية فمن أجل قياسها استخدم الباحث التحليل الإحصائي الوصفي اعتماداً على البيانات المستخلصة من تطبيق SPSS، ولقياس تأثير الأبعاد على الثقافة السائدة في المؤسسة، استخدم الباحث تحليل التباين F لتحديد الفروقات الإحصائية الموجودة. استناداً إلى ما تم استخلاصه من الفصل النظري الثاني. فيما يتعلق بالفرضية الثالثة ومن أجل قياسها استخدم الباحث التحليل الإحصائي الوصفي اعتماداً على البيانات المستخلصة من تطبيق SPSS. استناداً إلى ما تم استخلاصه من الفصل النظري الثاني.

من أجل قياس الفرضية الرابعة استخدم الباحث طرق مختلفة تتماشى وطبيعة المتغير، أين تم استخدام تحليل t وكذا تحليل التباين F. أما فيما يخص قياس الفرضية الخامسة والسادسة فقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد لتحديد النماذج الإحصائية التي تعبر عن العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.

تقسيم الدراسة

في سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، فضل الباحث تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول رئيسية، خصص فصلين كاملين لتحليل متغيرات الدراسة: المسؤولية البيئية والاجتماعية، الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تخصيص فصل تطبيقي لدراسة حالة مؤسسة MFG ، إذ يتناول الفصل الأول أهم المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة وكذا المسؤولية البيئية والاجتماعية، من ناحية البناء النظري والتطور التاريخي، كما نتطرق كذلك إلى المقاربة المعيارية للمسؤولية البيئية والاجتماعية وبالخصوص معيار ISO26000 ، وكذا نتناول مسار اعتماد المفهوم في المؤسسة، من جهة مراحل اعتماده. نختم الفصل بإلقاء نظرة حول الإطار القانوني الذي يحكم التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر، كما نلقى الضوء على مشاريع الأمم المتحدة الداعمة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر، كما نتناول أمثلة عن الممارسات الحسنة في مجال المسؤولية البيئية والاجتماعية في بعض المؤسسات الجزائرية. أم الفصل الثاني مفاهيم الثقافة والتقاليد التنظيمية وكذا النماذج المفسرة لهما بالإضافة إلى تحليل مفصل لأبعادهما والتداخلات التي يمكن أن تكون بينهما، كما يتطرق هذا الفصل إلى العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية والاجتماعية، وكيف يتفاعل هذان المفهومان من أجل ترسيخ الممارسات المسؤولة في المؤسسة، كما نستفيد من مفهوم الالتزام التنظيمي في فهم الآلية التي من خلالها يمكن إشراك الموظفين في تحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية، وهذا بالاعتماد على معيار ISO10018. نختم الفصل الثاني بعرض أهم خصائص وسمات الثقافة الجزائرية وبعدها العربي والإسلامي، ثم نبحت في أثر هذه الثقافة على نمط تسيير المؤسسات

يتطرق الفصل الثالث إلى تطبيق عملي لاستقراء العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية والاجتماعية، أين يتم إسقاط هذه العلاقة في مؤسسة جزائرية تعتبر من بين أهم المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها في الجزائر وفي المنطقة. نستهل هذا الفصل بتقديم لمجموعة CEVITAL وكذا مؤسسة MFG ، ثم نتطرق لشرح مفصل لمنهجية الدراسة وكذا الأداة المستعملة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما نتطرق لتوصيف وشرح عينة الدراسة. نمر بعدها لتحليل الإحصائيات الوصفية لنتائج الاستبيان، ونختم بعدها الفصل بتحليل أهم العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة.

إطار الدراسة

تتعلق هذه الدراسة لتجيب عن كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG؟ إذ تركز على إبراز العلاقات الموجودة بين مجموعة من المتغيرات: المسؤولية البيئية والاجتماعية، الثقافة التنظيمية، الأبعاد الثقافية، الالتزام التنظيمي. أين قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية خصت مؤسسة MFG التي تعتبر فرعاً من فروع مجموعة CEVITAL.

الفصل الأول

فهرس الفصل الأول

تمهيد
المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المستدامة
المطلب الأول: المسار التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة
المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة وأبعادها
المطلب الثالث: مبادئ التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها
المبحث الثاني: المؤسسة والتنمية المستدامة
المطلب الأول: إشراك المؤسسة في نهج التنمية المستدامة (Pacte Mondial)
المطلب الثاني: المؤسسة والمجتمع
المطلب الثالث: تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة
المبحث الثالث: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
المطلب الأول: تعريف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة وأنواعها
المطلب الثاني: نظرية الأطراف ذات المصلحة كنظرية مفسرة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
المطلب الثالث: أدوات قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
المبحث الرابع: مشروع اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة
المطلب الأول: معيار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة ISO 26000
المطلب الثاني: مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة
المطلب الثالث: التغيير نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
المبحث الخامس: التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر
المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للتنمية المستدامة في الجزائر
المطلب الثاني: المشاريع الدولية الداعمة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر
المطلب الثالث: نماذج عن تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر
خاتمة الفصل

تمهيد

نستهل هذا الفصل بالتعرض إلى المراحل التي شكلت تطور مفهوم التنمية المستدامة، وصولاً إلى تحديد إطار وتعريف له ضمن المنظمات الدولية، وكذا ذكر مبادئه وأهم التحديات التي تواجهه. ثم نتطرق إلى التحول الذي شهده مفهوم التنمية المستدامة سنة 1999 وهذا بانتقاله من الحالة الكلية إلى الحالة الجزئية واشتماله لنسيج المؤسسات، كما نعالج العلاقة التي تجمع المؤسسة بالمجتمع، ثم نتناول التبعات المترتبة عن اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة وهذا من خلال التطرق إلى أنواع الرشادة الأربعة في المؤسسة. اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة يقودنا إلى الحديث عن مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية، أنواعها وأهميتها، وكذا نتناول البناء النظري لمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية، وارتكازه على نظرية الأطراف ذات المصلحة كنظرية محورية للبناء النظري للمفهوم. نتطرق كذلك إلى المقاربة المعيارية للمسؤولية البيئية والاجتماعية وبالخصوص معيار ISO 26000، وكذا نتناول مسار اعتماد المفهوم في المؤسسة، من جهة مراحل اعتماده، ومن جهة أخرى تناوله كمسار للتغيير تنتهجه المؤسسة. نختم الفصل بإلقاء نظرة حول الإطار القانوني الذي يحكم التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر، كما نلقى الضوء على مشاريع الأمم المتحدة الداعمة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر، كما نتناول أمثلة عن الممارسات الحسنة في مجال المسؤولية البيئية والاجتماعية في بعض المؤسسات الجزائرية.

المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة مفهوماً تجاوز النظرة الاقتصادية ليؤسس لإطار نظري جديد يأخذ بعين الاعتبار كلا من البعد البيئي والاجتماعي إلى جانب البعد الاقتصادي. نستهل هذا المبحث بعرض الإطار النظري والمفاهيمي للتنمية المستدامة وكذا تطورها التاريخي، بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة للمفهوم وكذا المبادئ والتحديات التي يعرفها تطبيق التنمية المستدامة على أرض الواقع.

المطلب الأول: المسار التاريخي لتطور مفهوم التنمية المستدامة

في سبيل بناء تسلسل منطقي لظهور مفهوم التنمية المستدامة - وسط الكم الهائل من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع - من المفيد لنا الرجوع إلى مصدر هذا المفهوم، الذي لا شك أنه يتميز بتاريخ ساهمت في تراكمه أفكار وأعمال تحمل خلفيات ثقافية وعلمية متباينة.

بالرجوع إلى أدبيات التنمية المستدامة، نجد أن أول ظهور لها كان سنة 1972، إذ نشر تقرير حمل عنوان *The Limits to growth* (حدود النمو) أو على ما اصطلح تسميته فيما بعد بـ *Rapport Meadows¹* (تقرير ميدوز) من طرف *le Club de Rome* (نادي روما) الذي أنشئ سنة 1968، ضم مجموعة من الخبراء والمختصين من جامعة ماساتشوستس بالولايات المتحدة الأمريكية على رأسهم *Dennis Meadows*، أين تم العمل على نموذج محاكاة رياضي يأخذ بعين الاعتبار خمسة متغيرات كبرى: الكثافة السكانية، الصناعة، الإنتاج الغذائي، التلوث، استخدام الموارد البيئية الغير متجددة. حيث تمثلت أهم النقاط التي اشتمل عليها التقرير فيما يلي:²

- المخاوف التي أثارها *Malthus³* حول عدم قدرة الأرض (الموارد الطبيعية) على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للأفراد.

- الآثار السلبية للتنمية الاقتصادية على البيئة والتي بدأت تظهر للعيان.

- تناقص مخزون الموارد الطبيعية، ومدى ارتباط الدول المتقدمة بهذه الموارد.

وخرج التقرير بنتيجتين رئيسيتين:⁴

¹ Pour plus de détails voir :

- *H. Meadows, et al, The Limits to Growth, A Report to The Club of Rome, 1972.*
- *Yves Mongeau, Le Club de Rome et ses critiques, Revue Critères, N°11, Décembre 1974.*

² *Jean Duysen & Stéphanie Jumel, Le développement durable, Ed. L'Harmattan, Paris, 2008. p91.*

³ يعتبر *Malthus* من الأوائل الذين تحدثوا عن محدودية الموارد الطبيعية وهذا سنة 1798 قياساً بالنمو السكاني المتزايد، إذ اقترح مواجهة هذه المشكلة بالقضاء على الطبقة الفقيرة، إذا يرى *Malthus* أن الفقراء لا مكان لهم في نظام الطبيعة.

⁴ *Eduard Pestel, The Limits to Growth (Abstract), The Club of Rome, 1972, p01.*

* إذا استمرت عملية التنمية بنفس الوتيرة فإن النتائج المتوقعة ستكون انخفاضا مفاجئا في عدد السكان والقدرات الصناعية.

* يمكن تعديل هذه التوجهات وإقامة حالة من الاستقرار الاقتصادي والبيئي على نحو مستدام، بحيث تقوم حالة الاستقرار هذه على توزيع عادل للثروات بين الدول والشعوب.

تجدر الإشارة إلى أن فريق عمل Meadows أعاد سنة 2004⁵ تفعيل نفس النموذج ولكن بقواعد بيانات محدثة، وتحصل على نفس النتائج.

"تمو ديموغرافي يتبع وتيرة لوغاريتمية متسارعة، مع معدلات استهلاك وتلوث غير مسبوقه في عالم ذي موارد محدودة"، على ضوء هذه النتيجة التي خلص لها تقرير The Limits to growth، تداعت الدول إلى عقد مؤتمر عالمي في نفس السنة 1972 بمدينة ستوكهولم، إذ يعتبر أول مؤتمر للأمم المتحدة حول البيئة البشرية⁶(CNUEH)، هذا المؤتمر لم يرق إلى المستوى الذي كان يأمل فيه منظموه، إلا أنه تمكن من فتح باب النقاش حول فكرة نموذج اقتصادي يتماشى مع العدالة الاجتماعية والمحافظة على البيئة، أطلق عليه فيما بعد éco-développement⁷ "التنمية البيئية" من طرف الاقتصادي Ignacy Sachs والمحسوب على مدرسة الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية (EHESS)⁸.

وتم في هذا المؤتمر مناقشة فكرة "la croissance zéro" (النمو الصفري) والتي تعد أحد توصيات Rapport Meadows، يمكن في هذا الإطار تجنب وضعية الكارثة عن طريق "حالة التوازن والتي تعني الحفاظ على مستوى ثابت للسكان ورأس المال"، هذه الفكرة وضعت حيز النقاش وثار حولها جدل كبير، أين باءت رغبة المنظمين في التوصل إلى حل مرضي لجميع الأطراف بالفشل، تمثل سبب هذا الفشل في اصطدام الأجندة البيئية للدول المصنعة برغبة وأولويات الدول النامية في تحقيق التنمية، وأنه لا مجال لتثبيت مستوى النمو.¹⁰

⁵ Donella Meadows, Jorgen Randers & Dennis Meadows, *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green, USA, 2004.

⁶ CNUEH : le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains.

⁷ Pour plus de détails voir : Ignacy Sachs, *Stratégies de l'écodéveloppement*, Paris, Ed. Ouvrières, 1980 et *L'écodéveloppement : stratégies de transition vers le XXI^e siècle*, Paris, Ed. Syros, 1993.

⁸ EHESS : l'École des hautes études en sciences sociales.

⁹ Mathieu Baudin, *Le développement durable : nouvelle idéologie du XXI^e siècle*, Ed. L'harmattan, Paris, 2009. p22.

¹⁰ Jean-Yves Martin, *Développement durable : doctrines, pratiques, évaluation*, Audrey Aknin et al, *Environnement et développement quelques réflexions autour du concept de "développement durable"*, Ed. Institut de recherche pour le développement, Paris, 2002.p55.

يمكن فهم سبب عزوف الدول النامية عن فكرة تثبيت مستوى النمو في العالم، إذ أن التقرير بحد ذاته أعد من طرف مختصين ركزوا بشكر كبير على نظرة ومصالح العالم المتقدم متجاهلين العالم النامي، وهذا من خلال التركيز على المشاكل التي يعاني منها العالم المتقدم كالتلوث بصورة أدق، مع تجاهل التحديات الرئيسية التي يعاني منها العالم النامي، بالخصوص الحاجات القاعدية والأساسية لتحقيق شرط التنمية.

اقترح UICN¹¹ سنة 1980 مفهوم "التنمية المستدامة" وهذا في تقريره حول الاستراتيجية الدولية للمحافظة (World conservation strategy)¹²، أين تم طرح مفهوم التنمية المستدامة "كإطار نظري وتطبيقي"، يتم السعي من خلاله للتوفيق بين أهداف المجتمعات في تحقيق التنمية وبين المحافظة على الثروات الطبيعية، والتي اعتبرت لمدة غير قصيرة من الزمن أهدافا متعارضة ومتناقضة.¹³

وأقرت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية والمسماة "لجنة برنثلاند" Commission Brunthland (CMED)¹⁴ سنة 1987 في تقريرها الذي حمل عنوان "مستقبلنا المشترك" Notre avenir à tous، رسميا مصطلح "التنمية المستدامة"¹⁵، (انظر تعريف التنمية المستدامة ص 11).

أين تم اقتراح ستة إجراءات في سبيل تحقيق معيشة ذات جودة أحسن للأفراد في العالم بأسره:¹⁶

- تقسيم النمو
- تحسين جودة النمو.
- الاستجابة للاحتياجات الأساسية والتطلعات فيما يخص التوظيف، التغذية، الطاقة، المياه والصحة.
- الحرص على مستويات ديموغرافية معقولة.
- الحفاظ وحماية الثروة البيئية والموارد الطبيعية.
- إعادة توجيه التكنولوجيا وتسيير مخاطرها.

¹¹ UINC : Union Internationale pour la Conservation de la Nature.

¹² Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien, **Le Développement Durable enjeu politique, économique et social**, LA documentation française, Paris, 2006, p 46.

¹³ Jean-Yves Martin, Opcit, p56.

¹⁴ CMED : Commission mondiale de l'environnement et du développement.

¹⁵ Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien, Opcit, p46.

¹⁶ Genevière Féron, Fominique Debas, Anne-Sophie Genin, **Ce que le développement durable veut dire**, Ed. Organisation, Paris, 2004. p05.

يبقى أن نشير إلى أن مصطلح Ecodéveloppement تم سحبه سنة 1974، واستبدل فيما بعد بمصطلح التنمية المستدامة Développement Durable، أين لا يختلف هذا الأخير كثيرا عن مصطلح Ecodéveloppement، الاختلاف الرئيسي الموجود بينهما يكمن في أن Ecodéveloppement¹⁷ - يهتم أساسا باقتراح نموذج تنمية جديد للدول الفقيرة، أما نموذج التنمية المستدامة فهو موجه لكافة الدول في العالم.

- يؤكد على أن الجانب الاجتماعي وحماية البيئة ترتبطان أساسا بالجانب الاقتصادي، أما التنمية المستدامة فتؤكد على التكامل والعلاقة المتداخلة بين الميدان الاقتصادي، البيئي والاجتماعي.

واستكمالا للمجهودات المبذولة في تقرير Brundtland، انعقد سنة 1992 بـريو دي جانيرو- البرازيل مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية¹⁸ (CNUED) أو كما سمي "قمة الأرض" بحضور أكثر من 110 رئيس دولة وأكثر من 2400 ممثل عن الجمعيات الغير حكومية، تم التوقيع على وثيقة تحمل نصوص قانونية غير ملزمة، تنص على غايات التحرك، والمبادئ التي تركز عليها السياسات العالمية والمتمثلة في إعادة وضع البشر في قلب اهتمامات التنمية، ومحاربة الفقر والحفاظ على التوازن الإيكولوجي في الكوكب، وهذا من أجل تحقيق تنمية على المدى البعيد بإعادة توجيه أنماط التنمية وتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة في سبيل تحقيق ما هو مستدام.

تم في هذا المؤتمر تبني الأجندة 21 (Agenda 21)¹⁹ وهو برنامج شامل يوضع حيز التنفيذ من طرف الحكومات، هيئات التنمية، المنظمات التابعة للأمم المتحدة وكل الفرق المستقلة والناشطة في مختلف الميادين. حيث تحتوي الأجندة 21 على 2500 توصية للقرن 21، لهذا تم إنشاء "لجنة للتنمية المستدامة" من طرف الهيئة العامة للأمم المتحدة، تقوم هذه اللجنة بمتابعة تطبيق الأجندة 21 ولها صلاحية التوصية فقط دون أي سلطة لاتخاذ القرار، أو أي قدرة على وضع شروط أو قيود للتنفيذ، هذه اللجنة تتدخل فقط عن طريق اقتراحات على أساس التقارير التي تقدم دوريا من الدول والحكومات حول وضعيات البيئة في هذه البلدان وحول التقدم في تطبيق الأجندة 21.

يجب التنويه إلى أن استخدام مفهوم التنمية المستدامة عرف انتشارا ملحوظا في العشرية الأخيرة، حيث لا نجد اختلافا حول شرعية أهدافها لا من طرف الدول والحكومات ولا من طرف المؤسسات، فالتحليل

¹⁷ Mathieu Baudin, *Opcit*, p102.

¹⁸ CNUED : *Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement*

¹⁹ لتفاصيل أكثر حول "الأجندة 21" يرجى الاطلاع على برنامج مواصلة تنفيذ جدول أعمال القرن 21، الدورة الاستثنائية التاسعة عشر للجمعية العامة للأمم المتحدة، البند الثامن من جدول الأعمال، 1997. أو الاطلاع على موقع شعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، <http://www.un.org/arabicesadsd.htm>

الذي يهتم بالاستدامة توسع ليصل إلى غاية اقتصاد التنمية، أين لا تكون التنمية الاقتصادية مستدامة إلا إذا شملت الجانب البيئي والإيكولوجي والتنمية البشرية في نفس الوقت حيث يجب أن تركز على الشروط التالية:²⁰

- نمو اقتصادي يدعم استدامة المنتجات.
- نمو ديموغرافي معتدل.
- تلبية الاحتياجات الاجتماعية الأساسية.
- ضمان العدالة بين الأفراد والأجيال والدولة.
- الحفاظ على البيئة والتسيير المثالي رأس المال الطبيعي.

استكملت هيئة الأمم المتحدة عقد عدة مؤتمرات في الفترة الممتدة ما بين 1992-2002، أين حددت فيها الهيئة رؤية عامة لمسار العمل المشترك. في سنة 2002 عقدت هيئة الأمم المتحدة مؤتمرا دوليا حول التنمية المستدامة في جوهانزبورغ-إفريقيا الجنوبية، كان لهذا المؤتمر طابع خاص، أولا كونه ينعقد في دولة إفريقية، وثانيا كونه يأتي بعد عشر سنوات من انعقاد مؤتمر ريو 1992، بعد عدة أيام من المداولات استمرت من 26 أوت إلى غاية 04 سبتمبر، خرجت الهيئة بإعلان سياسي وعدة قرارات تركز على العمل المشترك خاصة في مجالات الطاقة، المياه، الصحة، الزراعة والتنوع البيئي²¹.

بعد عشر سنوات من انعقاد مؤتمر جوهانزبورغ، واستكمالاً لرؤية الأمم المتحدة في متابعة مسار تطبيق مبادئ التنمية المستدامة حول العالم انعقد بتاريخ 20-22 جوان 2012 بالبرازيل مؤتمر RIO+20 بحضور 90 رئيس دولة والعديد من الهيئات والمنظمات العالمية والحكومية والغير حكومية، تلخصت أهداف المؤتمر في السعي نحو تحقيق مبادرة سياسية من أجل التنمية المستدامة، بالإضافة إلى مناقشة وحصر مستويات الإنجاز في المسار العالمي للتنمية المستدامة، التحديات والعوائق. كما تمحور النقاش حول الاقتصاد الأخضر وكذلك الإطار التشريعي للتنمية المستدامة²².

انعقدت آخر قمة للتنمية المستدامة بحضور أكثر من 100 من رؤساء الدول والحكومات في مر الأمم المتحدة بنيويورك بتاريخ 25 - 27 سبتمبر 2015 لاعتماد خطة عالمية للتنمية المستدامة من أجل

²⁰ Nina Kousnetzoff, *Le développement durable : quelles limites à quelle croissance?*, collection Repères, La Découverte, Paris, 2003. p93.

²¹ Département de l'information : Division de l'information et des medias, *Sommet mondial pour le développement durable, Communiqué final*, Johannesburg, Afrique du Sud 26 août-4 septembre 2002, ENV/DEV/J/33.

²² Union des Nation Unies, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Programme des Nations Unies pour le développement, *SYNTHÈSE DES RAPPORTS NATIONAUX POUR RIO +20*, juin 2012.

إنهاء الفقر وتحقيق الرخاء بحلول عام 2030، في الوقت الذي تعالج فيه أوضاع البيئة. وقد وافق 193 من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة على الوثيقة الختامية للمؤتمر، وعنوانها "تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030"، وتتضمن 17 هدفا للتنمية المستدامة²³.

في 1 جانفي 2016، بدأ رسميا تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الـ 17²⁴ لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، وستعمل البلدان خلال السنوات الخمس عشرة المقبلة على حشد الجهود للقضاء على الفقر بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة ومعالجة تغير المناخ، مع ضمان التزام الدول بالعمل الجماعي من أجل تحقيق هذه الأهداف.

استكملت في سبيل تثبيت مفهوم التنمية المستدامة مجموعة معتبرة من المؤتمرات والقمم الدولية، وتم تطوير العديد من البرامج الدولية في سبيل إشراك أكبر عدد من الدول والحكومات وكذا المنظمات الغير حكومية، والعمل على مرافقة الدول النامية لتحقيق أهدافها في التنمية. المسار التاريخي الذي مر به مفهوم التنمية المستدامة يدل على الجهود المبذولة من أجل تجاوز الترسبات التاريخية للإطار النظري الذي أسس لنظم اقتصادية مبنية على نظرة اقتصادية مطلقة.

المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة وأبعادها

يعكس النمو والتنمية التحسن المستمر للنشاط الاقتصادي، فبغض النظر عن كل الاسهامات المتنوعة في موضوع النمو والتنمية (Malthus 1789، Ricardo 1817، Mill 1848، Keynes 1936، Harrod 1939، Domar 1947، Solow 1956، Rostow 1960، Romer 1986-، Lucas 1988، Barro 1990، 1987) والتي لا يسع المجال لذكرها ولا لحصرها، إلا أن النتيجة التي يمكن أن نخلص إليها بعد الاطلاع على كل تلك الاسهامات هي أن: النمو الاقتصادي هو مفهوم كمي عددي يختلف عن مفهوم التنمية الاقتصادية الكيفي الذي يمثل حالة عامة.

إذ تعرف التنمية على أنها العملية التي يحدث من خلالها تغيير شامل ومتواصل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، مصحوب بزيادة في متوسط الدخل الحقيقي وتحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة وتحسن في نوعية الحياة وتغيير هيكل في الإنتاج. فالتنمية تغيير شامل لا ينطوي على

²³ هيئة الأمم المتحدة، مؤتمر قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2015، 25-27 سبتمبر 2015، نيويورك الولايات المتحدة الأمريكية، ص01.

²⁴ لتفاصيل أكثر حول أهداف خطة 2030 يرجى مراجعة موقع الأمم المتحدة للتنمية المستدامة على الرابط <http://www.un.org/sustainabledevelopment>

الجانب الاقتصادي فقط وإنما يتعداه ليشمل أيضا كلا من الجانب الثقافي والسياسي والاجتماعي والأخلاقي²⁵.

بالرغم من قوة المؤشرات الاقتصادية العالمية منذ تبني Le consensus de Washington²⁶ إلا أن الفارق يزداد اتساعا بين الدول المتقدمة والدول النامية، رغم ظهور قوى اقتصادية جديدة كالصين وسنغافورة وتركيا والبرازيل والأرجنتين... بعبارة أخرى أكثر بساطة الأغنياء ازدادوا غنى والفقراء ازدادوا فقرا، الأمر الذي جعل الأزمة الانسانية والبيئية مستمرتين بوتيرة لوغاريتمية وتشكلان معا أزمة اجتماعية حقيقية بدأت ترهق دول العالم، والأمر الحتمي أن هذه الأزمات ليست وليدة الصدفة، إنما هي نتاج سياسات واستراتيجيات مرتكزة على الجانب المادي فقط للتنمية، هذه السياسات التي تركز هيمنة السوق على أساس أنه المنظم الوحيد، مع التمدد اللامتناهي للنطاق للسلع والخدمات، بالإضافة إلى احتكام الأفراد لمبدأ المنافسة تحت ظل تراكم رأس المال. هذا الواقع سريع التطور والتحول، يرى فيه الكثيرون أنه خارج عن مجال السيطرة، وأكبر دليل على ذلك الأزمات المتكررة (سواء أكانت اقتصادية، بيئية أو اجتماعية) التي شهدتها العالم مؤخرا. هنا يبدو من المنطقي طرح تساؤل مهم، هل هي بداية نهاية إطار نظري اقتصادي راهن؟

يعتبر من المفيد قبل الشروع في الإجابة عن هذا التساؤل المطروح، التطرق إلى مفهوم الإطار النظري le paradigme، إذ نجد أن Thomas Kuhn يعتبر من الكتاب الأوائل الذي أصلوا لهذا المفهوم، وهذا في كتابه The Structure of Scientific Revolutions الذي نشر سنة 1972، أين يحصر Kuhn الإطار النظري le paradigme في مجموعة من النقاط نلخصها فيما يلي:²⁷

- مجموعة من الملاحظات والحقائق المعروفة.
- مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع والتي تطرح ويجب ان يتم الإجابة عليها.
- تفاصيل منهجية تتعلق بالكيفية التي يجب من خلالها طرح الأسئلة.
- الطريقة التي يجب من خلالها تفسير نتائج البحوث العلمية.

²⁵ فوزي عبد الرزاق، كاتبة بوروية، **التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والأفاق**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف-الجزائر، 7-8 أبريل 2008، ص03.

²⁶ **Le consensus de Washington**: هو مسودة طرحها جون وليامسون عام 1989 لتكون عبارة عن حل ووصف يتكون من عشرة بنود يستهدف الدول التي تعاني من مشاكل اقتصادية وصعوبات مالية وإدارية وكيفية تنوع اقتصادها وإدارة مواردها الطبيعية.

²⁷ Thomas S. Kuhn, **The Structure of Scientific Revolutions**, Ed. Foundations of the unity of science, International Encyclopedia of Unified Science, University of Chicago, Second Edition, Enlarged, USA, 1970.

وعليه يعرف Kuhn الإطار النظري بأنه "مجموعة منظمة من النظريات والمعارف، يقبلها مجتمع علمي معين"، الالتزام بإطار نظري معين هو ظاهرة اجتماعية حسب Kuhn إذ يمكن من نشوء مجتمع فكري يحمل نفس الأدوات والطرق والأهداف ويستند إلى نفس الأسس العلمية²⁸. أين تتعرض هذه الأطر النظرية للتغيير والمراجعة باستمرار نظرا للتطور المعرفي وتراكم الخبرات الذي تعرفه المجتمعات البشرية بالإضافة إلى ضرورة مواكبة الواقع الذي يتسم بدرجة تغير وعدم توقع شديديتين، هنا يشير Thomas Kuhn إلى أن أي تغير يحصل في أي إطار نظري (Paradigme) يمر بمرحلتين مختلفتين: ²⁹ "الأزمة" و "الثورة"، في البداية ظهور أخطاء وانحرافات في بناء الإطار النظري وهذه هي "الأزمة"، يتبعها مباشرة فقدان لصحة أو شرعية الإطار النظري والبحث عن إطار آخر جديد، يكون أكثر موافقة لما يحيط به من قيود وهذه هي "الثورة". إذ تطرح عدة تساؤلات ملحة نظرا للأزمات المتكررة التي أنتجها الإطار النظري الحالي المتعلق بالتنمية، تدور هذه التساؤلات حول تاريخ الفكر الاقتصادي بحد ذاته والذي عرف منحنيات تصاعدية تنازلية كثيرة، الأمر الذي يستدعي إعادة تقييم وقراءة للأحداث الاقتصادية التي مرت عبر التاريخ، هناك تساؤلات أخرى تطرح حول حقيقة الفروقات الموجودة بين مفهوم النمو والتنمية³⁰.

استنادا إلى ما سبق يطرح مفهوم التنمية المستدامة كمفهوم بديل وكإطار نظري جديد يساعد على عدم الوصول إلى نقطة اللا عودة التي من الممكن أن يوصلنا إليها الإطار النظري الاقتصادي القائم الآن. إذ قدم أول تعريف صريح للتنمية المستدامة من طرف تقرير لجنة Brundtland (CMED)، أين عرف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"³¹. أين يمكن الوقوف عند نقطتين رئيسيتين من خلال هذا التعريف:³²

- مفهوم الحاجة: وبالخصوص الحاجة الأساسية التي يجب منحها للأولوية القصوى.
- فكرة المحدودية: والتي تفرضها التكنولوجيا المستعملة والمنظومة الاجتماعية على قدرة البيئة في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

²⁸ Karen Delchet, *Développement durable l'intégrer pour réussir*, Ed. Afnor, Paris-France, 2007, p50.

²⁹ Karen Delchet, *Ibid*.

³⁰ Eric Berr et Jean-Marie Harribey Pessac, *Le développement en question(s)*, Presses universitaires de Bordeaux, France, 2006, PO3.

³¹ Audrey aknini, vincent géronimi, patrick schembri, geraldine froger, philippe méral, *environnement et développement quelques réflexions autour du concept de « développement durable »*, institut de recherche pour développement édition (IRD), paris, 2002, p 50.

³² Yvette Lazzeri, *Le développement durable : du concept à la mesure*, Ed. L'harmattan, 2008, Paris. P12.

كما عرف UICN³³ التنمية المستدامة على أنها "السعي نحو تحسين نمط العيش، مع احترام قدرة تحمل الأنظمة الإيكولوجية التي يرتكز عليها هذا المسعى".³⁴

وأقر إعلان ريو دي جانيرو سنة 1992 بأن البشر يتموضعون في قلب اهتمامات التنمية المستدامة، فلمهم الحق في حياة نظيفة ومنتجة تتجانس مع البيئة. كما تم الإشارة في المبدأ الثالث: إلى ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تحقق الحاجات التنموية والبيئية بشكل متساو لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار الإعلان كذلك في مبدئه الرابع: أن تحقيق التنمية المستدامة ينبغي ألا يكون بمعزل عن حماية البيئة، حيث تمثل هذه الأخيرة جزءا لا يتجزأ من عملية التنمية.³⁵

قدمت للتنمية المستدامة تعاريف كثيرة، كل حسب اجتهاده وزاوية تحليله للمفهوم، لكن يبقى تعريف لجنة Brundtland هو التعريف الأشمل والأكثر انتشارا في مختلف الكتابات التي تعنى بموضوع التنمية المستدامة. تجدر الإشارة إلى أن هذه التعاريف تجتمع فيما بينها معايير مشتركة، ذكرها Pim Martens فيما يلي:³⁶

- **التنمية المستدامة تمثل ظاهرة عبر جيلية:** أي أنها عملية تحويل من جيل إلى آخر. وهذا يعني أن التنمية المستدامة لا بد أن تحدث عبر فترة زمنية لا تقل عن جيلين، ومن ثم فإن الزمن الكافي للتنمية المستدامة يتراوح بين 25 إلى 50 سنة.

- **مستوى التحليل:** فالتنمية المستدامة هي عملية تحدث في مستويات متفاوتة (عالمي، إقليمي، محلي). ومع ذلك فإن ما يعتبر مستداما على المستوى القومي ليس بالضرورة أن يكون كذلك على المستوى العالمي، ويعود سبب هذا التناقض الجغرافي إلى آليات التحويل والتي من خلالها تنتقل النتائج السلبية لبلد أو منطقة معينة إلى بلدان أو مناطق أخرى.

- **المجالات المتعددة:** حيث تتكون التنمية المستدامة من ثلاثة مجالات على الأقل: اقتصادية، بيئية، اجتماعية وثقافية. ومع أنه يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقا لكل مجال من تلك المجالات منفردا، إلا أن أهمية المفهوم تكمن تحديدا في العلاقات المتداخلة بين تلك المجالات. فالتنمية الاجتماعية المستدامة تهدف إلى التأثير على تطور الأفراد والمجتمعات بطريقة تضمن من خلالها تحقيق العدالة وتحسين ظروف

³³ UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature.

³⁴ Union Internationale pour la Conservation de la Nature, www.iucn.org/fr/.

³⁵ Assemblée générale des Nations Unies, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, A/conf.151/26 (Vol.1), 12 Août 1992.

³⁶ Pim Martens, Sustainability: science or fiction?, Sustainability: Science, Practice, & Policy, Spring 2006 / Volume 2 | Issue 1, PP 36-41.

المعيشة والصحة. أما في التنمية البيئية المستدامة فيكون الهدف الأساس هو حماية الأنظمة الطبيعية والمحافظة على الموارد الطبيعية. أما محور اهتمام التنمية الاقتصادية المستدامة فيتمثل في تطوير البنى الاقتصادية فضلا عن الإدارة الجيدة للموارد الطبيعية والاجتماعية.

والقضية هنا أن تلك المجالات الثلاثة للتنمية المستدامة تبدو نظريا منسجمة، لكنها ليست كذلك في الواقع الممارس. كما أن المبادئ الأساسية هي الأخرى مختلفة، فبينما تمثل الكفاءة المبدأ الرئيس في التنمية الاقتصادية المستدامة، تعتبر العدالة محور التنمية الاجتماعية المستدامة، أما التنمية البيئية المستدامة فتؤكد على المرونة أو القدرة الاحتمالية للأرض على تجديد مواردها.

- التفسيرات المتعددة للتنمية المستدامة: فمع أن كل تعريف يؤكد على تقدير للاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية وكيفية الإيفاء بها، إلا أنه في الحقيقة لا يمكن لأي تقدير لتلك الاحتياجات أن يكون موضوعيا، فضلا عن أن أي محاولة ستكون محاطة بعدم التيقن³⁷. ونتيجة لذلك فإن التنمية المستدامة يمكن تفسيرها وتطبيقها وفقا لمنظورات مختلفة.

وبناء على الخصائص السالفة الذكر يضيف Grosskurth الخصائص الموالية:³⁸

- الذاتية: يوجد غموض فيما يتعلق بالقيم الضمنية وكذا بالقيم التي يمكن أن تكون سائدة في المستقبل، وعليه لا يمكن تحديد المعالم الفعلية للتنمية المستدامة دون تحديد فعلي لهذه القيم. فتحديد التنمية المستدامة يقوم على جرد القيم الذاتية الفردية بالإضافة إلى القيم السائدة في المجتمع (مع احتمال وجود تعارض بين القيم الفردية والقيم السائدة في المجتمع)، دون إغفال المحددات المادية.

- المعيارية: هناك توافق في الوقت الراهن على ضرورة مبدأ العدالة بين الأجيال، أي معيارية مفهوم التنمية المستدامة. فالموافقة بين تقييم الاحتياجات الحالية واحتياجات الأجيال المستقبلية، تقوم على معايير تحكيمية.

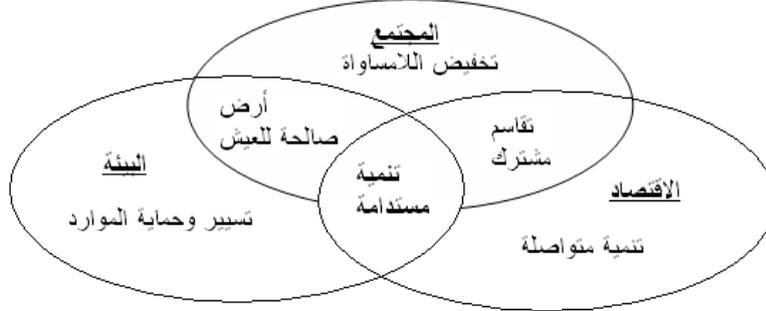
بناء على ما سبق ذكره، تجدر الإشارة إلى أن هناك شبه إجماع بين الكتاب الذين اهتموا بموضوع التنمية المستدامة، رغم العدد المعبر للمقاربات المتعلقة بالتنمية المستدامة والتي تختلف من حيث الأساس، حول الهدف الذي تسعى إليه التنمية المستدامة وهو البحث عن نموذج جديد للتنمية يقع عند تقاطع ثلاثة

³⁷ Franck Dominique vivien, *jalons pour une histoire de la nation de développement durable*, monde en développement, vol 31, n°121, 2003.

³⁸ Jasper Grosskurth, *Regional sustainability: tools for integrated governance*, the international center integrated assessment and sustainable development, 2008, p26, p27.

أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.³⁹ أين يمكن عرض هذه الأبعاد الثلاثة في الشكل التالي:

شكل (1-1): الأعمدة الثلاثة للتنمية المستدامة



Source : Yvette veyret, **Le développement durable : approches plurielles, développement durable et géographie**, Ed. Hatier, Paris, 2005, p 22.

والجدير بالإشارة إلى أن تقاطع هذه المبادئ الثلاثة ينتج لنا نموذجا جديدا للتنمية يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية لتحسين نوعية الحياة البشرية والحفاظ على البيئة، هذا التقاطع هو نتاج لمجموعة من العلاقات المتداخلة بين هذه الأبعاد.

من جهة أخرى هناك من يعتبر أن هذه الأبعاد الثلاثة غير كافية لوصف التعقيد الذي يميز واقع التنمية، وهذا ما ذهب إليه كل من منظمة UNESCO والقمة العالمية للتنمية المستدامة، إذ يطالبون بإدراج "الثقافة" كبعد رابع يشرح مفهوم التنمية المستدامة، أين يفسرون العلاقة القائمة بين الثقافة والتنمية المستدامة تتلخص في نقطتين رئيسيتين هما: تنمية مفهوم الثقافة في حد ذاته وكذا أن تكون للثقافة مكانة مشروعة في السياسات العامة للتنمية. إذ ترى هذه المنظمات العالمية أن الإبداع والمعرفة والتنوع الثقافي كلها تعتبر أسسا لا يمكن الاستغناء عنها في بناء النموذج المرجو للتنمية، كما أنه يقع على عاتق الدول والحكومات مسؤولية الحفاظ على استدامة الثقافات المحلية الأصلية في وجه العولمة التي تسعى لنشر نموذج نمطي، بهذا يتم الحفاظ على الهوية التنوع الثقافي في العالم.⁴⁰

³⁹ Jacques Lauriol, **Le développement durable à la recherche de doctrine**, Revue française de gestion, n°152, volume 30, Ed. Lavoisier, Paris, 2004, p139.

⁴⁰ United cities and local gouvernement, **La culture : quatrième pilier du développement durable**, Barcelona, 2013, p04.

المطلب الثالث: مبادئ التنمية المستدامة والتحديات التي تواجهها

استمدت التنمية المستدامة قيمها ومبادئها أساسا من إعلان RIO 1992، هذه المبادئ تمثل قيما مشتركة بين الدول التي تلتزم بنهج التنمية المستدامة، أين يمكن أن نعرض هذه المبادئ كما يلي:⁴¹

المحافظة والوقاية: يطبق مبدأ المحافظة على كل الحالات التي تحمل مخاطر معروفة مع ضرر منظور، كما أن مبدأ المحافظة هو أحد الوسائل المفضلة للتطبيق في الإجراءات العامة، ولا سيما في مجالات البيئة والصحة والسلامة العامة. أما مبدأ الوقاية فيقع على عاتق السلطات العامة في أي دولة، حيث يطبق في حالات معينة للتعامل مع الأخطار الكبرى، كما تتعلق كذلك بالحالات التي تشكل خطرا محتملا بأضرار جسيمة لا يمكن تفاديها. ويوضح المبدأ الخامس عشر لإعلان ريو هذا المفهوم: لحماية البيئة، يجب أن تطبق الدول تدابير وقائية على نطاق واسع وفقا لقدراتها. كما تجدر الإشارة إلى أن هذا المبدأ يتألف من شقين هما التنبؤ بالمخاطر ومنعها.

يجب التنبيه إلى أن المحافظة تعنى بالمخاطر المثبتة، أما الوقاية فتوازن بين الفوائد الآتية الملموسة والتكاليف المستقبلية التي يصعب تحديدها والتي عادة ما تكون مرتفعة. فالمخاوف الآتية تعيق بشكل ملحوظ أخذ الاهتمامات المستقبلية.

المسؤولية والمشاركة: تعد التنمية المستدامة مسؤولية جماعية تتطلب المشاركة والتعاون الفعالين من الجميع على جميع المستويات (الأفراد، الهيئات،...)، تعني هذه المسؤولية تحمل كل فرد لتبعات وعواقب القرارات التي يتخذها، كما أنه مطالب بتفسير والرد قانونيا أو معنويا على القرارات التي يتخذها. كما أن المسؤولية قد تعني إذا تم تفسيرها على مستوى إدارة الأعمال أن يتحمل المدراء مسؤولياتهم عن الآثار الناجمة عن نشاط مؤسساتهم. ولقد أشار كل من المبدأ السابع و المبدأ الثالث عشر لإعلان ريو (قمة الأرض - 1992) لمفهوم المسؤولية البيئية للبلدان المتقدمة النمو: "تعترف البلدان المتقدمة النمو بمسؤوليتها في الجهد الدولي من أجل التنمية المستدامة، وضغوط مجتمعاتهم على البيئة العالمية والتقنيات والموارد المالية المتاحة لهم". " كما يتعين على الدول أن تضع تشريعات وطنية بشأن المسؤولية عن التلوث والأضرار البيئية الأخرى وتعويض ضحاياها."

العدالة: يحدد مبدأ العدالة مفهوم التنمية المستدامة، التي تم تعريفها من قبل لجنة Brundtland على أنها تنمية قادرة على تلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق تنميتها

⁴¹ Assemblée générale des Nations Unies, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, Opcit.

الخاصة بها، وعليه يمكن ملاحظة أن مبدأ العدالة هو مبدأ ضمني في هذا التعريف إذ يشمل بعدين أساسيين:

الزمن: العدالة بين الأجيال والموجهة نحو المستقبل والتي تشمل الحقوق والواجبات التي يتحملها كل جيل للأجيال المقبلة، ولا سيما الحق الأخلاقي في الحفاظ على الموارد الطبيعية والثقافية لهذا الكوكب.
المكان: ويتعلق الأمر بالمساواة بين البلدان في بعدها المكاني بتلبية احتياجات الأجيال الحالية التي تفترض مسبقا التضامن بين الأغنياء والأشد فقرا، وكذا:

- ضمان احتياجات الجميع بتوزيع أفضل للثروة
- تنمية البلدان الجنوبية، والتجارة العادلة.
- البيئة مورد مشترك يجب الحفاظ عليه.

تحقيق التنمية المستدامة على المستوى العالمي لا ينبني فقط على الأبعاد السابقة وإنما توجد أسس أخرى يركز عليها هذا المشروع الدولي، نعرضها كالتالي:⁴²

الديمقراطية: بالرغم من عدم وجود رابط واضح بين الديمقراطية والتنمية المستدامة إلا أن هذه الأخيرة لا يمكن تطبيقها في ظل غياب ديمقراطية حقيقية، حيث لا يمكن تصور كيف يمكن أن نضمن الاحتياجات الحالية في إطار عادل دون المساس بمستقبل الأجيال القادمة، إذا لم تتوفر هيئات وآليات تسمح بإشراك جميع الأطراف. فكل فرد في المجتمع له الحق في حياة كريمة وبيئة نظيفة.

الاستقلالية: إذا كانت التنمية المستدامة تطبق في إطار ديمقراطي فمن الضروري احترام استقلالية الدول والشعوب في اختياراتها الخاصة بالتنمية. فالحكومات والدول تقوم بتبني رؤية شاملة خاصة بها للتنمية وعملية تخطيطها، الأمر الذي لا يعني الانغلاق وعدم المشاركة في المسارات العالمية لعملية التنمية والمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة في البرامج الإنمائية لهيئة الأمم المتحدة.

التربط: انطلاقا من مفهوم العدالة فإن مفهوم الترابط يصبح ركيزة أساسية من ركائز التنمية المستدامة، إذ لا يتم احترام المصلحة العامة إلا عن طريق التعاون الدولي. ويستلزم هذا الترابط بين الأفراد والجماعات قبل كل شيء الاعتراف بأن الاستدامة البيئية والتنمية الاجتماعية، تشكل اهتماما مشتركا، من أجل أن يكون الارتكاز في كل قرار وفي كل خطوة مبنيا على الاهتمام بالبيئة وتحسين ظروف المعيشة.

⁴² Jean-Luc Bourdages, *Le développement durable: conditions, principes et enjeux*, publication du gouvernement du Canada, division des sciences et de la technologie, Juillet 1997, p03, p04.

تعهدت معظم الدول الموقعة على الميثاق مؤتمر ريو دي جانيرو 1992، بالعمل على بلورة استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة في ظل خصائص كل دولة، تواجه هذه الاستراتيجيات تحديات كبرى، كون أن انتهاج نهج التنمية المستدامة يفرض على الدول تحولات عميقة، أين يمكن أن نحصر هذه التحديات فيما يلي:⁴³

- الحاجة إلى إعادة التوازن بين الأولويات الاقتصادية والضرورات الاجتماعية والبيئية، وهذا عن طريق دمج التزامات احترام البيئة والمعايير الاجتماعية ضمن آليات الأسواق المالية، وإعادة تموضع الإنسان في قلب العملية الاقتصادي.

- الحاجة إلى ممارسات جديدة في القرارات الحكومية، التي غالبا ما تكون مصممة للأجل القصير فقط من أجل الاستجابة للمصالح الاقتصادية دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن هذه القرارات في المدى الطويل .

- لا تعتبر الدولة المسؤول الوحيد عن تحقيق التنمية المستدامة، بل يجب مشاركة جميع الفئات الاجتماعية والاقتصادية، أين لا يتأتى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بفعالية إلا عن طريق المشاركة الجماعية لكل الأطراف في المجتمع.

- ضرورة تحقيق التوازن بين القوى الاقتصادية أي التوازن بين دول الشمال ودول الجنوب، أين تعاني هذه الأخيرة نتيجة تراكم الديون الخارجية تباطؤا في معدلات النمو، الأمر الذي يؤثر سلبا على الطاقات والموارد المخصصة لميادين الصحة والتعليم والحفاظ على البيئة .

- إنشاء مؤسسة دولية مسؤولة عن تنفيذ الالتزامات والمعاهدات التي وقعت عليها الدول، كون أن كل الجهود المبذولة في هذا الميدان يمكن أن تذهب سدى إذا لم تتوفر هناك هيئة دولية تتمتع بطابع إلزامي يجبر الدول على تطبيق ما اتفق عليه.

⁴³ Martine Latapie et Pierre Vinard , *Qu'est ce que le développement durable*, Éducation Technologique, , N° 31, Juillet 2006.

بالإضافة إلى التحديات المذكورة سابقا هناك تحديات أخرى تواجه التنمية المستدامة نعرضها كما يلي:⁴⁴

- القضاء على الفقر من أولى أولويات برنامج التنمية المستدامة لهيئة الأمم المتحدة، وكذا تغيير أنماط الاستهلاك غير المستدامة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وإدارتها من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- التقليل من الهوة الكبيرة التي تقسم المجتمع البشري إلى أغنياء وفقراء، وكذا المسافة التي تزداد اتساعا بين العالمين المتقدم والدول النامية، الأمر الذي يشكل تهديدا حقيقيا للأمن والاستقرار في العالم.
- مواجهة الازمات والمشاكل البيئية التي تزداد رقعتها اتساعا، خاصة في الدول النامية.
- التحديات التي تفرضها العولمة كواقع يحكم حياة البشر، فتكامل الأسواق السريع وحركية رؤوس الأموال والزيادات الهامة في تدفقات الاستثمارات حول العالم طرحت تحديات وفرصا جديدة بالنسبة لتحقيق التنمية المستدامة.

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب مجموعة من الأنظمة الثابتة التي يجب أن تتجسد في واقع الأمر، أبرزها كالتالي:

- نظام اجتماعي يقدم الحلول للتنمية غير المتناغمة ويقدم المقترحات الممكنة لديمومة وتصعيد فعاليات المشاركة للنوع الاجتماعي.
- نظام سياسي يؤمن المشاركة الفعالة للمواطن في عملية صنع القرار وفي مختلف مستويات الحياة والفعاليات الإدارية والاجتماعية.
- نظام اقتصادي يستطيع من خلال مقدراته على إحداث فوائض إنتاجية على أساس الاعتماد الذاتي والاستدامة.
- نظام إنتاجي وإداري ودولي يراعى فيها الأنماط المستدامة للتجارة والتمويل.

تحقيق كل ما سلف ذكره، يتطلب جهدا معتبرا، تبذله هيئة الأمم المتحدة وكذا الدول المنضوية تحت

مشروع التنمية المستدامة العالمي، وقد تقف في وجه تحقيق هذا المشروع عقبات نذكرها كما يلي:⁴⁵

⁴⁴ هيئة الأمم المتحدة، تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة - مؤتمر جوهانزبورغ، جوهانزبورغ، جنوب إفريقيا، 26 أوت-4 سبتمبر 2002، ص3.

⁴⁵ Martine Latapie et Pierre Vinard , Opcit.

عقبة المجال الاقتصادي: في أغلب الأحيان ما يهيمن قانون السوق وتضيق المصلحة العامة أمام المصالح الشخصية، فالبحث وراء الفعالية الاقتصادية والمالية غيب عدة جوانب أخرى لا يمكن بدونها بناء صورة متكاملة للوضع العام لأي نظام.

عقبة مجموعات الضغط: تلعب المنظمات والجمعيات دورا هاما في عملية بناء القرار في أي مجتمع كان، ولا تأخذ دورا محايدا في تطبيق القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويقصد هنا بجماعات الضغط: التكتلات النفطية، تجارة الأسلحة، المبيدات، ...، أين تلعب هذه التكتلات دورا هاما في إنجاح أو إفشال مسار التنمية المستدامة كونها تشكل عنصر ضغط على الحكومات في العالم وربما في بعض الأحيان هي من توجه مسار القرارات.

عقبة عدم المساواة المحلية والدولية: تشمل التنمية المستدامة مبادئ السلام والديمقراطية وتنبذ العنف، وعليه فإن الحروب والنزاعات، وحتى الفضائح القانونية الكبرى لا تسمح بخلق مناخ ملائم لإنجاح مسار التنمية المستدامة.

تعرف التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تلبى احتياجات الجيل في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق تنميتها الخاصة بها. هذا المفهوم ظهر كنتيجة لتراكمات عديدة من الانتقادات الموجهة لنمط التنمية المرتكزة على تعظيم العائد في إطار نظري اقتصادي ضيق دون الأخذ بعين الاعتبار واقع مشكلة محدودية الموارد ونفاذها خاصة فيما يتعلق بالموارد الغير متجددة، ضف إلى ذلك كل المشاكل العالمية التي كانت من ورائها مؤسسات النظام الرأسمالي الذي نتج عنها تعميق اختلال التوازن بين دول الشمال ودول الجنوب. أعطى فيما بعد المجتمع الدولي اهتماما خاصا بالتنمية المستدامة من خلال عقد مجموعة معتبرة من القمم والمؤتمرات الدولية، التي أسفرت عن إطار عمل مشترك Agenda 21 يحدد التوجهات العامة للمجتمع الدولي في الألفية الجديدة، والتي تنتم بمجموعة من التحديات التي لا يمكن حلها على المستوى العام (الدول والحكومات) وإنما يجب إشراك أطراف تكون أكثر قربا للمجتمعات واحتكاكا مع الواقع المعاش. وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: المؤسسة والتنمية المستدامة

توجه الدول والحكومات نحو تطبيق برامج هيئة الأمم المتحدة نتج عنه حركية في كل الدول التي وقعت والتزمت بتطبيق التوصيات التي نصت عليها قمم التنمية المستدامة كما سلف ذكره في المبحث السابق، الأمر الذي نتج عنه تفعيل وإدماج نسيج المؤسسات وجعلها المحرك الحقيقي لتطبيق هذه التوصيات بشكل عملي على أرض الواقع، باعتبار أن المؤسسة هي النواة الرئيسية في اقتصاد أي دولة، وعليه نتناول في هذا المبحث ضرورة إشراك المؤسسات في نهج التنمية المستدامة، والأثر الذي سيعتريه تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة.

المطلب الأول: إشراك المؤسسة في نهج التنمية المستدامة

لا شك من أن الدور المحوري الذي تلعبه المؤسسة في النظام الاقتصادي أصبح أمراً واضحاً، مثار النقاش الحالي يكمن حول دور المؤسسة في توفير وتشجيع الممارسات المسؤولة التي تؤسس لقواعد مناخ معاملات اقتصادية مبنية على الثقة والشفافية، وكذا تفعيل دور الرأس مال البشري وإعطائه دوره المناط به، كل هذا في ظل مناخ اقتصادي عالمي مضطرب تغلب عليه المتناقضات. هذا بالأساس ما يسعى إليه Pacte mondial، الذي يكرس دور المؤسسة ويمنحها شرعية الوجود في المحيط الذي تنشط فيه. كان أول ظهور Pacte mondial في 31 جانفي 1999، أين يتعلق بالتزام المؤسسة بتكثيف نشاطها واستراتيجيتها مع 10 مبادئ متفق عليها عالمياً، تتمثل في حقوق الإنسان، العمل، البيئة ومحاربة الفساد. إذ يهدف أساساً إلى:⁴⁶

- دفع وإقناع المؤسسات بضرورة تكثيف نشاطاتها مع المبادئ العالمية الواردة في نصوص هيئة الأمم المتحدة.

- تعبئة وتكثيف الجهود للعمل على تحقيق أهداف هيئة الأمم المتحدة، وخاصة ما يتعلق بأهداف مشروع الألفية للتنمية حول العالم (Agenda 21).

تهدف هيئة الأمم المتحدة من خلال Pacte mondial إلى توسيع دائرة تبني مبادئ التنمية المستدامة، وهذا بإشراك المؤسسات ودعمها في نهج التنمية المستدامة، في سبيل الوصول إلى تحقيق حلول عملية على أرض الواقع، من خلال مبادرة ذات طابع كلي وجزئي في نفس الوقت. تجدر الإشارة هنا إلى

⁴⁶ Nations Unie, *L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale*, Publication du Bureau du Pacte mondial des Nations Unie, octobre 2008, New York, USA, p03.

- الطبيعة التي يتصف بها Pacte mondial، إذا يفقد هذا الأخير خاصية الإلزامية، أين يعتبر اشراك المؤسسة في هذا النهج العالمي أمرا اختياريا وعفويا يرجع إلى تقديرات المؤسسة لكن ينبه Pacte mondial على أن انتهاج هذا المسار العالمي يعود على المؤسسات بعدة فوائد توردها وثائق الأمم المتحدة كالتالي:⁴⁷
- تسمح بتبني إطار عالمي معترف به من أجل إعداد وتطبيق والتعريف بالسياسات والممارسات البيئية والاجتماعية.
 - تقاسم الخبرات والتجارب الناجحة وكذا الطرق والممارسات المبتكرة التي تسمح بإيجاد حلول عملية للتحديات التي يواجهها مسار التنمية المستدامة على أرض الواقع.
 - الانضمام إلى Pacte mondial يسمح بتوفير حلول عملية ذات طابع مستدام وهذا بالتعاون مع مختلف الشركاء من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في العالم.
 - يسمح Pacte mondial للمؤسسة بالولوج إلى قاعدة المعلومات والتجارب للأمم المتحدة في مجال التنمية المستدامة والتنمية بصفة عامة.
- يعال كل من Widloecher & Querne الأسباب التي من الممكن أن تجعل المؤسسة تنتهج نهج التنمية المستدامة، وتسعى من خلاله إلى تكييف نشاطها مع المبادئ العالمية فيما يلي:⁴⁸
- القدرة على مواصلة خلق القيمة، حماية البيئة وخدمة المجتمع تقع ضمن إطار مصلحة المؤسسة، الشيء الذي يضمن بقاءها واستمرارها في السوق.
 - تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، فحسب الكاتبين يوجد علاقة طردية بين أداء المؤسسة والتنمية المستدامة، لهذا على المؤسسة الاقتناع بهذا المفهوم والالتزام به وتطبيقه بطريقة ذكية.
- بناء على ما تم سرده سالفا فإن رد فعل المؤسسات تجاه مشروع التنمية المستدامة يختلف باختلاف طبيعتها، حيث قسم كل من Asselineau & Lechalard المؤسسات إلى أربعة أنواع:⁴⁹
- المؤسسات المؤهلة مسبقا: والتي تلعب دورا رياديا، فأصل نشأتها ارتكز على الأفكار التي ساهمت في ظهور مفهوم التنمية المستدامة، وعليه تكون سباقة لاعتماد مفهوم التنمية المستدامة .

⁴⁷ Nations Unie, *L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale*, Opcit, p04.

⁴⁸ Patrick Widloecher & Isabelle Querne, *Le guide du développement durable en entreprise*, Ed, d'Organisation, Paris, 2009, p25, p26.

⁴⁹ Alexandre Asselineau & Anne Cromarias, *La vision stratégique, outil du développement durable*, 2ème Université Réalité et Prospectives du développement durable Clermont, France, Octobre 2010, p 130.

المؤسسات المؤيدة: والتي تقتبس من تجربة المؤسسات الرائدة، لكن لا تقوم بإدماج كلي لمفاهيم التنمية المستدامة، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاطها الصناعي الذي يصعب مهمة تطبيق التنمية المستدامة في نشاطها.

المؤسسات الانتهازية: التي تستخدم التنمية المستدامة كإشهار في سبيل تلميع صورتها في السوق وأمام الأطراف ذات المصلحة.

المؤسسات الراضية (العنيدة): والتي لا تقوم باعتماد التنمية المستدامة إلا إذا تم فرضها عليها من قبل قوانين رسمية صادرة عن الجهات المعنية، هذه المؤسسات لا تدرك الفرص الموجودة في السوق والكامنة وراء اعتماد التنمية المستدامة.

تنوع ردود فعل المؤسسات تجاه التنمية المستدامة ما هو إلا انعكاس لنظرتها نحو هذا المفهوم، إذ تتدرج المؤسسات حسب مسار معين، والذي يجعل من المؤسسات الراضية للتنمية المستدامة تتدرج لتصبح مؤسسات مؤيدة، وهو ما جاء في أعمال Dominique Millet والذي اقترح مسارا تتبعه منهجية مواءمة المؤسسة لنشاطها مع المبادئ العالمية المذكورة في Pacte mondial والتي تعتبر ترجمة حرفية لمفهوم التنمية المستدامة، إذ يمكن تلخيص هذا المسار في الجدول الموالي:

جدول (1-1): الحالات الثلاثة للتنمية المستدامة في المؤسسة

التنمية المستدامة كقيد

القيم	الإستراتيجية المتبعة	النتائج
- عالم منتهي	- إستراتيجية انتظار	- تعديل دوري للمنتجات
- استغلال البيئة	- إستراتيجية علاجية	
	- المحيط = قيد محلي	- إجراءات مبنية على رد الفعل
لا توجد استدامة		

التنمية المستدامة كمعيار جديد

القيم	الإستراتيجية المتبعة	النتائج
- عالم منتهي	- إستراتيجية تحسين مستمر	- منتجات صديقة للبيئة
- تسيير المحيط	- المحيط = معيار للتسيير	- تكنولوجيا نظيفة
استدامة ضعيفة		

الاستدامة كقيمة جديدة

القيم	الإستراتيجية المتبعة	النتائج
- التنمية المستدامة	- إستراتيجية استشرافية	- ابتكار صديق للبيئة
- بناء المحيط	- تحسين جذري	- صناعة تحترم الأنظمة البيئية
- المحيط = قيمة		
استدامة قوية		

Source : Millet Dominique, Bistagnino Luigi, Lanzavecchia Carla, Camous Roger,

Entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus

d'apprentissage, Natures sciences sociétés, Vol. 11, n° 2, juin 2003, pp 146-157.

انطلاقاً من الجدول السابق، يعتبر المسار: قيد - معيار - قيمة مسارا من ثلاثة مراحل، حيث تشكل كل مرحلة، حالة للتنمية المستدامة مستقلة بحد ذاتها، فمثلا هناك من المؤسسات من يرى في اعتماد مبادئ التنمية المستدامة قيما بالنسبة له، إذ يركز توجهها أساسا على مقارنة اقتصادية تستند إلى تعظيم الربح، لذا فإن هذا النوع من المؤسسات يرى في التنمية المستدامة استثمارا مكلفا من الناحية المالية قد يعود عليه بتكاليف لا يستطيع تغطيتها، أما النوع الثاني من المؤسسات فيرى في التنمية المستدامة معيارا يكسبه مكانة لدى الزبائن، وكذا مفتاحا يمكنه من ولوج أسواق والفوز بمنافسات، أما النوع الثالث من المؤسسات فيرى في التنمية المستدامة قيمة مضافة تعزز من مكانته والتزامه تجاه الأطراف ذوي المصلحة وكذا المحيط والمجتمع بصفة أوسع، هذا النوع يتوجه إلى اعتماد مبادئ التنمية المستدامة بصفة طوعية وعن قناعة كاملة من غير إجبار. وعليه فلكي يكون هذا المسار ذو فعالية يجب على المؤسسة أن تركز على مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي: ⁵⁰

- معرفة شرعية التنمية المستدامة ضمن إطار المؤسسة، فشرعية المفهوم في حد ذاته لا يمكن الجدل فيها، لكن يجب تدعيمها من خلال التركيز أكثر على عناصر الأخطار الاستراتيجية، ودور التنمية المستدامة

⁵⁰ Solucom management & IT consulting, **quel management pour le Développement durable ?**, Août 2009, p03, p04.

في صياغة رؤية المسير للمؤسسة، بالإضافة إلى وضوح حجم المشاركة وطبيعتها في تطبيق التنمية المستدامة، كما يجب على المؤسسة مشاركة وشرح هذا المسار للأطراف ذات المصلحة الخاصة بها.

- إنشاء رابط استراتيجي بين التنمية المستدامة وميدان نشاط المؤسسة، ففي حالة التزام المؤسسة بهذا المفهوم فإنه يرتبط حتما بخصائص نشاط المؤسسة، قدرتها على الإبداع، أدائها التنافسي، وكذلك في تقوية العلاقات مع الزبائن، وظيفة الإنتاج، وتسيير أوضاع الأزمات.

- المشاركة في عملية التحويل التدريجي لتسيير المؤسسة، وهذا عن طريق تجاوز التسيير التقني-الاقتصادي للمؤسسة، وإظهار الفوائد العملية للتنمية المستدامة فيما يخص التسيير المتوسط/ بعيد المدى لصورة المؤسسة وسمعتها في السوق، النتائج المحققة، التأقلم مع تغيرات السوق وكذا تسيير الأطراف ذات المصلحة.

فالعبر من مرحلة لأخرى يستدعي حركية تغيير في المؤسسة تتبع حالة التنمية المستدامة المعنية بها، فالتغيير نحو التنمية المستدامة لا يتم عن طريق تغيير بسيط في المنهجيات المتبعة، ولكن عن طريق تغيير عميق في رؤية المؤسسة وحتى في رشادتها، أين سنتناول هذه النقطة بالتفصيل في مطلب لاحق في هذا المبحث.

المطلب الثاني: المؤسسة والمجتمع

تبحث كل المؤسسات في العالم عن الشرعية *Légitimité*، شرعية التواجد والنشاط في بيئة الأعمال. لهذا فهي مسؤولة مسؤولية كاملة عن كل السياسات والاستراتيجيات التي تعتبر غير مقبولة اجتماعيا، أين يعرف M.Suchman الشرعية بأنها تصور أو افتراض معمم بأن أعمال ونشاطات المؤسسة مرغوبة أو مناسبة أو مناسبة في إطار بعض النظم والقيم والتعاريف التي تم بناؤها اجتماعيا⁵¹. ويميز Suchman بين ثلاثة أنواع من الشرعية يعرضها كما يلي:⁵²

الشرعية العملية: وهذا من خلال البحث عن المطابقة الدقيقة بين توقعات الأطراف ذات المصلحة ونشاط المؤسسة، إذ أن الأطراف ذات المصلحة تحلل نشاط المؤسسة وتقيم أثرها على رفايتهم، بصيغة أخرى

⁵¹ Suchman, Mark C, *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, 1995, Vol 20, N° 03, p 574.

⁵² Suchman, Mark C, *Opcit*, pp 578-582.

ترتبط المصلحة الشخصية للأطراف ذات المصلحة بنشاط المؤسسة، حيث كلما زاد مستوى رضا أصحاب المصالح زاد تدعيمهم للمؤسسة⁵³.

الشرعية الأخلاقية: تتمثل في التقييم المعياري الإيجابي للمؤسسة ونشاطاتها، ومدى مساهمتها في رفاهية المجتمع، من خلال تقييم أثر منتجات المؤسسة، التقنيات المستعملة، التركيب والتنظيم والقيادة.

الشرعية الإدراكية: تركز على الإدراك أكثر من المنفعة والتقييم، فعندما يعطى أصحاب المصالح المعلومات الكافية لفهم نشاطات المؤسسة، لتطوير الشرعية الإدراكية من المهم تزويد حقائق رقمية حول نشاطات المؤسسة لإعطاء برهان ملموس عن أصدقاء التزام المؤسسة بنهج التنمية المستدامة.

لهذا أكد كل من DiMaggio & Powell على أن الشرعية التي تبحث عنها المؤسسة تكمن في التكيف الثقافي مع توقعات المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة بالإضافة إلى الامتثال ومحاولة مطابقة ممارساتها مع الممارسات التي تعتبر شرعية في المجال التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة.⁵⁴

في نفس السياق يرى Peter Drucker أن للتسيير ثلاثة أبعاد رئيسية في المؤسسة يحصرها فيما

يلي:⁵⁵

- تحديد هدف معين ومهمة معينة للمؤسسة.
 - جعل المؤسسة ذات مردودية وجعل العمال ينجزون العمل بأفضل طريقة.
 - تسيير الآثار البيئية والاجتماعية وتحمل مسؤولية هذه الآثار.
- وينتج بالضرورة عن القرارات الاستراتيجية وسياسات المؤسسة آثار اقتصادية، بيئية واجتماعية، لهذا جعل Drucker تسيير الآثار البيئية والاجتماعية مع تحمل كامل المسؤولية عن هذه الآثار، بعدا ثالثا للتسيير في المؤسسة، فالمؤسسة المثلى عند Drucker ليست هي المؤسسة التي تحقق أفضل أداء وأعلى رقم أعمال - رغم أن هذا ضروري لاستمرار أي مؤسسة-، لكن هي المؤسسة التي تعمل للمصالح العام في المجتمع، تتماشى مع قيمه ومعتقداته وثقافته. الفكرة هنا تكمن في استدامة العائد المالي والاقتصادي للمؤسسة من خلال جعل تطلعات المجتمع أولوية بالنسبة لها.

⁵³ لأكثر تفاصيل حول علاقة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة الاطلاع على مبدأ التحسين المستمر المبني على تطلعات الأطراف ذات المصلحة، الصفحة 65.

⁵⁴ Paul J DiMaggio & Walter W Powell, *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American sociological review, volume 48, issue 2, April 1983, pp 174-160.

⁵⁵ Peter F. Drucker & Joseph A. Maciariello, *Management*, Revised Edition, Ed. HarperCollins Publishers Ltd, 2008, USA, P29.

كما ترى أيضا Isabelle Huault أن المؤسسات تتنافس فيما بينها حول حصص السوق، وأرقام الأعمال، وهذا أمر طبيعي ومعروف لدى جميع الأوساط، لكن من جهة أخرى تتنافس المؤسسات فيما بينها من أجل القوة التي تمنحها لها شرعية التواجد في بيئة الأعمال، لذا فإن المؤسسات أدركت أنه من أجل البقاء والاستمرار أطول فترة ممكنة في السوق يجب عليها تكيف أدائها العام مع تطلعات المجتمع وثقافته، وربما يمكننا أن نذهب بالقول أبعد من هذا، أحيانا المؤسسة وحفاظا على قوة شرعيتها لا تتخذ القرار الأنسب اقتصاديا وإنما القرار الذي يبدو أكثر تقبلا من طرف المجتمع.⁵⁶

لهذا السبب تندرج دراسة المؤسسة ضمن إطار أوسع يتمثل في دراسة المجتمع وهذا حسب T.Parsons، حيث يعرف المؤسسة على أنها نظام اجتماعي ولكن نظام فرعي يشكل جزءا من نظام اجتماعي أكثر اتساعا يتمثل في المجتمع، يشمل أنظمة فرعية أخرى تشكل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. وعليه انطلاقا من نظرية Parsons يمكن أن نضع الخصائص التالية للمؤسسة:⁵⁷

نظام قيم المؤسسة (مرتبط بنظام القيم الموجود في المجتمع): والذي يحدد ويشرع أهداف المؤسسة، كما يقوم بتحديد التزاماتها البيئية والاجتماعية، أين تقوم هذه الأخيرة بوضع الرشادة الاقتصادية في قلب نظام القيم الخاص بها وهذا من أجل تكيف أهدافها وفقا لنظام القيم الموجود في المجتمع .

الميكانيزمات المتعلقة بكيفية استغلال الموارد: نجد هنا ضرورة ملحة للتأقلم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا فيما يتعلق بحجم استثمارات المؤسسة وإنتاجها، كما تعمل المؤسسة كذلك على إيجاد حلول عملية من أجل حل مشكلة محدودية الموارد وندرتها.

المرجعيات التي تقوم عليها ميكانيزمات مسار تحقيق الأهداف: نجد هذه الميكانيزمات في النظام الداخلي والذي ينبع مباشرة من نظام قيم المؤسسة، فيجب التركيز على الميكانيزمات العملية وبالخصوص المتعلقة باتخاذ القرار في المؤسسة، بداية على مستوى السياسات العامة للمؤسسة والتي تحدد معايير جودة المنتجات، التغييرات على مستوى سلم النشاطات، الحلول الممكنة للمشاكل الاعتيادية في النشاط العام اليومي للمؤسسة، ثم على مستوى إطار القرارات الخاصة بتقسيم المسؤوليات والموارد، أخيرا على مستوى قرارات التنسيق والمتعلقة بإدماج المؤسسة، وعليه نظام السياسات والتنظيم في المؤسسة محاط كلية بنظام قيم موحد فيها، نابع أصلا من نظام قيم المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة .

