

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

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات  
دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري (ولاية باتنة)

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

أ.د كشاد رابح

أستاذ التعليم العالي - المدرسة العليا للتجارة -

إعداد الطالب:

لطرش محمد

أعضاء لجنة المناقشة

|       |                                |                     |
|-------|--------------------------------|---------------------|
| رئيسا | المدرسة العليا للتجارة         | د. عدمان مريزق      |
| مقررا | المدرسة العليا للتجارة         | أ.د كشاد رابح       |
| عضوا  | المدرسة العليا للتجارة         | د. حباينة محمد      |
| عضوا  | جامعة الجزائر 3                | أ.د خالفي علي       |
| عضوا  | جامعة الجزائر 3                | أ.د يحي عيسى        |
| عضوا  | مدرسة الدراسات العليا التجارية | د. مداغ محمد الشريف |

السنة الجامعية 2015/2016

## كلمة شكر

قال تعالى: «رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» سورة النمل الآية 19 -

الحمد لله أولا وآخرا على منه وكرمه بأن يسر لإتمام هذا العمل، حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، أما بعد عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وقال صلى الله عليه وسلم: " من صنع لكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له"

أتقدم بخالص شكري للأستاذ الفاضل " كشاد رابح" حفظه الله على كل المجهودات المبذولة لإنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الخالص لكل من علمني ولو حرفا، دون أن أنسى شكري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة.

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | نموذج الدراسة  |        |
| 02    | مستويات الثقافة التنظيمية حسب شاين (Schein)                    | 19     |
| 03    | أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين (Cameron and. Quinn)  | 30     |
| 04    | مراحل تغيير الثقافة التنظيمية                                  | 49     |
| 05    | هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب كارول (Carroll)    | 76     |
| 06    | النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية                          | 97     |
| 07    | نموذج تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات | 111    |
| 08    | استراتيجيات تعامل المؤسسات مع المسؤولية الاجتماعية             | 115    |
| 09    | توزيع مفردات عينة الدراسة على أساس ملكيتها                     | 157    |
| 10    | توزيع عينة الدراسة على أساس حجم المؤسسات                       | 158    |
| 11    | توزيع عينة الدراسة على أساس أقدمية المؤسسات                    | 158    |
| 12    | توزيع عينة الدراسة على أساس جنس المستقضي                       | 159    |
| 13    | توزيع عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي                   | 159    |
| 14    | أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية                     | 167    |
| 15    | أبعاد الثقافة التنظيمية الاضافية في المؤسسات الجزائرية         | 170    |
| 16    | أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية                  | 180    |
| 17    | تأثير أنواع الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية          | 209    |
| 18    | تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية          | 218    |

قائمة الجداول

| الصفحة      | العنوان   | الرقم |
|-------------|---|-------|
| 16          | الاختلافات الأساسية بين المؤسسات الأمريكية واليابانية حسب Ouchi | 01    |
| 18          | القيم الثقافية المحددة لتمييز الأداء حسب : Peters & Waterman    | 2     |
| 24          | أبعاد الثقافة الوطنية حسب دراسة هوفستيد لـ 76 بلد ومنطقة        | 3     |
| 28          | أنواع الثقافة التنظيمية حسب HANDY                               | 4     |
| 35          | نموذج جرد الثقافة التنظيمية (OCI)                               | 5     |
| 38          | نموذج دنيسون DOCS   | 6     |
| 72          | المشاكل البيئية الحالية والمتوقعة                               | 7     |
| 94          | توقعات أصحاب المصالح من المؤسسة                                 | 8     |
| 139         | إطار مراحل تجسيد المسؤولية الاجتماعية                           | 9     |
| 143         | نموذج (OCAI) لتحديد نوع الثقافة التنظيمية                       | 10    |
| 145         | عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية الاضافية                         | 11    |
| -146<br>147 | العبارات الخاصة بقسم المسؤولية الاجتماعية                       | 12    |
| 147         | مقياس ليكرت الخماسي   | 13    |
| 148         | الشروط الاحصائية  | 14    |
| 151         | اختبار طبيعية البيانات  | 15    |
| 152         | معامل تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح                  | 16    |
| 154         | معامل الاتساق الداخلي Cronbach alpha                            | 17    |
| 155         | اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية                              | 18    |
| 156         | توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها التصنيفية                      | 19    |
| 160         | خصائص ثقافة المجموعة  | 20    |
| 162         | خصائص ثقافة الإبداع   | 21    |
| 163         | خصائص ثقافة السوق   | 22    |
| 165         | خصائص الثقافة الهرمية   | 23    |
| 166         | أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية                      | 24    |
| 167         | بعد القابلية للتغيير  | 25    |
| 168         | بعد الرؤية المستقبلية   | 26    |
| 169         | بعد القيم الاسلامية   | 27    |
| 171         | المسؤولية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية                         | 28    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 172 | المسؤولية القانونية للمؤسسات الجزائرية   | 29 |
| 174 | المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات الجزائرية   | 30 |
| 176 | المسؤولية الخيرية للمؤسسات الجزائرية   | 31 |
| 178 | المسؤولية البيئية للمؤسسات الجزائرية   | 32 |
| 179 | واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية                                     | 33 |
| 184 | الفرق في نوع الثقافة التنظيمية راجع لملكية المؤسسات                              | 34 |
| 186 | الفرق في نوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية حسب حجم المؤسسات               | 35 |
| 187 | نوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية حسب اقدمية وسنوات نشاط المؤسسة          | 36 |
| 189 | الفرق في نوع الثقافة التنظيمية راجع إلى متغير المستوى التعليمي                   | 37 |
| 190 | نوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية حسب جنس المسير أو المالك                | 38 |
| 191 | الفرق في تواجد أبعاد الثقافة التنظيمية راجع إلى طبيعة ملكية المؤسسات             | 39 |
| 192 | الفرق في تبني أبعاد الثقافة التنظيمية راجع إلى حجم المؤسسات                      | 40 |
| 194 | الفرق في تبني أبعاد للثقافة التنظيمية (الاضافية) راجع إلى متغير المستوى التعليمي | 41 |
| 195 | الفرق في تبني الأبعاد الاضافية للثقافة التنظيمية راجع للجنس                      | 42 |
| 196 | اختبار T لتبني المسؤولية الاجتماعية  | 43 |
| 199 | الفرق في تبني المسؤولية الاجتماعية راجع لطبيعة ملكية المؤسسات                    | 44 |
| 202 | الفرق في تبني المسؤولية الاجتماعية راجع إلى حجم المؤسسات                         | 45 |
| 205 | الفرق في تبني المسؤولية الاجتماعية راجع إلى متغير سنوات خبرة المؤسسة             | 46 |
| 207 | نموذج الانحدار بين المسؤولية الاجتماعية وأنواع الثقافة التنظيمية                 | 47 |
| 207 | معاملات معادلة الانحدار بين المسؤولية الاجتماعية وأنواع الثقافة التنظيمية        | 48 |
| 210 | نموذج الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية و المسؤولية الاقتصادية                | 49 |
| 210 | معاملات معادلة الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاقتصادية        | 50 |
| 211 | نموذج الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية القانونية                  | 51 |
| 212 | معاملات معادلة الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية القانونية         | 52 |
| 213 | نموذج الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية                  | 53 |
| 213 | معاملات معادلة الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاخلاقية         | 54 |
| 214 | نموذج الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الخيرية                    | 55 |
| 215 | معاملات معادلة الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الخيرية           | 56 |
| 216 | نموذج الانحدار بين أنواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية                    | 57 |
| 216 | معاملات معادلة الانحدار بين انواع الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية           | 58 |
| 217 | نموذج الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية                 | 59 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 218 | معاملات دالة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية | 60 |
| 219 | نموذج الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاقتصادية        | 61 |
| 220 | معاملات دالة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاقتصادية | 62 |
| 221 | نموذج الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية القانونية         | 63 |
| 221 | معاملات دالة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية القانونية  | 64 |
| 222 | نموذج الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية         | 65 |
| 223 | معاملات دالة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية  | 66 |
| 224 | نموذج الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الخيرية           | 67 |
| 224 | معاملات دالة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية الخيرية    | 68 |
| 225 | نموذج الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية           | 69 |
| 226 | معاملات دالة الانحدار بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمسؤولية البيئية    | 70 |

# المقدمة العامة





يشهد العالم تغيرات وتطورات جذرية في مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، إضافة إلى التحديات البيئية والاجتماعية الكبيرة التي تواجه البشرية، فنقلص المصادر الطبيعية والتغير المناخي المتواصل بسبب النشاط البشري وما يصاحبه من آثار مدمرة على العنصر البشري، الفلاحة، التنوع البيولوجي... الخ. فالبيئة مثلا تشهد تزايد في معدلات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، التلوث، التصحر، إنخفاض مستمر لمستويات المياه الصالحة للشرب، وحسب التقديرات فالموارد الطبيعية تستنفذ بمعدل أسرع بـ 39 % من قدرة تجددتها،<sup>1</sup> بالإضافة للقضايا الاجتماعية كالفقر، الآفات الاجتماعية، ارتفاع مستويات الأمية... الخ

كل هذه التحديات أفرزت توجهها ودوراً جديداً (نسبياً) للمؤسسات الاقتصادية من خلال إشراكها في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، فكما أن للمؤسسات حقوق بتوفر بيئة قانونية تحقق العدالة والمساواة بين أطراف النشاط الاقتصادي، ولحماية حقوقها من الممارسات غير القانونية، وبنية أساسية ملائمة، فإن عليها واجبات والتزامات، من خلال الحفاظ على حقوق العاملين، واحترام وتطبيق مبادئ حقوق الإنسان، والحفاظ على البيئة والمشاركة في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه، بإدراج احتياجاته في خططها وبرامج عملها.

ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على تهيئة بيئة عمل قادرة على التعامل مع هذه التطورات. ومن أبرز هذه المفاهيم " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " حيث أدركت المؤسسات أنها غير معزولة عن المجتمع، وانتبعت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل انشغالات وتطلعات المجتمع وحماية البيئة.

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية على المستوى الدولي ومن قبل الحكومات والمنظمات الغير حكومية بمبادرات عديدة منها مؤتمر جوهانسبورغ للأمم المتحدة 2002 حول المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات، ونشر لجنة الاتحاد الأوروبي للكتاب الأخضر الذي يروج لإطار المسؤولية الاجتماعية في الاتحاد الأوروبي سنة 2001 والمطالبة بتحمل المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وأن يكون لها دور أكبر من مجرد الإنتاج وتحقيق الأرباح، وقد رافق التطور في مسؤوليات المؤسسات تجاه مجتمعاتها تصاعد في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته، والاستجابة للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع. مما يدفع بالمؤسسات لتغيير وجهة نظرها اتجاه أنشطتها وتصبح أكثر وعياً بضرورة دمج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجيتها ونشاطاتها لضمان استمراريتها.

<sup>1</sup>: Faurfield .K & al: Influences on the Organizational Implementation of Sustainability: An Integrative Model , Organization Management Journal, 1-17 2011 ,p: 04.

إن أهمية المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر ففي دراسة لـ Boston Consulting Group أوضح 70% من المدراء التنفيذيين لمؤسسات من دول مختلفة أنه أضحي من الضروري تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتهم لجعلها أكثر تنافسية، كما أبدى 68% منهم أن ممارسات مؤسساتهم المسؤولية الاجتماعية في نمو مستمر وهذا لإسهامها المتزايد في تحسين سمعتها والقبول الاجتماعي لهذه المؤسسات.<sup>1</sup>

رغم ذلك فمؤسسات الدول النامية ماتزال في مراحل مبكرة من مستويات الوعي وتكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها واستراتيجيتها كما هو موضح في العديد من الدراسات الاستطلاعية، رغم ما أثبتته التجارب في هذا السياق وخاصة في الدول النامية بإمكانية زيادة معدلات العائد على الإستثمار من خلال تلبية احتياجات الفئات الأكثر فقراً، من خلال فتح أسواق جديدة توفر منتجات وخدمات تتلاءم أسعارها مع الدخل المحدودة، فضلا عن وضع برامج محددة وسلع مبتكرة تساعد على تحسين القدرة التنافسية لتلك المؤسسات، بالإضافة إلى حاجة الحكومات في هذه الدول لمساعدة المؤسسات في العديد من القضايا الاجتماعية.

تختلف دواعي تبني المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسات، من إكتساب لميزة تنافسية، تحسين صورة وسمعة المؤسسة، تخفيض تكاليف... الخ، قدم الباحثان (Garriga & Melé 2004) أربعة وجهات نظر نحو المسؤولية الاجتماعية ودوافع تبنيها، النظرية الاقتصادية المقتصرة على جانب الأداء المالي، باستعمالها كأداة مساعدة لتحقيق الأرباح. وجهة نظر تركز على مكانة ودور المؤسسة في المجتمع، من خلال التأكيد على السلطة الاجتماعية للمؤسسة ونفوذها في المجتمع، مما يجعل المؤسسة تقبل الواجبات والحقوق الاجتماعية أو المشاركة بالتعاون الاجتماعي، وجهة نظر تركز على كيفية تلبية الحاجات الاجتماعية، بافتراض أن المؤسسات تعتمد على المجتمع في وجودها، استمراريتها ونموها، وبالتالي فهي تعتبر الحاجات الاجتماعية بشكل عام الوسيلة التي يتم من خلالها تفاعل المجتمع مع المؤسسات، والتي تضي الشرعية على المؤسسات وتمنحها القبول الاجتماعي، ووجهة نظر ترى أنه بالرغم مما تمارسه الحكومات والمستهلكين والجمعيات وأجهزة الإعلام من ضغوط على المؤسسات حتى تتحمل المزيد من المسؤولية تجاه المجتمع، فإن العوامل الرئيسية التي تدفعها لتبني برامج المسؤولية الاجتماعية غالباً هي عوامل داخلية. تتمثل في المبرر الأخلاقي القائم على فكرة رد الجميل إلى المجتمع الذي قد يكون ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إيجاد الأسس التي أدت إلى نجاح المؤسسة مالياً. وترجمة لرؤى وقيم قادة الأعمال والمؤسسات في برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup>:Galego- Álvarez. I& al: corporate social responsibility practices at Brazilian firmsRAE-Revista de Administração de Empresas , São Paulo , V. 54 , n. 1 , 2014 , p: 15.

إن علاقة وتكامل المؤسسة مع المجتمع توضح من خلال تبادل القيم، سواءً من ناحية التوجه نحو التشريعات، أو طريقة تكيف المؤسسات وتأثرها بمحيطها الاجتماعي الثقافي، فحسب هذا المنظور تعتبر المسؤولية الاجتماعية منتج ثقافي، والالتزام بها راجع إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

مفهوم الثقافة التنظيمية عرف اهتماماً كبيراً من قبل المسيرين، الباحثين، المستشارين منذ ثمانينيات القرن الماضي، لتأثيرها في سلوك المؤسسات، وبأداء وسلوك العمال في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتبر بذلك الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات، فالثقافة القوية تعزز من إشراك الأفراد، وتنمية قيم الإبداع، وتفعيل التغيير التنظيمي، وتمكين العمال وجعلهم يحضون بالاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة.

### 1. الإشكالية

انطلاقاً من كون المؤسسات الجزائرية لا يمكن أن تبقى بمعزل عن التغيرات العالمية، مما يفرض عليها التأقلم مع هذه التغيرات، السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية، وباعتبار الجزائر دولة نامية، لديها موارد مالية وإمكانيات محدودة (نسبياً)، خاصة مع انخفاض أسعار البترول وخطة التقشف لسنة 2015، والبنية التحتية الضعيفة نسبياً، وفقاً لهذا الوضع مطلوب تفعيل مساهمة المؤسسات في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، ومعالجة الثغرات في الخدمات الاجتماعية بالتركيز على الدافع الداخلي المتمثل في الثقافة التنظيمية.

سيتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية؟**

وتنبثق من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية؟
- هل يوجد اختلاف في أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الجزائرية حسب المتغيرات التصنيفية (الملكية، الحجم، عمر المؤسسة... الخ)؟
- ما هي درجة تبني المؤسسات الجزائرية لأنشطة وبرامج مسؤولية اجتماعياً؟ وماهي الأبعاد التي تولي لها المؤسسات أهمية أكثر؟
- هل يوجد اختلاف بين المؤسسات الجزائرية في تجسيدها للمسؤولية الاجتماعية حسب المتغيرات التصنيفية؟
- كيف تتجسد المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع، وأهم الأدوات المساعدة في بناء مؤسسة مسؤولة اجتماعياً؟

- ما مدى مساهمة أنواع الثقافة التنظيمية، وأبعادها في تبني المسؤولية الاجتماعية؟

## 2. الفرضيات

اعتمادا على نتائج دراسات سابقة يمكن وضع الفرضيات الرئيسية التالية كإجابات أولية لتساؤلات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي الثقافة التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، احترام اللوائح وقوانين العمل، وتتميز بضعف الرؤية المستقبلية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الجزائرية في نوع الثقافة التنظيمية السائدة، وفي أبعادها تعزى للمتغيرات التصنيفية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

- مساهمات المؤسسات الجزائرية في المسؤولية الاجتماعية ضعيفة وأقل من المستوى، كما أشارت دراسات سابقة، فالتركيز على جانب المسؤولية الاقتصادية.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الجزائرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات التصنيفية.

### الفرضية الرئيسية الخامسة:

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية.

### الفرضية الرئيسية السادسة:

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية.

## 3. أهداف الدراسة

- تحديد دور الثقافة التنظيمية من خلال الأنواع والأبعاد الأكثر إسهاما في تجسيد المسؤولية في المؤسسات الجزائرية.

- تطوير مقياس لقياس المسؤولية الاجتماعية اعتماداً على تصور كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية موضحا الأبعاد التالية: (البعد الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي، الخيري) يمكن الاستفادة منه في التعرف على مدى تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية.

- تقديم إطار مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وأبعادها والثقافة التنظيمية وطرق قياسها وفق المصادر العلمية المتوفرة.
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية ومستوى مساهماتها في المجال البيئي والاجتماعي.
- التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.
- معرفة مدى تأثير المتغيرات التصنيفية (الحجم، الملكية، الجنس، المستوى التعليمي) في مستويات تبني المسؤولية الاجتماعية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية.

#### 4. أهمية الدراسة

- أهمية المجال البيئي والاجتماعي الذي يغير مسار واتجاه المنافسة الاقتصادية التي لا تعترف بالقيود الاجتماعية التي كانت كثيرا ما تعتبرها المؤسسات الاقتصادية عائقا بحجة تعارضه مع تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد المالية، حيث وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام معادلة صعبة بالموافقة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
- كيفية مساهمة المؤسسات الجزائرية في تحسين الأوضاع الاجتماعية والتنمية المستدامة خاصة مع انخفاض موارد الدولة وخطط التقشف.
- التركيز على مفهوم الثقافة التنظيمية باعتباره أحد أهم عوامل النجاح والتقدم في المؤسسات الحديثة، والتأثير في سلوكها.
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية يثري الفكر الإداري في الجزائر خاصة وأن البحوث في هذا المجال شبه معدومة، خاصة مع الاهتمام العالمي بإشكالية المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية ومعرفة مدى تأثيرها على مستوى أدائها الاجتماعي والبيئي.
- انشغال العديد من الباحثين والإداريين المتخصصين في المؤسسات والسلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير واضح على فعالية المؤسسة وتحسين أدائها. واعتبارها كمحرك أساسي للأداء والسلوك.
- الاهتمام الكبير بموضوع المسؤولية الاجتماعية في الدول المتقدمة من قبل الباحثين الأكاديميين ورجال الأعمال، في المقابل نقص فادح في البحوث المتعلقة بها في الجزائر، وعلى قلتها فهي مقتصرة على الجانب النظري.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر، وبالتالي الرغبة في إثراء هذا المجال المعرفي.

## 6. منهج البحث

باعتبار المنهج مجموعة الخطوات والعمليات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، تم استخدام المنهج الوصفي لتقديم الجانب النظري من الأطروحة، بالاعتماد على المصادر الأولية بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة بموضوعي الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية. وفي الجانب التطبيقي اعتمد الجانب الاستقرائي الذي يبدأ بالجزئيات ليصل للكليات، بجمع المعلومات عن طريق القيام بمجموعة مقابلات، بالإضافة الى استبيان وزع على العينة للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من فرضياتها، لمحاولة تعميم نتائجها على المؤسسات الجزائرية.

## 7. تقسيم الدراسة

**الفصل الأول ماهية الثقافة التنظيمية:** يخصص الفصل للتطرق للنقاط الأساسية التالية: ماهية الثقافة، ماهية الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أنواعها، خصائصها، طرق قياسها، وظائفها، آليات تكوينها، وعوامل المحافظة عليها.

**الفصل الثاني ماهية المسؤولية الاجتماعية:** لتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مع توضيح الجذور التاريخية، أهميته بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة، أبعاده، مجالاته، أهميتها مع توضيح النظريات المفسرة لها.

**الفصل الثالث: تجسيد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية** من خلال تحديد أوجه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، والتطرق إلى استراتيجياتها، دور الأدوات المساعدة على تجسيدها كمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، المعايير الدولية المساهمة في إنجاحها، وتقديم نموذج لتجسيد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

**الفصل الرابع: دراسة وصفية لواقع الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية** إجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية، بتوضيح كيفية تصميم الاستبيان، وتوضيح الشروط الإحصائية الواجب توفرها للقيام بالاختبارات الإحصائية والوصول إلى نتائج دقيقة، من خلال إجابات العينة يخصص هذا الفصل لمعرفة نوع الثقافة التنظيمية وأبعادهما السائدة مع تحديد نشاطات المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل مؤسسات عينة الدراسة.

**الفصل الخامس اختبار فرضيات الدراسة:** لتعميم نتائج العينة على المجتمع نلجأ إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، معتمدا في الأساس على اختبارات الانحدار الخطي المتعدد، اختبار تحليل التباين، اختبار الفرق بين متوسطين لعينين مستقلتين، اختبار المتوسط لعينة واحدة.

**الخاتمة:** بتحديد أهم نتائج الدراسة، التوصيات وأفاق البحث.

## 8. الدراسات السابقة

### 1.8 الدراسات العربية:

- دراسة العطوي عامر، الشيباني الهام (2010) تحت عنوان:

"قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"  
قامت الدراسة بقياس الثقافة التنظيمية واستكشاف فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة، من خلال عينة تتكون من 254 أستاذ موزعين على 11 كلية في جامعة كربلاء - العراق - وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة (OCAI) لقياس الثقافة التنظيمية الحالية وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. أظهرت نتائج البحث أن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في الجامعة تلتها ثقافة السوق، المجموعة، والابداعية في حين كانت ثقافة المجموعة هي الثقافة المهيمنة والمفضلة مستقبلاً.

- دراسة أبو العزم، (2005) تحت عنوان:<sup>1</sup>

" معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية ."

هدفت الدراسة لتحديد مفهوم وآليات الإفصاح البيئي ومراجعة ما ورد من تشريعات عن متطلبات الإفصاح البيئي في مصر كما تعرضت لدوافعه ومعوقاته من استطلاع آراء أعضاء الجمعية المصرية للأوراق المالية. خلصت الدراسة إلى أن معوقات الإفصاح البيئي في البيئة المصرية تتمثل في عدم إلزام المؤسسات بالإفصاح البيئي، نقص الوعي العام بالقضايا البيئية، تجنب الخسائر أو التكاليف التي قد تلحق بالمؤسسة وغياب البعد البيئي في تقييم نجاح المؤسسات.

- دراسة الروابدة وعبابنة، (2010) تحت عنوان:

"مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة نشاطات المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين والمجتمع المحلي والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العمومية بالأردن من خلال تحليل اتجاهات العاملين فيها. لعينة تتكون من (182) مؤسسة. من النتائج التي توصلت لها الدراسة كون ممارسة المؤسسات العمومية الأردنية للمسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة متوسطة، المؤسسات الخدمية والصناعية التي يزيد عدد العاملين فيها على (501) عامل لديها ممارسات أعلى لمجالات المسؤولية الاجتماعية. أهم المعوقات التي تواجه تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العمومية هي قلة دعم الإدارة المادي، ونقص البرامج التدريبية.

<sup>1</sup>: أبو العزم فهم: معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية: حالة جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 4، عدد 1، 2005، ص 42-89.

<sup>2</sup>: الروابدة محمد وعبابنة، محمد إسماعيل: مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلد 38، عدد 4، 2010 .

- دراسة: شاكر محمد (2010) تحت عنوان: "الآثار الاقتصادية لخصصة المنشآت على البيئة"<sup>1</sup> حاولت الدراسة تحديد العلاقة بين خصخصة المنشآت الاقتصادية وآثارها على البيئة، ومدى استجابة القطاع الخاص للإنتاج ضمن الكفاءة الاقتصادية وحماية البيئة، وبعد ذكر العديد من تجارب الدول في مجال الخصخصة توصل إلى آثارها السلبية على البيئة والموارد الطبيعية، للحفاظ على الموارد الطبيعية في القطاع الخاص قدم توصية ضرورة فرض غرامات على المؤسسات التي لا تطبق المعايير البيئية في عملياتها الإنتاجية، وضرورة إنشاء أجهزة إدارية للمراقبة من أجل ضمان الحفاظ على البيئة.
- دراسة: الريزقات خاد (2012) تحت عنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية

#### الاجتماعية- دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية، بدراسة عينة تتكون من 590 من الاطارات العليا والوسطى. توصلت الدراسة إلى: أن تصورات العاملين في البنوك التجارية الأردنية للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع البنوك وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

دراسة: محمد الخشروم وعبيدو أمينة (2012) تحت عنوان: "تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة حلب: دراسة ميدانية لعينة من المدراء"<sup>2</sup>

عمدت الدراسة لقياس مدى تبني المؤسسات الصناعية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (الأخلاقية والقانونية والبيئية، الخيرية والاقتصادية)، بدراسة عينة تتكون من 104 شركة صناعية عاملة في مدينة حلب - سوريا- ، توصلت الدراسة إلى وجود تباين بين المؤسسات الصناعية في ممارستها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وذلك بحسب طبيعة عملها، وكذلك الأمر بحسب عمر المؤسسة. وأن هناك ممارسة بدرجة متوسطة للمسؤولية الأخلاقية وبدرجة مرتفعة للمسؤولية القانونية، بدرجة ضعيفة للمسؤوليات (البيئية والخيرية و الاقتصادية).

- دراسة حمدي سالم (2013) تحت عنوان:

"واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المؤسسة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوي"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: شاكر محمد: الآثار الاقتصادية لخصصة المنشآت على البيئة، تنمية الرفادين، العدد 98 مجلد 32، 2010.

<sup>2</sup>: الخشروم محمد وعبيدو أمينة: تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة حلب: دراسة ميدانية لعينة من المدراء، تنمية الرفادين، العدد 108، مجلد 34، 2012.

<sup>3</sup>: حمدي سالم: واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوي، تنمية الرفادين، العدد 112، المجلد 35، 2013.



هدفت الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسة العامة لصناعة الأدوية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين، وتأمين بيئة عمل مناسبة، ومنحهم مزايا عينية، وتعاملها معهم بروح المسؤولية، توصل البحث إلى أن الأداء الاجتماعي للشركة كان متوسطاً، وكان اهتمامها بتوفير بيئة عمل مناسبة واضحاً، في المقابل عدم الاهتمام بتوفير خدمات الاجتماعية للعمال ( إطفاء، طبيب... الخ) واقترح البحث تعزيز الأداء الاجتماعي الجيد والارتقاء بمجالات الأداء الأخرى، وضرورة إنشاء وحدة إدارية متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

## 2.8 الدراسات الاجنبية:

- دراسة: Arshad Zaheer & al (2006) ، تحت عنوان:

### " Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprises"<sup>1</sup>

حاولت الدراسة تقييم وتعريف نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معتمدة على نموذج OCAI، على عينة تتكون من 162 مؤسسة في Rawalpindi/Islamabad - باكستان - توصلت الدراسة الى انخفاض ثقافة الإبداع الحرية والمبادرة لتحمل الخطر، ولا تتطلع هذه المؤسسات لتغيير ثقافتها في المستقبل وتفضيل الوضعية الراهنة المتميزة بسيطرة ثقافة السوق الموجهة للمنافسة وتحقيق النتائج.