⁵⁶ Isabelle Huault, *Paul DIMAGGIO et Walter W. POWELL : Des organisations en quête de légitimité. Les grands auteurs en management, 11-2008, p 04.*

⁵⁷ Arnaud Sales, *L'entreprise et son environnement, Sociologie et sociétés, Vol 02, N° 01, 1970, p109, p110.*

الميكانيزمات التكاملية: ويتعلق الأمر هنا بالمعايير التنظيمية والتي تربط هيكل المؤسسة بهيكل المجتمع، أين تبدأ علاقة المؤسسة بالمجتمع والمحيط الذي تتواجد فيه عند قيامها بتوظيف مواردها واستغلال الموارد الموجودة في هذا المجتمع، وكذا عند تصريف منتجاتها في السوق وكل ما يلحق بهذه النشاطات السالفة الذكر.

تأسيسا على ما سبق، تتضح الروابط والعلاقات التي تجمع بين المؤسسة والنظام الاجتماعي ككل، فالبحث في هذه العلاقات والروابط يقودنا للحديث عن الضغوط الممارسة على المؤسسة من طرف المجتمع، وهذا ما تم تفصيله من قبل DiMaggio & Powell، اللذين شرحا طبيعة هذه الضغوط الممارسة على المؤسسة، ولاحظا بأنها تتلخص في ثلاثة مجموعات يمكن حصرها فيما يلي:⁵⁸

الضغوط الممارسة من قبل الدولة: نتيجة ضغوط رسمية وغير رسمية من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، هذه الضغوط عادة ما تكون مستمدة من ثقافة وتوجهات المجتمع. من خلال هذا المنظور من الوارد جدا أن تؤدي هذه القواعد التشريعية واللوائح التنظيمية والتوجهات السياسية إلى ديناميكية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسات التي تمسها هذه القواعد. فمثلا إصدار لوائح بيئية جديدة يدفع المؤسسات إلى الابتكار في المجال البيئي تماشيا مع الأوضاع القانونية الجديدة.

القيم والأخلاق: يختلف معيار القيم والأخلاق اختلافا جذريا عن المعيار السابق الذي يتلخص في الضغوط الممارسة من طرف الدولة على شكل قوانين ولوائح تنظيمية توجه اختيارات المؤسسة وتضبط عملها، إذ يظهر تأثير القيم والأخلاق بشكل بارز على الجهود الجماعية المبذولة داخل المؤسسة لتحديد ظروف العمل وأساليب إرساء أسس شرعية لنشاط المؤسسة يتمشى مع القيم والأخلاق والثقافة العامة السائدة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة. هذه الآلية تجعل المؤسسات لا تسعى فقط للبحث عن الأساليب الاقتصادية المثلى وإنما إظهار مدى توافق قراراتها مع المعايير التي تنتج وتستنسخ وتولد في عملية متجددة باستمرار، الأمر الذي يجعل من هيكل المؤسسة شديدة التطابق والتكيف مع التوجهات العامة السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه. في هذا السياق فإنه وبطبيعة الحال عدم الامتثال لهذه المعايير يؤدي بالمؤسسة للدخول في مشاكل مع الأطراف ذات المصلحة التي تعمل معها نظرا لأنهم يرون أن المؤسسة تبتعد بممارساتها عن المعايير السائدة في المجتمع.

⁵⁸ Isabelle Huault, *Opcit*, pp 4-6.

التقليد العقلاني: بالرغم من أن أكثر حالات التطابق والتجانس مع المجتمع في عالم إدارة الأعمال تنتج من خلال الضغوط الممارسة من قبل الدول والجهات الرسمية وكذا من خلال مرجعية القيم والأخلاق، لكن أحيانا ونتيجة لعدم القدرة المتكررة على إيجاد حلول مبتكرة تلجأ المؤسسات التي تعيش في حالة من عدم التأكد إلى البحث عن طريقة خاصة تتلخص في إيجاد الحلول التي تراها أكثر نجاحا وأكثر استخداما من طرف مؤسسات أخرى. لهذا فإن التقليد العقلاني من المفروض أن يقود إلى حلول فعالة وبأقل تكلفة.

بناء على هذا التصنيف قامت Anne-Catherine Moquet بعرض سبعة أبعاد يمكن اعتبارها

ذات تأثير مهم على المؤسسة في عملية اعتماد مفهوم التنمية المستدامة، يمكن عرضها كما يلي:⁵⁹

- البعد الأخلاقي والقيمي، - رؤية جديدة للتنمية، - حماية البيئة، - إدماج الأبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية في نفس الوقت، - خصائص هذا المفهوم (التنمية المستدامة)، - أفق زمني على المدى الطويل، - مشروع جديد. يمكننا أن نستخلص بأن توجهات المؤسسات تختلف باختلاف مراكزها في السوق، ونظرتها إلى مفهوم التنمية المستدامة كذلك، استنادا إلى ما تم تناوله في المطلب السابق (قيد - معيار - قيمة) فلا يمكن للمؤسسة أن تتدرج في هذا المسار إلا إذا غيرت نظرتها وقناعاتها لمفهوم التنمية المستدامة.

إذ لا يوجد إلى غاية الآن اتفاق واضح حول مفهوم التنمية المستدامة في وسط المؤسسات، لكن يمكن اعتباره مفهوما يرتبط أساسا بالتوقعات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الاجتماعية، والتي يتطلع المجتمع لأن تلتزم المؤسسات بها في فترة محددة من الزمن. كما أن هذا المفهوم يرتبط كذلك بخصائص الرقعة الجغرافية وحتى الفترة الزمنية التي يطبق فيها، هذا التوجه نجده محور أعمال Y. Pesqueux الذي يشرح الفرق بين النظرة الأنجلو-سكسونية والنظرة الفرنسية فيما يخص التنمية المستدامة، والذي يمكن أن نلخصه في الجدول الموالي:

⁵⁹ Anne-Catherine Moquet, *De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale*, Revue management et avenir, N° 3, Janvier 2005, N° 3, p156.

جدول (1-2): الفرق بين النظرة الأنجلو - سكسونية والنظرة الفرنسية فيما يخص التنمية المستدامة

النظرة الأنجلو - سكسونية	النظرة الفرنسية
تفادي الآثار المضرة بالقيمة التساهمية وبسمعة وصورة المؤسسة	فلسفة تسييرية قائمة على ثقافة منظمة وتسيير مرتكز على مرجعية قيمية وأخلاقية
ضرورة إدماج القواعد الأخلاقية	لا يمكن للتسيير أن يتجاهل الديمقراطية في أماكن العمل
احترام النظام الجمهوري المدني القائم على أخلاقيات الاستقامة	التوجهات الأخلاقية الداعمة للأطراف الاجتماعية
التقاليد القانونية الخاصة بالقانون العمومي والتي تفتح المجال للنزاع والتعبير	تقاليد قانونية خاضعة للقواعد النابليونية لقانون العمل
أهمية قوانين محاربة الفساد	طابع تطوعي (غير قانوني)
القواعد الأخلاقية هي شبه قوانين	القواعد الأخلاقية هي عبارة عن دليل من غير طابع إجباري
إرشادات الأحكام الاتحادية	شراكة مسير/عامل (في نقابات العمال)
دروس في أخلاقيات العمل ضمن مناهج التسيير	دروس حول العلاقات الاقتصادية في بيئة الأعمال من نظرة أخلاقية

Source: Yvon Pesqueux, *Un modèle culturaliste de la RSE*, du livre *Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social*, sous la direction de Rose J.J, Ed, De Boeck & Larcier, 1^{re} édition, Bruxelles, 2006, p368.

يظهر الجدول أعلاه نتيجة مفادها أن النظرة الفرنسية لمفهوم التنمية المستدامة لها نزعة تشريعية مبنية على القوانين والمعايير واللوائح التنظيمية، ولعل أبرز هذه القوانين التي غيرت مسار الاقتصاد الفرنسي مطلع الألفية الجديدة هو قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) الصادر سنة 2003⁶⁰. أما النظرة الأنجلو-سكسونية فتتعلق

⁶⁰ Publiée au Journal Officiel le 15 mai 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques appelée plus communément, loi NRE, a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation. La loi NRE est entrée en vigueur par un décret en date du 20 février 2002 et s'applique depuis le 1er janvier 2003 pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2002.

من قاعدة أخلاقيات وقيم المؤسسة التي تتبع مباشرة من المجتمع، مكمّن الاختلاف راجع إلى أسباب من بينها التركيبية الثقافية المختلفة بين النظرة الفرنسية والنظرة الأنجلو-سكسونية، لكن تتميز النظرة الفرنسية بأنها أكثر انضباطاً وحرماً في التعامل مع المؤسسات، إذ أن المؤسسات التي تخالف اللوائح التنظيمية تقع تحت طائلة القانون الفرنسي، أما النظرة الأنجلو-سكسونية فتدع المجال مفتوحاً أمام المؤسسات في الالتحاق بركب التنمية المستدامة من عدمه، هذا لا يعني أن النظرة الأنجلو-سكسونية لا تفضل القوانين والتشريعات وإنما تركز أكثر على القيم والأخلاق.

تجدر الإشارة هنا أن الالتزام المبني على أساس القيم والأخلاق يجعل المؤسسة تندفع إلى تحقيق نهج التنمية المستدامة بصفة طوعية، الأمر الذي يعزز من قراراتها والتزام الأفراد داخلها بتحقيق هدف المؤسسة، لأن التوجه كان عن قناعة تامة، بعبارة أخرى هذا النوع من المؤسسات يرى في التنمية المستدامة قيمة، تسمح له بتعزيز شرعيته في المجتمع الذي يظهر أمامه بمظهر الذي يتماشى ويتطابق مع قيمه وعاداته. حيث يمكن التمييز بين تيارين فكريين رئيسيين، الأول يقوم على أن للمؤسسة حرية التصرف بشكل مسؤول في كل الأوقات، أما الثاني فيقوم على الإيجاب فالمصلحة أو الفرصة الموجودة في السوق تفرض على المؤسسة أن تتصرف بشكل مسؤول⁶¹، وهنا يبقى للمسیر الاختيار، فنتيجة اختيار المسیر تستند إلى تراكمات عديدة منها: قيمه ومبادئه وأخلاقه، وطبيعة الثقافة المترسخة لديه.

وفي نفس السياق، وبالارتكاز على النموذج الأنجلو-سكسوني يستخلص *Ségale* أربعة نتائج

رئيسية يمكن عرضها كما يلي:⁶²

- الطابع الاختياري الذي تمتاز به القيم الأخلاقية المثالية، والذي يشرك القيم المؤثرة في عملية الأخذ بعين الاعتبار للمصلحة بعيدة المدى، والذي يولد بطريقة أو بأخرى "الحق في الانتظار" من قبل الأطراف ذات المصلحة كبادرة رد اعتبار للمؤسسة.
- الطابع المستدام الذي يدل على الجدية في التزام المؤسسة على المدى البعيد.
- الطابع الشفاف الذي يرتكز على جمع ونشر المعلومات الداخلية والخارجية، التي تسمح بتوثيق واقع الممارسات الحسنة *Best practices* وتقييم الإنجازات المحققة.
- قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب أطراف ذات مصلحة جديدة.

⁶¹ David Hussey, *Strategic Management From theory to implementation*, Fourth edition, published by Butterworth-Heinemann, Oxford/UK, 1998, p153

⁶² Yvon Pesqueux, *Opcit*, 369.

فيجب إعطاء أهمية أكبر للقيم والمبادئ والأخلاق، الشفافية والحوكمة، حوكمة المجتمع، في عملية بناء استراتيجية المؤسسة، هذا ما يؤكد *Drucker* حين يعتبر أن العامل المهم في الفكر الإداري: هو الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن كل سياسة أو نشاط اقتصادي للمؤسسة على المجتمع، كما يجب البحث عن الطريقة المناسبة لخدمة المجتمع، والحفاظ على استقراره دون أن تمس بذلك مصلحة المؤسسة⁶³.

المطلب الثالث: تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة

تعني التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة تبني استراتيجية أعمال ونشاطات تحقق احتياجات المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه في الوقت الحالي، مع الحرص على الحفاظ واستدامة وتعزيز الموارد الطبيعية والبشرية التي سيتم استخدامها في المستقبل. كما ذهب كل من *Daud & Ergenzinger* إلى اعتبار التنمية المستدامة نمط تسيير يقوم على رفع القيمة الناتجة عن المؤسسة، وهذا عن طريق التوفيق بين أهدافها الاقتصادية مع التحديات البيئية والاجتماعية وكذلك مع البعد القيمي والأخلاقي في المجتمع . بصورة أخرى يجب على المؤسسة أن تحدد جيدا ما إذا كان خلق أي قيمة سينتج عنه إضرار بأي نظام طبيعي وإخلال بأي عدالة اجتماعية أو نظام أخلاقي. وهذا ما تمت الإشارة إليه في المطلب السابق عندما تحدثنا حول نقطة شرعية التواجد في بيئة الأعمال .

من هذا المنطلق يقدم *Philippe Détrie* ثلاثة قواعد يمكن الاستفادة منها في اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة:⁶⁴

- لا يمكن أن تكون المردودية المالية والاقتصادية العنصر الوحيد الذي يشكل الأداء العام لأي مؤسسة. بل تشكل جزء ضمن مجموعة موسعة من العناصر (المجتمع والبيئة).
 - نجاح أي مؤسسة لا يقوم إلا على تلبية طموحات ثلاثة أطراف رئيسية : منفعة للمجتمع، فعالية للمساهمين والزبائن، محيط عمل جيد للعمال.
 - أي مؤسسة تفشل في تلبية هذه الطموحات، بطبيعة الحال سوف تعاني من عراقيل كبرى في نشاطها .
- التوجه نحو التنمية المستدامة يحتاج إحداث تغييرات عميقة في المؤسسة (الانتقال من مرحلة القيد إلى مرحلة القيمة)، فاستنادا إلى أعمال كل من *Brodhag & Delchet* القائمة على البحث في أنواع

⁶³ *David Hussey, Ibid, p156.*

⁶⁴ *Philippe Détrie, L'entreprise durable, Ed. Dunod, Paris, 2005, p 136.*

رشادة المؤسسة، والمرتكزة أساسا على أعمال Jhon Van Gigch ، قام الباحثان بتوسيع التحليل في رشادة المؤسسة ليشمل التنمية المستدامة، حيث يقسمان الرشادة في المؤسسة إلى أربعة أصناف :

الرشادة الهيكلية: تشمل هيكله مسار اتخاذ القرار، توسيع نطاق التحليل ليشمل التنمية المستدامة، يسمح بتنظيم عملية الأخذ بعين الاعتبار لمفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة واعتمادها من طرف المؤسسة، أين توضح الرشادة الهيكلية شخصية وثقافة المسير ومدى انفتاحه على موضوع التنمية المستدامة، كما تعكس درجة التزام ومشاركة الإدارة العليا في هذا المسار.

الرشادة الموضوعية: تعكس جملة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، والتي تتحكم في طبيعة النتائج المحققة. بالرجوع إلى موضوع التنمية المستدامة، يجب أن تشمل الرشادة الموضوعية على المعارف والمهارات المتعلقة بالتنمية المستدامة. فمثلا يمكن أن تشمل المعارف المتعلقة بالآثار البيئية والاجتماعية لنشاط المؤسسة وكذا الحلول الممكنة لتخفيض هذه الآثار.

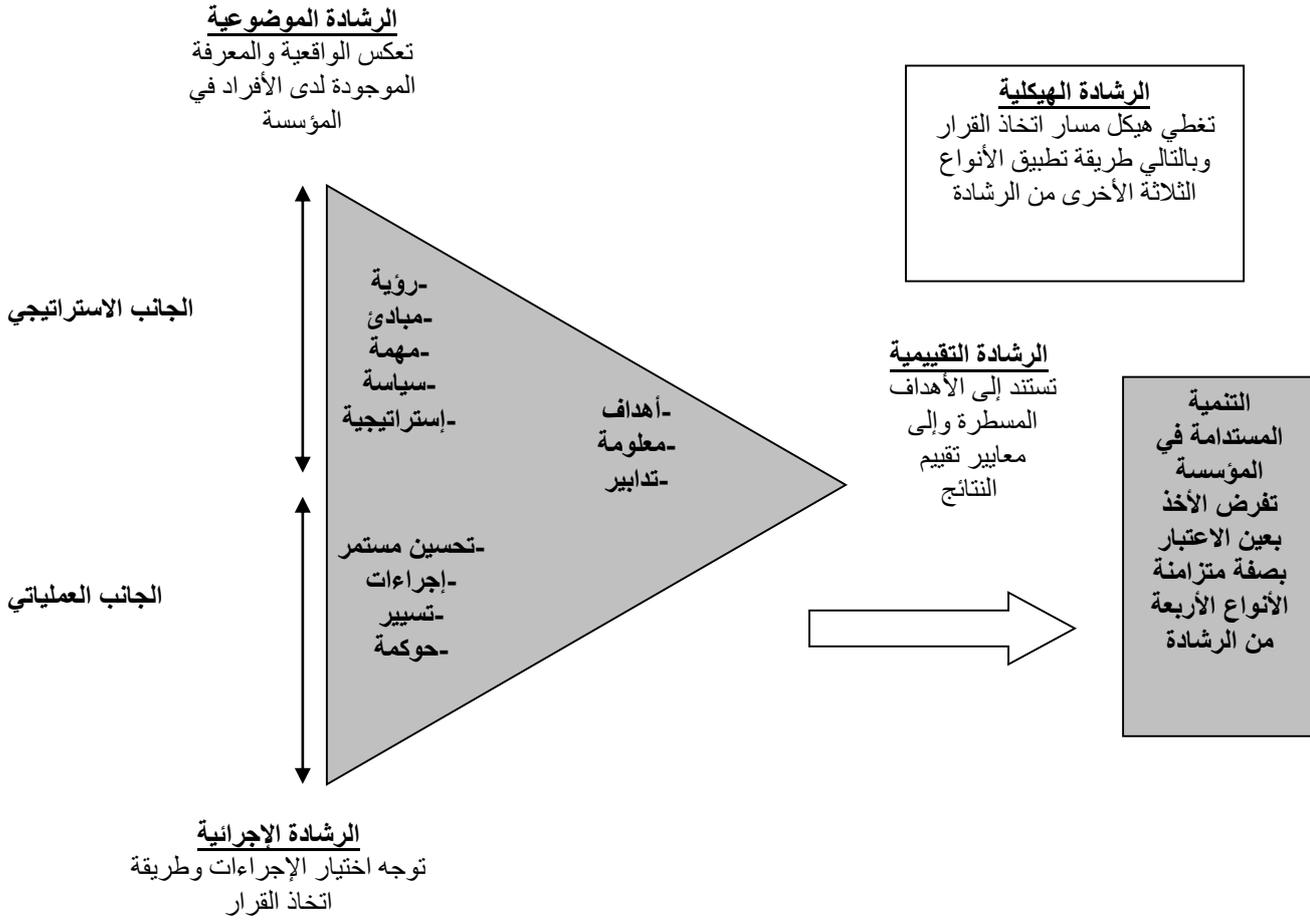
وتعكس الرشادة الموضوعية مقدار تواجد هذه المعارف المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة، ومدى انتشارها بين الأفراد الذين يعود إليهم اتخاذ القرار في المؤسسة.

الرشادة التقييمية: تهتم بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبمعايير تقييم النتائج، حيث يشترط الأخذ بعين الاعتبار لمفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة ألا تكون عملية التقييم منحصرة في الجانب الاقتصادي فقط، ولكن تتعداه لتشمل كلا من الجانب البيئي والاجتماعي.

الرشادة الإجرائية: توجه اختيار الإجراءات ونمط اتخاذ القرار في المؤسسة، ومدى الأخذ بعين الاعتبار واحترام هذه الإجراءات، كما تقف على مدى احترام آراء ووجهات نظر كل الأطراف المعنية باتخاذ القرار في المؤسسة.

تسمح هذه الأنواع الأربعة من الرشادة بتحديد العناصر التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في عملية التوجه نحو التنمية المستدامة، أين يمكن أن نعرض هذه الأنواع الأربعة في الشكل الموالي:

شكل (1-2): الترابط الموجود بين مختلف أنواع الرشادة في المؤسسة



Source : Karen Delchet, *Développement durable l'intégrer pour réussir*, Ed. Afnor, Paris-France, 2007, p54.

اعتماد التنمية المستدامة يفتح أفقا واسعا أمام المؤسسة، حيث يفرض اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة توسيعا في نطاق الرشادة الهيكلية، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف أنواع الأطراف ذات المصلحة (سيأتي التفصيل فيها لاحقا في المبحث الموالي)، كما يستدعي كذلك توسيعا في نطاق الرشادة الموضوعية عن طريق الإحاطة بمختلف المعلومات والمعارف المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة. كذلك ضرورة تكيف الرشادة التقييمية لتتماشى مع الأهداف الجديدة للمؤسسة عن طريق إدماج تطلعات الأطراف ذات المصلحة في عملية صياغة أهداف المؤسسة، كل هذا يؤثر على الرشادة الإجرائية ويفرض عليها بأن تكون أكثر مرونة وتكيفا مع الواقع الجديد للمؤسسة. بعبارة أخرى، إذا انحصر نهج التنمية المستدامة في الرشادة

الموضوعية أي على المستوى الاستراتيجي في المؤسسة، فإن التنمية المستدامة تصبح مجرد خطط وأفكار ورؤى لا يتم تطبيقها على أرض الواقع.

أما إذا انحصر نهج التنمية المستدامة في الرشادة الإجرائية فإن مبادئ التنمية المستدامة لا تتعدى كونها إجراءات ومسارات يقوم بها الموظفون كل يوم بشكل ميكانيكي دون أن يفهموا حقيقة ومغزى ما يقومون به . وإذا انحصر نهج التنمية المستدامة في الرشادة الهيكلية فإن المؤسسة تقوم بإنشاء مكتب أو هيئة فرعية في هيكلها التنظيمي تعنى بمتابعة الأمور والمواضيع المتعلقة بالتنمية المستدامة لكن من دون إعطائها بعدا يسمح لها بتطوير نشاطها، بعبارة أخرى هذا التغيير الهيكلي لا يستند إلى استراتيجية موضوعية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة. يمكن كذلك أن ينحصر نهج التنمية المستدامة في الرشادة التقييمية والجدير بالإشارة إلى أن أغلب المؤسسات تقع في هذا الأمر، أي أنها تستعمل مؤشرات وتقيس من أجل القياس فقط، إذ لا توجد هيئة تستفيد من هذه المعلومات وتقوم ببلورتها في إطار مسار تحسين مستمر .

بناء على ما سبق تظهر ضرورة الاعتماد المتزامن للأنواع الأربعة للرشادة في المؤسسة، من أجل إنجاح مسار التنمية المستدامة في المؤسسة، فالتغيير الهيكلي يجب أن يكون مدعوما باستراتيجية واضحة المعالم تؤيدها إرادة صادقة من طرف الإدارة العليا، كل هذا يترجم إلى إجراءات ومسارات يتبعها مؤشرات تقييمية، بهذه الطريقة المتكاملة يمكن أن نعتبر أن المؤسسة قد انتقلت من مرحلة اعتبار التنمية المستدامة قيذا إلى اعتبارها قيمة مضافة تحسن من أدائها العام وتعزز شرعيتها في بيئة الأعمال.

توقيع Pact Mondial جعل المؤسسة طرفا رئيسيا في تجسيد استراتيجيات التنمية المستدامة المسطرة من طرف الدول والحكومات، فالمؤسسة باعتبارها النواة الرئيسية للعملية الاقتصادية تبحث عن شرعية التواجد، حيث تكمن هذه الشرعية في التكيف الثقافي مع توقعات المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة بالإضافة إلى الامتثال ومحاولة مطابقة ممارساتها مع الممارسات التي تعتبر شرعية في المجال التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة. بناء عليه فنجد في مواجهة التنمية المستدامة مواقف متنوعة للمؤسسات فهناك من ترى فيها قيمة مضافة في نظام قيمها، وهناك من ترى فيها معيارا يدعم مسارات العمل داخلها، وهناك من ترى في التنمية المستدامة قيذا يعيق تقدمها في السوق.

المبحث الثالث: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسة ينتج عنه تبني مفهوم جديد وهو المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة⁶⁵، هذا المفهوم الذي غير من واقع المؤسسة وطريقة تعاملها مع المحيط الذي تعمل فيه، كونها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر، يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة بها وله مخرجات يصرفها في هذه البيئة كذلك، لذا كان لزاما على المؤسسة أن تأخذ بالحسبان متغيرات جديدة في نمط تسييرها. نتناول في مستهل هذا المبحث تعريفا لمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، ثم نعرض لذكر أنواع المسؤولية البيئية والاجتماعية وكذلك ذكر أهميتها للمؤسسة، ثم نعرض الأسس النظرية لمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية والتي تتلخص في نظرية الأطراف ذات المصلحة، حيث تعتبر هذه النظرية عمود البناء الفكري لمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة. ونختم المبحث بعرض أهم أدوات قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية التي تعتمدها المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة وأنواعها

أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1997 بدور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، لهذا أعدت وثيقة بهذا الخصوص توطر لما يجب أن يكون مسؤولية مفاولاتية للمؤسسة، أين حملت هذه الوثيقة النقاط التالية:⁶⁶

- إعادة تحديد استراتيجيات المؤسسة من أجل إدماج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، في جميع مستويات المؤسسة.
- إعادة تصميم الإجراءات التسييرية، المنتجات والخدمات.
- الشراكة الفعالة في مجال التنمية وكذا فيما يخص تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.
- الاعتراف المطلق بحق المعرفة وحق المحافظة.
- التدقيق الاجتماعي.

⁶⁵ استعمل في ترجمة (RSE) Responsabilité sociétale de l'entreprise عدة تعابير منها: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، حيث يرجع أصل هذا المفهوم إلى اللغة الانجليزية (CSR) Corporate Social Responsibility، في الحقيقة المشكل القائم يدور حول معنى كلمة Social باللغة الانجليزية، والتي تعتبر تعبيراً أكثر شمولية من معنى الكلمة ذاتها باللغة الفرنسية وحتى باللغة العربية "الاجتماعي"، وعليه تستعمل كلمة sociétale لترجمة كلمة social من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية. فبين كلمة social و sociétale هناك فرق كبير حيث سعى البعض إلى محاولة إيجاد ترجمة لهما باللغة العربية فاستعملوا كلمة "اجتماعي" للتعبير social وكلمة "مجتمعي" للتعبير عن كلمة sociétale، للخروج من هذه الحلقة ولتفادي الوقوع في ملابسات يقترح الباحث استعمال مصطلح "المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة" للتعبير عن مفهوم RSE.

⁶⁶ Karen Delchet, *Opcit*, p08.

- الشفافية والدخول في حوار يجمع كل الأطراف ذات المصلحة.

- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد استشارة الأطراف ذات المصلحة، والتي تستعمل من أجل المقارنة بين الأداء (الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) ضمن كل قطاع صناعي وبين القطاعات فيما بينها.

وفي نفس الاتجاه يرى مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) World Business (Council for Sustainable Development) " أن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يتصل عملها بالأساس بالسلوك الأخلاقي تجاه المجتمع، لهذا فإنه ينطوي على تسيير مسؤول لعلاقتها مع غيرها من الأطراف ذات المصلحة سواء الداخلية أو الخارجية التي لها مصلحة مشروعة في نشاطاتها".⁶⁷

وتعني المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بالنسبة للمنظمة الأوربية Commission Européenne : " أن تكون المؤسسة مسؤولة عن تأثيراتها على كافة الأطراف ذات المصلحة التي تتعامل معها، وهو ما يعني الالتزام المستمر من طرف المؤسسة للتعامل بصورة مسؤولة وعادلة، مع المساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة لعمالها ولعائلاتهم، حيث تؤكد المؤسسة بإعرابها عن مسؤوليتها، دورها في إرساء التماسك الاجتماعي والإقليمي وهذا من خلال وظيفة الإنتاج، وعلاقتها مع موظفيها ومع استثماراتها، كما أنها تؤثر بصورة مباشرة على اليد العاملة، نوعية العمل ونوعية العلاقات الصناعية بما في ذلك احترام الحقوق ومبدأ تساوي الفرص وعدم التمييز، جودة الخدمات والسلع، والاهتمام بالصحة والبيئة".⁶⁸

كما أن منظمة التعاون والتنمية الأوربية Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) تعرف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة على أنها " مسؤولية المؤسسات والتزاماتها للمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة، لتحسين نوعية وجود الحياة لكل هذه الجهات الفاعلة".⁶⁹

من جانبها فإن منظمة ISO عرفت المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة على أنها: " مبادرة أي مؤسسة لتحمل مسؤولية الأثر الذي يسببه نشاطها على المجتمع والبيئة، والسعي لأن يكون هذا النشاط

⁶⁷ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), <http://www.wbcd.org>.

⁶⁸ Marie-Françoise Guyonnaud , Frédérique Willard , *Synthèse documentaire sur le développement durable Du management environnemental au développement durable des entreprises*, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), Mars 2004, p05.

⁶⁹ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), <http://www.oecd.org>.

منسجماً مع مصالح وتطلعات المجتمع وكذا مبادئ التنمية المستدامة، في ظل أخلاقيات العمل واحترام القوانين والتنظيمات والمؤسسات الحكومية".

يمكن من خلال التعاريف المقدمة أعلاه أن نستخلص النقاط التالية:

- تتفق جميع التعاريف المقدمة على أن مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يترجم انتهاج هذه الأخيرة لمسار التنمية المستدامة، وكذا اعتماد مبادئها.
- تتبته أغلب التعاريف المقدمة إلى ضرورة إدماج مختلف الأطراف ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة والأخذ بعين الاعتبار تطلعاتها في عملية اتخاذ القرار.
- تركز مختلف التعاريف المقدمة للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة على الطابع الغير إلزامي الذي يتميز به هذا المفهوم، الذي يسعى للذهاب أبعد من مجرد أن يكون قوانين إلزامية مفروضة من الجهات المنظمة أو الوصية.

كما تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية البيئية والاجتماعية تتكون من عناصر مترابطة ومتكاملة، نعرضها كما يلي:

-**الاهتمام:** ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها. وللاهتمام مستويات منها: الانفعال مع الجماعة، الانفعال بالجماعة، والتوحد مع الجماعة (هو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، كل جهده من أجل إعلاء مكانتها، ويشعر بالفوز إن فازت، أو بالأمن كلما خيم عليها الأمن).

-**الفهم:** والفهم يعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمتها واتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها. كما يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رفعة وازدهاره. إن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته، وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة معاييره. والفهم ينقسم إلى فهم الفرد للجماعة، وفهم أهميته الاجتماعية لسلوكه.

-**المشاركة:** هي العملية التي يلعب الفرد فيها دوراً في الحياة الاجتماعية لمجتمعه، وتكون لديه الفرص لأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمجتمع تظهر المشاركة قدرة الفرد على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي، وإرادة ثابتة، ولها ثلاثة جوانب: أولها، التقبل (أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية)، وثانيها التنفيذ (حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين وتخدم الهدف)، وثالثها التقييم (حيث يقيم كل فرد عمله وفقاً لمعايير المصلحة العامة والأخلاق).

بالرجوع أساساً إلى أعمال كل من Malott ومن ثم Donham المذكورة في مقال Acquier et F. Aggeri⁷⁰ بدايات ظهور مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يرجع إلى أواخر القرن 19 بالولايات المتحدة الأمريكية، لينطلق النقاش حول الموضوع في أوائل الخمسينات من القرن الماضي إذا نجد أن أول من فتح النقاش هو Bowen سنة 1953 في كتابه *Social Responsibilities of the Businessman*، حيث يعرض الأسباب الرئيسية التي ساعدت على ظهور هذا المفهوم، ويحصرها في:⁷¹ تطور تركيبة المجتمع وتوسع شبكة العلاقات فيه، بالإضافة إلى تطور ونمو المؤسسات أين انفصلت ملكية المؤسسة عن وظيفة التسيير وهذا بظهور نظرية الوكالة. بالإضافة إلى المساهمات العديدة في نفس التوجه لكل من Drucker، Clarck، في مواجهة التيار الفكري لـ Friedman الذي يحصر مسؤولية المؤسسة في الجانب الاقتصادي.

فحسب Bowen فإن مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يرتكز على مبدئين رئيسيين:⁷² **الصفة الاجتماعية (مستوى كلي):** إذا وجدت المؤسسة فهذا راجع إلى قبول المجتمع بها، من جهتها المؤسسة يجب عليها احترام القواعد والقوانين الموجودة في هذا المجتمع. **الوكالة القيمية (مستوى جزئي):** المؤسسة تمثل نواة تأثير في المجتمع، وعليه يجب أن يكون سلوكها سلوكاً مثالياً يحترم قيم وثقافة المجتمع.

تدعيماً لما سبق ذكره فإن نظرية المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بنيت من منطلق فكرة أنه بموجب السلطة الممنوحة للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تملك مسؤوليات أخلاقية وقيمية تجاه المجتمع، أين يجعل مبدأ المسؤولية من دور المؤسسة في التنمية يتعدى الرؤية الاقتصادية، التي يجب توسيعها بشكل يأخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات المجتمع بما فيه الأطراف ذات المصلحة.

على ضوء هذه التجاذبات بين مؤيد ومعارض للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يقدم Davis مجموعة من التبريرات التي تقف في صف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة أو ضدها، كما يؤكد

⁷⁰ Acquier A. et Aggeri F., *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*, Revue française de gestion, Ed. Lavoisier, France, 2008/1, n° 180, p134.

⁷¹ Jean-Pascal Gond, *Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises*, International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), University of Nottingham Business School, p08.

⁷² J.Ernult, A.Ashta, *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives*, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 2007, p12

على أن لكل بلد أو مؤسسة حرية الاختيار إما مع/ضد هذا المفهوم، أين يمكن إجمال هذه التبريرات في الجدول الموالي:

جدول (1-3): مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

تبريرات لصالح المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة	تبريرات ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
مصلحة المؤسسة على المدى الطويل	تعظيم الأرباح
سمعة المؤسسة	تكاليف الالتزام الاجتماعي والبيئي
شرعية المؤسسة في المجتمع	الافتقار إلى المهارات الاجتماعية والبيئية
التطابق مع القيم الثقافية في المجتمع	عدم التركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة
مصالح المساهمين الذين يملكون محافظ أسهم متنوعة	إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسات العامة بالإضافة إلى ميزان المدفوعات
منح الفرصة للمؤسسة لمعالجة مشاكل المجتمع	المؤسسات لديها بالفعل سلطة اجتماعية
المؤسسة تمتلك موارد هامة (رأس المال، الخبرة)	نقص قدرة التحكم في النشاطات البيئية والاجتماعية
يمكن تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص وأرباح	نقص دعم مجموعات الضغط المحلية

Source : J.Ernult, A.Ashta, *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 2007, p12.*

تجدر الإشارة هنا إلى أن التوجه العام يقول بتعارض التيارين لكن الواقع عكس ذلك، فالمنطلق واحد والافتراضات هي نفسها، المؤسسة وحدة اقتصادية تسعى إلى تعظيم وزيادة أرباحها وتحسين قدراتها المالية في السوق، التيار الأول الذي يتزعمه Bowen يرى بضرورة تقديم البعد الاجتماعي والبيئي واحترام القيم السائدة في المجتمع وهذا كله في سبيل استدامة الأرباح المحققة، أما التيار الثاني الذي يتزعمه Friedman فيحصر حقيقة المؤسسة في خلق القيمة الاقتصادية فقط، لذا فهو يرى في نهج المسؤولية البيئية والاجتماعية تهديدا يقلل من طموح المؤسسة ويضعف من بنيتها المالية والاقتصادية كون الاستثمارات في هذا المجال مكلفة ولا يراها بالضرورة مربحة للمؤسسة.

لكن وجب التنبيه إلى أن الإطار النظري للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يفترض أن التصرف بطريقة مسؤولة من قبل المؤسسات لا يتعارض مع هدف تحقيق أداء اقتصادي ومالي ممتاز⁷³، فالتصرف بطريقة مسؤولة يساهم في عملية بناء بيئة ملائمة للنشاط الاقتصادي، تمتاز بالاستقرار اقتصاديا واجتماعيا وحتى سياسيا، أين يعد القبول الاختياري بمبادئ المسؤولية اختيارا مفضلا لدي المشرعين والقانونيين، وعليه يؤدي كل هذا إلى انخفاض حجم الانتقادات النابعة من المجتمع المدني تجاه المؤسسات.

يرى Cazal على هذا الأساس بوجود أربعة تحديات رئيسية تواجه مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يمكن عرضها كما يلي:⁷⁴

- يتعدى دور المؤسسة في المجتمع الجانب الاقتصادي ليشمل الجانب الاجتماعي والبيئي: يناقش مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية موقع المؤسسة في المجتمع، ومساهمتها في تحسين المعيشة فيه، أين تمنح للمؤسسة فرصة الخروج من النظرة الاقتصادية الضيقة التي حكمت المؤسسة منذ *Friedman* إلى غاية *Jensen*، وحصرت غاية المؤسسة في نظرة وحيدة وهي تعظيم الربح، والتي كانت من تبعاتها آثارا سلبية بيئية واجتماعية، ولعل ظهور مفاهيم مثل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة كان وراءه كم معتبر من المشاكل المالية والاقتصادية وحتى البيئية والاجتماعية، زيادة على مشاكل في حوكمة المؤسسات، ولربما عبرت هذه المشاكل عن نقائص أو حتى انحرافات أدت إلى ضرورة تجاوز القواعد الكلاسيكية النمطية للاقتصاد.

- تمنح المسؤولية البيئية والاجتماعية شرعية للمؤسسة، وتعزز النقاش حول دور هذه الأخيرة في المجتمع: تبلور المسؤولية البيئية والاجتماعية مجموعة من التحديات بغض النظر عن مدى صحة قواعد تأسيسها وهذا يعزز شرعيتها، في هذا الصدد تساهم المسؤولية البيئية والاجتماعية في هيكلة وحركية المجتمع المدني حيث تشجع على التنوع في الأطراف الفاعلة في الساحة المدنية، كما تمنح شرعية للمؤسسة تعزز بها الشرعية التي اكتسبتها هذه الأخيرة بوجودها كطرف فاعل في السوق.

⁷³ Pour plus de détails voir :

Zeribi-Benslimane Olfa & Boussoura Ezzeddine, **Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

⁷⁴ Didier Cazal, **Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats**, Revue de l'organisation responsable, Volume 3, Janvier 2008, p13, p14.

- تشير المسؤولية البيئية والاجتماعية مجموعة من التساؤلات حول مسألة التمثيل في المجتمع: نظرا للتداخلات الكبيرة بين المؤسسة والمجتمع فإن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تطرح مجموعة من التساؤلات حول حوكمة المؤسسات وتنظيم وضبط الأسواق، لا شك من أن أهمية هذه التساؤلات تظهر بوضوح لكن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو حول الهيئات الفاعلة والجهات المعنية المسؤولة عن هذه المهام في ظل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

- تشجع المسؤولية البيئية والاجتماعية النقاش حول مواطنة المؤسسة والمواطنة داخل المؤسسة: تركز المسؤولية البيئية والاجتماعية على مجموعة من المواضيع المهمة مثل: مواطنة المؤسسة *l'entreprise citoyenne* والمواطنة داخل المؤسسة *la citoyenneté*، الديمقراطية داخل المؤسسة ومساهمة المؤسسة في إرساء قواعد الديمقراطية في المجتمع، لا تعد هذه المواضيع جديدة وإنما هي محل نقاش منذ خمسينات القرن الماضي، حيث أصبحت المؤسسة مجالاً سياسياً من خلال ممارساتها الداخلية وطرفاً سياسياً في علاقاتها مع المجتمع.

على هذا الأساس يمكن القول بأن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تسعى لإعادة تصميم المؤسسة وبناء دورها في المجتمع، بالإضافة لعملية إعادة هيكلة لشبكة العلاقات التي تربطها بالأطراف الفاعلة فيه. يطرح كل من Bowen & Gendron على هذا الأساس ثلاثة تيارات للنقاش في مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسة:⁷⁵

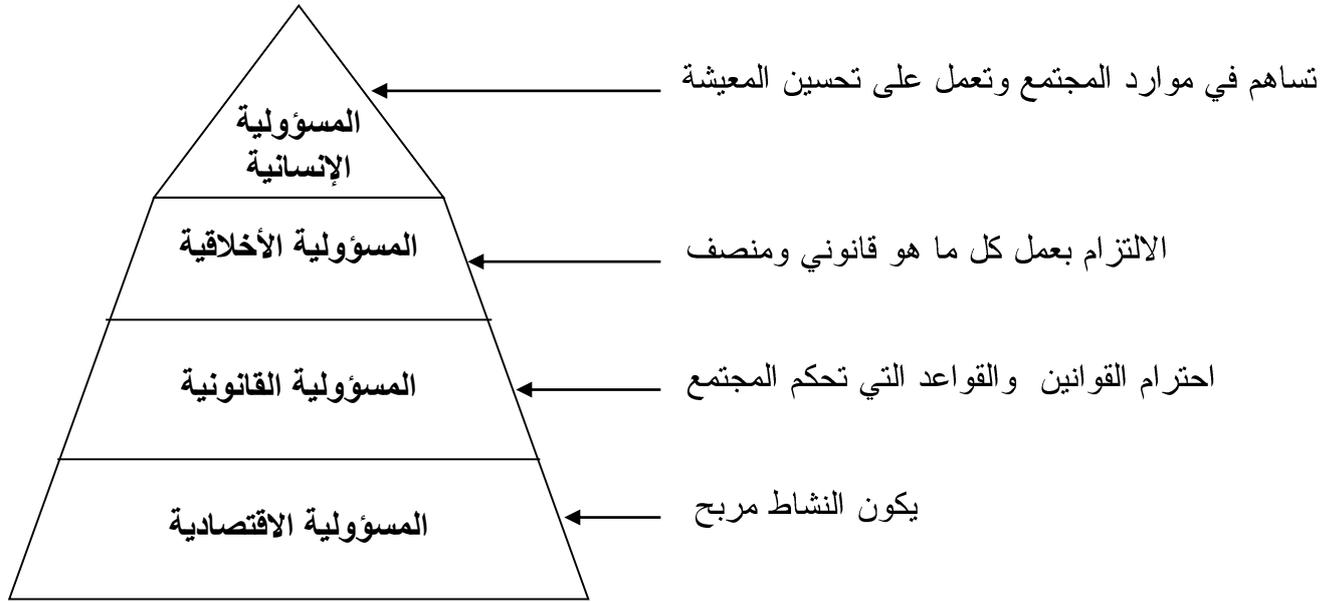
التيار القيمي والأخلاقي ***Business Ethics***: يؤكد أن نشاط المؤسسة يخضع لتقييم أخلاقيات العمل.
التيار التعاقدية ***Business and Society***: المقاربة التعاقدية توضح العلاقة الكائنة بين المؤسسة والمجتمع فهي عبارة عن صفقة اجتماعية.

التيار الاجتماعي ***Social Issue Management***: أو كما يسمى التيار المنفعي أو الاستراتيجي، أين يستند هذا التيار إلى رشادة المؤسسة، حيث يعتبر أن كل ما هو مفيد للمجتمع هو بالضرورة مفيد للمؤسسة.

انطلاقاً من هذه التيارات يقسم *Carroll* مسؤولية المؤسسة إلى أربعة أنواع ويضعها في هرم ذي تراتبية تصاعدية موضحة في الشكل الموالي:

⁷⁵ Karen Delchet, *Opcit*, p35.

شكل (1-3): أنواع المسؤوليات في المؤسسة



Source: Archie Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, the Academy of Management Review, Oct 1979, pp497-505.

قدم Carroll هذه الأنواع من المسؤوليات كالتالي:⁷⁶

المسؤولية الاقتصادية: يمثل مجموع المسؤوليات الرئيسية التي يجب أن تتحملها المؤسسة، من حيث توفير مجمل السلع والخدمات التي يطلبها المجتمع بالجودة الكافية والسعر المناسب، في إطار هذه المسؤولية الاقتصادية تحقق المؤسسة عائداً مالياً يسمح لها بتغطية النفقات ومختلف مساهمات أصحاب رأس المال وأجور العمال وغيرها.

المسؤولية القانونية: تحدد هذه المسؤولية الحكومات من خلال قوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن تحترمها المؤسسات.

المسؤولية الأخلاقية: يفترض في إدارة المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والقيمية والسلوكية والمعتقدات والثقافة السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه، الأمر الذي يعزز شرعية المؤسسة ومكانتها في السوق كما تم الإشارة له في المطلب السابق، تواجد المؤسسة في السوق لا يكون إلا برضا المجتمع، بالمقابل المؤسسة يجب أن تحترم ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

⁷⁶ Archie Carroll, *Opcit*, pp497-505.

المسؤولية الإنسانية: تتمثل في المبادرات التي تقوم بها المؤسسة بشكل طوعي، هذه المبادرات غير إلزامية بالنسبة للمؤسسة،

تجدر الإشارة إلى كون أن المؤسسة في الواقع تجد نفسها مجبرة على مواجهة مختلف هذه المسؤوليات في وقت واحد، لذا فإن تمثيل مستويات المسؤولية البيئية والاجتماعية بهذا الشكل التراتبي، يعد نقطة ضعف لهذا النموذج.

المطلب الثاني: نظرية الأطراف ذات المصلحة كنظرية مفسرة للمسؤولية البيئية والاجتماعية

يمكن أن ننطلق من نفس الفرضيات التي افترضها كل من Garriga & Melé والذين ذهبوا إلى القول بأن أغلب النظريات التي تبني عليها المسؤولية البيئية والاجتماعية تركز على أحد الجوانب التالية الاقتصاد، السياسة، التكامل الاجتماعي والأخلاق، كما أن هذه النظريات تستمد أسسها من خلال أربعة جوانب التكيف مع البيئة، تحقيق الأهداف المسطرة، الاندماج الاجتماعي، التكيف والتماشي مع الثقافة السائدة في المجتمع⁷⁷. وعليه ارتأينا التطرق لنظرية الأطراف ذات المصلحة كنظرية رئيسية تبني عليه المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، هذه النظرية تعتبر نظرية جامعة لعدد معتبر من النظريات: نظرية الوكالة، النظرية الاتفاقية، حوكمة المؤسسة، شرعية المؤسسة، نظرية المؤسسة... الخ

شكل دور المؤسسة ومسيرتها وطبيعتها مسؤولياتهم تجاه باقي المجتمع نقاشا منذ سنوات طويلة، حيث تعود جذور نظرية الأطراف ذات المصلحة إلى سنة 1932 والعمل المقدم من طرف Berle & Means، الذي أكد على تنامي الضغوط الاجتماعية المفروضة على المسيرين للاعتراف بمسؤولياتهم، وما يمكن أن يقدموه من تغييرات تصب في صالح المجتمع.⁷⁸ تتبع مسار تطور مفهوم الأطراف ذات المصلحة يؤدي بنا إلى ملاحظة الكم الكبير من التعاريف والكتابات التي ارتبطت بهذا المفهوم، حيث لاحظ Phillips أن مفهوم الأطراف ذات المصلحة لا يملك نفس المعنى لدى جميع الكتاب⁷⁹.

⁷⁷ E.Garriga & D.Melé, *Corporate social responsibility: Theories mapping the territory*, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands, N°53, 2004, p 52.

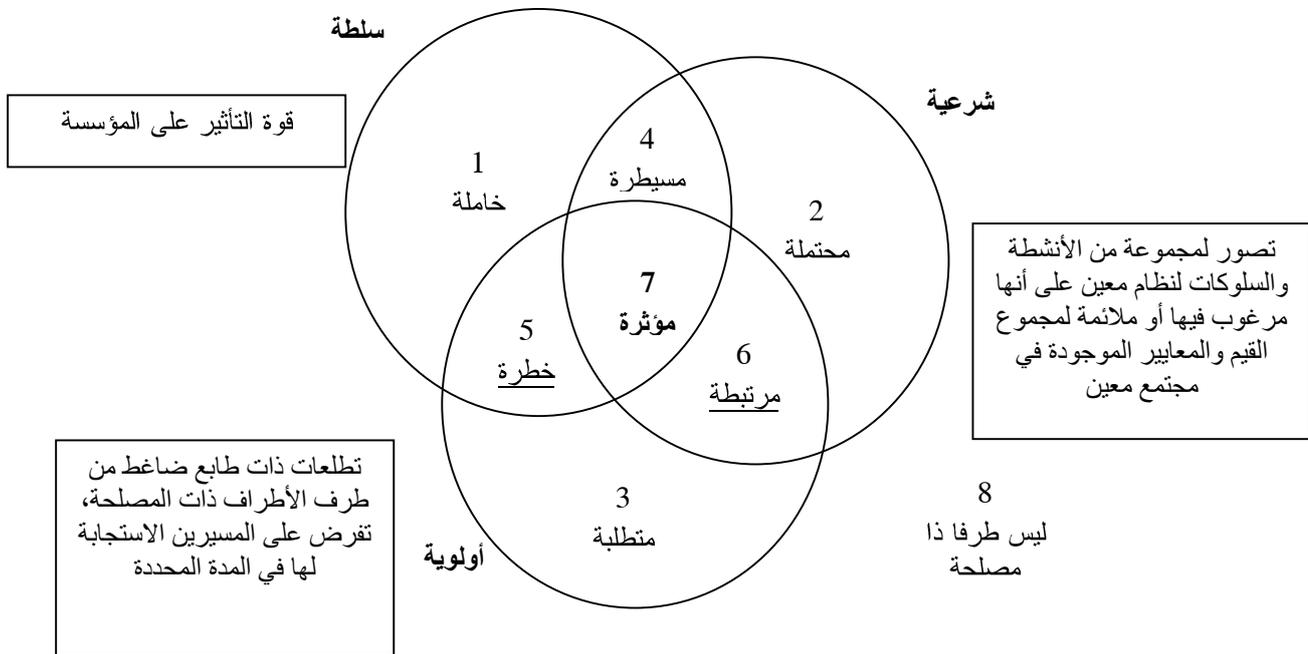
⁷⁸ Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier, *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1061004, 2005, p02, p03.

⁷⁹ Pour plus d'information consultez :

قدم Freeman أول تعريف صريح لمفهوم الأطراف ذات المصلحة، فعرّفها على أنها أي فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بعملية تحقيق أهداف المؤسسة.⁸⁰ تجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف هو التعريف الأكثر اعتماداً لمفهوم الأطراف ذات المصلحة⁸¹.

كما تتعدد تصنيفات الأطراف ذات المصلحة أين نجد عدداً معتبراً منها⁸²، لكن التصنيف المقترح من طرف Mitchell Agle et Wood، يمكن اعتباره تصنيفاً شاملاً للأطراف ذات المصلحة ويمكن عرضه كما يلي:

شكل (1-4): تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب Mitchell Agle et Wood



*Source : Ronald.K.Mitchell, Bradley.R.Agle, Donna.j.Wood, **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**, Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997, p874.*

* Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier, **Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature**, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1061004, 2005.

⁸⁰ R. Freeman, **The Stakeholder Approach Revisited**, Pitman Publishing, USA, 1984.

⁸¹ بالرجوع إلى قاعدة البيانات على Google Scholar نجد أن هذا التعريف قد تم ذكره أكثر من 8000 مرة.

⁸² *Pour plus de détails voir : Didier Cazal, **RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels**, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005.*

والجدير بالإشارة إلى أن تقاطع المعايير الثلاثة (سلطة، شرعية، أولوية) ينتج عنه أربعة مجموعات مختلفة من الأطراف ذات المصلحة:⁸³

الأطراف ذات المصلحة مؤثرة: وهي المجموعة (7) التي تتقاطع عندها العوامل الثلاثة، فعلى المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار وتمنحها الأولوية الكاملة كون هذه الأطراف تتمتع بالشرعية والسلطة في نفس الوقت.

الأطراف ذات المصلحة محل الانتظار: وهي المجموعة (4،5،6) التي يتقاطع عندها عاملان من العوامل الثلاثة، والتي لا ينقصها إلا عامل واحد وتصبح من الأطراف المؤثرة، تمتلك هذه الأطراف موارد هامة، تعتبر نشطة وذات علاقة وثيقة بالمؤسسة.

الأطراف ذات المصلحة كامنة: وهي المجموعة (1،2،3) والتي تتوفر على عامل واحد فقط من العوامل الثلاثة، لا تتمتع بالأولوية لكن لا يجب إهمالها، أخذها بعين الاعتبار لا يعتبر ضرورة حالية لكن يجب متابعة تطورها مع مرور الوقت، تشكل خطرا أو فرصة محتملين للمؤسسة.

ليست طرفا ذا مصلحة: وهي المجموعة (8) والتي لا تتوفر على أي معيار من المعايير الثلاثة وهذا يقصدها من أن تكون طرفا ذا مصلحة.

بناء على ما سبق، يركز بقاء واستمرار المؤسسة في السوق على بناء علاقة نوعية مع الأطراف ذات المصلحة بمجموعاتها الأربعة السالفة الذكر، أين ينبغي على المؤسسة ضمان استمرارية ونجاح هذه العلاقة على المدى البعيد، فبالاستناد إلى أعمال Aggeri & Acquier، يمكن التوصل إلى أربعة قواعد تحكم علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة نلخصها فيما يلي:⁸⁴

المؤسسة لها أطراف ذات مصلحة تملك مطالب تجاهها: تعتبر هذه القاعدة المنطلق المشترك بين مختلف المقاربات⁸⁵ التي تناولت نظرية الأطراف ذات المصلحة، في إطار كون المؤسسة نظاما مفتوحا فإنها تدخل

⁸³ Ronald.K.Mitchell, Bradley.R.Agle, Donna.j.Wood, *Opcit*, pp874-878.

⁸⁴ Aurélien Acquier & Franck Aggeri, *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008, p146, p147.

⁸⁵ تعددت مقاربات نظرية الأطراف ذات المصلحة واختلفت توجهاتها لكن أهم الكتاب الذين تناولوا هذه المقاربات يمكن أن نذكرهم كما يلي: Jones (1999), Andriof et Waddock (2002), Andriof et Waddock (2002), Donaldson et Preston (1995), Freeman (1994)

في علاقات (ظاهرة أو باطنية، عفوية أو إجبارية) ومفاوضات ضمن ما تفرضه عليها نشاطاتها مع عدة أطراف، أين تكون هوياتهم وتفضيلاتهم معلومة ومحددة لدى المؤسسة.

لا تملك جميع الأطراف ذات المصلحة نفس التأثير على المؤسسة: يمكن تقبل فكرة عدم تساوي تأثير كل الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة، وهذا بالرغم من أن معايير التصنيف والترتيب لا تشكل قاسما مشتركا بين كل المقاربات، بالإضافة إلى كون المؤسسة لا يمكنها تلبية جميع تطلعات الأطراف ذات المصلحة، وإنما تختار التطلعات التي تراها مناسبة لتلبيتها.

نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة: يرجع هذا الاقتراح إلى الأهمية البالغة لمفاهيم السلطة والشرعية التي تحكم تحليل علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة، هذه التطلعات تتنوع بتنوع الأطراف ذات المصلحة ودرجة ارتباطها وطبيعة علاقتها بالمؤسسة.

المهمة الرئيسية للتسيير هي الأخذ بعين الاعتبار والتحكيم بين مختلف التطلعات المتضاربة للأطراف ذات المصلحة: يرتكز تسيير الأطراف ذات المصلحة على تحديد الأطراف ذات الشرعية والتأثير وهذا ما ذهب إليه كل من DiMaggio & Powell⁸⁶، ثم تحديد الضغوط المفروضة من قبل هذه الأطراف، في الأخير توفير كل السبل الإدارية في كافة المستويات للتعامل مع هذه الأطراف.

يجدر التنبيه إلى أن نظرية الأطراف ذات المصلحة ترتكز على مجموعة من الفرضيات والمسلمات والنظريات التي لا تزال محل نقاش بين الكتاب والباحثين، هذا النقاش القائم حول هذه النظريات يخلق مشاكل في بناء قاعدة متينة لنظرية الأطراف ذات المصلحة، وهذا ما ذهب إليه Jean-Claude Dupuis⁸⁷، حيث يعتبر أن نظرية الأطراف ذات المصلحة كما تمت الإشارة إليها في مطلع هذا المطلب، تشكل الأساس في بناء نظرية المسؤولية الشاملة للمؤسسة، فسلامة هذه الأخيرة تكمن في سلامة بناء نظرية الأطراف ذات المصلحة، كما أنه يركز على أن المسألة انتقلت من حوكمة المؤسسة إلى حوكمة الشبكة la gouvernance du réseau.

ثم إن Capron et Quairel أشارا إلى أن مفهوم الأطراف ذات المصلحة حاضر في كل أدبيات مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يمكن أن نلخص مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية

⁸⁶ Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, *The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields*, American sociological review, volume 48, issue 2, 1983, pp 147-160.

⁸⁷ Jean-Claude Dupuis, *La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau*, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008, pp 159-175.

للمؤسسة في سؤالين رئيسيين هما: فيم تتلخص مسؤولية المؤسسة؟ أمام من؟ نظرية الأطراف ذات المصلحة تجيب عن السؤال الثاني، إذ أن نظرية الأطراف ذات المصلحة تشكل مجموعة من المفاهيم النظرية المتجانسة، أين يؤكد Capron et Quairel بأن هناك توافقاً متسعاً على جعل هذه النظرية كأساس سليم للبحث في المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة وكذا توضيح علاقة المؤسسة بالمجتمع. كما أنها تفيد في مجال قياس الأداء العام (الاقتصادي والبيئي والاجتماعي) للمؤسسة. تتأتى من هذا المنطلق فكرة التنمية المستدامة في إمكانية إدماجها كمشروع للمؤسسة يركز على قدرتها في إدماج أطراف ذات مصلحة تحفز على خلق المعرفة المولدة للاستدامة وتحسين الأداء المستدام وكذا المكتسبات التنافسية.⁸⁸

بالإضافة إلى أنه يمكننا اعتبار أن نظرية الأطراف ذات المصلحة تشكل شبكة تحليل تهدف إلى تحقيق ما يلي:⁸⁹

- تحليل ميكانيزمات تسيير الأطراف ذات المصلحة.
- حل مشكل احترام الأشخاص، العدالة (الداخلية، الخارجية)، العدالة التنظيمية.
- تجسيد مفهوم التنمية المستدامة واحترام البيئة.

⁸⁸ Jacques Lauriol, *Opcit*, p140.

⁸⁹ Samuel Mercier, ***L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature***, 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, p17, p18.

المطلب الثالث: أدوات قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة

تعددت وسائل وأدوات قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية، نركز في عرضنا خلال هذا المبحث، على أداتين مهمتين، الأولى تتمثل في معيار SD21000 وهو القاعدة الأساسية التي انطلقت منها بقية أدوات القياس، هذه القاعدة تساعد المؤسسة على معرفة درجة إدراكها لمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، أما الثانية فتمثل في AFAQ26000 وهي أداة تسعى إلى تفعيل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة على أرض الواقع.

1- معيار SD21000

يعتبر SD21000 من بين الأدوات التي تستعمل في قياس درجة تحكم المؤسسة في مبادئ التنمية المستدامة والمقترح من طرف AFNOR⁹⁰، إذ يعتبر دليلاً لاعتماد مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة. كما يهدف SD21000 قبل كل شيء إلى توعية، شرح، إخطار ومرافقة مسؤولي المؤسسة في عملية اعتماد التنمية المستدامة.

ينقسم الاستبيان المقترح من طرف SD21000 إلى خمسة أقسام رئيسية حسب التحديات التي ترفعها التنمية المستدامة في المؤسسة (أنظر الملحق رقم 01)، وهي كالتالي:

- الحوكمة والممارسات التشغيلية
- التحديات المتشعبة للتنمية المستدامة
- الأداء الاقتصادي
- الأداء الاجتماعي
- الأداء البيئي

⁹⁰ AFNOR, *Guide pratique du développement durable : un savoir-faire à l'usage de tous*, France, 2005, pp111-123.

لكل سؤال من الأسئلة 34 المتعلقة بهذه الأقسام الخمسة، هناك ثلاثة احتمالات للإجابة، يعطى لكل احتمال نقطة معينة، قدمت هذه الاحتمالات على شكل ملخصات للممارسات التي يجب على المؤسسة اعتمادها وتطبيقها. يمكن عرض الاحتمالات الثلاثة الواردة في الاستبيان كالتالي:

- **المبادرة (نقطة واحدة):** تتعلق باعتماد مبدئي أو إمام والتزام أولي، أو حتى مجرد التفكير بوضع حيز التطبيق لواحدة من الممارسات الحسنة للتنمية المستدامة.

- **التطبيق (نقطتين):** يترجم مرحلة تجسيد الالتزامات في المؤسسة، أين تبدأ الالتزامات المطبقة بإعطاء نتائج إيجابية.

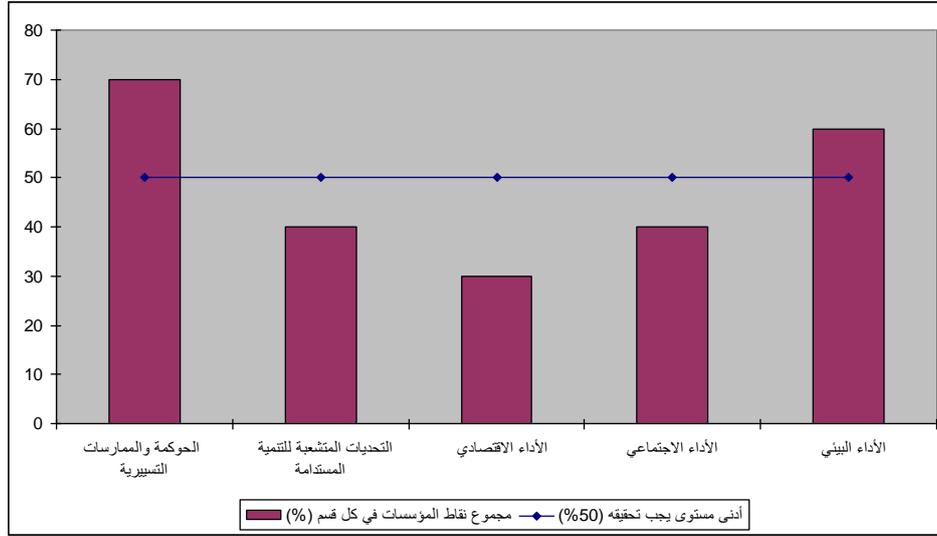
- **التحسين (ثلاث نقاط):** تترجم في نفس الوقت: التحسين المستمر لأداء المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة، الإبداع والابتكار، الأمثلية، البحث المستمر عن التميز.

تأسيسا على ما سبق، فإن الإجابة على السؤال المطروح: ما هو موقع المؤسسة من التنمية المستدامة؟ يكون عن طريق القيام بتحليلين كما يلي:

1.1- التحليل الجزئي

ويكون بنقل مجموع نقاط المؤسسات في كل قسم من الأقسام الخمسة وتحويلها إلى نسب مئوية، وهذا من أجل تسهيل عملية المقارنة بين الأقسام. والهدف هو السعي للوصول إلى شكل مثل الشكل الممثل أدناه، وتحقيق أدنى مستوى يقدر بـ 50% فما فوق.

شكل (1-5): مثال عن التحليل الجزئي لمجموع نقاط المؤسسات في كل قسم لمعيار SD21000



Source: AFNOR, Opcit, p122.

2.1- التحليل العام

ويكون بتحليل مجموع النقاط الذي يؤخذ من البطاقة التعريفية للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 02)، هذا بناء على حصر مجموع النقاط في مجال معين وضعته مؤسسة AFNOR بناء على تجارب قامت بها، إذ يمكن التمييز بين ثلاثة مجالات وهي كالتالي:

- ما بين 34 و 51 نقطة: المؤسسة في مرحلة اكتشاف معايير وخصائص التنمية المستدامة في نشاطها واستراتيجيتها، يعد من الضرورة بمكان في هذه المرحلة التعمق أكثر في فهم التنمية المستدامة وتطبيقاتها في سير النشاط اليومي، وهذا قبل القيام بأي خطوة في مسار اعتماد التنمية المستدامة.
- ما بين 52 و 67 نقطة: تساهم المؤسسة في بعض جوانب التنمية المستدامة، بعض الممارسات مطبقة بشكل محكم وتعطي نتائج إيجابية، ومن أجل ضمان الانسجام والتوافق بين هذه الممارسات والتطبيقات ومن أجل الانخراط في استراتيجية فعلية للتنمية المستدامة يعد مفضلاً.
- ما بين 68 و 102 نقطة: المؤسسة تتحكم بصورة جيدة في التنمية المستدامة.

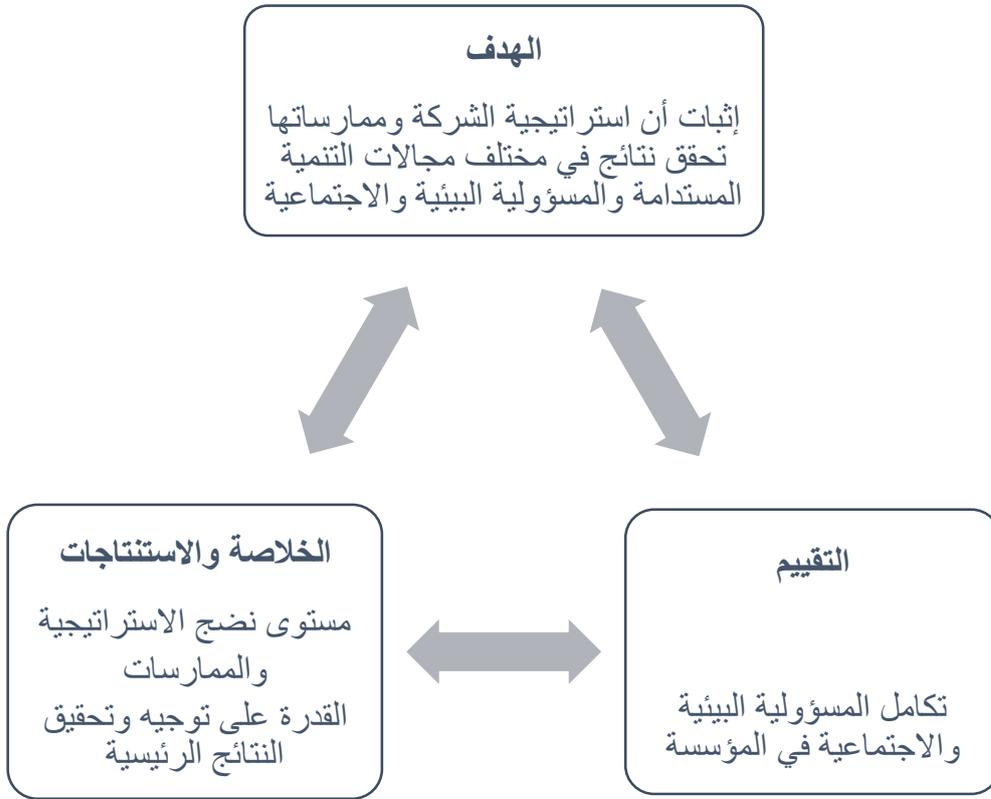
2- معيار AFAQ26000

يعتبر AFAQ26000 نموذجاً آخر قدمته Afnor لقياس درجة تحكم المؤسسة في المسؤولية البيئية والاجتماعية، إذ يسعى هذا المقياس إلى تفعيل معيار ISO26000 على أرض الواقع في المؤسسة من خلال توعية المؤسسة بضرورة إنشاء توازن بين الممارسات الاستراتيجية والإدارية والعملياتية وكذا النتائج المحققة. يتميز AFAQ26000 بأنه النسخة المطورة لـ AFAQ1000 nr إذ يعتبر امتداداً له، أين لاقى قبولا لدى المؤسسات نظراً لأنه يتماشى مع متطلبات ISO26000.

تجدر الإشارة إلى أن AFAQ26000 يتماشى مع مختلف أنواع المؤسسات وبمختلف أحجامها وأشكالها، كما أنه يفيد المؤسسة مهما كانت درجة تحكمها في المسؤولية البيئية والاجتماعية (من الجرد البسيط إلى تجميع الجهود المبذولة)، كما أن AFAQ26000 يتماشى مع النصوص المرجعية للتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقاً مع معيار ISO26000 فإن AFAQ26000 يتماشى كذلك مع ما تضمنه إعلان ريو 1992، وكذا مقاييس GRI للإفصاح عن حالة المؤسسة على شكل تقرير سنوي، يتضمن إنجازاتها في الميادين الثلاثة اقتصادياً، اجتماعياً وبيئياً. كما يتوافق AFAQ26000 مع الميثاق العالمي GLOBAL COMPACT، بالإضافة إلى معيار SD21000 الذي ذكرناه في مستهل المطلب، والذي يعتبر قاعدة أساسية تستند إليها المؤسسة في معرفة مكانتها من التنمية المستدامة.

يستند تقييم AFAQ26000 للمؤسسة إلى منطق دقيق، إذ يهدف لإثبات قدرة المؤسسة محل التقييم على تحديد قضايا المسؤولية الاجتماعية والبيئية بشكل مناسب، ونشر الممارسات الإدارية والتشغيلية ذات الصلة بين الموظفين، وإدارة النتائج ذات الصلة من أجل تحسين أدائها الإجمالي مع الأخذ بعين الاعتبار انتظارات الأطراف ذات المصلحة. يمكن شرح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

شكل (1-6): المنطق الذي تعمل عليه AFAQ26000



Source : AFNOR, *Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes*, p08.

يعتبر AFAQ26000 نموذج تقييم لدمج المسؤولية البيئية والاجتماعية في استراتيجية وممارسات المؤسسة، إذ يقوم AFAQ26000 حول محوري تقييم هما كالتالي:

1.2- المحور الأول: تقييم الممارسات الاستراتيجية والإدارية والعملياتية

- رؤية المؤسسة للمسؤولية البيئية والاجتماعية والحوكمة.
- التنفيذ: دمج المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة والتواصل مع الأطراف ذات المصلحة.
- الموارد البشرية والعلاقات وظروف العمل.
- أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدام وقضايا المستهلك.
- التثبيث الإقليمي: المجتمعات المحلية والتنمية المحلية.

2.2- المحور الثاني: تقييم النتائج المتعلقة بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة

- النتائج الاقتصادية.
- النتائج الاجتماعية.
- النتائج البيئية.

تقييم المعايير المتعلقة بالممارسات (المحور الأول) يهدف إلى تحديد المحاور المتقدمة وكذا المحاور التي تحتاج إلى العمل عليها من خلال تحليل مختلف العناوين المنضوية تحت المحور وفقا لمنطق التحسين المستمر. في النهاية يتم احتساب درجة تقييم ممارسات المؤسسة، بناء على الجدول التالي:

جدول (1-4): تقييم النتائج المتعلقة بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة من خلال معيار

AFAQ26000

غير مطبق أو منقذ و / أو غير ذي صلة بمسائل المسؤولية البيئية والاجتماعية وسياق المؤسسة.	0%
يتم تنفيذ بطريقة واضحة، ولكن من حين لآخر أو من بشكل فرصي وليس بشكل منظم، و / أو ممارسة ذات غاية تجريبية دون ضمان استمراريتها فيما يتعلق بقضايا المسؤولية البيئية والاجتماعية وسياق المنظمة.	25%
يتم تطبيق ممارسات بشكل منهجي ومنتظم تستهدف جميع الأطراف المعنية في مختلف المجالات، كما أن هناك تقييم ومتابعة مستمرة للإنجاز والفعالية.	50%
يتم تنفيذ الممارسات بطريقة منهجية ومنتظمة، كما يتم متابعتها وتقييمها وتحسينها بشكل منتظم على أساس التقييم والقياس.	75%
يتم تنفيذ الممارسات وتقييمها وتحسينها بطريقة منهجية ومنتظمة، على أساس النتائج التي المتحصل عليها وكذا بالمقارنة مع أفضل الممارسات الموجودة لدى مؤسسات أخرى (Benchmarking).	100%

Source : AFNOR, *Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes*, p26.

3.2- المحور الثالث: تقييم المؤشرات

أما بالنسبة لتقييم النتائج المتعلقة بالمحاور الثلاثة للتنمية المستدامة، فإن AFAQ26000 يقيم قدرة المؤشرات المتاحة على تغطية المجالات المختلفة التي يتم تحديدها اعتماداً على قضايا المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، لا سيما من حيث تحقيق الأهداف والتوجهات، والمقارنة مع نتائج المؤسسات المنافسة، كما يبحث AFAQ26000 في العلاقة السببية الموجودة بين الممارسات والنتائج التي تم الحصول عليها. ويكون التقييم كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (1-5): تقييم المؤشرات المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية من خلال معيار

AFAQ26000

لا توجد أية نتائج أو معلومات أو مؤشرات تغطي الحقول/النطاقات الغير معنية بقضايا البيئة والمجتمع	0%
يتم جمع النتائج والإبلاغ عنها جزئياً وفقاً للمؤشرات ذات الصلة	25%
التوجهات ملائمة والأهداف تم التوصل إليها كما أن المؤشرات ذات الصلة والنتائج مجزأة بشكل مناسب	50%
المقارنة موجودة والعلاقات بين السبب والنتيجة راسخة	75%
جميع المقارنات مواتية مقارنة بأكثر المنظمات نجاحاً في المجالات المختلفة	100%

Source : AFNOR, Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes, p27.

4.2- المحور الرابع: التريج والحصول على درجة النهائية

يتم تريج الدرجات المختلفة التي تم الحصول عليها للحصول على الدرجة النهائية لتقييم AFAQ 26000. ينتج عن التقييم مجموع نقاط يقدر بـ 1000 نقطة، مما يتيح للمؤسسة أن تكون موجودة في أحد المستويات الأربعة التالية:

جدول (1-6): بيان مجموع النقاط النهائية لتحليل AFAQ26000

المرحلة	مجموع النقاط
الالتزام	من 0 إلى 300 نقطة
التقدم	من 301 إلى 500 نقطة
النضج	من 501 إلى 700 نقطة
نموذج	أكثر من 700 نقطة

Source : AFNOR, *Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes*, p27.

بالنسبة للمستويات المختلفة، باستثناء مستوى الالتزام، تتوفر لدى المؤسسة إمكانية استخدام علامات AFAQ 26000 المقابلة للمستوى الذي تم التوصل إليه لمدة 36 شهرا، شريطة استخدام خيار المتابعة أو التجديد بعد أول 18 شهرا.

شكل (1-7): علامات مختلف المراحل المتعلقة بـ AFAQ26000



Source : AFNOR, *Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes*, p27.

تعتبر المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة امتدادا لمفهوم التنمية المستدامة، أين تمنح هذه المسؤولية شرعية الوجود للمؤسسة، فالمؤسسة تعمل في نطاق مجتمع قد قبل بوجودها، بالمقابل على المؤسسة الالتزام بتلبية جميع تطلعات الأطراف ذات المصلحة التي لديها علاقات مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. كما وقد تستعمل المؤسسة أدوات لقياس هذه المسؤولية ذكرنا من بينها SD2100 و AFAQ 26000 كأداتين تركز عليهما المؤسسة في تحديد مكانتها من المسؤولية البيئية والاجتماعية.

المبحث الرابع: مشروع اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة

نتناول في هذا المبحث المقاربة المعيارية لاعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية، والتي تستند أساسا إلى مبدأ الجودة والتحسين المستمر، إذ نتناول في بداية هذا المبحث معيار ISO 26000 الذي يعتبر حاليا أشهر معيار للمسؤولية البيئية والاجتماعية، نعرض بعدها للحديث عن SD 21000 والذي يعتبر مسارا يساعد المؤسسات في عملية اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية، نختم هذا المبحث بالحديث عن المسؤولية البيئية والاجتماعية كعملية تغيير في المؤسسة وكيف تنطلق المؤسسة في عملية التحسين والتطوير للوصول إلى تحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الأول: معيار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة ISO 26000

تشدد AFNOR على ضرورة التزام الإدارة العامة في المؤسسة وعلى أعلى مستوى فيها بتحقيق واعتماد نظام يحترم مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، هذا الالتزام من طرف أعلى سلطة في المؤسسة يضفي شرعية أكبر لدى الأطراف ذات المصلحة، الأمر الذي يدفعها لمشاركة المؤسسة هذا التوجه.⁹¹ في هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أن المعايير النمطية (les normes standards) تعتبر وسيلة نوعية للضبط حيث تهتم بمواضيع ومجالات متنوعة، يتطور هذا الاهتمام مع مرور الوقت ليشمل عدة مجالات أخرى، تماشيا مع التطور الحاصل في واقع المؤسسة الذي أصبح أكثر تعقيدا وأكثر تطلبا.

اهتمت المعايير الدولية وبالأخص معايير ISO بالتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، الأمر الذي جلب عددا معتبرا من المهتمين والمختصين والخبراء، من أجل الخروج بحوصلة عامة لمعيار يعبر عن واقع المؤسسة ويحترم تطلعات الأطراف ذات المصلحة. حيث تقترح المعايير النمطية أنظمة تسيير متناسقة ومتكاملة، تملك القدرة على مواجهة التحديات التي ترفعها المسؤولية البيئية والاجتماعية، إذ تمنح هذه المعايير إطارا عمليا يمكن المؤسسة من أن يشمل نشاطها في السوق الجوانب

⁹¹ , AFNOR, *Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation, SD21000 : Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Juillet 2002, p22.*

الثلاثة: الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، كما تمتاز هذه المعايير بإطار تسيير مرن، يسمح لها بالتأقلم مع مختلف متطلبات المسؤولية البيئية والاجتماعية وكذلك مع مختلف أنواع المؤسسات في مختلف المجالات.⁹² يمكن أن نعرض أهم المعايير التي تتعلق بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجدول الموالي:

جدول (1-7): مختلف أنواع المعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة

المعيار	الهدف
ISO 9001	إظهار قدرة المؤسسة على توفير منتجات وخدمات تكون مطابقة لرغبات الزبائن وللمعايير المتعارف عليها بصفة دورية.
ISO 9004	تحسين القدرات والأداء العام للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعات الزبائن والأطراف ذات المصلحة.
ISO 14001	وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل الشركة من أجل تحديد سياسة بيئية وأهداف بيئية. يهدف هذا المعيار هو مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها البيئية وهذا عن طريق بناء نظام فعال للتسيير البيئي.
OHSAS 18001 ⁹³	تقليل مخاطر العمل التي تضر بصحة وسلامة الموظفين مع العمل على التحسين المستمر لنظام التسيير القائم على تقليل هذه المخاطر.
SA 8000	إقناع الأطراف ذات المصلحة أن السياسات، المسارات والممارسات تتطابق مع قواعد قانون العمل.
AA 1000	المساهمة في تنمية حوار أكثر بناء مع الأطراف ذات المصلحة. مساعدة المؤسسة على تحقيق جميع احتياجاتها وهذا من أجل تسيير أحسن ومن أجل الموازنة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
EFQM	التوجه نحو التميز.
SD 21000	الشروع في هيكلة ووضع حيز التنفيذ نهج التنمية المستدامة.

Source : AFNOR & ORSE, Développement durable et entreprises : un défi pour les managers, Ed Afnor, France, 2004, p85.

⁹² Olivier Boiral, *Du développement durable aux normes iso peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises*, La Revue internationale de droit et de politique du développement durable de l'Université McGill (JSDLP/RDPDD) – Canada, Volume 2-ISSUE2, 2005-2006, p102.

⁹³ تجدر الإشارة إلى أن معيار OHSAS 18000 هو معيار بريطاني، تم تعميم العمل به على المستوى العالمي، في هذه السنة 2018 ظهر معيار جديد من طرف ISO وهو معيار ISO 45001 والذي يهتم بالصحة والسلامة المهنية للموظفين في المؤسسة.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه وجود عدة معايير مختلفة تهتم بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، تشمل عدة مجالات مختلفة، هذا التعدد في المعايير أضعف من قيمة المسؤولية البيئية والاجتماعية كأولوية تنظيمية للمؤسسة، كون أنه إلى حد الآن لم يتمكن أي من هذه المعايير من فرض نفسه على المستوى العالمي كنموذج متكامل يمثل المسؤولية البيئية والاجتماعية. وعليه ظهرت ضرورة العمل على بناء معيار عالمي يمثل عملا مشتركا نحو تبني المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

ظهر معيار ISO 26000 في الفاتح من نوفمبر سنة 2010، هذا المعيار يوفر للمؤسسات المبادئ التوجيهية بشأن المسؤولية البيئية والاجتماعية. اعتمادا على ما جاء على موقع ISO يمكن عرض هذا المعيار من خلال ما يلي:⁹⁴

بالرجوع إلى مصدر الفكرة التي من خلالها انطلقت حملة إعداد معيار ISO 26000 نجد أن ISO/COPOLCO⁹⁵ أو ما يسمى لجنة السياسات الاستهلاكية بمنظمة ISO هي أول من أشار إلى ضرورة العمل على إنشاء معيار يخص المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا سنة 2001. حيث شارك في إنجازه 450 خبيرا مشاركا و210 مراقب ينتمون إلى 99 بلدا عضوا في منظمة ISO و42 منظمة اتصال، بالإضافة إلى حضور ممثلين من ستة مجموعات من الأطراف ذات المصلحة: الصناعة والحكومات وعالم العمل والمستهلكين والمنظمات غير الحكومية والخدمات والاستشارات والبحوث وغيرها.

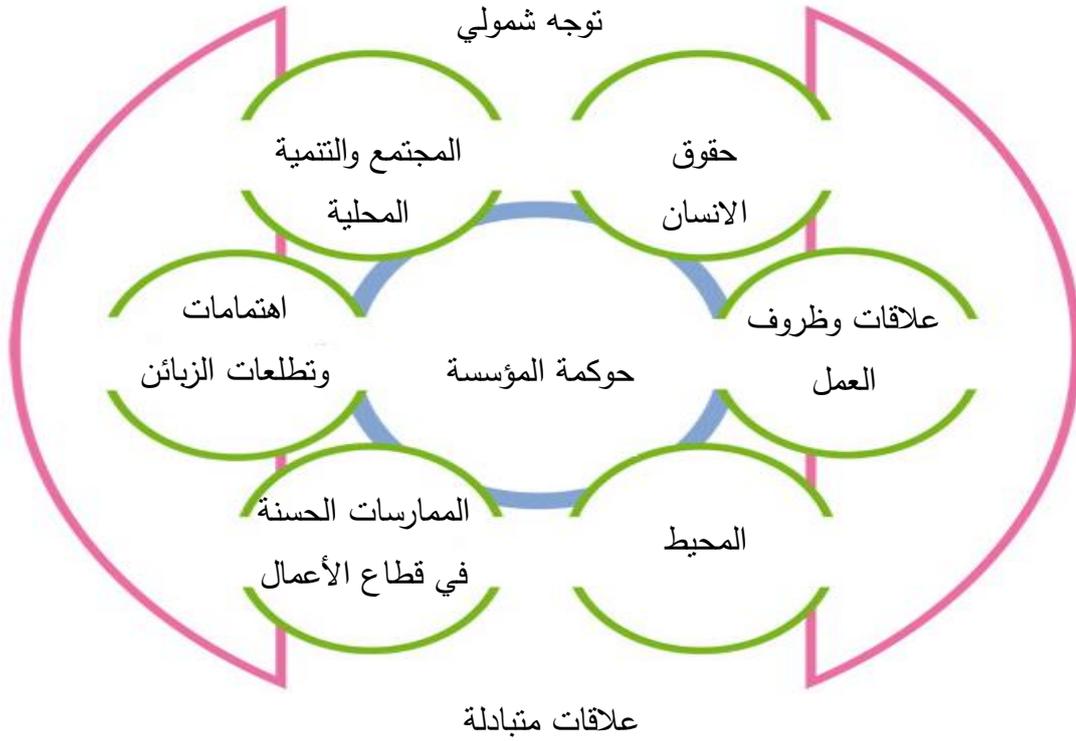
نلفت الانتباه إلى أن معيار ISO 26000 يشمل سبعة متطلبات تواجهها المؤسسة نذكرها كالتالي:

- 1- حوكمة المؤسسة.
- 2- حقوق الانسان.
- 3- علاقات وظروف العمل.
- 4- المحيط.
- 5- الممارسات الحسنة في قطاع الأعمال.
- 6- اهتمامات وتطلعات الزبائن.
- 7- الالتزام البيئي والاجتماعي.

⁹⁴ <https://www.iso.org/fr/news/2011/03/Ref1558.html>

⁹⁵ le Comité pour la politique en matière de consommation

شكل (1-8): الأبعاد السبعة لمعيار ISO 26000



Source : <https://www.iso.org/fr/news/2011/03/Ref1558.html>

تجدر الإشارة إلى كون أن ISO 26000 ليس معياراً لنظام الإدارة، كما أنه غير موجه وغير مناسب لأغراض التصديق والمطابقة، إذ يكمن دوره في وصف المبادئ والمواضيع التي تشملها المسؤولية البيئية والاجتماعية، ويقترح طريقة لتفعيلها وتنفيذها، لذا يمكن القول بعدم الزامية هذا المعيار، وإنما تطبيقه يمكن للمؤسسة من حصولها على تقييم من الجهات المعنية المختصة في التقييم والمطابقة، هذا التقييم ينتهي بنقطة وليس بشهادة مطابقة (كما سلف ذكره لدى تناول أداة AFAQ 26000 في المطلب السابق).

تترتب عدة فوائد على اعتماد معيار ISO 26000 يمكن أن نحصرها فيما يلي:

- تحسين الميزة التنافسية.
- سمعة المؤسسة.
- قدرة المؤسسة على التمسك بموظفيها وأعضائها، وكذا زبائنها.
- الحفاظ على مستويات عالية من التحفيز لدى الموظفين وكذا تعزيز التزامهم ورفع إنتاجيتهم.
- تعزيز علاقاتها مع المؤسسات الأخرى، الهيئات العمومية، الإعلام، الموردين، الزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه بصفة عامة.

المطلب الثاني: مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة

يعتبر دليل SD21000 مجموعة من التطبيقات النظرية الغير إلزامية، والتي تهدف إلى تسهيل عملية اعتماد التنمية المستدامة في استراتيجيات المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها: هيكلية تجارية أو لا، ملكية خاصة أو عامة، جميع الأحجام ولكل ميادين النشاطات كما سبق ذكره سابقا. إذ يمكن SD21000 المؤسسة من تكييف نظام تسيير المؤسسة من الناحية التقنية والثقافية، لكي يتماشى تدريجيا مع عملية اعتماد جميع أبعاد التنمية المستدامة. حيث يرتكز SD21000 على مقاربتين رئيسيتين:⁹⁶

الأولى: مقارنة عن طريق الأطراف ذات المصلحة وهي المقاربة المفضلة، حيث تعتبر شرطا أساسيا، لنجاح مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية.

الثانية: مقارنة تركز على التحديات التي تواجهها المؤسسة، هذه المقاربة تدعم المقاربة الأولى، أين تستند أساسا إلى عملية جرد لمجموعة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة في سعيها نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية.

إذ يشير Wolff إلى أن هذا التوجه المزدوج يكسب معيار SD21000 طبيعة مزدوجة، فمن خلال رصد التحديات التي تواجه المؤسسة يتأتى للمسيرين البحث في مستقبلها، ووضع هذه التحديات كأهداف تعمل المؤسسة على تحقيقها، الأمر الذي يسهل اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة، بالإضافة إلى تقليص الانحرافات الموجودة بين توجهات المؤسسة وتطلعات الأطراف ذات المصلحة بصورة عملية.⁹⁷

تجدر الإشارة إلى أن لمنهجية اعتماد التنمية المستدامة (SD21000) المقترحة من قبل AFNOR⁹⁸ القدرة أن تدفع المؤسسة نحو تبني نظام تسيير جديد يتمحور أساسا حول مبادئ المسؤولية البيئية والاجتماعية، أو أن تعمق أو توسع أو تطور من الممارسات التسييرية الموجودة أصلا في المؤسسة، حيث تتمثل أهم الأبعاد التي تركز عليها هذه المنهجية فيما يلي:⁹⁹

رؤية وثقافة المؤسسة: يقصد بالرؤية، استشراف مستقبل ومكانة المؤسسة حسب ما يتصوره ويهدف إليه المسير، أين يتجسد إدماج التنمية المستدامة في رؤية المؤسسة من خلال ضم كل القرارات المتخذة تحت مظلة المسؤولية الأخلاقية، حيث يتم تبني التنمية المستدامة في رؤية المؤسسة عن طريق معرفة القيم التي

⁹⁶ Dominique Wolff, *Opcit, du livre communiquer sur le développement durable, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005. p151.*

⁹⁷ Dominique Wolff, *Opcit, p 151.*

⁹⁸ **AFNOR:** Association Française de Normalisation.

⁹⁹ Dominique Wolff, Fabrice Mauléon, ***Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqués aux entreprises***, Ed Hermes, France, 2005, pp 103-106.

يستحسن الحفاظ عليها والأخرى التي يجب التخلي عنها، ولضمان نجاح نهج التنمية المستدامة يتعين على الإدارة العامة التأكد من الإدراك الجيد للأفراد داخل المؤسسة من أن القيم الأخلاقية جزء لا يتجزأ من سياسة واستراتيجية المؤسسة، كما يجب عليها أن تعمل على ترسيخ هذا الاقتناع في ثقافة المؤسسة.

الممارسات الإدارية: يتم إدماج التنمية المستدامة في الممارسات الإدارية اليومية من خلال:

- التزام الإدارة بتطبيق التنمية المستدامة، وإعلام الإطارات العليا والعاملين بهذا الالتزام وإشراكهم فيه عن طريق الأخذ بعين الاعتبار لاقتراحاتهم.

- إدماج التنمية المستدامة في النشاط اليومي للمؤسسة، مع وضع أولويات لممارساتها المستدامة كتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي، تخفيض استهلاك المياه والطاقة والمساهمة في التنمية المحلية.

- التحسين المستمر لبرامج عمل المؤسسة، من خلال دراسة السوق والقيام بعملية مقارنة الأداء، مع التوعية المستمرة للعمال بأهمية مشروع التنمية المستدامة، وأخيرا التأكد من ترابط سياسة واستراتيجية المؤسسة مع رؤيتها وأهدافها.

- تحقيق المساواة في المؤسسة وهذا بعدم التفريق بين الجنسين في توزيع المسؤوليات، وخلق مناصب عمل ملائمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

- تحديد طبيعة الأطراف ذات المصلحة وترتيب انشغالهم لإرضائهم حسب درجة تأثيرهم في نشاط المؤسسة، وهذا عن طريق إقامة علاقة شراكة معهم تتميز بالشفافية، بالإضافة إلى الاتصال بهم دوريا لمعرفة درجة رضاهم عن جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

- تكليف فريق عمل بمراقبة احترام التشريعات الاجتماعية في المؤسسة، مع العمل على تجاوز الإطار القانوني الحالي، وتوسيعه ليشمل مبادرات لفائدة المستخدمين، وتحديد مصادر المعلومات القانونية للإطلاع على المستجدات.

- القيام بنشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة والنتائج المحققة فيما يخص التنمية المستدامة، والاستماع لاقتراحات العمال للاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسة.

- ترقية الاتصالات الخارجية عن طريق الشفافية في نشر البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وهذا عن طريق القيام بندوات وأبواب مفتوحة لإطلاع الأطراف ذات المصلحة على رؤية وأهداف المؤسسة وتعزيز التعاون معها.

- توضيح هيكل قيم المؤسسة والسعي للحصول على شهادات مطابقة، وهذا من أجل تحسين تنافسيتها في السوق.

- تحديد وتحليل أسباب المخاطر التي تواجهها المؤسسة، وترتيبها حسب درجة خطورتها ثم إعداد برنامج عمل يسمح بإدارتها وتقليلها إلى أقصى حد ممكن.

البعد الاقتصادي: يتم تحقيق هذا البعد من خلال النقاط التالية:

- القيام باتفاقيات مع الموردين الذين يأخذون بعين الاعتبار بالتنمية المستدامة وتحديد سياسات شراء تراعي المتطلبات البيئية.

- اقتراح تعاقدات مع الزبائن خاصة الذين يملكون أهداف مماثلة، لتعزيز الثقة وزيادة الفعالية، مع العمل على تكوين الوكلاء التجاريين لتشجيعهم على التعامل مع الزبائن على أساس مبادئ التنمية المستدامة.

- السعي لرفع مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة المحلية، من خلال تحقيق مشاريع مسؤولة بيئياً واجتماعياً.

- التعاون مع الأعران الاقتصاديين المحليين لتنمية الاقتصاد الوطني وتمويل المشاريع التنموية والتصدي لتحديات العولمة.

البعد الاجتماعي: يستدعي هذا البعد تحقيق المتطلبات الآتية:

- تكوين إطارات المؤسسة ومسيرها للتحكم في مجالات التنمية المستدامة.

- عرض أجور تنافسية والقيام بدورات تكوين مستمرة لتحفيز العمال، مع تثمين الأعمال الإبداعية خاصة تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة وإشراك العمال في اتخاذ القرار والاستماع لمقترحاتهم وتطبيق الأفكار البناءة.

- إعادة تمركز البعد البشري في قلب اهتمامات المؤسسة، والتوجه نحو تنمية مستدامة للموارد البشرية.

البعد البيئي: يتم تحقيق هذا البعد عن طريق:

- العمل على وضع أهداف سنوية للتخفيض من استهلاك المياه والطاقة وتشجيع عملية استرجاع المياه المستعملة.

- الاستثمار في التكنولوجيا الصديقة للبيئة وتشجيع البحث والتطوير في هذا المجال.

- وضع سياسة لتخفيض كمية المخلفات والقيام بتدويرها وفرزها لتجنب التلوث.

- تشجيع الاستخدام المشترك لوسائل النقل.

- القيام باستقصاء العمال والمحيطين بمواقع الإنتاج عن الإزعاجات الصوتية والبصرية الناتجة عن المؤسسة.

استنادا لما سبق حددت *L'Association Française des Entreprises pour l'Environnement*¹⁰⁰ درجة المساهمة المحتملة لوظائف المؤسسة لتحقيق الأبعاد السابق ذكرها، أن تعرضها كما يلي:

جدول (1-8): المساهمة المحتملة لوظائف المؤسسة في مسار التنمية المستدامة

الوظيفة	طبيعة المساهمة الممكنة
الإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> - التنسيق بين استراتيجية المؤسسة وبين مسار التنمية المستدامة. - التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسة. - توفير المعايير اللازمة حال اعتماد التنمية المستدامة في نشاط جديد في المؤسسة.
المالية	<ul style="list-style-type: none"> - شفافية المعلومات المالية. - توفير الوسائل المالية اللازمة لتحقيق مسار التنمية المستدامة. - إعداد الاحتياطات اللازمة لمواجهة المخاطر المتعلقة بالتنمية المستدامة.
القانونية	<ul style="list-style-type: none"> - تسيير الأزمات. - التنبؤ وتسيير الضغوط القانونية.
التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - الاستجابة لتطلعات السوق فيما يخص التنمية المستدامة. - التنسيق والمواعمة بين تطوير السلع والخدمات وبين التزامات المؤسسة نحو مسار التنمية المستدامة. - المواعمة بين طبيعة الزبائن المستهدفين والتزامات المؤسسة. - احترام أخلاقيات الإعلان والحملات الدعائية.
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - الحوار الاجتماعي وتشجيع التنوع. - التكوين والتنمية البشرية. - العدالة التأجيرية.

¹⁰⁰ *L'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE) Créée en 1992, elle regroupe une quarantaine de grandes entreprises qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante, et progresser dans le sens du Développement durable. Ses membres appartiennent à des secteurs très variés : acier, aluminium, automobile, chimie, ciment, énergie, gaz industriels, travaux publics, verre, mais aussi assurance, banque, services de transport, de traitement de l'eau ou des déchets. pour en savoir plus : www.epe-asso.org.*

<ul style="list-style-type: none"> - الموامة بين التحفيز المادي للأفراد والتزام المؤسسة بالتنمية المستدامة. - فتح رأس المال أمام العمال. 	
<ul style="list-style-type: none"> - تسيير صورة وسمعة المؤسسة في السوق. - شفافية الاتصال والعلاقات الخارجية. - التسيير الجيد للحوار مع الأطراف ذات المصلحة. - التسيير الجيد لحالات الأزمات. 	<p>الاتصال والعلاقات الخارجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الصناعات الصديقة للبيئة. - تحسين استدامة المنتجات. - التنبؤ بالآثار السلبية للمنتجات. - احترام أخلاقيات البحث والتطوير. 	<p>البحث والتطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الشفافية في المناقصات. - متابعة الموردين في مساهمهم لاعتماد التنمية المستدامة. 	<p>التمويل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تسيير الآثار البيئية على مدى مسار الإنتاج. - تخفيض معدلات الاستهلاك مع تسيير عقلاني للموارد. - تخفيض حجم المخلفات الناتجة عن عملية الإنتاج. 	<p>الإنتاج</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تسيير الآثار البيئية المتعلقة بالنقل. 	<p>اللوجيستيك</p>
<ul style="list-style-type: none"> - شفافية الممارسات التجارية. - تجميع تعليقات وآراء الزبائن حول نظرتهم نحو التنمية المستدامة. 	<p>التجارية</p>

*Source : Entreprise pour l'environnement, **Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable**, octobre 2005, p21*

انطلاق المؤسسة في مسار التنمية المستدامة يفرض عليها إتباع مجموعة من الخطوات، يمكن في

هذا الصدد الاستفادة من دليل *Conseil Patronal de l'Environnement du Québec*¹⁰¹

الذي يقترح فيه إتباع الخطوات التالية:¹⁰²

- القيام بتوعية وتحسيس جميع المستويات في المؤسسة، مع البحث عن المعلومات ومعارف للتنمية المستدامة.

- الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا وبالأخص المسير.

- تقييم الهيكل التنظيمي بحثا عن المديرية المناسبة التي ستقوم بتولي مشروع التنمية المستدامة، وهذا من أجل ضمان أن يشمل المشروع جميع المؤسسة.

- تحديد المسؤوليات بدقة.

- تشكيل فرقة دائمة تختص بمشروع التنمية المستدامة تضم مجموعة خبراء من داخل المؤسسة ومن خارجها.

- تعريف العمال والنقابات بالمسار الذي اتخذته المؤسسة.

- تحديد التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسة، بما فيه المخاطر التي تواجه البيئة والصحة الناتجة عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- تحديد الشروط القانونية المتعلقة بالتنمية المستدامة.

- تقييم مدى مطابقة المؤسسة لهذه الشروط.

- تحديد التحديات ذات الأولوية على ضوء نتائج التقييم.

- بناء نظرة المؤسسة وتوجهها فيما يخص التنمية المستدامة.

- تحضير مسودة تتعلق بمهمة المؤسسة، السياسة الاستراتيجية واستراتيجية أعمال مبنية على أساس التحديات المحددة سابقا.

- تحضير مخطط أعمال.

- تحفيز العمال والأطراف ذات المصلحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- تحضير معايير القياس.

¹⁰¹ *Le Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ)* est un organisme dynamique qui voit à la promotion de l'environnement et du développement durable au sein des entreprises du Québec et qui offre toute une panoplie de services à ses membres. Pour plus d'information consultez: www.cpeq.org.

¹⁰² Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ), *Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise*, Montréal (Québec) Canada, 2010, p05.

- تفعيل هذه المعايير .

- ضمان تكوين مستمر للعمال والأطراف ذات المصلحة، تماشياً مع حاجات المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى إنجاح هذا المسار، وهذا من خلال إعطاء الوقت الكافي لتحقيقه وتوفير كل الموارد المادية والبشرية اللازمة من أجل فهم وتطبيق كل جوانب التنمية المستدامة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عوامل نجاح يجب على المؤسسة توفيرها كذلك، أين يمكن عرضها فيما يلي:¹⁰³

إعطاء معنى لمشروع التنمية المستدامة في المؤسسة: يجب أن يكون مشروع التنمية المستدامة ملائماً لطبيعة نشاط المؤسسة، أين يترجم عن طريق أهداف ومخططات عمل تشمل جميع المستويات في المؤسسة، لكن الأهم هو أن يملك المشروع معنى واتجاه عام يدركه جميع الأفراد في المؤسسة، أما العامل الرئيسي الذي يقف وراء نجاح مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة فهم القائمون عليه، فمن غير المعقول أن ينجح المشروع إذا كان القائمون عليه غير مقتنعين بضرورة تغيير عاداتهم وممارسات المؤسسة في السوق.

إشراك الأفراد: نجاح المشروع يكمن في أن يصبح الشغل الشاغل للأفراد في المؤسسة، أين يخلق ديناميكية حركية تشاركية تعكس انشغالات مجموع الأفراد في المؤسسة، بالإضافة على إشراك الأفراد في عملية اختيار النشاطات والممارسات الحسنة في المؤسسة، وتقاسم مختلف المعلومات والانجازات المحققة في مسار المشروع، مع تحفيز الأفراد من أجل تحقيق المزيد من الانجازات، تحت هذه الظروف فقط يقوم القائمون على المشروع بتوظيف جميع الطاقات الإبداعية في المؤسسة.

وإذا كان حجم المؤسسة يسمح، فإنه من الأفضل تشكيل فرقة خاصة بمشروع التنمية المستدامة تضم ممثلاً عن كل مديرية وقسم، وإلا فإن الفرقة يمكنها أن تضم المدير أو المالك بالإضافة إلى فردين من العمال.

ضمان المتابعة المستمرة: تضمن مراقبة التسيير متابعة اقتصادية للمؤسسة، فمن المفضل أن تشمل نظم القيادة في المؤسسة، كذلك متابعة الجوانب البيئية والاجتماعية فيها، هذا يسمح بإنشاء موازنة دورية للإنجازات المحققة كما يساعد على وضع أهداف جديدة. يسهل على المؤسسة متابعة مؤشرات استهلاك الطاقة وإنجاز مقارنات بسيطة يمكن أن تمدّها بمعلومات جد مفيدة، كما يمكن لمديرية المحاسبة أن تفيد

¹⁰³ Chambre de commerce et d'industrie des vosges, *Intégrer le développement durable à sa stratégie*, magazine Vosges économique, N°22, juillet 2009, P19

المؤسسة في هذا المجال. يجب على المؤسسة كذلك متابعة الجانب الاجتماعي فيها، وهذا من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بحوادث العمل، معدلات الغياب، دوران العمل،... إذ يمنح هذا معنى لمجهودات الأفراد الذين يقومون بمتابعة نتائج مجهوداتهم.

المرونة: تعديل المشروع أمر وارد، وهذا مرتبط بتطور الأوضاع والتقدم في المسار، حيث يجب على المؤسسة أن تبقى على اطلاع دائم بمختلف التجارب والانتجازات المحققة من طرف باقي المؤسسات، وكذا ردود أفعال الأطراف ذات المصلحة، وعليه لا يجب على المؤسسة التردد إزاء تعديل الأهداف المسطرة والمتعلقة بمشروع التنمية المستدامة.

تحقيق التزام المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي: يجب على الهيكل التنظيمي أن يعكس التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة، فهو الآلية المفضلة لترسيخ هذا المفهوم في الممارسات اليومية، فمن الضروري تكليف شخص معين في المؤسسة بالاهتمام بهذه المسألة، أين يقوم بالتنسيق فيما يتعلق المشروع، توعية، تحسيس وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة وكذا الأطراف ذات المصلحة، كما يقوم على ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المسرة في هذا المشروع.

وضع المشروع ضمن إطار زمني: من الضرورة الملحة بمكان أن يكون مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة مشروعاً استراتيجياً ضمن إطار زمني محدد، كما يعد من الأولوية على المؤسسة أن تخرج هذا المشروع من نطاقه الضيق المحصور في الفرقة المشكلة لمتابعته، ليشمل جميع الأفراد في المؤسسة وعليه يصبح هذا المشروع بطريقة أو بأخرى ممارسة عادية وآلية في المؤسسة.

الحوار مع الأطراف ذات المصلحة: تلعب الأطراف ذات المصلحة دوراً مهماً، من خلال كونها تعكس بطريقة مثلى احتياجات، اهتمامات وتطلعات المجتمع، فمن خلال بناء المؤسسة لحوار بناء مع الأطراف ذات المصلحة يمكنها صياغة استراتيجيات متماسكة، فعالة، تنافسية، بأقل تكلفة ومع هامش خطأ محدود. **تقييم النتائج المحققة ونشرها:** يقع في صالح المؤسسة تقييم النتائج المحققة ونشرها في كل خطوة أو مرحلة من مراحل المشروع.

تحديد الممارسات الحسنة: يجب على المؤسسات البحث عن الممارسات الحسنة في ظل التنمية المستدامة داخلها وضمن مجال نفوذها، كما يجب تقييم هذه الممارسات من حيث قدرتها على أن تصبح حلولاً مستقبلية لمشاكل تواجه المؤسسة.

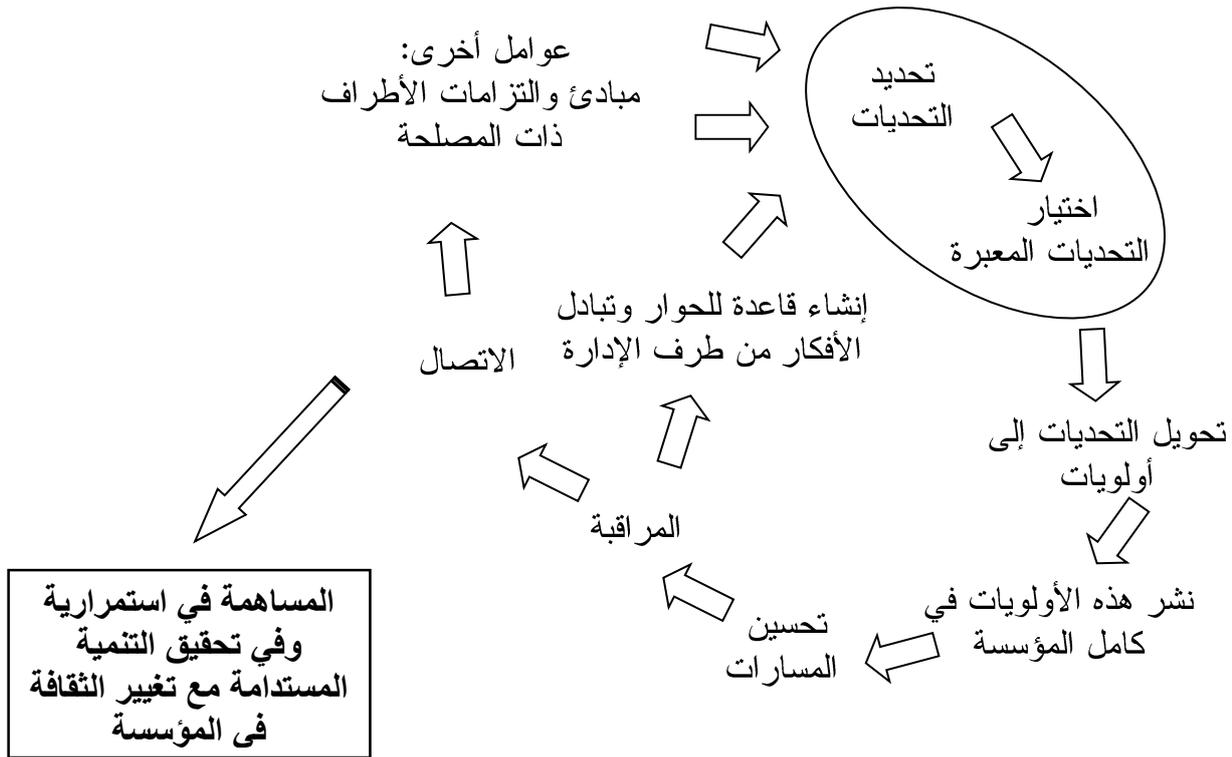
البحث عن شراكات: يمكن للمؤسسة البحث عن التكامل من خلال الشراكة مع منظمات من المجتمع المدني أو الهيئات العمومية، أين تفرض هذه الشراكات على المدى الطويل الثقة والشفافية، فمن المهم أن

لا تفقد المؤسسة من خلال هذه الشراكة قدرتها على التأثير والاستمرار في السوق، وعليه على المؤسسة البحث عن شراكات فاعلة مكمله لقدرتها وداعمة لتنافسيتها في السوق.

المطلب الثالث: التغيير نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

يعتبر SD21000 مجموعة من المراحل والمحطات التي تساعد على توجيه المؤسسة نحو التحديات اللازم رفعها، من أجل الوصول إلى نظام تسيير قائم على الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية البيئية والاجتماعية، إذ يمكن حصر هذه المراحل في الشكل الموالي:

شكل (1-9): المراحل الأساسية لمنهجية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة حسب SD21000



Source: C.Brodhag, www.agora21.org

بالاعتماد على ما جاء في الشكل أعلاه، واستنادا إلى دليل SD21000 الصادر عن AFNOR وكذا ما تم التوصل إليه في ما سبق من مطالب ومباحث يمكن حصر مراحل اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة بأربعة مراحل نعرضها كما يلي:

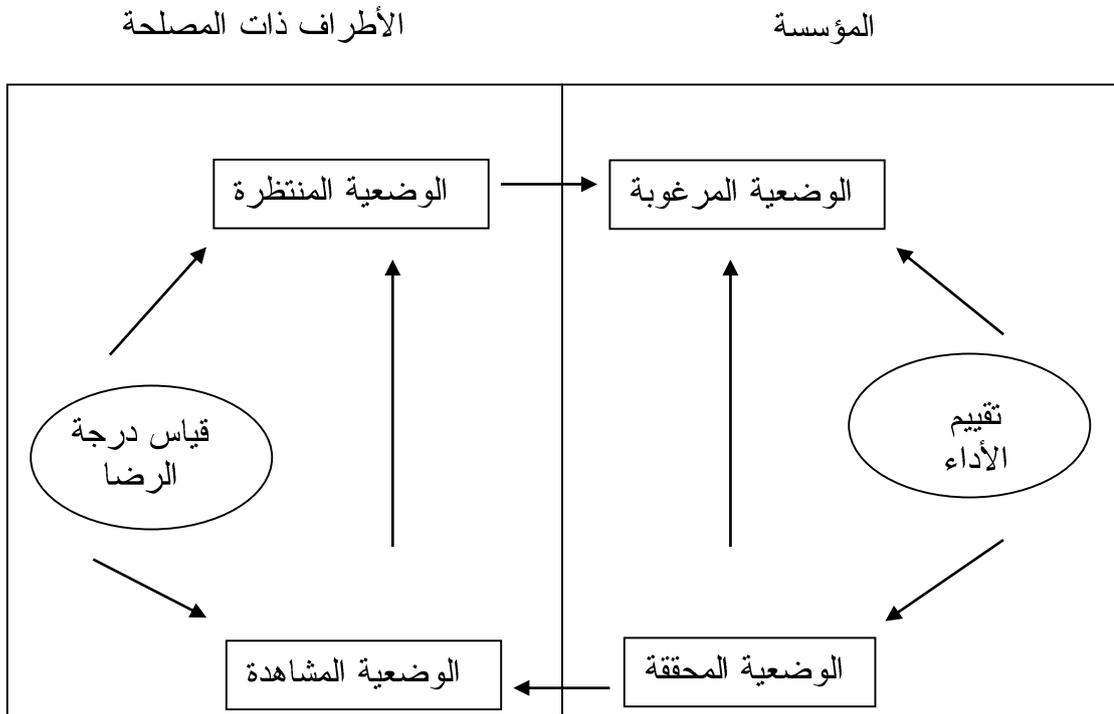
المرحلة الأولى: التزام الإدارة وبالأخص المسيرين يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية، أين يفضل أن يتخذ قرار الالتزام بالتنمية المستدامة من أعلى هرم السلطة في المؤسسة، بحيث يكون قرارا استراتيجيا، هذا يعطي شرعية أكبر لنهج التنمية المستدامة لدى الأطراف الداخلية والخارجية.

ولقد تم التأكيد على ضرورة التزام الإدارة العليا بمسار المسؤولية البيئية والاجتماعية في مستهل الحديث عن أنواع الرشادة الموجودة في المؤسسة، إذ أشرنا إلى كون أن الرشادة الموضوعية يجب أن تترجم التوجه الحقيقي للمؤسسة نحو تبني مبادئ التنمية المستدامة وهذا بدوره يؤدي بها إلى اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية، وكل هذا يتلخص في الإدارة العليا للمؤسسة التي تلعب دورا محوريا ومفصليا في نجاح مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية.

الالتزام بنهج التنمية المستدامة يتطلب مدة زمنية للتأقلم، وهذا يتعلق بطبيعة الحال بسرعة تأقلم الإدارة والمسيرين في المؤسسة، فالتقريب بين قيم ومبادئ المؤسسة ومبادئ التنمية المستدامة يجب أن يكون له معنى، مع العلم أن سبب وجود المؤسسة هو خلق القيمة للمجتمع واستمرارية وفعالية النشاط الاقتصادي، فالمسير يجب أن يعي ويفهم جيدا الأسباب التي دفعته إلى تغيير العادات والممارسات في المؤسسة، هذه الأسباب التي تم التطرق إليها سابقا والتي تدخل في إطار حركية المجتمع والمحيط الخارجي وكذا بفهم العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة، من جهة أخرى يجب أن يقتنع بأنه يمتلك القدرة على تحقيق التغيير اللازم، الذي يصب في مصلحة المؤسسة، مع تقريب نشاطها مع خدمة المجتمع وحماية البيئة.

المرحلة الثانية: يعتبر تحديد الأطراف ذات المصلحة الأكثر تأثرا على المؤسسة، وهذا ما تم التأكيد عليه حال التطرق لهذه النظرية، والتعرف على تطلعاتها والتحديات التي تواجه المؤسسة، عاملا محوريا في بناء سياسة واستراتيجية المؤسسة، كما أن ترجمة القرارات الاستراتيجية إلى برنامج يمتد على عدة سنوات، بالنسبة للمؤسسة التي تلتزم بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، ولعلنا هنا نستفيد مما تم ذكره حال التطرق لأنواع الرشادة في المؤسسة في مطلب سابق، إذ يعد الانتقال من المرحلة الاستراتيجية التي تمثل الإدارة العليا إلى المرحلة العملية والتي تتلخص في الإجراءات والمسارات التي يتم تطبيقها وإنجازها من طرف العمال أمرا حاسما في نجاح مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية، فالسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو كيف يمكن إقناع وإشراك وتعزيز إدراك الأفراد داخل المؤسسة بضرورة وأهمية إنجاز مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية ؟

تظهر أهمية هذا البرنامج العملي من خلال كونه مرجعية في تحقيق مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية إذ يتم الاعتماد عليه في تحديد مستويات الإنجاز ويتم كذلك تحديد التحديات التي لا تعتبر في الوقت الحالي تحديات ذات أولوية، كما يجيب هذا البرنامج على الأطراف ذات المصلحة التي تعتبر أن تطلعاتها لم يتم اتخاذها بعين الاعتبار في برنامج الأعمال. ويمكن للشكل التالي أن يوضح طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة في عملية تحديد التحديات والتطلعات الخاصة بهذه الأطراف: شكل (10-1): دورة التحسين المستمر المرتكزة على الأطراف ذات المصلحة



Source: AFNOR & ORSE, Opcit, p93.

نستخلص من الشكل أعلاه أن: الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حال انتهاجها لمسار المسؤولية البيئية والاجتماعية والتي تركز أساسا على الأخذ بعين الاعتبار لتطلعات الأطراف ذات المصلحة، تتغير لتركز أكثر على تقليل الفروقات الموجودة بين ما تطمح له المؤسسة وما تنتظره الأطراف ذات المصلحة، بعبارة أخرى، تطمح لإنشاء وضعية موافقة قدر الامكان للوضعية المنتظرة من طرف الأطراف ذات المصلحة. نلاحظ أن هذه الدورة المقترحة من طرف AFNOR تشبه إلى حد بعيد دورة التحسين المستمر PDCA المقترحة من طرف Deaming، فكما تهدف هذه الأخيرة إلى تحسين أداء المؤسسة للسعي نحو التميز، تهدف الأولى إلى تقريب رؤية المؤسسة وانتظارات أصحاب المصلحة قدر الإمكان، وعليه تحقيق هدف

المؤسسة المواطنة أو المسؤولة التي تعمل ليس فقط لتحقيق عائد اقتصادي ولكن لتحسين مناخ العيش في المجتمع.

المرحلة الثالثة: تقتضي القيام بمسح شامل لموارد المؤسسة، وصياغة أهداف تمتاز بالواقعية والتأثير، كذلك يجب أن يقف المسير على طبيعة نظام التسيير في المؤسسة ومدى تطابقه/اختلافه مع مبادئ التنمية المستدامة، المستمدة من إعلان مؤتمر ريو دي جانيرو:

- العدالة (ما بين الأجيال، وما بين الشعوب والدول).
- حرية الولوج إلى المعلومة واتخاذ القرار.
- حماية البيئة.
- تطبيق مبدأ المحافظة.
- تطبيق مبدأ الملوث/المستعمل-الدافع.
- الشراكة الدولية، الوطنية، المحلية.
- التزام كلي من طرف جميع شرائح المجتمع مع تقاسم المسؤولية.
- إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملية اتخاذ القرار.

المرحلة الرابعة: يجب على المؤسسة طرح السؤال التالي: **في ماذا يمكن أن نساهم في مجال التنمية المستدامة؟** فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطلق في الاستثمار في كل جوانب التنمية المستدامة في آن واحد، فنطاق تطبيق هذه الأخيرة واسع جدا لذا فعلى المؤسسة أن تختار مجالات ترى بأنها أكثر أهمية بالنسبة لها، وأكثر استجابة للتحديات والتطلعات التي تسعى لتلبيتها.

المبحث الخامس: التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر

يعرف تطور تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية وكذا التنمية المستدامة تفاوتاً بسرعات مختلفة حسب قطاع الأعمال وكذا حجم المؤسسات، لكن الاتجاه العام يؤول إلى تنامي تطبيق وحسين هذه الممارسات، من خلال هذا المبحث سنتناول أبعاد تطبيق التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات في الجزائر، إذ نستهل هذا المبحث بعرض صورة عامة عن إنجازات الجزائر في مجال التنمية المستدامة من خلال قراءة في التقرير الوطني للجزائر الذي قدم للجنة التنمية المستدامة بهيئة الأمم المتحدة سنة 2011، بعدها نعرض أهم إنجازات قطاع الأعمال الجزائري فيما يتعلق بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، ونختم هذا المبحث بذكر نماذج وأمثلة لبعض الممارسات الحسنة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للتنمية المستدامة في الجزائر

شاركت الجزائر منذ بداية انعقاد مؤتمرات هيئة الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة وكذا قضايا البيئة في الجهد الجماعي للسعي نحو تحقيق مختلف الاتفاقيات التي اعتمدها المجتمع الدولي تحت مظلة هيئة الأمم المتحدة وبالأخص هيئة التنمية المستدامة، وهذا بهدف تعزيز التنمية المستدامة على المستوى العالمي.

فلقد عرفت العقود الأخيرة ازدياد الضغوط الاجتماعية والاقتصادية على الموارد الطبيعية والنظم الإيكولوجية للتغلب على الاحتياجات المتزايدة، في الوقت ذاته الذي تشتد فيه آثار العولمة والتحديات المناخية، الأمر الذي أصبح مثار قلق شديد للمجتمع الدولي.

على غرار دول شمال إفريقيا، تواجه الجزائر العديد من التحديات البيئية، ويشكل تغير المناخ وتدهور التنوع البيولوجي والتصحر تهديدات حقيقية للتنمية المستدامة. إذ تتطلب هذه التحديات تكاتف الجهود على المستوى الوطني والإقليمي للعمل على الحد منها. تتشغل الجزائر بقضايا متعددة، فقضايا البيئة والعدالة الاجتماعية والحد من الفقر والحفاظ على التنوع الإيكولوجي وتحسين الحوكمة، وإعادة الهيكلة الاقتصادية...، تنصب كلها ضمن محور الاهتمام عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع مفهوم التنمية المستدامة. لذا فإن الجزائر حققت عدة إنجازات في هذا الإطار، كما وأنها أطلقت عدة مشاريع تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة نذكر منها ما يلي:¹⁰⁴

¹⁰⁴ RSE.ALGERIE, <http://www.rsealgerie.org/fr/presentation-6.html>, dernière consultation : le 17/03/2018 à 05:45.

1- على المستوى التشريعي والتنظيمي

العديد مما يسمى قوانين الجيل الثاني للتنمية المستدامة ومنها:

- القانون رقم 03-10 المؤرخ 19 يوليو 2003 بشأن حماية البيئة في سياق التنمية المستدامة.
- القانون رقم 01-19 المؤرخ 2001/12/12 بشأن إدارة النفايات ومراقبتها والتخلص منها.
- القانون رقم 02-02 المؤرخ 5 شباط / فبراير 2002 بشأن حماية وتنمية الساحل.
- القانون رقم 11-02 المؤرخ 17 فبراير 2011 بشأن المناطق المحمية في سياق التنمية المستدامة.

2- السياسات القطاعية

استندت الجزائر في تمويلها للسياسات القطاعية على الضريبة الجديدة التي فرضتها والقائمة على مبدأ تغريم الملوث (الملوث/الدافع)، وهذا من أجل تشجيع المزيد من السلوك الصديق للبيئة ومن خلال الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، شملت هذه السياسات القطاعية مجالات متعددة نذكر منها: التعليم والوعي البيئي، الحفاظ على المياه وحفظها، الحفاظ على التربة والغابات، التنمية الريفية، مكافحة التلوث الصناعي ، ...

3- تدعيم المؤسسات العاملة في مجال التنمية المستدامة

أنشأت الجزائر العديد من المؤسسات العاملة في مجال التنمية المستدامة، بما في ذلك المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، الوكالة الوطنية للنفايات، المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج الأنظف، مركز تنمية الموارد البيولوجية، كليات التربية المائية

4- الاستثمارات

قدمت الجزائر تمويلا كبيرا في إطار برنامج التعافي الاقتصادي وكذا برامج دعم النمو، أشار التقرير كمتال إلى برنامج 2012-2014، الذي اعتبره جزءا مهما من نهج التنمية المستدامة، إذ يعزز النهج المشترك بين القطاعات والمشاركة في تخطيط وتنفيذ الإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية، وكذا من إدارة القضايا المتعلقة بالحفاظ على التنوع البيولوجي.

5- البيئة

التزمت الجزائر بإعداد استراتيجية بيئية وطنية ترجمتها على شكل خطط عمل بيئية، نذكر مثلا برنامج العمل الوطني من أجل البيئة والتنمية المستدامة PANE-DD.

6- الحقوق القاعدية للعمال

صادقت الجزائر على 59 اتفاقية لمنظمة العمل الدولية، بما في ذلك ثمانية اتفاقيات أساسية وهي:

- اتفاقية العمل الجبري (رقم 29).
- اتفاقية الحق في التنظيم والمفاوضة الجماعية (رقم 98).
- اتفاقية الحرية النقابية وحماية الحق النقابي (رقم 87).
- اتفاقية الأجر المتساوي (رقم 100).
- الاتفاقية بشأن إلغاء الأعمال الشاقة (رقم 105).
- اتفاقية التمييز في الاستخدام والمهنة (رقم 111).
- اتفاقية السن الأدنى للعمل (رقم 138)
- اتفاقية أسوأ أشكال عمل الأطفال (رقم 182).

المطلب الثاني: المشاريع الدولية الداعمة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر

تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي (EPIC) Etablissement public à caractère industriel et commercial المسؤولة عن إعداد ونشر معايير الجودة الجزائرية، كما تسهر أيضا على تطبيق الاتفاقيات الدولية التي تكون الجزائر طرفا فيها، في مجالات التقييس والجودة. بالإضافة إلى المؤسسة سابقة الذكر فإن IANOR تعتبر الهيكلية الرئيسية المسؤولة عن تعزيز وتطوير ISO 26000 في الجزائر.

كما تتوفر الجزائر كذلك على لجنة توجيهية وطنية (CPN) comité de pilotage national، تجتمع هذه اللجنة بشكل منتظم من أجل تقييم ومراجعة مستوى التقدم والإنجاز وكذا دراسة التقارير حول مشاريع ISO 26000 في الجزائر، إذ يعتبر CPN ذا أهمية في تكييف مشروع ISO 26000 وفق الواقع الموجود وكذا إعطائه الصبغة الجزائرية التي تكسب المشروع خصائص السوق المحلية.

1- مشروع RS MENA ¹⁰⁵

يهدف مشروع RS MENA الذي تدعنه Organisation internationale de normalisation (ISO) وتموله الوكالة السويدية للتعاون والتنمية الدولية (RSE) l'Agence suédoise de coopération et de développement international (Sida) إلى تشجيع اعتماد وتطبيق ISO 26000 وترسيخ مبدأ المسؤولية البيئية والاجتماعية وهذا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) ويستهدف 8 دول تجريبية: الجزائر ومصر والعراق والأردن ولبنان والمغرب وسوريا وتونس، كما يغطي سلسلة من الاجراءات الرامية إلى إنشاء فريق من الخبراء الوطنيين في الإقليم. تجدر الإشارة إلى أن الهدف الرئيسي للمشروع هو بناء القدرة على العمل من خلال الاعتماد على توجيهات الهيئات الوطنية للمعايير. ومن بين النتائج المسجلة من خلال هذا المشروع نذكر ما يلي:

- تدريب 109 خبير معتمد في معيار ISO26000.
- 91 مؤسسة رائدة في ISO26000 في المنطقة.
- إعداد ميكانيزم لتبادل الخبرات والمهارات فيما يخص المسؤولية البيئية والاجتماعية في المنطقة.

¹⁰⁵ Organisation internationale de normalisation, <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>, dernière consultation : le 17/03/2018 à 8 :10.

يشرف على مشروع RS MENA في الجزائر وكالة IANOR، امتد المشروع على مدى أربعة سنوات، على مرحلتين، الأولى في سنة 2011، المرحلة الثانية امتدت من سنة 2012 إلى غاية 2014، إذ يهدف إلى:

- تسجيل الجهات الفاعلة في النهج الإقليمي المتبع في أغلب دول العالم.
 - وضع توصيات تخص المسؤولية البيئية والاجتماعية تتماشى وتتسجم مع نهج التنمية المستدامة.
 - التوقع والتحضير للتطبيق المستقبلي لنظام مرجعي عالمي.
- من المفيد الإشارة إلى أن هناك مجموعة من المؤسسات الجزائرية منخرطة في مشروع RS MENA نذكرها كالتالي:

جدول (1-9): المؤسسات المشاركة في مشروع RS MENA

NCA ROUIBA (nouvelle conserverie algérienne) CETIM (centre d'études et de services technologiques de l'industrie des matériaux de construction)	2011
ENAC (entreprise nationale de canalisation) SASACE (société algérienne de sacs enduits) ETRHB	2012
groupe SAIDAL SEAAL (société des eaux et de l'assainissement d'Alger) COSIDER ALREM SOCOTHYD CTTP (organisme national de contrôle technique des travaux publics) ENSM (école nationale supérieure de management d'Alger) HYDRO AMENAGEMENT (entreprise nationale des aménagements hydrauliques) ;	2013
MULTICATERING AMIMER ENERGIE ORIFLAME NAFTAL/ branche carburant	2014

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على المعلومات الواردة على موقع IANOR.DZ

2- مشروع MENA STAR¹⁰⁶

يمتد مشروع MENA STAR على مدى أربع سنوات وهذا لدعم التنمية المستدامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، إذ يتم تمويله من قبل الوكالة السويدية للتعاون والتنمية الدولية l'Agence suédoise de coopération et de développement international (Sida) تحت إشراف ISO، يهدف مشروع MENA STAR إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

- دعم وتعزيز المشاركة في التجارة الدولية من خلال الرفع من مستوى الأداء الموجه للتصدير وكذا القدرة التنافسية، لا سيما عن طريق تعزيز الهيئة الوطنية للمعايير l'organisme national de normalisation (ONN) وكذا الهيئات التنظيمية فضلا عن هيئات ترويج التجارة.
 - تشجيع القطاع الخاص وكذا الأطراف ذات المصلحة على استخدام المعايير الدولية ذات الصلة والتي يمكن أن تدعم التنمية المستدامة، لا سيما تلك المتعلقة بالطاقة والبيئة وإدارة المياه.
- تم في هذا الإطار اختيار IANOR للاستفادة من هذا المشروع وكذا المساعدة في تعزيز هذه الأنشطة المؤسسية، الأمر الذي سيحسن من أدائها وكذا التخطيط لتوسيع مجال عملها ليشمل مشاركة أفضل في مجال توحيد المعايير الدولية. تجدر الإشارة إلى أن مشروع MENA STAR يركز على تنفيذ معايير ISO ويساعد على زيادة الوعي بالفرص التي يمكن أن يجلبها تطبيق هذه المعايير على المستوى الوطني:

جدول (1-10): المعايير التي يدعمها مشروع MENA STAR

ISO 14040 و ISO 14044 لتحليل دورة الحياة	البيئة
ISO/TS 14067 للتحديد الكمي للبصمة الكربونية للمنتجات	
ISO 14046 والمعيار المستقبلي ISO/TR 14073 بشأن البصمة المائية	المياه
ISO 50001 و ISO 50006 لتحسين إدارة الطاقة	الطاقة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات الواردة على موقع RSE ALGERIE

¹⁰⁶ RSE.ALGERIE, *Projet MENA STAR*, <http://www.rsealgerie.org/fr/presentation-6.html>, dernière consultation : le 17/03/2018 à 09:00..

3- برنامج Spring¹⁰⁷

يسعى هذا البرنامج إلى المساهمة في تنفيذ المبادرات المتخذة والإجراءات التي تسهلها الحكومة من أجل الانفتاح نحو حكم ديمقراطي أكثر تشاركية وشمولية في الجزائر. حيث يعرف برنامج Spring الحوكمة على أنها مجموعة التدابير والقواعد ونظم المعلومات واتخاذ القرار وكذا الهيئات الرقابية التي تضمن الأداء السليم والتحكم في الدولة والمنظمة. كما أن برنامج Spring يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

الحوكمة السياسية

- تعزيز الحكم الديمقراطي.
- محاربة الفساد.
- تكريس تطبيق القانون والعدالة.

الحوكمة الاقتصادية

- الإدارة المالية العامة.
- التركيز على سياسة الموازنات.
- تكريس مواطنة المؤسسة ومسئوليتها تجاه المجتمع.

التشخيص وخطة العمل

- إعداد خرائط للأطراف ذات المصلحة وربطهم بعمليات المؤسسة.
- وضع سلم أولويات لقضايا المجتمع والبيئة.
- خطة عمل لرصد مستوى تقدم تحكم المؤسسات في معيار ISO 26000.

¹⁰⁷ Site officiel de l'Union européenne, https://eeas.europa.eu/delegations/algeria/877/projets-en-alg%C3%A9rie_fr, dernière consultation : le 17/03/2018 à 09:45.

المطلب الثالث: نماذج عن تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية في الجزائر

نعرض خلال هذا المطلب أهم النماذج التي تم الاطلاع عليها في الجزائر على سبيل المثال لا الحصر.

1- دراسة عن التأثير المتبادل بين اعتماد مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية والأداء المالي والاقتصادي-مؤسسة SASACE نموذجا¹⁰⁸

تعتبر SASACE مؤسسة متوسطة يعمل بها 220 موظف، رأس مالها يقدر بـ 490 مليون دج يتركز نشاطها في القطاع الصناعي.

تم اقتراح SASACE من قبل المعهد الجزائري للتقييس IANOR على أساس أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمشاركة في مشروع RS MENA والذي يهدف إلى تعزيز ISO26000 في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من أجل إنشاء مؤسسات مؤطرة وخبيرة في هذا المجال وهذا في ثمانية بلدان رائدة في سبيل توجيهه وتطبيق هذا المعيار، استجابت SASACE في أكتوبر سنة 2012 وانظمت للمشروع. أنشأت SASACE لجنة توجيهية مسؤولة عن نشر ومراقبة وقياس أداء نهج المسؤولية البيئية والاجتماعية، تمثلت مهمتها الأولى في إجراء تقييم ذاتي للجانب البيئي والاجتماعي، وهي خطوة ضرورية للمشروع في تطبيق أي مشروع يمس نظام الإدارة في أي مؤسسة، حضرت SASACE في نهاية عملية التقييم خطة عمل تسلط الضوء على كيفية نشر النهج ومجالات تحسين المؤسسة. ومن الطبيعي أن تبدأ هذه العملية من خلال مراجعة استراتيجيتها وسياساتها العامة، وهذا من خلال دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية، وهذا من خلال عملية نشر منهجية من أعلى هرم المؤسسة إلى أسفل.

تم تقسيم هذه المحاور الإرشادية إلى أهداف ومؤشرات لتحديد الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، بعد عامين من تطبيق نظام إدارة يستند إلى الأبعاد الثلاثة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، أرادت SASACE تقييم تطور أدائها البيئي والاجتماعي، وكذا تأثير هذا التغيير الحاصل في عامين على الأداء الاقتصادي والصناعي.

على أساس النتائج التي تم الحصول عليها، يبدو أن الأداء الاقتصادي الجيد لـ SASACE (النتائج من 2010 إلى 2012) كان له تأثير إيجابي على تنفيذ نهج المسؤولية البيئية والاجتماعية.

¹⁰⁸ http://www.rsealgerie.org/fr/24-impact_de_la_rse_sur_notre_performance_economique-4.html, dernière consultation : le 18/03/2018 à 10.00.

وفي الواقع، يتطلب هذا النهج توفير موارد بشرية ومالية كبيرة لتنفيذها وصيانتها وضمان ديناميكية التحسين المستمر .

ساعد هذا الاستثمار المسؤول، بدوره، على الحفاظ على الأداء المالي للمؤسسة وتحسينه بشكل كبير. وبالفعل، فإن الإجراءات المتخذة في مجال الإدارة الأخلاقية والمسؤولة، وتحسين المناخ الاجتماعي من خلال التحفيز وإشراك الموظفين، والبيئة، وعلى وجه التحديد في مجال مراقبة الموارد غير المتجددة، كانت الأسس الرئيسية لهذا التطور الإيجابي. في نهاية هذا التحليل، تمكنا من تأكيد التأثير المتبادل المنفعة بين الأداء المستدام والأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة.

2- التغطية الصحية والاجتماعية التكميلية للموظفين-مؤسسة DANONE نموذجاً¹⁰⁹

مؤسسة DANONE الجزائر، مؤسسة متخصصة في قطاع الصناعات الغذائية، يبلغ رقم أعمالها 14 مليار دينار، توظف 860 موظف.

تمثل الصحة تحديا كبيرا لمجموعة DANONE لهذا التزمت بتوفير التغطية الطبية والاجتماعية لجميع موظفيها. كما أطلقت برنامج DAN'CARES سنة 2009.

تمت مناقشة هذا البرنامج مع الاتحاد الدولي لعمال الغذاء (Union Internationale UITA (des Travailleurs de l'Alimentation)، وتم إبرام اتفاق شراكة سنة 2011 مع هذه المنظمة التي تهتم بقضايا السلامة المهنية لمنع الحوادث في العمل والتعرض للأمراض المهنية، ولجعل التزاماتها تجاه المستهلكين والعمال في المؤسسة متسقة، حددت المؤسسة لنفسها هدف تغطية موظفيها على النحو الأمثل من حيث غطاء الضمان الاجتماعي (الإعاقة، والموت، والصحة، والأمومة).

في الجزائر، تلتزم المؤسسة بتعزيز التغطية الصحية لموظفي DANONE وعائلاتهم من خلال استكمال التأمين الاجتماعي القانوني المعمول به. وهكذا، تقدم دانون تغطية صحية أفضل بفضل:

- ارتفاع سقف السداد لبعض المخاطر (الصيدلية، والعلاج في المستشفيات، والأمومة، وطب العيون، ورعاية الأسنان، وما إلى ذلك).
- معالجة أسرع للملفات.

¹⁰⁹ http://www.rsealgerie.org/fr/14fournir_une_couverture_medicale_et_sociale_complementaire_a_tous_les_salaries-4.html, dernière consultation : le 18/03/2018 à 10.35.

أفضى الحوار الذي عقدته مؤسسة DANONE مع الأطراف ذات المصلحة ومن بينهم ممثلو الموظفين والنقابات... الخ إلى أن يتكون الغطاء الإضافي بالإضافة إلى الغطاء القانوني الإجباري من:

- تسديد الجزء من النفقات الطبية التي لم تعوضه CNAS (Caisse Nationale des Assurances Sociales)

- تغطية الخدمات الطبية التي لا تغطيها CNAS، مثل بعض العمليات الجراحية.

- تمويل علاوات بمعدلات ثابتة لأحداث مثل الختان والزيجات والولادات والوفيات...

- تمويل تأمين على الحياة يسمح بدفع قسط للمستفيدين في حالة الوفاة أو العجز عن العمل.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف عقدت مؤسسة DANONE اتفاقيات مع مؤسسات متخصصة، الأولى

لإدارة تكاليف النفقات الطبية GRAS SAVOYE والثانية لإدارة التأمين على الحياة MACIR VIE. إذ

بلغ متوسط حجم ما يتم توفيره شهريا 1.2 مليون دينار وفق التقسيم الموالي:

المؤسسة: 55%

الموظفون: 25%

لجنة المشاركة: 20%

تجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع انطلق بـ 420 موظف في جانفي 2012 وارتفع عدد الموظفين المنخرطين

إلى 660 موظف في الثلاثي الأول من سنة 2013، مع التذكير بأن مؤسسة DANONE توظف 860

عامل.

3- تمكين المرأة العاملة من خلال إنشاء دار حضانة-مؤسسة LAFARGE نموذجا¹¹⁰

لاحظت مؤسسة LAFARGE أن 40% من النساء العاملات في الجزائر يعتبرن أمهات، 50%

من هن لديهن أطفال صغار لم يبلغوا سن التمدرس بعد، ولهذا من أجل السماح لموظفيها بالقدوم إلى العمل

وتمكينهم من القيام بوظائفهم بكل أريحية دون التفكير بمشكل رعاية الأطفال، قامت مؤسسة LAFARGE

بدعم الشركاء المحليين من أجل افتتاح دور حضانة بالقرب من مواقع العمل.

¹¹⁰http://www.rsealgerie.org/fr/19-autonomisation_des_femmes_par_la_creation_d_une_creche_d_entreprise-4.html, dernière consultation : le 18/03/2018 à 11.15.

اعتمدت هذه المبادرة على إرادة مزدوجة، فمثلا قدمت مؤسسة LAFARGE فرصة لأرملة أحد الموظفين لإنشاء نشاط مجز من أجل الحصول على داخل دائم ومنحها الاستقلالية المالية، من ناحية أخرى السماح للموظفين برعاية أطفالهم وفقا لمعايير السلامة الدولية لمجموعة LAFARGE.

يتم تطوير هذا المشروع في إطار شراكة بين ثلاثة ممثلين هم مؤسسة LAFARGE SACS وجمعية البراءة للطفولة السعيدة وكذا أرملة الموظف. كل طرف من بين هؤلاء الأطراف الثلاثة يقدم مساهمة أساسية في العملية:

- مؤسسة LAFARGE SACS تعنى بالأعمال التي تحترم المعايير الدولية للمجموعة فيما يتعلق بالسلامة والمعدات التي تشكل الحضانة وتأجير المباني لمدة عامين.
- جمعية البراءة للطفولة السعيدة والتي تحوز على موافقة الجهات الرقابية تساعد المدير المستقبلي للحضانة خلال السنوات الأولى وترافقها في جهودها للحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة.
- تضمن أرملة الموظف الإدارة المشتركة للحضانة خلال السنوات الأولى، ثم ستم إدارتها بشكل مستقل.

كما تضمن كذلك مؤسسة LAFARGE ومن خلال مكتب الخدمات الاجتماعية تغطية جزء من رسوم الاشتراك في الحضانة لموظفيها.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تنظيم "حصص للسلامة العامة" في الحضانة لصالح الأطفال من قبل موظفين متطوعين، تهدف هذه الحصص إلى التوعية والتنظيف في مواضيع الصحة والسلامة والعامة، التغذية، منع الحوادث المنزلية، السلامة على الطرقات... الخ

تم افتتاح دار الحضانة الذي يتسع لـ 200 طفل ويضمن 8 مراكز شغل مباشرة، كما يتم العمل على افتتاح دارين للحضانة إحداهما بولاية مسيلة بالتعاون من جمعية محلية.

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى واقع التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية سواء على مستوى الدولة من خلال مشاريع القوانين المحلية والاتفاقيات الدولية، وكذا المؤسسات التي تم استهدافها بمجموعة من المشاريع الإقليمية والدولية بهدف إنشاء مجموعة من المؤسسات الرائدة التي ستتفكّل بدعم باقي المؤسسات من أجل السعي نحو اعتماد معيار ISO26000، كما وتطرقنا إلى بعض النماذج الناجحة لممارسات حسنة في ميدان المسؤولية البيئية والاجتماعية لمؤسسات تنشط بالسوق الجزائري.

خاتمة الفصل

بروز مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة على ساحة إدارة الأعمال، جعلنا ننظر للمؤسسة من زاوية أخرى مغايرة لما درجت عليه العادة في نظرية المنظمة، إدراج البعد البيئي والبعد الاجتماعي كأبعاد جديدة على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار، وكذا الأخذ في الحسبان تطلعات الأطراف ذات المصلحة والعمل على تحقيقها، كل هذا غير منطوق عمل المؤسسة من خلال تغيير رسالتها وأدائها، ففي سبيل التوجه نحو اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية والحصول على معيار ISO26000 يجب على إدارة المؤسسة أن تلتزم بهذا المشروع وتفتتح به، وكذا عليها أن تشرك الموظفين وتوضح لهم أهم الأهداف والنتائج المتوخاة من خلال هذا المشروع، وهذا عبر إنشاء ميكانيزمات هيكلية للاتصال المتبادل بين الإدارة والموظفين، كما على المؤسسة أن تغير من نظام الرقابة والتقييم وهذا عبر إنشاء مؤشرات تقييم أداء المستدام الذي يشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في آن واحد.