- دراسة (1994) Pinkston & Carroll تحت عنوان:<sup>2</sup>

### "Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US"

مسح لـ 591 لمديري شركة أمريكية متعددة الجنسيات في بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، السويد، سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية لاختبار الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية حسب نموذج Carroll، توصلت الدراسة إلى الترتيب التالي لأهمية وتركيز القادة في هذه المؤسسات: المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية وفي الأخير المسؤولية الخيرية، في المقابل ألمانيا والسويد كانتا الاستثناء حيث صنفتا المسؤولية القانونية بالأولوية العليا تلتها المسؤولية الأخلاقية والاقتصادية. مما يدل على تأثير الثقافة الوطنية في طبيعة وتركيز المؤسسات على أبعاد محددة في المسؤولية الاجتماعية.

- دراسة Edmondson, V. C. & Carroll, A. B. (1999) تحت عنوان:

### "Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: Arshad Zaheer & al: Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprises, The Lahore Journal of Economics 11: 2 (Winter 2006) pp. 155-167.

<sup>2</sup>: Pinkston, T. S. & Carroll, A. B. (1994). Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US. Journal of Business Ethics, 13[3], p. 157-169.

<sup>3</sup>: Edmondson, V. C. & Carroll, A. B. (1999). Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses. Journal of Business Ethics, 19[2], p. 171-179

اختبرت الدراسة هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية على عينة تتكون من 503 مؤسسة كبيرة ترجع ملكيتها للسود في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاقتصادية هي الأكثر أهمية، فيما قدرت المسؤولية الأخلاقية أهم من المسؤولية القانونية، وكان التفاضل بين المسؤولية الخيرية والمسؤولية القانونية صغير نسبيا.

- دراسة 2009 M'HAMDI Mohamed تحت عنوان: <sup>1</sup>

### "La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane"

دراسة لعينة تتكون من 47 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أوضح 62.9% من المسيرين معرفتهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، في ما يخص القطاع الحرفي تقريبا غالبية ملاك المؤسسات أوضحوا عدم معرفتهم للمفهوم، باستثناء ذوي التعليم العالي في هذا المجال. كما بين جهلهم بآليات المساعدة على تجسيدها والمعايير الخاصة بها، والعائق الكبير حسب 63% من المسيرين نقص الإمكانيات المالية، والوقت بـ 54,9% وعدد محدود يرى إمكانية مساهمتها المباشرة في تحسين الأداء المالي. وفي مجال التوظيف 65.7% لا يملكون سياسة توظيف الشباب بدون تجربة وأصحاب الاحتياجات الخاصة، وفي مجال علاقاتها بالمجتمع 20% فقط أشارت إلى ذلك من خلال تقديم دعم للجمعيات، تمويل بعض التظاهرات الثقافية ورياضية ولا تنطلق من استراتيجية تطوعية وإنما عند توجه هذه الجمعيات وطلب الاعانة منها، في حين المؤسسات الحرفية - المصغرة - ينعهد لديها النشاطات الاجتماعية بسبب نقص الموارد المالية، في حين تحترم معايير المسؤولية البيئية.

دراسة: Übius Ülle, Ruth Alas(2009) تحت عنوان:

### Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility<sup>2</sup>

هدفت للتحقيق من العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأنواع الثقافة التنظيمية طبقا لكامبرون وكوين لعينة إجمالية تتكون من 6094 مؤسسة اختيرت بطريقة غير عشوائية موزع بالشكل التالي 623 مؤسسة من إستونيا، 1150 من الصين، 684 من روسيا، 1570 من اليابان، 1110 من التشيك، 239 من فنلندا، 113 من ألمانيا و605 من سلوفاكيا. توصلت إلى النتائج التالية: نوع الثقافة السائدة في إستونيا هي المجموعة، ثقافة السوق في الصين، ألمانيا، روسيا، الثقافة الإبداعية في اليابان، الثقافة الهرمية في التشيك، سلوفاكيا. كما وجدت الدراسة أن كل أنواع الثقافة التنظيمية تؤثر في المسؤولية الاجتماعية، في حين كون ثقافة السوق لا تؤثر في جانب احترام توقعات أصحاب المصالح.

- دراسة (2012) Miao Z & al

<sup>1</sup>: M'HAMDI M: La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane, colloque international: la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME- AUF- AIREPME. 27 au 29 mai 2009.

<sup>2</sup>: Übius Ü & Ruth A: Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility, ENGINEERING ECONOMICS. 2009. No 1 (61).

### **Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms<sup>1</sup>**

في دراسة لـ 162 مؤسسة صينية محاولة معرفة دواعي تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الإمداد في الصين وجد الدراسة أن من بين العوامل الثقافة الهرمية المعتمدة على الاجراءات، القوانين، المركزية)، اضافة الى اخلاقيات الاعمال، ضغوط الزبائن، ضغوط الموردين، المنافسين، تنظيمات الحكومة .

- دراسة: Macarulla F & Talalweh M (2012) تحت عنوان:

### **Voluntary Corporate Social Responsibility Disclosure: A Case Study of Saudi Arabia<sup>2</sup>**

تفحص الدراسة مستوى الابلاغ عن المسؤولية الاجتماعية (في جانب العمال، البيئة، المجتمع) في التقارير السنوية لـ 134 مؤسسة سعودية مدرجة في سوق الرياض للأوراق المالية سنة 2008، توصلت الدراسة إلى مستوى منخفض جداً للكشف عن الممارسات المسؤولة اجتماعياً (وبالتالي انخفاض الممارسات في حد ذاتها)، إضافة إلى الارتباط القوي لكل من حجم، وربحية المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية.

- دراسة: Al-Dmour H. H. & Abu-ELSamen A (2012) تحت عنوان:

### **An Empirical Examination of Inter-Organizational Factors Influence on Green Marketing Adoption in Jordanian Industrial Sector<sup>3</sup>**

هدفت الدراسة لفحص العوامل التي تؤثر على تبني فلسفة التسويق الأخضر في المؤسسات الصناعية الأردنية بدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الإدارة الإبداعية، والموقف الإداري اتجاه تبني التسويق الأخضر، من خلال دراسة 92 مؤسسة إنتاجية حيث أشارت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإبداعية والتوجهات الإدارية ومدى تبني مفهوم التسويق الأخضر.

- دراسة: Oueghlissi Rim (2013) تحت عنوان:

### **LA RSE et les PME, Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006<sup>4</sup>**

اعتمدت الدراسة على مسح التغيير التنظيمي والمعلوماتي (COI, 2006)، لأكثر من 14000 مؤسسة فرنسية توظف أكثر من 6 عمال، توصلت إلى أن مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المسؤولية الاجتماعية أقل من مساهمات المؤسسات الكبيرة في الأبعاد الأربعة المعتمدة في الدراسة (البعد الاجتماعي، البيئي، العلاقة مع المورد والزبون، نظام السلامة).

- دراسة: Yanni Yu & Yongrok Choi (2014) تحت عنوان:

<sup>1</sup>: Miao Z & al: Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms, Int. J. Production Economics 140 (2012), pp 18–27.

<sup>2</sup>: Macarulla F.L & Talalweh M A: Voluntary Corporate Social Responsibility Disclosure: A Case Study of Saudi Arabia, Jordan Journal of Business Administration, Volume 8, No. 4, 2012.

<sup>3</sup>: Al-Dmour H. H. & Abu-ELSamen : An Empirical Examination of Inter-Organizational Factors Influence on Green Marketing Adoption in Jordanian Industrial Sector., Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat Humanities and Social Sciences Series, Vol. 27, No.1, 2012.

<sup>4</sup>: Oueghlissi R: La RSE et les PME , Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, Revue française de gestion, 2013/7 N° 236..

## Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies

حاولت الدراسة معرفة العوامل الدافعة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسات الصينية من خلال عينة حجمها 674 مؤسسة، تعتمد على فرضية مفادها أن ضغوط أصحاب المصالح تؤثر إيجاباً في تبني المؤسسات الصينية ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية، وتقتصر الدراسة ضرورة الترويج لثقافة المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة تغيير أكثر عملية لكسب مزايا تنافسية.

- دراسة: Elbaz J & I Laguir (2014) تحت عنوان:

### Family Businesses And Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study Of Moroccan Family Firms.<sup>1</sup>

حاولت الدراسة معرفة وإبراز كيفية تأثير التركيب العائلي للمؤسسات المغربية في تبني المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الأداء المالي، من خلال مسح مستند على قائمة بيانات CGEM لشركات المسجلة لـ CSR على عينة تتكون من 46 مؤسسة مغربية في قطاع السياحة، الاطعام، مؤسسات تعليم، بيع بتجزئة وبأحجام مختلفة، أظهرت النتائج أن التركيب العائلي المتمثل في الحضور العائلي الكبير في الملكية، الإدارة والتوظيف - ثقافة المجموعة - يؤثر على التوجه الإيجابي نحو CSR من خلال زيادة الثقة بين العمال والإدارة والقيم مشتركة، وتخفيض النزاعات بين الملاك والمسيرين، واعتبار المؤسسات امتداداً لشخصية مالكيها، وأي تأثير سلبي على سمعة المؤسسة يعتبر تأثير على سمعة المالك مباشرة، وكذلك يحسن أدائها المالي .

- دراسة: Anna Remišova Anna Lašakova (2014) تحت عنوان:

### CSR-related managerial decision-making preferences in the CEE region (Results of the GLOBE student research)<sup>2</sup>

أهمية القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور مديري المؤسسات من خمسة بلدان أوروبا الوسطى والشرقية (جمهورية التشيك، بولندا، رومانيا، سلوفاكيا، سلوفينيا) كانت كما يلي: رضا الزبائن، وجودة المنتجات وربحية المؤسسة هي من أعظم الاهتمام المشاركين في الاستطلاع. (قضايا اقتصادية ملزمة)، وهو نوع اقتصادي من المسؤولية الاجتماعية، في حين القضايا ذات أهمية متوسطة تتمثل في الاعتبارات الأخلاقية ورفاه المجتمع المحلي، كذلك الرفاه الاقتصادي للبلاد، و الأقل

<sup>1</sup> : Elbaz J & Laguir I : Family Businesses And Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study Of Moroccan Family Firms, The Journal of Applied Business Research – May/June 2014

<sup>2</sup>: Anna R& Anna L: CSR-related managerial decision-making preferences in the CEE region (Results of the GLOBE student research, Procedia - Social and Behavioral Sciences 110 ( 2014 ) 913 – 922.

أهمية قضية الإناث وأقليات الموظفين في الأوضاع التنظيمية، البيئة. وأخيرا جوانب الدين\* أو ذات الصلة به التي قد تؤثر على عملية صنع القرار باعتبارها أقل القضايا أهمية وتأثيرا على القرارات الإدارية. دراسة: Chatjuthamard-K P, Jiraporn P & Tong S (2014) تحت عنوان:

### Does religious piety inspire corporate social responsibility (CSR)? Evidence from historical religious identification<sup>1</sup>

لكشف أثر التقوى الدينية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فالتدين يجعل المسيرين أكثر مصداقية وأقل انتهازية وأقل ممارسات غير أخلاقية واستغلالا لأصحاب المصالح، من خلال ملاحظات لأكثر من 17000 ملاحظة على فترة 16 سنة للفترة 1952-1971 من قاعدة بيانات وكالة KLD، أظهرت أن التقوى الديني تؤدي إلى CSR قوي، ويعتبر من دوافع تبني CSR لكن بشرط تجاوز التقوى الدينية لعتبة معينة.

### 3.8 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة تركيزها على جانب المسؤولية الاجتماعية أو الثقافة التنظيمية، كل على حدى، ودراسات قليلة جدا تلك التي حاولت معرفة العلاقة بينهما، أو التركيز على تأثير بعض خصائص الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية، وتغطية هذه الفجوة تتميز الدراسة الحالية بمحاولة الربط بين الثقافة التنظيمية ومعرفة مدى تأثيرها في تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال تأثير كل من أنواعها بالاعتماد على نموذج OCAI الذي يحدد أربعة أنواع (الهرمية، الإبداع، السوق، المجموعة)، بالإضافة إلى بعض الأبعاد والقيم الغير واضحة في أنواع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في المسؤولية الاجتماعية.

لذلك جاءت الدراسة مكمله للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- الجانب التطبيقي الذي تم على مؤسسات جزائرية من قطاعات مختلفة وبأحجام مختلفة.
- تطبيق نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية على مؤسسات جزائرية، والأخذ بوجهة نظر المسيرين لمعرفة مستوى ادراكهم وقناعتهم بالأثر الاجتماعي والبيئي لمؤسساتهم.
- تطبيق نموذج OCAI لتحديد أنواع الثقافة التنظيمية لمعرفة واقعا في مؤسسات جزائرية.
- تقديم إطار عملي لتطبيق وتجسيد المسؤولية الاجتماعية معتمدا على ثقافة المؤسسة، بحيث تستطيع المؤسسات الاعتماد عليه في تجسيد برامج مسؤولية اجتماعيا.

\*: ملاحظة في هذه الدراسة وضعت الى جانب احترام الذات الإلهية حتى العرافين والاعتقاد بالخوارق الطبيعية من قبل الامور الدينية وهذا لا شك انه تتميز به هذه الدول من أوروبا الشرقية ذوي مستويات عالية من الاحاد واعتبار كل الامور الروحية من الدين

<sup>1</sup>: Pattanaporn C-K&, al :Does religious piety inspire corporate social responsibility (CSR)? Evidence from historical religious identification, Applied Economics Letters, 21:16 (2014).

- معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية من خلال أنواعها وبعض أبعادها في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

### 9. نموذج الدراسة:

يبين الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الذي يبين أنماط الثقافة التنظيمية وأبعادها التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، التي سيتم توضيحها بصورة أكبر في الإطار النظري للدراسة. يبين النموذج أربعة أنماط ثقافية (الهرمية، الإبداعية، السوق، المجموعة) كمتغير مستقل أول، تم إضافة ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في القابلية للتغيير، الرؤية المستقبلية والقيم الإسلامية كمتغير مستقل ثاني يؤثران في دعم تجسيد المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الخمسة الرئيسية (اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية، بيئية).

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة

### المتغيرات المستقلة

#### أنواع الثقافة التنظيمية:

- ثقافة المجموعة
- الثقافة المبدعة
- الثقافة الهرمية
- ثقافة السوق

#### أبعاد الثقافة التنظيمية:

- القابلية للتغيير
- الرؤية المستقبلية
- القيم الإسلامية

### المتغيرات التابعة

#### المسؤولية الاجتماعية:

- المسؤولية الاقتصادية
- المسؤولية القانونية
- المسؤولية الأخلاقية
- المسؤولية الخيرية
- المسؤولية البيئية

#### العوامل الديمغرافية ( التصنيفية):

- طبيعة الملكية - حجم المؤسسة - سنوات الخبرة - جنس المالك
- أو المسير - المستوى التعليمي

على أساس المتغيرات الديمغرافية يتم تجزئة المتغيرات التابعة والمستقلة.

## 10. التعريفات الإجرائية:

**الثقافة التنظيمية:** تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، القيم، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتسنقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>1</sup>

**المسؤولية الاجتماعية:** الدمج التطوعي للاهتمامات والانشغالات البيئية والاجتماعية من قبل المؤسسات في نشاطاتها التجارية وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

**المؤسسة الاقتصادية:** مؤسسات خاصة (فردية أو جماعية) أو عمومية تمارس نشاطاً اقتصادياً مفيداً للمجتمع بهدف تحقيق الربح.

<sup>1</sup> : عبد عطية بحر، العاجز مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 35

<sup>2</sup> Alain C & Jean J : l'Entreprise responsable, édition: Organisation, 2003 p :45



## مقدمة الفصل

مع ظهور المؤسسات الحديثة، وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائداً في مجال المؤسسات، والتنظيمات الإدارية، تشكل الثقافة التنظيمية الأنماط المعيارية للسلوك الأفراد والعلاقات بينهم، وتحدد طرائق التفكير والقيم والعادات والاهتمامات السائدة بالمؤسسة والتي تميزها عن غيرها.

لقد شهد موضوع ثقافة المؤسسات منذ العقود القليلة الماضية اهتماماً بالغاً على المستوى النظري من بحوث ودراسات وعلى مستوى التطبيقي في المؤسسات، باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات وتأثيرها على الأداء المالي.

ورغم أهميتها البالغة يبقى مفهوم الثقافة التنظيمية وكيفية إدارتها في المؤسسات يشوبه الكثير من الغموض والاختلاف، هذا ما يدفع للبحث عن الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الثقافة التنظيمية؟
  - ماهي أهمية الثقافة التنظيمية؟
  - ما هي مكوناتها ومظاهرها؟
  - كيف يمكن قياسها وما هي أهم النماذج المستعملة في هذا الخصوص؟
  - ماهي كيفية إدارتها في المؤسسة من خلال تحديد مصادرها وكيفية تغييرها؟
- للتوضيح والإجابة على التساؤلات السابقة يقسم الفصل إلى:
- قسم ماهية الثقافة التنظيمية لتوضيح مفهوم الثقافة بصفة عامة، والثقافة التنظيمية بصفة خاصة، مع إبراز تعاريفها، قبل إعطاء تعريف شامل ومختصر لها، ثم تحديد مكوناتها ومظاهرها السلوكية واللغوية والمادية وأهميتها.
  - قسم مخصص لأهم مداخل دراسة الثقافة التنظيمية موضحاً المداخل الشهيرة التي عملت على توضيح وتبسيط مفهوم الثقافة التنظيمية، أنواعها، وأهم أبعادها وكذا أهم نماذج قياسها.
  - قسم مخصص لإدارة الثقافة التنظيمية ابتداءً بتحديد مصادرها وآلية تكوينها وخطوات تغييرها.

## المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

للثقافة دور حيوي في تكوين وتشكيل شخصية المؤسسة وسلوكياتها، وكما لكل بلد ثقافة وطنية خاصة به فإن للمؤسسة ثقافة خاصة بها أيضا، لكن على الرغم من أن البحوث الرائدة في موضوع الثقافة التنظيمية قد ظهرت في بداية الثمانينات إلا أنه لم يتم الوصول الى إجماع حول مفهوم موحد لها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة مصطلحا شائعا في الدراسات النفسية والاجتماعية والأنثروبولوجية وفي الدراسات الأدبية والفنية، فيشير مالك بن نبي إلى أن لفظ ثقافة هي ثمار النهضة الأوروبية في القرن السادس المشتقة من أصل لاتيني وكانت تعني في ذلك الوقت الفلاحة أو الزراعة إلى أن وصلت إلى المعنى الذي ندركه الآن.

#### 1. تعريف الثقافة:

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة لمفهوم الثقافة، ففي سنة 1952 أحصى كوكلهن وكروبير 162 تعريفا للثقافة، عرفها تايلور (Taylor) على أنها " ذلك المركب الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العرف وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، في حين عرفها لينتون (Linton) " بأنها مجموعة السلوكيات التي يتعلمها الإنسان في أي مجتمع بتلقينها من الكبار إلى الصغار"، كما عرفها قاموس (Random) على أنها " طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".<sup>1</sup>

فيما عرفها مالك ابن نبي بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، فهي المحيط الذي يشكل الفرد فيه طباعه وشخصيته" وربط علاقة وثيقة بين الثقافة والسلوك مؤكدا أن السلوك الاجتماعي للفرد خاضع لأشياء أعم من المعرفة وأوثق صلة بالشخصية منها بجمع المعلومات وهذه هي الثقافة.<sup>2</sup>

من بين تعاريف الثقافة الأكثر شيوعا تعريف كوفاريون (Kovairon) بكونها " تشمل القيم المادية واللامادية التي يكونها 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".<sup>3</sup>

يمكن اعتبار الثقافة على أنها أنماط تفكير وسلوك، (ضمنية و ظاهرة) تكتسب وتتناقل بآليات اتصال خاصة تشكل تميز المجموعات البشرية.

<sup>1</sup> : السكرانة بلال: دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن،2009، ص: 155.

<sup>2</sup> : ابن نبي مالك : شروط النهضة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1996، ص83.

<sup>3</sup> : دادي عدون ناصر: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص107.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة يتبين أنها تتكون من عناصر أساسية وهي:

- القيم، الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة بهم.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- تركيبة تشتمل على كل من الدين، التعلم، الأخلاق، القانون، الفن، الأدب، العادات والتقاليد.

## 2. خصائص الثقافة:

تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- عملية إنسانية باعتبار الإنسان المصدر والمحرك الرئيسي للثقافة.
- تعتبر عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد والبيئة.
- متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية رغم ما يمكن أن يواجه عملية تغييرها من صعوبات، لتعود الفرد على سلوكيات وقوانين وأنظمة معينة.
- تحديها نمط حياة الفرد، حيث تختلف أنماط الحياة من منطقة إلى أخرى تبعا لطبيعة الثقافة السائدة في المنطقة (ولكن بفعل العولمة تتناقص الاختلافات وتقاربت أنماط الحياة بصفة كبيرة بين المجتمعات).
- القابلية للانتقال من جيل إلى آخر بتوارثها بين الأجيال.

## المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

على الرغم من كون الثقافة التنظيمية أحد أبرز المواضيع المهيمنة في الدراسات الإدارية لـ 25 سنة الماضية، ما يزال لا يوجد إجماع واضح حول مفهومها.<sup>2</sup>

### 1. تعريف الثقافة التنظيمية:

في ما يلي مجموعة من التعاريف لأشهر الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية:

يعرفها بيتر ووترمان (Peter & Waterman) (1982) على أنها " نظام القيم السائدة في المؤسسة، والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المؤسسة، تساعدنا في البحث عن التميز".<sup>3</sup>

يعتبر تعريف شاين (Schein) (1984) من التعاريف الأكثر قبولا وانتشارا بكونها "تمط من الإفتراضات التي تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة أثناء تعلمها كيف تتعامل مع

<sup>1</sup> : السكرانة بلال : مرجع سابق: 156.

<sup>2</sup> : Dawson M & al : The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes, International Journal of Hospitality Management 30 (2011) 290-300 p :291

<sup>3</sup> : الخفاجي نعمة عباس: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الاردن، عمان، 2009، ص: 21

مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي أثبتت صلاحيتها، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات".<sup>1</sup> ويتقارب مع التعريف الخاص بالتعامل مع المشكلات (Thevenet) (2003) بكونها " الطريقة الخاصة للمؤسسة للتجاوب مع المشكلات، تميزها عن الآخرين في شكلها ومظهرها والطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الوضعيات الحالية".<sup>2</sup>

بينما نجد هوفستيد وزملاؤه (Hofstede & al) (1990) يعرفونها على أنها " البرمجة الذهنية الجماعية والتي تميز أعضاء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتتمثل في الرموز، المثل العليا، الطقوس، الشعائر والقيم الموجودة داخل المؤسسة".<sup>3</sup>

ويرى دنسيون (Dension) (1990) بأن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعتبر الأساس لنظام الإدارة، تعمل على تطوير مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم لتلك المبادئ الأساسية، تمنح الثقافة التنظيمية أعضاء المؤسسة هوية تنظيمية، تسهل الالتزام الاجتماعي، وتروج لاستقرار النظام".<sup>4</sup>

أما جيبسون وزملاؤه (Gibson & al 1994) فيرون أن الثقافة التنظيمية تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم، اعتقادات، مدركات، افتراضات، قواعد، معايير، أشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة. إن الثقافة التنظيمية هي شخصية المؤسسة ومناخها، وتحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.<sup>5</sup>

ويرى كاو (Kaw) (2005) أن الثقافة التنظيمية " نمط المعتقدات، والمزاعم، والأفكار، والفلسفات، والأيدولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان رسمياً أو إجماعاً غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، وبذلك تكون الثقافة التنظيمية يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل جديد".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> : Schein, E. : Coming to a New Awareness of Organizational Culture , Sloan Management Review, 25:2 (1984), p:3

<sup>2</sup> : Semache S: Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, Management & Avenir, 8 n° 28, (2009) p: 349.

<sup>3</sup> : Hofstede G & al : measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases , administrative science quarterly , vol 35 N° 2 ( 1990) , p:288.

<sup>4</sup> : Denison D & Mishra A.K : Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr, 1995), p: 204.

<sup>5</sup> الأردنّي، المجلة الاردنية المصرفي القطاع في تطبيقية التنظيمية دراسة المعرفة بناء في وتأثيرها التنظيمية : حريم حسين، الساعد رشاد: الثقافة<sup>5</sup> في ادارة الأعمال، المجلد2، العدد2، 2006، ص:230.

<sup>6</sup> : النسور مروان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص: 198.

كما يشير رياض Riad (2005) إليها على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للجدد، إن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المؤسسة."<sup>1</sup>

وحسب نيدل (Needle) (2004) تمثل "القيم الجماعية، المعتقدات، مبادئ أعضاء المؤسسة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" وعرفها رافازي وشولتز (Ravasi & Schultz) (2006) "مجموعة الافتراضات المشتركة التي تعتبر دليلاً للنشاط والتفسير في المؤسسة، بتعريفها للسلوك الملائم في الحالات المختلفة."<sup>2</sup> وأشار هيت وزملاؤه (Hitt & al) (2005) إلى أن الثقافة التنظيمية وضع معقد يتعلق بالإيديولوجيات، الرموز، والقيم الجوهرية المشتركة داخل المؤسسة المؤثرة على أسلوب تنظيم وقيادة أعمالها.<sup>3</sup>

وحسب كاميرون وكوين (Cameron & Quinn) (2006) "تظهر الثقافة التنظيمية من خلال القيم، أسلوب القيادة، اللغة والرموز، الإجراءات والروتين، تعريفها للنجاح الذي يجعل المؤسسة متميزة ومتفردة"<sup>4</sup>.

أما عند القريوتي (2008) فإن الثقافة التنظيمية "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتسنقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه."<sup>5</sup>

ومما يزيد من تعقيد مفهوم الثقافة التنظيمية أكثر أنه ينطوي على العديد من المصطلحات مثل: الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية، وبالتالي تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المزايا والخصائص التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها تأثير كبير على سلوك الأفراد وطريقة تفكيرهم واتخاذهم للقرارات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العمال، ولذلك تعد ركناً أساسياً في المؤسسات المعاصرة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح التباين الواسع بين الباحثين في تحديد المفهوم لاختلاف وجهات نظرهم، فمنهم من عرفها من خلال:

- العناصر الظاهرة منها كالطقوس والرموز والمراسيم... الخ
- مكوناتها غير المرئية من معتقدات، قيم، افتراضات وتصورات مشتركة بين العمال.
- الجمع بين المكونات الظاهرة وغير الظاهرة.

الاقتصادية للعلوم دمشق جامعة سورية، مجلة في العام القطاع في مؤسسات الملائمة التنظيمية الثقافة لخصائص مقترح : الفراج أسامة: نموذج I ، ص: 157. 2011 الأول، ، العدد 27 والقانونية، المجلد:

<sup>2</sup> : Yu, Y & Choi, Y: Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. The Social Science Journal (2014), p: 04.

<sup>3</sup> : الخفاجي نعمة عباس : مرجع سابق، ص: 22.

<sup>4</sup> : Cameron K S & Quinn R E : : Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass A Wiley Imprint, (2006), p: 17.