تهدف المؤسسة للبقاء في السوق، هذا الهدف يجعلها تبحث في تعزيز شرعية وجودها، هذه الشرعية تستمد من المجتمع الذي تعمل فيها المؤسسة، وعليه فعلى المؤسسة مواءمة نشاطها بما يخدم تطلعات وتوجهات هذا المجتمع كما وعليها الأخذ بعين الاعتبار التركيبية الثقافية لهذا المجتمع وكذا السمات والأبعاد المكونة لهذه الثقافة.

الفصل الثاني

فهرس الفصل الثاني

تمهيد
المبحث الأول: مدخل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية
المطلب الأول: مفهوم الثقافة وخصائصه
المطلب الثاني: اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة
المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها
المبحث الثاني: الثقافة الوطنية والتعدد الثقافي
المطلب الأول: العولمة وبعدها الثقافي
المطلب الثاني: الثقافة الوطنية وأثرها في المؤسسة
المطلب الثالث: إدارة التعدد الثقافي كعامل لتقليص الصدام الثقافي
المبحث الثالث: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية والتنظيمية وأدوات قياسها
المطلب الأول: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية
المطلب الثاني: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة التنظيمية
المطلب الثالث: أدوات قياس الثقافة التنظيمية
المبحث الرابع: الثقافة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
المطلب الأول: ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في ثقافة المؤسسة
المطلب الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة وأدوات قياسه
المطلب الثالث: المقاربة المعيارية للالتزام التنظيمي لدى الموظفين ISO 10018
المبحث الخامس: مقومات الثقافة الجزائرية
المطلب الأول: خصائص الثقافة العربية والإسلامية
المطلب الثاني: خصائص وسمات الثقافة الجزائرية
المطلب الثالث: أثر الثقافة الجزائرية في تسيير المؤسسات
خاتمة الفصل

تمهيد

ينقسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث رئيسية، ينطلق المبحث للبحث في أصول مفهوم الثقافة لدى الكتاب الأوائل الذين تناولوا هذا المفهوم قصد التبين من ماهيته التي لمسنا أنها سيستشكل علينا فهمها في حالة ما إذا لم نرجع إلى أصل المفهوم، كما يكمن هدف أصيل من وراء الرجوع إلى أصول مفهوم الثقافة، وهو فهم السبب الحقيقي الذي يقف وراء استقدام نظرية المنظمة لهذا المفهوم والاستفادة منه لتحليل الظواهر التنظيمية التي لم تجد لها نظرية المنظمة تفسيراً. لنختتم هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وذكر أنواعه. نشرع بعدها في التطرق إلى المبحث الثاني الذي يدور موضوعه حول الثقافة الوطنية والتعدد الثقافي، هذا الموضوع الذي أصبح إشكالية رئيسية وهو أحد حتميات العولمة وأحد مفرزاتها، نظراً لغياب الحدود في تعامل المؤسسات وكذا لاختلاط رؤوس الأموال وحركة رأس المال البشري، وظهور المؤسسات متعددة الجنسيات. لنمر بعدها إلى المطلب الثالث الذي يعد محور هذا الفصل، والذي يتناول النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة، إذ نتطرق من خلاله إلى النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة التنظيمية وكذا الثقافة الوطنية ونختتم بالتعدد الثقافي. كما يتطرق هذا الفصل إلى العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية والاجتماعية، وكيف يتفاعل هذان المفهومان من أجل ترسيخ الممارسات المسؤولة في المؤسسة، كما نستفيد من مفهوم الالتزام التنظيمي في فهم الآلية التي من خلالها يمكن إشراك الموظفين في تحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية، وهذا بالاعتماد على معيار ISO10018. نختم الفصل الثاني بعرض أهم خصائص وسمات الثقافة الجزائرية وبعدها العربي والإسلامي، ثم نبحت في أثر هذه الثقافة على نمط تسيير المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية

نحرص في هذا المبحث الذي يعتبر مدخلا لمفهوم الثقافة التنظيمية على الرجوع إلى مصادر هذا المفهوم، نستهل هذا المبحث بتعريف مفهوم الثقافة وذكر خصائصه، ثم نحاول توضيح الأسباب التي جعلت نظرية المنظمة تتبنى مفهوم الثقافة، الأمر الذي ترتب عنه ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية، هذا المفهوم الذي سنعرض أهم التعارف المقدمة له وكذا مختلف أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة وخصائصه

يلقى مفهوم الثقافة قبولا واسعا من طرف الباحثين والكتاب على اختلاف ميولهم الفكرية والعلمية، إلا أنه لا يسلم كذلك من بعض اللبس والاختلاف، فلقد أحصى كل من Kroeber & Kluckholm في كتابهما "Culture, a critical review of concept and definitions" أكثر من 160 تعريف لمفهوم الثقافة، تم تبويبها لتشمل مختلف الاهتمامات الرئيسية¹، كما أن المدقق في تاريخ مفهوم الثقافة وتطوره يلاحظ كما هائلا من الجدل حول ماهية الثقافة وحدودها، امتد ليصل إلى الاختلاف بين الكتاب الألمان والإنجليز والفرنسيين والأمريكيين، وشمل أيضا إشكالية الحضارة civilisation والثقافة culture، أين يحصر Pierre-noël Denieuil الجدل ويلخصه في تيارين أساسيين، الأول يتبع المنهج الكانطي (Kantian) والذي يعتبر الثقافة ارتقاء للعقل البشري ويمتد ليشمل المعرفة والتراث البشري الفني أو العلمي، أما التيار الثاني فيعتبر الثقافة نتاج تفاعل اجتماعي وعليه تدخل ضمن اهتمامات الأنثروبولوجيا وعلوم الاجتماع². أشار كذلك E.Morin أن الثقافة تشمل خمسة مفاهيم في أربعة مجالات بحثية³.

كما يقترح كذلك Duijker & Frijda مقاربتين كليتين لدراسة مفهوم الثقافة⁴: الأولى تقوم على الثقافة من خلال النهج الاستنباطي لرصد مختلف مكونات الهياكل الاجتماعية والسلوك الجماعي، حيث تعتبر هذه المقاربة أقدم مقارنة، أين تقترح دراسة الطابع الوطني الموروث والعرق مما يسهل فهم الثقافة

¹ C.E. Kluckholm & A.L. Kroeber, *Culture, a critical review of concept and definitions*, Paper of the Peabody museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, USA, 1952, vol XLVII, N°1, 223 pages.

² Pierre-noël Denieuil, *La culture, les cultures et le lien social : les échelles d'observation d'une notion*, Revue des Sciences Sociales « Éthique et santé », Université Paris 5 – René Descartes, Centre de Recherche sur les Liens Sociaux (UMR du CNRS n° 8070), 2008, n° 39, p 160.

³ Morin Edgar. *De la culture analyse à la politique culturelle*. In: Communications, 14, 1969. La politique culturelle. pp. 5-38

⁴ Duijker H. C. J. et Frijda N. H, *National character and national stereotypes*, North-Holland Publishing Company, Amsterdam, 1960, p 238.

الفردية. بعبارة أخرى تلخصت الدراسات والأبحاث الأولى لمفهوم الثقافة حول البحث في الفروقات الموجودة بين ثقافات الدول على أساس عرقي.

أما المقاربة الثانية فتقوم على أساس الشخصية من خلال نهج استقرائي يعتمد على ملاحظة وقياس عينات من الأشخاص وهذا في سبيل تعميم نتائج البحث لفهم الثقافة الوطنية.

أما بالنسبة لـ D'IRIBARNE فيرى أن مفهوم الثقافة دخل في نطاق جدل، إذ يعتبر أن العلاقة بين الثقافة والقيم والهويات المشتركة والعادات والمصالح غالبا ما تكون موضوعا للجدل⁵. من جهته فإن TROMPENAARS يعتبر أن أي تعريف يقدم لمفهوم الثقافة فهو بحد ذاته منتج ثقافي⁶.

بعيدا عن التعمق في الجدل القائم حول مفهوم الثقافة، يعتبر الأنثروبولوجي البريطاني E.B. Taylor أول باحث أعطى تعريفا صريحا لمفهوم الثقافة، وهذا في كتابه *Primitive Culture (vol 1)* سنة 1871، أين استلهم تعريفه من أعمال Gustav Klemm المنشورة في سلسلة كتبه *Histoire universelle de la culture de l'humanité*، حيث عرف الثقافة على أنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"⁷، كما يعتبر كذلك Boas أول من أشار إلى خصوصية كل ثقافة واختلافها عن الأخرى إذ طرح مفهوما جديدا للنقاش والبحث وهو *relativisme culturel*.

إذ يعبر عن هذا Denys Cuhe فيقول: " كانت كل ثقافة بالنسبة إليه وحدة متفردة بخصوصياتها، كان انتباهه منجذبا وعفويا إلى الفردية الثقافية. فقبله لم تكن استقلالية الثقافة موضوعا للمعالجة من قبل الباحثين، وكان كل جهده منصبا على البحث فيما يصنع وحدتها، وهذا هو لب اهتمامه، لا بوصف الظواهر الثقافية وحسب بل بفهمها، وذلك بوصلها بالكل الذي به ترتبط. إنه لا يبتسر تفسير عادة معينة ما لم تتم إحالتها إلى سياقها الثقافي. كما يتعلق الأمر أيضا بفهم الكيفية التي بها يتكون التوليف الأصلي الذي تمثله كل ثقافة وما يصنع تجانسها... لكل ثقافة "أسلوب" معين يعبر عن نفسه عبر اللسان والمعتقدات والعادات"⁸

⁵ PH. D'IRIBARNE, *Culture et mondialisation*, Ed Seuil, France, 1998, p 11.

⁶ F. TROMPENAARS, *L'Entreprise multiculturelle*, Ed Maxima, Paris-France, 1994, p 51.

⁷ Edward .B. Taylor, *Primitive culture : researches into the development of mythodology, philosophy, religion, art, and custom*, Ed john Murray, Albemarle Street, London, 1871, Vol 1, p01.

⁸ دنيس كوش، *مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية*، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب، المنظمة العربية للترجمة، بيروت-لبنان، 2004، ص ص 39-41.

قدمت Benedict مفهوم النمط، وهي فكرة تكوين العوامل الثقافية التي تعتبر موطن نشأة شخصية المجموعة والفرد، أين تقوم المؤسسات بخلق وحدة نفسية، تعكس هذه الوحدة الشخصية، لذلك وجهت Benedict بحوثها نحو دراسة "الأنماط الثقافية" التي تتسم بتوجهاتها العامة واختياراتها الهامة التي تتخذها من بين جميع الخيارات الممكنة. بناء عليه يمكن القول بأن كل ثقافة متماسكة لأنها متسقة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، هذه الأهداف لا تكون متعلقة فقط بالأفراد بل أيضا من خلال المؤسسات التي تشكل سلوك الأفراد، وفقا للقيم السائدة في المجتمع. كل ثقافة لديها نمط متماسك إلى حد ما من الفكر والعمل، ويقدم منهج يتسم باللاوعي لجميع أنشطة الحياة⁹.

إذ تستند الثقافة إلى وجهتين رئيسيتين: الأولى هي الشخصية التي تميز كل فرد عن الآخر، فكل فرد يملك شخصية لها مجموعة من الخصائص والمميزات تجعله يتفرد بها ويختلف عن الأفراد الآخرين، أما الثانية فهي الطبيعة البشرية العامة، بعبارة أخرى الخصائص التي يشترك فيها كل الأفراد حول العالم، هناك قيم تتبع من الفطرة الإنسانية لا تخضع لخصائص البيئة أو العرق يشترك فيها كل الأفراد حول العالم مهما اختلفت مرجعياتهم الفكرية والعرقية. وعليه يمكن أن نستنتج أن الثقافة يمكنها أن تكون مكتسبة كذلك، يكتسبها الفرد ويستمددها من خلال احتكاكه ببيئته الاجتماعية التي تحكم تصرفاته وتعامله مع باقي الأفراد. لا يمكن التطرق لموضوع الثقافة دون الحديث عن مساهمة Durkheim¹⁰ الذي وضع "نظرية الوعي الجماعي" «conscience collective»، والذي ذهب إلى القول بأن في كل مجتمع يوجد وعيا جماعيا يتشكل من التمثيل الجماعي، القيم والمبادئ والمشاعر المشتركة لجميع الأفراد في هذا المجتمع، يشير Durkheim إلى أن المجتمع الجماعي يسبق الفرد فهو الذي يحقق وحدة وتماسك المجتمع. لذا فإن المجتمع في هذه الحالة يصبح مرجعية بالنسبة للفرد الذي يتخذ كوسيلة لتقييم تصرفاته.

كما عرف Kovairon الثقافة على أنها تلك القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي، وبجملته موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر¹¹.

⁹ Benedict . R, *Patterns of Culture*, Houghton Mifflin Company, Boston-USA, 1934, p 24.

¹⁰ Durkheim.E, *De la division du travail social*, Edition les Presses universitaires de France, France, 1967.

¹¹ KOVAIRON.F & KELL.V, *Historical Hateriral*, Edition Progress Publishers, Moscow, 1973, p 34.

ومن التعريفات الشهيرة لمفهوم الثقافة، التعريف الذي قدمه كل من Kroeber & Klucichohn أين عرفا الثقافة على "أنها نسق تاريخي مستمد من الأساليب الظاهرة والكامنة للحياة، التي يشارك فيها كل أعضاء الجماعة أو بعضهم"¹²، في نفس هذا السياق عرف Linton الثقافة على أنها "مجموعة السلوكيات التي يتعلمها الإنسان في أي مجتمع بتلقينها من الكبار إلى الصغار".¹³

مواصلة البحث في مختلف التعاريف المقدمة لمفهوم الثقافة تقودنا إلى القول بأن مفهوم الثقافة له عدة أوجه تشترك فيها مختلف التعريفات، يمكن تلخيصها فيما ذهب إليه Kroeber et Kluckhohn، أين نذكرها في مجموعة من النقاط كالتالي:¹⁴

- الثقافة هي ثمرة تفاعل عدة مستويات من التكامل، أين تتموضع القيم في قلب هذه العملية.
- تستبعد الثقافة أي فكرة عن الذاتية (Innéité)، أي أن القيم والمعايير التي تحكم سلوكنا هي نتيجة للتعلم بين الأجيال، ومع ذلك، يمكن أن ينظر إليه كذلك على أنه نتيجة للجهود التي يبذلها مجتمع للسيطرة على بيئته. لذلك، من المهم لكل جيل أن يمرر إلى الجيل الذي يليه -من خلال الأسرة والمدرسة والمؤسسات المختلفة الأخرى- كل الأمور التي تم بناؤها والتوصل إليها، ليتمكن الجيل الجديد من الاستفادة منها وتعزيزها حسب ما يراه مناسباً لظروف عصره.
- الثقافة تطورية بالنظر إلى الروابط الوثيقة التي تحافظ عليها مع العوامل البيئية، والتغيرات الملحوظة في هذه البيئة تتطلب عملية دائمة من التنظيم. إذ يمكن اعتبار الثقافة إجابة جزئية لمجموعة من الأسئلة المطروحة المثارة من طرف مختلف الأوضاع البشرية.

في الأخير يبقى أن نقدم التعريف الذي أعطاه E.Schein لمفهوم الثقافة، إذ عرفه على أنه نموذج للافتراضات الأساسية التي تم ابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل مجموعة معينة، أثناء تعلمها حل مشاكل التكيف مع البيئة والتكامل الداخلي، هذا النموذج تم اختياره بما فيه الكفاية ليعتبر صالحاً وبالتالي يدرس للأعضاء الجدد كونه المنهج الصحيح لتصور والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل.¹⁵

يمكن أن نلخص مجمل الدراسات حول مفهوم الثقافة في ثلاثة تيارات رئيسية:

¹² C.E. Kluckholm & A.L. Kroeber, *Opcit.*

¹³ Linton .R & Kardiner. A, *L'Individu dans sa société, Essais d'anthropologie psychanalytique*, Ed Gallimard, Paris, 1969.

¹⁴ C.E. Kluckholm & A.L. Kroeber, *Ibid*, p 317, p 318.

¹⁵ E. H. Schein, *Organisation culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985, 358 pages, in R. Calori et T. Atamer, "L'action stratégique", Editions d'Organisation, Paris 1986, 296 pages, p.205.

الأول: التيار الإيجابي للثقافة positiviste: يتميز هذا التيار بالطابع العلمي، إذ يقوم بقياس الثقافة استنادا إلى متغيرات مختلفة باعتباره مفهوما قابلا للقياس، يمكن ملاحظته والتحقق منه.

الثاني: التيار البنائي للثقافة constructiviste: يستند هذا التيار إلى المنهج الوصفي والتركيز على الملاحظة المباشرة للأفراد ثم يتم تحليل النتائج التي تكون ذات طبيعة نوعية.

الثالث: التيار الأنثولوجي onthologique: يتناول دراسة الثقافة باعتبارها مسارا خلاقا وليس مجرد نظام يضم مجموعة من القيم والمعتقدات، وفقا لهذا التيار فإن التصور ليس مجرد عملية سلبية من تلقي الواقع.

يستند هذا العمل إلى التيار الأول الذي يركز على المنهج العلمي في دراسة مفهوم الثقافة بالإضافة إلى أننا ننبنى التعريف المقدم من طرف Schein والذي يمثل الجانب الديناميكي لمفهوم الثقافة، أين يلائم إلى حد بعيد الدراسة المقدمة في هذا العمل من خلال كونه يشمل البعدين الداخلي والخارجي، فمن جهة يعتبر Schein أن مفهوم الثقافة يمتلك خاصية التكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي، كما أنه يملك كذلك خاصية الاندماج والتكامل الداخلي، والذي يعتبر قاسما مشتركا مع مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة والمبنية على أساس نظرية الأطراف ذات المصلحة، كما أننا سنعتمد عليه فيما سيراد من عناصر البحث وخاصة الجانب التطبيقي.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف انفرد عن باقي التعاريف باشماله للبعدين الداخلي والخارجي، الأمر الذي غاب عن باقي التعريفات والتي اقتصرت على البعد الداخلي فقط، كما أن هذا التعريف أعطى لمفهوم الثقافة صبغة السيرورة التي تهدف إلى تحقيق الفعالية في النشاط والتعاطي مع المشاكل المطروحة، بالإضافة إلى كون أن Schein قد اقترح نموذجا ثقافيا يتكون من ثلاث مستويات أساسية:

شكل (1-2): مستويات الثقافة المقترحة من طرف E.Shein

المظاهر العلنية	يصعب فهمها وتحليل رموزها
المعتقدات والقيم المشتركة	القيم التي يتم تبنيها
الافتراضات الأساسية	والتي تعتبر المصدر الرئيسي للقيم والسلوك

Source: E. H. Schein, *Organisation culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, 358 pages, in R. Calori et T. Atamer, "L'action stratégique", Editions d'Organisation, Paris 1986, p26.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا التفاوت القائم بين المستويات المختلفة للثقافة:

- **المستوى الأولي:** تعداد مختلف التصرفات المظاهر العلنية.
- **المستوى الثاني:** شرح أسس هذه التصرفات والمظاهر العلنية والتي تكمن أساسا في المعتقدات والقيم المشتركة.
- **المستوى الثالث:** التفسير الجماعي للواقع والذي يتم من خلال عملية التكيف معه.

المطلب الثاني: اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة

اهتمت نظرية المنظمة بمفهوم الثقافة الذي هو في الأساس مفهوم دخيل عليها، كما تم الإشارة له في المطلب السابق إذ أن مفهوم الثقافة هو مفهوم أنثروبولوجي في الأصل، أين استلهمت نظرية المنظمة هذا المفهوم وجعلته ضمن اهتماماتها، إذ اعتبرت الثقافة كعامل تأثير على المؤسسة استفادت منه النظرية الواقعية، لكنها لم توضح مدى تأثير هذا العامل بالضبط، امتد بعده الاهتمام وتواصلت الأبحاث لترتكز أساسا حول تأثير الثقافة الخارجية أو ثقافة المجتمع على المنظمة دون الخوض في ثقافة المؤسسة في حد ذاتها.

بالعودة إلى ما قبل اعتماد مفهوم الثقافة من قبل نظرية المنظمة، فإن النظرة للمنظمة تطورت لتشمل

ثلاثة محطات أساسية، يشرحها E.Godelier كالتالي:¹⁶

العائلة: باعتبار المدير هو الذي يتحكم بسير العمل وكذا التفكير وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المؤسسة، وهذا من خلال الصلاحيات التي يكتسبها والتي تخول له اتخاذ القرارات من منطلق السلطة الهرمية القوية التي ميزت هذه الفترة (فترة هيمنة المقاربة الكلاسيكية)، أما باقي أعضاء المؤسسة فلهم المجهود البدني، ولكن يحضون بحماية ورعاية المدير الذي يعتبر بمثابة الأب لهم.

المنزل: تغيرت النظرة للمؤسسة من العائلة إلى المنزل الذي يحيط ويحمي ويوحد العمال، أي مشاكل تظهر خلال العمل يجب حلها سوياً، مع حلول الكساد سنة 1930 أصبح من الضروري تحفيز العمال من أجل تحسين الأداء كما استوجب الاعتماد على عناصر مثل جودة المنتج والعلامة التجارية والتكنولوجيا من أجل تحقيق هذا الهدف.

الفريق: تحول مسير المؤسسة إلى رمز للاستقرار والتوحد مع بداية الثمانينات وهذا في نظر العمال الذين يهدفون إلى التوحد والتنسيق والانسجام، هذا المسير أصبح قائداً يتم اختياره بالإجماع من طرف باقي العمال نظراً لخصائصه وصفاته التي لا تضع مجالاً للنقاش إذ هي غير موجودة في باقي العمال، من جهتهم يجب أن يتميزوا بالمرونة وردة الفعل والتحفيز، كما أن العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال تبنى على أساس الولاء والوفاء للمؤسسة ولقائدها وكذا الثقة التي تضعها المؤسسة فيهم.

هذا الواقع الجديد استدعى ضرورة اعتماد طرق جديدة لتفسير وفهم المناخ الداخلي وطريقة العمل في المؤسسة. رافق هذه الحالة نجاح النموذج الياباني الذي منح دفعة قوية للتوجه نحو اعتماد مفهوم الثقافة في بدايات الثمانينات، من خلال أعمال مهمة نذكر منها Ouchi¹⁷ وكذلك Pascale & Athos¹⁸، تجدر الإشارة إلى أن كتابا وباحثين لفتوا الانتباه لهذا المفهوم وضرورة اعتماده، من خلال أعمال نشرت في سنوات السبعينات نذكر منهم Turner، Eldridge & Crombie، Handy، Pettigrew، Handerson، Silverzweig & allen.

¹⁶ Éric Godelier, *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?*, Revue française de gestion 2009/2 (n° 192), p 98.

¹⁷ Ouchi, G.O. *Theory Z: how american busniss can meet the japanese challenge*, Addison-Wesley Pub, USA, 1981.

¹⁸ R. T. Pascale & A. G. Athos, *Simon & Schuster, The art of Japanese management*, Edition addision-wesley reading, NewYork-USA, 1981, 283 pages.

لكن ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة كان سنة 1981، إذ كان أول ظهور لهذا المفهوم في الصحف والمجلات المتخصصة مثل مجلة Business Week، وكذلك كتب مهمة نذكر منها كتاب Corporate culture لكل من Deal & Kennedy وكذا كتاب In search of excellence لكل من Peters & waterman أين تم إدراج عامل "القيم المشتركة" إلى العوامل التي تميز المنظمات المتميزة¹⁹، بالإضافة إلى كتاب The organizational unconscious, How to create the corporate culture you want and need لكل من Allen & Kraft²⁰، بعد هذا وفي سنوات التسعينات استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل لتحليل سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم.

إذ أصبح ينظر للثقافة التنظيمية على أنها عنصر توازن في العمل، فحسب G.de Terssac & C.Chadaud فإن كفاءة أي نظام تركز على مسارات إشراك أعضاء فريق العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، عملية الإشراك تحتاج إلى مرجعية هذه المرجعية يجب أن تكون محل اجماع جميع أعضاء فريق العمل وهذا لا يتوفر إلا في مفهوم الثقافة التي تسمح بضبط قرارات كل فرد من أفراد الفريق بناء على المعلومات التي يمتلكها باقي الأعضاء، هذا ما يسمح بتقليص الارتباط المعرفي الذي يحدث في حالة عدم تبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق الواحد²¹. كما أن هذه المرجعية يمكن أن تؤدي دورا محورا يستند إليه أفراد فريق العمل في حال غياب القواعد والإجراءات المكتوبة.

بالرجوع إلى جذور مفهوم الثقافة التنظيمية نرى بأن M.Thévenet قد أشار بضرورة التفريق بين تيارين اثنين: الأول وهو النظريات المفسرة لمفهوم الثقافة من الجانب الأنثروبولوجي والذي يعتبر مصدر هذا المفهوم، والثاني نظرية المنظمة التي اهتمت بمفهوم الثقافة. في هذا الاتجاه يذهب Sackman إلى القول بأنه توجد خمسة تيارات أنثروبولوجية كبرى تعطي صورة عن حجم تنوع المناهج التي اعتمد عليها المنظرون في نظرية المنظمة من أجل بناء مفهوم عام للثقافة التنظيمية²²، يمكن شرح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹⁹ ذكر Peters & waterman سبعة عوامل تمتاز بها المنظمات الناجحة وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمية، النظام، الكفاءات، العمال، القيم المشتركة، الأسلوب.

²⁰ Allen, F.R., and C. Kraft, *The organizational unconscious. How to create the corporate culture you want and need*, Edition Englewood Cliffs, N.J-USA, 1982

²¹ Y.Pesqueux, *La culture nationale en science de gestion*, Master : Management interculturel, CESAG, Dakar, Sénégal, 2017, p 2.

²² Sackmann, S.A., *Uncovering culture in organizations*. *The Journal of applied behavioral science*, 27: 3, 1991, 295-317.

جدول (1-2): مختلف النظريات الأنثروبولوجية التي تم الاعتماد عليها من أجل تقديم تعريف للثقافة

<ul style="list-style-type: none"> - البحث في أصول تطور الثقافة. - الثقافة هي كلها تغطي السلوكيات وكذلك الإبداعات البشرية الأخرى. 	<p>نظريات التطور الثقافي Les théories de l'évolution culturelle</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تفضيل المنهج التاريخي للبحث عن أصول التطور الثقافي. - الثقافة هي شيء يخضع للفرد. 	<p>نظريات الخصوصية التاريخية les théories du particularisme historique</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة تشمل جميع القواعد التي تسمح للمجموعة أن تعمل كنظام. - الثقافة تأتي بعد الاجتماعي في سلم الاهتمامات - الثقافة تقوم بوظيفة في المجتمع على مستوى احتياجات الأفراد. 	<p>النظريات الوظيفية Les théories fonctionnalistes</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تركز على كل ما ليس له علاقة بالأفراد. - الثقافة عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يمكن ملاحظتها، أن يلعب الأفراد دور الناقل لهذه الثقافة. - تقترح هذه النظرية جانبين رئيسيين: الأول يهتم بتفسير مفهوم الثقافة، أما الثاني فإنه يبحث عن أصل الثقافة والعوامل التي تؤثر عليه. 	<p>النظريات المادية للثقافة Les théories de matérialisme culturel</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تركز على العناصر التي يتقاسمها أعضاء المنظمة الواحدة: المعرفة، الأنماط الذهنية وأنماط التفكير. - الثقافة تتدخل بدون وعي في طريقة تصرف الأفراد. - تفترض الثقافة وجود كل متكامل، لكنها تهتم بالعمل الفردي من خلال مرجعيات مشتركة. 	<p>النظرية المثالية للثقافة Les théories de l'idéalisme culturel</p>

Source: SACKMANN Sonja, *Cultural knowledge in organizations: Exploring the*

collective mind, Sage Publications, Inc, 1991. 221 pages.

استنادا إلى الجدول السابق الذي يظهر مختلف المقاربات الأنثروبولوجية التي تم الاعتماد عليها في صياغة مفهوم الثقافة التنظيمية، قام كل من Allaire & Firsirotu بمحاولة تكييف مختلف هذه المقاربات الأنثروبولوجية لتتوافق مع نظرية المنظمة كامتداد للثقافة التنظيمية، والنتيجة موضحة في الجدول الموالي:

جدول (2-2): النظريات التي اعتمدت عليها نظرية المنظمة في بنائها لمفهوم الثقافة التنظيمية

البحث في خصوصيات الثقافة التنظيمية من خلال الاستفادة المثلى من المواد الثقافية المتاحة	الخصوصية الثقافية Particularisme culturel
تترجم الثقافة الرابط الموجود بين المصالح الفردية، التي تسمح للأفراد بالتعايش فيما بينهم	المقاربة الوظيفية Le fonctionnalisme
تنظر للثقافة من خلال مكوناتها: الرموز، الطقوس والقيم	المادية الثقافية Le Matérialisme culturel
تركز على التمثيلات، المرجعيات والافتراضات التي تقوم عليها تصرفات الأفراد	المثالية الثقافية L'Idéalisme culturel

Source: SACKMANN Sonja, *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, Sage Publications, Inc, 1991. 221 pages.

يرى على هذا الأساس E.Godelier أن الهدف الحقيقي من تبني نظرية المنظمة أو إدارة الأعمال بصفة عامة لمفهوم الثقافة هو ضبط طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالخصوص الوصول إلى جعل سلوك الأفراد لا إرادي أو شبه أوتوماتيكي تجاه مختلف الحالات اليومية التي تواجههم أثناء العمل. وعليه تنشئ ثقافة المؤسسة نموذجاً للإجابات التي تعتبرها ملائمة. ينبه Godelier إلى أن الملائمة هنا لا يقصد بها الحقيقة المسلم بها، ولكن تعتبر "طريقة حسنة للممارسة أو التفكير"²³.

من الضرورة بمكان الإشارة إلى الأهمية الكبرى لمفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيره على مسار التعلم الوظيفي والتغيير التنظيمي²⁴. كما تلعب الثقافة دور المرجعية في المؤسسة، هذا الدور يختزل ضمنه النظرة الشاملة للمؤسسة التي لها بعد تاريخي، كما أن هذا الدور يستند إلى عناصر أهمها العادات اليومية والرموز، هذا الدور يمنح للمؤسسة صبغة اجتماعية يصعب تغييرها أو تعديلها²⁵. تستند الإدارة إلى هذه المرجعية من أجل ضبط سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعليه تلعب الثقافة دور الرقابة غير الرسمية الذي يكمل نظام الرقابة الرسمي، إذ يقع السلوك الغير مقبول تحت طائلة الاستهجان والاستتكار من قبل باقي الأفراد.

²³ Éric Godelier, *Opcit*, p 104.

²⁴ Y.Pesqueux, *Opcit*, p 2.

²⁵ Y.Pesqueux, *Ibid*, p3.

كل ما تم إيرادها سابقاً، يمكن أن نختزله في الخلاصة التي توصل إليها M.Thévenet إذ يعتبر أن مفاهيم المؤسسة ستتغير بعد أن استعارت نظريات إدارة الأعمال مفهوم الثقافة²⁶. وهذا ما حصل بالفعل، إذ أن اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة، ثم ظهور مفهوم جديد هو الثقافة التنظيمية، جعل واقع المؤسسة ومفاهيمها تتغير بشكل جذري. إذ تجدر الإشارة هنا إلى أن نظرية المنظمة أصبحت تستند إلى مقاربتين رئيسيتين في تفسير العلاقة بين المؤسسة والثقافة: الأولى تهتم بالسمات الرئيسية لكل مؤسسة والتي تعتبرها نابعة مباشرة من التأثير المباشر للعوامل الثقافية، أي أن هذه المقاربة تعتمد على متغير الثقافة لتفسير كل التغيرات والمشاكل والفروقات الحاصلة داخل المؤسسة.

بالمقابل فإن المقاربة الثانية تسلط الضوء على الجانب العقلاني للمؤسسة الذي يحاول تجنب الحتمية الثقافية، إذ تتجه هذه المقاربة إلى القول بأن المؤسسة مبنية على أسس عقلانية تتلخص في نظم اتخاذ القرار والأهداف والهيكل التنظيمية ومسارات وإجراءات العمل الخ
وعليه يصبح من الضروري طرح سؤال مهم وهو **مفهوم الثقافة في نظرية المنظمة، أو ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية؟**

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها

يشير E.Morin²⁷ إلى صعوبة تعريف مفهوم الثقافة في حد ذاته، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية. بحث سريع في تعاريف الثقافة التنظيمية يمكن أن نستخلص من خلاله نتيجة عامة وهي تعدد التعاريف واختلافها، هذا التعدد والتنوع في التعاريف يبرره M.Thévenet من خلال ثلاث عوامل نعرضها كما يلي:²⁸

- مفهوم الثقافة من جانبه الانثروبولوجي له عدة أسس نظرية تختلف فيما بينها وهذا ينطبق كذلك على نظرية المنظمة وإدارة الأعمال بصفة عامة.
- يتناول الباحثون موضوع الثقافة كل حسب ميوله النظري.

²⁶ Thévenet, M, *La culture d'entreprise*, Edition PUF, Paris-France, 2010, 128 pages.

²⁷ Morin Edgar, *Opcit*, pp. 5-38

²⁸ Thévenet, M, *Opcit*

- مفهوم الثقافة في حد ذاته، ففي مجال إدارة الأعمال الثقافة تعتبر مضمونا قابلا للوصف، يخص كل مؤسسة ويفرقها عن المؤسسات الأخرى، كما أن مفهوم الثقافة يعتبر طريقة لوصف المؤسسة وفهم الجانب البشري الذي يشكلها.

لعل أشهر تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية هو التعريف الذي اقترح من قبل Peters & Waterman، إذ يعتبر أول تعريف صريح للثقافة التنظيمية أين يعتبران أن الثقافة تمثل "نظام القيم السائدة بالمؤسسة، والذي يعبر عنه من خلال الإنتاج الثقافي للأفراد داخل المؤسسة، هذا الإنتاج يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات السائدة داخل المؤسسة، والذي يميزها عن باقي المؤسسات".²⁹ كما أشار Cameron & Quinn إلى أن " الثقافة التنظيمية تظهر من خلال القيم السائدة في المؤسسة وكذا لها علاقة مباشرة بنمط القيادة، بالإضافة إلى الرموز واللغة، الإجراءات الروتينية وكل ما يجعل المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات"³⁰. عرفها كذلك W.Ouchi على أنها " الثقافة التي تضم مجموعة القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي من خلالها تتحدد طبيعة النشاط والإجراءات والسلوك داخل المؤسسة، أين يعتمد المدراء في تفسير نمط تفكير الموظفين على تصرفات هؤلاء، كما أن هذه الأفكار تنتقل إلى الأجيال القادمة من الموظفين"³¹.

كما أشار Deal & Kennedy إلى أن مفهوم الثقافة هو مزيج من القيم، الأساطير، الأبطال، الرموز التي تشكل المؤسسة³². كما قدم J.H.Martin تعريفا لمفهوم الثقافة فيقدمها على أنها مجموعة مشتركة من المواقف والقيم والمعتقدات التي توجه أعضاء المؤسسة³³. في نفس السياق قدم N.Lemaître تعريفا مهما لكونه يلخص عدة تعاريف، إذ عرف الثقافة على أنها نظام التمثيل والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة³⁴.

يتضح لنا من خلال التعاريف الواردة أن ثقافة المؤسسة ماهي إلا ذلك النظام المتكامل الذي يؤطر ويوجه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة.

²⁹ Tom Peters et Robert Waterman, *in search of excellence*, new York, Harper and Row, 1982; "le prix de l'excellence", InterEditions, 1983, 359 pages.

³⁰ CAMERON et QUINN, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Ed John Wiley & Sons, 2011, p 4.

³¹ W.Ouchi, *Opcit*.

³² M. Bosche, *Corporate culture, la culture sans histoire*, revue française de gestion, n° 47-48, septembre-octobre, 1984, pp.29-38.

³³ J.H. Martin, *Managing specialized corporate cultures, gaining control of the corporate culture*, Jossey Bass Publishers, 1985, pp.148-162.

³⁴ N. Lemaître, *La culture d'entreprise, facteur de performance*, Gestion, février, 1985, pp.19-25.

وامتدادا لتعريف E.Schein للثقافة والذي تم عرضه في النقطة السابقة، يعرف هذا الأخير الثقافة التنظيمية على أنها " المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم "، كما عرفها كذلك على أنها " مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة"³⁵.

من الملاحظ أن أغلب التعاريف أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تعطي للمؤسسة صبغة خاصة تجعلها تختلف عن المؤسسات الأخرى، وهذا لكون أن الثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه الأفراد والمدراء من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية (يكتسبونها من الثقافة السائدة في المحيط الخارجي) قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتمامها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

يظهر M.Ruffat أن مفهوم الثقافة التنظيمية يغطي ثمانية معاني رئيسية، هي كالتالي:³⁶

- رؤية توافقية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- الثقافة صورة بيولوجية تؤكد على البعد الحي والمنظم والمستقل للمؤسسة.
- الثقافة تصنع الفرق، لأنها تمكن من التفكير في خصوصيات كل مؤسسة مقارنة بالبقية.
- تعتبر الثقافة رافعة جديدة للسلطة إذ تقدم للمسير تقنية متجددة للقيادة تحل مكان الطرق البيروقراطية المبنية على العلاقات الهرمية.
- تشكل الثقافة عائقا أمام التغيير، خاصة عندما يحد التقليد من الابتكار.
- تشكل الثقافة مصفوفة ذات عدة مدخلات، يتم استيعاب هذه المصفوفة من قبل الأفراد داخل المؤسسة، التحكم في هذه المصفوفة ومدخلاتها يمكن من السيطرة على قلب السلوكيات الفردية داخل المؤسسة.
- تعتبر الثقافة وسيلة للتحفيز وصنع المعنى الذي يعزز مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، أين تصطف الثقافة كآلية مع باقي الآليات الكلاسيكية والعقلانية للتحفيز والمراقبة.
- تمثل الثقافة بعدا آخر من أبعاد المؤسسة بالإضافة إلى البعد التقني والاقتصادي.

³⁵ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 257.

³⁶ Éric Godelier, Opcit, p100.

تجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية شهدت عدة تقسيمات، نعرضها على سبيل الذكر لا الحصر،³⁷Hofstede, Neuijen, Ohayv, Daval et all ،³⁸O'reilly, Chatman et Caldwell ،³⁹Patterson, West, Shackleton et all ،⁴⁰Quinn et McGrath ،.... إلخ، نتج عن هذه التقسيمات عدة أنواع للثقافة، يعتبر من المفيد الاطلاع على هذه الأنواع وفهمها وتحليلها، إذ نعرض بعض التقسيمات التي تخدم العمل كالتالي:

استند Luthans في تقسيمه لأنواع الثقافة التنظيمية إلى عاملين رئيسيين:⁴¹

الأول: الإجماع ومدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الموظفين، ويتوقف هذا على مدى إطلاع الموظفين وتعرفهم على القيم السائدة في المؤسسة وكذا العمل بها، بالإضافة إلى إعداد نظام مكافآت يرتبط أساساً بنظام القيم في المؤسسة، يساعد على إدراكها وفهمها وتطبيقها، إذ تقدم على أساسه مكافآت وامتيازات للموظفين الملتزمين بالقيم.

الثاني: شدة الالتزام، وتتجلى من خلال تمسك الموظفين بالقيم والاعتقادات الحيوية السائدة في المؤسسة.

وعليه استخلص Luthans نوعين رئيسيين من الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية القوية وهي الثقافة التي تحظى بإجماع واسع لدى الموظفين في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز روابط التماسك بينهم وكذا تعزيز التزامهم بالقيم السائدة في المؤسسة. بالمقابل هناك ثقافة تنظيمية ضعيفة، وهي الثقافة التي لا تحرز إجماعاً لدى الموظفين إذ نجد أن قيمها السائدة مقبولة لدى البعض ومرفوضة أو متجاهلة لدى البعض الآخر، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت الموظفين داخل المؤسسة، وكذا ضعف التمسك والالتزام بالقيم السائدة لدى هذه الثقافة من طرف الموظفين داخل المؤسسة.⁴²

³⁷ HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV, DAVAL, et all, *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative science quarterly, 1990, pp 286-316.

³⁸ O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer, et CALDWELL, David F. *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of management journal, 1991, vol. 34, no 3, p. 487-516.

³⁹ PATTERSON, Malcolm G., WEST, Michael A., SHACKLETON, Viv J., et al. *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. Journal of organizational behavior, 2005, vol. 26, no 4, p. 379-408.

⁴⁰ QUINN, Robert E. et MCGRATH, Michael R. *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. 1985.

⁴¹ HODGETTS, LUTHANS, *International Management: Culture. Strategy and Behaviour*, 4th edition Newyork: Mc Graw-Hill, 2000, p 116.

⁴² HODGETTS, LUTHANS, *Opcit*, p 116, p 117.

نجد كذلك تقسيما آخر اشتهر بين أوساط الدراسات التي اعتنت بمفهوم الثقافة التنظيمية، إذ استند Handy في تقسيمه للثقافة التنظيمية إلى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على عكس التطلعات الحقيقية للتنظيم، على هذا الأساس استخلص Handy أربعة أنواع للثقافة التنظيمية:⁴³

ثقافة النفوذ: تشبه هذه الثقافة نسيج العنكبوت، حيث أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء محددين، كما أن القوة والنفوذ تتركزان في عدد معين من الأفراد، تسود هذه الثقافة عادة في المؤسسات التي تركز على شخص واحد يملك قوة وكاريزما في التسيير، تعزز هذه الثقافة قيم الرقابة والولاء للشخص، كما أن المؤسسات التي تسود فيها ثقافة النفوذ تتأقلم بشكل سريع مع التغيرات الحاصلة في المحيط نظرا لأن مركز اتخاذ القرار قريب من مركز الشبكة.

ثقافة الدور: تشبه هذه الثقافة المبعد اليوناني، أين تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، كما تعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة، تركز هذه الثقافة على الفصل ما بين الوظائف وكذا المهام والأدوار، كما تركز على احترام القواعد والتنظيمات السارية داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالأفراد. تمثل هذه الثقافة النموذج البيروقراطي الكلاسيكي للمؤسسة.

ثقافة المشروع (المهمة): تتجسد هذه الثقافة على شكل مصفوفة، تتميز بالترابط والتكامل ما بين أطرافها، يعزز هذا النوع من الثقافة قيم العمل الجماعي والتكاتف بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، يسود هذا النوع من الثقافة في المؤسسات التي تمتاز بديناميكية ومرونة عالية، بالإضافة إلى المؤسسات التي تمتاز بهيكله شبكية أو على شكل مصفوفة وكذا المؤسسات التي تعمل بنظام المشاريع.

ثقافة الفرد: تركز هذه الثقافة على الفرد وتحقيق المساواة بين الأفراد، كما تشجع قيم الابتكار والابداع واللامركزية، تستند هذه الثقافة على تحقيق أهداف الأفراد المكونين للمؤسسة، وعليه يشير Handy إلى أنه لا وجود إلى ندرة وجود هذه المؤسسات في الواقع نظرا لأن الهدف من إنشاء المؤسسة يكون أكبر من الأهداف الفردية للأفراد الذين يشكلونها.

يعتبر كذلك التقسيم الذي قدمه كل من Cameron et Quinn من أهم التقسيمات التي قدمت للثقافة التنظيمية، إذ قسما الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية، اعتمدا في تقسيمهما على نموذج القيم التنافسية (CVF) The Competing Values Framework الذي يركز على بعدين أساسيين، الأول

⁴³ C.KENNEDY, *Toutes les réponses aux grandes questions du management : les solutions proposées par les auteurs les plus connus*, Ed Maxima, 1996, pp 171-176.

يتشكل على المحور العمودي ويمثل بعد المرونة مقابل الثبات: مدى تركيز المؤسسة على المرونة والديناميكية مقابل تفضيل المؤسسة للاستقرار والثبات. أما الثاني: فيتشكل على المحور الأفقي ويمثل بعد التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي، هل تفضل المؤسسة التكامل والتركيز الداخلي أم تتجه نحو التكيف مع المحيط الخارجي. على هذا الأساس قدم Cameron et Quinn أربعة أنواع للثقافة، نذكرها كما يلي:⁴⁴

الثقافة الإبداعية: تمتاز الثقافة الإبداعية بلا رسمية الإجراءات واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية، تتمثل نقاط قوتها في سرعة التكيف مع التغيير والتركيز على الابتكار والابداع، تتميز هذه الثقافة بنمط قيادة يعزز قيم الابتكار التي تركز المبادرة والتغيير وكذا تحمل المخاطرة.

ثقافة السوق: تركز المؤسسة التي تسود فيها هذه الثقافة على المحيط الخارجي وبالأساس إنشاء وتعزيز الميزة التنافسية التي تضعها في مركز مريح بالنسبة للمنافسة، وكذا توسيع حصصها في السوق وتعظيم رقم الأعمال، كما تضع الزبون كأولوية. تركز ثقافة السوق أنماط قيادية تسعى نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف والتركيز على البعد الاستراتيجي الذي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

الثقافة الهرمية: تسعى هذه الثقافة إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال احترام الإجراءات والقواعد وكذا الرقابة المشددة. عادة ما تكون الإجراءات مكتوبة ومحددة مسبقا في المؤسسات التي تسود فيها الثقافة الهرمية، كما تسعى هذه المؤسسات إلى الاستقرار والنمطية في الأداء. تعزز الثقافة الهرمية الأنماط القيادية التي يتميز أصحابها بقدرة عالية على التنظيم والتنسيق مستعينين بالمراقبة المباشرة والإجراءات النمطية المكتوبة.

ثقافة المجموعة: تتميز هذه الثقافة بتشجيع العلاقات الغير رسمية وكذا اللامركزية والمرونة كما أن التوجه يكون نحو المبيئة الداخلية للمؤسسة، إذ تعزز هذه الثقافة الأنماط القيادية الأبوية، إذ تسهل المؤسسات التي تسود فيها هذه الثقافة العمل الجماعي وكذا تحسين أداء الموارد البشرية وترسيخ قيم الولاء والالتزام للمؤسسة.

⁴⁴ CAMERON et QUINN, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Ed John Wiley & Sons, 2011, pp 36-40.

اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة، جعل واقع المؤسسة ومفاهيمها تتغير بشكل جذري. إذ تجدر الإشارة هنا إلى أن نظرية المنظمة أصبحت تستند في تفسير الظواهر التي تحصل داخل المؤسسة إلى السمات الرئيسية لكل مؤسسة والتي تعتبرها نابعة من التأثير المباشر للعوامل الثقافية، وكذا نظام القيم المستمد من المجتمع الذي يعتبر الحاضنة الرئيسية للمؤسسة. وعليه يمكن الاستفادة من هذا التفصيل في فهم عملية اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة.

المبحث الثاني: الثقافة الوطنية والتعدد الثقافي

نتناول في هذا المبحث مفهوم الثقافة الوطنية ونبين أثرها على المؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة نظاماً مفتوحاً يعتبر جزء لا يتجزأ من نظام أكبر هو المجتمع، كما نتطرق إلى إشكالية العولمة وتأثيرها على الثقافة، وظهور مفهوم التعدد الثقافي الذي أتبعه مفهوم آخر هو التنوع الثقافي، ثم نتناول مفهوم إدارة التنوع الثقافي الذي يعتبر وسيلة للتقليل من أثر الصدام الثقافي الذي قد يحصل بين مختلف الثقافات الموجودة في بيئة واحدة.

المطلب الأول: الثقافة الوطنية وأثرها على المؤسسة

عرف Hofstede الثقافة الوطنية على أنها البرمجة الجماعية للأفراد من قبل الجماعة التي ينتمون إليها والتي تفرق بين مجموعة وأخرى. في نفس الاتجاه يذهب D'Iribarne إلى القول بأن الثقافة الوطنية تتعلق بسياقات التفسير الخاص كل ما يهتم به البشر. كل ثقافة تصنف بطريقتها الخاصة الغذاء والفضاء والوقت والألوان، وما إلى ذلك. لا يتناول لا تتناول الأبحاث التي اعتنت بالثقافة سوى بعد واحد فقط، يتعلق الأمر بالطريقة التي ينظم بها الأفراد أنفسهم للعيش معاً، في مجتمع وطني، وكذلك في منظمات معينة، أي عن طريق أخذ المصطلح بالمعنى الأوسع⁴⁵.

⁴⁵D'IRIBARNE, Philippe, HENRY, Alain, SEGAL, Jean-Pierre, et al. *Cultures et mondialisation-Gérer par-delà les frontières*, Le Seuil, 1998, p 261.

يشير Hofstede إلى أن الاختلافات التي يمكن أن توجد داخل الثقافة الوطنية ترجع أسبابها إلى مجموعة من العوامل: المنطقة، الدين، الجنس، الجيل، الطبقة الاجتماعية⁴⁶. استنادا إلى ما سبق ذكره، وبالرجوع إلى الدراسة التي نشرها House سنة 2004، فإن الثقافة التنظيمية تتأثر بشكل مباشر بالثقافة الوطنية السائدة، وهذا كون أن كامل الكادر البشري الذي يشكل المؤسسة يحملون قيم ثقافتهم الوطنية إلى داخل المؤسسة، وعليه فإن التداخل الحاصل بين الثقافة الوطنية وبين السلوكيات المهنية التي يبدونها الأفراد داخل المؤسسة كما أشار إلى ذلك House يؤثر على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

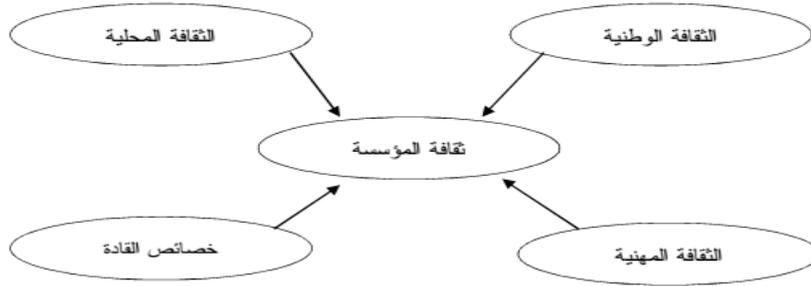
يمكن في هذه الحالة أن نستفيد من المفهوم الذي قدمه كل من Bertrand & Guillemet، مفهوم "الموقف التنظيمي" "le contexte organisationnel" والذي يمثل "مجموعة القوى المطبقة من طرف المحيط على المؤسسة، كما أن الموقف التنظيمي يمثل مجموع القوى الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، التي تؤثر على المؤسسة". إذ يذهب Bertrand & Guillemet إلى القول بأنه لا يمكن للمؤسسة التحكم في مجموع هذه القوى المذكورة، وعليه تحاول المؤسسة التأقلم مع المحيط، وإنشاء الموقف التنظيمي⁴⁷.

فإمكانية فهم تنظيم المؤسسة وكذا ردود أفعال الموظفين وسلوكهم المهني يتوقف على فهم ثقافتهم الأم التي يحملونها منذ صغرهم وكذا هيكله القيم والمعايير والمعتقدات التي يؤمنون بها. يمكن أن نستخلص نتيجة مبدئية وهي كون أن المؤسسة وكذا ثقافتها التنظيمية تقعان تحت تأثير مجموعة من الثقافات المختلفة، كما يبين الشكل الموالي:

⁴⁶HOFSTEDE, G, *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*, les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p. 30.

⁴⁷Y.BERTRAND & P.GUILLEMET, *Les Organisations, une approche systémique*, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 1989, p 104.

شكل (2-2): تأثير الثقافة الوطنية على ثقافة المؤسسة



Source : Olivier Meier, **Management interculturel**, Ed.Dunod, Paris, 2008, p22.

قدم Yvon Pesqueux بعد عرضه لمجموعة من النظريات التي تناولت مفهوم الثقافة الوطنية، حوصلة شرح من خلالها العلاقة القائمة بين الثقافة الوطنية ونظرية المنظمة، يمكن أن نعرضها كما يلي:⁴⁸ الفئة الأولى: الباحثون الذين يعتقدون بأن مكان التنقف هو المنظمة:

- أنظمة الإدارة أكثر أو أقل موافقة مع الخصوصيات المحلية، فالتنقف يمس إذن أنظمة الإدارة.
- الجهات الفاعلة المحلية قابلة للتكيف مع الأنظمة الإدارية للمؤسسة، فالتنقف يمس هذه الجهات من خلال التدريب والتكوين.
- تستند عملية التوطين في المقام الأول إلى الطبيعة الهيكلية، وعليه فإن التنقف يجري من خلال الهياكل التنظيمية بالنظر إلى كونها قابلة للتحديد وقابلة للتشغيل على حد سواء.

الفئة الثانية: الباحثون الذي يعتقدون بأن مكان التنقف هو الثقافة الوطنية:

- من الممكن مقارنة هذه الثقافات على أساس العناصر المشتركة بينها، وهذا في سبيل فهم والتنبؤ بعلاقات العمل وكذا أنظمة الإدارة، وفي نهاية المطاف تعديل محتوى هذه النظم الإدارية في حالة وجود تناقض واضح لا مجال لقبوله.
- من الممكن مقارنة الثقافات استنادا إلى منظور اثنوجرافي، وهذا في سبيل فهم والتنبؤ بعلاقات العمل وكذا النظم الإدارية وهذا من دون البحث عن تغيير محتوى هذه النظم.

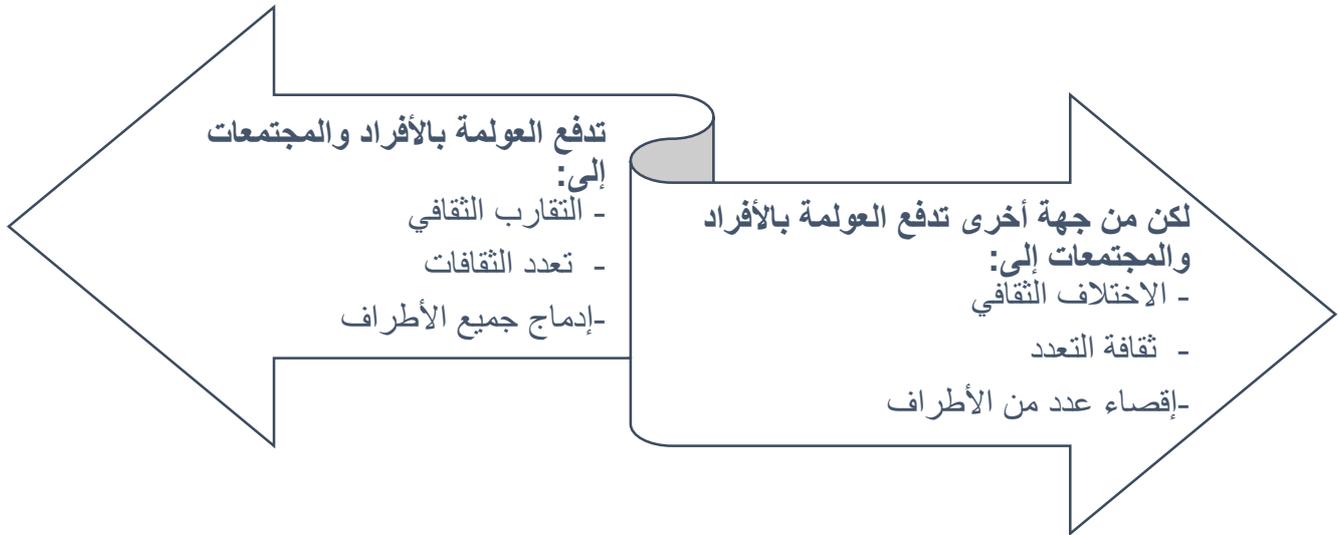
يشير Yvon Pesqueux إلى أن هذه الحوصلة تصلح كقاعدة لفهم ما يسمى اليوم إدارة التنوع الثقافي وكذا كسر تلك النظرة الضيقة التي حصرته في إدارة الموارد البشرية والتي اشتهر بها في نظرية المنظمة.

⁴⁸ Yvon Pesqueux, **Opcit**, p 29.

المطلب الثاني: العولمة وبعدها الثقافي

اختلفت أوجه تأثيرات العولمة في حياة البشر، إلا أن الوجة الاقتصادي كان أبرز هذه الأوجه والذي أنتج بدوره أنماطا جديدة من التعاملات الاقتصادية والتبادلات التجارية، ساهمت في توسع الأسواق وتقاربها، واحتدام التنافس بين الدول والمؤسسات. إلا أن هناك وجها آخر لتأثيرات العولمة ظهر مع التقارب بين المجتمعات والدول من خلال حرية الحركة وتسريع الاتصال، الأمر الذي أنتج احتكاكا بين مختلف المجتمعات البشرية حول العالم، الأمر الذي سيؤدي إلى حتمية التبادل الثقافي، ما يجعل الحوار بين الثقافات أمرا حيويا في بناء الفرد والمجتمع في ظل هذه الظاهرة التي نعيشها ظاهرة العولمة⁴⁹. إذ تحكم العولمة الثقافية بطريقة هيكلية الظروف التي في ظلها تنشأ العلاقات المتبادلة بين المجتمعات وبين الثقافات المختلفة. حيث تطرح العولمة الثقافية إشكالية رئيسية مفادها كيف يمكننا الاستعداد لتقبل الثقافات الأخرى؟⁵⁰

شكل (2-3): إشكالية العولمة



Source: R.Steers, C.Sanchez-Runde et L.Nardon, *Management across cultures: challenges and strategies*, Cambridge university press, UK, 2010, p8.

يظهر الشكل السابق الإشكالية التي تطرحها العولمة في الجانب الثقافي، إذ يمكننا من خلال هذا المنظور الثنائي فهم ظاهرة العولمة الثقافية على أساس ديناميكي، يتكون من عدة مسارات تتكون من

⁴⁹Iuliana Pastin, *Reflexiones sur la Mondialisation Culturelle*, Cogito : cogito multidisciplinary research journal, [42], (2009),

⁵⁰ Jean Tardif, *Mondialisation et culture : un nouvel écosystème symbolique*, Questions de communication ,13 | 2008, mis en ligne le 01 juillet 2010. URL : [http:// questionsdecommunication.revues.org/1764](http://questionsdecommunication.revues.org/1764).

عمليات وقوى متعددة تتدفق في اتجاهات مختلفة غالباً ما تكون متعارضة. تؤثر هذه القوى المتضادة بشكل مباشر وفي كثير من الأحيان على كيفية تنظيم وإدارة المؤسسات، تواصل الأفراد. هذه الإشكالية المطروحة من قبل العولمة الثقافية تدفعنا للخوض في نقاشات علمية عديدة أهمها إمكانية نشر ثقافات جديدة، هذا من جهة، من جهة أخرى تسمح العولمة الثقافية بتسريع وتيرة مسار التنقف acculturation وهذا من خلال الاحتكاك المستمر بين الثقافات المختلفة. إذ يعتبر التنقف مجموعة الظواهر التي تنتج عن التقارب والاحتكاك المستمر والمباشر بين المجتمعات والثقافات المختلفة، والتي تؤدي إلى إحداث تغيرات في الثقافات الأصلية للأفراد والمجتمعات⁵¹.

تعتبر الدراسة المنشورة من قبل STRODTBECK et KLUCKHOHN (1961) والتي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، من بين أوائل الدراسات المنشورة في هذا الباب والتي توضح أثر العولمة الثقافية في خلق الفروقات التي ترمي إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة استناداً إلى مجموعة من العناصر الثقافية والتي يمكن حصرها في ستة عناصر نذكرها كما يلي:⁵²

كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر: هل الناس طبيون بفطرتهم؟ أم العكس هو الصحيح؟ هل نضع ثقافتنا بكل الناس أم لا؟ هل أغلبية الناس يتميزون بالأمانة والصدق؟ ماهي الطبيعة الحقيقية للكائن البشري؟
مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية: إشكالية الفردية والنفع الذاتي أو التركيز على الجماعة والصالح العام؟ هل الفرد أكثر أهمية أم أنه أقل أهمية من الجماعة؟ ماهي قواعد الانتقاء والترتيب الجماعي؟ هل يجب الاعتماد على الأقدمية والمعرفة لأهل الخبرة أم يجب الاستناد إلى القوة والنفوذ؟
كيفية النظر إلى التقدم والانجاز: هل يجب على الأفراد التقدم للوصول إلى أماكن وحالات أفضل أم عليهم الرضا والقناعة بما هم عليه الآن؟

كيفية النظر إلى الزمن: أيهم يحظى بأكثر تركيز لدى الأفراد الماضي، الحاضر أم المستقبل؟
كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي: كيف يمكن استغلال الفراغ المساحي المحيط بالأفراد؟ هل يفضل الأفراد العيش في تجمعات موحدة أم بشكل منفصل؟

⁵¹Paul N. Lakey, *Acculturation : a Review of the Literature*, Intercultural Communication Studies XII-2 2003, p104.

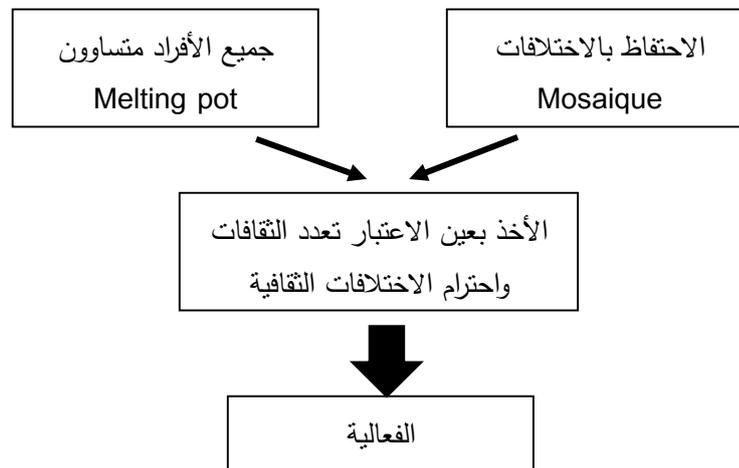
⁵² KLUCKHOHN et STRODTBECK, *Variations in value orientations*, 1961.

1- التعدد الثقافي multicultural

التعدد الثقافي مفهوم يطلق على الحالة التي يُعترف من خلالها بالفروقات الثقافية الموجودة في بيئة معينة، يعبر عنه اصطلاحاً بأنه الطريقة الممكنة للتعامل في حالة وجود ثقافات متنوعة، أين يركز أساساً على الاعتراف والتعايش بين هذه الثقافات مع إعطاء الأولوية لثقافة مجموعة الانتماء أو بعبارة أخرى الثقافة السائدة. الفرد وقبل كل شيء ينتمي إلى مجموعة، سلوكه يخضع بشكل مباشر لهذا الانتماء، وبالتالي هوية المجموعة تغطي على أي هوية فردية، وعليه فإن التعدد الثقافي يختزل الفروقات الموجودة بين الأفراد، يربط بين الأفراد والجماعات، ويخلص إلى تشكيل نسيج فسيفسائي في المجتمع⁵³.

يستعمل مفهوم التعدد الثقافي عادة للدلالة على الواقع العام لأي بلد اجتماعياً وسياسياً وثقافياً، ويستعمل بالخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لمفهوم «melting-pot» والذي يعبر عن تقليص المسافة الثقافية الفاصلة بين الثقافات المتنوعة التي تشكل المجتمع الأمريكي، والذي بدوره يعبر عن حالة معروفة للتعدد الثقافي أين تمتزج ثقافات متنوعة في مكان عام واحد، لكن رغم هذا التمازج إلا أن كل ثقافة تبقى منفصلة عن الأخرى وتحافظ على بنيتها وخصوصياتها⁵⁴. أما Daniel فيفرق بين مصطلحين ظاهرياً يتشابهان لكنهما في الحقيقة مختلفان:

شكل (2-4): مفاهيم جديدة للتعدد الثقافي



Source : carole daniel, *la diversité culturelle d'une équipe de projet : une complexité a managé*, 2007, p 31.

⁵³ Martine Abdallah-Pretceille, *L'éducation interculturelle*, coll. « Que sais-je ? », PUF, France, 2004.

⁵⁴ Mondher Kilani, *Équivoques de la religion et politiques de la laïcité en Europe. Réflexions à partir de l'islam*, Archives de sciences sociales des religions, 121 (janvier - mars 2003), pp 69-86.

من خلال الشكل يظهر لنا مفهومين متكاملين هما كالتالي:

Melting-pot : الاعتراف بوجود مجموعة من الثقافات المختلفة في المجتمع دون الأخذ بعين

الاعتبار الاختلافات الموجودة بينها، بعبارة أخرى جميع الأفراد الذين ينحدرون من ثقافات مختلفة متساوون في المجتمع.

Mosaïque : كل ثقافة هي كل متكامل تحتفظ بخصائصها ومميزاتها، إذ لا وجود للتبادل الثقافي

والاحتكاك بين الثقافات.

2- التنوع الثقافي *intercultural*

حسب O'Reilly, Williams فإن أي مجموعة توصف بأنها متنوعة ثقافياً تكون متكونة من أفراد

يختلفون في الخاصية التي يرتكزون عليها في تحديد انتماءاتهم وهوياتهم الاجتماعية⁵⁵.

كما يعرف Loden & Rosener التنوع الثقافي على أنه العناصر التي تفرق مجموعة أفراد عن

مجموعة أخرى، أين يقسم هذه العناصر إلى قسمين، قسم رئيسي وقسم ثانوي. إذ يعتبر أن العناصر التي

تنتمي إلى القسم الرئيسي تؤثر مباشرة على طريقة تفكير الفرد وأدائه لعمله ورؤيته للعالم وتعامله مع من

حوله ودوره في المجتمع، أما القسم الفرعي فيعمل على تحديد هوية الفرد، وتقديره لنفسه، فالتنوع الثقافي

interculturelle لا يهدف إلى المقارنة بين الثقافات على أساس مرجعية تستند إلى المعايير والأبعاد

المذكورة أعلاه، بل تهدف بالأساس إلى تكريس مكان الفرد في قلب اهتماماتها أخذاً بعين الاعتبار كل

خصائصه الثقافية⁵⁶. كما تجدر الإشارة إلى عدم إمكانية حصر كل العناصر التي تنتمي إلى القسمين

الرئيسي والفرعي نظراً إلى كون أن كل فرد يمثل حالة وتجربة خاصة.

ارتكازاً على نقاط التفاعل السائدة بين مختلف الثقافات الموجودة في مجتمعاتنا، التنوع الثقافي يقف

في الجهة المعاكسة للتعدد الثقافي، على الرغم من أن الكثيرين لا يضعون فروقاً بينهما، إلا أن التنوع

الثقافي يختلف اختلافاً جلياً عن التعدد الثقافي وهذا يكمن في أن هذا الأخير يمثل الخطوة الأولى فقط وهي

الاعتراف أو وصف حالة وجود عدة ثقافات في المجتمع، أما التنوع الثقافي فيذهب أبعد من ذلك من خلال

تحليل علاقات التأثير والتأثر الناتجة عن الاحتكاكات الموجودة بين الثقافات المتنوعة في مجتمعاتنا.

⁵⁵ K.Y.Williams & C.A.O'Reilly, *Demography and diversity in organization : A review of 40 years of reaserch*, Research in organizational behavior revue, JAI Press INC, Vol 20,1998, PP 77-140.

⁵⁶Barbara Mazur, *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*, Journal of Intercultural Management, Vol. 2, No. 2, November 2010, pp 05-15.

كما ذهبت M.De Carlo إلى القول بأن التعدد الثقافي مقترن بخاصية الوصف، أما التنوع الثقافي فله خصائص تميل إلى التحليل والعملياتية، كما خلصت إلى نتيجة مفادها أن التنوع الثقافي هو اختيار عقلائي في ظل التعدد الثقافي الذي تعيشه مجتمعاتنا، هذا الخيار يبرر حقيقة أنه من الصعب بمكان أن تتعايش ثقافات متنوعة بالقرب من بعضها من دون احتكاك ولا تبادل، من دون تأثير وتأثر⁵⁷.

تتبنى A. Grima Camilleri نفس التوجه إذ تؤكد على أن التنوع الثقافي مستوى من مستويات التراكم الذي يمر به التعدد الثقافي، إذ يمكن التنوع الثقافي من الولوج إلى مستويات متقدمة من المهارة المعرفية والسلوكية تسمح بنقل خصائص ثقافة إلى ثقافة أخرى⁵⁸. استنادا إلى ما سبق ذكره، فإن التنوع الثقافي يتيح اكتساب المرونة المعرفية والوجدانية والسلوكية للتكيف مع الثقافات الجديدة، وهذا في سبيل تقليل الصراعات الناجمة عن مواجهة الثقافات الأخرى، وكذا البحث عن حلول للتعايش وفتح باب الحوار وتبادل الخبرات.

المطلب الثالث: إدارة التنوع الثقافي كعامل لتقليص الصدام الثقافي

تتعلق إدارة التنوع الثقافي بمقارنة الإدارة والسلوكيات التنظيمية عبر مختلف الثقافات وتقريبها فيما بينها، إذ تعتبر إدارة التنوع الثقافي مقارنة عامة للإدارة تهدف من خلالها المؤسسة إلى:

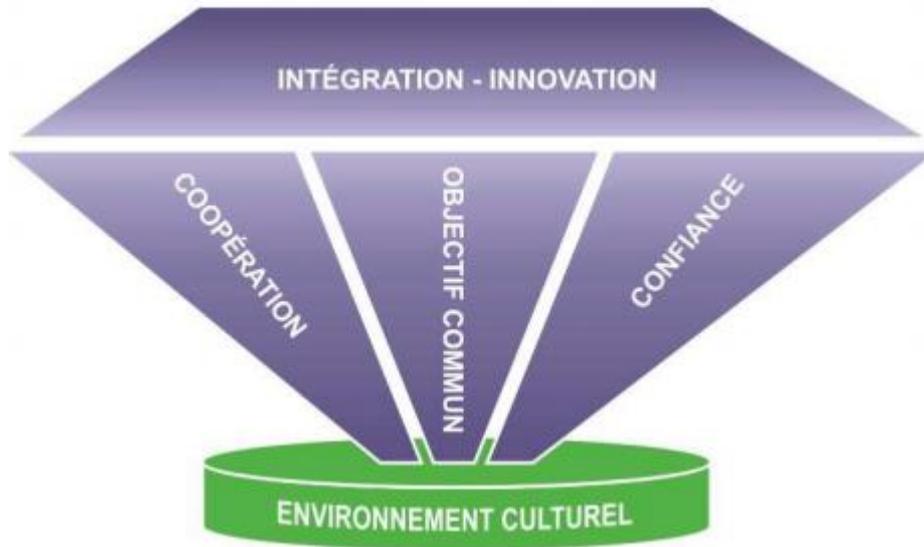
- معرفة وجود مختلف الثقافات سواء ما تعلق بالثقافات الوطنية أو الثقافات التنظيمية.
 - إدماج قيم المؤسسة وثقافتها في مختلف نشاطاتها ووظائفها.
 - مزج الخصوصيات الثقافية مع متطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- كما تهدف كذلك إدارة التنوع الثقافي إلى:
- التفاوض مع جميع الأطراف الذين يحلون ثقافات مختلفة.
 - التحكم في الاتصال في حالة التفاوض البين ثقافي، من خلال إدراك دور الثقافة في إدارة المؤسسات.
 - التمييز بين مختلف أساليب الإدارة الممكنة وتأثيرها في المجال البين ثقافي.
 - اختيار واعتماد السلوكيات وأساليب التفاوض المناسبة حسب ثقافة المؤسسة.