<sup>5</sup> -العالى والتعليم التربوية وزارة على تطبيقية دراسة الإلكترونية الإدارية تطبيق تفعيل في التنظيمية الثقافة : عبد عطية بحر، العاجز مصباح: دور<sup>5</sup> 2012، ص: 35. 2، العدد 20، المجلد والإدارية، الاقتصادية للدراسات الإسلامية الجامعة مجلة" غزة محافظات

- وظائفها وتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العمال وأداء المؤسسة.

وبالجمع بين وجهات النظر السابقة يمكن أن يقدم الطالب التعريف التالي للثقافة التنظيمية " مجموعة الافتراضات الأساسية، القيم، المعتقدات، وطرق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، يتفقون عليها بصفة رسمية أو غير رسمية، يتم تعليمها للأفراد الجدد، وتظهر في الطقوس والشعارات والمراسيم والإجراءات الموجودة في المؤسسة، تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحديد السلوك الملائم والمقبول، كما تشكل أيضا هوية المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات وتساعد على التكيف الداخلي والخارجي، واستقرار النظام ".

## 2. خصائص الثقافة التنظيمية:

مهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فإن هنالك مجموعة خصائص ترتبط بها وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

- ذات طبيعة تشاركية تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المؤسسة.\*
- تتضمن جانبين أساسيين هما: الجانب المعنوي والذي يتمثل في الافتراضات، القيم والمعتقدات ومعايير السلوك، والجانب المادي المتمثل في الظواهر الثقافية التي من خلالها يمكن فهم الجانب المعنوي للثقافة ونقلها.
- مكتسبة من خلال التعليم والتطبيع والتدريب.
- متفردة لكل مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- ثابتة نسبيا فهي تتطلب وقتا معتبرا لتشكيلها.
- تعتبر حوصلة لتزواج كل من خصائص الفرد في المؤسسة وثقافة المجتمع.
- وضوح الثقافة وقوتها تؤثر بشكل كبير في تطور المؤسسة وتحسين أدائها.

## المطلب الثالث: مكونات ومظاهر الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية جانبين أساسيين يتمثلان في المكونات غير الملموسة والمعنوية، ومظاهر مادية ومرئية.

### 1. مكونات الثقافة التنظيمية:

<sup>1</sup>: ماهر أحمد، عمر محمد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 28، العدد الثاني: أبريل 2012، ص: 271.

\*: تجدر الإشارة ان المؤسسة لا تملك ثقافة واحدة يجمع عليها الجميع بل هناك ثقافات فرعية وسيتم تفصيل ذلك في الصفحة: 26/25.

تشتمل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم، تتمثل هذه المكونات الأساسية في: القيم، المعتقدات، الأعراف والتوقعات التنظيمية.

### 1.1 القيم التنظيمية :

القيم التنظيمية هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب بين المرغوب وغير المرغوب، وبين ما هو موجود وما يجب أن يكون، بين المهم وغير المهم، أي تعمل كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنها تزود المسير برؤية عن اتجاهات الأفراد في المؤسسة<sup>1</sup>، يقصد بالقيم التنظيمية كذلك القيم في مكان العمل والمعايير العامة والمبادئ التي توجه سلوك أعضاء المؤسسة، فمثلا تتمتع شركة Société Générale بالقيم التالية:<sup>2</sup>

- الاحترافية: مما يزيد من ثقة الزبائن والمدعمة بالخبرة وتشارك الخبرات.
- روح العمل الجماعي.
- الإبداع: بالتنبؤ باحتياجات الزبائن وإيجاد منتجات وخدمات جديدة.
- ويمكن تقسيم القيم التنظيمية إلى نوعين:
- القيم النهائية (النتيجة) التي يسعى أعضاء التنظيم لتحقيقها كالجودة، التميز، النجاح.
- القيم الأدائية (الموجهة) فهي نمط مرغوب فيه للسلوك مثل: الجدية، الإبداع، العمل الجماعي.
- وبالتالي فالثقافة التنظيمية تشمل نتائج تريد المؤسسة تحقيقها، وأنماط سلوك تشجعها.<sup>3</sup>
- وتتنوع مصادر القيم بالنسبة للأفراد في:<sup>4</sup>
- التعاليم الدينية : باعتبار الدين مصدر رئيسي لقيم كثيرة، من أمثلة ذلك في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على الإتقان، قال صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " والحديث الشريف " من غشنا فليس منا" وحديث تحمل المسؤولية " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ".
- التنشئة الاجتماعية: فباختلاف المجتمع الذي نشأ فيه الفرد تختلف القيم المغروسة فيه.
- الخبرة السابقة.
- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

<sup>1</sup> : العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:312.

<sup>2</sup> : Devillard O & Rey D: culture d'entreprise : un actif stratégique, édition Dunod , Paris,2008, p:20.

<sup>3</sup> : Lunenburg F : Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, national forum of educational administration and supervision journal, volume 29, number 4, 2011 , p: 05.

<sup>4</sup> : القريوتي محمد: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص: 180.

وتتجسد أهمية هذه القيم في دورها الأساسي كمحدد للسلوك المرغوب إتباعه، وهوما يسمح بتصوير القرارات والسلوك والنشاطات الملائمة للمؤسسة، فالمؤسسة الناجحة يتشارك أعضاؤها القيم، التي تشكل هوية تنظيمية، تحسن الالتزام الاجتماعي، وتخفف الحاجة لاعتماد الرقابة الصارمة.

## 2.1 المعتقدات التنظيمية:

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.<sup>1</sup> إن المعتقدات الأساسية تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وتحدد نجاحهم، كما تساعدهم على إنجاز وتحقيق المعايير المحددة للأداء الفعال، وتتشكل لدى الأفراد وتتباين في حجمها أو درجة الالتزام بها من فرد لآخر.<sup>2</sup>

## 3.1 الأعراف التنظيمية:

تمثل الأعراف التنظيمية المعايير التي يلتزم بها العمال داخل المؤسسة، وغالبا غير مكتوبة وواجبة الإلتباع على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك الإلتزام بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المؤسسة،<sup>3</sup> وتلعب هذه الأعراف دوراً مهماً في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل مؤسسة لديها أسلوبها الخاص لوضع أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت.

## 4.1 التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة عمل الفرد داخل المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>4</sup>

## 2. مظاهر الثقافة التنظيمية:

لكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية (Manifestations) تساعد العمال على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير بين العمال، ويمكن تقسيمها إلى: مظاهر مادية ومظاهر سلوكية ولغوية.

## 1.2 المظاهر المادية:

<sup>1</sup> : السكرانة بلال، مرجع سابق، ص: 157.

<sup>2</sup> : الخفاجي رشا: دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الصراع دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في الشركات الصناعية في البصرة، مجلة الخليج العربي مجلد ( 36 ) العدد 3-4، 2008، ص: 169.

<sup>3</sup> : السكرانة بلال، نفس المرجع سابق، ص: 157.

<sup>4</sup> : نفس المرجع السابق، نفس الصفحة



تتمثل المظاهر المادية للثقافة التنظيمية في الأشياء المادية المحيطة بالأفراد في بيئة المؤسسة، ومن أهمها:

- التصميم المعماري للمباني والمكاتب ومساحاتها.
  - الشكل المغلق أو المفتوح للمكاتب.
  - طبيعة أماكن حفظ المعلومات والوثائق.
  - نوعية الأثاث المكتبي المستخدم في المؤسسة.
  - نوعية أجهزة وأدوات الاتصال المستخدمة.
  - طبيعة مواقف السيارات وأماكن استقبال الضيوف.
  - أنواع وقيمة التحف والمعلقات على الجدران داخل المؤسسة.
- يمكن لهذه الظواهر المادية أن تؤثر في سلوك العمال في المؤسسة بشعورهم بالأمان الوظيفي، الاتجاه لتكوين صداقات العمل، المرونة والقدرة على التكيف، الإستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية، الاستعداد للابتكار والمبادرة، والتمسك بالإجراءات،<sup>1</sup> إضافة الى خلق شعور الافتخار بالانتماء للمؤسسة.

## 2.2 المظاهر السلوكية واللغوية:

من أهم المظاهر السلوكية أو المسموعة التي تعكس قيم المؤسسة ما يلي:

### 1.2.2 الطقوس:

تشير الطقوس إلى النشاطات المتكررة في المؤسسة والتي لها معنى رمزي، تظهر وتعزز القيم الرئيسية للمؤسسة،<sup>2</sup> متجذرة في تاريخ المؤسسة وتخلق الشعور بالانتماء، الهوية المشتركة، وتعمل على تعليم القيم للعمال، فمثلا يعقد اجتماع بداية كل أسبوع في متاجر (Wal-Mart) لمناقشة المنتجات والممارسات الفعالة والاجراءات التي تتطلب تعديلا بالاعتماد على المبيعات الأسبوعية، مما أكسبها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها من خلال القيام بالتعديلات اللازمة في الوقت المناسب، وضمان مشاركة العمال وجعلهم أكثر التزاما ومسؤولية، وتوجيههم نحو الأداء الأفضل.<sup>3</sup>

### 2.2.2 المراسيم والاحتفالات:

تعتبر المراسيم والاحتفالات أكثر وضوحا، من الطقوس بكونها إجراءات مخططة لها من قبل الإدارة لصالح عمالها ومصممة لغرض مكافئة أو معاقبة العمال، ومن أمثلتها احتفال بمناسبات خاصة كنجاح

<sup>1</sup> : مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000، ص:141.

<sup>2</sup> : Robbins S & Judge. T: Organizational Behavior, Pearson education, 15<sup>th</sup> ed , 2013, p:524.

<sup>3</sup> : Schlender, B: Wal-Mart's \$288 billion meeting. Fortune, 151, 90-106; Wal around the world. (2001, December 8). Economist, 361, (2005, April 18).p: 56.

انطلاق منتوج جديد أو الاحتفال بمرور ربع قرن من النشاط... الخ، وتستعملها الكثير من المؤسسات لنشر وتعزيز القيم الرئيسية.

### 3.2.2 الأساطير، القصص والحكايات:

تعد الأساطير والقصص من وسائل الاتصال وترسيخ القيم ضمن المؤسسة حيث تشير إلى تاريخ المؤسسة ونجاحاتها،<sup>1</sup> فقد يقوم أفراد المؤسسة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المؤسسة أو نشأتها أو حضورها التاريخي، من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة، وتعتبر القصص من الطرق الفعالة التي تستعملها المؤسسات لتوصيل ثقافتها للأعضاء الجدد وأعضاء التنظيم، من خلال إبراز أحداث حرجة مرت بها المؤسسة وكيفية مواجهتها، أو جهد بطولي لأحد عمالها يصور قيم المؤسسة، مما يولد هوية ورابطة بين الفرد الجديد والمؤسسة من خلال تشارك قصص حول المؤسسة وقيمها، وتعتبر بذلك الأساطير والقصص آلية لتحفيز الأفراد نحو تبني سلوك معين في المؤسسة.

### 4.2.2 الأبطال :

الأفراد المميزين الذين تركوا بصمات واضحة في حياة المؤسسة، بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم وكفاءتهم المهنية يدخلون في أسطورة المؤسسة، ويصبحون رموزاً قيادية تغرس وتحرك قيم المؤسسة وتؤثر فيها جاعلة إياها قيماً يتقاسمها أفراد المؤسسة ككل،<sup>2</sup> معظم المؤسسات الناجحة لها أبطالها باعتبارهم المؤسسين كهنري فورد (Henry Ford) مؤسس (Ford)، والت ديزني (Walt Disney) مؤسس (Disney)، ماري كاي (Mary Kay) مؤسس (Mary Kay) للمواد التجميل، أو باعتبارهم قادوا المؤسسات في وضعيات حرجة أو حققوا نجاحات باهرة مثل توماس واطسون (Thomas Watson) في شركة (IBM)، سام والتون (Sam Walton) في متاجر (Wal-Mart).<sup>3</sup>

الدور الأساسي للأبطال هو نشر القيم الرئيسية، وتقديم الدور النموذجي المثالي، وتحديد معايير الأداء المحفزة والواجب تحقيقها من الآخرين.

### 5.2.2 اللغة:

اللغة وسيلة أخرى لتمييز ثقافة المؤسسات، فكل مؤسسة لها مختصراتها وألفاظها الخاصة، فكل مجموعة، مؤسسة، نشاط، قطاع... الخ المفردات الخاصة بها المناسبة.

<sup>1</sup> : عبداللطيف عبد اللطيف، جودة أحمد : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص: 127، 128.

<sup>2</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 128.

<sup>3</sup> : Lunenburg F: op- cit , p: 06

وتستعمل لغة المؤسسة لمساعدة العمال على الشعور بهوية معينة وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها، وتبين مدى قبولهم لها والحفاظ عليها.<sup>1</sup>

### 6.2.2 الطرائف والنكت:

يجري استخدام الطرائف والنكت كأساليب رمزية للتعبير عن العلاقات الجيدة وتخفيف بعض الصراعات بين العمال، وهي بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة، وتساعد على العمل الجماعي بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.

### 7.2.2 الرموز والشعارات:

الرموز والشعارات هي علامات تحمل المعلومات الثقافية المرتبطة بالقيم الأساسية للمؤسسة، وتساعد على الاتصال الداخلي والخارجي، كما تشمل الكلمات، الأشكال والصور التي تحمل معنى محدد ضمن ثقافة المؤسسة،<sup>2</sup> وتستخدم بعض المؤسسات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتقدتها، كما أن الشعارات تنقل معاني كاملة في جمل قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العمال وكذا من قبل زبائنها كشعارات شركة (TRT) الصينية في مجال صناعة الأدوية (الجودة هي الحياة والمسؤولية ثقيلة كجبل تاي).

"The quality is life, the responsibility is as weighty as mount Tai"

بالرغم من أن لا أحد يرى جهدك الحقيقي، فإله أعلم بصدقك وإخلاصك

"Although no one sees the effort, God knows the sincerity"<sup>3</sup>

تعمل الرموز أيضا كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة.

### القواعد والسياسات:

تضع المؤسسات قواعد وسياسات بشأن ما يجب عمله، فهي تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب التوافق معها، فالقواعد لتقرير السلوك المقبول وغير المقبول، تشير إلى قيم المؤسسة، أما سياسات المؤسسة حول قضايا مثل اتخاذ القرارات، الموارد البشرية، الجودة، الزبون.... الخ فهي تؤكد قيم المؤسسة مثلا سياسات التسعيرة على مستوى المؤسسة تبين مدى مركزيتها، كما أن تواجد أو غياب سياسات في قضايا حساسة مثل: العدالة الوظيفية، مراقبة موقع العمل، سياسات الباب المفتوح، التحرش الجنسي، المسؤولية الاجتماعية.... الخ، يوضح اهتمامات وتوجه ثقافة التنظيمية.

### المطلب الرابع: أهمية ووظائف الثقافة:

<sup>1</sup> : Robbins S & Judge T :op-cit , p :525.

<sup>2</sup> : شهناز فاضل: تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية)المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد 20، 2009، ص: 06 .

<sup>3</sup> : Yong . S & Lanjian C: Modern Oriental Corporate Culture - A Case Collection-,Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014,p: 04.

للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف، وأهمية بالغة للمؤسسة يمكن اختصارها فيما يلي:

### 1. أهميتها:

أشار كامبيرون وكوين (Cameron & Quinn) إلى أن معظم المؤسسات الناجحة في العقدين الماضيين في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي حققت معدلات مرتفعة من عائد على الأموال المستثمرة (\*ROI) مثل Southwest Airlines (21,775%)، Wal-Mart (19,807%) و Tyson Foods (18,118%)، Circuit City (16,410%)، Plenum Publishing (15,689%)، لا تمتلك العوامل الأساسية للقدرة على التنافس حسب نموذج بورتر (Porter) للمنافسة، كعوائق عالية لدخول المنافسين الجدد، عدم وجود منتجات بديلة لمنتجاتها، امتلاك حصة سوقية كبيرة، عدم امتلاك المشترين والمجهزين لقوة المساومة، ضعف المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى داخل الصناعة، والسبب الرئيسي يعود لامتلاكها لقيادة قوية تستطيع الترويج لاستراتيجية متميزة، وثقافة تنظيمية قوية واضحة للعمال تساعد على تجسيد تلك الاستراتيجيات بشكل متميز.<sup>1</sup>

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وزيادة مستوى كفاءة الأداء.<sup>2</sup>
- التأثير الإيجابي في مستوى رضا العمال،<sup>3</sup> حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، غير أن هذه العلاقة تعدّل (Moderated)، بالاختلافات الفردية للعاملين وعلى نحو عام فإن الرضا الوظيفي يكون عاليًا عندما تكون هناك ملائمة وانسجام بين الحاجات الفردية للعاملين والثقافة السائدة في المؤسسة، بمعنى أن الرضا الوظيفي يختلف باختلاف إدراك العمال لثقافة المؤسسة،<sup>4</sup> إضافة إلى اسهامها في زيادة الالتزام الوظيفي.<sup>5</sup>
- تأثيرها بأداء وسلوك العمال في مختلف المستويات التنظيمية، خاصة في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، وتعتبر بذلك الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات فالثقافة القوية تعزز من إشراك الأفراد، وتنمية قيم الإبداع،<sup>6</sup> والمعرفة والتغيير، وتمكين العمال وجعلهم يحضون بالاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة.<sup>1</sup>

\* ROI : Return on Investment معدل العائد على الأموال المستثمرة وبحسب كما يلي : النتيجة الصافية / الأموال المستثمرة

<sup>1</sup> : Cameron K S. & Quinn R. E : op-cit ,p:03 .

<sup>2</sup> : Olu O: organizational culture and performance: empirical evidence from Nigeria , journal of business systems, governance and ethics, vol5,n02 (2010) , p:05.

<sup>3</sup> : Dimitrios . B & al : The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Administrative Employees at a Public Hospital: The Case of General Hospital of Larissa , Journal of Health Management, 2014, 16(2) P: 218.

<sup>4</sup> : العريقي منصور محمد: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد 2، 2009، 143.

<sup>5</sup> : Simosi M & Xenikou. A : The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization, The International Journal of Human Resource Management, 21:10, (2010) p: 1599.

<sup>6</sup> : انظر كل من:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرًا فاعلاً، ومؤيدًا للإدارة، ومساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات إيجابية كالتفان في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- الثقافة التنظيمية تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في جذب العمال الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العمال الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تجلب العمال المبدعين.
- توفر الثقافة التنظيمية أداة رقابة، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب،<sup>2</sup> فمع التطورات التي تعرفها المجتمعات يصبح الأفراد أكثر مقاومة للرقابة الصارمة، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نظام رقابة أكثر مرونة وليونة (softer) يتمثل في الثقافة التنظيمية مكتملة للرقابة الرسمية.
- توفر الثقافة التنظيمية فهماً أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتبنى من سياسات،<sup>3</sup> مما يشكل ضغوطاً على عمال المؤسسة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطرق تتسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة.<sup>4</sup>
- حسب العديد من الباحثين تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في نقل المعرفة،<sup>5</sup> حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل،

- Kailash R.R & Srivastava B.L: The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness, Management and Labour Studies 38(3) 2013 p: 201–223 .
- Suellen J. & al : Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, Journal of Business Research 67 (2014) 1609–1621 .

- الزعبي حسين: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الادوية الأردنية، البصائر، المجلد 13 العدد 1، 2009  
1 : انظر كل من:

- عبداللطيف عبد اللطيف، جودة احمد : مرجع سابق، ص: 123.

- الخفاجي رشا : مرجع سابق، ص: 167.

2 : الفربوتي محمد: مرجع سابق، ص: 171.

3 : نفس المرجع، نفس الصفحة.

4 : عبد عطية بحر، العاجز مصباح: مرجع سابق، ص: 42.

5 : Lauzon N et al: La transmission intra organisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne, Savoirs, 2013/1 n° 31, p :11.

وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تخفيض معدل دوران العمل، حيث وجدت دراسة أجريت على مؤسسات رعاية الأطفال في نيويورك، أن المؤسسات ذات ثقافة قوية تتسم بأقل معدل دوران العمل<sup>2</sup>
  - تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة: فالمعايير السلوكية والقيم والتوقعات تعد المناخ الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وتجسيد فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات<sup>3</sup>.
- 2. وظائف الثقافة التنظيمية:**

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية في وظيفتين أساسيتين هما (Daft, 2001:58) :

- **إحداث التكامل والتنسيق الداخلي:** إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
  - **التكيف الخارجي مع البيئة:** إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالتعامل مع الزبائن، التجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم، التعامل مع المنافسين وطرائق التعامل معهم<sup>4</sup>، والتجاوب مع احتياجات أصحاب المصالح المختلفين، أوضح (Daft 2006) أن التأثير الكبير على الثقافة التنظيمية هو من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على امتلاكها لثقافة تمكنها من اتخاذ قرارات تتسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية، مما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لتطلعات أصحاب المصالح<sup>5</sup>.
- إن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح المؤسسات، بتأثيرها على: مستويات الأداء، الفعالية، الإبداع، رضا العمال ودرجة التزامهم، مدى تماسك الأعضاء، وتوجيه سلوكهم خاصة عند عدم وجود قواعد وتعليمات واضحة.

### 3. عيوب الثقافة التنظيمية:

رغم الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية إلا أنها يمكن أن تسبب بعض المشاكل في المؤسسة منها:

<sup>1</sup> : عابنة رائد، حاملة ماجد: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد9، العدد4، 2013، ص: 657.

<sup>2</sup> : MiSeung S : Do Organizational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies, British Journal of Social Work (2012) , p: 14.

<sup>3</sup> : ماهر أحمد، عمر محمد: مرجع سابق: ص: 271.

<sup>4</sup> : عبداللطيف عبد اللطيف، جودة احمد : مرجع سابق، ص: 124.

<sup>5</sup> : الخفاجي نعمة : مرجع سابق، ص: 25.

- **إعاقَة التغيير:** قد تشكل الثقافة التنظيمية عائقًا للتغيير في حالة كون القيم السائدة لا تتوافق مع متطلبات النجاح المستقبلي، خاصة في حالة كون المؤسسة تنشط في بيئة ديناميكية سريعة التغيير والثقافة الحالية لم تعد ملائمة مما يجعلها غير قادرة على الاستجابة للتغيرات،<sup>1</sup> فكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.
- **إعاقَة التنوع:** توظيف عمالة جديدة يختلفون عن الأغلبية من ناحية الجنس، العمر، العرق أو خصائص أخرى قد يخلق تناقضات وصراعات ثقافية، فالخصائص المتنوعة للمستقطبين الجدد قد تتلاشى أثناء محاولة هؤلاء الأفراد التكيف مع ثقافة المؤسسة، وبالتالي قد تصبح عبئًا يقضي على القوى المتميزة وتنوع الأفراد أو الأفكار.<sup>2</sup>
- **إعاقَة عمليات الاندماج أو الاستحواذ:** يرى الكثير من الباحثين أن مدى تطابق الثقافات التنظيمية من أهم عوامل نجاح عمليات الاندماج أو فشلها، وتنشأ العديد من المشاكل في عمليات الاندماج بسبب الاختلافات الأساسية بين العمال في الأفكار والسلوك والأنشطة، مما قد يعيق تجسيد الأهداف، وقد يصاحبه مقاومة العمال لعملية الاندماج.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: مقاييس وأنواع الثقافة التنظيمية

لدراسة الثقافة التنظيمية تستعمل طريقة تحديد نوع الثقافة السائدة أو طبيعة القيم الرئيسية السائدة في المؤسسة.

### المطلب الأول: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

سعى العديد من الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تحضى بالقبول والتطبيق، وأخذت تلك الإسهامات ألوانا مختلفة من حيث: الأبعاد، المستويات، والقيم المؤثرة على الأداء والتميز، من أهم هذه النماذج (المداخل) ما يلي:

#### 1. مدخل أوشي (William Ouchi):

يعتبر وليام أوشي من أوائل الباحثين الذين ركزوا بوضوح على تحليل ثقافات المؤسسات، وقد قام أوشي بتحليل الثقافة التنظيمية لثلاث مجموعات من المؤسسات الأمريكية التقليدية-المؤسسات اليابانية التقليدية-المؤسسات الأمريكية من نوع Z، واستطاع أوشي أن يحدد عدداً من الاختلافات الأساسية بين ثقافة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية، موضحة في الجدول الموالي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Robbins. S & Judge. T: op-cit: 518.

<sup>2</sup> : Idem.

<sup>3</sup> : Elissa . D & al : Changing Organizational Cultures, Administration in Social Work, 27:1, (2003) P: 73.

<sup>4</sup> : الخفاجي نعمة عباس: مرجع سابق، ص: 68.

## الجدول رقم 01: الاختلافات الأساسية بين المؤسسات الأمريكية واليابانية حسب Ouchi

| الخصائص والقيم الثقافية | التعبير عنها في الشركات اليابانية | التعبير عنها في الشركات الأمريكية من نوع z | التعبير عنها في الشركات الأمريكية التقليدية |
|-------------------------|-----------------------------------|--|---|
| الإلتزام نحو العمال     | التوظيف مدى الحياة                | التوظيف طويل المدى                         | التوظيف قصير الأجل                          |
| التقييم                 | بطيء وكيفي - نوعي -               | بطيء وكيفي                                 | سريع وكمي                                   |
| المسارات الوظيفية       | واسع جدا                          | متوسط                                      | ضيق   |
| الرقابة                 | ضمنية وغير رسمية                  | ضمنية وغير رسمية                           | رسمية واضحة                                 |
| اتخاذ القرار            | جماعي بالاتفاق                    | جماعي بالاتفاق                             | فردية                                       |
| المسؤولية               | جماعية                            | فردية                                      | فردية                                       |
| الاهتمام بالأفراد       | شمولي                             | شمولي                                      | ضيق ومحدود                                  |

المصدر: الخفاجي نعمة : ثقافة المنظمة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص:69.

القيم الثقافية المميزة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية حسب أوشي:

### 1.1 الإلتزام نحو العمال:

تتشارك المؤسسات اليابانية التقليدية والأمريكية من نوع z في القيمة الثقافية التي تؤكد على محاولة الاحتفاظ بالعمال، في المؤسسات اليابانية الوظيفة مدى الحياة، وفي المؤسسات الأمريكية من نوع z "وظيفة طويلة المدى"، فيما أوضح أوشي أن المؤسسات الأمريكية التقليدية ليس لها الإلتزام الثقافي نفسه تجاه العمال التوظيف قصير الأجل ومع ذلك فلا يزال هناك توقع ثقافي بأنه في حالة انخفاض جدي لنشاط المؤسسة بشكل يؤثر على دخلها، أوفي حال تغير ملكيتها أو الاندماج، فإنه قد تلجأ المؤسسة إلى تغيير وتسريح بعض القوى العاملة.

### 2.1 التقييم:

طول فترة تقييم العمال في المؤسسات اليابانية والأمريكية من نوع Z لاستخدام معلومات كمية وكيفية عن الأداء، وفي المؤسسات الأمريكية التقليدية يتم التقييم بصفة متكررة، باستعمال المقاييس الكمية للأداء، مما يشجع على التفكير قصير المدى بين العمال والمديرين.

### 3.1 المسارات الوظيفية :

يقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسة، ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية مما يؤدي إلى اكتساب العمال للخبرة في العديد من الوظائف المختلفة للعمل، مسارات الوظيفية في المؤسسات الأمريكية من نوع z تعد أضيق إلى حد ما، في حين تعرف المؤسسات الأمريكية التقليدية التخصص الوظيفي المطلق.



## 4.1 الرقابة:

الرقابة الرسمية من خلال القرارات الواضحة في شكل وصف الوظيفة، تحديد السلطة، القواعد والإجراءات المتعددة في المؤسسات الأمريكية التقليدية، في حين أن الرقابة تكون غير رسمية وضمنية وذاتية أكثر في طبيعتها، وتشتق من المعايير والقيم المشتركة للثقافة التنظيمية في المؤسسات اليابانية والأمريكية من النوع z .