⁵⁷ Maddelina De Carlo, *L'interculturel, collection dirigé par Robert Galisson*, Ed CLE International, Paris-France, 1998, p36.

⁵⁸ Grima Camilleri, *Comme c'est bizarre ! L'utilisation d'anecdotes dans le développement de la compétence interculturelle*, Centre Européen pour les langues vivantes, Graz, 2002, p.56.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها بأي حال من الأحوال إلا بتوفر شرط مهم، أشار إليه كل من Wei & Yanzhao وعبرا عنه بالنموذج الهيكلي لإدارة التنوع الثقافي.

شكل (2-5): النموذج الهيكلي لإدارة التنوع الثقافي



Source : Lu Wei et Tang Yanzhao, *La recherche et la pratique du management interculturel à la centrale nucléaire de Daya Bay, Communication et organisation [En ligne], 26 | 2005, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 01 octobre 2016, p 3.*

المستوى الأول: يتكون من المثلث الثابت الذي يشكل المستوى القاعدي في إدارة التنوع الثقافي، نجد في هذا المستوى ثلاثة متغيرات رئيسية: الثقة *Confiance*، التعاون *Coopération*، الأهداف المشتركة *Objectif Commun*، ولتحقيق الهدف الشامل والمحدد بوضوح للمؤسسة والمتمثل في التعاون والعمل المشترك، لا يمكن فصل هذه العناصر الثلاثة. إذ يتحدد التعاون والثقة انطلاقاً من الهدف المشترك، الذي لا يمكن ضمان تحقيقه إلا بوجود تعاون وثقة حقيقيين، وعليه فإن هذه العلاقة المتكاملة بين أشكال التعاون والثقة والهدف المشترك المثلث المستقر، وهو أساس إدارة التنوع الثقافي.

المستوى الثاني: يتشكل المستوى الثاني من الابداع – الاندماج *Intégration – Innovation*، إذ يشكل هذا المستوى مع المستوى الأول تركيبة تشبه الماسة *Diamant* كما هو موضح في الشكل السابق. يعتبر الابداع – الاندماج مفهوماً يتشكل من معنيين اثنين:

- الاندماج من خلال التعاون، وفهم الطرف الآخر، الأمر الذي يحقق الرضا.
- الابتكار والابداع كأساس للاندماج.

تجدر الإشارة إلى كون أن Wei & Yanzhao يؤكدان على ضرورة التكامل بين المثلث المستقر الذي يشكل القاعدة وكذا المثلث الذي يمثل الابداع - الاندماج وهذا في سبيل تشكيل الماسة Diamant.

كحوصلة لما جاء في هذا المبحث يمكن القول بأن الثقافة الوطنية تعتبر متغيرا يؤثر على نشاط المؤسسة، هذا التأثير قد يكون إيجابيا إذا أخذت المؤسسة بعين الاعتبار عناصر الثقافة الوطنية وتمكنت من رصدها وفهمها والتماشي معها، وبالعكس قد تعرقل الثقافة الوطنية نشاط المؤسسة إذا لم تتمكن هذه الأخيرة من فهم العناصر المشكلة للثقافة الوطنية والتي تتبع من صميم عادات وثقافات وديانة الأفراد. بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات ظاهرة العولمة التي سهلت من احتكاك الثقافات العالمية ببعضها البعض من خلال سهولة تنقل الأفراد ورؤوس الأموال والاستثمارات، الأمر الذي أنشأ تركيبة جديدة تم التطرق إليها في هذا المبحث وهي التعدد الثقافي الذي يقودنا نحو التنوع الثقافي، فمن خلال هذا الأخير يمكن فهم العلاقات الناشئة بين مختلف الثقافات، كما قد يؤدي الأمر إلى حدوث صدام ثقافي إذا كانت المسافة بين الثقافات جد متباعدة ولا توجد قواسم مشتركة بينها، الأمر الذي حتم ظهور إدارة التنوع الثقافي كوسيلة لإدارة عناصر الاختلاف بين الثقافات المتنوعة.

المبحث الثالث: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية والتنظيمية وأدوات قياسها

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم الأبعاد التي تمكننا من فهم وتحليل الثقافة الوطنية والتنظيمية، إذ نتناول في المطلب الأول أهم أبعاد الثقافة الوطنية، لنعرض بعدها النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية، لنختم المبحث بعرض أدوات قياس الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية

قدمت عدة نماذج في سبيل تفسير الأبعاد المكونة للثقافة الوطنية، نذكر في هذا السياق أهم هذه النماذج، ونعرضها كما يلي:

نموذج Hall 1983

يعتبر E.Hall من الأنثروبولوجيين المعروفين الذين وجهوا أبحاثهم نحو دراسة الثقافة، إذ قام Hall بإدراج مفهوم النظام في دراسة الثقافة، حيث بنى نموذج استنادا إلى مجموعة من الفرضيات:⁵⁹

- الثقافة ليست وراثية وإنما مكتسبة.
- تشكل مكونات الثقافة نظاما، وهذا يعني أن كل عناصر الثقافة متجانسة.
- الثقافة قابلة للتشارك والتقسام، وبالتالي يمكن تمييز المجموعات عن بعضها.

تجدر الإشارة إلى أن Hall يميز بين ثلاثة أبعاد مختلفة، يقدمها كما يلي:

البعد الزمني:⁶⁰ يعتبر عامل الزمن عاملا مفصليا في تحديد إدراك وتوجه الثقافات، حيث يمكن أن نصنف الثقافات إلى نوعين رئيسيين:

الثقافات أحادية الزمن monochrome: والتي لا يستطيع أفرادها القيام إلا بشيء واحد في نفس الوقت، الأمر الذي يفرض نوع من البرمجة العننية أو المخفية، تركز أحادية الزمن على الوقت، تسلسل الأنشطة والأداء، كما أنها تعبر عن الوقت بشكل خطي.

الثقافات متعددة الزمن polychrone: وهي ثقافات يستطيع أفرادها القيام بأشياء مختلفة في وقت واحد، دون أدنى اهتمام بإتمام بإنجاز الشيء في وقته. كما أن Hall يعتبر أن أحادية الزمن أكثر عملية من الوقت المتعدد.

⁵⁹ HALL, Edward, *Au delà de la culture*, Ed Le Seuil, Paris 1987, p22.

⁶⁰ Hall, *Opcit*, pp 22-27.

البعد المكاني:⁶¹ أشار Hall إلى مفهومين يتصلان بالبعد المكاني وهما: القرب والبعد، والتي تحدد علاقة الأفراد بالمكان ونظرتهم له، فمثلا المسافة التي تبعد بيننا وبين من يحدثنا تدل على تفصيل البعد المكاني الذي يحدد الثقافة هي تفضل القرب أم البعد. نجد الثقافات التي تركز على البعد المكاني تفضل المساحات الكبيرة كما أنها تتمتع بحساسية كبيرة تجاه المكان والتهديد تجاه كل فرد يريد اقتحام الخصوصية في المكان أو المساحة المحددة سلفا. بالمقابل نجد الثقافات التي تركز على القرب المكاني تفضل المشاركة في المكان ولا تهتم بالحدود المكانية.

طبيعة السياق:⁶² يصنف Hall الموقف إلى نوعين: السياق الثري والسياق الضعيف. ينظر إلى طبيعة السياق من خلال التاريخ القديم أو الحديث، الهندسة المعمارية، العادات والتقاليد ... الثقافة التي تستند إلى سياق غني تكون متجذرة في الماضي، ثابتة ومستقرة للغاية كما أنها بطيئة التغيير.

نموذج Strodtbeck & Kluckohn 1961

يستند هذا النموذج إلى القيم السائدة لدى الأفراد، إذ يقدم ستة أبعاد نذكرها كما يلي:⁶³

التوجه نحو الزمن: تختلف نظرة الأفراد تجاه الزمن وأهميته، من حيث تركيزهم على الماضي، الحاضر أو المستقبل.

التوجه نحو المكان: يختلف توجه الأفراد نحو البعد المكاني باختلاف درجة الخصوصية والعمومية.

التوجه نحو الانسان: تختلف نظرة الأفراد لبعضهم البعض، فتتدرج النظرة من نظرة خير إلى نظرة تجمع بين الخير والشر، لتنتهي بنظرة شر بحتة، كما أن هذه النظرة تكون متغيرة أو ثابتة.

التوجه نحو النشاط: تختلف نظرة الأفراد نحو الفعل والنشاط، هناك أشياء موجودة وهناك أشياء ستكون موجودة، وهناك أشياء أخرى تتطلب فعلا ونشاطا لإيجادها.

التوجه نحو الطبيعة: تختلف نظرة الأفراد تجاه الطبيعة، فهناك من يرى في الطبيعة عاملا يعزز التناغم والانسجام، بالمقابل هناك من يرى فيها عنصر تهديد يجب السيطرة عليه.

التوجه نحو العلاقات مع الأفراد: تحكم طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد مجموعة من المتغيرات: درجة الرسمية، الهرمية، الذاتية.

⁶¹ Hall, *Opcit*, p 85.

⁶² Hall, *Opcit*, p85.

⁶³ KLUCKHOHN et STRODTBECK, *Opcit*.

نموذج Parsons 1951

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي سعت لتحديد أبعاد الثقافة، قدم Parsons الثقافة من خلال خمسة أبعاد نذكرها كما يلي:⁶⁴

العاطفية مقابل الحياد العاطفي: تختلف حاجة الأفراد للعاطفة، هناك من تكون حاجته آنية وعشوائية مقابل من يتمتع بحياد عاطفي على شاكلة ضبط النفس.

الذاتية مقابل الجماعة: يتفاوت الأفراد فيما بينهم، من خلال توجهاتهم نحو الذاتية أو الانخراط في الجماعة.

التوسع مقابل التحديد: يحدد هذا البعد طريقة تعامل الأفراد فيما بينهم، هناك أفراد يميلون إلى الاستجابة العامة وفتح العلاقات مع الآخرين، مقابل أفراد يميلون إلى تحديد علاقاتهم أو جعلها نوعية واختيارية.

المساهمة مقابل التعبير: يعبر هذا البعد عن الهدف من وراء إقامة علاقات بين الأفراد، أو الانخراط في المجموعة، هناك أفراد يكون الهدف من وراء كل هذا هو المساهمة ومساعدة الآخرين، مقابل أفراد آخرين يكون هدفهم التعبير فقط.

الكلية مقابل الجزئية: تختلف طريقة نظر الأفراد إلى الأشياء، فمنهم من يراها بطريقة عامة كلية مقابل من يرى الأشياء بصورة دقيقة ويهتم بتفاصيلها وجزئياتها.

نموذج Hofstede

عرف Hofstede الثقافة على أنها "برمجة عقلية" لسلوكيات الأفراد، الأمر الذي يجعل حسبه تفسير وتوقع السلوك يقع على عاتق فهم وتحليل عناصر الثقافة. إذ أسفرت الدراسة التي قام بها Hofstede إلى تحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة هي كالتالي:

الفردية مقابل الجماعية Individualisme et collectivisme:⁶⁵ يعبر هذا البعد عن درجة استقلالية الفرد عن المجموعة، وكذا درجة تعلقه بالأعراف والقيم الاجتماعية، بالإضافة إلى درجة تضامنه مع المجموعة. يذهب Hofstede إلى القول بأن الفردية تميز المجتمعات التي تكون فيها الروابط الاجتماعية

⁶⁴ Talcott PARSONS, *Illness and the role of the physician: A sociological perspective*, American Journal of orthopsychiatry, 1951, vol. 21, no 3, pp 452-460.

⁶⁵ HOFSTEDÉ, Geert, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Second Edition, Sage publications, London, 2001, p 209.

هشة، لذا فإن كل فرد يجب أن يعتني بنفسه، بالمقابل فإن الطابع الجماعي يميز المجتمعات التي يتكامل فيها الأفراد، فالفرد ينتمي منذ ولادته إلى مجموعة متماسكة وقوية تقوم بحمايته طول حياته مقابل تقديم ولاءه الذي لا يتزعزع نحو المجموعة.

يشير Hofstede إلى أن هناك علاقة بين مستوى الرفاه والثروة من جهة والنزعة الفردية من جهة أخرى، فإذا زاد مستوى الرفاه في مجتمع معين فإن أفراده يميلون إلى الفردية، أين تتوفر لديهم الظروف والإمكانيات للاستقلال بحياتهم الخاصة، مع تفضيل الأنانية والمصلحة الشخصية.

التحكم في عدم التأكد: Contrôle de l'incertitude:⁶⁶ يذهب Hofstede إلى القول بأن درجة التحكم في الغموض لبلد معين تحدد درجة القلق الذي يعاني منه الأفراد تجاه حالات عدم التأكد والغموض. إذ أن عدم التأكد في مختلف المواقف والحالات يعتبر تهديدا يولد القلق والضغط لدى الأفراد، أين لا يعود الفرد قادرا على اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعله يتخوف من النتائج. هذه الحالة تؤدي إلى ظهور الحاجة إلى كتابة القوانين والإجراءات لتخفيض درجة الغموض.

يشير Hofstede إلى أن الثقافات التي تتمتع بدرجة منخفضة من التحكم في حالة عدم التأكد، يتحمل الأفراد مخاطرة مقبولة، كما أنهم لا يهتمون كثيرا بنتائج سلوكياتهم والقرارات التي يتخذونها، بالمقابل فإن الثقافات التي تتمتع بدرجة عالية من التحكم في حالة عدم التأكد فإن الأفراد قد تمت برمجتهم منذ الصغر للشعور بالراحة في مجتمع منظم، إذ لا يترك الأفراد مساحة للصدفة.

الذكورية مقابل الأنوثة: Masculinité-Féminité:⁶⁷ لاحظ Hofstede من خلال دراسته وجود توجه ثقافي معين نحو التفريق بين الجنسين، وخاصة فيما يتعلق بالأدوار الاجتماعية، إذ أن الثقافات التي تتميز بالذكورية تتركز فيها السلطة والأدوار والمراكز المهمة عند الذكور، كما أن هذه الثقافات تتميز بالحرز والصرامة والجدية والتوجه نحو النجاح المادي والتنافسية العالية. الإناث في هذا الثقافة يتسمن بالتواضع والبساطة والتوجه نحو الأنشطة الأنثوية والعناية بجودة الحياة. بالمقابل فإن الثقافات التي تميل إلى المساواة بين الجنسين فإن Hofstede لاحظ تمكن الإناث من احتلال مناصب قيادية بنفس مستوى الذكور، كما أن فرق العمل في هذه الثقافات تتميز بالتنوع الجنسي إذ نجد فرق عمل مختلطة على قدم المساواة بين الإناث والذكور، المعيار الوحيد للتفريق هو المؤهلات والمهارات.

⁶⁶ HOFSTEDE, Geert, *Opcit.* p 145.

⁶⁷ HOFSTEDE, Geert, *Ibid.* p 279.

مسافة السلطة **Distance hiérarchique**:⁶⁸ يرى Hofstede من خلال طرحه لهذا البعد أن مسافة السلطة وكيفية توزيعها بين الأفراد تخلق فروقات بين الثقافات، فالثقافة التي تنتم بمسافة سلطة عالية تعزز الفروقات بين الأفراد في المجتمع من قبيل الرتبة والمكانة التنظيمية أو الإدارية وحتى السياسية. تتميز هذه الثقافة كذلك بصعوبة الانتقال بين الرتب (من الرتب الدنيا إلى الرتب العليا)، إذ تصبح التراتبية والهرمية قيمة محورية في هذه الثقافة، أي أن الرتبة والمكانة هي من تمنح السلطة والقوة وعلى أساسها تتحدد مكانة الفرد في المجتمع أو في المنظمة. بالمقابل فإن الثقافة التي تتميز بمسافة سلطة منخفضة فإنها تقلل من أهمية الفروق الموجودة بين الأفراد في المجتمع، أي أن الهرمية لا تعتبر قيمة في هذه الثقافات، بل إن المساواة هي القيمة السائدة في هكذا ثقافات، فالأفراد لا يتعاملون بينهم بمنطق الرتبة والتسلسل الهرمي بل يتجاوزون هذه الفروقات، إذ يشعر الفرد الذي هو في مكانة دنيا بإمكانية الصعود في التراتبية الهرمية للمنظمة أو المجتمع على عكس الثقافات التي تعزز من مسافة السلطة.

نموذج D'Iribarne

استند D'Iribarne في طرحه لكتابه *Logique de l'honneur* على تطوير الأساليب الإدارية بما يلائم واقع كل بلد، إذ تضمن كتابه ثلاثة خلاصات رئيسية نذكرها كما يلي:

- لا توجد قواعد عالمية لإدارة الأعمال: إذ لا يشاطر D'Iribarne التوجه الذي سارت إليه علوم الاجتماع ونظريات إدارة الأعمال، والتي تميل إلى اقتراح نماذج عالمية للسلوك الإداري، إذ استخلص D'Iribarne من خلال دراساته أن ترتيب النشاط الإداري ترتكز على أساليب تختلف من بلد لآخر. فهم السمات الثقافية يقى من التغيير العشوائي: مختلف الأبحاث التي تناولت السمات الثقافية، أظهرت أن هناك أنماط ثقافية نموذجية، في نفس الاتجاه ذهب D'Iribarne لإضافة بعد جديد، وهو البعد التاريخي، إذ يرى بأن السمات الثقافية متوارثة، يسمح هذا البعد بتفسير أو بفهم الأسباب الكامنة وراء صعوبة تحقيق بعض التغييرات في المؤسسات.

الإدارة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار التقاليد الوطنية وتتمكن من تفادي أي انزلاقات ثقافية تؤدي إلى صدام ثقافي: إذ حدد D'Iribarne الثوابت الثقافية التي يعتبر من الأهمية بمكان أن تأخذها الإدارة في المؤسسة بعين الاعتبار، كما يشير D'Iribarne إلى أن تقاليد أي بلد أو سماته الثقافية الرئيسية تطورت على مدار سنوات عديدة وهي خاصة به دون غيره من البلدان، كما أنها مستمدة من

⁶⁸ HOFSTEDE, Geert, *Opcit*, p 79.

الأسس السياسية والدينية التي تلهم أفراد هذا البلد، لذا ليس من المفيد الانجراف أو الانزلاق وراء التقليد الهائل لثقافات أخرى أو محاولة فرض سمات ثقافية دخيلة على الثقافة الوطنية، الأمر الذي يؤدي إلى صدام ثقافي عنيف.

نموذج Trompnaars

يؤكد Trompnaars على أن المؤسسات التي لا تأخذ بعين الاعتبار التنوع الثقافي، تواجه مشاكل حتمية في سير أعمالها ونشاطاتها، وعلى النقيض من هذا فإن المؤسسات التي تميز وتفهم الاختلافات الثقافية فإنها بالتأكيد ستكون متميزة عن باقي المؤسسات، ومن أجل هذا:

- مبادئ إدارة الأعمال لا يمكن تطبيقها بحذافيرها في كل الحالات.
- الاعتراف بعدم وجود نموذج ثقافي أحسن من الآخر.
- تكيف السلوك مع الواقع الثقافي.

كما يقترح Trompnaars مجموعة من الفرضيات لنجاح نموذج⁶⁹:

- دفعت العولمة بالمؤسسات إلى توحيد نظم تسييرها، وكذا فرض نفس آليات التسيير على فروعها عبر العالم، لكن سنوات من التجربة تظهر عدم نجاعة مجموعة معتبرة من المفاهيم الإدارية الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية والنابعة من القيم السائدة هناك، وذلك يرجع لعدم ملاءمتها لعدد من الثقافات، الأمر الذي يجعل محاولة تطبيق هذه المفاهيم في غير بيئتها الثقافية محكوم عليه بالفشل، وهذا راجع لعدم فهم الاختلافات الثقافية وكذا عدم أخذها بعين الاعتبار. وعليه من الضروري فهم خصائص الثقافة الوطنية، وكذا الثقافة التنظيمية، وهذا من أجل إيجاد نظم تسيير أكثر ملاءمة.

- يتبنى Trompnaars التعريف المقدم من طرف Schein والذي ذكرناه في مستهل هذا الفصل. تجدر الإشارة إلى أن Trompnaars ابتكر تحليلاً جديداً للثقافة وهو "التحليل باستخدام الطبقات"، هذا التحليل يركز عليه مجال إدارة التنوع الثقافي، إذ يعتبر Trompnaars أن الثقافة مكونة من عدة طبقات هي كالتالي:⁷⁰

- الطبقة السطحية: وهي الثقافة المنظورة لأنها الأكثر ظهوراً، إذ تتشكل من اللغة، اللباس.....

⁶⁹ Y.Pesqueux, Y.Pesqueux, *L'entreprise multiculturelle*, série économie et innovation, Collection l'esprit économique, Ed L'Harmattan, p57.

⁷⁰ Y.Pesqueux, *Opcit*, p57, p58.

- الطبقة المشاهدة: وهي انعكاس للطبقة المتوسطة، تتشكل من القيم والمعايير، المعايير هي كل ما يعتبره الأفراد سلوكاً صحيحاً أو خاطئاً، أما القيم فهي التي تستخدم للحكم على ما إذا كان التصرف صحيحاً أو خاطئاً.

- اللب الصلب: نجد في هذه الطبقة كل ما يتعلق بكيفية تنظيم الأفراد لأنفسهم داخل الجماعة على مر الزمن، من أجل مواجهة تغيرات المحيط وضمان الاستمرارية.

تؤثر الثقافة بشكل مباشر على طرق الاتصال بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة، وتمكن من فهم الطريقة التي يواجه بها الأفراد مشاكلهم والطريقة التي ينظرون بها إلى واقعهم. لهذا فمن الضروري تحديد خصائص الثقافة السائدة في المجموعة، الأمر الذي يمكن من طريقة رد الفعل ومواجهة المشاكل. وعليه يقترح Trompnaars سبعة أبعاد تمكننا من تحديد طبيعة الثقافة السائدة، هذه الأبعاد السبعة تجيب عن ثلاثة إشكاليات رئيسية: **علاقة الفرد مع الآخرين، الموقف تجاه الوقت، الموقف تجاه المحيط:**⁷¹

الشمولية Universalisme مقابل الخصوصية Particularisme: تركز الثقافة الشمولية على إمكانية تطبيق الأفكار والسلوكيات في أي مكان دون اللجوء إلى تغييرها، كما تركز على العلاقة الموجودة بين العمل والقيم والمعتقدات الشخصية للفرد، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون قواعد وتعليمات العمل واضحة وأن يلتزم الأفراد بها. بينما ترى الثقافة الخصوصية أن الظروف والمواقف ممكن أن تغير من أفكار وممارسات الأفراد كما تؤكد على بناء العلاقات مع الأفراد للتمكن من فهم حاجياتهم.

الجماعية Collectivisme مقابل الفردية Individualisme: تتفاوت نظرة الفرد لنفسه ولأهمية انتمائه إلى المجموعة، هل يعتبر الفرد نفسه فرد أم عنصراً في مجموعة. الثقافة التي تستند إلى الجماعية، يعتبر الفرد نفسه عنصراً من الجماعة، إذ يشاركها في تفكيره واختياراته، وهذا على عكس الثقافات التي تستند إلى الفرد، والتي يعتبر فيها الفرد نفسه مستقلاً بتفكيره وقراراته وتفكيره عن الجماعة التي ينتمي لها.

الموضوعية Objectivité مقابل الذاتية Subjectivité في إبداء الرأي: في الثقافة الموضوعية نجد أن الأفراد لا يأخون بعين الاعتبار لمشاعرهم حال التعبير عن آرائهم، بل يفضلون جعلها تحت السيطرة وبشكل مخفي. أما بالنسبة للثقافة الذاتية فنجد أن الأفراد يعبرون عن مشاعرهم بعفوية ويبدونها بشكل ظاهري تجاه الأشخاص والمواقف.

أهمية درجة الالتزام: علاقات محددة Limité مقابل علاقات موسعة Diffus: نجد في الثقافات ذات العلاقات المحددة أن العلاقات بين الأفراد تتسم بطابع التحديد وتقتصر على علاقات العمل فقط، إذ

⁷¹ F.Trompnaars, *L'Entreprise multiculturelle*, Ed Maxima, Paris-France, 1994, pp 34-37.

يركز الفرد على أهداف الفرد الذي يدخل معه في علاقة قبل التركيز على العلاقة نفسها، كما أن الأفراد يتوجهون للفصل بين الحياة الخاصة والعمل. بالمقابل فإن الثقافات التي تركز على علاقات موسعة تتعدى فيها العلاقة بين الأفراد علاقات العمل لتشمل علاقات الزمالة والصداقة وحتى تصل إلى تداخل الحياة الخاصة في العمل.

أهمية الصفة: الصفة الممنوحة Attribué مقابل الصفة المكتسبة Acquis: تركز الثقافة التي تستند إلى الصفة الممنوحة في حكمها على الأفراد من خلال ما ينسب له ويمنح أو ما يرثه الفرد من منصب ومكانة اجتماعية بسبب نسبه وعائلته أو حتى تلك المكانة التي تمنح له نظرا لسنه وما إلى ذلك، نلاحظ في هذا النوع من الثقافات استخدام مكثف للألقاب، إظهار الاحترام والتقدير المفرط للقادة والمدراء. أما الثقافة التي تركز على الصفة المكتسبة فتحكم على الأفراد من خلال ما أنجزوه وحققوه وكيف يؤديون أدوارهم التي كلفوا بها.

الموقف تجاه الوقت: في الثقافات التي تتسم بالتسلسلية يركز الأفراد على الفصل بين الماضي والحاضر والمستقبل، كما يفضل الأفراد تسلسل الأحداث، إذ يولون أهمية كبرى للوقت حيث يتسمون بالتخطيط المسبق والالتزام بالمواعيد. بالمقابل فإن الثقافات التي تتسم التزامنية فإن الأفراد يعتبرون أن الماضي والحاضر والمستقبل أزمنة متشابكة ومتراصة، إذ نجد أن الأفراد يعملون في الوقت على عدة مشاريع، حيث يرون أن المخططات والمواعيد مرنة ويمكن التعامل معها وتغييرها بما يناسبهم. بعبارة أخرى هناك ثقافات لا يهتم فيها ما فعله الأفراد في الماضي، ولكن من الضروري أن نعرف ما هي مشاعرهم في المستقبل، وهناك ثقافات أخرى من المهم جدا معرفة ماذا فعل الأفراد في الماضي أكثر من البحث عما يفعلونه الآن. إذ يشير Trompnaars إلى أن هناك ثقافات تعتبر الوقت على أنه خط مستقيم، وهناك ثقافات أخرى تعتبر أن الوقت يشكل حلقة، أي أن المستقبل والماضي مترابطين.

الموقف تجاه المحيط: يشير Trompnaars إلى وجود اختلافات ثقافية واضحة على مستوى الموقف تجاه المحيط، إذ نجد ثقافات ترى في المحيط عنصر تأثير مهم يتحكم في الأفراد وفي تصرفاتهم، بل تذهل إلى حد التوجس من المحيط الخارجي وضرورة مجاراته والتعامل معه بحذر. بالمقابل هناك ثقافات ترى بإمكانية تأثير الفرد في المحيط بشكل معتبر وهذا في سبيل تحقيق أهدافهم.

نموذج Schwartz

يعتبر Schwartz أن القيم هي معتقدات راسخة وغير قابلة للتجزئة، كما أنه يركز على ما هو ظاهر منها وخفي، هذه القيم تحكم وتحدد سلوكيات الأفراد، كما أنها تعتبر مرجعا لتحديد ما هو صحيح ومرغوب فيه. على هذا الأساس حدد Schwartz مجموعة مكونة من ستة أبعاد اختصرها في ثلاثة توليفات متعكسة، نعرضها كما يلي:⁷²

الاستقلالية Autonomie مقابل المحافظة Conservatisme: تتميز الثقافات التي تكتسي طابع المحافظة بأنها تعتبر الأفراد وحدات أساسية في بناء نسيج المجتمع، كما تركز على العلاقات الاجتماعية التي تستند إلى العادات والتقاليد والطريقة التي اعتمدها الأفراد في تنظيم علاقاتهم، وكذا تعطي أهمية لمكانة الفرد في الجماعة، بالإضافة إلى رفضها إلى كل ما يضر بالجماعة والنسيج المجتمعي. بينما نجد أن الثقافات التي تتسم بالاستقلالية تستند إلى الحرية في اختيار تسيير الفرد لعلاقاته مع الجماعة، كما أنه يتمتع بحرية اختيار طريقة عيشه وكذا حرية التعلم والتفكير وبناء ذاته بالطريقة التي يراها مناسبة له.

الهرمية Hiérarchie مقابل المساواة Egalité: يتمثل التسلسل الاجتماعي في الثقافات التي تتسم بالهرمية بوضوح، إذ يصنف الأفراد حسب مناصبهم وطبقاتهم في المجتمع، تجدر الإشارة إلى أن هذا التسلسل يتحكم فيه توزيع السلطة والمسؤولية في المجتمع، والذي يكون بصفة غير متوازنة في الثقافات التي تتمتع بالهرمية، كما أن الأفراد يتقبلون هذا التسلسل، إذ تدعم هذه الثقافات قيم السلطة، الطاعة، النفوذ المكتسب من الثروة. بالمقابل فإن الثقافات التي تركز على المساواة يرى فيها الأفراد أنهم على قدم المساواة وكذا يتشاركون قيم المساعدة فيما بينهم الأمر الذي يحافظ على مصالحهم، إذ تشجع هذه الثقافة قيم العدالة الاجتماعية، المساندة والمسؤولية.

السيطرة Domination مقابل التناغم Harmonie: يسعى الأفراد في الثقافات التي تركز على السيطرة إلى إثبات ذواتهم من أجل إحداث تغيير في محيطهم وما يدور حولهم في سبيل تحقيق أهدافهم،

⁷² Aldiney V. Gouveia and María Ros, *Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables*, *Psicothema* ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG 2000. Vol. 12, Supl., p 27.

تشجع هذه الثقافة قيم الاستقلالية، المبادرة، الطموح. بالمقابل فإن الثقافات التي تركز على التناغم فإن الأفراد يتقبلون أوضاعهم وما يحيط بهم دون السعي إلى إحداث تغيير في أوضاعهم، تشجع هذه الثقافة قيم التناغم بين الأفراد ومحيطهم.

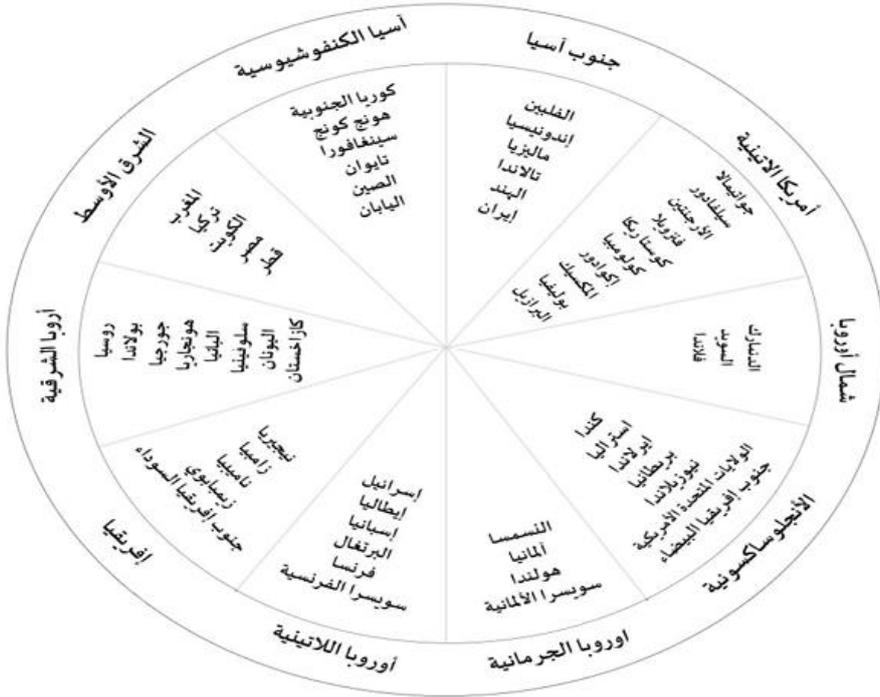
تجدر الإشارة إلى أن الدراسة المقدمة من طرف Schwartz تعتبر امتدادا لدراسة Hofstede، إذ يشير Y.Pesqueux أن هناك كتابا كثيرا يعتقدون أنهم أضافوا أبعاد جديدة للثقافة ولكن في الحقيقة تعتبر دراساتهم مجرد امتداد وإعادة ترتيب للأبعاد التي اقترحها Hofstede.

نموذج House (المشروع العالمي)

قاد J.R.House فريقا مكونا من 170 باحث من مختلف الجنسيات، للقيام ببحث عبر ثقافي دام 10 سنوات موجه لدراسة التأثيرات الثقافية على متغيرات القيادة والفعالية التنظيمية والتنافس الاقتصادي، إذ شمل هذا البحث 17300 مدير فرعي لـ 951 مؤسسة عبر 62 بلد، اعتمد House في بحثه على النموذج المقترح من طرف Hofstede مستعملا القياس الكمي كمنهجية للبحث.

توصل House إلى ترتيب الدول حسب تقارب القيم الثقافية المتعلقة بالقيادة إلى 10 مجموعات يتشارك أفرادها في طبيعة الدوافع والقيم والمعتقدات والهوية وكذا في إدراك وترجمة أحداث الحياة، والتي تشكلت من خلال الخبرات التي عاشها أفراد هذه المجتمعات والتي تناقلتها الأجيال عبر الزمن. يمكن توضيح ذلك عبر الشكل الموالي:

شكل (2-6): تقسيم House حسب المشروع العالمي



Source: R.HOUSE, P.HANGES, J. Mansour, et all, ***Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies***, Sage publications, 2004.

كما توصل House وفريق عمله إلى تحديد مجموعة من الأبعاد التي تحدد حسبهم السمات العامة للثقافة، نعرض هذه الأبعاد كما يلي: ⁷³

التوجه نحو النتيجة: يتجسد هذا البعد في مدى تشجيع المؤسسات لقيم الإبداع والأداء والتفوق والتحسين المستمر، إذ توصل House إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة طردية بين التوجه نحو النتائج وتميز القادة، حيث أن القادة المتميزين هم الذين يتوجهون نحو النتائج ويركزون على الأداء.

مسافة السلطة: يركز هذا البعد على المسافة الموجودة بين القاعدة ورأس الهرم في المؤسسات، إذ يبحث في مدى تمركز السلطة في رأس الهرم، وكذا يبحث في رد فعل الأفراد أو الموظفين ومدى قبولهم للطريقة التي يتم من خلالها توزيع السلطة في المؤسسة. استخلص House نتيجة مفادها أن الأفراد والموظفين تتعزز ثقتهم وتزداد مشاركتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة كلما كانت قيادة هذه الأخيرة تعزز وتشجع قيم الحرية واللامركزية وإشراك الأفراد والموظفين في عملية اتخاذ القرار.

⁷³ House et all, ***Opcit.***

تجنب الغموض: يشير هذا البعد إلى مدى تقيد المؤسسات بالمعايير والقواعد والتعليمات والإجراءات في سبيل التقليل من حالة عدم التأكد، فالمؤسسة التي يزداد فيها عامل تجنب الغموض تجدها تبالغ في الاهتمام بجمع المعلومات وكذا التركيز على البيروقراطية الإدارية من توثيق وتخزين واسترجاع للمعلومات، كما تعزز قيم تجنب المخاطرة من خلال تكريس ميكانيزمات الحد من المخاطر في أي مهمة أو مشروع تقوم به.

المساواة بين الجنسين: توصل House إلى نتيجة مفادها أن المجتمعات التي حققت تطورا اقتصاديا تعزز من التنوع الحاصل في تبادل الأدوار بين الجنسين، إذ تكرس قيم العدالة التنظيمية في توزيع الأدوار والمناصب بين الإناث والذكور.

الجماعية: يحدد هذا البعد مدى تماسك العلاقات بين الأفراد والموظفين داخل المؤسسة، كما يعكس كذلك القدرات القيادية لقادة المؤسسة من خلال إبراز مهاراتهم الإدارية في تسيير العلاقات الإنسانية، كما أن هذا البعد يحدد مدى استعداد الأفراد والموظفين لتحمل مسؤولية المهام المعطاة لهم داخل المؤسسة وكذا قوة انتمائهم لها.

الإثبات والجزم: هو مدى استعداد الأفراد والموظفين للتعبير عن مواقفهم دون مجاملة أو تردد، كما يعطي هذا البعد كذلك نظرة عن مدى العدوانية في العلاقات بين الأفراد والموظفين، عموما فإن House قد أشار إلى أن هذا البعد يحدد قواعد التواصل بين الأفراد والموظفين في المؤسسة.

التوجه المستقبلي: يعزز هذا البعد قيم التخطيط والتوجه نحو المستقبل، وكذا مبدأ الاستدامة، بالنسبة للمؤسسات التي تعزز هذا البعد فإن أفرادها وموظفيها مقتنعون بأن مستقبلهم يتحدد بسلوكياتهم الحالية، لذا فإن الأفراد والموظفين يؤمنون بضرورة التخطيط وتفعيل الرؤية المستقبلية. بالمقابل فإن المؤسسات التي تتمتع بتوجه مستقبلي ضعيف لا تعبر اهتماما كبيرا للتخطيط فتجد أن أفرادها وموظفيها يضعون اشباع رغباتهم اللحظية كأولوية.

الجماعية المؤسساتية: يميل هذا البعد لتعزيز قيم الجماعة والعمل الجماعي والتقليل من شأن المتطلبات الفردية وتقليص استقلالية الفرد خارج الجماعة وفريق العمل، كما أن المؤسسات التي تزيد فيها قيمة هذا البعد تركز على مكافأة السلوك الجماعي وكذا تعزز العمل على أهداف مشتركة بين الأفراد لتكريس قيم العمل الجماعي.

التوجه الإنساني: توصل House إلى القول بأن هذا البعد لا يؤثر بدرجة معتبرة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، إذ يشجع هذا البعد القيم والمبادئ المتعلقة بالحق والانصاف والعدالة في التعامل مع الآخرين، وتحسين

جودة الحياة...، قد تتأثر المؤسسات التي لها توجه اجتماعي قوي بهذا البعد فنجد أن الأفراد والموظفين داخلها يميلون إلى الاهتمام بالعمل الإنساني والاجتماعي وتعزيز قيم المساواة والعدالة الاجتماعية.

استنادا إلى ما سبق عرضه من نماذج مفسرة لأبعاد الثقافة الوطنية، يمكننا الاستفادة من مساهمة محمد نويقة الذي لخص في جدول مختلف الأبعاد الثقافية المشتركة بين النماذج المعروضة سابقا، أين أجملها في 15 بعد نعرضها كما يلي:

جدول (2-3): الأبعاد الثقافية المشتركة والمقترحة من طرف MOHAMED NOUIGA

1	الوقت	9	الموضوعية
2	المكان	10	تبادل الأدوار
3	التحكم في حالة عدم التأكد	11	احترام الإجراءات والقواعد
4	البعد الهرمي	12	تقييم الآخرين
5	ثراء المحيط	13	التعامل مع العالم الخارجي
6	العمل الجماعي	14	الثقة
7	الدين	15	الدافعية للعمل
8	طبيعة العلاقات مع الآخرين		

Source: Mohammed Nouiga, *La conduite du changement par la qualité dans un contexte socio culturel.s Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine*, une thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole nationale supérieure d'arts et de métiers, spécialité: Génie industriel, France, 10 Janvier 2003, p 65.

تجدر الإشارة إلى أن الباحث سيستفيد من هذه الأبعاد في الجانب التطبيقي وهذا في تحليل التركيبة الثقافية للعينة محل الدراسة.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة لأبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الأبعاد المقترحة من طرف Robbins من أشهر الأبعاد التي تناولت الثقافة التنظيمية، إذ لخصها من خلال عشرة أبعاد، نوردتها كما يلي:⁷⁴

المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات الممنوحة للموظفين في المؤسسة.

تحمل المخاطر: مدى تشجيع المؤسسة للموظفين على الابتكار وتحمل المخاطرة.

التوجيه: مدى قيام المؤسسة بتحديد الأهداف والمعايير وتقديم التوجيهات التي تنظم أداء الموظفين.

التكامل: مدى تشجيع المؤسسة لقيم التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخلها.

الرقابة: مدى تطبيق المؤسسة للقواعد والتنظيمات، وكذا مدى الإشراف المباشر على ضبط تصرفات وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة.

الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم اللازم والمساندة للموظفين في المؤسسة.

هوية المنظمة: مدى اهتمام المؤسسة بدرجة انتماء الموظفين لها.

نظام المكافآت: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً لمستوى الأداء وليس استناداً إلى اعتبارات شخصية.

نماذج الاتصال: مدى اعتماد المؤسسة على قنوات الاتصال الرسمية.

تقبل الاختلاف: مدى تشجيع المؤسسة للموظفين على عرض وجهات نظرهم والتعبير عن آرائهم وكذا تقبل النقد.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد المذكورة أعلاه، قام كل من Davis & Goetson باقتراح أبعاد للثقافة التنظيمية تكون مبنية على: بيئة العمل، القيم التنظيمية، نموذج الدور الثقافي، الطقوس والشعائر المنظمة، والشبكة القانونية. كما أن Gomez & all اقترح مجموعة من الأبعاد للثقافة التنظيمية ترتكز على الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي كبعدين رئيسيين للثقافة التنظيمية. كما يقترح G.Hofsetede ستة أبعاد يمكن الاعتماد عليها كقاعدة لوصف مفهوم الثقافة التنظيمية:⁷⁵

الثقافة الموجهة نحو الإجراءات مقابل الثقافة الموجهة نحو الأهداف والنتيجة: هذه الثقافة تولي اهتماماً للتقنيات وكيفية إجراء وسير العمل، أين يدرك كل العمال لأدوارهم بنفس الطريقة، أما في الثقافات المرتكزة على النتيجة هناك اختلاف في الإدراك حسب المستويات الموجودة في المؤسسة.

⁷⁴ Harris, P. Robbins, *High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity*, London: Scott, Foresman and Company 1998, .

⁷⁵ Y.Pesqueux, *Opcit*, p2.

يعتبر هذا البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية المنظمة، ففي المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المتوجهة نحو الإجراءات يهتم موظفوها وادارتها بطريقة إنجاز العمل وكيفية القيام به من خلال طرح التساؤل كيف؟ بحيث يتجنبون المخاطرة ولا يبذلون جهد كبير في أداء العمل مما يحدث الروتين، أما في الثقافات التنظيمية ذات التوجه نحو الأهداف فإن الأولوية الأولى والاهتمام بالنسبة للإدارة والموظفين ينصب غي تحقيق أهداف معينة ومحددة وحتى ولو شملت مخاطرة، والتساؤل هنا يكون ماذا؟. بحيث يخاطرون ويواجهون التحديات اليومية في العمل من أجل تحقيق الأهداف.

الثقافة الموجهة إلى العمل مقابل الثقافة الموجهة إلى العامل: الأولى تركز على مبدأ تحمل المسؤولية في العمل أما الثانية فتركز على أريحية العامل.

يتعلق هذا البعد بالممارسات والاتجاهات الإدارية، ففي الثقافات التنظيمية المتوجهة نحو الموظفين فإن المنظمة تضع أولوية كيان الموظف وصحته ومصالحته أكثر من أي شيء آخر من خلال تقديم الدعم وحل مشاكله حتى وإن كان ذلك على حساب إنجاز العمل، وفي الثقافات ذات التوجه نحو العمل فإن أولوية المنظمة هي إنجاز العمل ولو كان ذلك على حساب صحة الموظف ومصالحته

الثقافة المهنية مقابل الثقافة المحلية: أين تعتبر الثقافة المهنية أن العامل الأهم هو الوظيفة، أما الثقافة المحلية فتركز على مكان العمل بصفة أدق.

في الثقافات التنظيمية المحلية يكون انتماء الموظفين للمدير أو الوحدة التنظيمية مكان عملهم ويعرفون أنفسهم انطلاقاً من هذا الانتماء، وتتسم هذه الثقافة بالتوجه قصير المدى وتحكم النمط الاجتماعي في الحياة المهنية وفي سير المنظمة، أما الثقافات ذات التوجه المهني فإن الأفراد فيها يعرفون انتمائهم بالمحتوى الوظيفي لمهنتهم ومكانتهم داخل التنظيم، وتتسم هذه الثقافة بالتوجه طويل المدى والتركيز على المستقبل والتطور الوظيفي والاستقلالية عن النمط المجتمعي.

ثقافة الأنظمة المفتوحة مقابل ثقافة الأنظمة المغلقة: والتي ترتبط بالنمط المتواجد في كل من التواصل الداخلي والخارجي.

يتعلق هذا البعد بمدى انفتاح المنظمة في ثقافتها على العالم الخارجي والأفراد، ففي الثقافات ذات النظام المفتوح يرحب الموظفون بالأعضاء والموظفين والمتعاملين الجدد، وتنتشر ثقافة ان

اي فرد قادر على العمل والتأقلم بسهولة مع مناخ المنظمة وأفرادها، والعكس بالنسبة للثقافات ذات النظام المغلق أين يصعب على المنظمة التعامل مع الأفراد والموظفين والمتعاملين الجدد، وتنتشر ثقافة تجنب الآخر، ويشعر الأفراد بصعوبة العمل والتأقلم مع المناخ التنظيمي للمنظمة.

ثقافة المراقبة المشددة (الالتزام بالعمل) مقابل ثقافة المراقبة المخففة (التساهل في العمل): والتي لها علاقة بدرجة النمطية والرسمية والأهمية المعطاة للدقة والحتمية في الإنجاز.

يتعلق هذا البعد بمدى التنظيم الداخلي والرقابة والالتزام في التنظيم، فالثقافات التنظيمية المتساهلة تفتقد للتنظيم الداخلي والقدرة على التنبؤ بسلوك الموظفين، كما تفتقد للرقابة والالتزام، وتكثر فيها الأحداث الغير متوقعة، والعكس بالنسبة للثقافات التنظيمية الملتزمة إذ توفر الرقابة والحرص على العمل فيها الوعي المهني لدى الموظفين والعمل بالالتزام، والجدية والاحترام المواعيد.

الثقافة الواقعية مقابل الثقافية القيمية: والتي لها علاقة بطرق الأخذ بعين الاعتبار الإشارات الواردة من طرف المحيط.

المطلب الثالث: أدوات قياس الثقافة التنظيمية

ترى Delobbe et all بوجود مدخلين اثنين لدراسة الثقافة (وقد تم الإشارة إليهما في الفصل السابق دون تفصيل):⁷⁶

المدخل الكيفي: يعكس بصورة أساسية وجهة نظر أعضاء المؤسسة، فالباحث في المدخل الكيفي للثقافة يركز عمله أساسا على الملاحظة المعمقة لسلوك الموظف، هذه الملاحظة المعمقة تؤدي به إلى فهم التفاصيل الدقيقة للحياة اليومية داخل المؤسسة، لكن بغض النظر عن هذا الجانب الإيجابي الذي يقدمه المدخل الكيفي إلا أنه يتميز بنقاط ضعف أبرزها أن الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل تكون ذات خصائص مميزة بها فقط ولا يمكن ربطها مع بيئة أخرى. كما أن هذا المدخل لا يسمح بتقييم

⁷⁶ Delobbe, Nathalie ; Haccoun, Robert R. ; Vandenberghe, Christian, *Measuring core dimensions of organizational culture : A review of research and development of a new instrument.* IAG – LSM Working Papers; 02/53, 2000, p 03.

معلومات عن العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى داخل البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الأداء التنظيمي والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى عدم إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها وحصرها بالمؤسسة محل الدراسة فقط، وأهم نقطة ضعف هي أن هذا المدخل يستهلك الكثير من الوقت والتكاليف في سبيل جمع المعلومات وتحليلها.

المدخل الكمي: يعتمد هذا المدخل أساساً على الاستمارة أو ما يسمى بالاستبانة كأداة أساسية لدراسة أبعاد الثقافي في المؤسسة ما يسمح بتعميم النتائج المتوصل لها وكذا إجراء مقارنة بين المؤسسات بالإضافة إلى التوصل لفهم العلاقات القائمة بين الثقافة في المؤسسة والمتغيرات الأخرى، كما أنه يعطي فرصة لاختبار الفرضيات والمقارنة بينها. لكن وبالرغم من أن المدخل الكمي يقدم نتائج متميزة لكل باحث يسعى لدراسة الثقافة فإنه يملك جملة من نقاط الضعف أهمها أنه يسعى لتصنيف الثقافة وليس للفهم المععمق لها، وكذا فإنه يفتقد لفرصة تطوير نظريات جديدة في مجال الثقافة.

بعيدا عن جدلية أحسن مدخل لدراسة الثقافة، فإننا نختار في هذه الدراسة المدخل الكمي، لأنه الأنسب بل لأنه يتوافق مع الأهداف المسطرة في بداية البحث، وعليه بالقيام بمراجعة لأهم الأدوات التي تستخدم في المدخل الكمي لدراسة الثقافة نجد ما يلي:

جدول (2-4): أهم الأدوات المستخدمة في المدخل الكمي لدراسة الثقافة

الأبعاد الأساسية	الباحث الذي طورها	أداة القياس
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع - التوازن - التوجه نحو النتائج - احترام العاملين - العدائية - التوجه نحو عمل الفريق - الاهتمام بالتفاصيل 	O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)	<p>محفظة الثقافة التنظيمية</p> <p>The Organizational Culture Profile (OCP)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة البناءة (الإنسانية، الإنجاز، الانتساب، تحقيق الذات) - الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الاعتمادية، التجنب) - الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس، الاقتدار) 	Cooke & Lafferty (1986)	<p>مقياس الثقافة التنظيمية</p> <p>The Organizational Culture Inventory (OCI)</p>

<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة (التمكين، توجيه الفريق، تطوير القابلية) - التكيف (التغيير الخلاق، التركيز على الزبون، التعلم التنظيمي) - المهمة (الرؤية، التوجه الاستراتيجي، الأهداف) - الاتساق (القيم، الاتفاق، التناسق والتكامل) 	Denison & Mishra (1995)	<p>نموذج Denison لمسح الثقافة التنظيمية</p> <p>Denison Organizational Culture Survey (DOCS)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة الهرمية - الثقافة الإبداعية - ثقافة المجموعة - ثقافة السوق 	<p>Quinn & Rohrbaugh 1981,</p> <p>Quinn & Kimberly 1984,</p> <p>Cameron & Ettington 1988,</p> <p>Cameron & Freeman 1991</p>	<p>أداة تقييم الثقافة التنظيمية</p> <p>The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</p>

المصدر: عامر علي العطوي و إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية-صادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 4، العراق، 2010، ص44، ص 45.

1- أداة OCAI

طورت هذه الأداة من خلال سلسلة من الدراسات، من بين أهم هذه الدراسات نذكر Quinn & Rohrbaugh 1981, Quinn & Kimberly 1984, Cameron & Ettington 1988, Cameron & Freeman 1991, كما تجدر الإشارة إلى أن OCAI تعتبر امتدادا فكريا لنموذج القيم التنافسية The Competing Values Framework (CVF) والتي تعنى بدراسة الفاعلية التطبيقية والذي طور بشكل تطبيقي من قبل Quinn and Rohrbaugh 1981.

تجدر الإشارة إلى كون OCAI هي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية والتي صممت من قبل Cameron & Quinn سنة 1999 وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية:

- الخصائص المهيمنة.
- القيادة التنظيمية.
- إدارة العاملين.
- التماسك التنظيمي.
- التركيز الاستراتيجي.

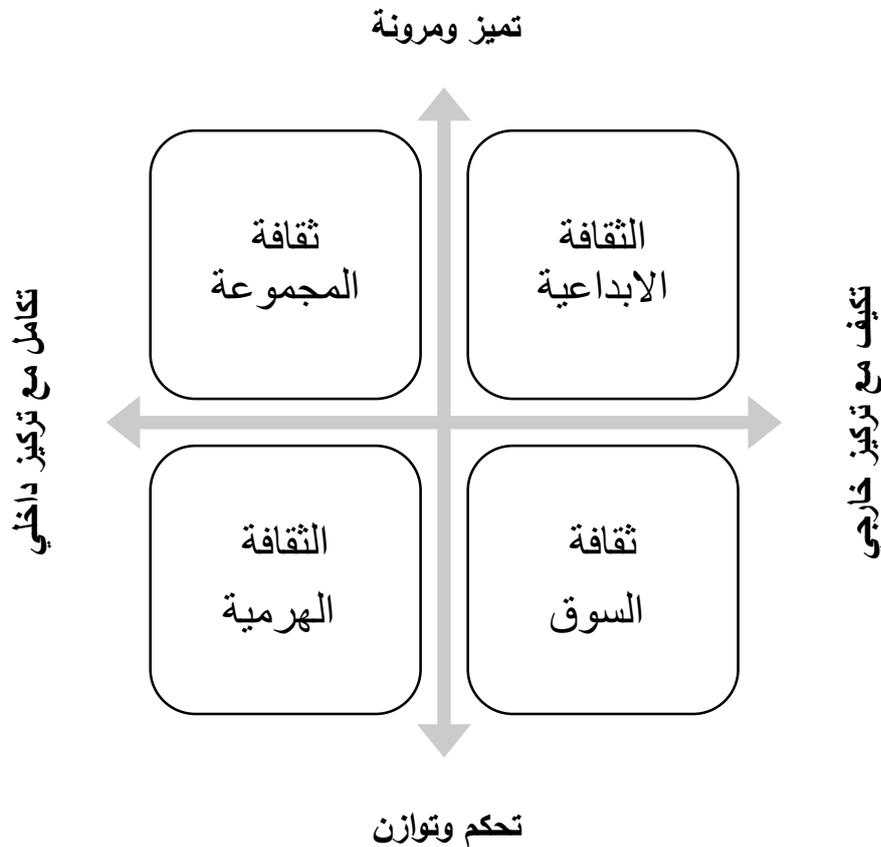
- معايير النجاح.

يتضمن كل جانب أربع فقرات، إذ تمثل استجابة لواحدة من الثقافات الأربع (ثقافة المجموعة، الإبداع، السوق والثقافة الهرمية) التي مثلها Cameron & Quinn على محورين رئيسيين:

المحور العمودي: يمثل مدى تركيز المؤسسة على المرونة والتميز أو الاستقرار والرقابة.

المحور الأفقي: يشير إلى مدى تركيز المؤسسة على التركيز الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف.

شكل (2-7): أنواع الثقافة المقترحة من طرف Cameron & Quinn



Source: CAMERON, Kim S. & QUINN, Robert E, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Ed. John Wiley & Sons, 2011, p36.

يتضح لنا من خلال الشكل وجود أربعة أنواع من الثقافة نوردتها كما يلي:⁷⁷

ثقافة المجموعة

تمتاز ثقافة القبيلة بالارسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد وتماسك العلاقات، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

ثقافة الابداع

تمتاز ثقافة الابداع بالارسمية واللامركزية أيضا إما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب والابداع مثل الصمغ الذي يربط الافراد العاملين بالمؤسسة.

ثقافة السوق

فيما يخص ثقافة السوق فتتمثل توجهاتها الرئيسة نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتأبها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وترتكز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الاساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والانجاز، اما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق أما أساليب الاتصال في هذه

⁷⁷ CAMERON, Kim S. & QUINN, Robert E, *Opcit*, pp 37-40.

الثقافة هي تعليمية ومتمجة نحو الانجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا.

الثقافة الهرمية

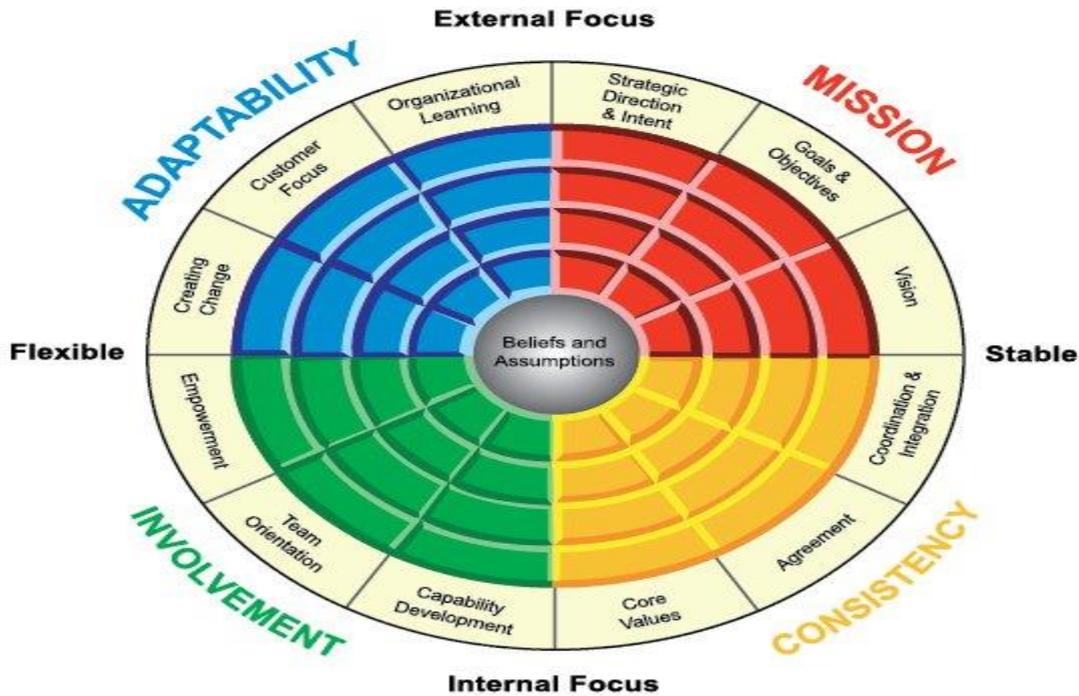
تمتاز الثقافة الهرمية (البيروقراطية) بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، أما وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.

2- نموذج DOCS

تم تطوير نموذج DOCS⁷⁸ من قبل D.Denison ، الذي ركز بحوثه على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاييس أداء مثل الربحية والنمو والجودة والابتكار ورضا العملاء والموظفين. إذ يشمل النموذج أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

⁷⁸ لمزيد من المعلومات فيما يتعلق بأنواع الثقافة المقترحة من طرف Denison يرجى تصفح الموقع الموالي:
https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm

شكل (2-8): أبعاد نموذج DOCS



المصدر: الموقع الرسمي لنموذج DOCS،

https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm

آخر تاريخ تصفح 2018/03/22، الساعة 19.26

يتضح لنا من خلال الشكل السابق وجود أربعة أبعاد هي كالتالي:

المهمة: هل تعرف المؤسسة إلى أين تتجه؟

القدرة على التكيف: هل تملك المؤسسة نظام يقظة يسمح لها بمتابعة السوق والمحيط الخارجي عموماً؟

المشاركة: هل يشعر الموظفون في المؤسسة بالالتزام والانسجام والاستعداد للعمل؟

الاتساق: هل تمتلك المؤسسة الأنظمة والقيم والمسارات الجاهزة للتنفيذ؟

3- نموذج OCP⁷⁹

طورت محفظة الثقافة التنظيمية (OCP) من قبل (O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)

إذ تساهم في دراسة مدى ملاءمة قيم الأفراد والمؤسسات كما يمكن أن تكون مفيدة كذلك في تقييم المؤسسات

⁷⁹ Charles A. O'Reilly, Jennifer Chatman and David F. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit*, *The Academy of Management Journal*, Published by Academy of Management, Vol. 34, No. 3, Sep 1991, p 494.

التي تحتاج إلى تغيير ثقافي، وكذا تمييز الثقافات الفرعية، وتقييم مدى التوافق المحتمل في عمليات الدمج والاستحواذ بين المؤسسات. تجدر الإشارة إلى أن OCP تشتمل على 54 عبارة موزعة على سبعة أبعاد رئيسية هي كالتالي (أنظر الملحق رقم 3): الإبداع، التوازن، التوجه نحو النتائج، احترام العاملين، العدائية، التوجه نحو الفريق، الاهتمام بالتفاصيل.

4- نموذج OCI⁸⁰

اقترح كل من Robert Cooke & Janet Szumal سنة 1987 أداة لجرد الثقافة التنظيمية (OCI) Organizational Culture Inventory، تقيس هذه الأداة مجموعة من 12 معيار من معايير السلوك المرتبطة بثلاثة أنواع عامة من الثقافة التنظيمية: البناءة، السلبية/الدفاعية، العدوانية/الدفاعية. (انظر الملحق رقم 4)

استخدمت OCI منذ اطلاقها من قبل الآلاف من المؤسسات والتي شملت أكثر من 2 مليون موظف في جميع أنحاء العالم. كما قد تم استخدامها لمجموعة من الأغراض، بما في ذلك توجيه وتقييم ومراقبة التغيير التنظيمي (1993) Gaucher & Kratochwill، تحديد ونقل الثقافات من وحدات عالية الأداء (1986) Human Synergistics، دراسة وتعزيز موثوقية النظام والسلامة Haber, O'Brien, & Metlay، تسهيل التحالفات الاستراتيجية والإندماجات (1992) Slowinski، تعزيز العلاقات التعاونية داخل وعبر الوحدات والفروع، واختبار الفروض على العلاقات بين الثقافة والنتائج والمتغيرات السابقة (1995) Klein, Masi, & Weidner.

⁸⁰ Robert A. Cooke & Janet L. Szumal, *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations, Handbook of Organizational Culture & Climate*, Sage Publications, 2000, p147.

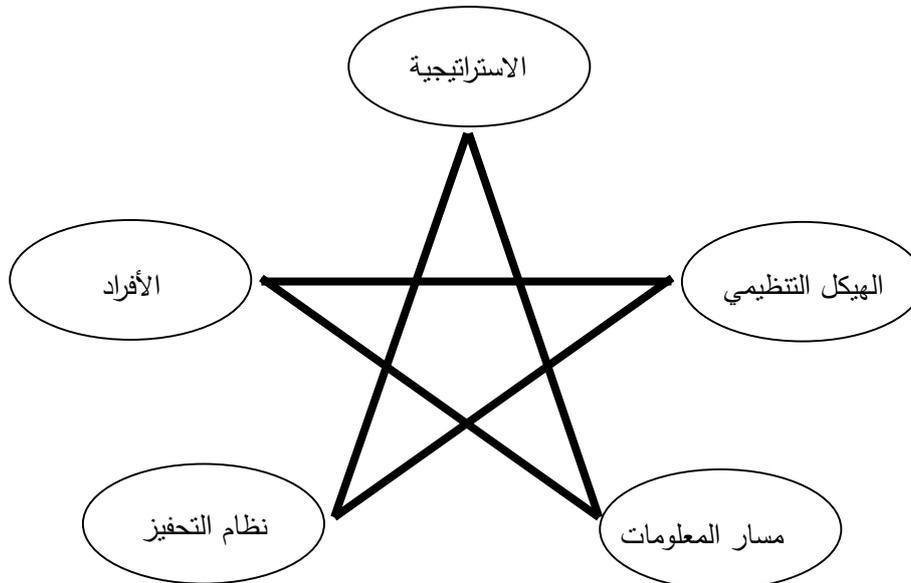
المبحث الرابع: الثقافة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

ينتهي مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة إلى جعلها كقيمة راسخة في ثقافة المؤسسة، ولا يمكن أن تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إلا من خلال ضمان الالتزام التام للموظفين بمسار المسؤولية البيئية والاجتماعية، وعليه نحاول من خلال المطلب الأول توضيح كيف يمكن للمؤسسة ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية وجعلها قيمة ثابتة في ثقافتها، ثم نتناول في المطلب الثاني موضوع تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين، أما المطلب الثالث فنستعين بمعيار ISO 10018 الذي يساعد المؤسسة على وضع مسار تعمل من خلاله على تعزيز التزام موظفيها.

المطلب الأول: ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في ثقافة المؤسسة

اقترح Jay Galbraith نموذجا يعتبر إطارا تطبيقيا من الممارسات تلقي الضوء على العناصر الخمسة التالية: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، مسار انتقال المعلومات، الأفراد ونظام التحفيز، والتي تلعب دورا محوريا في أي عملية تغيير في الثقافة التنظيمية، تهدف إلى ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية كقيمة داخل المؤسسة، حيث يمكن عرض النموذج في الشكل الموالي:

شكل (2-9): نموذج النجمة l'Etoile



*Source : Canadian Business For Social Responsibility (CBSR), **Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle Cadre de travail et meilleures pratiques,***

Toronto, Ontario, Canada, 2010, p04.

استنادا إلى الشكل السابق يمكننا أن نستخلص ما يلي:⁸¹

الاستراتيجية: تحديد توجه ورؤية المؤسسة، وهذا عن طريق ترجمتها إلى أهداف، قيم و/أو مهمات، حيث توطر الاستراتيجية عملية اتخاذ القرارات وكذا تحدد المعايير التي تسمح باختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة، وعليه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. تعبر الاستراتيجية عن التوجه العام للإدارة العامة في المؤسسة، ولقد سبق الإشارة في الفصل السابق إلى ضرورة التزام الإدارة العامة بمشروع التنمية المستدامة وتفعيله على أرض الواقع كمسؤولية اجتماعية وبيئية.

الهيكل التنظيمي: لا يجب إغفال إدراج وظيفة التنمية المستدامة وتعيين مسؤول لها، أو تعيين مسؤول عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

مسار المعلومات: تفعيل الحركية الأفقية والعمودية للمعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان الشفافية في المؤسسة، وعليه كما سلف ذكره يتم تقاسم ونشر كل المعلومات المتعلقة بمشروع التنمية المستدامة في المؤسسة.

الأفراد: صياغة مستقبل الأفراد في المؤسسة، وهذا عن طريق بناء نظام متكامل لتسيير الأفراد بطريقة مستدامة. إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ينجح مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة دون إشراك الأفراد وضمان التزامهم بتحقيقه على أرض الواقع، وكذا ضمان إدراكهم الجيد لأهداف المؤسسة.

نظام التحفيز: التأثير على الأفراد وتحفيزهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إفراغ الأهداف الشخصية للأفراد في أهداف المنظمة، وعليه يمكن للمسيرين إدماج المسؤولية البيئية والاجتماعية ضمن نظام تحفيز المؤسسة، أين تكافئ هذه وتحفز وتشجع كل ممارسة حسنة تسعى إلى ترسيخ التنمية المستدامة في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فقد نشر مركز المعرفة التابع لشبكة المؤسسات والتنمية المستدامة⁸²

تقريراً يوفر إطاراً لترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في الثقافة التنظيمية. كما يعرض مجموعة من الممارسات التي أثبتت فعاليتها على أرض الواقع، والتي تدعم ترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية

⁸¹ Canadian Business for Social Responsibility, *Opcit*, p 4.

⁸² Réseau entreprise et développement durable : www.nbs.net

في الثقافة التنظيمية. إذ تستهدف نتائج المدراء التنفيذيين وكبار المسؤولين في المؤسسات، كما يشمل أيضا المسؤولين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية، وكذا التنفيذيين في مجال التنمية المستدامة.

يستند هذا التقرير إلى بحث منهجي استعرض أهم الدراسات المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية والثقافة التنظيمية في المؤسسة، إذ يعرض التقرير بيانات 179 دراسة موزعة على 15 سنة من البحث الذي تم توجيهه لتسليط الضوء على الأدلة الأكثر شمولية ومصداقية لتبرير ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في ثقافة المؤسسة.

اعتماد على الشكل المرفق في ملحقات هذا العمل (الملحق رقم 05)، فإن هذا الإطار يسعى إلى ترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة، إذ ينقسم كل ربع إلى فئات، هذه الفئات تنقسم إلى ممارسات فردية، نذكرها كما يلي:⁸³

1- تعزيز الالتزام: تهدف الممارسات المنضوية تحت هذه الفئة إلى بناء وتعزيز أهمية المسؤولية البيئية والاجتماعية ودعم وتشجيع الموظفين الذين يبذلون جهودا لترسيخ المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة. وتشمل هذه الفئة النقاط التالية:

1.1 الدعم

- تسهيل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للموظفين في كل ما يخص العمل على تطوير مكان العمل وجعله مستداما.
- تشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات مسؤولة ومستدامة في حياتهم الشخصية، على سبيل المثال: عن طريق تشجيعهم على الاستفادة من برنامج النقل العام، أو مرافقي السيارات Covoiturage.

2.1 تقديم القدوة

- إظهار مستوى القيادة والتحكم في مشروع المسؤولية البيئية والاجتماعية.
- المشاركة في النقاشات والاجتماعات الجارية بشأن التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.
- إعطاء الأولوية للتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في عملية صنع القرار.
- إظهار الاهتمام باللجان العاملة على مشروع التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

⁸³ Réseau entreprise et développement durable, Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle : guide pratique à l'intention des cadres supérieures, Toronto, Ontario, Canada, 2010, pp 9-12.

3.1 المساعدة

- تشجيع الموظفين على الحفاظ على عاداتهم الشخصية لتحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية والتنمية المستدامة في مكان العمل.

- تشجيع الموظفين على تعزيز التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في مجتمعاتهم.

4.1 الحديث عن التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية

- دراسة ومناقشة مبادرات التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية الناجحة في المؤسسة.

- تخيل ما قد تبدو عليه المؤسسة في المستقبل.

- كتابة قصص نجاح ممارسات التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، والتعريف بها.

- افتتاح الاجتماعات في المؤسسة بالحديث عن موضوع من مواضيع التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

2- توضيح الانتظارات: تهدف الممارسات المنضوية تحت هذا البعد إلى تحديد القواعد والمسارات

والإجراءات من أجل توضيح وانتظارات وتوقعات الموظفين تجاه التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية. تبحث هذه الممارسات عن دمج التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في استراتيجية المؤسسة وكذا إجراءات المؤسسة بهدف تشجيع الموظفين من أجل متابعة وتقييم تقدم مسار تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة.

1.2 تسطير القواعد التوجيهية

- تحديد السياسات البيئية المتعلقة بالصحة والسلامة، القيم، التغير المناخي.

- تحديد إطار عمل وممارسة للتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة.

- تحديد المسارات التوجيهية المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، وهذا من أجل تقييم الأداء المستدام في المؤسسة.

2.2 تحديد مسؤوليات الإطارات السامية في المؤسسة

- تحديد مسؤوليات هيئة الإدارة في المؤسسة والخاصة بالتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

- تحديد مسؤوليات مدير المؤسسة تجاه التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

- تحديد مسؤوليات كل موظف لديه منصب مسؤولية في المؤسسة تجاه التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

3.2 نظام المكافأة

- إدماج مقاييس الاستدامة والمسؤولية في مقاييس تقييم أداء الموظفين.
- ربط الأجور بالأداء المستدام والمسؤول للموظفين.
- إعادة تصميم نظام المكافآت في المؤسسة بما يخدم تشجيع الموظفين على تحقيق مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة.
- إحاطة الموظفين وتوضيح الأسس التي يقوم عليها نظام المكافآت في المؤسسة.

4.2 نظام الرقابة

- تفعيل وإنشاء نظام رقابة على المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة.
- نشر تقارير التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، داخليا وخارجيا.
- نشر التقدم في مجال التنمية المستدامة وفقا للأهداف المحددة في البداية.
- تقرير عن الخطط والالتزامات المستقبلية.

3- توفير الزخم اللازم من أجل التغيير: تهدف الممارسات المقدمة في هذا المجال إلى الحفاظ على ثقافة الابتكار المستدام من خلال تطوير أفكار جديدة من شأنها أن تقرب المؤسسة من أهداف الاستدامة طويلة الأجل. هذه الممارسات تلهم وتطمئن الموظفين حتى يتمكنوا من تجربة، محاولة أشياء جديدة وتبادل أفكارهم للعثور على أفضل منها .

1.3 وضع التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية

- تشجيع البحوث والتجارب التي تتماشى مع قيم التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.
- تمكين العمال والمديرين من تصميم حلول جديدة لمواجهة تحديات التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.
- السماح للموظفين بإطلاق أفكار لمشاريع جديدة تخص التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.
- منح الموظفين مرونة في تنفيذ وتطبيق مسارات التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

2.3 طلب المساعدة الخارجية

- إشراك خبراء الصناعة لتوفير التدريب والمساعدة بشأن قضايا التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.
- دعوة المتحدثين الضيوف للحديث عن القضايا البيئية والاجتماعية.

- استشارة الموردين والزبائن وكذا الأطراف ذات المصلحة بصفة عامة، لجمع أفكارهم.

3.3 إعداد خطط متعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية بأثر رجعي

- العمل بأثر رجعي على الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.

- وضع معايير متميزة لرسم مسار لمستقبل المؤسسة.

4- اكتشاف المؤسسة لوسائل التغيير داخلها

تهدف الممارسات المقدمة في هذه الفئة إلى إنشاء هياكل دعم من شأنها أن تشكل أساسا للتغيرات

المستقبلية داخل المؤسسة، وهي تمثل القواعد والإجراءات التي تؤدي إلى الابتكار.

1.4 تنفيذ مشاريع رائدة

- اعتماد المبادرات المقترحة من قبل الموظفين.

- جمع الاقتراحات ومتابعتها من خلال تخصيص الموارد لتحقيق أفضل الأفكار.

- وضع أهداف داخلية لاكتشاف وتطبيق المشاريع الرائدة.

2.4 المقارنة الهادفة

- تكييف المتغيرات المستخدمة للمقارنة لتتلاءم مع الواقع المقارن.

- اختيار المعلومات المناسبة للمقارنة، بحيث يمكن مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

- النظر في إجراء مسح داخلي بين الأقسام والإدارات والوحدات من أجل إنشاء قاعدة للمقارنة بينها.

المطلب الثاني: تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة وأدوات قياسه

يهتم الالتزام التنظيمي بوصف العلاقة القائمة بين الموظف والمؤسسة، فلقد أشار كل من

Mowday, Steers et Porter's في مقالهم المنشور سنة 1979⁸⁴ إلى أن الالتزام يساعد في فهم

السلوك التنظيمي للموظفين داخل المؤسسة، فكلما كان مستوى الالتزام عاليا كلما كانت العلاقة التي تربط

الموظف بمؤسسته قوية، والعكس صحيح فكلما انخفض مستوى الالتزام ضعفت العلاقة التي تربط الموظف

بمؤسسته.

⁸⁴ MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M., et PORTER, Lyman W. *The measurement of organizational commitment*. Journal of vocational behavior, 1979, vol. 14, no 2, p. 224-247.

إذ تجدر الإشارة إلى أنه قد قدمت عدة تعاريف للالتزام التنظيمي، إذ عرفه Allen et Meyer على أنه حالة نفسية تميز علاقة الموظف بمؤسسته، وتؤثر على قرار البقاء أو عدم البقاء كعضو في المؤسسة⁸⁵. كما عرفه Meyer et all على أنه القوة التي تدفع الموظف للانطلاق في تطبيق إجراءات مفيدة تخدم المؤسسة⁸⁶.

عرفه كذلك Mowday et all بأنه درجة الانتماء والمشاركة في مؤسسة معينة، مع الإيمان القوي بأهدافها وقيمتها، والرغبة في بذل جهود كبيرة من أجل المؤسسة وكذا إبداء رغبة قوية بالبقاء فيها. يذهب بعض الباحثين إلى القول بأن تحقيق الالتزام لا يكون بالإيمان القوي بقيم وأهداف المؤسسة فقط بل يتعداه إلى تبنيتها كما ذهب إليه O'Reilly et Chatman⁸⁷. على هذا الأساس فإن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن فيما يلي:⁸⁸

- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، خصوصا في الأوقات التي تعجز فيها المؤسسة عن تقديم حوافز ملائمة تشجع من خلالها موظفيها على تحقيق أعلى مستويات الأداء.

- التزام الموظفين يعتبر مؤشر على استمرار الموظفين بالعمل لصالح المؤسسة وبقائهم فيها.

- تتعدى حدود مساهمة الموظفين الذين يحققون مستويات عالية من الالتزام المؤسسة التي يعملون فيها، لتتجاوزها إلى تحسين النمو الاقتصادي وتحقيق معدلات إنتاج مرتفعة للاقتصاد الوطني.

- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق وكذا طبيعة العلاقة بين الموظفين والمؤسسة، كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.

كما أشارت Romzek إلى أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:⁸⁹

1- للالتزام تأثير مباشر على الموظف خارج نطاق عمله سواء أكان لهذا التأثير أثر إيجابي أو سلبي. فقد يقوي رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل لصالح المؤسسة كما يجعله كذلك يستمتع عند أدائه

⁸⁵ MEYER, John P. et ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1991, vol. 1, no 1, p. 61-89.

⁸⁶ HERSCOVITCH, Lynne et MEYER, John P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 2002, vol. 87, no 3, p. 474.

⁸⁷ O'REILLY, Charles A. et CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 1986, vol. 71, no 3, p. 492.

⁸⁸

⁸⁹ ROMZEK, Barbara S. Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 1990, vol. 50, no 3.

لوظيفته، الامر الذي يرفع من مستوى رضاه مما يعزز تبنيه لأهداف المؤسسة. بالمقابل فإن كان تأثير الالتزام على الموظف سلبيا فهذا يجعله ينهمك ويستنفذ كل طاقته ومجهوده بالعمل ولا يترك وقتا للقيام بنشاطات خارج العمل، ما يجعله منغلقا ومنعزلا عما يحيط به، بل يتعدى الأمر إلى أن يشغله ويسيطر عليه تفكيره وهمومه المتعلقة بالعمل خارج المؤسسة.

2- الالتزام يعكس على التقدم الوظيفي للموظف، إذ أن الموظف الذي لديه مستوى التزام عالي كونه جاد في عمله، تجده أسرع ترقيا وتقدما في مساره المهني وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة.

عزز هذا التوجه كل من Allen & Meyer بتحديدتهما لثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة، نذكرها كالتالي:

الالتزام العاطفي 'engagemnt affective': ويعني ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمؤسسة وقبول أهدافها وقيمتها واستعداده لبذل الجهد من أجل المؤسسة ورغبته القوية في البقاء والانتماء إليها كعضو فاعل.

الالتزام المستمر 'engagemnt continue': ويعني بذلك الاندماج في أنشطة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المؤسسة، باحثا عن بديل لها، ويزداد هذا النوع من الالتزام حينما يعتقد الموظف أنه لا توجد لديه فرصة وظيفة بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المؤسسة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة.

الالتزام المعياري 'engagemnt normative': وهو الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المؤسسة، إذ أن الالتزام المعياري نابع من ضمير الموظف الذي يعتبره واجبا عليه، ينتج هذا النوع من الالتزام من خلال الخبرة التي يكتسبها الموظف والتراكمات الثقافية والمعرفية المكتسبة من المجتمع الذي يعيش فيه وكذا من المؤسسة التي يعمل بها.

تجدر الإشارة إلى أن هيئة France stratégie أشارت في تقريرها المنشور سنة 2016 إلى ثلاثة مفاتيح لنجاح تعزيز التزام الموظفين بمسار المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة:⁹⁰

التوقع Anticipation: يعتبر التشاور المتأخر وكذا التعبئة المتأخرة للموظفين حول مشروع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، من بين الأبعاد التي تضعف من مستوى التزام الموظفين بهذا المشروع. ومن بين النتائج العكسية لهذا المشروع أن الموظفين يكتشفونه في آخر مراحله من خلال الملة الإعلامية للمؤسسة للتعريف بهذا المشروع أو من خلال معلومات يستقيها الموظفون من مصادر خارج المؤسسة، هذا لن يساعد إطلاقاً في إنجاح وتعزيز التزام الموظفين بمشروع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة. لذا فإنه من الضروري إشراك الموظفين وتعبئتهم في كل المراحل التي يمر بها المشروع، وهذا من أجل تقليل المخاطر المتعلقة بالموظفين واحتمالية عرقلتهم لنجاح المشروع.

الشفافية Transparence: التعبئة العامة للمؤسسة ضرورية من أجل تمكين الجهات الفاعلة في مشروع المسؤولية البيئية والاجتماعية من تبادل المعلومات بطريقة سلسلة وانسيابية داخل المؤسسة، وعليه تتمكن هذه الأخيرة من توضيح رسالتها وأهدافها من وراء هذا المشروع، الأمر الذي يعزز بشكل أو بآخر من التزام الموظفين به.

المشاركة في المسار La participation à la démarche: تتبني على توعية وتعبئة جميع الموظفين والجهات الفاعلة في المؤسسة من أجل توحيد العمل وتكثيف الجهود والمهارات والمعارف في سبيل تحقيق مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية بشكل فعال، ويبقى حجر الأساس في إنجاح هذا المسار هو مشاركة الموظفين، إذ يعتبر من الضروري انفتاح المسؤولين في المؤسسة على مشاركة موظفيهم في تسطير الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة. إذ يضع هذا النموذج التعاوني الموظفين في قلب مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية، كما يجعل استدامة المؤسسة هدفاً تتفق عليه كل الأطراف في المؤسسة.

⁹⁰ France stratégie, *L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI*, Rapport du sous-groupe de travail au sein du groupe de travail « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME » (GT1), Paris-France, Mars 2016, P9, p10.

أدوات قياس الالتزام التنظيمي

1- مقياس (1981) Aranya et all⁹¹

قدمت Aranya et all أداة لقياس الالتزام التنظيمي سنة 1981، واستندت في إعدادها إلى أعمال Porter et all (1974)، لذا حتى يتسنى لنا فهم هذه الأداة يجب أن نفهم مستندها النظري، والذي نجده عند Mowday et all (1979)، الذي يعتبر أن الالتزام لا يكفي أن يكون من خلال التعبير عن المعتقدات الآراء بل يجب أن يتعداه ليشمل الأفعال والنشاط داخل المؤسسة. كما أن Mowday et all يميز بين ثلاثة خصائص للالتزام التنظيمي، هي كالتالي:

- إيمان قوي بأهداف المؤسسة وقيمها والموافقة عليها.
- الرغبة في بذل جهود كبيرة لصالح هذه المؤسسة.
- رغبة قوية في البقاء عضوا في هذه المؤسسة.

تعتبر الأداة مقبولة منهجيا عند الباحثين المتخصصين في ميدان الالتزام التنظيمي، ما عدا تعديلات طفيفة مست هذا المقياس ونخص بالذكر هنا التعديلات المقترحة من طرف Dwyer & all (2000)، إذ تجدر الإشارة إلى أن الباحثين لم يسعوا إلى تطوير هذا المقياس نظرا لأنه محصور بمجال المحاسبة.

2- مقياس (1985) Blau⁹²

حقق المقياس الذي اقترحه Blau سنة 1985 نجاحا كبيرا، وكان المقياس الأكثر قبولا قبل أن يقترح Meyer et all سنة 1991 مقياسه، ومع ذلك يبقى هذا المقياس مقياسا مقبولا في أوساط الباحثين. تجدر الإشارة إلى أن Blau يعرف الالتزام التنظيمي بأنها سلوك الموظف تجاه مهنته أو وظيفته، إذ أن مساهمة Blau يمكن تصنيفها ضمن عملية تفعيل الالتزام التنظيمي وليس ضمن تجديده. كما أن Blau يعتبر أن جميع المقاييس التي قدمت للالتزام التنظيمي تعاني من مشاكل مختلفة مثل: التكرار المفاهيمي، الاعتمادية، تعميم النتائج. وعليه اقترح Blau مقياسه الخاص الذي يتكون من ثمانية بنود، التي بنيت على

⁹¹ Aranya, Nissim, J. Pollock, and Joel Amernic. *An examination of professional commitment in public accounting*. *Accounting, Organizations and Society* 6.4 (1981): 271-280.

⁹² Blau, Gary J. *The measurement and prediction of career commitment*. *Journal of occupational Psychology* 58.4 (1985): 277-288.

أساس ثلاثة مقاييس: Price & Mueller (1981)، Downing et al (1978)، Liden & Green (1980).

يقيس Blau الالتزام التنظيمي على أساس المعايير الثلاثة التالية:

- الأنشطة المرتبطة بممارسة الوظيفة.
- الرغبة في مواصلة العمل في هذه الوظيفة رغم وجود فرص متاحة في المجالات المهنية الأخرى.
- الاهتمام بالأنشطة الوظيفية بغض النظر عن الوظيفة الحالية أو المؤسسة.

يتميز مقياس Blau بخصائص إحصائية مرضية للغاية (الثبات، الصلاحية التمييزية)، كما لا يزال إلى اليوم يعتبر من بين المقاييس المفضلة في مجال الالتزام التنظيمي على الرغم من أنه يعتبر من المقاييس أحادية البعد.

3- مقياس Allen & Meyer (1993)

حسب Allen & Meyer، فإن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية:

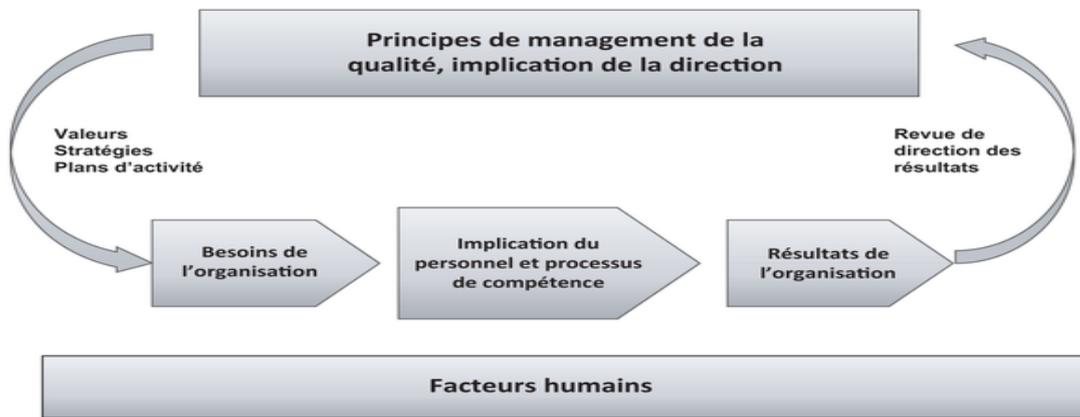
- تميز العلاقة بين الفرد والهدف.
 - لها عواقب على قرار البقاء عضوا من عدمه في المؤسسة.
- يمكن أن تتخذ هذه الحالة النفسية العديد من الأشكال مثل الرغبة أو الحاجة أو الالتزام. يشير البعد العاطفي للمشاركة إلى التعلق العاطفي للفرد، والتعرف عليه، والالتزام تجاه هدف معين. يستند البعد الاستمراري للتضمين على إدراك التكاليف المرتبطة بترك هذا الهدف. وأخيرا، يعتمد البعد المعياري على الشعور بالالتزام تجاه هذا الهدف.

المطلب الثالث: المقاربة المعيارية للالتزام التنظيمي لدى الموظفين ISO 10018

تقدم ISO 10018 باعتبارها من المواصفات القياسية الصادرة عن مؤسسة ISO في سبتمبر 2012، توصيات لتحسين مشاركة الموظفين وكفاءتهم وإشراكهم في نظام إدارة الجودة في المؤسسة، كما أنها تنطبق على أي منظمة، بغض النظر عن الحجم أو النوع أو النشاط. إذ تستند هذه المواصفة القياسية الدولية إلى نهج استراتيجي قائم على المسارات لتطوير مشاركة وكفاءة الموظفين على جميع مستويات المؤسسة.

ينطلق هذا المعيار من الخلاصة التي توصل لها معيار ISO 9000 والذي يعتبر أن الأفراد والموظفين في جميع مستويات المؤسسة هم جوهرها، إذ تتيح مشاركتهم الكاملة الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم لصالح المؤسسة، ويقع هذا على عاتق المسؤولين، إذ يجب عليهم توفير البيئة الداخلية المناسبة التي يتمكن من خلالها الموظفون من المشاركة بشكل كامل في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا المحافظة على ما تم إنجازه. ويمكن شرح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل (2-10): مراحل تعزيز التزام وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة

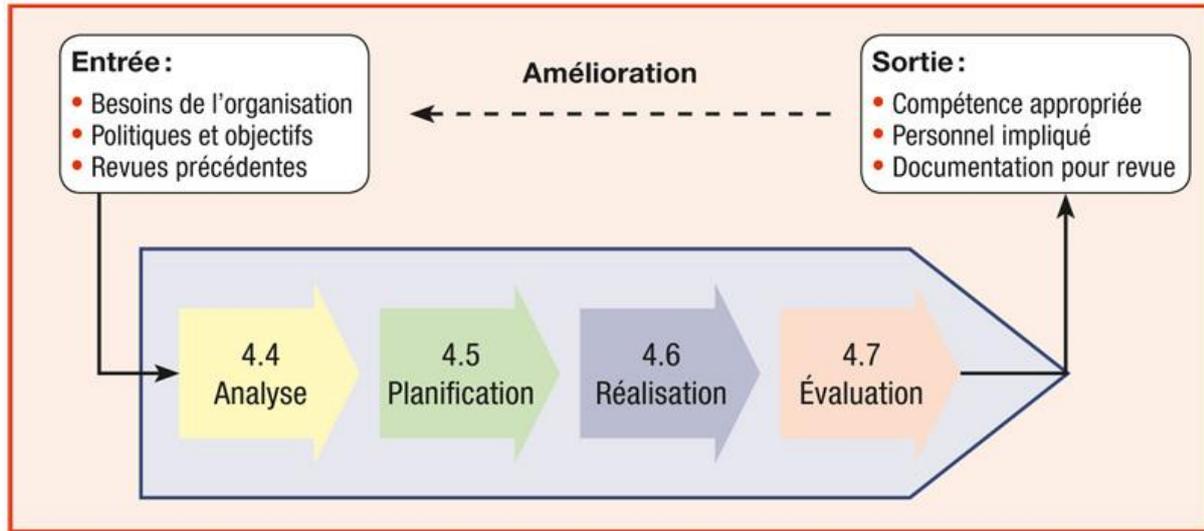


Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10018:ed-1:v1:fr:sec:5>

ويبرز النموذج أعلاه الإجراءات والنتائج والخطط التكتيكية المكرسة لإشراك الأفراد في مشاريع المؤسسة، فإذا استطاعت المؤسسة التحكم في مشاركة وكفاءة الموظفين بالإضافة إلى متابعتها وقياسها وتحليلها في نظام إدارة الجودة، فإنه يعطي النتائج التي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات في اتجاه تحسين مستوى الجودة.

تصف المادة 4 من المعيار ISO 10018 العمليات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتنفيذ والحفاظ على مشاركة الموظفين وكفاءتهم في نظام إدارة الجودة. كما يصف كيف ينبغي على القادة تشجيع الموظفين على تحمل المسؤوليات وتهيئة الظروف لتحقيق النتائج المرجوة، وتتضمن العملية أربع خطوات يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل (2-11): خطوات تحقيق المؤسسة للالتزام الموظفين



Source : <https://www.iso.org/fr/news/2012/11/Ref1679.html>

من خلال الشكل أعلاه نتضح لنا الخطوات الأربعة التي يجب على إدارة المؤسسة المرور عبرها لتعزيز مشاركة الموظفين وأفضل السبل لتنفيذها في بيئة يشارك فيها الموظفون في التخطيط والتأثير في القرارات والإجراءات التي تؤثر على عملياتهم، يمكن عرض الخطوات الأربعة كالتالي:

إجراءات القيادة العامة التحليل: يتم جمع البيانات وتحليلها لتحديد أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل لإشراك الموظفين والاستفادة من كفاءاتهم.

التخطيط: يتم وضع إجراءات لتخطيط عملية المشاركة واكتساب المهارات على المستوى التنظيمي والجماعي والفردية.

الإنجاز: يتم تنفيذ الخطط والإجراءات لتحقيق الأهداف.

التقييم: يتم تقييم الخطط والإجراءات والنتائج لتحديد فرص التحسين.

المبحث الخامس: مقومات الثقافة الجزائرية

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق لأهم الخصائص التي تميز الثقافة الجزائرية، دون أن ن فصلها عن بعدها الجغرافي والتاريخي. إذ نتناول في مستهل هذا المبحث خصائص الثقافة العربية، ثم نعالج خصائص الثقافة الجزائرية، لنختم المبحث بتبيان أثر الثقافة الجزائرية على نظام التسيير في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الأول: خصائص وسمات الثقافة العربية

لا يمكن بأي حال من الأحوال الشروع في الحديث عن خصائص الثقافة الجزائرية دون التطرق للعمق الإقليمي والاستراتيجي لهذه الثقافة، ألا وهو العمق العربي والإسلامي، فالثقافة الجزائرية جزء لا يتجزأ من الوحدة الثقافية العربية، ولا يمكن فهم الثقافة الجزائرية إلا من خلال وضعها في سياقها العام وهو الثقافة العربية بعمقها الإسلامي.

تأثرت الثقافة العربية بالإسلام بشكل عميق، إذ تجذرت مبادئه في الثقافة العربية، فالتأثير شمل المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد في المجتمعات العربية كما توسع تأثيره فشمّل منظمات وبيئة الأعمال. نشير إلى أن الثقافة العربية تستند إلى بناء الثقة وكذا توفر روح الموافقة لتحقيق الأهداف، كما أن الثقافة العربية تستند كذلك إلى قيم الضيافة والترحيب والتعبير الشديد عن الكرم والحفاوة ويغلب عليها المديح والمجاملة، بالإضافة إلى أن كبار السن وأصحاب الرأي والمناصب لهم مكانة مرموقة في المجتمع العربي إذ يتقدمون الناس في المسائل الرئيسية وكذا الاجتماعات. تركز الثقافة العربية كذلك على العمق الحضاري المعروفة به فالحضارة العربية والإسلامية حضارة ضاربة في جذور التاريخ، زاخرة بالأحداث توسعت لتشمل المنطقة الممتدة من المحيط الأطلسي غربا إلى الصين شرقا.

إلى انقسام حاصل بين تعاليم الإسلام والواقع المعاش في الدول العربية، إذ لا يجد أكثرنا تطبيقا حقيقيا لتعاليم الإسلام ومبادئه في الواقع، ويرجع هذا حسب مجد الدين ... إلى الفترة الاستعمارية الطويلة التي رزحت تحتها أغلب الدول العربية فكان لهذه الفترة آثار مباشرة على الثقافة العربية، أظف إلى ذلك الطفرة النفطية التي عرفتتها الدول العربية في سنوات السبعينات ومداخل الربيع الهامة التي تدفقت على هذه الدول في ظل أنظمة حكم سلطوية أبوية كرسّت الاتكالية على مداخل النفط دون تحقيق تنمية حقيقية الأمر الذي

جعل الشعوب العربية تعتاد على الدعم والمساعدات والقروض المالية السهلة دون أدنى رقابة، وكذا الكسب السريع، كل هذه العوامل أدت إلى تفشي عدد معتبر من القيم السلبية والفساد المالي والإداري وكذا غياب وتغييب المنظمات الاجتماعية الغير حكومية والتي تعمل في الغالب على الحفاظ على القيم الأصيلة لأي مجتمع. كل هذا يجعلنا نستخلص أن الثقافة العربية تعيش في فترة تيه فقدت خلالها بوصلتها وهويتها العربية والإسلامية.

استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأن هناك مجموعة من العناصر التي تساهم بشكل مباشر في تحديد النسق القيمي للفرد والمجموعة، نعرضها كما يلي:⁹³

العوامل الدينية: وتتمثل في تقديس واحترام الفرد لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للفرد هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي الحنيف. يعتبر الإسلام مصدرا مباشرا للتشريع وتوجيه السلوكيات وتصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمهنية، لهذا فلا غرابة أن يتأثر الفرد بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية، فهو يتأثر بالحلال والحرام، وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب، مما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

العوامل التاريخية: تتأثر سلوكيات وقيم الأفراد وتوجهاتهم نتيجة المراحل التاريخية التي مر بها المجتمع عبر مراحل تطوره كالانتقال من الاستعمار إلى الاستقلال، مما ساهم في تشكيل اتجاهات الفرد نحو العمل وكذا تحديد نسقه القيمي. وإذ عانت مختلف الدول العربية والإسلامية من وطأة الاستعمار المباشر وغير المباشر، فإن الفرد العربي وأثناء فترة الاستعمار كان يعمل ليل نهار من أجل كسب قوته وقوت عياله، فكان إما عاملا في أراضيه الوعرة التي لم يرض بها المعمرون، أو عاملا عند المعمرين في حقولهم ومصانعهم أو حتى في بيوتهم، وفي كل الحالات كانت الحياة المهنية صعبة جدا، فكان الفرد العربي يبذل قصارى جهده لإرضاء مشغليه، لهذا عرف عنه الصبر والجلد والتفاني في عمله وكذا ارتفاع إنتاجيته. إلا أن نفس هذا الفرد وبعد الاستقلال، الذي نعمت به مختلف الأقطار العربية والإسلامية، تحول إلى التكاسل والتهاون والاتكال والتباطؤ في أداء المهام وكذا إهمال المسؤوليات وانخفاض حاد في الإنتاجية والزيادة في المطالب.

⁹³ عقيلة صدوقي، إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح استراتيجية النمو بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص 98، ص 99.

العوامل السياسية: للعوامل السياسية أثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام أكان اشتراكيا أو ليبراليا، جمهوريا أو ملكيا، وكذلك الحال بالنسبة لاختيار النظام الاقتصادي أهو اقتصاد عمومي أو اقتصاد حر، ولطبيعة الخيار السياسي وممارسة الديمقراطية انعكاسات على تنظيم العمل وسلوكيات الأفراد العاملين.

العوامل الاجتماعية: لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر وتتطور عبر العصور، وبالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض احترامها من خلال مختلف الضغوط الاجتماعية، هذه العادات والتقاليد نظرة المجتمع لعمل المرأة واختلاط الجنسين في مواقع العمل.

العلاقات الأسرية والقبلية: لأفراد المجتمعات النامية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أفراد الأسرة بمفهومها الواسع، الذي يضم القبيلة والجهة. وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات، وعلاقات المسؤولين بالأفراد من مختلف القبائل والمناطق.

اتجاه الولاء: إن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى انتماء الأفراد وولائهم للمؤسسة، إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبيلة والجهة، حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع.

مدى احترام السلم الإداري للتنظيم: إن وجود علاقات أسرية وقبلية قوية يؤثر على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسات وتنفيذها.

احترام الوقت: إن تنظيم أوقات الأفراد في المجتمعات العربية، مرتبط إلى درجة كبيرة بالشمس والفصول وبأوقات الصلاة. لهذا هناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد، كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

العوامل الاقتصادية: يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الأفراد وتصرفاتهم المهنية، لما لذلك من أثر على المحيط ككل. فالتوسع الاقتصادي وارتفاع مستوى الطلب على اليد العاملة، يجعل الفرد قليل الجدية في عمله، إذ أن طرده أو تركه لعمل ما، لا يؤثر عليه ما دام العمل متوفرا في مكان آخر. وهذا ما عاشته

المجتمعات العربية حيث انتشرت المؤسسات انتشارا كبيرا في مدة زمنية وجيزة خلال السبعينات من القرن الماضي، بينما أدت الأزمة الاقتصادية في الثمانينات والتسعينات إلى ارتفاع مستوى البطالة مما جعل الفرد يتفانى في الحفاظ على منصب عمله، مما دفعه إلى تكيف سلوكه المهني مع الواقع الجديد.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة الجزائرية

قيم العمل⁹⁴

إذا كان مفهوم العمل في البلدان المتقدمة يحتل مركز اهتمام الفرد حيث يشبع من خلاله حاجياته البيولوجية والنفسية والاجتماعية فإن مفهومه في المجتمعات الأفريقية تكمن في جوانبه المادية فقط، وهذا لا ينعكس سلبا على الأداء فقط وإنما يكون عائقا للتطور ذلك لأن الفرد لا يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في الجوانب المادية التي تعود عليه.

- عدم الانضباط بالمواعيد الناجمة عن عدم إعطاء اعتبار للوقت وعدم التقيد به.
- انخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقيد بها لأسباب منها تأكيد الذات وقد وجد مقدم أن الذين يعطون أهمية كبيرة للاحترام الذاتي يشعرون بالتذمر في جو تنظيمي يتميز بالانضباط ويشعرون بانتقاص في كرامتهم عندما يجدون أنفسهم مجبرين على الامتثال للأوامر والتقيد الحرفي لإجراءات العمل. وكوسيلة لرد الاعتبار وإثبات الذات يقومون بتخفيض مستوى أدائهم.

⁹⁴ عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر ما بين 28 و30 نوفمبر 1992، معهد علم النفس وعلوم التربية-جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 19، ص 20. (بتصرف)

- احتقار الأعمال البسيطة وأعمال الياقات الزرقاء (colle bleue) الناجم عن الشعور بأنها تنتقص من كرامة الفرد وشخصيته.

مفهوم الوقت⁹⁵

إذا كان العمل هو العامل الرئيسي في تحديد وضعية شعب من الشعوب على مقياس التقدم والتخلف، فإن مفهوم الوقت لا يقل أهمية عن ذلك. فلتقليص الهوة الموجودة بيننا وبين الدول المتقدمة يجب أن نعمل على اختصار فترات الإنتاج والخدمات وتخفيضها إلى الحد الأدنى، كما يجب كذلك الرفع من طاقة العامل الجزائري، فالملاحظ أن العامل الجزائري لا يبذل من طاقته في العمل إلا الثلث أو أقل وأنه لا يشتغل إلا 27 دقيقة في اليوم.

يكن المشكل في كوننا لا نفتقد إلى القيم الإيجابية وإنما نفتقد إلى توظيفها في حياتنا اليومية، ذلك أن المتأمل في تراثنا وتاريخنا يجد كثيرا من الأحاديث النبوية الشريفة والأقوال والأمثال الشعبية التي تشير إلى وجوب الحرص على الوقت والتخطيط له. إلا أنه على مستوى الممارسة في جميع مجالات الحياة اليومية الرسمية منها وغير الرسمية يلاحظ التناقض الواضح مع المفاهيم. بل تعدى الأمر إلى أن يجعل الفرد الجزائري الوقت أقل الأشياء قيمة وأهمية في نظره لوفرتة وتوفره باستمرار.

فعلاقة الفرد العربي بالوقت علاقة مواجهة أو خضوع بإظهار صبر لا متناهي عليه أو انسحاب وهرب منه بتجاهله. فالذي يظهر درجات مرتفعة في القدرة على الانتظار والصبر لا يلح ولا يعطي اعتبارا

⁹⁵ عبد الحفيظ مقدم، نفس المرجع، ص ص 21-23. (بتصرف)

كبيرا للحرص على الانضباط في المواعيد. وهذا من بين الأسباب الرئيسية للسلوكيات غير العقلانية وغير المنطقية.

التنشئة الاجتماعية في العائلة⁹⁶

تعتبر العائلة التي ينشأ فيها الفرد من العوامل التي تشكل شخصيته والتي يتشرب فيها ثقافة مجتمعه. والعائلة الجزائرية تتميز بالارتباط بين أعضائها أو ما يسمى بالعائلة الكبيرة أو المشتركة، حيث يسود نمط تنشئة يرتكز أساسا على الطاعة والخضوع لسلطة الوالد والكبار، وتتعمم هذه السلطة لتشمل كل الرموز الباقية سواء أكان معلما أو مديرا أو قائدا أو رئيسا أو غير ذلك. إن التسلطية تؤثر على الحياة الاجتماعية والرسمية. فالمدراء في الجزائر يتميزون ببعض الخصائص التي تظهر بأن التسلطية كنمط من أنماط التعامل مع الآخرين يتم قبولها بدرجة واسعة، وعليه فعادة ما نجد أن أولئك الذين يوجدون في مناصب وظيفية عالية يتوقع منهم أن يقوموا باستعراض قوي لنفوذهم. وهذا ما قد يوضح النقص الملاحظ في تفويض السلطات في الإدارة وفي انخفاض المعنويات في ميدان العمل. ويمكن القول بأن المدير الجزائري لم يكيف ولم يهيئ على استعمال التفويض كطريقة من طرق تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية ذلك لأنه ترعرع في بيئة تسلطية، وعليه فإنه لم تكن له الفرصة في أن يتعلم مزاياها عمليا في البيت أو في المدرسة أو في العمل.

وعليه فإن المدراء لا يتقبلون تفويض السلطات لمرؤوسيهيهم لعدم الثقة فيهم وفي كفاءتهم ولأنهم يشعرون بأن مرؤوسيهيهم منافسين لهم، وعليه تنشأ مشاكل على مستوى الطرفين فالمدير الذي يفوض لا يحسن فهم المجالات التي يجب أن يفوض فيها سلطته ولا حدود هذا التفويض، كما أن الذي تفوض له

⁹⁶ عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 23، ص 24. (بتصرف)

السلطة لم يدرّب خلال فترات تنشئته على الاستقلالية وتحمل المسؤولية وإنما درّب على الطاعة والخضوع. وعليه يجد صعوبة في استعمال السلطة المفوضة إليه، الأمر الذي يؤثر على أدائه.

رغم أن التسيير يتأثر بعدة عوامل كالعوامل السياسية (النظام السياسي، العدالة، المساواة، السلطة) والعوامل التنظيمية (تنظيم العمل، أسلوب القيادة، اتخاذ القرارات، السلوك البيروقراطي، نظام الاتصال، الحوافز) إلا أن حقيقة الازمة تكمن في القيم الثقافية والاجتماعية للعمل، أي أنها أزمة تصور لمفهوم العمل، لأن العمل كقيمة اجتماعية هو الأصل، والتسيير أو العمل الاشرافي كما يصطلح عليه في علم الاجتماع التنظيمي هو الفرع. ولذلك فإنه عندما تهتز القيم الثقافية والاجتماعية للعمل تهتز تبعاً لذلك قيم التسيير، وهذا ينكس بدوره على الأداء والسلوك التنظيمي لدى المشرفين والمسيرين. ومن ثم نجد أنفسنا امام هذه المظاهر السلبية للتسيير كاللامبالاة والإهمال في العمل، والسلوك البيروقراطي بالمفهوم السلبي، وانعدام الضمير المهني، وعدم الانضباط، وعدم الاتقان، والغش، الرشوة، المحسوبية، خدمة المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.⁹⁷

المطلب الثالث: أثر الثقافة الجزائرية في تسيير المؤسسات

يلاحظ الباحث في مجال الثقافة الجزائرية ندرة الأبحاث الكمية ذات المصادقية العلمية والقابلية للتعميم، وبالأخص الجانب الذي يهتم بتأثير الثقافة على التسيير، لذا فلقد اعتمدنا على دراسة أجريت سنة 1993، وركزت حول استخراج القيم الموجودة في عالم العمل بالجزائر في سبيل تحديد تأثيراتها على أنماط التسيير، وكذا تحديد الأنماط المناسبة للواقع الجزائري.

⁹⁷ أحمد حويطي، القيم الإسلامية للعمل والتسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر ما بين 28 و30 نوفمبر 1992، معهد علم النفس وعلوم التربية-جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص65. (بتصرف)

شملت الدراسة 1052 عامل موزعين على المؤسسات العمومية الوطنية والمؤسسات العمومية الجهوية وكذا المؤسسات الخاصة، وارتكزت أساسا على استبانة مكونة من 41 سؤال جمعت 122 متغير، حيث تم توزيع الاستبانة في الفترة الممتدة من 19 جانفي إلى غاية 20 فيفري 1993.

توصلت الدراسة إلى أن 67,4% من الموظفين يرون بأنهم قادرين على تغيير البيئة التي يعيشون فيها، ولكن من الضروري احترامها، وهذا يعني العيش بانسجام مع البيئة والمحيط. كما أن 64,6% يرون بأنهم قادرين على التحكم ولو بشكل جزئي بمستقبلهم، أو أنهم هم من يقررونه. 60% من الموظفين يرون بإمكانية تغيير الأشخاص نحو الأفضل، بالإضافة إلى أن 55,8% من الموظفين يفضلون نموذجا تسييريا مبني على القدرة في التحكم في العواطف وكذا التحكم الجيد في حالة الأزمات والمواقف الصعبة.

قامت الدراسة بنفي الاعتقاد السائد بأن المجتمع الجزائري مجتمع مبني على نظرة تقليدية فيما يخص البيئة والانسان والوقت، فلقد أجاب 8,8% فقط بأنه لا يجوز إطلاقا التفكير بالمستقبل كون الانسان لا يعرف ماذا سيحصل غدا، كما أنه قد أجاب 24,7% بأنهم لا يمكننا تغيير المستقبل ولكن بإمكاننا استشرافه والاستعداد لما قد يحصل. أضف إلى ذلك أن متغير الخضوع للبيئة لم يتواجد إلا لدى 18,2% من أفراد العينة، كما أن 16,2% فقط يعتقدون بأن الأشخاص لا يمكن أن يتغيروا. بالإضافة إلى أن 17,8% يعتقدون أن التقييم عند الجزائريين يستند إلى الشخص ذاته وليس إلى عمله وأدائه.

من جهة أخرى رصدت الدراسة أن الجزائريين يفضلون الأماكن العامة بنسبة 81,6% مقابل 17,4% للأماكن الخاصة. كما أن الموظف الجزائري يفضل العيش في مكان يتشاركه الجميع أين يمكن أن يلتقي بالجميع ويمكن للجميع اللقاء به في أي وقت، مقابل رفض العيش في الأماكن الخاصة التي لا يمكن للآخرين أن يقابلوه إلا عندما يرغب هو، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخاصية الثقافية تميز المجتمع الجزائري عن باقي المجتمعات الغربية.

وفاء العامل الجزائري يكون أولاً لعائلته بنسبة 93,4%، كما يكن ولاء لنفسه بنسبة 89,7% يليه ولاءه لمجتمعه بنسبة 89,1%، وعليه فالعائلة شيء مهم بالنسبة للفرد الجزائري (كما سبق ذكره) ولا يمكن له أن ينفصل عنها كما أنه لا يمكن له أن ينفصل كذلك عن مجتمعه، فالجزائري بطبعه انسان اجتماعي إلى أبعد الحدود، هذا الولاء للعائلة وللمجتمع يوضح درجات عالية من الارتباط بين الفرد والمجموعة.

يجب لفت الانتباه إلى أن التسيير الاشتراكي بالجزائر ترك آثارا عميقة في قيم الأفراد وتوجههم نحو العمل، تتمثل أهمها فيما يلي:⁹⁸

انتشار ذهنية البايلك: شعور الفرد بدوره في إدارة المؤسسة التي يعمل بها والامتيازات الممنوحة له والأمن المهني الذي كان يتمتع به، كلها عوامل جعلت الموظف الجزائري يشعر وكأنه يعمل في ملكيته الخاصة، فالمؤسسة ملك للدولة وليست ملكا لرب العمل أو المسؤول. كما أن المسيرين يواجهون مشاكل حيال تطبيق الموظفين للأوامر والمهام، فلا عجب أن يجيب الموظف بأنه يشتغل عند البايلك "الدولة" ولا يعمل لدى المسؤول الذي طالبه بتنفيذ المهام، وبالتالي يجد المسيرون صعوبة في تحفيز ودفع الموظفين إلى العمل والامتثال للقوانين.

الركون إلى الكسل: عدم الحرص على معاقبة المتهاونين في العمل واستحالة طردهم، دفعت كثيرا من الموظفين إلى التهاون والكسل والتعاس في تأدية واجباتهم، إلى درجة أصبحت ظاهرة سبع عامة في كافة القطاعات. يرجع هذا إلى عدة أسباب أبرزها ثقافة "اللا حساب واللا عقاب" التي أصبحت سائدة في المجتمع الجزائري، فالموظف الجزائري يشعر بأنه بإمكانه فعل ما يشاء دون أن يقع فعله تحت طائلة المحاسبة والعقاب، بالإضافة إلى الدور النقابي الذي أصبح يلعب عاملا سلبيا، إذ أن النقابة أصبحت تملك سلطة أقوى من سلطة الإدارة العامة في المؤسسة.

⁹⁸ عقيلة صدوقي، مرجع سابق، ص96، ص97.

ضعف حوافز العمل: فكما أنه لا يمكن معاقبة المقصرين في العمل، فإنه لا يمكن تحفيز المجدين في أداء وظائفهم، أو بالأحرى إن نظام الحوافز في جميع قطاعات العمل في الجزائر يشهد اختلالاً رهيباً، إذ أصبح يخضع لمعايير خارج نطاق ما هو متعارف عليه في تسيير الموارد البشرية أو الإدارة بصفة عامة، وهي الأداء والفاعلية والنجاعة، إذ يخضع نظام الحوافز لمعايير غير عادلة مثل: المحسوبية والجهوية... الأمر الذي أدى بالأفراد المجدين إلى التقليل من أدائهم نظراً لقلّة التحفيز، كما أن الوضع قد يتطور إلى ما هو أخطر وهو عدم الالتزام وعدم الشعور بالانتماء لمكان العمل نظراً لغياب الدافع لدى هذه الفئة من الموظفين.

هذه المظاهر أفرزت قيماً ثقافية وممارسات سلبية اكتسبها الفرد الجزائري، بل وأصبحت حالة عامة أدت إلى مجموعة من الانعكاسات السلوكية تتمثل أهم مظاهرها فيما يلي:⁹⁹

التخلف والتغيب عن العمل: عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة الموظفين والقيام بالإجراءات الردعية اللازمة، وكذا مشاكل حقيقية في قطاع المواصلات، بالإضافة إلى عوامل ثقافية تخص إدراك الفرد الجزائري لعامل الوقت، كل هذا يجعل من الصعب جداً احترام وقت العمل. تجدر الإشارة إلى أنه ولو تم توفير وسائل النقل فإن الفرد الجزائري قد تعود على الإهمال واللامبالاة وعدم إيلاء أهمية للوقت نتيجة لقلّة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبح التأخر عن العمل وعن المواعيد عادة سائدة لدى أغلبية الموظفين الجزائريين.

⁹⁹ عقيلة صدوقي، مرجع سابق، ص96، ص97.

ارتفاع مستوى حوادث العمل: تعد حوادث العمل من الافرازات المباشرة للممارسات السلبية للموظف الجزائري، نتيجة لغياب استراتيجية وسياسة واضحة للوقاية من حوادث وأخطار العمل، وكذا غياب الوعي المشترك بهذه المخاطر بالإضافة إلى الإهمال والاستهتار من قبل الموظفين الجزائريين فيما يخص الأخذ بعين الاعتبار لاحتياطات السلامة والأمن أثناء العمل.

صراعات العمل: تعرف العديد من المؤسسات الجزائرية أجواء تنظيمية مشحونة، تتميز بالصراع التنظيمي بين الإدارة والموظفين وكذا بين الموظفين أنفسهم، ترجع أسباب هذه الصراعات إلى مجموعة من العوامل على رأسها الفروقات الثقافية الموجودة بين الأفراد.

ضعف الرضا المهني: المنتبع لواقع الأفراد، وظروف عملهم، يستنتج وجود نوع من التذمر وعدم الرضا المهني، وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار مظاهر التسبب والإهمال.

خاتمة الفصل

أهم ما توصلنا له من خلال هذا الفصل هو اعتمادنا على التعريف المقدم من طرف Schein لمفهوم الثقافة، هذا المفهوم الذي يمثل الجانب الديناميكي لمفهوم الثقافة، أين يلائم إلى حد بعيد الدراسة المقدمة في هذا العمل من خلال كونه يشمل البعدين الداخلي والخارجي، فمن جهة يعتبر Schein أن مفهوم الثقافة يمتلك خاصية التكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي، كما أنه يملك كذلك خاصية الاندماج والتكامل الداخلي، والذي يعتبر قاسما مشتركا مع مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة والمبنية على أساس نظرية الأطراف ذات المصلحة. كما أن الهدف الحقيقي الذي تسعى إليه نظرية المنظمة من خلال تبني مفهوم الثقافة هو ضبط طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالخصوص الوصول إلى جعل سلوك الأفراد لا إرادي أو شبه أتوماتيكي تجاه مختلف الحالات اليومية التي تواجههم أثناء العمل. وهذا الهدف يتماشى أساسا مع أهداف المسؤولية البيئية والاجتماعية والتي تسعى إلى جعل الممارسات الحسنة سلوك لا إرادي وشبه يومي في وسط الموظفين، وسعيا منا لتوضيح الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بمفهوم الالتزام التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من معرفة توجه موظفيها ومستوى التزامهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف التنظيمية.

الفصل الثالث

فهرس الفصل الثالث

تمهيد
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
المطلب الأول: تقديم لمجموعة Cevital
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة (MFG SPA) Mediterranean Float Glass
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
المطلب الأول: أداة الدراسة
المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة
المطلب الثالث: الشروط الإحصائية لأداة الدراسة
المبحث الثالث: اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
المطلب الأول: اتجاهات أفراد العينة نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية
المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية
المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي
المبحث الرابع: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات التصنيف ومتغيرات الدراسة
المطلب الأول: تأثير متغيرات التصنيف على مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG
المطلب الثاني: تأثير متغيرات التصنيف على الثقافة السائدة في مؤسسة MFG
المطلب الثالث: تأثير متغيرات التصنيف على الالتزام التنظيمي
المبحث الخامس: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
المطلب الأول: علاقات التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية
المطلب الثاني: علاقات التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية
خاتمة الفصل

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة لمفاهيم المسؤولية البيئية والاجتماعية وكذا الثقافة التنظيمية، والعلاقة القائمة بينهما من خلال التركيز على أهم التوجهات النظرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى تطبيق عملي لاستقراء هذه العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، أين يتم إسقاط هذه العلاقة في مؤسسة جزائرية تعتبر من بين أهم المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها في الجزائر وفي المنطقة.

نستهل هذا الفصل بتقديم لمجموعة CEVITAL وكذا مؤسسة MFG، ثم نتطرق لشرح مفصل لمنهجية الدراسة وكذا الأداة المستعملة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما نتطرق لتوصيف وشرح عينة الدراسة. نمر بعدها لتحليل الإحصائيات الوصفية لنتائج الاستبيان، ونختم بعدها الفصل بتحليل أهم العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نتناول من خلال هذا المطلب تقديماً لمؤسسة Mediterranean Float Glass (MFG SPA) التي تعتبر فرعاً من فروع مجموعة CEVITAL والتي بدورها نستهل هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية لها ولنشاطها.

المطلب الأول: تقديم لمجموعة Cevital

يعد مجمع Cevital مجعاً عائلياً مبنياً على تاريخ، وقيم ومسيرة تضافرت لإنجاحه وجعله من أبرز المؤسسات الجزائرية. إذ يعتبر أول مؤسسة خاصة جزائرية استثمرت في عدة قطاعات، إذ مرت Cevital بمراحل تاريخية هامة للوصول إلى الحجم الذي وصلت إليه اليوم: الصناعات الغذائية والتجزئة، الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، صناعة الفولاذ، صناعة الزجاج المسطح، البناء المعدني، السيارات، الخدمات ووسائل الإعلام... تم تأسيس مجمع Cevital من خلال الاستثمار في فكرة تكمن في بناء كتلة اقتصادية ناجحة.

يعتمد المجمع على 18000 موظف موزعين على 3 قارات، حيث تمثل Cevital ركيزة أساسية في الاقتصاد الجزائري كما تواصل العمل لإنشاء مناصب شغل جديدة وكذا المساهمة في خلق الثروة.

استراتيجية نمو Cevital

بنيت Cevital حول طموح ورؤية مؤسسها لإنشاء مجموعة صناعية عالمية قادرة على المنافسة وموجهة للتصدير نحو العالم. وتملك المجموعة وحدات الإنتاج العاملة على الصعيد العالمي، مجهزة بأحدث التكنولوجيات. إذ تقوم استراتيجية المجموعة على القدرة على المنافسة القوية من حيث السعر، الجودة، الحجم، الخدمات اللوجستية وإنشاء وتسيير وحدات إنتاج ومصانع في الجزائر وفي كل البلدان الصناعية التي تتواجد بها استثمارات Cevital. بالإضافة إلى أن Cevital تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير وكذا تشجيع الابتكارات والمواهب لدى الموظفين. هذه الميزات التنافسية هي الأساس للصناعة والتصدير، لخلق فرص العمل ولاستقطاب الكفاءات الجزائرية.

يعد نجاح Cevital نجاحاً مبنياً على أسس، يوجزها مؤسس المجموعة يسعد ريراب في سبعة نقاط

هي كالتالي:

- إعادة الاستثمار المنتظمة للمكاسب في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية.
- البحث والتطبيق الميداني للخبرات التكنولوجية الأكثر تطوراً.
- الاهتمام المولى لاختيار الموظفين لتكوينهم ونقل الكفاءات.
- روح المؤسسة.
- القدرة على الابتكار.
- السعي نحو التميز.
- الفخر بخدمة الاقتصاد الوطني.

يتوزع مجمع Cevital على عدة قطاعات، أبرزها:

قطاع المنتجات الغذائية

تم إنشاء قطب توزيع المنتجات الزراعية سنة 2015 والذي يشمل الأنشطة التالية:

- توزيع المواد الغذائية والمواد غير الغذائية Numidis مع سلسلة متاجر UNO
- توزيع متخصص في مجالات المعدات الشخصية والمنزلية والخدمات.
- الإنتاج الزراعي مع Ceviagro
- إدارة مراكز التسوق مع Sierra Cevital
- إنتاج المواد الغذائية: يمثل 80 % من نشاط هذا القطب.

تم توسيع القطب اعتباراً من سنة 2016 وهذا بإدراج أنشطة الأغذية أي إنتاج السكر والزيوت والدهون النباتية والحبوب ومشروبات الثمار والمياه المعدنية عن طريق سيفيتال للصناعة الزراعية، الواقعة في ميناء بجاية بالجزائر.

هي الرائدة في قطاع إنتاج المواد الغذائية في الجزائر، الفرع الذي يقترح منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، وهي مكونة من عدة وحدات للإنتاج المجهزة بجميع كيانات التطور المكلفة باختبار وإطلاق منتجات جديدة.

من بين وحدات الإنتاج وأبرزها:

- أكبر مصانع تكرير السكر في العالم ذات قدرة إنتاجية تقدر بـ 2 مليون طن سنوياً وأكبر مصانع لإنتاج الزيوت في أفريقيا تقدر بـ 570 ألف طن سنوياً.

- يعد مركب بجاية أيضا أكبر محطة تفريغ بالميناء لحوض البحر الأبيض المتوسط بسعة 2000 طن /ساعة

الأرقام الرئيسية

- يتم إنتاج أكثر من 1500000 طن من السكر من قبل فرع سيفيتال للصناعة الزراعية المستوردة من أكثر من 40 دولة منذ 2010.
- أكثر من 50000 مرجع للمنتجات المعروضة للبيع في 23 متجر من متاجر UNO فرع Filiale .NUMIDIS

قطب السيارات والخدمات

تم إنشاء قطب السيارات والخدمات في سنة 2012 وله ستة فروع نشطة واثنين آخرين قيد الإنجاز. تعمل في مجال السيارات والعقارات وتأجير السيارات وعرض الإعلانات. ومن بين هذه الفروع في مجال السيارات:

- هيونداي موتور الجزائر Hyundai Motor Algérie SPA، الممثل الرسمي لشركة هيونداي موتور سابقا.
- SODI Automotive SPA التي تضمن التوزيع في الجزائر للعلامات التجارية فيات وألفا روميو، لانسيا وفيات بروفشيونال.
- الشركة العامة لمعدات الأشغال العمومية COGETP موزع آلات البناء الأشغال العمومية للعلامات التجارية: KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries، وكذلك العلامتين التجاريين TADANO, BOBCAT.

قسم الخدمات يتضمن الفروع:

- Immobis المتخصصة في الترقية العقارية وبناء مراكز التسوق والمنصات اللوجستية والفنادق والمكاتب.
- MTP التي تشارك في مجال الخدمات اللوجستية والنقل وتأجير الآلات والمركبات.
- Futur Media التي تنتج وسائل الإعلام للعرض من الحجم الكبير.

مشروعان لفرعين هما أيضا قيد الانجاز:

- AAI (صناعة السيارات الجزائر) مشروع صناعي لتكيب الشاحنات والسيارات.
- DFM (ش.ذ.أ. دونغ فنغ موتور الجزائر)، الموزع الرسمي لـ DFM ومختلف العلامات التجارية للمركبات الثقيلة والخفيفة في الجزائر.

الصناعة

أنشئت في سنة 2014 في أعقاب إعادة تنظيم مجموعة Cevital ويدير قطب الصناعة نشاطات استثمارية لـ 12 فرع مجموعة في عدة محافظ أعمال، وهي:

- الأجهزة الالكترومنزلية الممثلة من قبل Groupe Brandt النشطة من خلال فروعها الخمسة في مناطق أوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا والمحيط الهادئ.
- النوافذ والستائر من خلال الموقعين الصناعيين مقرهما في فرنسا والجزائر. توفر Cevital حلول ستائر مبتكرة مع كفاءة عالية ذات طاقة وتم تسويقها تحت العلامة التجارية Oxxo على موقعها الصناعي أطلس في إسبانيا فهي تنتج أيضا منتجات قائمة على الألمنيوم موجهة للبناء مثلما هو الحال للصناعة.
- الزجاج ومشتقاته مع الفرع MFG، والذي يملك خطين بحريين ووحدة للمعالجة متخصصة في تصنيع وبيع الزجاج إلى الجزائر، تونس، المغرب وأوروبا الجنوبية.
- البناء ممثلة من قبل Baticompos لشركة Cevital و PCA وميتال ستروكتشور (Cevital (Entreprise, PCA et Métal Structure) مجموعة متخصصة في لوحات SDW والهياكل المعدنية والبناء الصلب والصنع المسبق.
- الخدمات اللوجستية والخدمات عبر فرع Numilog المتخصص في النقل والخدمات اللوجستية والذي يعمل بالفعل في ثلاثة بلدان هي: الجزائر والمغرب وقريبا فرنسا. كما تنشط Cevital في بيع الإطارات تحت العلامة التجارية ميشلان (إطارات الأطلس) وكذلك في مجال النقل البحري من خلال مؤسسة Nolis.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة Mediterranean Float Glass (MFG SPA)

تعد Mediterranean Float Glass (MFG SPA) مؤسسة تابعة لمجموعة CEVITAL، تم إنشاؤها سنة 2007 (انظر الملحق رقم 06: الهيكل التنظيمية) مكونة من كفاءات ومواهب شابة تهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة في الأداء.

تعتبر MFG اليوم من بين أوائل المؤسسات الإفريقية الرائدة في صناعة الزجاج، يقع مقرها بمدينة الأربعاء بولاية البليدة-الجزائر، 32 كلم بعيدا عن ميناء الجزائر العاصمة، تتربع على مساحة 30 هكتار. فرضت MFG نفسها سريعا في عالم صناعة الزجاج، إذ نقلت في عامها الأول من بداية الإنتاج الجزائر من بلد مستورد للزجاج المسطح بنسبة 100% إلى بلد مصدر لهذه المادة، مع تغطية الطلب المحلي بنسبة 90%، كما أن MFG موجودة على الصعيد الدولي لاسيما في المغرب العربي: المغرب، تونس وليبيا وكذا جنوب أوروبا: اسبانيا، إيطاليا، فرنسا والبرتغال، كما تجدر الإشارة إلى أن وظيفة التصدير لمؤسسة MFG عرفت ازدهارا منذ سنة 2017 وهذا من خلال فتح خط بحري جديد سمح لها بتوجيه منتجاتها إلى وجهات أخرى.

تركز مؤسسة MFG على محورين رئيسيين هما البناء والأشغال الكبرى، الأدوات الكهرو منزلية، الأمر الذي جعلها رائدة في القارة الإفريقية، وكذا الوحيدة في المنطقة المغاربية. إذ عرفت المؤسسة نموا سريعا على مدى العشر سنوات الماضية، حيث تطور عدد موظفيها من 700 عامل سنة 2010 إلى 1000 عامل سنة 2017، ووصل سنة 2018 إلى 1162 عالم. كما تم فتح أربعة خطوط إنتاج زجاج جديدة:

- سنة 2009: صفائح الزجاج المورقة verre feuilleté بطاقة إنتاج 400 طن في اليوم.
 - سنة 2010: وحدة معالجة الزجاج المسطح verre plat.
 - سنة 2011: خط الزجاج ذو الطبقات verre à couches بطاقة إنتاج 6 مليون متر مربع.
 - 28 مارس 2016 افتتحت MFG الخط البحري الثاني بقدرة 800 طن في اليوم.
- تتمثل مهمة مؤسسة MFG في العمل باستمرار من خلال الشراكة مع عملائها ومورديها على أن تكون بين اللاعبين الأساسيين في سوق الزجاج بالعالم، كما تسهر مؤسسة MFG على أن تلبى منتجاتها أعلى معايير الجودة المكرسة من قبل موظفيها المؤهلين وذوي الخبرة مع الأخذ بعين الاعتبار لوائح السلامة

العامّة وكذا احترام البيئة وهذا من أجل تحسين راحة وسلامة المواطنين. كما تتمثل رؤية مؤسسة MFG في أن تكون المورد الرئيسي لمنتجات الزجاج في السوق المحلي والعالمي، كما تسعى لأن تساهم في تحسين مستويات التنمية المحلية. بالإضافة إلى أن مؤسسة MFG تشجع قيم المبادرة، الاحترام، النزاهة والتضامن وبشكل خاص العمل الجماعي والالتزام والشفافية في التواصل.

نظام إدارة الجودة

من أجل ضمان أداء أفضل في مجال إدارة الصحة والسلامة والبيئة والجودة، تقوم مؤسسة MFG بتحصيل الاعتمادات وشهادات المطابقة في هذه المجالات منذ سنوات عديدة، وهذا من طرف منظمات وهيئات معترف بها عالمياً. كما أن نظام الإنتاج المعتمد من طرف مؤسسة MFG يخضع للتدقيق المستمر ويسير وفق معايير معتمدة دولياً (انظر الملحق رقم 7: سياسة QHSE لمؤسسة MFG).

تجدر الإشارة إلى أن المجمع الصناعي لمؤسسة MFG تحصل على شهادات المطابقة الموالية:

ISO 9001 : تهتم بإدارة الجودة (انظر الملحق رقم 8)

ISO 14001 : تهتم بالإدارة البيئية (انظر الملحق رقم 9)

OSHAS 18001 : تهتم بصحة وسلامة الموظفين (انظر الملحق رقم 10)

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، تحصل المختبر المركزي لمؤسسة MFG على قرار مؤيد لاعتماد الاختبارات الفيزيائية والكيميائية على الزجاج وهذا من طرف هيئة الاعتمادات ALGERAC (انظر الملحق رقم 11) وفقاً للمواصفات القياسية ISO/IEC:17025.2005، يشهد هذا الاعتماد على الكفاءة التقنية لمختبر MFG في مجال التحليلات الفيزيائية والكيميائية للمواد الخام وكذا المنتجات النهائية من الزجاج المصقول بالإضافة إلى حسن إدارة الجودة في المؤسسة.

نلفت الانتباه إلى أن مؤسسة MFG وبالإضافة إلى كل المطابقات التي حازت عليها، قامت بالسعي

للحصول على مجموعة من معايير المطابقات لمنتجاتها، نذكرها كما يلي:



العلامة الأوروبية: تعتبر علامة CE الخاصة بـ "المطابقة الأوروبية" المؤشر الرئيسي على امتثال المنتج للمواصفات الأوروبية وتسمح بحرية الحركة داخل السوق الأوروبية. تلتزم مؤسسة MFG من خلال وضع العلامة على منتجاتها، احترام جميع الالتزامات المتوخاة لوضع العلامات نفسها، وتصبح مسؤولة عن تداولها في المنطقة الاقتصادية الأوروبية وفي تركيا. تشير العلامة إلى أن MFG قد فحصت امتثال المنتج للمتطلبات الأساسية للسلامة والنظافة وحماية البيئة .



علامة UNI: تخضع هذه الشهادة للامتثال للوائح CSICERT للحصول على شهادة المنتجات والعمليات والخدمات والامتثال للقواعد الخاصة للوثيقة 008/01 CSICERT يتعلق الأمر بخط إنتاج الزجاج الرقائقي JUMBO. (انظر الملحق رقم 11)



علامة ATG: توفر الموافقة الفنية على الزجاج ذو الطبقات المنخفضة الانبعاثات مع أو بدون التحكم في الطاقة الشمسية الوصف التقني للزجاج المعالج الذي يحقق مستويات الأداء المذكورة، بشرط أن يتم معالجتها وفقاً للمتطلبات المحددة في النص. في هذا النص، يتم تحديد المنتج ويتم تحديد الأداء المتوقع للمنتج عن طريق تنفيذ واستخدام المنتج وفقاً لما هو موصوف به . تشمل الموافقة الفنية على الرصد المنتظم والتكيف مع أحدث التطورات عندما تكون هذه التغييرات ملائمة. يخضع لمراجعة كل ثلاث سنوات (انظر الملحق رقم 12).



علامة CEKAL: هي علامة الجودة لمنتجات الزجاج التي تتجاوز متطلباتها متطلبات المستوى التنظيمي. إنه يسمح للمصنعين بتعزيز زجاجهم المعزول، الصفائح، المزاج، المحترفون لاستخدامها بثقة. المستهلكين لمعرفة الأداء، إلى كل المساهمة في مستقبل مستدام. (انظر الملحق رقم 13).

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، سنشرع في هذا المبحث بوصف إجراءات الدراسة الميدانية وهذا من خلال تحديد وتحليل أداة الدراسة وكذا شروطها الإحصائية، بالإضافة إلى تحديد حجم وطبيعة العينة المستهدفة.

المطلب الأول: أداة الدراسة

وجهت عدة انتقادات للاستبانة كأداة علمية لإعداد البحوث لعدم دقتها، لكنها تبقى أداة واسعة الانتشار في الأوساط العلمية، وعليه اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومة، نظرا للتوجه العام الذي تسير عليه البحوث التي تتناول إشكالياتها موضوع الثقافة والتنظيمية، أين يصعب تحديد المعالم الثقافية للمؤسسة من خلال الاعتماد على أدوات بحث أخرى كالمقابلة التي لا يمكن تطبيقها لكبر عينة البحث، أو الملاحظة التي تستلزم فترة زمنية معتبرة، وقد تم الإشارة إلى ذلك في الفصل السابق.

ترتكز أداة الدراسة (انظر الملحق رقم 14) على أربعة أقسام أساسية، القسم الأول يهتم بالأسئلة الشخصية، أما باقي الأقسام فنعرضها كما يلي:

القسم الثاني: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

تم الاعتماد على معيار SD21000 في إعداد استبيان يهتم بقياس درجة إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة. تم التطرق لأدوات قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية في السابق، ولقد تمت الإشارة إلى خصائص كل من SD21000 وكذا AFAQ26000 ولقد فضلنا استخدام معيار SD21000 لعدة أسباب نذكرها كما يلي:

- معيار SD21000 أكثر عملية وسهولة في التطبيق من معيار AFAQ26000.
- معيار AFAQ26000 يتطلب معلومات دقيقة تخص مؤشرات بيئية واجتماعية، قد لا نجد أغلب هذه المؤشرات في الواقع الجزائري.
- يتطلب معيار AFAQ26000 فريق عمل متكامل لتطبيقه.

- يتطلب معيار AFAQ26000 الولوج الكامل إلى قواعد بيانات المؤسسات، وهذا ما لا يمكن التوصل إليه.

استنادا إلى ما سبق حاولنا تكييف معيار SD21000 مع متطلبات الدراسة، إذ قمنا بالاعتماد على 32 بعد من أصل 34¹ مقسمة على خمسة محاور أساسية، كما قمنا بتغيير آلية عمل المعيار، فهو في الأساس يقيس مكانة المؤسسة من المسؤولية البيئية والاجتماعية ودرجة تحكمها بها، إذ يصنفها على أساس ثلاث مراتب كما تمت الإشارة إليه في الفصل السابق، لهذا وتمشيا مع متطلبات الدراسة التي ومن بين أهدافها قياس إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية، تم اختيار العبارات المناسبة لهذا الغرض، والتي نعرضها من خلال الجدول الموالي:

جدول (1-3): العبارات الخاصة بقسم المسؤولية البيئية والاجتماعية

التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية	
1	التزام الإدارة العليا للمؤسسة يشمل الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
2	استراتيجية المؤسسة تركز على الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
3	نظام الإدارة في المؤسسة يشمل الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
4	يتم تحديد مسؤوليات كل فرد المؤسسة تجاه الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
5	تقوم الإدارة باستشارة الموظفين، كما أنها تأخذ مسألة تحفيز الموظفين بعين الاعتبار
6	نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة محدد بشكل دقيق
7	تعرف المؤسسة بنفسها وبإنجازاتها للمحيط الخارجي من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
8	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة
9	تطبق المؤسسة بقطة قانونية تسمح لها بمعرفة التطورات في المجال التشريعي
التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية	
10	تدمج المؤسسة متغيرات بيئية في عملية إنتاج منتجاتها
11	استراتيجية الشراء الخاصة بالمؤسسة تستند إلى دفاتر شروط تتضمن فقط قيودا اقتصادية وتقنية

¹ تم استبعاد البعد رقم 31 والمتعلق بتحليل نوعية التربة وقياس درجات التلوث بها، كما تم استبعاد البعد رقم 33 والمتعلق بمراقبة التنوع البيولوجي، وهذا تماشيا مع الواقع الجزائري، إذ أن أغلب المؤسسات الجزائرية لا تصل إلى هذا الحد في تطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية.

12	تسعى المؤسسة إلى تقليص حجم المخزونات وترشيد استغلالها
13	تشجع المؤسسة موظفيها على استخدام بدائل للسيارة في تنقلهم للعمل
14	تطبق المؤسسة مخطط للوقاية من مخاطر العمل (التوعية، تمارين الإخلاء....)
تحديات الأداء الاقتصادي	
15	تسعى المؤسسة لضمان حالة التوازن في محفظة الزبائن والموردين
16	تطور المؤسسة وتشجع أفضل الممارسات التجارية
17	تتحكم المؤسسة في هيكله تكاليف الانتاج
18	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستقلالية المالية من أجل نموها الاقتصادي
19	تشمل استثمارات المؤسسة المجالات الاجتماعية والبيئية وكذا تحقيق عدالة في توزيع الثروة على الأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العمال،)
تحديات المسؤولية الاجتماعية	
20	يتم إشراك الموظفين وأخذ آرائهم في عملية تحسين ظروف العمل
21	تنظم المؤسسة مقابلات سنوية من أجل تحديد الاحتياجات الفردية لكل موظف في مجال التكوين
22	تتوفر لوحة القيادة في المؤسسة على مؤشرات اجتماعية تخص الموارد البشرية
23	هناك إمكانية للتطور في المسار المهني والانتقال إلى مناصب أعلى في المؤسسة
24	يتم تكوين الموظفين فيما يخص شروط النظافة والصحة والسلامة
25	تملك المؤسسة نظام لإدارة الصحة والنظافة والسلامة في العمل
26	تساهم المؤسسة في تهيئة المحيط الخارجي والبيئة
تحديات المسؤولية البيئية	
27	تبحث المؤسسة عن وسائل لتخفيض معدل استهلاك المياه
28	تقوم المؤسسة بمعالجة النفايات بما يمليه القانون. كما أنها تبحث عن تكنولوجيا إنتاج نظيفة
29	تقوم المؤسسة بالعمل على تخفيض استهلاك الطاقة في المراكز الأكثر حيوية
30	تقوم المؤسسة بالعمل على التقليل من انبعاث الغازات السامة
31	تقوم المؤسسة بالقيام بتحقيقات داخلية وخارجية في سبيل تطبيق وسائل تقلل من الضوضاء والروائح
32	تقوم المؤسسة بتحليل خطوط الإمداد اللوجستيكي في سبيل التقليل من المسافات المقطوعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معيار SD21000

القسم الثالث: الثقافة

في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة، ارتأينا تقسيم محور الثقافة إلى محورين رئيسيين ومتكاملين، المحور الأول يهتم بتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، أما المحور الثاني فيهتم بتحديد الأبعاد الرئيسية لثقافة الموظفين.

يكمن السبب وراء هذا التقسيم في كون أن الأداة المستخدمة في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية لا تشمل جميع أبعاد الثقافة التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني، وكذا أردنا من وراء هذا التقسيم الاستفادة من دراسة مهمة تطرقت للبعد السوسيوثقافي للمؤسسة ولخصت أهم 15 بعد للثقافة، كما أنه من المفيد تجريب هذه الأبعاد على عينة من الواقع الجزائري الذي يفترق حقيقة لدراسات تعنى بتحديد أبعاد الثقافة الجزائرية.

1- تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

تم اختيار أداة OCAI من بين الأدوات التي تم عرضها في الفصل السابق، ويرجع سبب اختيارنا لأداة OCAI إلى كونها أداة توفر نتائج تسمح للمؤسسة الارتكاز عليها والمضي في مسار تغيير ثقافتها، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة استخدمت في أكثر من 10000 مؤسسة حول العالم، وطبقت على أكثر من 100000 فرد².

كما تم اختيار OCAI لصلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، فضلا على أنها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جدا، تم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة.

² عامر علي العطوي و إلهام ناظم الشيباني، مرجع سابق، ص37.

تجدر الإشارة إلى أننا قد غيرنا من آلية عمل الأداة وهذا لتتماشى مع أهداف البحث وكذا لتسهيل استخدامها، كون أن أصل الأداة يقوم على أن يوزع العضو المستقصى 100 نقطة على الجوانب الستة للأداة، هذا يصعب من عملية ملأ الاستبيان، إذ أنه يتطلب وقتا معتبرا وهو الأمر الذي يصعب ضمانه في حالة المؤسسات الجزائرية.