## 5.1 اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية من النوع z جماعية وتعتمد على مبادئ الاشتراك الكامل في المعلومات والإجماع، في المقابل يعد صنع القرار الفردي الصبغة الأكثر انتشارا في المؤسسات الأمريكية التقليدية.

## 6.1 المسؤولية:

ترتبط المسؤولية بدرجة كبيرة بالجماعية مقابل الفردية في عملية اتخاذ القرار، أوضح أوشي أن في اليابان تدعم المعايير الثقافية القوية المسؤولية الجماعية، أي المجموعة ككل فضلا عن الفرد، تصبح مسؤولة عن القرارات.

## 7.1 الاهتمام بالأفراد:

في المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية من نوع z تكون القيمة الثقافية السائدة هي الاهتمام الشامل بالعمال والمديرين. يتجاوز الاهتمام بالفرد لمجرد كونه عامل أو مدير إلى الاهتمام بحياته الأسرية، هويته، معتقداته الشخصية، آماله وطموحاته، مخاوفه... الخ. في المقابل المؤسسات الأمريكية التقليدية الاهتمام بالأفراد ضيق ويركز فقط على مكان العمل.<sup>1</sup>

يتضح أن النموذج حاول إيجاد القيم المشتركة والمختلفة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، مع التركيز على الجوانب الداخلية وخاصة الاهتمام بالعامل مهمل البيئة الخارجية ونظرة المؤسسات في كلا البلدين إليها.

## 2. مدخل Peters & Waterman 1982 :

أسهم المستشاران بيتر وواترمان (Peters & Waterman) بنشر كتابهما (In search of Excellence) "البحث عن التميز" سنة 1982 بالتركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، فالمؤسسات التي

ميدانية دراسة - الجامعة الجزائرية اطارات لدى الذات وفعالية والولاء التنظيمي المهني بالضغط وعلاقتها التنظيمية : صحراوي وافية: الثقافة<sup>1</sup> والتنظيم، جامعة الجزائر 2013، 2، ص: 56-60. العمل النفس غير منشورة، علم دكتوراه ، أطروحة-سابقا الجزائر جامعة على

تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تنطلق من قيم ثقافية محددة تساهم في تميز الأداء، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

### جدول رقم 02: القيم الثقافية المحددة لتمييز الأداء حسب Peters & Waterman

| القيم                                  | أمثلة   |
|--|---|
| سرعة اتخاذ القرار                      | العمل على اتخاذ القرار ولو كانت المعلومات غير كاملة (أي سرعة اتخاذ القرار).   |
| التركيز على الزبون والتقرب منه         | الزبون أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات المؤسسة (المنتجات الحالية، ومصدر الأفكار عن المنتجات المستقبلية) التي توجه جهودها وأنشطتها نحوها.                          |
| الاستقلالية والمبادرة                  | (الإدارة الذاتية) من خلال تقسيم المؤسسة إلى وحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الابتكار والإبداع والمبادرة .  |
| الإنتاجية من خلال الأفراد              | (إدراك أن العمال أهم أصول المؤسسة)، مما يستوجب التعامل معهم باحترام ومنح الفرص بعدالة وموضوعية.   |
| الإدارة العملية                        | الاتصال المحكم والدقيق للإدارة العليا مع جميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية (المديرين ينبغي ألا يقوموا بالإدارة من وراء الأبواب المغلقة لمكاتبهم).                          |
| الالتزام بالخط الأصلي للنشاط           | تمتتع المؤسسة من دخول مجالات خارج ما تمتلكه من قدرات وخبرات.  |
| الهيكل التنظيمي، والإقلال من الإداريين | هياكل تنظيمية بسيطة مع مستويات إدارية محدودة، ومجموعات صغيرة نسبياً من العمال التابعين لموقع قيادي.   |
| صفات الانضباط والمرونة                 | امتلاك الإدارة مساحة من حرية التصرف تحت مظلة القيم الشائعة التي يعتنقها الأفراد في المؤسسة، والقيم التنظيمية المتعارف عليها في المؤسسة في غياب أو نقص القواعد والأنظمة والقوانين. |

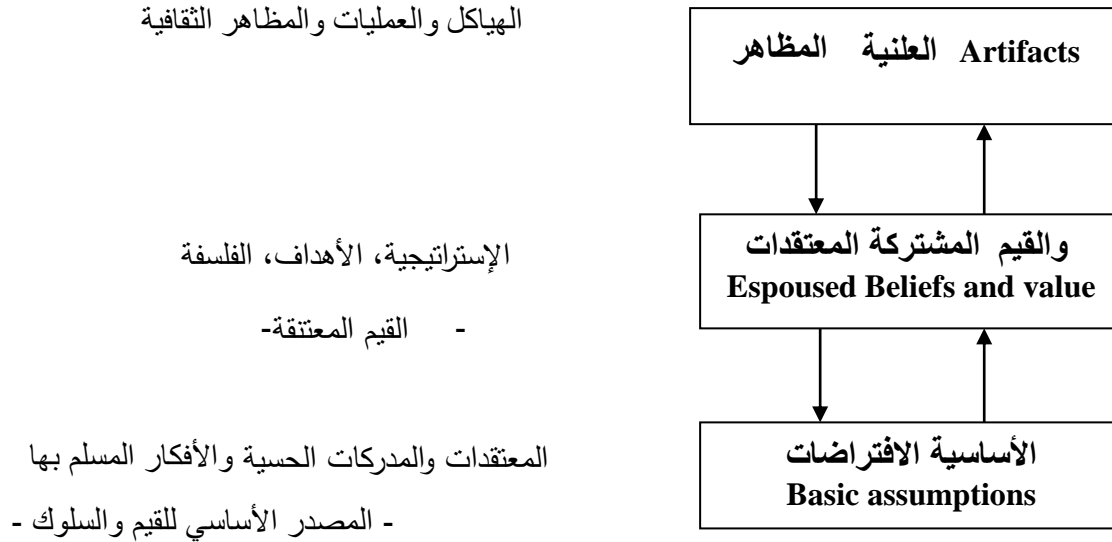
المصدر: الخفاجي نعمة: مصدر سابق، 71 - بتصرف-

يشير كل من بيتر وواترمان (Peters and Waterman) من خلال دراسة المؤسسات الأكثر نجاحاً في USA، إلى أن سيطرة، انتشار، تماسك، وترابط الثقافة في تلك المؤسسات يعتبر مفتاحاً أساسياً للنجاح، فالقيم المشتركة المعبرة عن جوهر الثقافة التنظيمية تمثل النقطة المحورية في نشاط المؤسسة، وهي مترابطة ومتكاملة في تفاعلاتها من أجل الإسهام في تحقيق الامتياز والتفوق للمؤسسة، في المقابل ركزا على أهم القيم في كل من البيئة الداخلية والخارجية المساهمة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء.

### 3. مدخل شاين (Schein):

حلل شاين الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي: مستوى ظاهر، وآخر تحت سطح المظاهر يحتوي القيم والمعتقدات، ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الأساسية، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 02: مستويات الثقافة التنظيمية حسب شاين (Schein)



**Source:** Schein Edgar. H: Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons, 3<sup>rd</sup> edition, 2004, p: 26.

اهتم هذا النموذج بتحديد المستويات المختلفة للثقافة التنظيمية المبينة في الشكل السابق

### 1.3 مستوى المظاهر العننية:

يمثل الواجهة الثقافية حيث تتضمن كل المظاهر المرئية، المسموعة، والتي يمكن الإحساس بها خاصة عند ملاقاته أو التعرف على ثقافة أخرى، وتضم كل من التصميم الداخلي، اللغة، التكنولوجيا، المنتجات، مظهر العمال، أسلوب الحوار، الأساطير والقصص الخاصة بالمؤسسة، الطقوس، المراسيم، اللوائح التنظيمية والإجراءات التي تمنح بعض السلوكيات صبغة الروتين.

هذا المستوى يتميز بسهولة الملاحظة ولكن من الصعب جدا تحليله وفك رموزه، وذلك لأن نفس المظاهر فيه قد تعني أشياء مختلفة في مؤسسات وبيئات مختلفة، فمثلا يذكر شاين أن كل من المصريين القدامى وشعوب المايا بنوا الأهرامات، ولكن معناها وماهيتها يختلفان في كل حضارة، فعند المايا تمثل قبوراً وعند الفراعنة إضافة إلى كونها قبور فهي معابد كذلك.

إضافة إلى أن تفسير المظاهر العننية قد يعتمد بشكل كبير على إدراك وخبرة الباحث، فمثلا في المتسمة بكثرة الإجراءات الرسمية قد تعتبر منخفضة الكفاءة والإبداع، لأن التنظيم الرسمي يدل كثيراً على

البيروقراطية الإدارية، في حين المؤسسة التي تمتاز بالمرونة والتنظيم الغير رسمي قد تفسر عند البعض بكونها تتصف بالتساهل وعدم أداء المهام.<sup>1</sup>

يعتبر هذا المستوي أيسر مستوى من مستويات الثقافة التنظيمية الثلاثة في التغيير وأسرعها أيضا، إذ بتغيير المظاهر العلنية قد تتغير بعض سمات الثقافة التنظيمية.

إن فهم واستيعاب هذا المستوى للثقافة التنظيمية يؤدي إلى محاولة فهم القواعد والمعايير التي تعتبر دليلا لسلوك أعضاء التنظيم، مما يقود لتحليل المستوى القادم من الثقافة - المعتقدات والقيم المشتركة - .

### 2.3 مستوى المعتقدات والقيم المشتركة:

إن القيم المعتقدة التي تمثل القيم والمعايير المفضلة والمرغوبة من قبل المؤسسة، تصبح بتبنيها استراتيجيات وأهداف وفلسفات، ومصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة.<sup>2</sup>

إن إدراك القيم يساعد على فهم كيفية عمل المؤسسات، كما يعتمد العمال عليها للتصرف في مواقف الغموض وعدم التأكد والتي تختفي فيها القواعد أو لا تتواجد، كما يمكن من خلالها التنبؤ بسلوك العمال والتحكم فيهم.<sup>3</sup>

إن القيم والمعتقدات التي يمكن تأكيدها بشكل تجريبي وبواقع ميداني والتي يمكن أن تواصل بمصادقية في حل المشاكل هي التي تتحول إلى افتراضات عن طريق ما يسميه شاين بالتصديق الاجتماعي (Social Validation)، بتأكيد هذه القيم من خلال التجربة الاجتماعية المشتركة للمجموعة، ما يحولها إلى مسلمات.<sup>4</sup>

### 3.3 مستوى الافتراضات الأساسية:

الافتراضات الأساسية للثقافة التنظيمية التي تعنى بالعقل الباطن: الاعتقادات، التصورات، الأفكار، والمشاعر التي تمثل المستوى الأعمق للثقافة وتعتبر مصدر القيم والأفعال.

<sup>1</sup>: Schein E: Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons, 3<sup>rd</sup> edition, 2004, p: 26-27.

<sup>2</sup>: العطوي عامر، الشيباني الهام: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص: 42.

<sup>3</sup> التسيير وعلوم الاقتصادية العلوم كلية الجامعية حالة في المؤسسات الأداء لتحسين الشاملة الجودة وإدارة التنظيمية الثقافة كريمة: تكامل : ربحي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص: 28 - البليلة جامعة

<sup>4</sup>: Schein E : Organizational Culture and Leadership: op- cit p:29.

وتعكس هذه الافتراضات الاعتقادات العميقة جدا التي ترتبط من الناحية التاريخية بتأسيس المؤسسة وتتصف بصعوبة تغييرها.<sup>1</sup>

وتعتبر الافتراضات تلك المسلمات في المؤسسة، التي أصبحت مسلما بها لدرجة أنه لا يوجد مجال للجدال أو الخلاف عليها، وتتبع حتى بدون وعي، وعليه فإن أي محاولة لتغيير الافتراضات الأساسية أو الاعتراض عليها سوف تواجه بالمقاومة الشديدة، بل إن الفرد من الممكن أن يلجأ إلي تشويه الحقائق من أجل جعلها متلائمة مع الافتراضات الأساسية السائدة لديه.

في حالة تغيير الافتراضات الأساسية على الرغم من صعوبة ذلك، فمن شأنه أن يحدث تغييرات عميقة في المؤسسة وفي المستويات الأخرى من الثقافة التنظيمية، كما أن هذا التغيير طويل الأمد.<sup>2</sup> وتتعلق هذه الافتراضات بمجالات منها:<sup>3</sup>

- افتراضات حول التكيف الخارجي من خلال مشاركة افتراضات حول الاستراتيجية ومهمة المؤسسة، الأهداف وطريقة تحقيقها، قياس النتائج، واستراتيجيات العلاج والتغيير.
- افتراضات حول التكامل الداخلي: وتخص نظام الاتصال، هوية المجموعة، توزيع القوة والسلطة، تطوير قواعد للعلاقات الإنسانية، ونظام التحفيز.
- إضافة إلى افتراضات حول الوقت وأهميته، والمكان، وطبيعة الأفراد.

ويختلف مستوى الافتراضات عن مستوى القيم، باعتبار أن القيم تكون معلنة، ويدركها الجميع (وأعون بها)، كما أنها تشير إلي أنماط السلوك التي يفترض إتباعها، أما الافتراضات فتكون في العقل الباطني (اللاوعي) لدى الأفراد بالمؤسسة، وهي تعبر عن السلوك المتبع فعليا وليس المبتغى إتباعه مثل القيم المرغوب فيها، ويجب التأكيد علي أن المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية التي أشار إليها شاين ليست منفصلة عن بعضها وإنما مرتبطة ببعضها.

ويختلف نموذج شاين (Schein) عن سابقه لتركيزه على مستويات الثقافة في المؤسسة بدون ربطها بالأداء أو مقارنتها مع مؤسسات أخرى، كما يلاحظ أن قوة الثقافة التنظيمية تتولد من حقيقة مشاركة هذه الافتراضات، حيث يكون الأفراد أكثر ارتياحا عند تعاملهم مع آخرين يشاطرونهم نفس الافتراضات، وأن الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الأداء هي تلك التي يسودها الانسجام والتوافق في جميع المستويات.

#### 4. مدخل هوفستيد (Hofstede):

شخصت دراسة هوفستيد ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية \* اعتماداً على المنظور الثقافي، حيث تتباين النظم والممارسات الإدارية وتختلف بناءً على تباين الثقافات، وكل نموذج إداري يتأثر بالثقافة الوطنية التي تنتمي إليها كل مؤسسة.

<sup>1</sup>: العطوي عامر، الشيباني الهام: المرجع السابق، ص: 43.

<sup>2</sup>: ريجي كريمة: مرجع سابق، ص: 29.

<sup>3</sup>: Schein E : Organizational Culture and Leadership: op- cit p:34,35.

ويرى هوفستيد بأن الثقافة هي نتاج البرمجة الذهنية، فأفراد المجتمع لهم طريقة تفكير مختلفة،<sup>1</sup> مما يجعل المجتمعات مختلفة.

وحسب هوفستيد المجموعات البشرية - المجتمعات - تفكر، تشعر، وتتصرف بطرق مختلفة عن بعضها البعض، وفيما يلي العناصر والسمات الثقافية الوطنية ذات التأثير في ثقافة المؤسسة:

#### 1.4 التفاوت في توزيع القوة والسلطة:

يوجد قبول في المجتمعات والمؤسسات بوجود فوارق في مستوى القوة والسلطة والصلاحيات لكن بدرجات مختلفة، وينعكس ذلك على سياسات عدم المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في (الصلاحيات، السلطات، الامتيازات) ومدى تقبل ذلك.<sup>2</sup>

تتميز المجتمعات صاحبة القيمة المنخفضة لمؤشر التفاوت في توزيع القوة والسلطة فيها بتبعية محدودة للمرؤوسين اتجاه رؤسائهم، ويفضل فيها النمط الإستشاري في إتخاذ القرار، أما مصدر السلطة فيها فيتمثل في: الكفاءات، الشرعية، كما يظهر المسيرين فيها أقل مستوى ممكن من القوة والتسلط، وبالمقابل في المجتمعات التي يرتفع فيها قيمة هذا المؤشر، تكون للمرؤوسين تبعية وطاعة عمياء لأوامر رؤسائهم سواءً فضلوا هذه التبعية أو رفضوها، وتتميز هذه الحالة كذلك بفجوة في العلاقات بين العمال لعدم وجود فرص التقارب أو إمكانية معارضة رؤسائهم مباشرة، مما يؤدي إلى وجود صراع خفي، طبيعة السلطة فيها فهي سلطة الإخضاع، الإجبار ورسمية المصدر.<sup>3</sup>

#### 2.4 تجنب عدم التأكد:

ينتج تجنب عدم التأكد عن قدرة تعامل الأفراد مع المستقبل والمواقف الغامضة وقبول المجتمع لحالة عدم التأكد وتحمل الأخطار، وي طرح بهذا الخصوص تساؤل: هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد؟ أو يميلون لتجنبها من خلال المزيد من الاعتماد على قواعد العمل الرسمية والأنظمة بدرجة أعلى.<sup>4</sup>

- ولتفادي الأخطار وتجنب حالات عدم التأكد والبحث عن الاستقرار، تلجأ المجتمعات والأفراد إلى:
- تكنولوجيا تؤمن وتحمي العمل وتقي من الأخطار الطبيعية.
  - إنشاء نظام قانوني (القوانين والقواعد).
  - الدين والإيديولوجيات بمفهومها الواسع الذي يسمح بتحمل مستويات مقبولة من عدم التأكد.

\* : قام بدراسة كبيرة في مؤسسة IBM بين 1967-1970 ودراسة وأخرى بين 1971-1973 لفروع هذه المؤسسة في أكثر من 72 بلد مما سمح بجمع أكثر من 116000 استبيان.

<sup>1</sup>: Hofstede G & al: Cultures and Organizations, software of the mind ,Mc Graw Hill companies,2010,p: 18.

<sup>2</sup> : Matusitz J & Musambira G: Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Technology: Analyzing Hofstede's Dimensions and Human Development Indicators, Journal of Technology in Human Services, 31:1, (2013), P:45.

<sup>3</sup> : Hofstede G & al : op-cit ,p: 21.

<sup>4</sup> :ibid, p: 25.

### 3.4 الفردية والجماعية:

تتوقف العلاقة بين الفرد والمجموعة على مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم، وهذا يرجع إلى الثقافة العامة لكل دولة، ففي المجتمعات الفردية نظرة الأفراد وتركيزهم ينصبان على الاستقلالية وتحقيق الذات، وذلك في ظل نظام اتصال منخفض ومباشر، عكس المجتمعات الجماعية أين يستمد الأفراد هوياتهم من النظام الاجتماعي الذي ينتمون إليه وفي ظل نظام اتصال مرتفع وغير مباشر، فمثلا البيع في هذه المجتمعات يتطلب بناء علاقة طيبة ووثيقة بين أطراف الصفقة قبل إجرائها،<sup>1</sup> إضافة إلى أن الثقافة الجماعية تتوقع فيها المجموعة ولاءً دائماً لأفرادها بسبب الحماية التي تقدمها لهم، وفي ربطها بالقضايا الأخلاقية أشار لوثر ولوثر (Luthar & Luthar) إلى أن المجتمعات الفردية مثل المجتمع الأمريكي هي الأكثر انتهاكاً للقضايا الأخلاقية ( التحرش الجنسي مثلا ) مقارنة بالمجتمعات الجماعية كدول أمريكا اللاتينية.<sup>2</sup>

### 4.4 الذكورية والأنثوية:

تشير سمة الذكورية والأنثوية إلى الأدوار المختلفة للرجل والمرأة في المجتمع، ومدى توفر فرص التعامل العادل بين الجنسين.

ومدى أهمية خصائص الذكورية أو الأنثوية في تقييم مظاهر مثل الانجاز، امتلاك الثروة، الاهتمام بالآخرين، الدعم الاجتماعي ونوعية الحياة. فالمجتمعات الأنثوية يمنح التنظيم النساء أدواراً أكبر في الإدارة العليا، أما المجتمعات الذكورية "الصرامة" لا تمنح النساء تلك الأدوار، وفي هذا الصدد نلاحظ إجراءات الدول التي تشجع على التساوي بين الرجل والمرأة مثلاً كوريا الجنوبية خاصة في العقدين الأخيرين مما أدى إلى ارتفاع ملحوظ في عدد العاملات في القطاع العام من 16,8% سنة 1978 إلى 38% سنة 2005.<sup>3</sup>

### 5.4 النظرة للوقت ( المدى القصير - المدى البعيد):

مدى اهتمام وتركيز المجتمع ومؤسساته على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة المدى،<sup>4</sup> تحدد أهمية المستقبل بالنسبة للأفراد مقارنة بالحاضر والماضي، من خلال وجهة نظر أفراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل الأجل وتقبلهم للتغيير، أم التركيز على الجانب قصير الأجل من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي وعدم تقبل التغيير.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> : Mooij M & Hofstede G: The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research, International Journal of Advertising, 29(1), 2010, p: 89

<sup>2</sup> Luthar V.K & Luthar K: Using Hofstede's cultural dimensions to explain sexually harassing behaviors in an international context , The International Journal of Human Resource Management, 13:2, (2002) p:273

<sup>3</sup> : Sangmook K: Les politiques en faveur des femmes et de la famille au sein de l'administration coréenne, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008/3 Vol. 74, p. 494.

<sup>4</sup> : الخفاجي نعمة العباس: مرجع سابق، ص: 65.

<sup>5</sup> : Mooij M & Hofstede G: op-cit, p: 90.

والجدول الموالي يمثل نتائج وترتيب الدول حسب هوفستيد (Hofstede) فيما يتعلق بأبعاد الثقافة الوطنية.  
جدول رقم 03: أبعاد الثقافة الوطنية حسب هوفستيد لـ 76 بلد ومنطقة \*

| المؤشر المنخفض    | المؤشر المرتفع |                 | الرتبة   | قيمة مؤشر المغرب/ الجزائر | البعد      |                            |
|-------------------|----------------|-----------------|----------|---------------------------|------------|----------------------------|
|                   | القيمة         | البلد           |          |                           |            | القيمة                     |
| الكيان الصهيوني   | 13             | ماليزيا         | 104      | 22                        | 70المغرب   | التفاوت في توزيع القوة     |
| استراليا          | 11             | سلوفاكيا        | 104      |                           |            |                            |
| الإكوادور         | 8              | USA             | 91       | 35                        | 46المغرب   | الفردية والجماعية          |
| قواتي مالا        | 6              | استراليا        | 90       |                           |            |                            |
| السويد - الدنمرك  |                | اليونان         | 112      | 40                        | 68المغرب   | تجنب عدم التأكد            |
| جمايكا - سنغافورة |                | البرتغال        | 104      |                           |            |                            |
| النرويج           | 8              | سلوفاكيا        | 110      | 31                        | 35المغرب   | الذكورية والأنثوية         |
| السويد            | 5              | اليابان         | 95       |                           |            |                            |
| مصر               | 07             | كوريا الجنوبية  | 100      | 69                        | 26 الجزائر | نظرة للوقت                 |
| غانا              | 04             | اليابان - الصين | 88<br>87 |                           |            | المدى القصير- المدى البعيد |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على:

Hofstede G & al: Cultures and Organizations, software of the mind ,Mc Graw Hill companies: Op-cit.

ورد في الجدول السابق ترتيب الدول حسب القيمة المرتفعة والمنخفضة لكل مؤشر لأبعاد الثقافة الوطنية، كما يلي:

- الدول الأكثر أنثوية حسب هوفستيد كانت السويد، النرويج، الدنمارك، فيما كانت المجتمعات العربية من الدول الذكورية وعلى سبيل المثال المغرب المرتبة 35.
- اليونان والبرتغال الدول الأكثر تجنباً لعدم التأكد فيما كانت الدول الإسكندنافية (السويد والدنمارك) من الدول الأقل تجنباً لعدم التأكد، في حين تعتبر المغرب من الدول ذات المراقبة القوية لعدم التأكد بقيمة المؤشر 68 ومرتبة 40 من 76 بلد.
- معظم الدول الآسيوية خاصة ماليزيا، ودول أوروبا الشرقية كسلوفاكيا، وكذلك الدول العربية تتميز بتباعد وفجوة في السلطة وهذا ما تدل عليه قيمة مؤشر المغرب عكس الكيان الصهيوني واستراليا، ألمانيا والدول الإسكندنافية التي تتميز بعدم وجود فجوة كبيرة في السلطة.
- العلاقة القوية لثروة البلدان وتقدمها مع الثقافة الفردية من جهة، وللعلاقة الضعيفة للموقع الجغرافي القريب من خط الاستواء مع الثقافة الجماعية،<sup>1</sup> فمثلا USA واستراليا وكندا من أعلى البلدان في مؤشر الفردية، بينما الدول الإفريقية وأمريكا الجنوبية من الدول الأكثر جماعية

\* في هذه الدراسة هناك مجموعة الدول العربية التي ضمت كل من: مصر، الإمارات العربية، العراق، السعودي، لبنان، ليبيا، العراق هذه الدول بمسمى الدول العربية، والمغرب . واختار الباحث المغرب كأحسن مثال لتقاربها مع الجزائر .

<sup>1</sup> : Hofstede & al : Cultures and Organizations, software of the mind ,Mc Graw Hill companies, op-cit: p: 131.



كالإكوادور وقواتيمالا، أما الدول العربية فتتميز بمستوى جماعية متوسط برتبة 41 ومنها المغرب بمستوى أقل من باقي الدول العربية برتبة 35 .

- اعتمد هوفستيد في قياس بعد النظرة للوقت على دراسات (Misho Minkov) التي نشرت في 2007 من خلال بحثه (المسح العالمي للقيم) "World Values Survey(WVS)", كما اعتمد هوفستيد على قاعدة بيانات كبيرة ضمت 93 بلدا لفترة تمتد من 1994 إلى غاية 2008. حيث كانت الدول الآسيوية: كوريا، الصين، اليابان في طليعة الدول الأكثر توجها للمدى الطويل، فيما كانت USA\* أستراليا، كندا، والدول العربية والإفريقية في أسفل الترتيب، فالجزائر كانت في الرتبة 39 من 69 بلدا.

ويرى هوفستيد (Hofstede) أن بعدي تفاوت السلطة وتجنب عدم التأكد يصفان الخصائص التنظيمية، في المقابل بعدي: الفردية والجماعية، والذكورة والأنوثة يصفان الخصائص الفردية.<sup>1</sup> وبالرغم من قبول الدراسة واستعمالها الواسع إلا أنها لقيت العديد من الانتقادات، ومن ذلك نسب خصائص اللين والديمقراطية للدول الغربية، وخاصة الأنجلوساكسونية منها، بينما ينسب القيم الصلبة والمتسلطة لدول آسيا وإفريقيا، إضافة إلى العيب المنهجي والعلمي للاستبيان.<sup>2</sup>

## 6 نموذج GLOBE:

نموذج (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) بنى على نتائج بحث هدف الى معرفة تأثير المتغيرات الثقافية في كل من القيادة الادارية، المنافسة وسلوك المؤسسات، بدأت الدراسة سنة 1993، وجمع (House et al) أكثر من 17370 إستبيان في أكثر من 62 بلد، حيث وضع تسعة أبعاد للثقافة:<sup>3</sup>

- الجماعية: درجة ممارسة وتشجيع العمل الجماعي.
- الانتماء: درجة الولاء ومدى فخر واعتزاز الفرد بتماسك المجموعة.
- تفاوت السلطة.
- تجنب عدم التأكد: درجة اعتماد المعايير، القواعد، والإجراءات لتخفيف تقلبات المستقبل.
- أهمية الجنس: درجة تقليل عدم المساواة بين الجنسين.
- الإصرار: درجة حماسة الأفراد وعدوانيتهم في علاقاتهم مع الآخرين.

\* : هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة Ouchi في مجال التقييم بحيث تركز المؤسسات الامريكية على الاداء القصير المدى بخلاف المؤسسات اليابانية التي تعتمد على التقييم الطويل المدى لاستعمالها مؤشرات كمية ونوعية .

<sup>1</sup> : Sabri. H. M: Socio-Cultural Values and Organizational Culture, Journal of Transnational Management Development, 9:2-3, (2004) p:127.

<sup>2</sup> : Livian Y.F :pour finir avec Hofstede renouveler les recherches en management interculturel , communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI Paris 26-27 mai 2011,p: 05.

<sup>3</sup> : House et al: Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications, 2004. Cited in : Jennifer Bellot: Defining and Assessing Organizational Culture, Thomas Jefferson University, 2011,p: 8 .

- الاهتمام بالأفراد: درجة تشجيع الأفراد على إنشاء علاقات طيبة مع بعضهم البعض.
  - الاهتمام بالمستقبل: سلوك الأفراد ونظرتهم للمستقبل
  - التوجه نحو الأداء: درجة تشجيع ومكافأة الأعضاء على تطوير وتميز الأداء.
- والملاحظ أن خمسة أبعاد منها مشابهة لأبعاد دراسة هوفستيد (Hofstede) والاضافة الحقيقة لهذا النموذج ( فهي قيم على مستوى الثقافة الوطنية أو التنظيمية) تتعلق بمدى اهتمام المؤسسة أو المجموعة بالأداء، بالأفراد، الاصرار، وبدرجة الافتخار بالانتماء للمؤسسة.

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة

حاولت العديد من الدراسات تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، ولقد أعطت مسميات مختلفة لأنواع الثقافات التنظيمية وهذا راجع إلى وجهة نظر كل باحث ومجال اهتمامه وتركيزه. ويرجع تعدد هذه المحاولات إلى الأهمية الكبيرة التي أعطتها الكثير من الدراسات لأهمية تشخيص وقياس الثقافة كعامل من العوامل الرئيسة للنجاح، ويمكن تصنيف الثقافة التنظيمية وفق عدة معايير منها:

### 1. من حيث شمولية الثقافة:

تقسم الثقافة التنظيمية إلى:

#### 1.1 الثقافة السائدة :

الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

#### 2.1 الثقافة الجزئية :

الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العمال، قد تكون على مستوى مصالح، أقسام المؤسسة، وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

### 2. من حيث مدى قوة الثقافة:

عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:<sup>1</sup>

- الإجماع ( consensus ) أو مدى مشاطرة نفس القيم في المؤسسة بين أعضائها.
- الشدة ( intensity ) وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المؤسسة بالقيم.

### 1.2 الثقافة القوية :

المقصود بثقافة القوية أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المؤسسة، وتتواجد بالمؤسسة عندما يكون هناك اتفاق وإجماع كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها

<sup>1</sup> : حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط2، 2010، ص: 265.

مع بعضها، كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات،<sup>1</sup> مما يولد درجة عالية من الالتزام لدى العمال، وولاء تنظيميا واجماعا وتوافقا بما يخفض معدل دوران العمل.<sup>2</sup>

فالمؤسسة صاحبة الثقافة القوية بين أعضائها تتميز بمستوى أداء وفاعلية عالية، إذ تساعد الثقافة القوية المؤسسة في توجيه طاقاتها إلى سلوك إيجابي منتج للقيمة، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات زبائنها ومطالب أصحاب المصالح، مما يساعد على إدارة عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>3</sup>

## 2.2 الثقافة الضعيفة :

تتميز الثقافة الضعيفة باتفاق منخفض وتمسك أقل من أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، إن تأثيرها ضئيل في أداء المؤسسة وفعاليتها،<sup>4</sup> وفي الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات مؤسساتهم، مما يخفض مستويات الأداء.<sup>5</sup>

## 3. التصنيف من حيث أنماط الثقافة:

قدم الباحثون أنماط عديدة للثقافة التنظيمية، نحاول ذكر أهمها:

### 1.3 نموذج هاندي HANDY :

اقترح هاندي (HANDY) نموذج بسيط لأنواع الثقافة تتلخص في أربع أنواع يبينها الجدول التالي.

<sup>1</sup> : عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة احمد: مرجع سابق، ص: 124.



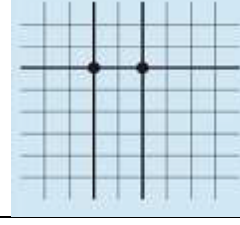
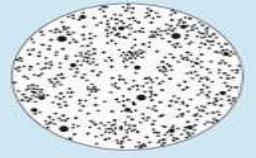
<sup>2</sup> : Robbins S & Judge T: op-cit, p: 515.

<sup>3</sup> : محمد أبو بكر، مرجع سابق، 2005، 412.

<sup>4</sup> : عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة احمد: المرجع السابق، ص: 124.

<sup>5</sup> : Robbins S & Judge T: op-cit, p:512.

## جدول رقم 04: أنواع الثقافة التنظيمية حسب HANDY

| نوع الثقافة                   | الشكل التوضيحي   | معناها  |
|-------------------------------|--|---|
| ثقافة النفوذ<br>Power culture |    | نجدها غالبا في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي ومتسلط، حيث أن الهيكل يشبه شبكة العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف الشبكة، ما يدل على أن المركز، الطاعة والرقابة تعطى قيمة عالية، ولكن بمستوى اقل من البيروقراطية والقواعد، وتتأقلم هذه المؤسسات بسرعة مع المستجدات لكون مركز اتخاذ القرار قريب من مركز الشبكة. وتتواجد هذه الثقافة في المؤسسات الصغيرة، والأحزاب السياسية، ولكن غالبا ما تضمحل بنمو المؤسسة. |
| ثقافة الدور<br>Role culture   |    | تجسيدها في شكل معبد يوناني حيث تعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة، وقمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعتبر النموذج الكلاسيكي البيروقراطي للمنظمة، حيث الإجراءات والقواعد هي الأكثر أهمية في هذه الثقافة التي غالبا ما تنتشر في مؤسسات القطاع العام.   |
| ثقافة المهمة<br>Task culture  |   | تمثل على شكل شبكة أو مصفوفة، وهذا النوع يعتمد على الصلة الوثيقة بين الأقسام والوظائف وعلى الانسجام وروح المجموعة لتحسين الكفاءة، ومساعدة الأفراد على التكامل مع أهداف المنظمة. هذه الثقافة تتواجد غالبا في المنظمات التي تعمل بصيغة المشاريع أو التنظيم المصفوفي .  |
| ثقافة الفرد<br>Person culture |  | الفرد هو النقطة الجوهرية لهذا النوع من الثقافة التنظيمية التي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على وجود استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، وتتواجد غالبا في التعاونيات المهنية، ومكاتب الاستشارات والخبرة.  |

Source: Faizatul Akmar :Development of a framework for partnering through aligning organizational cultures in the Malaysian construction industry, doctoral thesis in Philosophy The University of Salford , Salford, UK May 2013, p: 79

نموذج HANDY يصف الأنواع الأربعة من خلال العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، واستعمل هذا النموذج للربط بين الثقافة ونوع التنظيم، فمثلا ثقافة الدور والمهمة تعكسان بوضوح التنظيم الهرمي والمصفوفي على التوالي.

### 2.3 تقسيم والاش (Wallach) (1983):

صنف والاش الثقافة التنظيمية على أساس الاتجاه العام الذي تنميه الثقافة كالاتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباينة رائد، حاملة ماجد: مرجع سابق، ص: 656.

- **ثقافة بيروقراطية:** التركيز على إتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، كما يتم فيها التنسيق بين الوحدات من خلال تسلسل السلطة بصورة هرمية.
- **ثقافة إبداعية:** تتركز هذه الثقافة في المؤسسات التي تعتمد المخاطرة وخلق جو عمل مبدع وتشتمل على المجازفة كونها خلاقة وذات تحدي.
- **ثقافة داعمة:** تتسم هذه الثقافة بالتفاعل والتماسك ومن ذلك العمل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية في العمل.

### 3.3 تقسيم فون وماك شان (Mcshane & Von) (2005):

قسم الثقافة التنظيمية إلى:<sup>1</sup>

- **ثقافة الأداء:** تقيّم وتثمن كلا من الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة.
- **ثقافة العلاقات:** تعطي أهمية كبيرة لقيم التعاون، وتركز على الاتصالات المفتوحة، والعدالة، والعمل الجماعي، ومشاركة الجميع للحياة داخل التنظيم.
- **ثقافة الرقابة:** تهتم كثيرا بدور المديرين القدامى في المؤسسة وتعطيهم الأولوية، مستهدفة جعل العمال جميعا تحت السيطرة .
- **ثقافة الاستجابة:** تعطي أهمية عالية للتعايش مع البيئة الخارجية، وذلك للبقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من الفرص الجديدة.

### 4.3 تقسيم دافت (Daft) 2005:

يُميز نموذج دافت بين أربع أنواع للثقافة التنظيمية وهي:<sup>2</sup>

- **الثقافة التكيفية:** الثقافة المتمسمة بقدرة التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المؤسسة.
- **ثقافة الإنجاز:** ثقافة موجهة بالنتائج وبتثمين المنافسة والمبادرة الشخصية والإنجاز.
- **ثقافة الاهتمام ومشاركة العمال:** الثقافة التي تعطي قيمة كبيرة لحاجات العمال وإشباعها، وكذا لقيم التعاون والمساواة.
- **ثقافة الاتساق:** وهي الثقافة التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الأعمال.

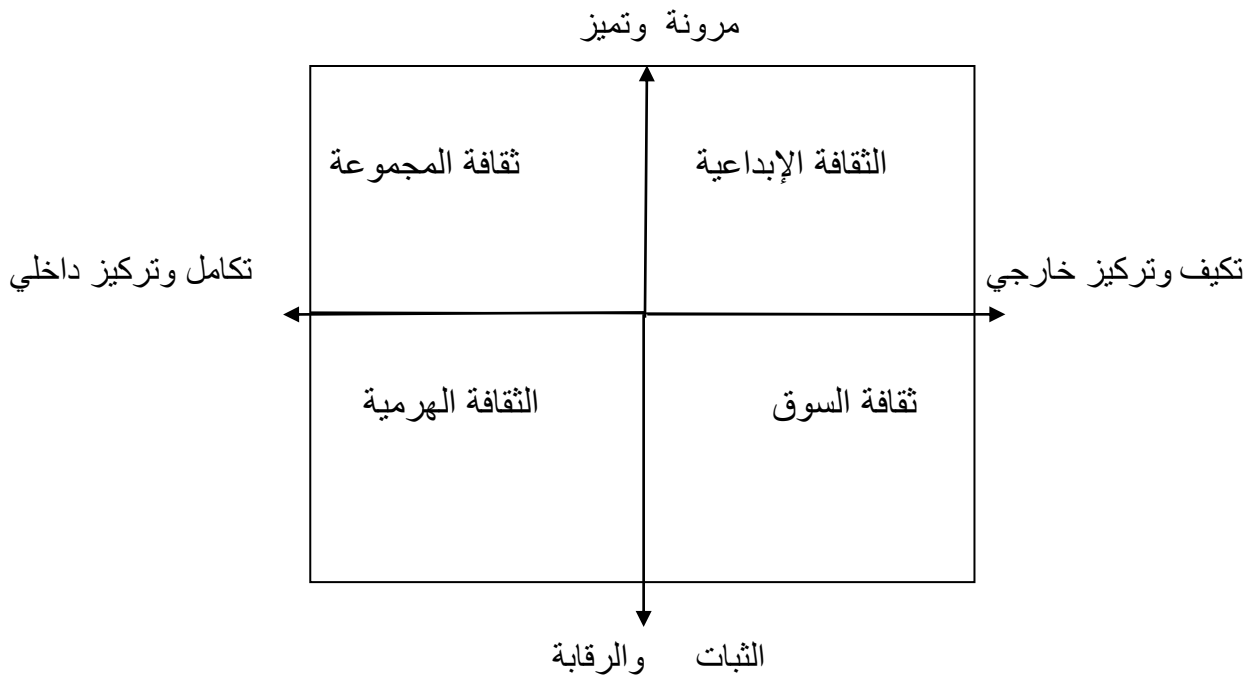
### 4.3 نموذج كامرون وكووين (Cameron & Quinn):

الجمهورية في التأمين شركات من لعينة ميدانية للعاملين دراسة الوظيفي الرضى في تأثيرها ومدى التنظيمية محمد: الثقافة : العريفي منصور<sup>1</sup>  
2، 2009، ص: 138. العدد، 5، المجلد اليمنية، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال،

: نفس المرجع سابق، ص: 139.<sup>2</sup>

يعتبر نموذج كامرون وكوين (Cameron and Quinn) من أهم النماذج المحددة لأنواع الثقافة التنظيمية، بالتمييز بين أربعة أنواع، وذلك بالاعتماد على نموذج القيم التنافسية The Competing Values Framework - CVF - من خلال محورين: محور عمودي يعكس مدى تركيز المؤسسة على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والرقابة (التنافس بين التغير والاستقرار) ومحور أفقي يشير إلى مدى تركيز المؤسسة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف.<sup>1</sup> وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين تظهر الثقافات التنظيمية التي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

### شكل رقم 03: أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين (Cameron and. Quinn)



Source: Cameron k &. Quinn R : 2006 Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame work, Jossey-Bass A Wiley Imprint P: 36.

### 1.4.3 ثقافة المجموعة:

ثقافة المجموعة تنطبق على المؤسسات العائلية التي تتميز بالقيم والأهداف المشتركة، التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ومن الافتراضات الأساسية لهذه الثقافة الطريقة المثلى لأداء المهام بواسطة فرق العمل وتطوير مواردها البشرية، واعتبار الزبائن كشركاء، وتتمثل المهام الرئيسية للإدارة فيها في تشجيع العمال وتسهيل مشاركتهم، وتكوين لديهم الشعور بالالتزام والولاء،

<sup>1</sup>:Cameron K S & Quinn Robert E : op-cit , p: 35.

والخصائص المميزة للمؤسسات الناجحة من هذا النوع تتمثل في قلة المستويات الإدارية، الإدارة الذاتية، تمكين العمال، والاعتماد على فرق العمل والمشاركة، وكذا انخفاض معدل دوران العمل.<sup>1</sup>

تمتاز ثقافة المجموعة بالنظام غير الرسمي واللامركزية، وتوجه المؤسسة فيها يكون نحو الداخل، بينما النمط القيادي فيها هو نمط المراقب الأبوي الذي يقدم النصائح والتسهيلات اللازمة للمرؤوسين، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه، كما يتميز اتخاذ القرارات فيها بكونه عملية تشاركية وغير مركزية والمؤسسات المعتمدة على ثقافة المجموعة تستخدم الترابط والتماسك والشعور بالعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.<sup>2</sup>

### 2.4.3 الثقافة الهرمية:

تعتمد الثقافة الهرمية ( البيروقراطية ) أساسا على أفكار Max Weber، السائدة في المؤسسات التي تسعى دائما إلى تحسين الكفاءة من خلال الإجراءات والقواعد الثابتة وآليات الرقابة المشددة والتي تعتبر المفاتيح الأساسية للنجاح، وتتميز المؤسسات ذات الثقافة الهرمية بالإجراءات الصارمة والمحددة مسبقا والتي تبين ما يجب على الأفراد القيام به، بينما يتميز قادتها بقدرات كبيرة في التنظيم والتنسيق، واتباع مدى احترام الإجراءات. وينصب تركيز هذه المؤسسات من الناحية الاستراتيجية على الاستقرار والكفاءة، وتتمثل العلاقات التي تربط عمال المؤسسة في احترام السياسات والقواعد الرسمية والإجراءات،<sup>3</sup> هذه الثقافة تسود غالبا في المؤسسات العمومية (أي الحكومية) والمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في محيط ساكن نسبيا، فمثلا مؤسسة (McDonald) الشهيرة التي تتميز بمعايير منتجاتها في مختلف نقاط بيعها حول العالم، هي مؤسسة تعتمد الإجراءات المحددة بدقة لكل مراحل تحضير المأكولات السريعة، إضافة إلى قواعد تحدد سلوك وتصرفات العمال، وإجراءات الترقية فيها تعتمد على مدى تجسيد واحترام العامل لهذه القواعد والسياسات،<sup>4</sup> ووسائل الاتصال في الثقافة الهرمية مؤسسة ورسمية، عمودية التوجه، أما عمليات اتخاذ القرار فتتصف بدرجة عالية من المركزية.<sup>5</sup>

### 3.4.3 ثقافة السوق:

الاهتمام الرئيسي في ثقافة السوق ينصب على البيئة الخارجية وإنجاح الصفقات (شراء، بيع، تبادل،... الخ)، كيفية خلق الميزة التنافسية، توسيع الحصة السوقية وزيادة الأرباح، والاهتمام الكبير لإرضاء الزبائن،<sup>6</sup> أما النمط القيادي السائد فيها فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتحقيق

<sup>1</sup> : ibid , p: 41.

<sup>2</sup> : العطوي عامر، الشيباني الهام : المرجع السابق، ص: 46.

<sup>3</sup> : Arshad Z& al: Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprises, The Lahore Journal of Economics 11 : 2 (Winter 2006) p: 158.

<sup>4</sup> : Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p:38 .

<sup>5</sup> : العطوي عامر، الشيباني الهام : المرجع السابق: ص: 47.

<sup>6</sup> : Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p: 39.

الأهداف وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق، بينما أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومنتجة نحو انجاز المهام وتحقيق النتائج، والمؤسسات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس، والنجاح في تحقيق الأهداف المسطرة يقوم على عوامل تحفيزية للعمل.<sup>1</sup>

### 4.4.3 الثقافة الإبداعية :

تمتاز الثقافة الإبداعية بلا رسمية الاجراءات واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية، وتتمثل نقاط قوتها في سرعة التغيير والقدرة على التكيف، والتركيز الكبير على الابتكار والإبداع، النمط القيادي السائد فيها هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بزمام المبادرة والتغيير، والقادر على تحمل المخاطرة.<sup>2</sup> تتواجد هذه الثقافة في صناعات عديدة منها، التكنولوجيات الحديثة، تطوير البرامج، صناعة الأفلام، مكاتب الاستشارات، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديا كبيرا يتمثل في توفير منتجات جديدة ومنتجة والتأقلم بسرعة مع الفرص الجديدة،<sup>3</sup> والنمو والإبداع والتميز هي عوامل محفزة في المؤسسات المبدعة.

### المطلب الثالث: قياس الثقافة التنظيمية وأبعادها

تعتبر عملية قياس الثقافة التنظيمية عملية صعبة ومعقدة، ومنذ الثمانينات من القرن الماضي وهناك نقاش علمي بين الباحثين على كيفية قياسها باستعمال الطرق الكمية أو النوعية.<sup>4</sup> فمثلا يستعمل المدخل الوصفي من خلال الملاحظة المعمقة للباحث لسلوكيات العمال واستنتاج قيم المؤسسة المحركة لهذه السلوكيات، لكن رغم بعض المنافع التي يقدمها هذا المدخل خاصة السهولة والبساطة، يؤخذ عليه العديد من نقاط الضعف منها الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة معينة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى، وبالتالي قدم إمكانية تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين، علاوة على ذلك هذا المدخل قد يكون محدودا في تعميم النتائج، ويتطلب الكثير من الوقت والكلفة في معالجة، جمع وتحليل البيانات، أما المدخل الثاني فهو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية، وهذا المدخل يعتمد على الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، ويمكن الباحثين من إجراء المقارنات المتعددة عبر المؤسسات، ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى بشكل يسهل تعميم النتائج.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> : العطوي عامر، الشيباني الهام : المرجع السابق، ص:47.

<sup>2</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 48.

<sup>3</sup> Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p: 40.

<sup>4</sup> : Jaap J & van M : Organizational Culture: The Focus Questionnaire, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:4, (1999),p: 552.

<sup>5</sup> : العطوي عامر، الشيباني الهام : مرجع سابق، ص: 44.



وهناك عدد متنوع من الأدوات الكمية حيث قسم أشكانزي وزملاؤه (Ashkanasy et al) (2001) الاستبيانات إلى نوعين:

- الاستبيانات النوعية: وهي التي تهدف إلى تحديد أنواع الثقافة الموجودة في المنظمة كنموذج OCAI..
  - الاستبيانات المحددة للملامح أي الأبعاد: فالمؤسسة يمكن أن تكون قيمها مرتفعة أو منخفضة في كل بعد مقياس، هذا ما يمد بالتمثيل المعقد للثقافة التنظيمية، منها ما يبحث عن القيم الفردية وتأثيرها على الأداء، ومنها ما يبحث عن الاختلافات بين الثقافات التنظيمية للمؤسسات. وتعتبر طرق المسح بالاستبيان من أهم طرق تقييم الثقافة التنظيمية إلا أنها غالباً تعاني من عيبين كبيرين هما: عدم قدرتها على الوصول بعمق إلى العناصر الضمنية للثقافة مثل الافتراضات، إضافة إلى اعتمادها على أسئلة معدة مسبقاً قد تعجز عن تحديد ملامح الثقافة باختلاف المؤسسات، ورغم هذا تبقى من أهم الطرق ملائمة في بحوث تقييم مظاهر الثقافة.<sup>1</sup>
- واستخدمت لقياس الثقافة التنظيمية العديد من النماذج\*، من أهمها:

### 1. نموذج هوفستيد للثقافة التنظيمية :

شدد هوفستيد (Hofstede) على ضرورة التمييز بين الثقافة الوطنية والتنظيمية، حيث برر أن الفرق بينهما يكمن في أن الثقافة الوطنية تدرس الأفراد في بلدان مختلفة أما الثقافة التنظيمية فتختص بالمؤسسات في بلد أو بلدان مختلفة، وتمت دراسته للثقافة التنظيمية على 20 مؤسسة دنماركية وهولندية في أواخر الثمانينيات، طور هوفستيد من خلالها مقياساً يتكون من 135 عبارة لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

حيث يمكن أن تحدد الثقافة التنظيمية من خلال مدى استجابة أفراد المؤسسة للأبعاد التالية:

#### 1.1 التوجه نحو العمليات مقابل التوجه نحو النتائج:

يتميز التوجه نحو العمليات بالتقنية، البيروقراطية، الروتين وتجنب العمال لتحمل أي خطر مع تخصيصهم جهداً محدوداً لعملهم، بينما يتميز التوجه نحو النتائج بالتركيز على الأهداف، وتشجيعهم لزيادة جهدهم.

#### 2.1 التوجه نحو العمل مقابل التوجه نحو العامل:

في التوجه نحو العمل الاهتمام الرئيسي في المؤسسة ينصب على إتمام المهام عكس التوجه نحو العامل الذي يركز على الاهتمام بالعامل وبرفاهيته.

<sup>1</sup> : Denison .D & al : diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, European journal of work and organization psychology, vol 23 no 1, 2014, p: 146.

\* : يذكر Jung, T & al أكثر من 52 استبيان، انظر في هذا الصدد :

- Jung, T, T Scott, HTO Davies, P Bower, D Whalley, R McNally, and R Mannion :Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper(2007), <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>

<sup>2</sup> : Hofstede G & al: measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases , administrative science quarterly , op-cit, p:289.

### 3.1 الأنظمة المفتوحة مقابل الأنظمة المغلقة:

توضح الأسلوب المشترك للاتصال الداخلي والخارجي، وسهولة الاعتراف بالغباء والجدد وتأقلمهم في الأنظمة المفتوحة عكس الأنظمة المغلقة.

### 4.1 الرقابة المحكمة مقابل الرقابة الطليقة:

حيث تتراوح درجة الصرامة في الرقابة والمواعيد والنظام الرسمي بين الإحكام والتساهل.

### 5.1 الواقعية مقابل المعيارية:

طريقة تعامل المؤسسات مع البيئة الخارجية وخاصة المستهلك تختلف، ففي الواقعية السوق هو الموجه لقرارات المؤسسة عكس المعيارية التي يكون فيها تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية من خلال التطبيق الصارم للتعليمات والإجراءات.

### 6.1 الاحترافية مقابل المحدودية:

تعني الاحترافية الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية للعمال، عكس المحدودية أين يشتق الأفراد هويتهم من المؤسسة، وهذا النوع من الثقافة التنظيمية له تأثير كبير على سلوك عمالها.<sup>1</sup>

### 2. محفظة الثقافة التنظيمية OCP:

النسخة الأصلية لمحفظة الثقافة التنظيمية **Organizational Culture Profile** تشمل 54 عبارة طورت باستعمال التحليل العامل الاستكشافي من قبل كل من O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) لدراسة مدى تقارب قيم الأفراد والمؤسسات، ونشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء تنظيم ما وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، وهذه المعاني المشتركة تعتبر التوجه العام لقيم الأفراد في المؤسسات، والأبعاد الثقافية لمحفظة الثقافة التنظيمية تتمثل في: الإبداع والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، التركيز على النتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات، وتم تعديل النموذج سنة 2005 من قبل Sarros وزملائه بتخفيض عدد العبارات ليصبح عمليا أكثر، ليشمل 28 عبارة وتضم الأبعاد التالية: التنافسية، المسؤولية الاجتماعية، التدعيم، الإبداع، التركيز على التحفيز، التوجه نحو الأداء والاستقرار.<sup>2</sup>

(OCP) المعدلة لـ Sarros & al 2005 تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في دراسة الثقافة التنظيمية، ففي سنة 2013 تم استعماله أكثر من 2431 بحث في موقع (Google Scholar)<sup>3</sup> رغم انها اقترحت في البداية لتقييم مدى توافق الأفراد والمؤسسة.

<sup>1</sup> : Hofstede & al : Cultures and Organizations, software of the mind ,Mc Graw Hill companies ,op-cit ; p: 356.

<sup>2</sup> : Sarros J C & al : The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective , Australian Journal of Management ,30: 159 , (2005), p:167 .