نذكر أن هذه الأداة تتكون من 24 فقرة موزعة على ستة جوانب من الثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

- ✓ التماسك التنظيمي
- ✓ الخصائص المهيمنة
- ✓ المحاور الاستراتيجية
- ✓ القيادة التنظيمية
- ✓ معايير النجاح
- ✓ إدارة الموظفين

إذ أن كل جانب يتضمن أربعة فقرات، هذه الفقرات تمثل استجابة لواحد من الأربع أنواع للثقافات

التنظيمية. يمكن عرض أداة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

جدول (3-2): العبارات المتعلقة بتحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال نموذج OCAI

الخصائص المهيمنة	
1	تعتبر المؤسسة كعائلة موسعة
2	تعتبر المؤسسة بيئة ديناميكية تشجع التحفيز والإبداع والمبادرة
3	تركز المؤسسة على النتائج وتحقيق الأهداف وإنجاز العمل
4	تعتبر المؤسسة بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة
القيادة التنظيمية	

5	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتوجيه والتسهيل والتعليم
6	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للإبداع
7	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنافسية والتركيز على النتائج
8	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنسيق والتنظيم وذات خبرة وأقدمية
إدارة الموظفين	
9	يسود المؤسسة نظام العمل الجماعي والمشاركة
10	يسود المؤسسة نمط عمل فردي مرتكز على الحرية والابداع والتميز
11	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالتنافسية والديناميكية وكذا تحقيق الأهداف
12	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالأمان الوظيفي والاستقرار في العلاقات
التماسك التنظيمي	
13	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الثقة المتبادلة
14	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الابداع والتطوير
15	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو تحقيق الأهداف
16	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية
المحاور الاستراتيجية	
17	تركز المؤسسة على تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم المستمرة
18	تركز المؤسسة على الإبداع والتطوير وانتهاز الفرص
19	تركز المؤسسة على التنافسية والنجاح وتوسيع حصتها في السوق
20	تركز المؤسسة على الاستقرار والرقابة

معايير النجاح	
21	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية، عمل الفريق، التزام الموظفين
22	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية
23	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق
24	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة

Source: OCAI online, **Report organizational culture assessment instrument company date**, Netherlands, 2012, pp 43-45.

2- أبعاد الثقافة السائدة في المؤسسة

في سبيل تعزيز تحليل الثقافة التنظيمية ورصد أبعادها، تم الاعتماد على الجدول المقترح من طرف Mohammed Nouiga الذي لخص في جدول أهم الأبعاد المشتركة بين النماذج الثقافية المختلفة، والتي نعرضها كما يلي:

جدول (3-3): أبعاد الثقافة السائدة في المؤسسة

العبارات	الأبعاد
1	الوقت يمكنك (ي) القيام بعدة أعمال في وقت واحد
2	المكان يمكنك (ي) أن تشارك مكتبك مع زميل عمل
3	التحكم في حالة عدم التأكد تمثل حالة عدم التأكد مصدر خطر بالنسبة لك

4	البعد الهرمي	أنت تعتقد(ين) أنه يوجد فرق بين المسيرين والموظفين في المؤسسة
5	ثراء المحيط	أنت تعطي(ين) أهمية كبيرة للعادات والتقاليد، هذه العادات والتقاليد راسخة في حياتك اليومية
6	العمل الجماعي	أنت تفضل(ين) العمل الجماعي
7	الدين	أنت تفصل(ين) بين الجانب الديني والجانب المهني في الحياة العامة
8	طبيعة العلاقات مع الآخرين	العلاقة التي تجمعك(ي) بزملائك في العمل هي علاقة مهنية فقط
9	الموضوعية	تتأثر قراراتك بمشاعرك وعواطفك
10	تبادل الأدوار	أنت تقبل أن يكون رئيسك في العمل امرأة
11	احترام الإجراءات والقواعد	لديك توجه نحو قبول واحترام الإجراءات والقواعد
12	تقييم الآخرين	تقوم بتقييم الآخرين على أساس أدائهم وإنجازاتهم
13	التعامل مع العالم الخارجي	يمثل لك المحيط الخارجي مصدر تهديد
14	الثقة	تثق بالآخرين بكل سهولة
15	الدافعية للعمل	لديك (ي) دافعية قوية للعمل

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى دراسة Mohamed Nouiga¹

¹ Mohammed Nouiga, *La conduite du changement par la qualité dans un contexte socio culturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine*, une thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole nationale supérieure d'arts et de métiers, spécialité: Génie industriel, France, 10 Janvier 2003, p 65.

القسم الرابع: الالتزام التنظيمي

يهتم هذا القسم الأخير من الاستبانة بتحليل مستوى وطبيعة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على 18 عبارة موزعة على الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي كما يلي:

العبارات من 1 إلى 6 تمثل الالتزام العاطفي

العبارات من 7 إلى 12 تمثل الالتزام المعياري

العبارات من 13 إلى 18 تمثل الالتزام المستمر

جدول (3-4): عبارات الالتزام التنظيمي وفق سلم Allen & Meyer

1	لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة
2	أشعر بأني عضو فعال في هذه المؤسسة
3	تعني لي هذه المؤسسة الشيء الكثير
4	لا أشعر أن هناك رابط بيني وبين هذه المؤسسة
5	سأكون سعيدا جدا في حال تمكني من البقاء في هذه المؤسسة إلى غاية نهاية مسيرتي المهنية (التقاعد)
6	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي بمثابة مشاكل الخاصة
7	لا أشعر بضرورة البقاء في هذه المؤسسة
8	لا أشعر بضرورة ترك المؤسسة حاليا، حتى لو كان ذلك في صالحها
9	لن أشعر بالندم لو تركت العمل في هذه المؤسسة
10	هذه المؤسسة تعني لي الكثير
11	تستحق هذه المؤسسة ولائي

12	لا أستطيع ترك هذه المؤسسة لأن لي علاقات طيبة مع أفراد فريق العمل
13	لولا أنني قدمت الكثير لهذه المؤسسة، لكان باستطاعتي التفكير في تركها
14	سيكون من الصعب علي ترك المؤسسة حتى لو أردت ذلك
15	الكثير من الأمور ستتغير في حياتي لو أقرر ترك هذه المؤسسة
16	البقاء في هذه المؤسسة هو مسألة ضرورة أكثر منها رغبة
17	من بين أندر الانشغالات حول رحيلي من المؤسسة هو قلة البدائل الممكنة
18	أعتقد أنني لا أملك بدائل إذا ما قررت ترك المؤسسة

Source: Allen, Natalie J., and John P. Meyer, *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*, *Journal of vocational behavior* 49.3 (1996): 252-276.

مقياس LIKERT للتحليل

تم استخدام مقياس Likert الخماسي والذي يعتبر مقياساً ترتيبياً، لتحديد درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة الفقرات الواردة في الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-5): توزيع درجات العبارات وفقاً لمقياس LIKERT الخماسي

سليم LIKERT	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة
درجات السلم	1+	2+	3+	4+	5+
تصحيح العبارات السلبية	5+	4+	3+	2+	1+

المصدر: من إعداد الباحث

ولحساب طول خلايا مقياس Likert (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافتها إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي "واحد")، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالآتي:

- من 1 إلى 1.79 يعني مستوى منخفض جدا.
- من 1.8 إلى 2.59 يعني مستوى منخفض.
- من 2.6 إلى 3.39 يعني مستوى متوسط.
- من 3.4 إلى 4.19 يعني مستوى مرتفع.
- من 4.2 إلى 5 يعني مستوى مرتفع جدا.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام مقياس Likert في القسم الأول من الاستبانة والمتعلق بالمسؤولية البيئية والاجتماعية جاء لرصد مستوى إدراك الموظفين لأبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية، أما في القسم الثاني فجاء لرصد الثقافة السائدة في المؤسسة، في حين جاء في القسم الثالث لرصد السمات الثقافية للموظفين في المؤسسة. وخصص القسم الأخير لرصد مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة.

المطلب الثاني: منهج وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية جرت في مؤسسة MFG، إذ تم التواصل مع المؤسسة في بداية الأمر بطريقة غير مباشرة، تم من خلالها التعرف على المؤسسة، طبيعة نشاطها وكذا ربط الاتصال مع مسؤولة خلية الاتصال في المؤسسة، الأمر الذي جعل الباحث يكون نظرة عامة عن مؤسسة MFG بالإضافة إلى ضبط أداة الدراسة.

تم بعد هذه المرحلة ربط الاتصال المباشر مع مسؤولي المؤسسة وبالأخص إدارة التكوين التي قامت بتوجيهنا للتعرف على أهم أقسام المؤسسة وتقسيماتها الإدارية والعملية وهذا من خلال جولة عامة على المؤسسة شملت الإدارة العامة وكذا خطوط الإنتاج، الأمر الذي مكن الباحث من تسجيل ملاحظات ساعدته في تعديل الاستبيان وضبطه من جديد بما يناسب الواقع المدروس.

اختتم الباحث إجراءات الدراسة بتطبيق أولي لأداة البحث وهذا لغرض تجريب صلاحيتها وقياس ثباتها وصدقها للقيام بتعديل أخير فيما بعد، هذه المرحلة سمحت كذلك للباحث بالاحتكاك بالموظفين ومسؤوليهم وخاصة رؤساء فرق العمل وكذا مسؤولي خطوط الإنتاج، وسماع انشغالاتهم وطرح بعض الأسئلة عليهم، الأمر الذي جعله يكون صورة أوضح عن الحالة العامة لمؤسسة MFG. تم في الأخير تحديد حجم العينة النهائي الذي ستستهدفه الدراسة الميدانية.

ثانياً: عينة الدراسة

تعتبر العينات الإحصائية دعامة رئيسية للكثير من البحوث والدراسات، يستند إليها الباحثون والخبراء لكونها توفر عليهم الوقت والجهد والتكاليف، كما أنها تملك خاصية التعميم أي إمكانية الحكم على مجتمع الدراسة ككل من خلال عينة جزئية معبرة.

كما سبق ذكره في النقطة السابقة فإن الدراسة الميدانية جرت في مؤسسة MFG التي تحتوي على تركيبة موظفين يبلغ قوامها 1162 موظف إلى غاية أبريل 2018، موزعين على النحو التالي:

جدول (3-6): توزيع موظفي مؤسسة MFG على مختلف المديريات

عدد الموظفين	المديريات	
29	المديرية التجارية	1
118	مديرية الصيانة والهندسة	2
206	مديرية الإنتاج	3
8	المديرية العامة	4
6	مديرية التسويق	5
51	مديرية الموارد البشرية	6
89	مديرية الجودة، السلامة، الأمن والبيئة	7
9	مديرية المشاريع	8
31	مديرية التمويل	9
3	مديرية الشراء	10
340	مديرية الإمداد	11
14	مديرية المالية والمحاسبة	12
3	مديرية مراقبة التسيير	13
14	مديرية نظام المعلومات	14
175	مديرية التحويل	15
48	مديرية الطاقة والوسائل	16
18	MFG BBA	17
1162	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على المعلومات الداخلية للمؤسسة

اعتمادا على حجم مجتمع الدراسة الذي قدر بـ 1162 موظف، فلقد تم استهداف إطارات المؤسسة، وأعوان التنفيذ، وكذا العمال في خط الإنتاج، وهذا من خلال عينة عشوائية بسيطة. تم تحديد حجم العينة استنادا إلى القوانين الرئيسية لحساب حجم العينات، لذا فلقد تحصل الباحث على حجم عينة معبرة، نعرض طريقة الحساب كما يلي:

1- معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times P(1 - p)}{\left[\left((N - 1) \times (d^2 \div z^2) \right) \right] + p(1 - p)}$$

حيث:

N: تمثل حجم المجتمع

Z: تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0,05

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,50

وعليه نتحصل على حجم عينة n= 288,89 بالتقريب ينتج حجم عينة نهائي **n= 289**

2- معادلة روبرت ماسون

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث:

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 أي قسمة 1,96 على معدل خطأ 0,05

p: نسبة توافر الخاصية وهي 0,50

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي 0,50

وعليه نتحصل على حجم عينة n= 288,89 بالتقريب ينتج حجم عينة نهائي **n= 289**

3- معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث:

N: حجم المجتمع

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة 0,95 وتساوي 1,96

d: نسبة الخطأ

وعليه نتحصل على حجم عينة n= 288,89 بالتقريب ينتج حجم عينة نهائي **n= 289**

4- معادلة هيربرت آركن

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث:

N: حجم المجتمع.

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96

Se: نسبة الخطأ وتساوي 0,05

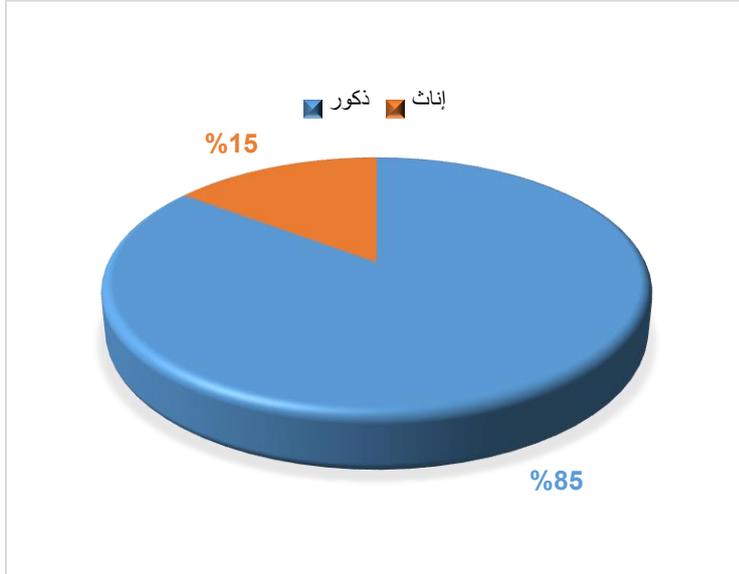
p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة 0,50

وعليه نتحصل على حجم عينة n= 288,71 بالتقريب ينتج حجم عينة نهائي **n= 289**

استنادا إلى ما سبق، نستخلص أن حجم العينة المناسب والمعبر هو **289 موظف**. تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بتوزيع 600 استبانة على مجموع العمال، ليحصل على **300** استبانة جاهزة للتحليل، أي بمعدل 50%، وهذا بعد إلغاء ما عدده 96 استبانة غير كاملة، وإحصاء 204 استبانة تم استرجاعها فارغة.

ثالثاً: الموصفات الإحصائية لعينة الدراسة

شكل (3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

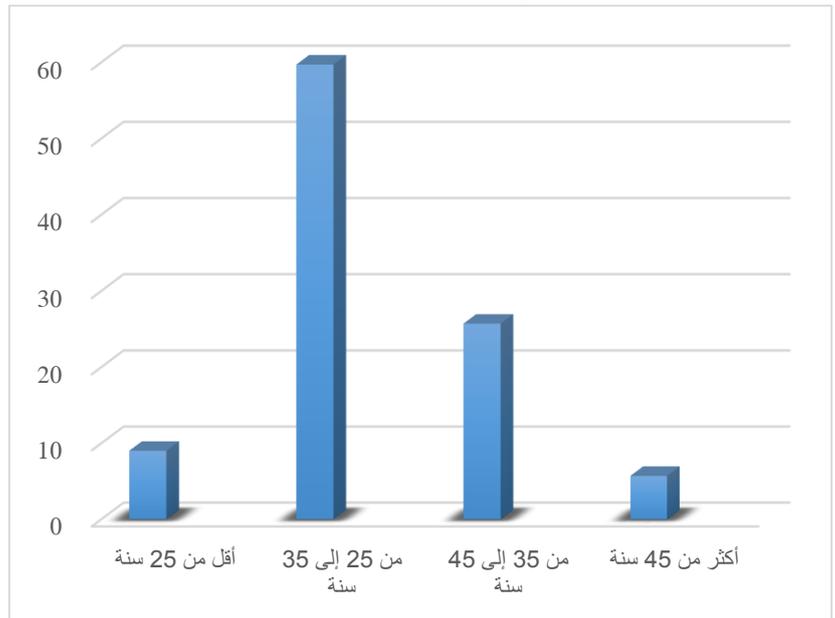


نلاحظ من خلال الشكل أن تركيبة العينة تركز على الذكور بنسبة 85,3%، مقابل 14,7% للعنصر الأنثوي.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

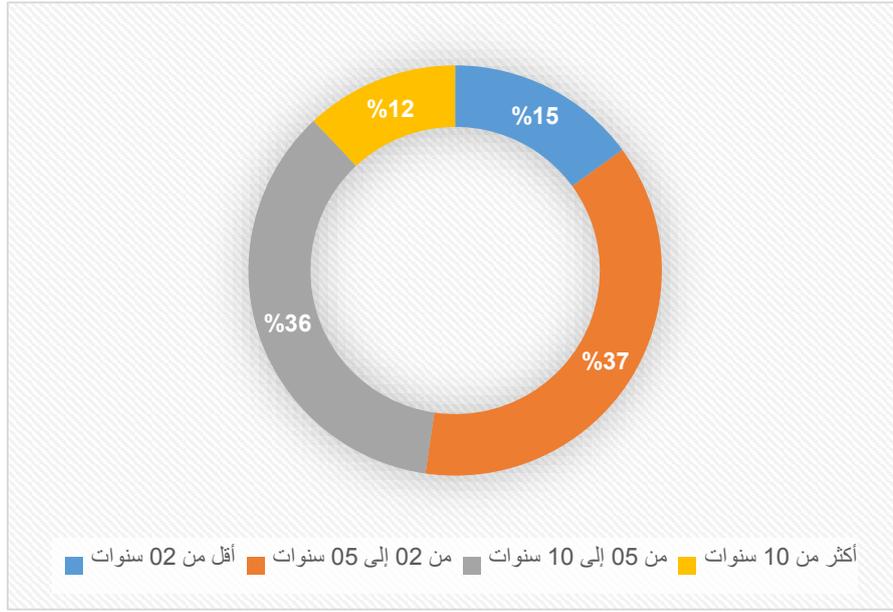
شكل (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن الفئة العمرية الغالبة على تركيبة العينة هي فئة الشباب وهذا بنسبة عامة تقدر بـ 68,7% تتفرع إلى 9% للفئة العمرية أقل من 25 سنة، و59,7% للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

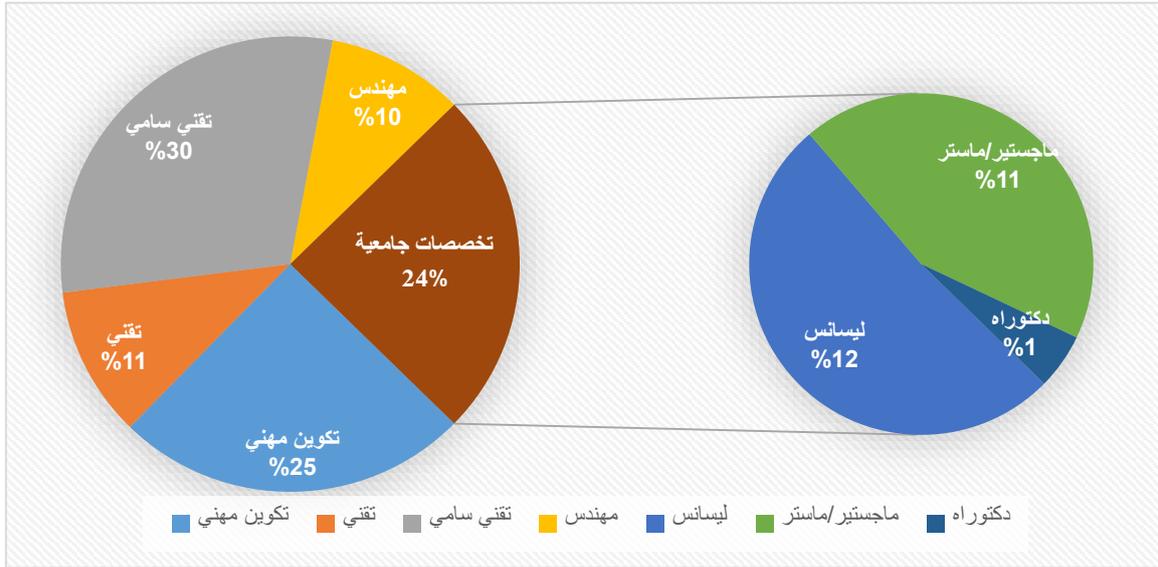
شكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أن أعلى نسبة تتمركز في سنوات خبرة متوسطة ما بين 2 إلى 5 سنوات بمعدل 37,3%، تليها مباشرة سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35,7% كما أن العمال الجدد الذين لا تزيد سنوات خبرتهم عن 2 سنوات يمثلون نسبة 15% وهي نسبة معتبرة، يرجع السبب وراء هذه النسبة المرتفعة إلى نقطتين، الأولى تتمثل في معدل دوران مرتفع، والثانية بنسبة أقل تنحصر في توسع المؤسسة وحاجتها إلى اليد العاملة. كما تجدر الإشارة إلى أن نسبة العمال الذي يعملون في المؤسسة لمدة فاقت 10 سنوات تبلغ نسبتهم 12% هذه النسبة تمثل العمال الذين واكبوا انطلاقة المؤسسة، ما يدل على التزامهم العالي بمشروعها.

شكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يتوزع المستوى التعليمي لأفراد العينة على عدة مستويات، كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه، فنجد أعلى نسبة تتركز في مستوى تقني سامي بنسبة 30%، يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 25%، تعتبر هذه النسب عادية كون أن أكبر نسبة للعمال في مؤسسة MFG تتركز أساساً في خطوط الإنتاج، بالإضافة إلى هذه النسب يأتي مستوى الليسانس في الترتيب الثالث بنسبة 12,7%.

المطلب الثالث: الشروط الإحصائية لأداة الدراسة

تعد دراسة ثبات أداة الدراسة من أهم الخطوات قبل الشروع في أي عمل أو أي تحليل إحصائي، إذ يشير ثبات الدراسة إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس عينة الدراسة. وعليه اعتمد الباحث على نوعين من اختبارات الصدق.

أولاً: الصدق الظاهري

بعد تصميم الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين وإطارات المؤسسة، وهذا من أجل التأكد من سلامة الاستبانة ووضوح عباراتها ومفرداتها، خاصة وأن الباحث قد قام بإعداد نسختين من الاستبانة، الأصلية باللغة الفرنسية والثانية تمت ترجمتها إلى اللغة العربية.

ثانياً: اختبار الثبات Alpha Cronbach's

يعتبر معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach's من أشهر المعاملات المستخدمة لقياس مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

فيما يتعلق بهذه الدراسة قمنا بأخذ عينة أولية قدرها 60 موظف شكلت نتائج الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة MFG وهذا في سبيل قياس معامل الاتساق الداخلي للاستبانة، نعرض النتائج من خلال الجدول الموالي:

جدول (3-7): عرض معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach's للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل Alpha Cronbach's
المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة		
التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية	9 (9-1)	92,2%
التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعي	5 (14-10)	81,1%
تحديات الأداء الاقتصادي	5 (19-15)	83,3%
تحديات المسؤولية الاجتماعية	7 (26-20)	90%
تحديات المسؤولية البيئية	6 (32-27)	84,8%
اتساق المحور	32	95,8%

الثقافة التنظيمية		
ثقافة المجموعة	6 (1-5-9-13)	85,5%
ثقافة الإبداع	6 (2-6-10-14)	82,3%
ثقافة السوق	6 (3-7-11-15)	82,8%
الثقافة الهرمية	6 (4-8-12-16)	81,1%
اتساق المحور	24	95,1%
أبعاد الثقافة		
أبعاد الثقافة	15	73%
الالتزام التنظيمي		
الالتزام العاطفي	6 (1-6)	66,6%
الالتزام المعياري	6 (7-12)	72,7%
الالتزام المستمر	6 (13-18)	76,8%
اتساق المحور	18	84,3%
الاتساق العام للاستبانة		95,5%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

تجدر الإشارة قبل بداية تحليل الجدول إلى أن معدل 70% إحصائيا يعد معدلا كافيا لتحقيق الثبات على معامل Alpha Cronbach's. وعليه فإن مستوى الثبات العام للاستبانة والمقدر بـ 95,5% يعد معدلا عاليا جدا، نظرا لأننا اعتمدنا على أدوات بحث نمطية قد ثبتت فعاليتها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث كم تم الإشارة له سابقا. إلا أنه من اللافت للانتباه أن معامل الاتساق الداخلي لمحور الالتزام العاطفي يعد منخفضا نسبيا لذا وجب الاعتماد على معامل الاتساق الجزئي مع حذف العبارة، لمعرفة أي العبارات المنتمية لهذا المحور يجب حذفها للرفع من معامل الاتساق الداخلي.

جدول (3-8): معامل الاتساق الداخلي الجزئي مع حذف العبارة لمحور الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	معامل الاتساق الداخلي في حال حذف العبارة
1	لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة	66,1%
2	أشعر بأني عضو فعال في هذه المؤسسة	37,8%
3	تعني لي هذه المؤسسة الشيء الكثير	35,7%
4	لا أشعر أن هناك رابط بيني وبين هذه المؤسسة	72,5%
5	سأكون سعيدا جدا في حال تمكني من البقاء في هذه المؤسسة إلى غاية نهاية مسيرتي المهنية (التقاعد)	33,9%
6	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي بمثابة مشاكل الخاصة	33,8%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن حذف العبارة الرابعة: "لا أشعر أن هناك رابط بيني وبين هذه المؤسسة" سيرفع من معامل الاتساق الداخلي لمحور الالتزام العاطفي إلى مستوى 72,5% وهو مستوى مقبول جدا.

المبحث الثالث: اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

نعرض في هذا المبحث أهم النتائج التحليل الوصفي التي تم التوصل إليها وهذا بعد تحليل البيانات باستخدام SPSS، نستهل هذا المبحث بعرض نتائج المحور الخاص بالتنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، ثم نعرض نتائج محور الثقافة التنظيمية، هذا المحور الذي ينقسم إلى قسمين، القسم الأول يتناول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، أما القسم الثاني فيتناول تحليل أبعاد الثقافة لدى الموظفين، نختم المبحث بعرض نتائج محور الالتزام التنظيمي، وتحديد أي أنواع الالتزام هو سائد في المؤسسة.

المطلب الأول: اتجاهات أفراد العينة نحو المسؤولية البيئية والاجتماعية

نقوم خلال هذا المطلب بتفريغ نتائج الاستبانة الخاصة بجزء التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا في سبيل قياس إدراك الموظفين لمختلف أبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

جدول (3-9): مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية

درجة التبني	المتوسط الحسابي	التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية
متوسط	3,19	التزام الإدارة العليا للمؤسسة يشمل الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
متوسط	3,14	استراتيجية المؤسسة تركز على الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
متوسط	3,25	نظام الإدارة في المؤسسة يشمل الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
متوسط	3,1	يتم تحديد مسؤوليات كل فرد المؤسسة تجاه الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
متوسط	2,72	تقوم الإدارة باستشارة الموظفين، كما أنها تأخذ مسألة تحفيز الموظفين بعين الاعتبار
متوسط	2,94	نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة محدد بشكل دقيق
متوسط	3,16	تعرف المؤسسة بنفسها وبإنجازاتها للمحيط الخارجي من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة للاقتصاد، البيئة، المجتمع
متوسط	3,22	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة
متوسط	3,26	تطبق المؤسسة يقظة قانونية تسمح لها بمعرفة التطورات في المجال التشريعي
متوسط	3,10	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى إدراك الموظفين يعد متوسطا للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، وهذا بمتوسط عام يقدر بـ 3,10، إذ تراوح مستوى إدراك الموظفين لمختلف الأبعاد المكونة للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية في المستوى المتوسط بين 2,72 و 3,26. أين أبدى الموظفون مستوى إدراك متوسط بمعدل 3,26 فيما يخص تطبيق المؤسسة لنظام يقظة قانونية تسمح لها بمعرفة التطورات في المجال التشريعي (المسؤولية القانونية)، كون أن المؤسسة تنشط في السوق الجزائرية التي تعرف حركية معتبرة في المجال القانوني خاصة في السنوات الأخيرة، وكذا الأمر الذي لا يجب إغفاله وهو كون المؤسسة تصدر منتجاتها إلى عدة بلدان تختلف في طبيعتها القانونية. فيم عبر الموظفون عن مستوى إدراك متوسط ولكن بشكل أقل وهذا بمعدل 2.72 فيما يتعلق باستشارة الموظفين وتحفيزهم.

جدول (3-10): مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية

درجة التبني	المتوسط الحسابي	التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
متوسط	3,31	تدمج المؤسسة متغيرات بيئية في عملية إنتاج منتجاتها
مرتفع	3,40	استراتيجية الشراء الخاصة بالمؤسسة تستند إلى دفاتر شروط تتضمن فقط قيودا اقتصادية وتقنية
متوسط	3,27	تسعى المؤسسة إلى تقليص حجم المخزونات وترشيد استغلالها
متوسط	3,22	تشجع المؤسسة موظفيها على استخدام بدائل للسيارة في تنقلهم للعمل
مرتفع	3,60	تطبق المؤسسة مخطط للوقاية من مخاطر العمل (التوعية، تمارين الإخلاء....)
متوسط	3,36	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين يبدون مستوى إدراك متوسط وقريب من المرتفع تجاه التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، وهذا بمتوسط عام قدر بـ 3,36، إذ نلاحظ أن الموظفين أبدوا على العموم مستوى إدراك متوسط في أغلب أبعاد هذا القسم، في حين أبدى الموظفون مستوى إدراك مرتفع تجاه تطبيق المؤسسة لمخطط للوقاية من مخاطر العمل من خلال التوعية والتكوين

...الخ وهذا بمتوسط قدر ب 3,60 وهذا ما لمسناه على أرض الواقع من خلال الاحتكاك اليومي بالعمال وكذا الحوار مع المسؤولين الذين أكدوا من خلال شواهد على الانخفاض المحسوس لحوادث العمل وكذا العمل على تحسين ظروف العمل من خلال توفير معدات السلامة. كما أبدى الموظفون مستوى إدراك مرتفع معدله 3,40 فيما يخص تبني المؤسسة لقيود اقتصادية وتقنية حال عملية الشراء.

جدول (3-11): مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي

درجة التبني	المتوسط الحسابي	تحديات الأداء الاقتصادي
مرتفع	3,96	تسعى المؤسسة لضمان حالة التوازن في محفظة الزبائن والموردين
مرتفع	3,41	تطور المؤسسة وتشجع أفضل الممارسات التجارية
متوسط	3,30	تتحكم المؤسسة في هيكله تكاليف الانتاج
متوسط	3,38	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستقلالية المالية من أجل نموها الاقتصادي
متوسط	3,10	تشمل استثمارات المؤسسة المجالات الاجتماعية والبيئية وكذا تحقيق عدالة في توزيع الثروة على الأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العمال،)
مرتفع	3,51	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين يبدون مستوى إدراك مرتفع لتحديات الأداء الاقتصادي وهذا بمعدل 3,51 أي بمستوى 70,2%، أين كان مستوى الإدراك المرتفع للموظفين لضرورة الحفاظ على حالة التوازن في محفظة الزبائن والموردين، والذي كان بمستوى 3,96، كذلك سجل الموظفون مستوى إدراك عالي في فما يخص تشجيع المؤسسة وتطويرها لممارسات تجارية مثلى وهذا بمعدل 3,41.

جدول (3-12): مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية

درجة التبني	المتوسط الحسابي	تحديات المسؤولية الاجتماعية
متوسط	2,91	يتم إشراك الموظفين وأخذ آرائهم في عملية تحسين ظروف العمل
متوسط	2,95	تنظم المؤسسة مقابلات سنوية من أجل تحديد الاحتياجات الفردية لكل موظف في مجال التكوين
متوسط	3,26	تتوفر لوحة القيادة في المؤسسة على مؤشرات اجتماعية تخص الموارد البشرية
متوسط	3,22	هناك إمكانية للتطور في المسار المهني والانتقال إلى مناصب أعلى في المؤسسة
مرتفع	3,47	يتم تكوين الموظفين فيما يخص شروط النظافة والصحة والسلامة
مرتفع	3,62	تملك المؤسسة نظام لإدارة الصحة والنظافة والسلامة في العمل
مرتفع	3,41	تساهم المؤسسة في تهيئة المحيط الخارجي والبيئة
متوسط	3,26	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين أبدوا مستوى إدراك متوسط لتحديات المسؤولية الاجتماعية بمعدل 3,26 أي عند مستوى 65,2%، إذ أبدى الموظفون مستوى إدراك مرتفع قدر بـ 3,62 و 3,47 فيما يخص امتلاك المؤسسة لنظام إدارة الصحة والنظافة والسلامة المهنية والتكوين في شروط النظافة والصحة والسلامة على التوالي. تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة MFG تولي اهتمام خاص بشروط السلامة المهنية خاصة في وحدات الإنتاج، إذ لاحظنا ذلك من خلال تقبلنا بين خطوط الإنتاج وكذا الحوارات التي أجريناها مع مسؤولي QHSE وكذا مع رئيس فريق عمل HSE بالإضافة إلى الحوارات التي أجريناها مع مسؤولي خطوط الإنتاج ورؤساء فرق الإنتاج واللوجيستيك.

تجدر الإشارة كذلك إلى أن خطوط الإنتاج المعتمدة في مؤسسة MFG هي خطوط آلية ذكية تخضع لمراقبة دورية من خلال غرف تحكم آلي تتضمن لوحات قيادة تسمح بالتحكم ومراقبة الإنتاج عن بعد، مع وجود اليد العاملة البشرية في آخر مراحل الإنتاج والتي تخص تغليف صفائح الزجاج ونقلها إلى المستودعات، وعليه يجدر التنبيه إلى أن أغلب حوادث العمل التي تقع تكون نتيجة تدخل العامل البشري إثر حصول أعطال في خط الإنتاج. كما يجب التنبيه إلى أن مصلحة الصحة المهنية تجري فحوصات

دورية للموظفين وفق برنامج مسطر لذلك. لهذا يمكن أن نفسر الإدراك المرتفع نسبيا لمسألة الصحة والسلامة المهنية.

نلفت الانتباه كذلك إلى أن الموظفين لا يعتبرون أن الإدارة العامة لمؤسسة MFG تقوم بإشراكهم واستشارتهم بالشكل اللازم، إذ يشعر الموظفون أن الإدارة العامة تقوم بتهميشهم وتتخذ القرارات دون الرجوع إليهم.

جدول (3-13): مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية

درجة التبني	المتوسط الحسابي	تحديات المسؤولية البيئية
متوسط	3,22	تبحث المؤسسة عن وسائل لتخفيض معدل استهلاك المياه
مرتفع	3,42	تقوم المؤسسة بمعالجة النفايات بما يمليه القانون. كما أنها تبحث عن تكنولوجيا إنتاج نظيفة
متوسط	3,29	تقوم المؤسسة بالعمل على تخفيض استهلاك الطاقة في المراكز الأكثر حيوية
مرتفع	3,40	تقوم المؤسسة بالعمل على التقليل من انبعاث الغازات السامة
متوسط	3,25	تقوم المؤسسة بالقيام بتحقيقات داخلية وخارجية في سبيل تطبيق وسائل تقلل من الضوضاء والروائح
متوسط	3,30	تقوم المؤسسة بتحليل خطوط الإمداد اللوجستيكي في سبيل التقليل من المسافات المقطوعة
متوسط	3,31	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية يعد متوسطا بمعدل 3,31 أي عند مستوى 66,2%، فمثلا حظيت عبارة تقوم المؤسسة بمعالجة النفايات بما يمليه القانون. كما أنها تبحث عن تكنولوجيا إنتاج نظيفة بدرجة تبني قدرت بـ 3,42، كما حازت عبارة تقوم المؤسسة بالعمل على تقليل انبعاثات الغازات السامة بدرجة تبني 3,13، فيم تحصلت عبارة تقوم المؤسسة بالقيام بتحقيقات داخلية وخارجية في سبيل تطبيق وسائل تقلل من الضوضاء والروائح على درجة تبني 3,01.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن مؤسسة MFG ومن خلال التجول في خطوط الإنتاج وكذا الحديث مع عدد من مسؤولي خطوط الإنتاج وكذا مسؤولي البيئة والسلامة والأمن الصناعيين، تولي اهتماما

خاصا بالمسائل البيئية، كما أن المؤسسة تنشط في فضاء مفتوح ليس بالقرب من المناطق السكنية، كما وتسعى إلى الحصول على تكنولوجيا إنتاج نظيفة رغم أن قطاع صناعة الزجاج ليس بالقطاع الذي يشكل تهديدا حقيقيا للبيئة. كما وأن مؤسسة MFG تقوم بإعادة معالجة المياه المستخدمة من خلال محطة معالجة داخلية وإعادة استعمالها في خطوط الإنتاج وهذا في سبيل تقليص استخدام المياه وتلويثها.

جدول (3-14): التحليل العام لمستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG

المستوى	المعدل	محاور المسؤولية البيئية والاجتماعية
مرتفع	3,51 (70,2%)	1 مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي
متوسط	3,36 (67,2%)	2 مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة
متوسط	3,31 (66,2%)	3 مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية
متوسط	3,26 (65,2%)	4 مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية
متوسط	3,10 (62%)	5 مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ترتيب مستويات إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG. يمكن ملاحظة مستوى الإدراك المرتفع للتحديات الاقتصادية التي تفرضها المسؤولية البيئية والاجتماعية وكذا الاهتمام الواضح للموظفين بهذا المحور (70,2%)، نظرا للضغوط المتزايدة على المؤسسة والعراقيل الكثيرة التي تواجهها أين تعد هذه الأخيرة حالة عامة في مجموعة CEVITAL.

كما أن مستوى إدراك الموظفين في مؤسسة MFG بالتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية وكذا تحديات المسؤولية البيئية يعد متقاربا جدا (67,2% و 66,2% على التوالي)، إذ يتمحور هذا الإدراك وكما أشرنا له سابقا في التحليل، حول إدارة المخاطر والسلامة المهنية في المؤسسة والتكوين والتحسيس في هذا المجال، وكذا معالجة النفايات الصناعية الناتجة عن عملية التصنيع ولو أن نشاط المؤسسة لا يؤدي إلى نشوء هذه المخلفات بصورة معتبرة.

أما مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية فهو متوسط عند معدل 65,2% بسبب أن الموظفين يعتقدون بأن إدارة المؤسسة لا تقوم بإشراكهم واستشارتهم بالشكل اللازم والمناسب، إذ يشعر الموظفون أن الإدارة العامة تقوم بتهميشهم وتتخذ القرارات دون الرجوع إليهم.

المطلب الثاني: اتجاهات أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية

نقوم من خلال هذا المطلب بتفريغ النتائج الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية، إذ نحاول من خلال القسم الأول إبراز أهم سمات الثقافة التنظيمية لمؤسسة MFG، أما القسم الثاني فنتناول فيه الأبعاد الثقافية التي تشكل ثقافة الموظفين في المؤسسة.

1- تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

نقوم من خلال هذا القسم بتحديد نوع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG وهذا بالاعتماد على أداة التحليل الثقافي OCAI.

جدول (3-15): ثقافة المجموعة

المحاور	ثقافة المجموعة	المتوسط الحسابي	درجة التبني
الخصائص المهيمنة	تعتبر المؤسسة كعائلة موسعة	3,17	متوسط
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتوجيه والتسهيل والتعليم	2,90	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نظام العمل الجماعي والمشاركة	3,36	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الثقة المتبادلة	3,10	متوسط
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم المستمرة	3,05	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية، عمل الفريق، التزام الموظفين	3,26	متوسط
المتوسط العام		3,11	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى تبني الموظفين لثقافة المجموعة يعتبر متوسطا وهذا بمعدل يقدر بـ 3,11 أي ما نسبته 62,2%، إذ يمكن ملاحظة أن الموظفين يرون بأن العمل الجماعي وكذا التشارك بين الأفراد هو السمة الغالبة على نظام الإدارة لدى الموظفين وهذا بمتوسط 3,36، كما يرى

الموظفون بأن أهم معايير نجاح مؤسسة MFG هو كون أن هذه المؤسسة تسعى نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية وإكسابها مهارات جديدة من خلال التدريب والتكوين، وكذا عمل الفريق بالإضافة إلى التركيز على تعزيز التزام الموظفين. تجدر الإشارة كذلك إلى أن الموظفين يعتبرون أن المؤسسة عائلة موسعة وهذا بمعدل 3,17، الأمر الذي ينعكس من خلال علاقات غير رسمية بين العمال والموظفين.

جدول (3-16): ثقافة السوق

المحاور	ثقافة السوق	المتوسط الحسابي	درجة التبني
الخصائص المهيمنة	تركز المؤسسة على النتائج وتحقيق الأهداف وإنجاز العمل	3,36	متوسط
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنافسية والتركيز على النتائج	3,03	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالتنافسية والديناميكية وكذا تحقيق الأهداف	3,11	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو تحقيق الأهداف	3,39	متوسط
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على التنافسية والنجاح وتوسيع حصتها في السوق	3,35	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق	3,53	مرتفع
المتوسط العام		3,29	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تبني الموظفين لثقافة الابداع يعد متوسطا، وهذا بمعدل 3,29، إذ يرى الموظفون أن أهم معيار لنجاح مؤسسة MFG هو توجيهها نحو تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق، وهذا بمعدل مرتفع قدره 3,53 أي بنسبة 70,66%، فلقد تمت الإشارة إلى هذه النقطة في مستهل تقديم مؤسسة MFG، إذ تعتبر المنتج الأول في الجزائر وإفريقيا لمادة الزجاج، كما وتنافس في سوق الزجاج المحسن. بالإضافة إلى هذا فإن الموظفين تبينوا بمعدلات متوسطة راوحت بين 3,03 و 3,36 كون أن المؤسسة يسودها نمط عمل يركز على التنافسية والديناميكية وكذا تحقيق الأهداف، هذا الأخير الذي يعزز التماسك التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول (3-17): ثقافة الابداع

المحاور	ثقافة الابداع	المتوسط الحسابي	درجة التبني
الخصائص المهيمنة	تعتبر المؤسسة بيئة ديناميكية تشجع التحفيز والإبداع والمبادرة	3,00	متوسط
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للإبداع	2,89	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نمط عمل فردي مرتكز على الحرية والابداع والتميز	2,81	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الابداع والتطوير	3,19	متوسط
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على الإبداع والتطوير وانتهاز الفرص	3,02	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية	3,38	متوسط
المتوسط العام		3,04	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تبني الموظفين لثقافة الابداع يعد متوسطا وهذا بمعدل 3,04، إذ يرى الموظفون بأن من أهم معايير نجاح المؤسسة هو العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية تخترق بها السوق الجزائرية والأوربية، وهذا بمتوسط 3,38، كما ويرى الموظفون وبمعدلات متوسطة متفاوتة بأن الابداع والتطوير هما ركيزتان أساسيتان في مؤسسة MFG سواء كمثال للقيادة أو كمحو استراتيجي وحتى كرابط يعزز التماسك التنظيمي.

جدول (3-18): الثقافة الهرمية

المحاور	الثقافة الهرمية	المتوسط الحسابي	درجة التبني
الخصائص المهيمنة	تعتبر المؤسسة بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة	3,46	مرتفع
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنسيق والتنظيم وذات خبرة وأقدمية	2,96	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالأمان الوظيفي والاستقرار في العلاقات	3,16	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية	3,44	مرتفع
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على الاستقرار والرقابة	3,30	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة	3,52	مرتفع
المتوسط العام		3,30	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تبني الموظفين للثقافة الهرمية يعد متوسطا وهذا بمعدل 3,30 أي ما نسبته 66%، إذ أن أهم ما يمكن ملاحظته هو توجه الموظفين نحو اعتبار أن أهم معيار نجاح للمؤسسة هو عملها على تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وهذا بمعدل 3,52، كما يعتبر الموظفون أن المؤسسة تعتبر بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة وهذا بمعدل 3,46، بالإضافة إلى أن الموظفين يعتبرون كذلك أن الرابط الذي يضمن تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية وهذا بمعدل 3,44. كما يعتبر الموظفون أن من أهم المحاور الاستراتيجية التي تركز عليها المؤسسة هي الاستقرار والرقابة.

اعتمادا على النتائج السابقة يمكننا تحديد نوع الثقافة السائدة في المؤسسة، وهذا استنادا إلى تحليل المتوسطات العامة لمختلف أنواع الثقافة المذكورة في نموذج OCAI، من خلال الجدول التالي:

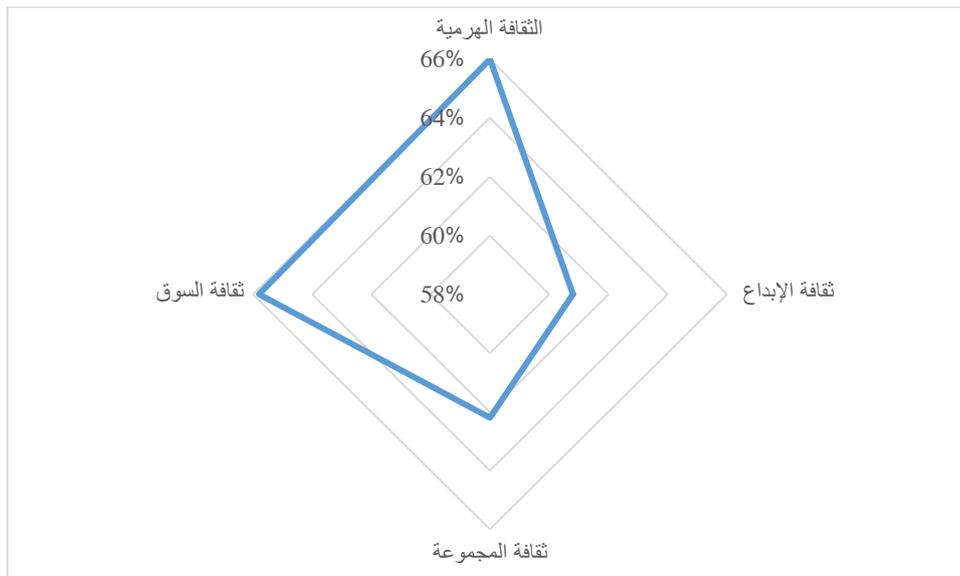
جدول (3-19): تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

درجة التبني	المتوسط	نوع الثقافة السائدة	
متوسط	3,30 (66%)	الثقافة الهرمية	1
متوسط	3,29 (65,8%)	ثقافة السوق	2
متوسط	3,11 (62,2%)	ثقافة المجموعة	3
متوسط	3,04 (60,8%)	ثقافة الإبداع	4

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

يمكننا ملاحظة أن مؤسسة MFG لا تملك ثقافة واضحة المعالم، متفردة بحد ذاتها، ولكنها كفرع من فروع مؤسسة CEVITAL والتي تعتبر مجموعة عائلية، فإن ثقافتها تندرج ضمن ثقافة المجموعة الأم، ومع ذلك فيمكننا القول بأن الثقافة السائدة في مؤسسة MFG هي الثقافة الهرمية بنسبة تبني 66% تليها مباشرة ثقافة السوق بنسبة تبني 65,8%، وبمستوى أقل ثقافة المجموع بنسبة 62,2% وفي الأخير ثقافة الإبداع بمتوسط قدره 60,8%. أين يمكن التعبير عن هذه النتائج بشكل أوضح من خلال الشكل الموالي:

شكل (3-5): الثقافة السائدة في مؤسسة MFG



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات تحليل الثقافة السائدة في المؤسسة

تعتبر هذه النتائج منطقية إلى حد بعيد، إذ تعتبر مؤسسة MFG فرع من فروع المجموعة الأم CEVITAL والتي تعتبر مجموعة عائلية، تختزل كل خصائص المجموعات العائلية وخاصة الانتماء للمؤسس، وتركيز السلطة لديه، وبناء العلاقات المستندة إلى الثقة، وكذا المراقبة واحترام القواعد والإجراءات، وهذا ما وجدناه سائدا في مؤسسة MFG من خلال الثقافة الهرمية.

من جانب آخر فإن مؤسسة MFG مؤسسة رائدة في مجال تخصصها على الصعيد الوطني والدولي، إذ تسعى جاهدة لتوسيع نطاق نفوذها وتعزيز مكانتها في السوق الوطنية والدولية، لهذا فمن المنطقي أن تتوجه مؤسسة MFG نحو السوق وتكرس ثقافة هذا الأخير لدى موظفيها.

بالإضافة إلى ثقافة المجموعة السائدة بين الموظفين، فلقد لاحظنا ومن خلال العمل الميداني الذي قمنا به وجود تكتلات وجماعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى كون نمط العمل الذي يستند إلى نظام الأفواج والفرق، الأمر الذي بطبيعة الحال سوف يرسخ ثقافة المجموعة بين الأفراد. هذا ولمسنا كذلك وجود سعي نحو التميز لدى مؤسسة MFG فمنذ تأسيسها سنة 2007 صنعت الفارق في السوق الجزائرية وعليه فهي تحاول تكريس هذه فلسفة التميز والإبداع في أوساط موظفيها.

2- تحديد الأبعاد الثقافية

يعتبر هذا القسم وكما أشرنا إليه سابقا، قسما يسند القسم الأول المتعلق بتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة يساعدنا في فهم خصائص الثقافات السائدة في المؤسسة، وهذا من خلال تحليل الأبعاد الثقافية المشتركة بين مختلف النماذج المقترحة لتحليل الثقافة. وعليه ينقسم هذا القسم إلى جزئين، الأول نقوم من خلاله بتحليل جزئي ومنفرد في سبيل الفهم الجيد لكل بعد، أما الثاني فنقوم من خلاله بالتحليل العام للأبعاد التنظيمية، والذي سيمنحنا صورة عامة عن الأبعاد المشكلة لثقافة الأفراد في المؤسسة.

1.2- التحليل الجزئي للأبعاد

نقوم من خلال هذا الجزء الأول بتحليل فردي لكل بعد من أبعاد الثقافة، وهي كالتالي:

1.1.2- تحليل بعد الوقت

جدول (3-20): استجابة أعضاء العينة لبعدها الوقت

الوقت	وقت أحادي جدا	وقت أحادي	وقت أحادي/متعدد	وقت متعدد	وقت متعدد جدا
التكرارات	35	56	98	94	17
النسبة المئوية %	11,7	18,7	32,7	31,7	5,7

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 32,7% من أفراد العينة يمكنهم مزاوله مهمة واحدة أو عدة مهام في وقت واحد على حسب نوع العمل، كما أن 31,7% من أفراد العينة يزاولون عدة مهام في وقت واحد، وهو ما يتوافق مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات التي تناولت الثقافة الجزائرية. إذ يمكن للفرد الجزائري مزاوله عدة مهام في وقت واحد دون التركيز على أي منها أو السعي نحو تحقيقها ومتابعتها. بالإضافة إلى أن ما نسبته 18,7% من مجموع العينة المستقصات تركز على مزاوله مهمة واحدة، أما ما نسبته 11,7% فهم أفراد ذوو اختصاصات عالية يركزون في مزاوله مهمة محددة، بناء عليه يجب على إدارة المؤسسة أخذ هذا البعد بعين الاعتبار حال توزيع المهام والنشاطات على الموظفين.

2.1.2- تحليل بعد المكان

جدول (3-21): استجابة أعضاء العينة لبعدها المكان

المكان	خصوصية عالية	خصوصية	خصوصية/عمومية	عمومية	عمومية عالية
التكرارات	9	22	121	125	23
النسبة المئوية %	3,0	7,3	40,3	41,7	7,7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 41,7% من أفراد العينة لديهم نزعة عمومية وتوجه لمشاركة المكان مع الآخرين، بالإضافة إلى أن ما نسبته 40,3% لا يجدون فرقا بين العمل في الأماكن العمومية والخصوصية، الأمر الذي لاحظناه في المؤسسة من خلال تجولنا داخلها وهو أن مكاتب العمل تجعل عدداً من الموظفين لا يقل عددهم عن ثلاثة، وهذا ما يتوافق كذلك مع النتائج التي تم إيرادها في الجانب النظري.

3.1.2- تحليل بعد التحكم في حالة عدم التأكد

جدول (3-22): استجابة أعضاء العينة لبعدها التحكم في حالة عدم التأكد

التحكم في عدم التأكد	تحكم عالي	تحكم	تحكم/مرونة	مرونة	مرونة عالية
التكرارات	10	32	113	118	27
النسبة المئوية %	3,3	10,7	37,7	39,3	9

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توجهات الموظفين في مؤسسة MFG تراوحت ما بين التحكم والمرونة تجاه حالة عدم التأكد، إذ أعرب ما نسبته 39,3% من الموظفين عن أن حالة عدم التأكد لا تشكل مصدر قلق لهم إذ يعتبرون أنهم يملكون المرونة الكافية للتكيف معها. في حين أفاد ما نسبته 37,7% من الموظفين بأنهم يصنفون حالات عدم التأكد إلى حالات يجب التحكم بها وحالات أخرى تواجه من خلال

المرونة. بالإضافة إلى أن 10,7% من أفراد العينة يرون بأن حالة عدم التأكد تشكل تهديدا بالنسبة لهم لذا يجب توفير متطلبات التحكم والاستشراف.

4.1.2 - تحليل بعد مسافة السلطة

جدول (3-23): استجابة أعضاء العينة لبعدها مسافة السلطة

مسافة السلطة	منخفضة جدا	منخفضة	عادية	عالية	عالية جدا
التكرارات	19	23	106	100	52
النسبة المئوية %	6,3	7,7	35,3	33,3	17,3

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 33,3% من مجموع الموظفين الذين شملهم المسح يعتبرون أن مسافة السلطة أو المسافة الهرمية في المؤسسة عالية، وهذا حسبهم يرجع إلى وجود فروقات واضحة بين الإدارة والموظفين. وهذا ما يتوافق مع ما تم إيرادها في الجانب النظري من كون أن الجزائر ودول الجنوب عامة تتميز بمسافة سلطة عالية. الأمر الذي يشرح سبب انتشار الثقافة الهرمية بشكل واسع في المؤسسة. من جهة أخرى يرى 35,3% من أفراد العينة المستجوبة بأن المسافة الهرمية عادية. بالنسبة لهؤلاء لا يمكن الجزم هل يعتبرون هذه المسافة عادية بسبب تشبعهم بالثقافة الهرمية السائدة في المجتمع الجزائري وفي المؤسسة، أم لأن مسافة السلطة الهرمية حقا عادية ولا يوجد فروقات ظاهرة بين الإدارة والموظفين.

5.1.2 - تحليل بعد ثراء المحيط

جدول (3-24): استجابة أعضاء العينة لبعث ثراء المحيط

ثراء المحيط	العادات والتقاليد غير مهمة إطلاقاً	العادات والتقاليد غير مهمة	هناك عادات مهمة وأخرى غير مهمة	العادات والتقاليد مهمة	العادات والتقاليد مهمة جداً
التكرارات	28	26	133	87	26
النسبة المئوية %	9,3	8,7	44,3	29	8,7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباين في وجهات النظر، إذ يرى 44,3% من أفراد العينة المستجوبة أن من بين العادات والتقاليد التي تميز حياتنا اليومية هناك ما يمكن التمسك به وهناك ما يمكن تركه، كما أن 29% يرون بأن العادات والتقاليد التي تميز المجتمع الجزائري تعتبر مهمة ويجب المحافظة عليها واحترامها.

6.1.2 - تحليل بعد العمل الجماعي

جدول (3-25): استجابة أعضاء العينة لبعث العمل الجماعي

العمل	فردى فقط	فردى	فردى/جماعى	جماعى	جماعى فقط
التكرارات	13	14	107	119	47
النسبة المئوية %	4,3	4,7	35,7	39,7	15,7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين في مؤسسة MFG لهم نزعة جماعية يمكن من خلالها تفسير ثقافة المجموعة التي تسود في المؤسسة. إذ أن 39,7% من أفراد العينة يفضلون العمل في مجموعات، أما 35,7% من أفراد العينة فيرون بأن هناك حالات يفضلون فيها العمل الجماعي وهناك

حالات أخرى يفضلون فيها العمل الفردي، في حين يعتبر 15,7% أن العمل لا يجب أن ينجز إلا في إطار مجموعة.

7.1.2 - تحليل تأثير البعد الديني على العمل

جدول (3-26): استجابة أعضاء العينة لتأثير البعد الديني على العمل

يوجد تأثير قوي	يوجد تأثير	لا يوجد/يوجد تأثير	لا يوجد تأثير	لا يوجد تأثير إطلاقاً	تأثير البعد الديني على العمل
31	90	111	45	23	التكرارات
10,3	30	37	15	7,7	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك 37% من أفراد العينة يعتقدون بأن البعد الديني يؤثر بشكل جزئي على الحياة المهنية في المؤسسة، في حين يرى 40% من الموظفين بأن البعد الديني له تأثير على الحياة المهنية في المؤسسة، يتراوح هذا التأثير بين العادي والقوي. كما أن 15% من الموظفين لا يرون بوجود تأثير لهذا البعد على ظروف العمل في المؤسسة.

8.1.2 - تحليل بعد طبيعة العلاقات مع الآخرين

جدول (3-27): استجابة أعضاء العينة لبعد طبيعة العلاقات مع الآخرين

غير رسمية مطلقة	غير رسمية	رسمية/غير رسمية	رسمية	رسمية مطلقة	طبيعة العلاقات مع الآخرين
10	84	110	68	28	التكرارات
3,3	28	36,7	22,7	9,3	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تباين في آراء أفراد العينة المستجوبة، إذ تتراوح الآراء بين العلاقات الرسمية إلى غاية العلاقات غير الرسمية، حيث يرى ما نسبته 36,7% من أفراد العينة أن العلاقات التي تربطهم ببقائهم زملائهم في المؤسسة هي علاقات غير رسمية في جانبها ورسمية في الجانب الآخر، في حين أجاب 28% من أفراد العينة بأن العلاقات مع باقي زملائهم هي علاقات غير رسمية، كما يحصر 22,7% من أفراد العينة علاقاتهم بباقي زملائهم في الجانب الرسمي فقط.

9.1.2 - تحليل بعد الموضوعية

جدول (3-28): استجابة أعضاء العينة لبعد الموضوعية

الموضوعية	موضوعية مطلقة	موضوعية	ذاتية/موضوعية	ذاتية	ذاتية مطلقة
التكرارات	47	59	126	64	4
النسبة المئوية %	15,7	19,7	42	21,3	1,3

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات متفاوتة جداً، إذ إن ما نسبته 42% من أفراد العينة المستجوبة أقرروا بأنهم يتخذون قراراتهم بناء على الجانب الموضوعي والجانب الذاتي. فيم أجاب 21,3% من الموظفين بأنهم يغلبون الجانب الذاتي في اتخاذ قراراتهم، بالمقابل يرى أكثر من 35% من الموظفين بأن قراراتهم يطغى عليها الجانب الموضوعي.

نلمس من خلال هذه النتائج البراغمية والواقعية لدى الفرد الجزائري، وكيف أنه يسعى إلى تغليب الجانب الموضوعي التحليلي في اتخاذ قراراته، إذ أن الفرد يعتبر أن تكلفة الخطأ في اتخاذ القرار تعتبر كبيرة ولا يستطيع تحملها، لذا يسعى من خلال تغليب الجانب الموضوعي إلى تقليص هامش الخطأ قدر الإمكان.

10.1.2- تحليل بعد تبادل الأدوار

جدول (3-29): استجابة أعضاء العينة لبعده تبادل الأدوار

تبادل الأدوار	رفض مطلق	رفض	لا يوجد فرق	قابلية	قابلية كبيرة
التكرارات	36	30	127	77	30
النسبة المئوية %	12	10	42,3	25,7	10

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تباين واضح واختلاف في وجهات النظر، إذ أن 42,3% من أفراد العينة يرون بأنه لا يوجد فرق لديهم إذا تولت امرأة أو رجل مناصب قيادية في المؤسسة، كما أبدى أكثر من 35% قبولهم بتولي امرأة لمناصب قيادية في المؤسسة، في حين عبر 22% عن رفضهم لفكرة تولي امرأة لمناصب قيادية في المؤسسة.

11.1.2- تحليل بعد احترام الإجراءات والقواعد

جدول (3-30): استجابة أعضاء العينة لبعده احترام الإجراءات والقواعد

احترام الإجراءات والقواعد	منخفض جدا	منخفض	منخفض/قبول	قبول	قبول عالي
التكرارات	17	14	115	112	42
النسبة المئوية %	5,7	4,7	38,3	37,3	14

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 37,3% من أفراد العينة أبدوا توجها لقبول واحترام القواعد والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، في حين أجاب ما نسبته 38,3% من أفراد العينة بأن هناك إجراءات وقواعد يحترمونها وهناك أخرى لا يتم احترامها، في هذه النقطة بالتحديد لم يتسن لنا معرفة طبيعة هذه القواعد والإجراءات التي لا يتم احترامها والسبب الذي يقف وراء ذلك، بالإضافة إلى أن 14% من أفراد العينة أبدوا احتراما عاليا للإجراءات والقواعد المتعامل بها في المؤسسة. بالمحصلة فإن أكثر من 50%

من العينة التي شملها الدراسة تحترم القواعد والإجراءات، وهذا دليل على فعالية وانتشار الثقافة الهرمية التي تستند إلى الرقابة والانضباط.

12.1.2- تحليل بعد تقييم الآخرين

جدول (3-31): استجابة أعضاء العينة لبعده تقييم الآخرين

تقييم الآخرين	ذاتي فقط	ذاتي	ذاتي/الأداء	الأداء	الأداء فقط
التكرارات	11	28	108	108	45
النسبة المئوية %	3,7	9,3	36	36	15

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 51% من أفراد العينة يقيمون الأشخاص على أساس أدائهم وليس على أساس مناصبهم أو مكانتهم الاجتماعية، في حين يأخذ بعين الاعتبار 36% من أفراد العينة معيار الأداء والذاتية لتقييم الآخرين، في حين عبر 13% من أفراد العينة بأن معيارهم لتقييم الأشخاص هو ذاتي يستند لمنصب الشخص ومكانته الاجتماعية وكذا تركيبته النفسية.

13.1.2- تحليل بعد التعامل مع المحيط الخارجي

جدول (3-32): استجابة أعضاء العينة لبعده التعامل مع المحيط الخارجي

التعامل مع المحيط الخارجي	تهديد شديد	تهديد	فرص/تهديد	تناغم	تناغم كبير
التكرارات	17	55	127	56	45
النسبة المئوية %	5,7	18,3	42,3	18,7	15

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 42,3% من أفراد العينة يرون في المحيط الخارجي مصدر تناغم يستطيعون التأثير فيه وفي نفس الوقت مصدر تهديد يجب أن تأخذه بعين الاعتبار، في حين يرى 33,7% من أفراد العينة بأن المحيط الخارجي يمثل مصدر تناغم يمكن التأثير فيه والعمل في ظله. كما يرى 24% من أفراد العينة يرون في المحيط الخارجي مصدر تهديد يؤثر عليهم كأفراد.

14.1.2- تحليل بعد الثقة

جدول (3-33): استجابة أعضاء العينة لبعء الثقة

الثقة	لا توجد ثقة إطلاقاً	لا توجد ثقة	لا توجد/توجد ثقة	توجد ثقة	توجد ثقة عالية
التكرارات	29	86	120	58	7
النسبة المئوية %	9,7	28,7	40	19,3	2,3

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 38,4% من أفراد العينة لا يتقون في الآخرين بسهولة، كما يرى 40% من أفراد العينة المستجوبة أن هناك من يمنحون لهم ثقتهم وهناك من لا يمنحون لهم ثقتهم، في حين يرى 21,6% من أفراد العينة أنهم يمكنهم منح الثقة للآخرين.

15.1.2- تحليل بعد الدافعية للعمل

جدول (3-34): استجابة أعضاء العينة لبعء الدافعية للعمل

الدافعية للعمل	لا توجد دافعية	دافعية ضعيفة	لا يوجد/هناك دافعية	توجد دافعية	توجد دافعية عالية
التكرارات	24	21	106	99	50
النسبة المئوية %	8	7	35,3	33	16,7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 49,7% من أفراد العينة يبدون دافعية للعمل. كما أن 35,3% من أفراد العينة يقررون بأنه أحياناً يملكون دافعية للعمل وأحياناً أخرى يفقدون هذه الدافعية. في حين أبدى 15% من أفراد العينة غياب الدافعية للعمل.

2.2- التحليل العام لأبعاد الثقافة

جدول (3-35): التحليل العام لأبعاد الثقافة

المتوسط الحسابي	التبني	
3	متوسط	الوقت
3,43	مرتفع	المكان
3,40	مرتفع	التحكم في حالة عدم التأكد
3,47	مرتفع	البعد الهرمي
3,19	متوسط	ثراء المحيط
3,57	مرتفع	العمل الجماعي
3,20	متوسط	الدين
2,93	متوسط	طبيعة العلاقات مع الآخرين
2,73	متوسط	الموضوعية
3,11	متوسط	تبادل الأدوار
3,49	مرتفع	احترام الإجراءات والقواعد
3,49	مرتفع	تقييم الآخرين
2,81	متوسط	التعامل مع المحيط الخارجي
2,76	متوسط	الثقة
3,43	مرتفع	الدافعية للعمل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى تبني الموظفين للأبعاد المختلفة للثقافة يتفاوت من بعد إلى آخر، فنلاحظ مثلاً مستوى تبني مرتفع لأبعاد المكان، والتحكم في حالة عدم التأكد، البعد الهرمي، وكذا العمل الجماعي، بالإضافة إلى احترام الإجراءات والقواعد، تقييم الآخرين والدافعية للعمل. في حين نجد

مستوى تبني متوسط في الأبعاد التالية: ثراء المحيط، الدين، طبيعة العلاقات مع الآخرين، الموضوعية، تبادل الأدوار، التعامل مع المحيط الخارجي، الثقة. يمكننا تمثيل هذه النتائج على المحاور التالية:

شكل (3-6): الأبعاد الثقافية لموظفي مؤسسة MFG



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

المطلب الثالث: اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي

نقوم خلال هذا المطلب بتفريغ النتائج الإحصائية المتعلقة بمحور الالتزام التنظيمي، والذي يشمل ثلاثة فروع: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر، كما ونحاول تحديد أي الأنواع أكثر انتشاراً في أوساط العينة محل الدراسة.

جدول (3-36): استجابة أفراد العينة للالتزام العاطفي

درجة التبني	المتوسط الحسابي	الالتزام العاطفي
متوسط	2,76	لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة
متوسط	3,21	أشعر بأني عضو فعال في هذه المؤسسة
متوسط	3,33	تعني لي هذه المؤسسة الشيء الكثير
متوسط	3,18	سأكون سعيدا جدا في حال تمكني من البقاء في هذه المؤسسة إلى غاية نهاية مسيرتي المهنية
متوسط	3,10	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي بمثابة مشاكل خاصة
متوسط	3,11	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استجابة الأفراد نحو الالتزام العاطفي تعد متوسطة، وهذا بمعدل 3,11 وبنسبة 62,2%، إلا أن الملاحظ هو غياب أو ضعف الرابط الذي يجمع الموظفين بالمؤسسة إذ أن شعور الانتماء للمؤسسة لدى الموظفين يعد ضعيفا وهذا من خلال العبارة "لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة" بمتوسط قدره 2,76 وبنسبة 55,2%. بالمقابل نجد أن هناك موظفين يريدون الاستمرار في العمل إلى حين نهاية مسيرتهم وهذا بمتوسط 3,18 وبنسبة 63,6%، بالإضافة إلى أن هناك ما نسبته 64,2% يعتبرون أنهم أعضاء فعالين في المؤسسة، كما أن ما نسبته 62% يرون بأن مشاكل المؤسسة هي من مشاكلهم الخاصة.

جدول (3-37): استجابة أفراد العينة للالتزام المعياري

درجة التبني	المتوسط الحسابي	الالتزام المعياري
متوسط	2,67	لا أشعر بضرورة البقاء في هذه المؤسسة
متوسط	2,94	لا أشعر بضرورة ترك المؤسسة حاليا، حتى لو كان ذلك في صالحه
متوسط	2,62	لن أشعر بالندم لو تركت العمل في هذه المؤسسة
متوسط	3,24	هذه المؤسسة تعني لي الكثير
متوسط	3,20	تستحق هذه المؤسسة ولائي
متوسط	3,18	لا أستطيع ترك هذه المؤسسة لأن لي علاقات طيبة مع أفراد فريق العمل
متوسط	2,97	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى استجابة أفراد العينة نحو الالتزام يعد متوسطا بمعدل 2,97 وبنسبة 59,4%، إذ أن ما نسبته 58,8% من الموظفين لا يشعرون بضرورة ترك المؤسسة حاليا حتى ولو كان ذلك في صالحهم، كما أن ما نسبته 63,6% ويمتوسط 3,18 لا يستطيعون ترك المؤسسة لأن لهم علاقات طيبة مع أفراد فريق العمل. في حين أعرب ما نسبته 64% ممن شملهم المسح الإحصائي بأن مؤسسة MFG تستحق ولاءهم والتزامهم.

جدول (3-38): استجابة أفراد العينة للالتزام المستمر

درجة التبني	المتوسط الحسابي	الالتزام المستمر
متوسط	3,26	لولا أنني قدمت الكثير لهذه المؤسسة، لكان باستطاعتي التفكير في تركها
متوسط	3,12	سيكون من الصعب علي ترك المؤسسة حتى لو أردت ذلك
متوسط	3,29	الكثير من الأمور ستتغير في حياتي لو أقرر ترك هذه المؤسسة
متوسط	3,38	البقاء في هذه المؤسسة هو مسألة ضرورة أكثر منها رغبة
متوسط	3,27	من بين أندر الانشغالات حول رحيلي من المؤسسة هو قلة البدائل الممكنة
متوسط	2,98	أعتقد أنني لا أملك بدائل إذا ما قررت ترك المؤسسة
متوسط	3,21	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الالتزام المستمر لدى الموظفين يعتبر متوسطا بمعدل 3,21 وبنسبة 64,2%، إذ نلاحظ كذلك أن ما معدله 3,38 أي بنسبة 67,6% يرون أن البقاء في المؤسسة مسألة ضرورة أكثر منها رغبة، في عموم عبارات هذا الصنف نرى أن الموظفين يقومون بإجراء مفاضلات بين ترك المنصب والبقاء في المؤسسة، إذ يرون بأن ترك المؤسسة يصب في صالحهم وليست قلة البدائل هي التي تمنعهم كما عبر عنه 65,4% منهم، كما أن 59,6% من الموظفين يرون بعدم وجود بدائل.

جدول (3-39): نوع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG

درجة التبني	المتوسط الحسابي	نوع الالتزام السائد
متوسط	3,11	الالتزام العاطفي
متوسط	2,97	الالتزام المعياري
متوسط	3,21	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

في الأخير، يمكن من خلال الجدول أعلاه استخلاص نتيجة مفادها أن الالتزام المستمر هو الالتزام السائد في المؤسسة وهذا بمعدل 3,21 يليه الالتزام العاطفي بمعدل 3,11 وفي الأخير الالتزام المعياري بمعدل 2,97.