<sup>3</sup> Marchand. A. & al : Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument , BMC Public Health 2013, p.2

### 3. نموذج جرد الثقافة التنظيمية: (OCI) Organizational Culture Inventory:

لكل من (Cooke and Lafferty (1987) and Cooke and Szumal (2000). يحاول نموذج OCI تصنيف الثقافة التنظيمية للمؤسسات من خلال معايير السلوك المتوقع، معتمداً على: بعد التوجه نحو أداء المهام، بعد التوجه نحو الأفراد، معايير متعلقة بالسلوك الإنساني، معايير الحاجة للرضا، معايير الحاجة للحماية، ويشمل 12 بعداً التي تحدد طريقة التفكير وأنماط السلوك في المؤسسات. كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### جدول رقم 05: نموذج جرد الثقافة التنظيمية (OCI) ومعايير السلوك المتوقعة

| الثقافة البناءة Constructive culture                    |   |
|---|---|
| التشجيع الإنساني  | التركيز على الأفراد والاعتماد على مشاركتهم، يتوقع منهم تدعيم المؤسسة، وهم منفتحون في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومتعاونون.                               |
| الانتساب  | التركيز على العلاقات الأخوية بين الأفراد، المتعاونين، والحساسين لإرضاء فريق العمل.  |
| الانجاز   | الأفراد يسطرون أهدافاً طموحة، ويعملون بحماس لتحقيقها من خلال تصميم خطط عمل مناسبة.  |
| التحقيق الذاتي  | المؤسسات المبدعة، الأفراد يتمتعون في أداء مهامهم ويفكرون في تطويرها وكيفية القيام بنشاطات جديدة ومثيرة.   |
| الثقافة الدفاعية/الكامنة Passive/Defensive culture      |   |
| الموافقة  | العمل على تقادي الصراعات وتفضيل العلاقات الحسنة ولو ظاهرياً، وتقبل الأفراد لبعضهم البعض.  |
| التقليدية   | الرقابة تقليدية وبيروقراطية في الإدارة، ويتوقع من الأفراد إتباع وتطبيق التعليمات، والعمل على ترك انطباع جيد عنهم لدى رؤسائهم.                         |
| التابعية  | تدرج السلطة ومركزية اتخاذ القرار يجعلان العمال يقومون فقط بما هو مطلوب منهم بوضوح من طرف رؤسائهم (أي العمل على إرضاء الرؤساء).                        |
| Avoidance التجنب  | نظام المكافآت غير العادل يدفع الأفراد للتهرب من تحمل المسؤولية وتحمل خطر المبادرة .   |
| الثقافة الدفاعية/الهجومية Aggressive/Defensive cultures |   |
| التعارض Oppositional                                    | السلبية في التفكير والنقاش غالباً يؤدي إلى صراع، الأفراد يبادرون بالنقد، مقاومة الأفكار الجديدة للأخريين بحثاً عن القرارات الآمنة ولو كانت غير فعالة. |
| القوة power   | تركيز الأفراد على أداء مهامهم وتنفيذ أوامر رؤسائهم بكل طاعة.  |
| التنافسية Competitive                                   | الهدف هو النجاح، والأفراد يكافؤون على أساس نتائجهم، ويتصرفون تحت قاعدة ( فوز / خسارة ) منافسة داخلية بينهم لغرض البروز .                              |
| الكمال  | الأفراد مؤهلون، ويشعرون بضرورة عدم وجود الأخطاء مما يتطلب العمل لساعات طويلة لتحقيق الأهداف، يقصدون العمل وضرورة التواجد دائماً في الريادة.           |

Source: The University of Queensland : Exploring Organizational Culture – findings report | 26 February 2013, p: 14 . Available at : [www.uq.edu.au/reform-program/docs/nous\\_group-report-032013-all-staff.pdf](http://www.uq.edu.au/reform-program/docs/nous_group-report-032013-all-staff.pdf)

وحسب Cooke and Szumal يمكن تلخيص الجدول فيما يلي:

- الثقافة البناءة: ثقافة تشجيع الأفراد على التفاعل وبناء علاقات طيبة، وتمنحهم القدرة على تحقيق ذواتهم، وتحقيق مستويات طموحة من الأهداف.
  - الثقافة الدفاعية/الكامنة: التشجع أو القبول الضمني من العمال للتفاعل بالطريقة التي لا تهدد أمنهم الشخصي.
  - الثقافة الدفاعية/العدوانية: الفردية في التصرف واحترام التعليمات والقوانين، وفي حالة تعارض الأفكار يصعب التوفيق.
- وقد وجدت دراسة (Balthazard and colleagues 2006) أن معايير الأداء في الثقافة البناءة لها ارتباط إيجابي بجودة الاتصالات، وضوح الدور، التلاؤم مع المؤسسة، الرضا الوظيفي، الجودة، خدمة الزبائن، التكيف ونوعية مناخ العمل، ولها ارتباط سلبي بمعدل دوران العمل والالتزام السلوكي.<sup>1</sup>

#### 4. نموذج دنيسون : DOCS Denison organization culture survey

قدم Daniel R. Denison & Aneil K. Mishra نموذجا يتكون من أربعة محاور أساسية هي: الاهتمام، الاتساق، التكيف، والمهمة، وذلك من خلال دراسة نوعية لـ 5 مؤسسات، ودراسة كمية لاستطلاع تصورات المديرين حول علاقة محاور الثقافة التنظيمية والأداء لعينة 764 مدير.<sup>2</sup>

يتكون النموذج النهائي من 60 عبارة موزعة على أربعة محاور أساسية، حيث تم استقصاء 35474 مسير في 11 بلداً، وتم قياس مصداقية واتساق هذا النموذج انطلاقاً من فكرة أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفعة هي التي يمكن أن تجد طريقة لتشجيع الأفراد وتسهيل الإنسجام والاتساق بالقيم الرئيسية، والقدرة على تلبية طلب البيئة الخارجية وتوضيح الغرض والأهداف والاستراتيجية،<sup>3</sup> ووجدت دراسات أن للتكيف والإهتمام علاقة إيجابية مع العائد على الأصول، (الأداء القصير والطويل المدى) وللمحاور الأربعة علاقة إيجابية مع المبيعات قصيرة المدى.<sup>4</sup>

والنموذج كما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> : Frontiera J : Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport, Journal of Leadership & Organizational Studies (2010), p: 72.

<sup>2</sup> : Denison D & al : Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*: op-cit, P: 204.

<sup>3</sup> : Denison D & al: diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, *European journal of work and organization psychology*,2014, vol 23 no 1, p:147- 150.

<sup>4</sup> : Fronteira J : op-cit, p: 73.

## الجدول رقم 06: نموذج دنيسون DOCS

| المحور              | البعد              | المعنى   |
|---------------------|--------------------|--|
| الاهتمام<br>بالعمال | التمكين            | الأفراد لهم السلطة، المبادرة والقدرة في إدارة أنشطتهم مما يولد شعور الانتماء والمسؤولية نحو المؤسسة. |
|                     | توجه فرق العمل     | تعتمد المؤسسة على فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.   |
|                     | قابلية التطوير     | تستثمر المؤسسة بشكل مستمر في تطوير مهارات العمال لتلبية حاجات العمل ولتكون أكثر تنافسية.             |
| الاتساق             | القيم الأساسية     | تشارك مجموعة من القيم التي تولد الشعور بالهوية وتساهم في توضيح التوقعات.                             |
|                     | الانسجام           | القدرة على الاتفاق في القضايا الحاسمة وحل النزاعات عند حدوثها.                                       |
|                     | التكامل والتناسق   | عمل مختلف الأجزاء والأقسام سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.  |
| التكيف              | خلق التغيير        | القدرة على التكيف لتلبية الحاجات المتغيرة، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.                             |
|                     | التركيز على الزبون | العمل على إرضاء الزبائن وتوقع رغباتهم المستقبلية.  |
|                     | التعلم التنظيمي    | استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، تشجيع الإبداع، اكتساب المعرفة وتطوير القدرات.              |
| المهمة              | توجه استراتيجي     | وضوح الاستراتيجية ووضوح ما هو مطلوب من كل فرد لتحقيق النجاح.   |
|                     | الأهداف            | وضوح الأهداف، وارتباطها بالاستراتيجية والمهمة، ودرجة اعتبارها موجهة لعمل الأفراد.                    |
|                     | الرؤية             | المؤسسة لها رؤية مشتركة للمستقبل المرغوب، يجسد قيماً رئيسية وتعتبر موجهة ودليلاً لأفراد التنظيم.     |

Source: Denison, D, and al : diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, European journal of work and organization psychology, 2014, vol 23 no 1, p:151.

### 5. نموذج أداة (OCAI) لتقييم الثقافة التنظيمية:

تعتمد الجذور الفكرية لنموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية **Organizational Culture Assessment Instrument** على نموذج القيم التنافسية (CVF) (1991) (The Competing Values Framework) الذي طور بشكل تطبيقي من قبل Quinn and Rohrbaugh 1981، وأثنى العديد من الباحثين على نموذج القيم التنافسية كطريقة نافعة ومفيدة للتبصر في دراسة الثقافة التنظيمية (Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Denison & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991) وقد أكد Chin-Loy and Mujtaba (2007) بأن إطار القيم التنافسية معروف بشكل شائع للباحثين والدارسين كأداة فعالة لقياس ومقارنة ثقافة ما مع ثقافة أخرى، ووفقاً Cameron and Freeman تعتبر أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية، وقد صممت من قبل

الباحثين الأمريكيين (Cameron Kim S. and Quinn Robert E) كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي:<sup>2</sup>

- الخصائص المهيمنة للمؤسسة.
  - أسلوب ونظرة القيادة التنظيمية.
  - إدارة الموارد البشرية والأسلوب الذي يميز كيفية معاملة العمال وبيئة العمل.
  - التماسك التنظيمي والآليات التي تساهم في ترابط المؤسسة - الصنع التنظيمي -
  - التركيز الاستراتيجي أي الاتجاهات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة.
  - معايير النجاح التي تحدد نظرة المؤسسة للنجاح الذي سيتم مكافئته والاحتفال بتحقيقه.
- وكل جانب يحتوي أربع فقرات تمثل استجابة لواحد من أربعة أنواع للثقافة التنظيمية: ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية.

مما سبق تتضح صعوبة قياس الثقافة التنظيمية لكونها ظاهرة معقدة تتميز بالعديد من السمات (الأبعاد) ونظرا كذلك للأهمية البالغة للثقافة التنظيمية في أداء المؤسسات وتفوقها، والاختلاف الشاسع في أبعاد الثقافة التنظيمية بعد.<sup>3</sup>

وحاول الطالب التوفيق بين الدراسات السابقة، واختيار الأبعاد الأساسية والتي سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي في دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

### المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

يرى هوفستيد أن الثقافة التنظيمية تتطور بمرور الوقت للحفاظ على تواجد المؤسسة من خلال التغيرات في تركيب القوى العاملة للتوافق مع الانشغالات الاجتماعية ومع مختلف التغيرات... الخ.<sup>4</sup>

ومن النقاط الأساسية التي اعتنى الباحثون بها مصادر الثقافة التنظيمية وآليات تكوينها، وطريقة تغييرها.

### المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تكوين الثقافة التنظيمية أحد أسباب نجاح أو فشل المؤسسات، وتستمد المؤسسات ثقافتها من العديد من المصادر التي تتفاعل فيما بينها والمتمثلة في:

<sup>1</sup> العطوي عامر، الشيباني الهام : مرجع سابق، ص: 46 .

<sup>2</sup>: Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p: 151.

<sup>3</sup> : Romualdas G & Vida V : Analysis of organizational culture dimensions impacting performance, Journal of Business Economics and Management, 7:4, (2006) ,P: 208.

<sup>4</sup> : Kondra A Z & Hurst D C: Institutional processes of organizational culture, Culture and Organization, 15:1 (2009), P:43.

## 1. ثقافة المجتمع:

تعد ثقافة المجتمع من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، بتأثيرها في شخصية الفرد، وتحديد نمطه السلوكي، فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تتشكل بصفة مستقلة عن ثقافة البلد الذي تنشأ فيه أو البلد الأصلي الذي تنتمي إليه المؤسسة، لكون المؤسسة جزء من المجتمع الذي تعمل فيه، والأفراد يتعلمون الكثير من العادات واللغات والطقوس والأمثال من مجتمعهم الكبير وينقلونها معهم إلى داخل المؤسسات، ويستخدمونها للتعبير عن أفكارهم والمعاني الثقافية في عملية الاتصال مع الآخرين.

فالقيم التقليدية البالغة الأهمية والمعتقدات مستمرة ومن غير المحتمل تغييرها فمثلا الثقافة الصينية المعتمدة على الكونفوشيوسية (Confucianism) تعتبر قيم التعاون، والثقة معايير وممارسات عمل مهمة في المجتمع الصيني.<sup>1</sup>

وتتأثر الثقافة الوطنية بعوامل عديدة كالنظام القانوني، القيم، اللغة، التربية والتعليم، النظام السياسي، والدين.<sup>2</sup> إضافة إلى قوى مختلفة منها: الغزو الأجنبي، التطور التقني والتكنولوجي، وكذا التغيير في النظام الاقتصادي والسياسي، فمثلا حتى الدول الآسيوية كاليابان أصبحت أقل جماعية وأكثر فردية. وأوضح هوفستيد (Hofstede) تأثير مختلف الثقافات في التسيير، وأن الثقافة الوطنية والمحلية تؤثر على سلوك العمال لكون طريقة تفكير الأفراد في جزء منها يعتمد على عوامل ثقافية وطنية، فالأفراد يكتسبون خبرات يتلقونها منذ الطفولة من خلال العائلة والمدرسة، المجتمع المحلي... الخ، هذه الأنظمة تختلف من بلد إلى آخر لكون الأفراد مبرمجون ذهنيا منذ الطفولة للتصرف بطريقة خاصة في الحالات المختلفة.

## 2. ثقافة ومتطلبات القطاع:

كل نشاط له رموزه، قيمه، معايير وفي بعض المجالات ثقافته الخاصة،<sup>3</sup> فخصائص القطاع الذي تنشأ فيه المؤسسة لها تأثير كبير في سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسات وجعلها متشابهة، فللعديد من المؤسسات الصناعية التقنية ثقافتها الإبداعية، المؤسسات البنكية وشركات التأمين تتسم بالاستقرار والتركيز الكبير على القواعد.

في القطاعات ذات المتطلبات القانونية الكثيرة كالبنوك، الصحة، محطات توليد الطاقة نتوقع حضور عدد كبير من اللوائح والتعليمات، الإجراءات. تأثير القطاع على ثقافة المؤسسة في غاية الأهمية لعدم إمكانية تقليد ثقافة مؤسسة في قطاع آخر، رغم قوتها. إضافة إلى إختلاف ثقافات المؤسسات في القطاع العام على القطاع الخاص.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Li D & Keith W. G: National and corporate culture differences in international strategic alliances: Asia Pacific J Manage 24 (2007): P:193.

<sup>2</sup> : الخفاجي نعمة، مصدر سابق، ص: 85.

<sup>3</sup> : Devillard O & Rey D, op-cit: p: 60.

<sup>4</sup> : Rus M & Rusu D. O: The Organizational Culture in Public and Private Institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences 187 ( 2015 ), p: 565.

### 3. قيم وفلسفة المؤسسين:

يرى العديد من الباحثين (Chatman & Cha, 2003; Denison, 1990; Gagliardi, 1986; Schein, 1986; Smircich & Morgan, 1982) أن للمؤسسين دورا هاما في تشكيل الثقافة، وأنهم مصدر قيم الثقافية الأصلية،<sup>1</sup> فالقيم والمعايير السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بصفة عامة إلى المؤسسين لدورهم الكبير في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في المراحل الأولى من إنشاء المؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر حجم المؤسسة في بداياتها يسهل عملية التأثير وفرض الرؤية وغرس القيم في جماعة العمل.<sup>2</sup> كما أن التنشئة الاجتماعية للمؤسسين، وتكوينهم، وتجاربهم لها تأثير كبير في المؤسسة ونشاطها، ويعتبر المؤسسون النموذج المحتذى به في كثير من المؤسسات.

### 4. تاريخ المؤسسة:<sup>3</sup>

السياق التاريخي لإنشاء المؤسسة، والآثار التي تركتها نجاحاتها أو إخفاقاتها لها تأثير في ثقافة المؤسسة، تمر فالمؤسسات بمراحل وأحداث حرجة تبقى أثارا عميقة على ثقافتها كالإضرابات، التغييرات الإدارية والتنظيمية، تغيير في التنظيم، الاندماج أو الاستحواذ، العولمة وغيرها من تأثيرات البيئة الخارجية، فثقافة شركة Renault مثلا تطورت بفعل أحداث كبيرة عرفت المؤسسة منها إخفاق الاندماج مع Volvo، غلق مصنع Vilvorde في بلجيكا، ومما زاد من ثقة المؤسسة في قدرتها على البقاء، التقارب مع الشركة اليابانية Nissan بثقافة يابانية مختلفة، كل هذه الأحداث ساهمت في تطور ثقافة المؤسسة.

### المطلب الثاني: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي تمر بها كل من المؤسسة وعمالها، والتي تنتج سلوكيات يتم مكافئتها، فتعزز باعتبارها طرقا لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول أن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة والمحافظة عليها هي:

#### 1. ممارسات الإدارة العليا:

رغم أهمية القيم المعنوية عليها فإن الممارسات تبقى الدليل الواقعي للثقافة التنظيمية السائدة،<sup>4</sup> ولممارسات الإدارة العليا تأثير كبير في الثقافة التنظيمية من خلال لغة وسلوك الإدارة، التي تسمح بتغلغل

<sup>1</sup> : Jaskyte K : An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture, Administration in Social Work, 34:5 (2010) , p: 426

<sup>2</sup> : القريوتي محمد : مرجع سابق، ص: 183

<sup>3</sup> : Devillard O & Rey D ,op-cit, p: 57

<sup>4</sup> : القريوتي محمد: مرجع سابق، ص: 185



القيم في المؤسسة مثلا درجة المبادرة، الحرية الممنوحة للعمال، نظام المكافآت والترقيات،<sup>1</sup> ردود فعل الإدارة العليا يعتبر عاملا مؤثرا في الثقافة التنظيمية من خلال القرارات المتخذة التي تبين إلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، عبارات وطقوس مشتركة، والتوجيهات حول العمل وفلسفتها في كيفية معاملة العمال، سياسة الجودة، الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فحافظها على سياساتها وفلسفتها يؤثر على الثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

وهناك توافق بين طبيعة القيادة ونوع الثقافة السائدة في المؤسسة، فتركيز القيادة على العمل الجماعي تميل الثقافة التنظيمية إلى ثقافة القبيلة ومتوجهة نحو الأفراد، إضافة إلى كونها نموذجا يقتدي بها في تجسيد القيم المرغوب فيها.

أنظمة التحفيز مهمة في تحديد ما هو مقبول وغير مقبول من خلال السلوكيات التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم معاقبتها واستكراها،<sup>3</sup> ويشجع نمط معين من الثقافة فنظام التحفيز المتوقع على النتائج المحققة يجعل ثقافة المؤسسة تتوجه نحو التنافسية والأداء.

## 2. إختيار العمال:

اختيار العمال للعمل لا يتوقف على مدى إمتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيام بالعمل داخل المؤسسة فقط، ولكن بالإضافة إلى ذلك لا بد من اختيار الفرد الذي يمتلك قيما تتوافق وتتناسب مع قيم المؤسسة وثقافتها، ويتصرف طبقاً لها،<sup>4</sup> إن سياسات التوظيف والإحتفاظ بالعمال تؤثر بقوة على القيم التنظيمية، ولتجسيد إستراتيجية المؤسسة.

تعتبر عملية اختيار العمال خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد ذوي الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة للمؤسسة، فعملية التعيين تعني اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة،<sup>5</sup> وفي نفس الوقت استبعاد غير المتفقين معها والذين من المحتمل أن يهاجموا أو يسيئوا إلى قيم المؤسسة.<sup>6</sup> ومن أمثلة ذلك العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية. كما أن القيم الشخصية للفرد تنجذب إلى نوع معين من الثقافات التنظيمية فمثلا الأشخاص الذين لديهم قدرة على الانفتاح هم الأكثر

<sup>1</sup> : Cummings T. G & Worley C G: Organization Development & Change ,South-Western Cengage Learning, USA , edition 9, 2008, P:520.

<sup>2</sup> : السكرانة بلال، مرجع سابق، ص: 162.

<sup>3</sup> : القريوتي محمد: مرجع سابق، ص: 186.

<sup>4</sup> : العريقي منصور : مرجع سابق، ص: 142.

<sup>5</sup> : القريوتي محمد : مرجع سابق، ص: 184.

<sup>6</sup> : حريم حسين: مرجع سابق، ص: 265.

انجذاباً إلى الثقافة الإبداعية من الشخصيات العصبية، بينما الشخصيات التنافسية تفضل العمل في مؤسسات قيمها التنافسية والانجاز.<sup>1</sup>

تحرص المؤسسات على وضع العمال الجدد تحت فترة تجربة للتعرف على ومهاراتهم وقدراتهم في اعتناق القيم الثقافية السائدة بالمؤسسة،<sup>2</sup> وتشير الدراسات إلى كون عدم تلائم الفرد مع المؤسسة أحد أهم أسباب ارتفاع معدل دوران العمل،<sup>3</sup> وبالتالي فالمؤسسة تختار وتحتفظ بالعمال الذين تتشارك معهم في قيمها الرئيسية، في حين تستبعد الأفراد المخالفين لقيمها إما في عملية الاختيار أو لاحقاً بعد الفترة التجريبية.

### 3. التنشئة والتطبيع:

يقصد بالتنشئة والتطبيع العمليات التي من خلالها يتعلم الأفراد القيم والسلوكيات والمعارف الاجتماعية الضرورية للقيام بأدوارهم في المؤسسة،<sup>4</sup> ولأن العمال الجدد ليسوا على دراية تامة بقيم واعتقادات المؤسسة، لذلك يقع على عاتق المؤسسة مساعدتهم للتكيف مع ثقافتها التي تتم من خلال برامج تدريبية وغيرها.<sup>5</sup>

وتمر عملية التنشئة والتطبيع للأفراد لترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها بالمراحل التالية:

- **ما قبل الالتحاق:** مرحلة ما قبل دخول العامل إلى المؤسسة للعمل فيها، ويتم فيها فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة.
- **المواجهة:** مرحلة دخول المؤسسة، وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.
- **التحول أو التوافق:** وهي مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد، وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المؤسسة.

تتم عملية التطبيع من خلال برامج التدريب باعتبارها نوعاً من التطبيع الاجتماعي (Socialization) يتعلم من خلالها العمال العديد من الأشياء المتعلقة بالمؤسسة كأهدافها، وقيمها، وما يميزها عن بقية المؤسسات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> : Judge, T. A. & Cable, D. M: Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. Personnel Psychology, 50. (1997). P: 370.

<sup>2</sup> : القريوتي محمد : مرجع سابق، ص: 185.

<sup>3</sup> : Kristof-Brown, A. L& al : Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. Personnel Psychology, 58, (2005). p: 295.

<sup>4</sup> : العريقي منصور، مرجع سابق، ص: 142.

<sup>5</sup> : حريم حسين: مرجع سابق، ص: 266.

<sup>6</sup> : القريوتي محمد: مرجع سابق، ص: 186.

إضافة إلى التدريب، إحتكاك العامل بزملائه بشكل يجعل الفرد متفهماً لمعايير المؤسسة التي يعمل فيها، من خلال أشكال وطرق عدة، تشمل القصص التي تروى له عن مؤسسي أو أبطال المؤسسة، الطقوس والاحتفالات التي تمارس فيها، اللغة المتداولة كأسلوب التحية، والرموز المادية الموجودة في المؤسسة، مثل شكل البناء، وحجم المكاتب أيضا.<sup>1</sup>

وتؤثر سرعة أو بطئ التنشئة والتطبيع للعامل مع جماعة العمل التي إنضم إليها في إنتاجية العامل، ولدرجة انتمائه تأثير خاص على قراره بالبقاء في المؤسسة من عدمه.

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

إن التحدي الكبير الذي يواجه تغيير الثقافة هو تغيير القيم الثقافية وإزالة القيم غير المنتجة وتعويضها بقيم جديدة مفيدة.<sup>2</sup> تلجأ المؤسسات لتغيير ثقافتها في حالات منها: عدم ملائمة الثقافة الحالية للتغيرات البيئية، كبر المؤسسة، التغيير السريع للقطاع، شدة المنافسة وعدم التأقلم مع الوضعية الجديدة، مستويات الأداء المنخفضة، والطموح في مستويات أعلى للأداء، وهذا قد يصاحبه ممارسات إدارية أخرى مثل تغيير الإستراتيجية. إضافة إلى الرغبة في نشر قيم جديدة كتشجيع التعاون، المبادرة، روح المسؤولية، الإبداع، التكيف مع التغيرات الخارجية.<sup>3</sup>

وفي ما يلي خطوات للقيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية وإنجاحها:

#### 1. تشخيص الثقافة التنظيمية:

أول خطوات التغيير الثقافة التنظيمية هي معرفة الثقافة الحالية وتقييمها، من خلال كشف وفهم الافتراضات الأساسية، القيم، المعتقدات، والمظاهر العنوية التي تميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حسب كل من (Worley & Cummings) يمكن أن نميز بين ثلاثة طرق أساسية لتشخيص الثقافة التنظيمية:<sup>4</sup>

- الطريقة السلوكية: من الطرق الأكثر استعمالاً لاعتمادها في التشخيص على المستوى الظاهر من الثقافة من خلال ملاحظة السلوكيات في المؤسسة، وتقدم وصفاً خاصاً لكيفية أداء المهام، كيفية إدارة العلاقات، نمط القيادة، اتخاذ القرار، الإبداع، التنظيم، الاتصال، الرقابة، نظام التحفيز... الخ
- القيم التنافسية The Competing Values: حيث يتم تعداد القيم التنافسية للمؤسسة، التي تتراوح بين التكامل الداخلي والاهتمامات الخارجية، وبين المرونة والثبات.

<sup>1</sup>: العريقي منصور: مرجع سابق، ص: 142.

<sup>2</sup>: Essawi, M, Tilchin, O : A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture, Journal of Business and Management Sciences, Vol. 1, No. 4, (2013) P: 71.

<sup>3</sup>: Fronteira J :op-cit, p: 73.

<sup>4</sup>: Cummings T. G & Worley C G: op-cit,p:523.

- الافتراضات الأساسية: تركز على المستوى الأعمق للثقافة التنظيمية حسب Jonson، Schien، من خلال الافتراضات المشتركة التي توجه سلوك العمال وغالبا لديها أثر كبير على الفعالية التنظيمية، وهذه الطريقة تتطلب جهدا ووقتا كبيرا في الملاحظة والتدقيق واستفسار أفراد المؤسسة لفهم الافتراضات الأساسية التي توجه سلوكهم.

إن المؤسسات بحاجة إلى معرفة خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المرغوبة، لإظهار السلوكيات الإيجابية والاستغناء عن السلوكيات السلبية.<sup>1</sup>

حسب كامرون وكوين Cameron & Quinn تشخيص قيم الثقافة الحالية يظهر ويكشف عن القيم الثقافية المرغوبة، مما يولد رؤية تستهدف التغيير وتحدد القيم التنظيمية المرغوب فيها التي تولد الأنشطة المطلوبة من العمال.<sup>2</sup>

تهدف هذه الخطوة أساسا إلى الكشف على نقاط قوة وضعف الثقافة الحالية. وينطلق التشخيص من رؤية واضحة لاستراتيجية المؤسسة، وكذا القيم المشتركة والسلوكيات المطلوبة لتجسيد هذه الاستراتيجية.<sup>3</sup>

## 2. خلق شعور الحاجة إلى التغيير:

لإنجاح التغيير من المهم خلق شعور بضرورة عملية التغيير، وتوضيح أسباب التغيير الثقافي وأهميته خطوة فاعلة في توليد الالتزام والمواقف الإيجابية اتجاه عملية تغيير الثقافة داخل المؤسسة، ففي عمليات تغيير الثقافة الناجحة يركز القادة على عملية الاتصال وتوضيح حتمية تغيير الثقافة التنظيمية الحالية لقيادة المؤسسة للنجاح، وهو ما يطلق عليه شاين عملية (unfreeze) \* إذابة الجليد من خلال التركيز على التهديدات الوشيكة على المؤسسة إن لم يحدث أي تغيير.<sup>4</sup>

## 3. توضيح معنى التغيير:

يتم توضيح معنى التغيير بتحديد ماذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة، والعناصر التي سيمسها التغيير من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الخصائص التي يجب التركيز عليها للتحويل للثقافة المرغوبة؟ ما هي أهم مميزات الثقافة الجديدة؟ ما هي العناصر التي سنحافظ عليها؟ ما هي الخصائص المهيمنة للثقافة الجديدة؟<sup>5</sup>

تسعى هذه المرحلة لتوضيح عناصر الثقافة التي ستتغير والتي سيتم المحافظة عليها. فالتوجه أكثر نحو ثقافة المجموعة مثلا يعني تمكيناً أكثر للعمال، ومشاركة في اتخاذ القرارات، وعملا جماعيا أكثر، وهذا لا يدل على تخفيض درجة الصرامة ومعايير الرقابة.

<sup>1</sup> : الفراج أسامة: مرجع سابق، ص: 159.

<sup>2</sup> : Essawi M & Tilchin O: op-cit, p: 73.

<sup>3</sup> : McAuley J & al : Organization Theory Challenges and Perspectives, Pearson Education Limited 2007, p:165

\* : تغيير الثقافة ينطلق من نموذج (1951) Lewins لإدارة التغيير المرتكز اساس على ثلاثة مراحل : إذابة الجليد، التغيير، إعادة التثبيت

<sup>4</sup> : Fronteira : op-cit, p: 73.

<sup>5</sup> : Cameron K : A Process for Changing Organizational Culture, The Handbook of Organizational Development ,2004, p: 7

#### 4. تحديد المبادرات الإستراتيجية للتغيير - خطط عمل تغيير الثقافة -

بعد ضمان توفر الظروف المساندة للتغيير من ناحية الموارد المالية والإمكانيات، واستعداد النظام للتغيير من خلال قدرة الإدارة لتصور والوصول إلى الثقافة البديلة، وكذلك البيئة الخارجية،<sup>1</sup> تحدد النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها، والتي يتم إيقافها أو تحسينها، وهي الأنشطة المصممة أساساً للقيام بالتغييرات الأساسية التي ستحقق التغيير الثقافي، كما تحدد السلوكيات الجديدة، والأنشطة التي ستلغى، والموارد المخصصة للتغيير، وكذا الإجراءات والأنظمة الواجب تصميمها أو إعادة تصميمها لتشجيع مبادرات التغيير. كما يشير كامرون (Cameron) إلى أن معظم المؤسسات تلاقي صعوبات كبيرة في إلغاء قيم وسلوكيات قياساً بإحداث أنشطة جديدة.<sup>2</sup>

#### 5. تطبيق التدخلات والتغيرات وضمن التزام القيادة العليا:

تطبق المؤسسة خطط العمل والتدخلات اللازمة لإحداث التغيير الثقافي مستندة على دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلة. يسير تغيير الثقافة من قمة المؤسسة، فالمسيرون يجب أن يكون لديهم التزام كبير نحو القيم الجديدة، كما يجب عليهم العمل على تشكيل مجموعة جديدة من الافتراضات، حيث يبلغ المدراء والقادة الثقافة الجديدة من خلال نشاطاتهم الخاصة، فسلوكهم يعكس القيم والسلوك المراد تحقيقه وتجسيده، من خلال رسم وإظهار السلوك النموذجي المتوقع من العمال لتغيير الثقافة لأن سلوكهم ينتقل إلى المستويات الدنيا للعمال،<sup>3</sup> فالقادة يظهرون حماسهم والتزامهم للقيم الجديدة بتصرفاتهم والدور النموذجي الذي يقومون به.<sup>4</sup> ويقترح كامرون في تطبيق التغييرات ما يسميه المكاسب الصغيرة (small wins)، من خلال تحديد الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن تغييرها في المؤسسة ( كألوان المكاتب، تصميمها... الخ)، ثم البحث عن أشياء أخرى سهلة للتغيير وهكذا حيث تخلق النجاحات الصغيرة قوة دافعة للاتجاه المطلوب وتمنع مقاومة التغيير، فالشعور بالنجاح والتقدم ولوفي الأمور البسيطة يساعد على بناء الدعم للتغييرات الأساسية والكبيرة مع التركيز على الدعاية والإعلان لهذه النجاحات.<sup>5</sup>

وكل ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار بأن أخطاء كبيرة يمكن أن تحدث إذا ظلت المؤسسة معتمدة على استراتيجية المكاسب الصغيرة لأن عملية التغيير تحتاج هذه الإستراتيجية كخطوة ممهدة ودافعة ليس أكثر.<sup>6</sup>

#### 6. التعديل في التنظيم:

<sup>1</sup> : Lunenburg f : op-cit, p: 09.

<sup>2</sup> : Cameron . K: op-cit, p: 08.

<sup>3</sup> : McAuley J & al: op-cit, p: 165.

<sup>4</sup> : Cummings T G . & Worley C G: op-cit, p:527.

<sup>5</sup> : Cameron K :op-cit, p: 09.

<sup>6</sup> : العطوي، الشيباني، مرجع سابق، ص: 50

نجاح التغيير الثقافي يتطلب عادة تغييرات وتعديلات في كل من: تنظيم المؤسسة، نظام الموارد البشرية، أنظمة المراقبة والمعلومات، وأساليب التسيير، لتوجيه سلوك الأفراد إلى الثقافة الجديدة.<sup>1</sup> والتعديل يمكن أن يمس:

### 1.6 القيادة:

فلتطبيق التغيير بسرعة وكفاءة قد تلجأ المؤسسات إلى تغيير المدراء، والموظفون الأقوياء- ذوي سلطة رسمية أو غير رسمية - الذين يعتبرون مانعين للتغيير لأسباب سياسية، عادات، مصلحة خاصة...الخ، يتم تغييرهم بقيادة جدد يقدمون الدعم والالتزام بإنجاح عملية التغيير.

ويرى البعض إن تغيير الثقافة يتطلب قادة تحويليين قادرين على استبدال عناصر ثقافية قديمة، ولهم القدرة في التأثير وإيصال القيم الجديدة بينما المحافظة على الثقافة يتطلب قادة إجماع.<sup>2</sup>

### 2.6 نظام التحفيز:

المعايير المستخدمة في مكافأة ومعاقبة العمال لها دور قوي في تقرير القيم الثقافية المرغوبة، فحسب شاين (schein) من الضروري في عملية التغيير الثقافي كمرحلة أخيرة لترسيخ وتثبيت القيم "refreezing" القيام بتحفيز العمال عند تجاوبهم مع القيم الجديدة، ومعاقبتهم متى تم التزامهم بالافتراضات القديمة.<sup>3</sup> فمثلا زيادة الاهتمام بالزبون من خلال تحويل نظام التحفيز المعتمد على الرتبة الوظيفية إلى نظام قائم على حجم المبيعات، إضافة إلى ترقية العمال الذين يعتنقون قيم المؤسسة الجديدة، مما يتطلب اختيار نظام التحفيز بعناية فمثلا استعمال الحوافز الفردية من قبل المؤسسة الرامية لتطوير ثقافة العمل الجماعي قد يؤثر عكسا على ترسيخ القيم الجديدة .

### 3.6 التوظيف والتدريب:

توظف المؤسسات العمال أصحاب القيم والمعتقدات المماثلة أو الملائمة لقيم المؤسسة فالتطابق الجيد بين قيم الأفراد والمؤسسة يسهل للأفراد تبني ثقافة المؤسسة، وبرامج التدريب لها دور فعال في تغيير الثقافة من خلال تلقين وتعليم العمال المعايير، الأساليب والسلوكيات الجديدة، كبرامج تنمية القيادة، برامج تنمية العمل الجماعي، وبرامج الاهتمام أكثر بالزبون...الخ

### 4.6 الاتصال:

إن الثقافة التنظيمية تظهر من خلال عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم، وأن للاتصال دورا كبيرا في إدارة وتغيير الثقافة التنظيمية. لتجاوز أو التقليل من حدة مقاومة العمال لتغيير الثقافة الراجع لعدة أسباب

<sup>1</sup> :McAuley J & al: op-cit, p: 165

<sup>2</sup> : Fronteira ,op-cit, p:74

<sup>3</sup> : idem

منها كالخوف من عدم القدرة على الأداء، العقاب، خسارة المصالح الشخصية، فقدان العضوية في المجموعة، والخوف من المجهول... الخ، لعملية الاتصال حول مراحل تغيير الثقافة دوراً مهماً في توليد الالتزام لإنجاح التغيير.

#### 5.6 التغيير في الهيكل التنظيمي :

إعادة تنظيم المؤسسة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة،<sup>1</sup> فمثلاً لما حل Robert Iger محل Michael Eisner كمدير تنفيذي لشركة والت ديزني من الأعمال الأولى التي قام بها إلغاء مصلحة التخطيط المركزية، هذه المصلحة نظر إليها كمانع للإبداع لكون عمالها قريبين من المدير التنفيذي السابق، وذلك للإلغاء بهدف ضمان ثقافة إبداعية للمؤسسة .

#### 7. تحديد إجراءات ومؤشرات القياس:

تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم قياسه جزء مهم وحرص في عملية التغيير، فتغيير الثقافة يعني سلوكيات جديدة مما يستوجب فحصها وقياسها بعناية. ويتطلب تغيير الثقافة تحديد مؤشرات تقييم مدى نجاح المؤسسة في التغيير، إضافة إلى مؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية، ووجود إطار زمني لتقييم النتائج، وتوفير المعلومات الواقعية مما يخفض الحيرة والغموض ويزيد من دعم العمال للتغيير، ومن ذلك مثلاً تحديد برنامج مقابلة شهري لضمان التزام وإتباع الأفراد والوحدات التنظيمية للتغيير الثقافي.<sup>2</sup>

#### 8. وضع مظاهر علنية جديدة والتزام أخلاقي وقانوني:

نجاح جهود التغيير قد يزداد بإنشاء طقوس، ورموز جديدة، وكذا إحداث قواعد وشعارات جديدة تساعد أعضاء المؤسسة على رؤية الأشياء الجديدة، وتصور للمؤسسة وتشجع على تدعيم الأفراد للتغيير.<sup>3</sup> وتغيير الثقافة يمكن أن يزيد من حدة التوترات بين المصالح الفردية ومصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى بروز مشاكل أخلاقية وقانونية، تظهر عند محاولة المؤسسة تغييرها للثقافة بتطبيق قيم ترفع من استقامة وأمانة الأفراد، الرقابة، المساواة، الأمن الوظيفي... الخ.

توفر بيانات حول هذه القيم تزود الأفراد ببعض التوقعات حول حقوقهم وكيفية تعامل المؤسسة معهم مستقبلاً، وبالتالي تحتاج المؤسسات للمتابعة بسلوكيات وإجراءات تدعم وتحمي هذه القيم، أو الوقوع في خطر الانتهاكات الأخلاقية والقانونية.<sup>4</sup>

إضافة إلى كون القيم الجديدة واقعية وقابلة للتحقيق وليست مجرد شعارات لا يمكن تجسيدها، لضمان مساهمة كل الأفراد في نجاحها. والشكل التالي يبين مراحل تغيير الثقافة التنظيمية:

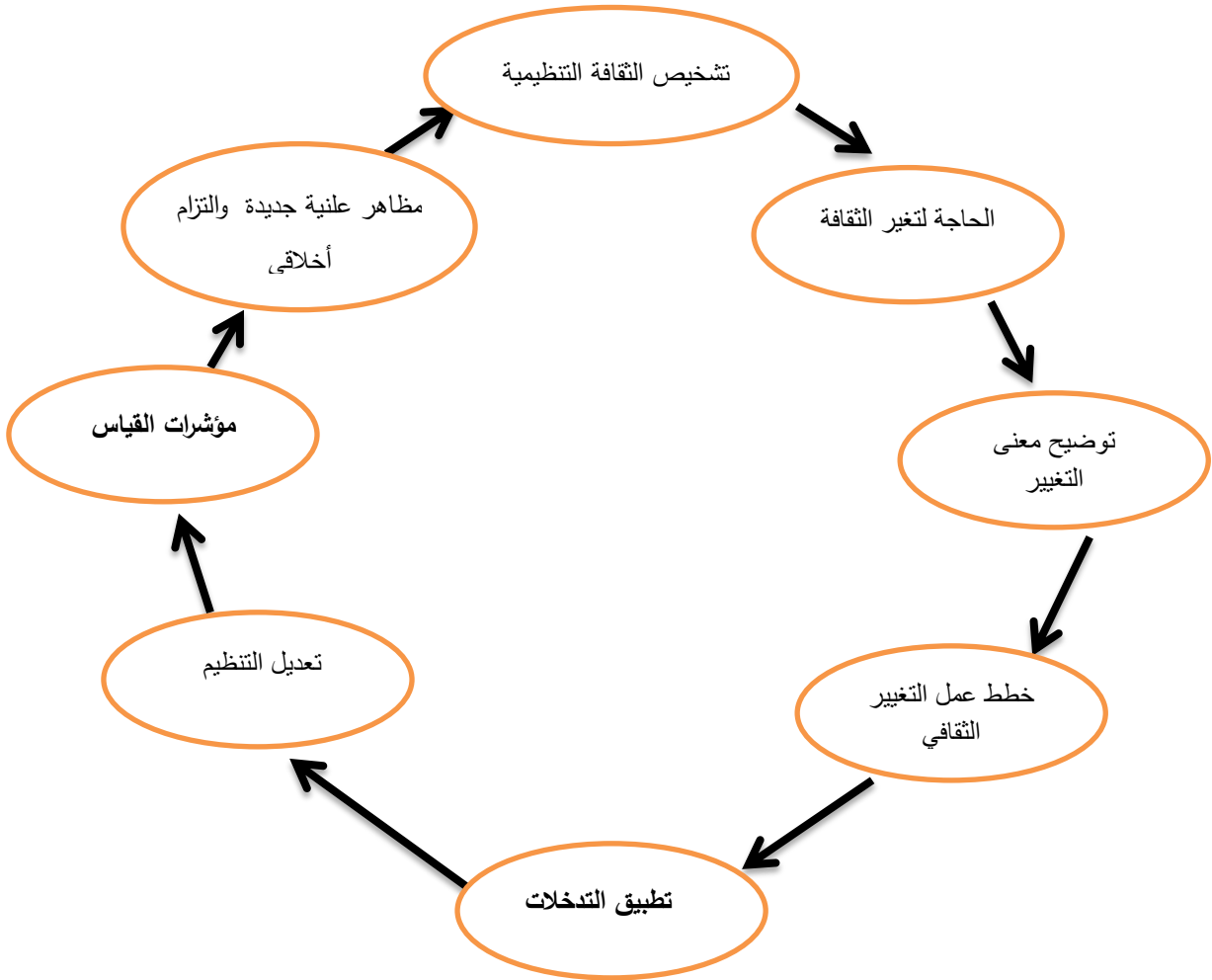
<sup>1</sup> : حريم، مرجع سابق، ص: 68

<sup>2</sup> : Cameron K, op-cit,p :9

<sup>3</sup> : idem

<sup>4</sup> : Cummings T G . & Worley C G: op-cit, p:527.

## الشكل رقم 04: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب

- التخطيط لتغيير القيم الثقافية من خلال تحديد القيم المرغوبة وكيفية تبني العمال لها.
- تسيير تبني القيم الثقافية الجديدة من قبل العمال من خلال مختلف الأنشطة الرامية لتجسيد القيم الجديدة.

وحسب كامرون وكوين (Cameron & Quinn) التغيير الناجح للثقافة التنظيمية يتم بحصر الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والتي لها التأثير الكبير على نجاح المؤسسة، عملية التشخيص وإيجاد الإستراتيجية المناسبة للتغيير يمكن أن تنجز في آجال محددة ومعقولة. وكل خطوات التشخيص والتغيير يمكن أن تتضمن ويشارك فيها أي فرد من المؤسسة، والمشاركون الرئيسيون هم المؤسسون، والمؤثرون الأساسيون في التغيير، يعتمد على مقاييس كمية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمؤشرات النوعية مثل القصص والحوادث والرموز التي تمثل البيئة الغير قابلة للقياس، تعهد عملية التشخيص والتغيير لفريق عمل غالبا ما يكون فريق من إدارة المؤسسة، والإطار الذي تبني فيه العملية فعال (valid) أي نموذج مدعوم



بأبحاث تجريبية وميدانية لباحثين مختصين في مجال الثقافة التنظيمية مما يسمح باعتماد أبعاد الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

ويضيف شاين (Schein) لنجاح التغيير يتطلب قيادة تحويلية، ذات رؤية واضحة للمؤسسة لديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية من خلال الوسائل التالية:

- وسائل أساسية: إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المؤسسة، من خلال القياس، الرقابة، التعليقات، ردود الفعل اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات، القيام بدور نموذجي لتوصيل قيم وافتراضات من خلال السلوك الظاهري، وضع الأسس والمعايير للتوظيف، لمنح العوائد والترقية.

- وسائل ثانوية: تصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، نظم وإجراءات العمل في المؤسسة، تصميم المكاتب، القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى صعوبة عملية تغيير الثقافة فمثلا ذكر سميث (Smith 2003) أن في مجمع North American corporations الذي حاول تغيير الثقافة، 19 فقط% من المسيرين قدروا بأن تغيير الثقافة في المجمع كان ناجحا، وهذا راجع حسب Kotter and Haskett إلى التداخل الكبير بين وضمن مستويات الثقافة التنظيمية مثل القيم والافتراضات الأساسية.<sup>3</sup> إضافة إلى كون القيم تتصف بكونها ضمنية فلا يمكن معالجتها مباشرة مما قد يطيل فترة التحول إلى الثقافة الجديدة.

<sup>1</sup> : Cameron. K & Quinn R : Diagnosing and Changing Organizational Culture, op-cit , p: 19.20.

<sup>2</sup> : حريم حسين، 2010 مرجع سابق ص: 270.

<sup>3</sup> : Fronteira J :op-cit,p: 76.

## خاتمة الفصل:

تبين من خلال الفصل الأول أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعرف إختلافاً كبيراً بين الباحثين باختلاف وجهات نظرهم، وحاول الطالب تقديم تعريف شامل ومبسط لمفهوم الثقافة، ويتكون من قسم معنوي يتمثل في القيم التنظيمية، الأعراف، التوقعات، المعتقدات، وقسم ظاهر يمثل مظاهر الثقافة ويشمل جانباً مادياً، وجانباً سلوكياً يتمثل في الطقوس والعادات والمراسيم، وجانباً لغوياً يتمثل في اللغة، القصص... الخ.

وتبين أن للثقافة أهمية كبيرة تتمثل في تأثيرها في أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، فالثقافة القوية تعتبر مصدراً أساسياً للتكيف الداخلي والخارجي، ولتماسك الأعضاء، والحفاظ على هويتهم، وتوجيه سلوكهم، وخلق الالتزام والانتماء الوظيفي لديهم، واستقرار النظام الاجتماعي باعتبارها صمغاً اجتماعياً يربط العمال فيما بينهم، ومصدر للميزة التنافسية. هذه الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية جعلتها حقلاً خصباً للكثير من الباحثين، مما دفع الطالب لذكر أهم مداخل دراستها المتمثلة في : Ouchi, Hofseted, Schein ومداخل قياس الثقافة التنظيمية لتحديد مدى قوتها وضعفها، ومنها نموذج: OCP ، DOCS التي اختلفت في تحديد الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المساهمة في تحسين أدائها. واقترحات عديدة لتحديد أنواعها ومن أشهرها تقسيم الثقافة التنظيمية Cameron & Quinn إلى: ثقافة مبدعة، السوق، الهرمية، المجموعة .

أما مصادر الثقافة التنظيمية فتمثلة أساساً في: ثقافة المجتمع، ثقافة القطاع، قيم وفلسفة المؤسسين، وتاريخ المؤسسة، ولتكوينها والحفاظ عليها تعتمد المؤسسة على مجموعة من الآليات تتمثل في اختيار العمال، التنشئة الاجتماعية، وتحفيز العمال على القيم الجديدة.

وقد تلجأ المؤسسات إلى تغيير الثقافة التنظيمية لتحسين أدائها وتحقيق تكيف أفضل مع البيئة الخارجية، مما دفع الطالب إلى اقتراح نموذج لتغيير الثقافة التنظيمية معتمداً على المراحل التالية: تشخيص الثقافة التنظيمية، خلق شعور الحاجة إلى التغيير، توضيح معنى التغيير، خطط عمل تغيير الثقافة، تطبيق التدخلات والتغييرات وضمان التزام القيادة العليا، التعديل في التنظيم ليتناسب مع التغييرات، تحديد إجراءات ومؤشرات القياس، ووضع مظاهر علنية جديدة والتزام أخلاقي وقانوني.

## مقدمة الفصل

لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد المؤسسات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات". في ظل الدور المحوري للمؤسسات الاقتصادية في عملية التنمية.

وقد أدركت المؤسسات أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت الى أن أداءها الاجتماعي أصبح محط أنظار الكثيرين، وبالتالي من الضروري توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل الاهتمام بالموظفين والمجتمع والمحافظة على البيئة وكذلك مشاكل الطاقة، مع ضرورة أخذ الأضلاع الثلاثة التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بعين الاعتبار وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

وسيخصص هذا الفصل للإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ وماذا نعني بالمؤسسة المسؤولة اجتماعيا؟
  - ماهي أهمية المسؤولية الاجتماعية لكل من المؤسسة والمجتمع؟
  - وكيف نظر الباحثون إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
- وللإجابة على التساؤلات السابقة ينقسم الفصل الثاني الى:
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يحاول إعطاء تعريف لهذا المفهوم ويوضح دواعي انتشار هذا المفهوم وممارساته مع التركيز على أفكار المؤيدين والمعارضين لهذا المفهوم.
  - مجالات المسؤولية الاجتماعية: من خلال تقسيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى قسمين، فالقسم الأول يعنى بالجانب الداخلي للمؤسسة والقسم الثاني خاص بالمسؤولية الخارجية، مع دراسة أبعاد المسؤولية اعتمادا على نموذج كارول (Carroll).
  - النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية: بطرح أهم وجهات نظر المفكرين في هذا المجال.

## المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حظيت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) Corporate Social Responsibility\* باهتمام كبير من قبل الباحثين ورجال الأعمال في السنوات الأخيرة لأهميتها البالغة لكل من المؤسسة والمجتمع واعتبارها من بين مؤشرات الأداء وخصائص المؤسسات الحديثة، ورغم غزارة البحوث إلا أنها لم تصل إلى إيجاد تعريف يلقي القبول العام لهذا المفهوم.

### المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن (CSR) مرتبط عموماً بـ Bowen الذي ألف كتاب المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال " Social responsibilities of the businessman " سنة 1953، أين حاول تحسيس رجال الأعمال إلى أهمية الأخذ بعين الاعتبار قيم المجتمع، اهتماماته، وتوقعاته من المؤسسة<sup>1</sup>، حيث أشار Bowen إلى أن " مسؤولية رجل الأعمال تتمثل في اتخاذ القرارات وتجسيد السياسات، والقيام بنشاطات مرغوبة من ناحية أهداف وقيم المجتمع"<sup>2</sup>، ثم تلتها العديد من التعاريف لـ (CSR) من قبل باحثين ومنظمات وهيئات دولية نذكر منها: يعرفها الكتاب الأخضر للاتحاد الأوروبي الصادر في 2001 على أنها " الدمج التطوعي للاهتمامات والانشغالات البيئية والاجتماعية من قبل المؤسسات في نشاطاتها التجارية وفي علاقاتها مع أصحاب المصالح"<sup>3</sup>. يركز التعريف على كون CSR مبادرات لتبني الانشغالات البيئية والاجتماعية من قبل المؤسسات بصفة طوعية (إرادية) اختيارية، رغم أنه في التعريف الصادر سنة 2011 ألغى عبارة الطوعي فكان على الشكل التالي " دمج الانشغالات الاجتماعية، البيئية والأخلاقية المتعلقة بحقوق الإنسان في نشاطاتها التجارية واستراتيجيتها"<sup>4</sup>.

فيما أضاف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة (WBCSD) الطابع الأخلاقي بتعريفها على أنها "الالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>5</sup>.

فيما ربطها البنك الدولي بالتنمية المستدامة فعرّفها " التزام المؤسسات بالإسهام في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع الموظفين، وأسرهم، والمجتمع المحلي من أجل تحسين مستوى معيشتهم، بأساليب تقيّد

\* اختصار لكلمة Corporate social responsibility وسنستعملها في باقي الأطروحة .

<sup>1</sup> : Finet A &Giuliano R : Une nouvelle façon d'appréhender la notion de responsabilité sociale des entreprises: le cas d' Eternit , la revue des sciences de gestion 2012/5 n°257, P: 24.

<sup>2</sup> :Carroll. A. B: Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct, BUSINESS & SOCIETY, Vol. 38 No. 3, September 1999, P: 270.

<sup>3</sup> Alain C & Jean J : l'Entreprise responsable, édition : Organisation, 2003 p :45. <sup>4</sup> Toppinen, A & al: Standardizing Social Responsibility via ISO 26000: Empirical Insights from the Forest Industry, Sust. Dev. 23, 153-166 (2015), p: 154.

<sup>5</sup> : M'HAMDI Mohamed : La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane: colloque international ,maroc;2009 p: 4.

قطاع الأعمال والتنمية على السواء".<sup>1</sup>

عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية بكونها " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال - وليس مجرد حاملي الأسهم".<sup>2</sup>

وأشارت معايير ISO 26000 " الى أنه تظهر (CSR) في أثر قرارات ونشاطات المؤسسة على المجتمع والبيئة من خلال سلوك يتسم بالشفافية والأخلاقية حيث يساهم في التنمية المستدامة، يأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح، الامتثال للتشريعات والقوانين المحلية والدولية.<sup>3</sup> وعرفها دريك Drucker على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم<sup>4</sup>, حسب دريك Drucker المؤسسة مسؤولة اجتماعيا لأنها يجب أن:

- تدبير نشاطاتها بسلامة، بكفاءة وبشكل قانوني.
  - تقليل الآثار السلبية على المجتمع.
  - تهتم بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر على نشاط المؤسسة ولها علاقة بها، بإمكان المؤسسة التأثير عليها بمواردها وخبرتها، توفير فرص للمنفعة المتبادلة للمؤسسة والمجتمع المحلي.
- وقد أشار كوتلر Kotler إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر التزاما لتحسين حالة المجتمع والمساهمة في رفاهيته من خلال ممارسات اختيارية تطوعية ومساهمات موارد المؤسسة.<sup>5</sup>
- إن القاسم المشترك بين هذه التعاريف هي كون المؤسسات غير معنية فقط بتحقيق أهداف المساهمين والتركيز على تعظيم الأرباح، بل أن المؤسسات لها التزام لإشباع حاجات مختلف أصحاب المصالح وتعظيم القيمة لكل من حملة الأسهم، الزبائن، الموردين، أيضا العاملين وأسرهم، البيئة المحيطة والمجتمع المحلي، بما يقتضيه القانون.

كما حاول هولمس Holmes توضيح CSR من خلال ذكر بعض المجالات التي يمكن أن تساهم فيها المؤسسة في خدمة المجتمع، فعرفها " بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، خلق فرص عمل، حل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها ... الخ"

الراهنه- والقضايا الاتجاهات المجتمع على الشركات بتأثير المتعلقة البيانات : كشفUNCTAD والتنمية للتجارة المتحدة الأمم : مؤتمر<sup>1</sup>  
منشورات الامم المتحدة 2004 ص: 28.

<sup>2</sup>: نفس المرجع السابق، ص: 29.

<sup>3</sup> : Sanz-Mendiola I & al: Evaluation and implementation of social responsibility, The Service Industries Journal, 33:9-10, (2013) p: 849.

<sup>4</sup>: الصيرفي محمد: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، مصر، 2008: 15.

<sup>5</sup> : Kotler, O & Lee, N: Corporate social responsibility: doing the most for your company and your cause. New Jersey, John Wiley & Sons (2005).

يرى شانق وفلورس (chang and flores) أن CSR التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع وإساعده ككل فضلا عن تحقيق منفعته الخاصة.<sup>1</sup> ويضم هذا التعريف معينين الأول يتمثل في تحديد هدف المؤسسة المنصب على تحقيق القيم الاجتماعية من خلال القرارات التي تتخذها. والثاني يتمثل في العمل على مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها إدارة المؤسسة والتي يكون لها تأثير على قوتها في المجتمع ومقدار مساهمتها في تلبية حاجاته من خلال الوظائف التي تقوم بها وقد جاء تعريف كارول Carroll أكثر توضيحا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بكونها تشمل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية تجاه المجتمع.<sup>2</sup>

ونلاحظ أن هذا التعريف قسمت المسؤولية الاجتماعية إلى قسمين أساسين:

- قسم طوعي خيري: من خلال الحملات الخيرية للمؤسسة.
  - وقسم إلزامي: باحترام التشريعات واحترام الاتفاقيات العامة والدولية واحترام الأخلاقيات.
- وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بـ CSR منها مواطنة المؤسسة، المؤسسات الأخلاقية، الحوكمة الجيدة للمؤسسات. وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلى أنها في النهاية تنصب على تحمل المؤسسات لمسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح المختلفين، كما تشمل المسؤولية الاجتماعية على عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، الاجتماعي، الإنساني، البيئي، الأخلاقي. وتتركز في عدة مجالات خاصة العمل الاجتماعي، مكافحة الفساد، الحفاظ على البيئة، التشغيل... الخ
- نلاحظ انه لا يوجد إجماع وتعريف موحد لـ CSR لاختلاف وجهات النظر، ونحاول أن نقدم التعريف التالي:

نقصد بالمسؤولية الاجتماعية مختلف الأنشطة ذات طابع أخلاقي سواء كانت الزامية، أو تطوعية، لا تهدف إلى تحقيق أهداف الملاك فقط بتعظيم الأرباح، بل تأخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصالح من الملاك، المستهلكين، الموردين، العاملين، البيئة والمجتمع المحلي، حيث تعمل على المساهمة في رفاهية المجتمع بمراعاة انشغالاته وحماية البيئة.