المبحث الرابع: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات التصنيف ومتغيرات الدراسة

نتناول خلال هذا المبحث مختلف علاقات التأثير بين متغيرات التصنيف (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على متغيرات الدراسة، وهذا في سبيل رصد أهم النقاط الحرجة التي يمكن من خلالها فهم الفروقات الموجودة بين الأفراد، سواء في مستوى إدراكهم للمسؤولية البيئية والاجتماعية، أو توجهاتهم الثقافية وكذا نوع ومستوى التزامهم للمؤسسة.

المطلب الأول: تأثير متغيرات التصنيف على مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في

مؤسسة MFG

نحاول من خلال هذا المطلب فهم كيف تؤثر متغيرات التصنيف والفروقات التي تصنعها في مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG.

1- متغير الجنس

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير السن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات

المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية

البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-40): الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية

والاجتماعية استنادا إلى متغير الجنس

الفرضية	t	sig	F	dll	
H1	1,982	,000	19,075	298	التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية
H1	,024	,001	12,371	298	التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
H1	1,233	,000	25,823	298	تحديات الأداء الاقتصادي
H1	1,722	,001	12,290	298	تحديات المسؤولية الاجتماعية
H1	2,168	,000	24,644	298	تحديات المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على مستوى

إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية

والاجتماعية، وكذا تحديات الأداء الاقتصادي.

2- متغير السن

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير السن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات

المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات

المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-41): الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية

والاجتماعية استنادا إلى متغير السن

الفرضية	sig	F	dll	
H1	0,001	5,267	299	التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية
H1	0,000	8,109	299	التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
H1	0,000	7,342	299	تحديات الأداء الاقتصادي
H1	0,000	7,386	299	تحديات المسؤولية الاجتماعية
H1	0,000	10,216	299	تحديات المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية تعود إلى متغير السن $F = 5,267$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية تعود إلى متغير السن $F = 8,109$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي تعود إلى متغير السن $F = 7,342$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية تعود إلى متغير السن $F = 7,386$ بمستوى دلالة 0,000.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية تعود إلى متغير السن $F = 10,216$ عند مستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام خاصية LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي:

- الفروق الإحصائية الموجودة في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية ترجع إلى الفئات العمرية الشابة (أقل من 25 سنة) و(ما بين 25 و35 سنة)، نظرا لأن هذه الفئات العمرية ربما تكون أكثر قابلية لفهم وتبني التوجهات الجديدة في نظم إدارة المؤسسات التي تفرضها المسؤولية البيئية والاجتماعية، كذلك زيادة مستوى وعي هذه الفئات نظرا لاحتكاكها بكل ما هو جديد.

- الفروق الإحصائية الموجودة على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية ترجع إلى الفئات العمرية (ما بين 25 و35 سنة)، (ما بين 35 و45 سنة)، (أكثر من 45 سنة)، ربما يرجع السبب إلى أن هذه الفئات العمرية تتوزع على مستويات ومناصب تسمح لها بفهم هذه التحديات العامة والتي تمس مختلف نشاطات ووظائف مؤسسة MFG.

- الفروق الإحصائية الموجودة في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي ترجع إلى كل الفئات العمرية، إذ لا يوجد هناك اختلاف حول حساسية الوضع الاقتصادي الذي تمر به المؤسسة والمجموعة بصفة عامة، كما أنه يوجد اجماع على ضرورة تحسين الأداء الاقتصادي.

- الفروق الإحصائية الموجودة في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تعود للفئة العمرية (ما بين 25 و35 سنة).

- الفروق الإحصائية الموجودة في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية تعود للفئة العمرية (ما بين 25 و35 سنة).

3- متغير المستوى الدراسي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير المستوى الدراسي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير المستوى الدراسي، عند مستوى دلالة 5%.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير المستوى الدراسي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-42): الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية استنادا إلى متغير المستوى الدراسي

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	16,146	299	التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية
H1	,000	15,740	299	التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
H1	,000	16,669	299	تحديات الأداء الاقتصادي
H1	,000	15,021	299	تحديات المسؤولية الاجتماعية
H1	,000	16,209	299	تحديات المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية تعود إلى متغير المستوى الدراسي $F = 16,146$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية تعود إلى متغير المستوى الدراسي $F = 15,740$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي تعود إلى متغير المستوى الدراسي $F = 16,669$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية تعود إلى متغير المستوى الدراسي $F = 15,021$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية تعود إلى متغير المستوى الدراسي $F = 16,209$ عند مستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق الإحصائية الموجودة في كل أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية ترجع إلى المستوى الدراسي (تقني سامي).

4- متغير الأقدمية في المؤسسة

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية في المؤسسة:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، عند مستوى دلالة 5%
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-43): الفروقات الموجودة في إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية استنادا إلى متغير الأقدمية في المؤسسة

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	19,172	299	التحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية
H1	,000	12,450	299	التحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية
H1	,000	14,119	299	تحديات الأداء الاقتصادي
H1	,000	18,391	299	تحديات المسؤولية الاجتماعية
H1	,000	20,927	299	تحديات المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية تعود إلى متغير الأقدمية في المؤسسة $F = 19,172$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية تعود إلى متغير الأقدمية في المؤسسة $F = 12,450$ بمستوى دلالة 0,000.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي تعود إلى متغير الأقدمية في المؤسسة $F=14,119$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية تعود إلى متغير الأقدمية في المؤسسة $F=18,391$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية تعود إلى متغير الأقدمية في المؤسسة $F=20,927$ عند مستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية تعود إلى مستوى أقدمية (ما بين 5 و 10 سنوات).

المطلب الثاني: تأثير متغيرات التصنيف على الثقافة السائدة في مؤسسة MFG

نحاول من خلال هذا المطلب فهم كيف تؤثر متغيرات التصنيف والفروقات التي تصنعها في أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG.

أولاً: متغير الجنس

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير السن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-44): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير الجنس

الفرضية	t	sig	F	dll	
H1	1,039	,000	36,567	298	ثقافة المجموعة
H1	1,641	,000	38,895	298	ثقافة الإبداع
H1	2,468	,000	29,848	298	ثقافة السوق
H1	1,658	,000	48,314	298	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أنواع الثقافة التنظيمية تتأثر بمتغير الجنس بمستوى دلالة إحصائية 5%.

ثانياً: متغير السن

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير السن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-45): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استناداً إلى متغير السن

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	9,668	299	ثقافة المجموعة
H1	,001	6,068	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	13,578	299	ثقافة السوق
H1	,000	7,457	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F=9.668$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F=6,068$ بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F=13,578$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F=7,457$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG تعود إلى الفئة العمرية (ما بين 25 و 35 سنة).

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-46): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير المستوى

التعليمي

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	19,706	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	20,642	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	17,373	299	ثقافة السوق
H1	,000	17,871	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 19,706$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 20,642$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 17,373$ بمستوى دلالة 0,004.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 17,871$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG تعود إلى المستوى التعليمي: تقني سامي، باعتباره المستوى الحائز على أكبر متوسط حسابي، وعليه فهو يمثل المستوى السائد في المؤسسة.

رابعا: متغير الأقدمية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية في المؤسسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-47): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى متغير الأقدمية في

المؤسسة

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	25,898	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	24,032	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	18,716	299	ثقافة السوق
H1	,000	19,296	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 25,898$ بمستوى دلالة 0,000.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 24,032$ بمستوى دلالة 0,000.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 18,716$ بمستوى دلالة 0,000.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى الدراسي، $F = 19,296$ بمستوى دلالة 0,000.
- استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG تعود إلى مستوى أقدمية (ما بين 5 و 10 سنوات).

ومن أجل أن نفهم أكثر التركيبة الثقافية لمؤسسة MFG، ارتأينا في أن نبحث في ماهية التأثيرات الموجودة بين أبعاد الثقافة لدى الموظفين وأنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG.

بعد الوقت

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد الوقت:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد الوقت، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد الوقت، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-48): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الوقت

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	13,858	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	21,518	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	14,427	299	ثقافة السوق
H1	,000	12,187	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد الوقت، $F=13,858$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد الوقت، $F=21,518$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد الوقت، $F=14,427$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد الوقت، $F=12,187$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد الوقت، ترجع إلى فئة الموظفين الذي يرون بأن هناك حالات يركزون فيها على مهمة واحدة فقط، وحالات أخرى يمكنهم القيام بعدة مهام في وقت واحد. ذلك أن هذه الفئة مثلت أعلى متوسط حسابي إحصائيا.

بعد المكان

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد المكان:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد المكان، عند مستوى دلالة 5%
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد المكان، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-49): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد المكان

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	9,332	299	ثقافة المجموعة
H1	,001	15,341	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	12,541	299	ثقافة السوق
H1	,000	8,509	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد المكان، $F=9,332$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد المكان، $F=15,341$ بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد المكان، $F=12,541$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد المكان، $F=8,509$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد المكان، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يفضلون العمل في الأماكن العمومية والمفتوحة وضمن فرق عمل.

بعد التحكم في حالة عدم التأكد

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد التحكم في حالة عدم التأكد:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد التحكم

في حالة عدم التأكد، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد التحكم في حالة عدم التأكد، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-50): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد التحكم في حالة عدم التأكد

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	18,466	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	24,883	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	16,729	299	ثقافة السوق
H1	,000	14,683	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد التحكم في حالة عدم التأكد، $F = 18,466$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد التحكم في حالة عدم التأكد، $F = 24,883$ بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد التحكم في حالة عدم التأكد، $F = 16,729$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد التحكم في حالة عدم التأكد، $F = 14,683$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد التحكم في حالة عدم التأكد، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يميلون إلى التعامل بمرونة مع حالة عدم التأكد.

البعد الهرمي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بالبعد الهرمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة للبعد الهرمي، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة للبعد الهرمي ، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-51): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى البعد الهرمي

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	20,292	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	26,408	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	15,762	299	ثقافة السوق
H1	,000	16,833	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة للبعد الهرمي، =F 20,292 بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة للبعد الهرمي، =F 26,408 بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة للبعد الهرمي، =F 15,762 بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة للبعد الهرمي، =F 16,833 بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد المسافة الهرمية، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يرون بأن بعد المسافة الهرمية عادي في مؤسسة MFG.

بعد ثراء المحيط

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد ثراء المحيط:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد ثراء المحيط، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد ثراء المحيط، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-52): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد ثراء المحيط

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	16,611	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	17,286	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	12,658	299	ثقافة السوق
H1	,000	11,298	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد ثراء المحيط، =F 16,611 بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد ثراء المحيط، =F 17,286 بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد ثراء المحيط، =F 12,658 بمستوى دلالة 0,000.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعث ثراء المحيط، $F=11,298$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعث ثراء المحيط، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يعتبرون أن العادات والتقاليد مهمة.

بعث العمل الجماعي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعث العمل الجماعي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعث العمل الجماعي، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعث العمل الجماعي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-53): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعث العمل الجماعي

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	22,396	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	25,747	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	19,409	299	ثقافة السوق
H1	,000	17,814	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعث العمل الجماعي، $F=22,396$ بمستوى دلالة 0,000.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعده العمل الجماعي، $F = 25,747$ بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعده العمل الجماعي، $F = 19,409$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعده العمل الجماعي، $F = 17,814$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعده العمل الجماعي، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يعطون أهمية للعمل الجماعي.

بعده الدين

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعده الدين:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده الدين، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده الدين، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-54): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعده الدين

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	14,022	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	22,141	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	15,745	299	ثقافة السوق
H1	,000	15,893	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعده الدين، $F = 14,022$ بمستوى دلالة 0,044.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعده الدين، $F = 22,141$ بمستوى دلالة 0,066.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعده الدين، $F = 15,745$ بمستوى دلالة 0,303.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعده الدين، $F = 15,893$ بمستوى دلالة 0,002.

استناداً إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استناداً إلى بعد القيم الدينية، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يرون بأن هناك تأثير للقيم الدينية على عملهم اليومي.

بعد طبيعة العلاقة مع الآخرين

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد طبيعة العلاقة مع الآخرين:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده طبيعة العلاقة مع الآخرين، عند مستوى دلالة 5%.
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده طبيعة العلاقة مع الآخرين، عند مستوى دلالة 5%.

جدول (3-55): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد طبيعة العلاقة مع الآخرين

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	12,992	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	20,240	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	14,777	299	ثقافة السوق
H1	,000	11,401	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد طبيعة العلاقة مع الآخرين، $F = 12,992$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد طبيعة العلاقة مع الآخرين، $F = 20,240$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد طبيعة العلاقة مع الآخرين، $F = 14,777$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد طبيعة العلاقة مع الآخرين، $F = 11,401$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة

توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد طبيعة العلاقة مع الآخرين، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يرون بأن العلاقات في المؤسسة تمتاز بمزيج بين الجانب الرسمي والغير رسمي.

بعد الموضوعية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعده الموضوعية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده الموضوعية، عند مستوى دلالة 5%

الموضوعية، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده الموضوعية، عند مستوى دلالة 5%

الموضوعية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-56): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعده الموضوعية

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	11,368	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	14,967	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	7,937	299	ثقافة السوق
H1	,000	10,704	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعده الموضوعية، =F 11,368 بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعده الموضوعية، =F 14,967 بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعده الموضوعية، =F 7,937 بمستوى دلالة 0,000.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعده الموضوعية، =F 10,704 بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة

توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في

مؤسسة MFG استنادا إلى بعد الموضوعية، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يرون بأن قراراتهم تخضع للجانب الذاتي والموضوعي في نفس الوقت.

بعد تبادل الأدوار

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد تبادل الأدوار:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد تبادل الأدوار، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد تبادل الأدوار، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-57): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد تبادل الأدوار

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	14,122	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	17,473	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	12,004	299	ثقافة السوق
H1	,000	13,199	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد تبادل الأدوار، $F = 14,122$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد تبادل الأدوار، $F = 17,473$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد تبادل الأدوار، $F = 12,004$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد تبادل الأدوار، $F = 13,199$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد تبادل الأدوار، ترجع إلى فئة الموظفين الذين لا يجدون فرق في أن يكون رئيسهم في العمل رجل أو امرأة، وبهذا لا يمانعون في أن تنصدر المرأة المراكز القيادية.

بعد احترام الإجراءات والقواعد

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد احترام الإجراءات والقواعد:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد احترام الإجراءات والقواعد، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد احترام الإجراءات والقواعد، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-58): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد احترام الإجراءات والقواعد

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	16,412	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	22,444	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	16,261	299	ثقافة السوق
H1	,000	15,371	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد احترام الإجراءات والقواعد، $F = 16,412$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد احترام الإجراءات والقواعد، $F = 22,444$ بمستوى دلالة 0,000.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد احترام الإجراءات والقواعد، $F = 16,261$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد احترام الإجراءات والقواعد، $F = 6,580$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد احترام الإجراءات والقواعد، ترجع إلى فئة الموظفين الذين لديهم توجه نحو احترام الإجراءات والقواعد بالإضافة إلى الموظفين الذين أبدوا توجهها نحو احترام بعض القواعد والإجراءات وتجاهل أخرى.

بعد تقييم الآخرين

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعدها تقييم الآخرين:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعدها تقييم الآخرين، عند مستوى دلالة 5%
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعدها تقييم الآخرين، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-59): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد تقييم الآخرين

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	19,047	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	24,192	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	19,017	299	ثقافة السوق
H1	,000	17,398	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعدها تقييم الآخرين،
F=19,047 بمستوى دلالة 0,001.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعدها تقييم الآخرين،
F=24,192 بمستوى دلالة 0,088.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعدها تقييم الآخرين،
F=19,017 بمستوى دلالة 0,001.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعدها تقييم الآخرين،
F=17,398 بمستوى دلالة 0,000.

استناداً إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استناداً إلى بعد تقييم الآخرين، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يميلون إلى تقييم الآخرين على أساس إنجازاتهم وأدائهم.

بعد التعامل مع المحيط الخارجي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعدها التعامل مع المحيط الخارجي:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعدها التعامل مع المحيط الخارجي، عند مستوى دلالة 5%
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعدها التعامل مع المحيط الخارجي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-60): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد التعامل مع

المحيط الخارجي

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	11,450	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	13,121	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	8,752	299	ثقافة السوق
H1	,000	7,313	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد التعامل مع المحيط الخارجي، $F = 11,450$ بمستوى دلالة 0,000.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد التعامل مع المحيط الخارجي، $F = 13,121$ بمستوى دلالة 0,000.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد التعامل مع المحيط الخارجي، $F = 8,752$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد التعامل مع المحيط الخارجي، $F = 7,313$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة

توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد التعامل مع المحيط الخارجي، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يرون في المحيط الخارجي مصدر تهديد وفرص في نفس الوقت.

بعد الثقة

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعده الثقة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده الثقة، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعده الثقة، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-61): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعده الثقة

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	15,802	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	21,225	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	15,007	299	ثقافة السوق
H1	,000	14,174	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعده الثقة، $F = 15,802$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعده الثقة، $F = 21,225$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعده الثقة، $F = 15,007$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعده الثقة، $F = 14,174$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة

توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في

مؤسسة MFG استنادا إلى بعد الثقة، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يرون بأن هناك أشخاص يمكن وضع ثقتهم فيهم وهناك نقيض ذلك.

بعد الدافعية للعمل

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة ببعد الدافعية للعمل:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد الدافعية للعمل، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لبعد الدافعية للعمل، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-62): الفروقات الموجودة في أنواع الثقافة التنظيمية استنادا إلى بعد الدافعية للعمل

الفرضية	sig	F	dll	
H1	,000	26,316	299	ثقافة المجموعة
H1	,000	34,031	299	ثقافة الإبداع
H1	,000	28,400	299	ثقافة السوق
H1	,000	26,315	299	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة المجموعة لمؤسسة MFG راجعة لبعد الدافعية للعمل، $F = 26,316$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الإبداع لمؤسسة MFG راجعة لبعد الدافعية للعمل، $F = 34,031$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة السوق لمؤسسة MFG راجعة لبعد الدافعية للعمل، $F = 28,400$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة الهرمية لمؤسسة MFG راجعة لبعد الدافعية للعمل، $F = 26,315$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص كل أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG استنادا إلى بعد الدافعية للعمل، ترجع إلى فئة الموظفين الذين يملكون دافعية للعمل وحتى من يملك منهم دافعية عالية.

المطلب الثالث: تأثير متغيرات التصنيف على الالتزام التنظيمي

نحاول من خلال هذا المطلب فهم كيف تؤثر متغيرات التصنيف والفروقات التي تصنعها في مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة MFG.

أولاً: متغير الجنس

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير السن:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة 5%

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-63): الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استنادا إلى متغير الجنس

الفرضية	t	sig	F	dll	
H0	1,601	,128	2,335	298	الالتزام العاطفي
H0	2,493	,395	,727	298	الالتزام المعياري
H1	2,057	,001	12,318	298	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير الجنس، $F = 2,335$ بمستوى دلالة 0,128.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المعياري لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير الجنس، $F = 0,727$ بمستوى دلالة $0,395$.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المستمر لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير الجنس، $F = 28,400$ بمستوى دلالة $0,000$

ثانياً: متغير السن

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير السن:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-64): الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استناداً إلى متغير السن

الفرضية	sig	F	dII	
H0	,052	2,608	299	الالتزام العاطفي
H0	,083	2,245	299	الالتزام المعياري
H1	,000	11,530	299	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F = 2,608$ بمستوى دلالة $0,052$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المعياري لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F = 2,245$ بمستوى دلالة $0,083$.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المستمر لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، $F = 11,530$ بمستوى دلالة $0,000$.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي: الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص الالتزام المستمر -والذي تجدر الإشارة إلى أنه النوع السائد مؤسسة MFG- استنادا إلى متغير السن، ترجع إلى فئة الموظفين الذي تتراوح أعمارهم بين 25 سنة حتى أكثر من 45 سنة. عادة نجد أن هذه الفئات العمرية لديها سنوات أقدمية في المؤسسة، وكذا التزامات اجتماعية وأسرية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة 5%
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-65): الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استنادا إلى متغير المستوى التعليمي

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	10,224	299	الالتزام العاطفي
H1	,000	12,342	299	الالتزام المعياري
H1	,000	17,369	299	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، $F = 10,224$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المعياري لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، $F = 12,342$ بمستوى دلالة 0,000.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المستمر لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، $F = 17,369$ بمستوى دلالة 0,000 .

رابعاً: متغير الأقدمية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

- H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية، عند مستوى دلالة 5%
- H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-66): الفروقات الموجودة في أنواع الالتزام التنظيمي استناداً إلى متغير الأقدمية

الفرضية	sig	F	dII	
H1	,000	6,300	299	الالتزام العاطفي
H1	,000	8,826	299	الالتزام المعياري
H1	,000	19,056	299	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام العاطفي لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية، $F = 6,300$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المعياري لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية، $F = 8,826$ بمستوى دلالة 0,000.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام المستمر لموظفي مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية، $F = 19,056$ بمستوى دلالة 0,000.

استنادا إلى تحليل Post Hoc وباستخدام تحليل LSD لتحديد مواطن الفروق الإحصائية المعبرة توصلنا إلى ما يلي:

الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص الالتزام العاطفي استنادا إلى متغير الأقدمية، ترجع إلى فئة الموظفين الذي تتراوح أقدميتهم ما بين 2 و 5 سنوات وبنسبة أقل الموظفين الذين تقل أقدميتهم عن 2 سنوات، وكذلك الموظفين الذي تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات.

الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص الالتزام المعياري استنادا إلى متغير الأقدمية، ترجع إلى فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 2 و 10 سنوات.

الفروق ذات الدلالة الإحصائية فيما يخص الالتزام المستمر استنادا إلى متغير الأقدمية، ترجع إلى فئة الموظفين الذي تتراوح أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات.

المبحث الخامس: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

نقوم خلال هذا المبحث بدراسة علاقات التآثر القائمة بين مختلف متغيرات الدراسة الميدانية وهي أنواع الثقافة التنظيمية وأنواع الالتزام التنظيمي السائدة في مؤسسة MFG وكذا الأبعاد الثقافية المشكّلة لشخصية الموظفين، كمتغيرات مستقلة ومستوى إدراك الموظفين لمختلف أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الأول: علاقات التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية

1- علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

- H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%
H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-67): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة

والممارسات الإدارية وأنواع الثقافة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	302,989	4	75,747	194,584	,000	0,852	0,721
البواقي	114,837	295	0,389				
المجموع	417,827	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 194,584$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R=0,852$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بمستوى 72,1%.

جدول (3-68): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير

Sig.	t	Coefficients std	Coefficients non std		
		Bêta	Erreur std	B	
,070	1,822		,122	,223	القيمة الثابتة
,064	1,857	,180	,094	,175	ثقافة المجموعة
,011	2,562	,288	,113	,290	ثقافة الإبداع
,357	,922	,087	,101	,093	ثقافة السوق
,001	3,275	,318	,106	,347	الثقافة الهرمية

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية. إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ثقافة الإبداع ($B = 0,290$ ، $t = 2,562$ ، $\text{Sig} = 0,011$) والثقافة الهرمية ($B = 0,347$ ، $t = 3,275$ ، $\text{Sig} = 0,001$)، هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير ثقافة الابداع يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بـ 0,288، كما الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة الهرمية يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بـ 0,318.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية} = 0,223 + 0,290 \text{ ثقافة المجموعة} + 0,347 \text{ الثقافة الهرمية}$$

2- علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-69): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية وأنواع الثقافة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	231,759	4	57,940	143,894	,000	0,813	0,657
البواقي	118,783	295	,403				
المجموع	350,542	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 143,894$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 81,3\%$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بمستوى 65,7%.

جدول (3-70): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية

Sig.	t	Coefficients std			
		Bêta	Erreur std		B
,000	6,291		,125	,783	القيمة الثابتة
,006	2,791	,301	,096	,267	ثقافة المجموعة
,956	,056	,007	,115	,006	ثقافة الإبداع
,678	-,416	-,044	,102	-,043	ثقافة السوق
,000	5,208	,562	,108	,562	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية. إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثقافة الهرمية ($B = 0,562$ ، $t = 5,208$ ، $\text{Sig} = 0,000$)، وثقافة المجموعة ($B = 0,301$ ، $t = 2,791$ ، $\text{Sig} = 0,006$)، هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة الهرمية يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بـ 0,562، أما الزيادة بدرجة واحدة في ثقافة المجموعة فيؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بـ 0,301.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية} = 0,783 + 0,267 \text{ ثقافة المجموعة} + 0,562 \text{ الثقافة الهرمية}$$

3- علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-71): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي وأنواع

الثقافة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	242,053	4	60,513	173,485	,000	0,838	0,698
البواقي	102,899	295	,349				
المجموع	344,952	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي، أين نلاحظ أن قيمة $F = 173,485$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 83,3\%$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي بمستوى 69,8%.

جدول (3-72): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي

Sig.	t	Coefficients std			
		Bêta	Erreur std		B
,000	7,693		,116	,892	القيمة الثابتة
,000	4,249	,430	,089	,379	ثقافة المجموعة
,014	2,466	,289	,107	,264	ثقافة الإبداع
,066	1,844	,181	,095	,176	ثقافة السوق
,660	-,440	-,045	,100	-,044	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ثقافة المجموعة ($B = 0,379$ ، $t = 4,249$ ، $\text{Sig} =$

$0,000$)، ثقافة الإبداع ($B = 0,264$ ، $t = 2,466$ ، $\text{Sig} = 0,014$) هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في ثقافة المجموعة يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي بـ 0,430، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في ثقافة الابداع يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي بـ 0,289.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين لتحديات الأداء الاقتصادي} = 0,892 + 0,379 \text{ ثقافة المجموعة} + 0,264 \text{ ثقافة الابداع}$$

4- علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-73): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية وأنواع

الثقافة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	297,277	4	74,319	241,873	,000	0,875	0,763
البواقي	90,643	295	,307				
المجموع	387,921	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 241,873$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 87,5\%$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية بمستوى 76,3%.

جدول (3-74): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير

مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية

Sig.	t	Coefficients std	Coefficients non std		
		Bêta	Erreur std	B	
,000	4,336		,109	,472	القيمة الثابتة
,000	5,004	,448	,084	,419	ثقافة المجموعة
,146	1,456	,151	,100	,146	ثقافة الإبداع
,832	,213	,019	,089	,019	ثقافة السوق
,002	3,105	,278	,094	,293	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ثقافة المجموعة ($B = 0,419$ ، $t = 5,004$ ، $Sig =$

$0,000$)، الثقافة الهرمية ($B = 0,293$ ، $t = 3,105$ ، $Sig = 0,002$) هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في ثقافة المجموعة يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية بـ 0,448، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة الهرمية يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية بـ 0,278.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية الاجتماعية} = 0,472 + 0,419 \text{ ثقافة المجموعة} + 0,293 \text{ الثقافة الهرمية}$$

5- علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-75): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية وأنواع الثقافة

التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	270,749	4	67,687	263,349	,000	0,884	0,778
البواقي	75,822	295	,257				
المجموع	346,572	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 263,349$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 88,4\%$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية بمستوى 77,8%.

جدول (3-76): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية

Sig.	t	Coefficients			
		std	non std		
		Bêta	Erreur std	B	
,000	5,723		,100	,569	القيمة الثابتة
,218	1,234	,107	,077	,094	ثقافة المجموعة
,001	3,417	,343	,092	,314	ثقافة الإبداع
,218	1,233	,104	,082	,101	ثقافة السوق
,000	4,062	,352	,086	,350	الثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ثقافة الإبداع ($B = 0,314$ ، $t = 3,417$ ، $\text{Sig} =$

$0,001$)، الثقافة الهرمية ($B = 0,350$ ، $t = 4,062$ ، $\text{Sig} = 0,000$) هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في

ثقافة الإبداع يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية بـ 0,107، كما أن الزيادة

بدرجة واحدة في الثقافة الهرمية يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية بـ 0,352.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين لتحديات المسؤولية البيئية} = 0,569 + 0,314 \text{ ثقافة الابداع} + 0,350 \text{ الثقافة الهرمية}$$

المطلب الثاني: علاقات التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية

1- علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-77): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة

والممارسات الإدارية وأنواع الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	230,196	3	76,732	121,050	,000	0,742	0,546
البواقي	187,630	296	,634				
المجموع	417,827	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 121,050$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 74,6\%$ أن هناك علاقة ضعيفة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية (مغير تابع)، وأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG (مغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بمستوى 54,6%.

جدول (3-78): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية

Sig.	t	Coefficients			
		std	non std		
		Bêta	Erreur std	B	
,013	-2,499		,210	-,524	القيمة الثابتة
,000	3,930	,237	,093	,365	الالتزام العاطفي
,015	2,443	,156	,103	,251	الالتزام المعياري
,000	11,075	,497	,049	,547	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية. إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتزام العاطفي ($B = 0,365$ ، $t = 3,930$ ، $Sig = 0,000$) والالتزام المستمر ($B = 0,547$ ، $t = 11,075$ ، $Sig = 0,000$)، هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بـ 0,237، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام المستمر يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بـ 0,497.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية} = 0,365 + 0,524 - \text{الالتزام العاطفي} + 0,547 \text{ الالتزام المستمر}$$

2- علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-79): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية وأنواع الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	184,196	3	61,399	109,254	,000	0,725	0,521
البواقي	166,346	296	,562				
المجموع	350,542	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 109,254$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 72,5\%$ أن هناك علاقة متوسطة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية (متغير تابع)، وأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بمستوى 52,1%.

جدول (3-80): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية

Sig.	t	Coefficients std		
		Bêta	Erreur std	
,652	,451		,197	القيمة الثابتة
,000	4,629	,287	,087	الالتزام العاطفي
,104	1,629	,107	,097	الالتزام المعياري
,000	10,375	,478	,047	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتزام العاطفي ($B = 0,405$ ، $t = 4,629$ ، $Sig =$

$0,000$) والالتزام المستمر ($B = 0,483$ ، $t = 10,375$ ، $Sig = 0,000$)، هي الوحيدة المعبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بـ 0,287، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام المستمر يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بـ 0,478.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية} = 0,089 + 0,405 \\ \text{الالتزام العاطفي} + 0,483 \text{ الالتزام المستمر}$$

3- علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-81): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي وأنواع الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	199,990	3	66,663	136,121	,000	0,761	0,576
البواقي	144,962	296	,490				
المجموع	344,952	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي، أين نلاحظ أن قيمة $F = 136,121$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 76,1\%$ أن هناك علاقة متوسطة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي (متغير تابع)، وأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي بمستوى 57,6%.

جدول (3-82): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي

Sig.	t	Coefficients std		القيمة الثابتة
		Bêta	Erreur std	
,528	,632		,184	,116
,000	3,768	,220	,082	,307
,211	1,254	,078	,090	,113
,000	13,704	,594	,043	,595

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتزام العاطفي ($B = 0,307$ ، $t = 3,768$ ، $Sig = 0,000$)

، الالتزام المستمر ($B = 0,595$ ، $t = 13,704$ ، $Sig = 0,000$)، هي الوحيدة المعبرة إحصائيا.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي بـ 0,220، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام المستمر يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي بـ 0,594.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي} = 0,116 + 0,307 \text{ الالتزام العاطفي} + 0,595 \text{ الالتزام المستمر}$$

4- علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-83): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية

الاجتماعية وأنواع الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	221,890	3	73,963	131,861	,000	0,756	0,568
البواقي	166,031	296	,561				
المجموع	387,921	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 131,861$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 75,6\%$ أن هناك علاقة ضعيفة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (متغير تابع)، وأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بمستوى 56,8%.

جدول (3-84): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

Sig.	t	Coefficients std		القيمة الثابتة
		Bêta	Erreur std	
,113	-1,591		,197	-,314
,003	2,977	,175	,087	,260
,000	3,879	,242	,097	,375
,000	11,092	,486	,046	,516

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات أنواع الالتزام التنظيمي في المؤسسة معبرة

إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بـ 0,175، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام المعياري يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بـ 0,242. أما الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام المستمر يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بـ 0,486 وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية} = -0,314 + 0,260 \text{ الالتزام العاطفي} + 0,375 \text{ الالتزام المعياري} + 0,516 \text{ الالتزام المستمر}$$

5- علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية

نعتبر الفرضيات التالية المتعلقة بمتغير الأقدمية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية، عند مستوى دلالة 5%

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية، عند مستوى دلالة 5%

جدول (3-85): نموذج الانحدار بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية وأنواع الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	206,424	3	68,808	145,326	,000	0,772	0,592
البواقي	140,148	296	,473				
المجموع	346,572	299					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية، أين نلاحظ أن قيمة $F = 145,326$ بمستوى دلالة 0,000، أصغر من 5%، وبالتالي نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل الذي يفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 77,2\%$ أن هناك علاقة قوية بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية (متغير تابع)، وأنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية بمستوى 59,2%.

جدول (3-85): معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين متغير أنواع الالتزام التنظيمي ومتغير

مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية

Sig.	t	Coefficients			
		std	non std		
		Bêta	Erreur std	B	
,583	-,550		,181	-,100	القيمة الثابتة
,002	3,197	,183	,080	,257	الالتزام العاطفي
,000	3,566	,217	,089	,316	الالتزام المعياري
,000	12,217	,520	,043	,522	الالتزام المستمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق تأثير كل نوع من أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG على مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية، كما يوضح كذلك معاملات علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والمتغير التابع مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية. إذ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات الالتزام التنظيمي في المؤسسة معبرة إحصائياً.

كما يوضح الجدول أعلاه علاقات التأثير الموجودة بين المتغيرات، إذ أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الالتزام العاطفي يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية بـ 0,183، كما أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام المعياري يؤدي إلى زيادة مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية بـ 0,217، في حين أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الالتزام المستمر يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية بـ 0,520.

وعليه يمكن اقتراح دالة الانحدار التالية:

$$\text{مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية} = -0,1 + 0,257 \text{ الالتزام العاطفي} + 0,316 \text{ الالتزام المعياري} + 0,522 \text{ الالتزام المستمر}$$

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق ذكره، وكحوصلة لهذا الفصل التطبيقي، نلاحظ أن مستوى إدراك الموظفين في مؤسسة MFG لمختلف مكونات المسؤولية البيئية والاجتماعية يعدا متوسطا على العموم، وهذا لا يتماشى مع التوجه القوي الذي انتهجته الإدارة العامة للمؤسسة من خلال سياستها المسطرة فيما يخص QHSE، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلال في التوجهات والأهداف، بالإضافة إلى تباعد في الرؤى بين الإدارة العامة والموظفين. ناهيك عن أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة هرمية مبنية على تباعد السلطة، وكذا ثقافة المجموعة التي تحدد العلاقات بين الموظفين ومجموعات العمل، أضف إلى ذلك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بمختلف أنواعه يغلب عليه الالتزام العاطفي وكذا المستمر.

الخاتمة العامة

انطلق هذا العمل ليجيب عن الإشكالية التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG؟، أين تمكن الباحث إلى التوصل إلى مجمل النتائج الموائية:

- تعتبر التنمية المستدامة مفهوما كسر هيمنة النظرة الاقتصادية على عالم الأعمال، إذ تجاوزها ليؤسس لإطار نظري جديد يأخذ بعين الاعتبار كلا من البعد البيئي والاجتماعي إلى جانب البعد الاقتصادي.
- الجهود الدولية في مجال التنمية المستدامة أفضت إلى ضرورة إشراك المؤسسة في مسار التنمية المستدامة باعتبارها عنصرا حيويا في الاقتصاد. إذ تقوم المؤسسة بتوفير وتشجيع الممارسات المسؤولة التي تؤسس لقواعد مناخ معاملات اقتصادية مبنية على الثقة والشفافية، وكذا تفعيل دور الرأس مال البشري وإعطائه دوره المناط به.
- تعامل المؤسسات مع مفهوم التنمية المستدامة يستند إلى ثلاثة حالات: هناك مؤسسات ترى في التنمية المستدامة قيمة يجب تعزيزها، وهناك مؤسسات ترى في التنمية المستدامة معيارا يجب الحصول عليه لتعزيز صورتها في السوق، وهناك مؤسسات ترى في التنمية المستدامة قيما يجب التماشي معه.
- اعتماد المؤسسة لمبادئ التنمية المستدامة، يفضي إلى جعلها مؤسسة ذات مسؤولية بيئية واجتماعية، تأخذ بعين الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة.
- تعد المقاربة المعيارية مقارنة مفضلة للمؤسسات من أجل اعتماد مسار المسؤولية البيئية والاجتماعية، وهذا من خلال معيار ISO14000 ومعيار ISO26000.
- اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة جاء لتفسير سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.
- كفاءة أي نظام تتركز على مسارات إشراك أعضاء فريق العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، عملية الإشراك تحتاج إلى مرجعية هذه المرجعية يجب أن تكون محل اجماع جميع أعضاء فريق العمل وهذا لا يتوفر إلا في مفهوم الثقافة التي تسمح بضبط قرارات كل فرد من أفراد الفريق بناء على المعلومات التي يمتلكها باقي الأعضاء، هذا ما يسمح بتقليص الارتباط المعرفي الذي يحدث في حالة عدم تبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق الواحد.

استنادا إلى هذه النتائج النظرية، شرعنا في دراسة حالة مؤسسة MFG ولقد توصلنا إلى ما يلي:

- مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية لدى مؤسسة MFG يعد متوسطا. أين تركز في تطبيق المؤسسة لنظام يقظة قانونية تسمح لها بمعرفة التطورات في المجال التشريعي (المسؤولية القانونية)، كون أن المؤسسة تنشط في السوق الجزائرية التي تعرف حركية معتبرة في المجال القانوني خاصة في السنوات الأخيرة، وكذا الأمر الذي لا يجب إغفاله وهو كون المؤسسة تصدر منتجاتها إلى عدة بلدان تختلف في طبيعتها القانونية

- مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية لدى مؤسسة MFG يعد متوسطا. تجدر الإشارة إلى أن الموظفون قد أبدوا مستوى إدراك مرتفع تجاه تطبيق المؤسسة لمخطط للوقاية من مخاطر العمل من خلال التوعية والتكوين، الأمر الذي كان ظاهرا على أرض الواقع من خلال الاحتكاك اليومي بالعمال وكذا الحوار مع المسؤولين الذين أكدوا من خلال شواهد على الانخفاض المحسوس لحوادث العمل وكذا السعي إلى تحسين ظروف العمل من خلال توفير معدات السلامة.

- مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالأداء الاقتصادي لدى مؤسسة MFG يعد متوسطا. أين تركز مستوى إدراك الموظفين فيما يخص ضرورة الحفاظ على حالة التوازن في محفظة الزبائن والموردين، وكذا تشجيع مؤسسة MFG وتطويرها لممارسات تجارية مثلى ومبتكرة.

- مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة MFG يعد متوسطا. إذ تركز مستوى إدراك الموظفين فيما يخص امتلاك مؤسسة MFG لنظام إدارة الصحة والنظافة والسلامة المهنية والتكوين في شروط النظافة والصحة والسلامة على التوالي. تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة MFG تولي اهتمام خاص بشروط السلامة المهنية خاصة في وحدات الإنتاج.

- مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية البيئية لدى مؤسسة MFG يعد متوسطا، إذ تركز مستوى إدراك الموظفين فيما يخص معالجة المؤسسة للنفايات بما يمليه القانون. وكذا البحث عن تكنولوجيا إنتاج نظيفة، بالإضافة إلى العمل على تقليل انبعاثات الغازات السامة والتقليل من الضجيج والضوضاء المنبعثة من ورشات المؤسسة.

- مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة MFG يعد متوسطا على العموم، إذ يعتبر مستوى الإدراك بالتحديات الاقتصادية التي تفرضها المسؤولية البيئية والاجتماعية المستوى السائد في المؤسسة نظرا لفترة التي تمر بها المؤسسة والمجموعة ككل، يليه

في الترتيب مستوى الإدراك بالتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يليه بفارق بسيط قدره 1% مستوى الإدراك بالتحديات البيئية فالموظفون في مؤسسة MFG على دراية كافية بمسألة السلامة والصحة وكذا حوادث العمل، بالإضافة إلى الشروط المتبعة في عملية الإنتاج في سبيل التقليل من كل قد يضر بالمحيط الخارجي والبيئة.

بناء على هذه النتائج يمكن إثبات الفرضية الأولى التي تنص على: يعد مستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG متوسطاً.

- تسود في مؤسسة MFG الثقافة الهرمية بصفة خاصة تليها في الأهمية ثقافة المجموعة. إذ أن أهم ما يمكن ملاحظته هو توجه الموظفين نحو اعتبار أن أهم معيار نجاح للمؤسسة هو عملها على تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وكذا توجيهها نحو تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق، كما يعتبر الموظفون أن المؤسسة تعتبر بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة كما يسود فيها نمط عمل يركز على التنافسية والديناميكية وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن الموظفين يعتبرون كذلك أن الرابط الذي يضمن تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية وكذا نظام الأهداف المعتمد داخلها. كما يعتبر الموظفون أن من أهم المحاور الاستراتيجية التي تركز عليها المؤسسة هي الاستقرار والرقابة.

بناء عليه يمكن إثبات بشكل جزئي الفرضية الثانية التي تنص على: تسود في مؤسسة MFG ثقافة هرمية.

- أهم الأبعاد التي سجلت مستويات مرتفعة لدى الموظفين في مؤسسة MFG هي كالتالي:

المتوسط الحسابي	التبني	
3,43	مرتفع	المكان
3,40	مرتفع	التحكم في حالة عدم التأكد
3,47	مرتفع	البعد الهرمي
3,57	مرتفع	العمل الجماعي
3,49	مرتفع	احترام الإجراءات والقواعد

تقييم الآخرين	3,49	مرتفع
الدافعية للعمل	3,43	مرتفع

- توصلنا من خلال نتائج التحليل إلى أن ما نسبته 41,7% من أفراد العينة لديهم نزعة عمومية وتوجه لمشاركة المكان مع الآخرين، بالإضافة إلى أن ما نسبته 40,3% لا يجدون فرقا بين العمل في الأماكن العمومية والخصوصية. لذا فإن الموظفين في مؤسسة MFG لديهم نزعة نحو العمل في أماكن مفتوحة.
- لاحظنا كذلك أن توجهات الموظفين في مؤسسة MFG تراوحت ما بين التحكم والمرونة تجاه حالة عدم التأكد، إذ أعرب ما نسبته 39,3% من الموظفين عن أن حالة عدم التأكد لا تشكل مصدر قلق لهم إذ يعتبرون أنهم يملكون المرونة الكافية للتكيف معها. في حين أفاد ما نسبته 37,7% من الموظفين بأنهم يصنفون حالات عدم التأكد إلى حالات يجب التحكم بها وحالات أخرى تواجه من خلال المرونة.
- توصلنا كذلك إلى أن 33,3% من مجموع الموظفين الذين شملهم المسح يعتبرون أن مسافة السلطة أو المسافة الهرمية في المؤسسة عالية، وهذا حسبهم يرجع إلى وجود فروقات واضحة بين الإدارة والموظفين. وهذا ما يتوافق مع ما تم إيرادها في الجانب النظري من كون أن الجزائر ودول الجنوب عامة تتميز بمسافة سلطة عالية. الأمر الذي يشرح سبب انتشار الثقافة الهرمية بشكل واسع في المؤسسة. من جهة أخرى يرى 35,3% من أفراد العينة المستجوبة بأن المسافة الهرمية عادية. بالنسبة لهؤلاء لا يمكن الجزم هل يعتبرون هذه المسافة عادية بسبب تشبعهم بالثقافة الهرمية السائدة في المجتمع الجزائري وفي المؤسسة، أم لأن مسافة السلطة الهرمية حقا عادية ولا يوجد فروقات ظاهرة بين الإدارة والموظفين.
- لاحظنا كذلك أن الموظفين في مؤسسة MFG لهم نزعة جماعية يمكن من خلالها تفسير ثقافة المجموعة التي تسود في المؤسسة. إذ أن 39,7% من أفراد العينة يفضلون العمل في مجموعات، أما 35,7% من أفراد العينة فيرون بأن هناك حالات يفضلون فيها العمل الجماعي وهناك حالات أخرى يفضلون فيها العمل الفردي، في حين يعتبر 15,7% أن العمل لا يجب أن ينجز إلا في إطار مجموعة. وعليه فالموظفون في مؤسسة MFG لديهم نزعة نحو العمل الجماعي.
- توصلنا إلى أن 51% من أفراد العينة يقيمون الأشخاص على أساس أدائهم وليس على أساس مناصبهم أو مكانتهم الاجتماعية. وهذا تطور ملفت في التركيبة الثقافية للفرد الجزائري إذ يتناقض

مع ما تم التوصل إليه في الفصل النظري من أن المجتمع الجزائري يعطي أهمية كبيرة للمرتبة الاجتماعية والمنصب.

- لاحظنا كذلك أن 37,3% من أفراد العينة أبدوا توجهها لقبول واحترام القواعد والإجراءات المعمول بها في المؤسسة، في حين أجاب ما نسبته 38,3% من أفراد العينة بأن هناك إجراءات وقواعد يحترمونها وهناك أخرى لا يتم احترامها، بالمحصلة فإن أكثر من 50% من العينة التي شملها الدراسة تحترم القواعد والإجراءات، وهذا دليل على فعالية وانتشار الثقافة الهرمية التي تستند إلى الرقابة والانضباط.

- لاحظنا أيضا أن 49,7% من أفراد العينة يبدون دافعية للعمل. كما أن 35,3% من أفراد العينة يقرون بأنه أحيانا يملكون دافعية للعمل وأحيانا أخرى يفقدون هذه الدافعية.

بناء عليه يمكن إثبات الشرط الثاني من الفرضية الثانية، والتي تنص على: تسود مجموعة من السمات الثقافية لدى موظفي المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على ثقافة المؤسسة أهمها: بعد المكان، التحكم في حالة عدم التأكد، البعد الهرمي، العمل الجماعي، احترام الإجراءات والقواعد، تقييم الآخرين، الدافعية للعمل.

- استجابة موظفي مؤسسة MFG للالتزام العاطفي تعد متوسطة. فالملاحظ هو غياب أو ضعف الرابط الذي يجمع الموظفين بالمؤسسة إذ أن شعور الانتماء للمؤسسة لدى الموظفين يعد ضعيفا، بالمقابل نجد أن هناك موظفين يريدون الاستمرار في العمل إلى حين نهاية مسيرتهم، بالإضافة إلى أن هناك موظفين يعتبرون أنفسهم أنهم أعضاء فعالين في المؤسسة، كما أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين يرون بأن مشاكل المؤسسة هي من مشاكلهم الخاصة.

- استجابة موظفي مؤسسة MFG للالتزام المستمر تعد متوسطة. فمن الملاحظ أن نسبة معتبرة من الموظفين ترى بأن البقاء في المؤسسة مسألة ضرورة أكثر منها رغبة، هذه الضرورة تحكمها التزامات اجتماعية تفرض على الموظف عدم المخاطرة، كما أن الموظفين لا يجدون في قلة البدائل مشكلا يمنعهم من تغيير الوظيفة إذ يرون بأن ترك المنصب يصب في صالحهم.

- مستوى التزام الموظفين في مؤسسة MFG متوسط، إذ أن الموظفين لا يبدون حماسا كبيرا نحو مؤسستهم، كما أن نوع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG هو الالتزام المستمر، يليه الالتزام

العاطفي. عموماً فهي نتائج منطقية كونها جاءت في السياق العام للنتائج المعروضة سابقاً، فالموظفون في مؤسسة MFG متمسكون بمناصبهم للضرورة فقط وليس رغبة منهم بذلك، كما أن الحافز الذي يدفعهم للبقاء في المؤسسة هو مجموعات العمل وكذا الزملاء.

بناء عليه يمكن إثبات الفرضية الثالثة والتي تنص على: يسود بين موظفي مؤسسة MFG الالتزام المستمر.

استناداً إلى الاختبارات الإحصائية حول علاقة التأثير بين متغيرات التصنيف والتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة توصلنا إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة 5%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الموظفين لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة إلى متغير السن، عند مستوى دلالة 5%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير المستوى الدراسي، عند مستوى دلالة 5%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG لمختلف تحديات المسؤولية البيئية والاجتماعية راجعة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، عند مستوى دلالة 5%.

بناء عليه يمكن إثبات الجزء الأول من الفرضية الرابعة والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على مستوى إدراك موظفي مؤسسة MFG للمسؤولية البيئية والاجتماعية.

استناداً إلى الاختبارات الإحصائية حول علاقة التأثير بين متغيرات التصنيف والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة توصلنا إلى ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة 5%
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية في المؤسسة، عند مستوى دلالة 5%

بناء عليه يمكن إثبات الجزء الثاني من الفرضية الرابعة والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG.

- استنادا إلى الاختبارات الإحصائية حول علاقة التأثير بين متغيرات التصنيف وأنواع الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة توصلنا إلى ما يلي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تمس الالتزام المستمر للموظفين في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الجنس، عند مستوى دلالة 5%
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تمس الالتزام المستمر للموظفين في مؤسسة MFG راجعة لمتغير السن، عند مستوى دلالة 5%
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير المستوى التعليمي، عند مستوى دلالة 5%
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG راجعة لمتغير الأقدمية، عند مستوى دلالة 5%

بناء عليه يمكن إثبات بشكل جزئي للجزء الثالث من الفرضية الرابعة والذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التصنيف على أنواع الالتزام التنظيمي السائد في مؤسسة MFG. إذ يمس تأثير متغير الجنس والسن والالتزام المستمر فقط، أما متغير المستوى التعليمي والأقدمية فيمس كل أنواع الالتزام التنظيمي السائدة في مؤسسة MFG.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R=0.852$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المتعلقة بالحوكمة والممارسات الإدارية بمستوى 72,1%.

من خلال نتائج نموذج الانحدار المتعدد يمكن إثبات الفرضية الخامسة والتي تنص على: هناك علاقة قوية تربط بين أنواع الثقافة السائدة ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG ومستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R=0.813$ العلاقة القوية الموجودة بين مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية (متغير تابع)، وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG (متغير مستقل)، كما أن هذا الأخير يفسر مستوى إدراك الموظفين للتحديات المختلفة للمسؤولية البيئية والاجتماعية بمستوى 65,7%.

من خلال نتائج نموذج الانحدار المتعدد يمكن إثبات الفرضية السادسة والتي تنص على: هناك علاقة قوية تربط بين أنواع الالتزام التنظيمي السائدة ومستوى إدراك الموظفين للمسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسسة MFG.

التوصيات

- لا يمكن بأي شكل من الأشكال اعتماد مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية من دون التزام تام للإدارة العليا في المؤسسة، هذا الالتزام يجب أن يكون متبوعا بنظام قيادة يمكن من إشراك تام للموظفين في مختلف المستويات.
- تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة MFG وهذا من خلال إعادة النظر في السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- ضرورة الانتقال بالموارد البشري من مرحلة "عضو تنفيذي" إلى مرحلة "عضو مشارك"، الأمر الذي سيحفز الموظفين على بذل المزيد من أجل إنجاز سياسات المؤسسة في مختلف المجالات.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للأبعاد الثقافية المشكلة لتكيفية الموظفين وهذا في أي عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة.
- يجب على المؤسسة تكيف النماذج الإدارية بما يتناسب مع الثقافة السائدة في الجزائر.
- مؤسسة MFG مؤسسة ذات ثقل في السوق الجزائرية باعتبارها من بين المؤسسات القليلة المصدرة، لذا فإن انتهاج نهج المسؤولية البيئية والاجتماعية سيعزز من مكانة المؤسسة ويمنحها شرعية أكبر في السوق الأجنبية التي تشجع هكذا ممارسات.
- السعي نحو الحصول على شهادة المطابقة ISO45001 الأمر الذي يحسن من فعالية المؤسسة في مجال الصحة والسلامة وهذا من خلال اكتسابها لنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل . SMSST
- ضرورة الموازنة بين الأهداف الاقتصادية (التوجه نحو الزبون) وكذا الأهداف البيئية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

النقد الذاتي

الخوض في موضوع يتضمن مفهوم الثقافة كأحد متغيراته ليس بالشيء السهل، لذا لم يكن في مقدورنا الإحاطة بكل جوانب هذا المفهوم بالشكل المناسب، نظرا لتشعباته الكثيرة، بالإضافة إلى أنه واجهتنا صعوبة

كبيرة في الميدان، إذ أن موظفي مؤسسة MFG وبالأخص المعنيون بالإنتاج يعملون بنظام المناوبات (8x3) بالإضافة إلى وجود فريق رابع في استراحة، لذا كانت عملية توزيع الاستبانة واسترجاعها مرهقة جدا.

آفاق الدراسة

في الأخير يمكن القول بأننا لم نوف الموضوع حقه من التحليل بحكم تشعبه وتعقده، إذ يمثل هذا العمل على أقصى تقدير موجزا لأبجديات هذا الموضوع. لهذا نأمل أن يكون هذا العمل قاعدة تمهد لانطلاق دراسات مستقبلية أوفى وأشمل تكون أكثر تخصصا ودقة، وفي سبيل ذلك نعرض قائمة من المواضيع التي يمكن اقتراحها:

- أثر الثقافة في مسار اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية: دراسة مقارنة بين مؤسسة جزائرية ومؤسسة أجنبية.

- أثر برامج الدعم في تشجيع المؤسسات الجزائرية على اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية: برنامج RS MENA مثلا، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- حويتي أحمد، القيم الإسلامية للعمل والتسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر ما بين 28 و 30 نوفمبر 1992، معهد علم النفس وعلوم التربية-جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 2- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، مراجعة الطاهر لبيب، المنظمة العربية للترجمة، بيروت-لبنان، 2004.
- 3- صدوقي عقيلة، إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح استراتيجية النمو بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، 2015-2016.
- 4- فوزي عبد الرزاق، كاتبة بوروية، التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف-الجزائر، 7-8 أبريل 2008.
- 5- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 6- مقدم عبد الحفيظ، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر ما بين 28 و 30 نوفمبر 1992، معهد علم النفس وعلوم التربية-جامعة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7- هيئة الأمم المتحدة، تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة - مؤتمر جوهانزبورغ، جوهانزبورغ، جنوب إفريقيا، 26 أوت-4 سبتمبر 2002.
- 8- هيئة الأمم المتحدة، مؤتمر قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2015، 25-27 سبتمبر 2015، نيويورك الولايات المتحدة الأمريكية.

المراجع باللغة الفرنسية

1- الكتب

1. *AFNOR & ORSE, Développement durable et entreprises : un défi pour les managers, Ed Afnor, France, 2004*
2. *Au Bertin Catherine, Franck Dominique Vivien, Le Développement Durable enjeu politique, économique et social, LA documentation française, Paris, 2006.*
3. *Audrey aknin, vincent géronimi, patrick schembri, geraldine froger, philippe méral, environnement et développement quelques réflexions autour du concept de « développement durable », institut de recherche pour développement édition (IRD), paris, 2002.*
4. *Baudin Mathieu, Le développement durable : nouvelle idiologie du XXI^e siècle, Ed. L'harmattan, Paris, 2009.*
5. *Berr Eric et Jean-Marie Harribey Pessac, Le développement en question(s), Presses universitaires de Bordeaux, France, 2006.*
6. *BERTRAND.Y & P.GUILLEMET, Les Organisations, une approche systémique, Chotard et Associés Editeurs, Paris, 1989*
7. *Delchet Karen, Développement durable l'intégrer pour réussir, Ed. Afnor, Paris-France, 2007.*
8. *D'IRIBARNE, Philippe, HENRY, Alain, SEGAL, Jean-Pierre, et al. Cultures et mondialisation-Gérer par-delà les frontières, Le Seuil, 1998*
9. *D'IRIBARNE. PH, Culture et mondialisation, Ed Seuil, France, 1998*
10. *Durkheim.E, De la division du travail social, Edition les Presses universitaires de France, France, 1967.*
11. *Duysen Jean.c.v & Stéphanie Jumel, Le développement durable, Ed. L'harmattan, Paris, 2008.*
12. *Genevière Féron, Fominique Debas, Anne-Sophie Genin, Ce que le développement durable veut dire, Ed. Organisation, Paris, 2004.*
13. *HALL, Edward, Au delà de la culture, Ed Le Seuil, Paris 1987*
14. *HOFSTEDE, G , Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales, les Editions d'Organisation, Paris, 1994*

15. KENNEDY.C, *Toutes les réponses aux grandes questions du management : les solutions proposées par les auteurs les plus connus*, Ed Maxima, 1996
16. Kousnetzoff Nina, *Le développement durable : quelles limites à quelle croissance?*, collection Repères, La Découverte, Paris, 2003.
17. Lazzeri Yvette, *Le développement durable : du concept à la mesure*, Ed. L'harmattan, 2008, Paris
18. Lemaître. N, *La culture d'entreprise, facteur de performance*, Gestion, février, 1985
19. Linton .R & Kardiner. A, *L'Individu dans sa société, Essais d'anthropologie psychanalytique*, Ed Gallimard, Paris, 1969
20. Maddelina De Carlo, *l'interculturel*, collection dirigé par Robert Galisson, Ed CLE International, Paris-France, 1998
21. Martin Jean-Yves, *Développement durable : doctrines, pratiques, évaluation*, Audrey Aknin et al, *Environnement et développement quelques réflexions autour du concept de "développement durable"*, Ed. Institut de recherche pour le développement, Paris, 2002.
22. Martine Abdallah-Pretceille, *L'éducation interculturelle*, coll. « Que sais-je ? », PUF, France, 2004.
23. Meadows .H, et al, *The Limits to Growth, A Report to The Club of Rome*, 1972.
24. Meier Olivier, *Management interculturel*, Ed.Dunod, Paris, 2008
25. Mongeau Yves, *Le Club de Rome et ses critiques*, Revue Critères, N°11, Décembre 1974.
26. Morin Edgar. *De la culture analyse à la politique culturelle. In: Communications*, 14, 1969. *La politique culturelle*.
27. Pesqueux Yvon, *Un modèle culturaliste de la RSE, du livre Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social, sous la direction de Rose J.J, Ed, De Boeck & Larcier, 1^{re} edition, Bruxelles, 2006*
28. Pesqueux. Y, *L'entreprise multiculturelle, série économie et innovation, Collection l'esprit économique*, Ed L'Harmattan
29. Sachs Ignacy, *L'écodéveloppement : stratégies de transition vers le XXI^e siècle*, Paris, Ed. Syros, 1993.
30. Sachs Ignacy, *Stratégies de l'écodéveloppement*, Paris, Ed. Ouvrières, 1980
31. Thévenet, M, *La culture d'entreprise*, Edition PUF, Paris-France, 2010
32. TROMPENAARS.F, *L'Entreprise multiculturelle*, Ed Maxima, Paris-France, 1994
33. veyret Yvette, *Le développement durable : approches plurielles, développement durable et géographie*, Ed. Hatier, Paris, 2005

34. *Widloecher Patrick & Isabelle Querne, Le guide du développement durable en entreprise, Ed, d'Organisation, Paris, 2009.*
35. *Wolff Dominique, du livre communiquer sur le développement durable, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005*
36. *Wolff Dominique, Fabrice Mauléon, Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqués aux entreprises, Ed Hermes, France, 2005*

2- المقالات

1. *Acquier Aurélien & Franck Aggeri, Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008*
2. *Asselineau Alexandre & Anne Cromarias, La vision stratégique, outil du développement durable, 2ème Université Réalité et Perspectives du développement durable Clermont, France, Octobre 2010.*
3. *Boiral Olivier, Du développement durable aux normes iso peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises, La Revue internationale de droit et de politique du développement durable de l'Université McGill (JSDLP/RDPDD) – Canada, Volume 2- ISSUE2, 2005-2006*
4. *Cazal Didier, Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats, Revue de l'organisation responsable, Volume 3, Janvier 2008*
5. *Cazal Didier, RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005.*
6. *Denieuil Pierre-noël, La culture, les cultures et le lien social : les échelles d'observation d'une notion, Revue des Sciences Sociales « Éthique et santé » , Université Paris 5 – René Descartes, Centre de Recherche sur les Liens Sociaux (UMR du CNRS n° 8070), 2008, n° 39*
7. *Dominique vivien Franck, jalons pour une histoire de la nation de développement durable, monde en développement, vol 31, n°121, 2003.*
8. *Dupuis Jean-Claude, La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008*

9. *Ernult. j, A.Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 2007.*
10. *Godelier Éric, La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?, Revue française de gestion 2009/2 (n° 192*
11. *Gond Jean-Pascal, Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR), University of Nottingham Business School.*
12. *Gond Jean-Pascal, Samuel Mercier, Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1061004, 2005*
13. *Guyonnaud Marie-Françoise , Frédérique Willard , Synthèse documentaire sur le développement durable Du management environnemental au développement durable des entreprises, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), Mars 2004.*
14. *Huault Isabelle, Paul DIMAGGIO et Walter W. POWELL : Des organisations en quête de légitimité, Les grands auteurs en management, 11-2008.*
15. *Kilani Mondher, Équivoques de la religion et politiques de la laïcité en Europe. Réflexions à partir de l'islam, Archives de sciences sociales des religions, 121 (janvier - mars 2003)M. Bosche, Corporate culture, la culture sans histoire, revue française de gestion, n° 47-48, septembre-octobre, 1984*
16. *Latapie Martine et Pierre Vinard , Qu'est ce que le développement durable, Éducation Technologique, , N° 31, Juillet 2006.*
17. *Lauriol Jacques, Le développement durable à la recherche de doctrine, Revue française de gestion, n°152, volume 30, Ed. Lavoisier, Paris, 2004.*
18. *Millet Dominique, Bistagnino Luigi, Lanzavecchia Carla, Camous Roger, Entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage, Natures sciences sociétés, Vol. 11, n° 2, juin 2003,*
19. *Moquet Anne-Catherine, De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale, Revue management et avenir, N° 3, Janvier 2005, N° 3*
20. *Pesqueux.Y, La culture nationale en science de gestion, Master : Management interculturel, CESAG, Dakar, Sénégal, 2017*

21. Sales Arnaud, *L'entreprise et son environnement, Sociologie et sociétés, Vol 02, N° 01, 1970*
22. Solucom management & IT consulting, *quel management pour le Développement durable ?*, Août 2009

3-التقارير

1. *Chambre de commerce et d'industrie des vosges, Intégrer le développement durable à sa stratégie, magazine Vosges économique, N°22, juillet 2009*
2. *Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ), Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise, Montréal (Québec) Canada, 2010*
3. *France stratégie, L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI, Rapport du sous-groupe de travail au sein du groupe de travail « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME » (GT1), Paris-France, Mars 2016*
4. *Grima Camilleri, Comme c'est bizarre ! L'utilisation d'anecdotes dans le développement de la compétence interculturelle, Centre Européen pour les langues vivantes, Graz, 2002*
5. *Jean-Luc Bourdages, Le développement durable : conditions, principes et enjeux, publication du gouvernement du Canada, division des sciences et de la technologie, Juillet 1997.*
6. *Nations Unie, L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale, Publication du Bureau du Pacte mondial des Nations Unie, New York, USA, Octobre 2008*
7. *Réseau entreprise et développement durable, Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle : guide pratique à l'intention des cadres supérieures, Toronto, Ontario, Canada, 2010*
8. *Département de l'information : Division de l'information et des medias, Sommet mondial pour le développement durable, Communiqué final, Johannesburg, Afrique du Sud 26 août-4 septembre 2002, ENV/DEV/J/33.*
9. *Union des Nation Unies, Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Programme des Nations Unies pour le développement, SYNTHÈSE DES RAPPORTS NATIONAUX POUR RIO +20, juin2012.*
10. *Assemblée générale des Nations Unies, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, A/conf.151/26 (Vol.1), 12 Août 1992*

4- المعايير

AFNOR, *Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation, SD21000 : Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Juillet 2002*

5- الملتقيات

1. Samuel Mercier, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec*
2. Zeribi-Benslimane Olfa & Boussoura Ezzeddine, *Responsabilité sociale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.*

6- مواقع الانترنت

1. *L'Association Française des Entreprises pour l'Environnement : www.epe-asso.org*
2. *Le Conseil Patronal de l'Environnement du Québec : www.cpeq.org*
3. *L'organisation internationale de la normalisation :*
<https://www.iso.org/fr/news/2011/03/Ref1558.html>
4. *OCDE : <http://www.oecd.org>*
5. *Réseau entreprise et développement durable : www.nbs.net*
6. *Union Internationale pour la Conservation de la Nature : www.iucn.org/fr/.*
7. *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): <http://www.wbcscd.org>.*
8. *موقع الأمم المتحدة للتنمية المستدامة على الرابط <http://www.un.org/sustainabledevelopment>*
9. *موقع شعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة <http://www.un.org/arabicesadsd.htm>*

المراجع باللغة الإنجليزية

1- الكتب

1. Allen, F.R., and C. Kraft, *The organizational unconscious. How to create the corporate culture you want and need*, Edition Englewood Cliffs, N.J-USA, 1982
2. Benedict . R, *Patterns of Culture*, Houghton Mifflin Company, Boston-USA, 1934
3. C.E. Kluckholm & A.L. Kroeber, *Culture, a critical review of concept and definitions*, Paper of the Peabody museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, USA, 1952, vol XLVII, N°1
4. CAMERON et QUINN, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.Ed John Wiley & Sons, 2011
5. CAMERON et QUINN, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Ed John Wiley & Sons, 2011
6. David Hussey, *Strategic Management From theory to implementation*, Fourth edition, published by Butterworth-Heinemann, Oxford/UK, 1998
7. Donella Meadows, Jorgen Randers & Dennis Meadows, *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green, USA, 2004.
8. Duijker H. C. J. et Frijda N. H, *National character and national stereotypes*, North-Holland Publishing Company, Amsterdam, 1960
9. E. H. Schein, *Organisation culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, 358 pages, in R. Calori et T. Atamer, "L'action stratégique", Editions d'Organisation, Paris 1986, 296 pages
10. Eduard Pestel, *The Limits to Growth (Abstract)*, The Club of Rome, 1972.
11. Edward .B. Taylor, *Primitive culture : researches into the development of mythodology, philosophy, religion, art, and custom*, Ed john Murray, Albemarle Street, London, 1871, Vol 1
12. Harris, P. Robbins, *High Performance Leadership: Strategies for Maximum Career Productivity*, London: Scott, Foresman and Company 1998 ,
13. HODGETTS, LUTHANS, *International Management: Culture. Strategy and Behaviour*, 4th edition Newyork: Mc Graw-Hill, 2000
14. HOFSTEDE, Geert, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Second Edition, Sage publications, London, 2001

15. J.H. Martin, *Managing specialized corporate cultures, gaining control of the corporate culture*, Jossey Bass Publishers, 1985
16. KOVAIRON.F & KELL.V, *Historical Hateriral*, Edition Progress Publishers, Moscow, 1973
17. MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M., et PORTER, Lyman W. *The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior*, 1979, vol. 14, no 2
18. Ouchi,G.O. *Theory Z: how american busniss can meet the japanese challenge*, Addison-Wesley Pub, USA, 1981
19. Peter F. Drucker & Joseph A. Maciariello, *Management, Revised Edition*, Ed.HarperCollins Publishers Ltd, 2008, USA.
20. QUINN, Robert E. et MCGRATH, Michael R. *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. 1985
21. R. Freeman, *The Stakeholder Approach Revisited*, Pitman Publishing, USA, 1984.
22. R. T. Pascale & A. G. Athos, Simon & Schuster, *The art of Japanese management*, Edition addision-wesley reading, NewYork-USA, 1981, 283 pages.
23. R.HOUSE, P.HANGES, J. Mansour, et all, *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage publications, 2004
24. R.Steers, C.Sanchez-Runde et L.Nardon, *Management across cultures: challenges and strategies*, Cambridge university press, UK, 2010
25. SACKMANN Sonja, *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, Sage Publications, Inc, 1991
26. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Ed. Foundations of the unity of science, *International Encyclopedia of Unified Science*, University of Chicago, Second Edition, Enlarged, USA, 1970.
27. Tom Peters et Robert Waterman, *in search of excellence*, new York, Harper and Row, 1982; "le prix de l'excellence", InterEditions, 1983

2-المقالات

1. Archie Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, the Academy of Management Review, Oct 1979
2. Barbara Mazur, *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*, Journal of Intercultural Management, Vol. 2, No. 2, November 2010

3. E.Garriga & D.Melé, *Corporate social responsibility: Theories mapping the territory*, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands, N°53, 2004
- 4.HERSCOVITCH, Lynne et MEYER, John P. *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*. *Journal of applied psychology*, 2002, vol. 87
- 5.HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV, Daval, et all, *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative science quarterly*, 1990
- 6.Iuliana Pastin, *Reflexiones sur la Mondialisation Culturelle*, *Cogito : cogito multidisciplinary research journal*, [42], (2009),
- 7.Jasper Grosskurth, *Regional sustainability: tools for integrated governance, the international center integrated assessment and sustainable development*, 2008.
- 8.K.Y.Williams & C.A.O'Reilly, *Demography and diversity in organization : A review of 40 years of reaserch*, *Research in organizational behavior revue*, JAI Press INC, Vol 20,1998
- 9.MEYER, John P. et ALLEN, Natalie J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*, 1991, vol. 1, no 1
10. O'REILLY, Charles A. et CHATMAN, Jennifer. *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. *Journal of applied psychology*, 1986, vol. 71, no 3
11. O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer, et CALDWELL, David F. *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of management journal*, 1991, vol. 34, no 3
12. PATTERSON, Malcolm G., WEST, Michael A., SHACKLETON, Viv J., et al. *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of organizational behavior*, 2005, vol. 26, no 4
13. Paul J DiMaggio & Walter W Powell, *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American sociological review*, volume 48, issue 2, April 1983.
14. Paul J.Dimaggio, Walter W.Powell, *The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields*, *American sociological review*, volume 48, issue 2, 1983
15. Paul N. Lakey, *Acculturation : a Review of the Literature*, *Intercultural Communication Studies XII-2* 2003

16. Pim Martens, *Sustainability: science or fiction?*, *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, Spring 2006 | Volume 2 | Issue 1, PP 36-41.
17. ROMZEK, Barbara S. *Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind*. *Public Administration Review*, 1990, vol. 50, no 3.
18. Ronald.K.Mitchell, Bradley.R.Agle, Donna.j.Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997
19. Sackmann, S.A., *Uncovering culture in organizations*, *The Journal of applied behavioral science*, 27: 3, 1991
20. Suchman, Mark C, *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 1995, Vol 20, N° 03.
21. Talcott PARSONS, *Illness and the role of the physician: A sociological perspective*, *American Journal of orthopsychiatry*, 1951, vol. 21, no 3
22. *United cities and local gouvernement, La culture : quatrième pilier du développement durable*, Barcelona, 2013.

الملاحق