## المطلب الثاني: أسباب انتشار المسؤولية الاجتماعية

إن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من العوامل كان من أهمها:

### 1. القوانين والمبادرات الحكومية:

<sup>1</sup> : الصيرفي محمد: مرجع سابق ص: 17.

<sup>2</sup> : Carroll: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991 , p:489.

التغير في الإطار القانوني المتعلق بـ CSR على الصعيدين الدولي والوطني، وتزايد المخاطر القانونية التي تتعرض لها المؤسسات بسبب تأثيرها على الأشخاص والبيئة، يدفع المؤسسات إلى المزيد من الامتثال والأنشطة والبرامج في هذا المجال.<sup>1</sup> كالتشريع الأوروبي في مجال البيئة للنفايات سنة 2006، الذي يفرض إعادة تدوير 60 % من نفايات المؤسسات الكبيرة، وتشريع الدنمارك في ديسمبر 2008 قانوناً يفرض على المؤسسات الكبيرة في البلاد ضرورة الإبلاغ عن جهودها في CSR.

إضافة إلى قيام عدد من الحكومات بمبادرات برامج واقتراحات متعلقة بـ CSR على المستوى الدولي كالألم المتحددة، منظمة العمل الدولية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وحكومات العديد من الدول، كالاتحاد الأوروبي،<sup>2</sup> حيث أصبحت CSR ضمن استراتيجية الاتحاد الأوروبي 2020.<sup>3</sup> وسنت الهند قانوناً يفرض على كل المؤسسات التي تفوق أرباحها مليون دولار أو تحقق مبيعات تفوق 200 مليون دولار، أن تنفق 2 % من أرباحها في نشاطات CSR.<sup>4</sup>

## 2. ضغوط أسواق المال:

تتسرب بعض أسواق الأوراق المالية الكبرى كشف البيانات غير المالية المتعلقة بالسياسات الاجتماعية والبيئية التي تنتهجها مؤسسات مدرجة في قوائمها، وما يتصل بذلك من نظم الإدارة والحوكمة، ومنها ما ينظر في اشتراط ذلك. فسوق الأوراق المالية الأسترالية مثلاً تشترط على جميع المؤسسات إدراج بيانات تكشف عن مدى إتباع المؤسسة لأفضل الممارسات التي يحددها مجلس إدارة المؤسسات التابع لسوق الأوراق المالية الأسترالية في تقاريرها السنوية، وكذلك مطالبة لجنة بورصات الأوراق المالية الأمريكية المؤسسات بضرورة الإفصاح عن سياساتها في مجال محاربة تلوث البيئة وما تم تنفيذه منها.<sup>5</sup>

## 3. ضغوط المستثمرين

يتزايد اهتمام مؤسسات الاستثمار، إما لأسباب أخلاقية أو لمدى قدرة إستثماراتها على تعظيم عوائد المستثمرين، بأداء المؤسسات الاجتماعي والبيئي وأسلوبها في إدارة المخاطر. فقرارات الاستثمار تستند إلى تقارير المؤسسات، والرقابة الاجتماعية والبيئية التي تجريها وكالات التصنيف، والمؤشرات المتعلقة بالاستدامة، مثل KLD ، Domini 400 Social Index ومؤشر Dow Jones Sustainability

<sup>1</sup> : مرجع سابق، ص: 11. (UNCTAD) والتنمية للتجارة المتحدة الأمم : مؤتمر

<sup>2</sup> : Center for Ethical Business Cultures: Corporate Social Responsibility ,The shape of a history, 1945-2004,( 2010),p: 07.

<sup>3</sup> : European Commission: Communication from the commission to the European parliament , the council, the European economic and social committee and the committee of the regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels,,2011,p: 03.

<sup>4</sup> : Khandelwala R & Bakshi S: The New CSR Regulation in India: The Way Forward, Procedia Economics and Finance 11 ( 2014 ) , p:62.

<sup>5</sup>: الحنيطي هناء: المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية و المصرفية - العدد الرابع، 2012، ص: 35.

و FTSE4 GOOD Index، تتابع هذه المؤشرات الأداء المالي للمؤسسات التي جعلت من التنمية المستدامة والقضايا الاجتماعية والبيئية مكونا رئيسيا لاستراتيجيتها.<sup>1</sup>

إضافة إلى ضغوط المستثمرين الأفراد من خلال القيام بعمليات تداول الاوراق المالية بناءً على الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

#### 4. انتشار الاستثمار المسؤول اجتماعيا: Socially responsible investments (SRI)

المستثمرون لا يستندون في قراراتهم الاستثمارية على العائد المالي ودرجة الخطر فقط بل يدعمونها بانشغالات بيئية، اجتماعية، دينية وأخلاقية، كتجنب الاستثمار في مؤسسات التبغ، الكحول، القمار. ويعرف SRI انتشارا واسعا خاصة في الدول الصناعية، حيث قدر منتدى التنمية المستدامة الاستثمار المسؤول (US SIF) نصيب SRI في USA نهاية 2014 بـ 1 دولار من كل إجمالي 6 دولار مستثمرة، بنمو قدره 76% في الفترة (2012-2014). ليصل من 3.74 ترليون دولار سنة 2012 الى 6.75 ترليون دولار سنة 2014،<sup>2</sup> إضافة الى ظهور صناديق استثمار متخصصة في الاستثمار المسؤول منها Calvert Group أكبر صندوق استثمار SRI في الولايات المتحدة يدير أكثر من 9 مليار دولار.<sup>3</sup>

#### 5. الضغوط الاجتماعية:

تزايد الضغوط الحكومية والشعبية والتوسع في إنشاء الجمعيات المهتمة بالمستهلك، البيئة، والمجتمع. فجماعات الضغط تساهم في توجيه نظر وسائل الإعلام والمستهلكين إلى الوحدات الاقتصادية التي تسبب أضرار للبيئة والمجتمع وحقوق الإنسان، وحث الزبائن على عدم التعامل معها،<sup>4</sup> والمساعدة في إقامة الدعاوي القضائية في الحالات التي تتطلب ذلك. وفي دراسة لدواعي تبني معايير ISO 14001 في اليابان إضافة الى ضغوط الداخلية وإمكانيات المؤسسة، وجد أن ضغوط جماعات الضغط البيئية يعتبر أهم عامل دافع للعدد المتزايد لتبني هذا المعيار.<sup>5</sup>

#### 6. الوعي الاجتماعي للمديرين:

باعتبار CSR نظرة جديدة لاستمرارية المؤسسة والاقتناع بأن المؤسسة لا يمكن أن تنمو وتستمر في مجتمع مليء بالمشكلات الاجتماعية والبيئية.<sup>6</sup> ومعرفتهم بالأهمية البالغة للممارسات الايجابية لصالح

<sup>1</sup> : مرجع سابق، ص: 12.(UNCTAD) والتنمية للتجارة المتحدة الأمم : مؤتمر

<sup>2</sup> : US SIF: Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends , 10<sup>th</sup> edition (2014), p:12.

<sup>3</sup> : Grosser Kate & Moon Jeremy : The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming, International Feminist Journal of Politics, 7:4, (2005), p: 538.

<sup>4</sup> مجلد 14, عدد 2, 2010, ص: 369, الأعمال, الفكر المحاسبي - مصر لمنظمات الاجتماعية : ممدوح ياسمين: المسئولية

<sup>5</sup> : Qia. G.Y & al : Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles, Journal of Cleaner Production 19 (2011) 1250e1256 , p: 1250.

<sup>6</sup> : ممدوح ياسمين: مرجع سابق، ص: 370.



المجتمع والبيئة، واعتبارها أحد مصادر الميزة التنافسية، في مسح لماكينزي McKinsey في 2009 حوالي 238 CFOs مدراء ماليين، مستثمرون، مدراء ماليين تنفيذيين لصناعات مختلفة ودول مختلفة، يرى 79% منهم أهمية البرامج الاجتماعية والبيئية للمؤسسات في تحسين الأداء المالي من خلال خلق السمعة الجيدة.<sup>1</sup> إضافة الى كونها امتدادا لقيمهم الشخصية في جانب القضايا الإنسانية وحماية البيئة.

#### 7. المعايير والشهادات:

ظهرت العديد من المواصفات والمعايير الرامية الى معرفة مدى تجسيد المؤسسات للممارسات الاجتماعية، وتشجع المؤسسات على تطوير والمحافظة على ممارسات مقبولة اجتماعيا. منها ما طورها رجال الأعمال بأنفسهم مثل Caux Round Table، أو عن طريق منظمات مختصة ISO، SA8000، 14001، وأخرى تابعة لهيئات مثل Global impact من طرف الأمم المتحدة. تستعمل هذه المعايير والشهادات من قبل المؤسسات كدليل لتبين مدى تجاوزها مع القضايا الاجتماعية والبيئية.

#### 8. ضغوط الزبائن:

من خلال التغيير في الأنماط الشرائية للزبون، تشير الدراسات الى توجه الزبائن أكثر فاكثرا إلى المنتجات " الخضراء " ومنتجات التجارة العادلة.<sup>2</sup> وتأثرهم بسمعة المؤسسة. ففي دراسة أعرب 44% من الأوروبيين أن لديهم القابلية على الإنفاق أكثر على منتجات المؤسسات التي لديها برامج CSR.<sup>3</sup>

#### 9. العولمة:

تعد العولمة من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم CSR، خاصة مع توسع الاستثمار الأجنبي في بنية الاقتصاد الحديث وانتشار مشاكل عدم عدالة توزيع الثروة، انتهاكات حقوق الانسان... الخ وأضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار CSR\*، وتركز في حملاتها الترويجية على كونها تهتم بحقوق الإنسان، وملتزمة بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، لا تسمح بتشغيل القصر، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية<sup>4</sup>، خاصة مع انخفاض مستويات الثقة في

<sup>1</sup> : McKinsey: Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results. (2009). Avialibale at : [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/valuing\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results) .

<sup>2</sup> : Heimann M & Pouget S : La recommandation des fonds ISR - Une étude empirique sur les conseillers clients bancaires français, Revue française de gestion, 2013/7 N° 236, p 150.

<sup>3</sup> : American Management Association/Human Resource Institute: The ethical enterprise doing the right things in the right ways today and tomorrow, 2006, p 11.

\*: العديد من الدراسات أوضحت أن غياب التشريعات أو عدم كفاءة تجسيدها في المجال الاجتماعي والبيئي في افريقيا تعتبر ظروف ملائمة ومحفزة للشركات المتعددة الجنسيات . أنظر مثلا دراسة :

- Idemudia U: Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward, Progress in Development Studies 11, 1 (2011) pp. 1–18.

<sup>4</sup> : Mironiuc. M: la responsabilité sociale et l'éthique environnementale – éléments de la culture écologique dans les entreprises du XXIe siècle, l'étude sue les entreprises Roumanies MPRA Paper No. 9423, p: 07.

الشركات متعددة الجنسيات حسب استطلاع المنتدى الاقتصادي العالمي 7 % فقط من 19000 فرد من 20 بلد لديهم ثقة كبيرة في المؤسسات متعددة الجنسيات.<sup>1</sup>

### 10. الكوارث والفضائح الأخلاقية:

تزايد الاهتمام بمفهوم CSR وأخلاقيات الأعمال بعد الفضائح المالية لكبار المؤسسات، والممارسات غير أخلاقية لمسيريها بتزويرهم للحسابات وتقديم معلومات مضللة حول أدائها للحفاظ على القيمة المرتفعة لأسهمها. مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كخسائر وتعويضات للضحايا<sup>2</sup>، كإفلاس مؤسسة Vivendi Universal, Ahold, و USA Tyco International, Qwest, Xerox, Worldcom, Enron Parmalat, في أوروبا. كل هذه الفضائح دعت إلى إجراءات أكثر صرامة من ناحية حوكمة المؤسسات والتدقيق المحاسبي، واحترام أخلاقيات الأعمال.

### 11. التطورات التكنولوجية المتسارعة:

الثورة في قطاعات الاتصال والمعلومات وضعت عينا على ممارسات المؤسسات، وحوادث انتهاك حقوق الانسان والمشاكل البيئية... الخ، كنشر تقارير حول حوادث العمل، ومعايير الصحة والسلامة المهنية المنخفضة في مواقع العمل.

إضافة إلى تحديات عديدة أمام المؤسسات فرضت عليها جراء التطور التكنولوجي المتنامي تتمثل في ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي. والمطالبة المتزايدة من قبل الدول والهيئات والجمعيات المحاسبية للمشروعات الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي<sup>3</sup>، إضافة إلى ما تفرزه التكنولوجيا من تحديات وتصرفات غير أخلاقية ومنافسة غير مشروعة كجرائم الالكترونية.

### 12. تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية:

تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية وربط النشاط الاقتصادي بالتغيرات المناخية وضرورة المحافظة على البيئة، خاصة مع تفاقم ظاهرة الاحتباس الحراري ففي دراسة لـ Euro baromètre سنة 2008 شملت

<sup>1</sup>: American Management Association/Human Resource Institute: op-cit, p 15.  
<sup>2</sup>: الأسرج حسن: المسؤولية الاجتماعية للشركات جسر التنمية، الكويت، المجلد 9 العدد 90 / 2010، ص: 33.  
<sup>3</sup>: الحنيطي هناء: مرجع سابق، ص: 35.

30000 شخص من 27 بلدا من الاتحاد الأوروبي تبين أن 62% من الأوروبيين يرون أن ظاهرة التغير المناخي تعتبر المشكل الأكثر أهمية لكوكب الأرض، في المرتبة الثانية بعد مشكل الفقر ونقص المياه الصالحة للشرب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المؤيدون والمعارضون لفكرة المسؤولية الاجتماعية

تعرض مفهوم CSR للكثير من الجدل بين مؤيد ومعارض، وفي ما يلي عرض حجج لكل منهم.

#### 1. المؤيدون لفكرة تبني المسؤولية الاجتماعية:

يؤيد الكثير من الباحثين والمختصين تبني المؤسسات CSR لكونها تعود بالنفع على المؤسسات، المجتمع والدولة من خلال:

##### 1.1 أهميتها بالنسبة للمؤسسات:

من أهم دوافع تبني CSR من طرف المؤسسات ما يلي:

##### 1.1.1 جانب الموارد البشرية:

تساهم CSR في التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات، إضافة الى توليدها روح الفخر والانتماء للمؤسسة.<sup>2</sup> كما أن ممارسات CSR تساهم في زيادة رضا الوظيفي لدى العمال،<sup>3</sup> الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي\* وتخفيض معدل الدوران.<sup>4</sup>

فسياسات عدم التمييز بين العمال سواءً من ناحية الجنس أو العرق... الخ تمكن المؤسسة من الحصول على أفضل الموارد البشرية، فقد ظهر في دراسة لـ (Cone 2008) على 1800 شاب وجامعي في ماي 2006، أن أغليبتهم (79%) يريدون العمل في مؤسسات لها انشغالات اجتماعية وبيئية، و69% يرفضون العمل في مؤسسات غير مسؤولة اجتماعية.<sup>5</sup> كما تمكن الشفافية والانفتاح داخل المؤسسة أن تغير الدوافع التي تحكم علاقات العاملين ومفاوضات النقابات العمالية بحيث يحكمها المزيد من التعاون وليس العدا.

##### 2.1.1 انخفاض المخاطر:

إن المشاركة في البرامج الخاصة بـ CSR والجهود المبذولة لتحسين الأوضاع البيئية، والاجتماعية من شأنها:

<sup>1</sup> Le guide du développement durable, Éditions d'Organisation, 2009, : Widloecher P & Querne I:

<sup>2</sup> Jon d Martin : op-cit, p: 47.

<sup>3</sup> Bauman Ch. W & Skitka L: Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, Research in Organizational Behavior .11. 02 (2012), p: 15.

\*: يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على انه مدى تعلق النسبي للفرد بالمنظمة ويمكن تحديده من خلال: الاعتقاد والقبول القوي لأهداف وقيم المنظمة، الرغبة لتقديم الافضل للمؤسسة، رغبة البقاء في المنظمة. (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27)

<sup>4</sup> lee . k y & al : the impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees, international journal of hospitality management31 ( 2012 ).p:747.

<sup>5</sup> : McGlone T & al: Corporate Social Responsibility and the Millennials, Journal of Education for Business, 86:4, (2011) p: 196.

- تخفيض قيمة الغرامات وتخفيض الأحكام الصادرة ضد المؤسسات التي تخالف القانون؛
- تجنب النزاعات بين المؤسسة والعمال والمجتمع والمنظمات غير الحكومية؛
- الالتزام بالمعايير الاجتماعية يخفض خطر مقاطعة المستهلكين للمنتجات وتجنب الردود السلبية للصحافة؛
- تخفيض خطر التعليمات الصارمة؛
- جودة وأمان المنتجات تخفض خطر الدعاية السلبية، خطر تدهور السمعة وفقدان ثقة الزبون، والدعاوي القضائية.

### 3.1.1 تخفيض التكاليف:

يعتبر إسهام CSR في تخفيض التكاليف من أهم دوافع تبنيها من قبل المؤسسات، فقد أوضح تقرير (Grant Thornton) الدولي لسنة 2014 عن أكثر من 2500 مؤسسة في 34 بلد، أن 67% من المؤسسات ترى أن تخفيض التكاليف من أهم دوافع تبنيها لممارسات CSR<sup>1</sup>، ويتجلى تخفيض التكاليف في تخفيض تكاليف التوظيف نظرا للسمعة الطيبة للمؤسسة بالإضافة الى تخفيض كل من: تكاليف دوران العمل (الفصل والمغادرة) ، تكاليف تدريب الجدد، تكاليف حوادث العمل التي تتسبب فيها غالبا عدم كفاية معايير الأمن، العقوبات المالية للمخالفات القانونية وعدم الالتزام بالمعايير القانونية، تكلفة الإشراف والرقابة للالتزام التنظيمي العالي للعمال، الإعلان والدعاية لما تقدمه نشاطات CSR من دعاية، تكلفة الإنتاج من خلال التقنيات الصديقة للبيئة وإرشاد استهلاك الطاقة، الاستفادة من الامتيازات الضريبية الممنوحة للمؤسسات الملتزمة بمعايير الاستدامة، وتكاليف ما بعد البيع من خلال مستويات الجودة العالية.

### 4.1.1 الإبداع:

تعتبر التغذية العكسية feedback من مختلف أصحاب المصالح مصدراً ثرياً للأفكار الجديدة والمبدعة،<sup>2</sup> فالعلاقات الجيدة وتحسين الاتصال مع الموردين يحسن في إدارة سلسلة التموين ويساهم في خلق نماذج أعمال جديدة. والحوار مع المنظمات غير الحكومية ومبادرات المؤسسات لتحسين رفاهية المجتمع ومناقشة المواضيع الجديدة التي تحتاج لحلول إبداعية لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية، كالتغير المناخي، الكثافة السكانية، تطوير تقنيات الكربون المنخفضة، أفكار جديدة تتولد من خلال المشاركة والاتصال، مما يفتح المجال لمنتجات جديدة ومبدعة.

### 5.1.1 الموافقة الاجتماعية:

<sup>1</sup> :Grant Thornton : Corporate social responsibility: beyond financials Grant Thornton International Business Report 2014 , p: 03. Available at: [www.grant-thornton.fr/spub-122-etude\\_ibr2014\\_ibr](http://www.grant-thornton.fr/spub-122-etude_ibr2014_ibr)

<sup>2</sup> : Hohnen P: Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, (2007) p:11

نشاطات المؤسسة في تنمية المجتمع، تخفيض التلوث البيئي، الالتزام بالقوانين والتعليمات، سياسات تشغيل عادلة، تساعد على كسب ثقة وتأييد قوي من المجتمع للمؤسسة، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح يكسبها موافقة وترحيب المجتمع "رخصة اجتماعية للنشاط"<sup>1</sup>، وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة على توطيد علاقاتها مع زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد في المستقبل.

### 6.1.1 بناء سمعة:

تعتبر السمعة من أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة، ونشاطات CSR لها تأثير قوي على صورة وسمعة المؤسسة وولاء الزبون. كما تساعد على بناء سمعة جيدة.<sup>2</sup> وممارسات CSR تمد الجمهور انطباعاً بكون المؤسسة لا تبحث فقط عن الربح بل هي مهتمة كذلك برفاهية المجتمع وحماية البيئة. فتقارير الأداء البيئي والاجتماعي، الشهادات البيئية والاجتماعية ذات الصلة الطوعية، والالتزام الطوعي بالمبادرات الدولية والمحلية كالميثاق العالمي للأمم المتحدة لها دور كبير في إبلاغ انجازات المؤسسة في مجال CSR مما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة.<sup>3</sup> وبيّنت دراسة في الدنمارك لأكثر من 30 مؤسسة أن الدافع الأساسي لتبني CSR هي تحسين صورة.<sup>4</sup>

وطبقاً لوكالة Interbrand (من أكبر المؤسسات الاستشارية في قيمة العلامات التجارية) فإن 13 سنناً من كل دولار من قيمة العلامة راجع إلى جهود المؤسسة في مجال CSR.<sup>5</sup> وحسب Reputation Institute (مؤسسة استشارية عالمية خاصة مقرها بنيويورك) في دراسة شملت 47000 مستهلك عبر 15 بلد لتصنيف أحسن 100 مؤسسة سمعة عالمياً سنة 2015. وجدت الدراسة أن 42% من عوامل بناء السمعة الطيبة في ذهن المستهلك اتجاه المؤسسة المرتكز على ممارساتها في مجال CSR.<sup>6</sup>

### 7.1.1 أداة تسويقية فعالة في التأثير في سلوك المستهلك:

تعتبر CSR أداة تسويقية استراتيجية مهمة ولها تأثير على كبير على سلوك المستهلكين.<sup>7</sup> ففي الفترة الممتدة بين 2002 و2007 تزايدت الإعلانات التي تظهر CSR في المجلات الأسبوعية الألمانية Der Spiegel, Wirtschafts, Woche بـ 390%.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> : Sanz-Mendiola I & al: op-cit, p: 846.

<sup>2</sup> : Komodromos M & Melanthiou Y: Corporate Reputation Through Strategic Corporate Social Responsibility: Insights From Service Industry Companies, Journal of Promotion Management, 20:4, (2014), p: 472.

<sup>3</sup> : Carroll & Shabana :The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, International Journal of Management Reviews, (2010), p: 86.

<sup>4</sup> : Morsing M & al: The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, Journal of Marketing Communications, 14:2, (2008): p: 99.

<sup>5</sup> : Sagebien J & Whellams M: CSR and Development: Seeing the Forest for the Trees, Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement, 31:3-4, (2010) , p: 498.

<sup>6</sup> : <http://www.forbes.com/pictures/efk45mmlm/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations/> Accessed the : 25/05/2015

<sup>7</sup> : He Y & Lai K K: The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image, Total Quality Management & Business Excellence, 25:3-4, (2014) p: 249.

<sup>8</sup> : Bastian M & Tropp J: The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements, Journal of Marketing Communications, 16:3, (2010) p: 173.

إن إدراك الزبائن لممارسات المؤسسة في مجال CSR يساهم في تحسين مستوى الرضا لديهم،<sup>1</sup> ويساهم في تفضيل للزبائن لمنتجاتها وزيادة ثقتهم في منتجاتها وتوصيتهم بها،<sup>2</sup> وتشير دراسات حديثة أن في USA ينفق المستهلكون أكثر من 57 مليار \$ على المنتجات الأخلاقية العائدة لمؤسسات ملتزمة بـ CSR.<sup>3</sup>

إن ثقة الجمهور ومصداقية المؤسسة من خلال السمعة الجيدة لمنتجاتها وسياسات التوظيف العادلة والشهادات الطوعية، تساهم في تبرير السعر المرتفع للمستهلك مقارنة بالمنافسين (كمنتجات التجارة العادلة).

### 8.1.1 الحصول على أفضل تمويل:

تسمح كل من السمعة الجيدة، الشفافية، الثقة العالية لأصحاب المصالح بالوصول لأفضل مصادر التمويل والاقتراض، بما أن المستثمرين يتفادون المؤسسات ذات السمعة السيئة والتي تناقض قيمهم ومبادئهم،<sup>4</sup> إضافة إلى تصاعد التوجه نحو الاستثمار المسؤول اجتماعيا، وتزايد صناديق الاستثمار التي تدرج الأداء البيئي والاجتماعي في قرارات الاستثمار، وفي ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك.<sup>5</sup> إضافة إلى وضع البنوك لشروط الاستدانة في منحها للقروض.

### 9.1.1 الدخول للأسواق:

خاصة بالنسبة للأسواق الدولية من خلال التحديات والمعايير المفروضة باعتبارها دليلا لمصداقية المؤسسة وترجمتها لاتفاقيات ومعاهدات دولية والتي تبدد مخاوف الزبون في مجال الجودة، حقوق الإنسان، البيئة،... الخ، فقد حددت لجنة الاتحاد الأوروبي هدفا بحلول 2010 يتمثل في 50% من الاقتناء الحكومي يجب أن يمثل لمعايير بيئية، كأداة لمساعدة المؤسسات المسؤولة اجتماعيا للتمكن من دخول سوق الاقتناء الحكومي.<sup>6</sup> في دراسة للغرفة الألمانية للتجارة والصناعة (DIHK) سنة 2012 لـ 2000 مؤسسة وجدت أن 69% من المؤسسات الألمانية من معايير اختيارهم للموردين تحملهم

<sup>1</sup> : Lee, Y.K. & al : op-cit, , p: 747.

<sup>2</sup>: انظر كل من :

- Luo. X & Bhattacharya. C: Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. J. Market. 70 (4), (2006). P: 1-18.
- Chomvilailuk, R & Butcher, K: Enhancing brand preference through corporate social responsibility initiatives in the Thai banking sector. J. Market. Logistic. 22 (3), (2010) p: 397-418.
- Vancheswaran A & Gautam V: CSR in SMEs: Exploring a Marketing Correlation in Indian SMEs, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 24:1, (2011), p: 85-98.

<sup>3</sup> : Arli D & al: Perceptions of Corporate Social Responsibility Among Indonesian College Students, Journal of Asia-Pacific Business, 15:3, (2014) p: 233.

<sup>4</sup> : Smith, T: Institutional and social investors find common ground. Journal of Investing, 14, (2005) p: 57

<sup>5</sup> تجارب بعض الدول، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر في المال لرأس الاجتماعية : المغرب نهال، ياسمين فؤاد: المسؤولية

2008، ص: 5.

European Commission: op-cit.p: 10.<sup>6</sup>

لـ CSR،<sup>1</sup> وفي تقرير شركة Schneider Electric حول CSR لسنة 2005 عدد مورديها الملتزمين بالميثاق العالمي بـ 12% فيما حددت هدفاً بـ 60% في المقابل شركة Airbus حددت امتلاك الموردين لسياسات حماية البيئة مؤشراً مهماً في اختيارهم.<sup>2</sup>

### 10.1.1 مصدر للميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة للمزايا السابقة من خلال تجسيدها لبرامج CSR يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها من خلال تقليل المخاطر والتكاليف، كفاءات عالية، التزام، علاقة جيدة مع أصحاب المصالح... الخ.<sup>3</sup> مؤسسات تستعمل CSR كطريقة للتميز، من خلال قدرة المؤسسة على طرح منتجات/خدمات جديدة تدرج الاعتبارات البيئية والاجتماعية الجديدة مثلًا السيارة الكهربائية، المنتجات الغذائية العضوية... الخ.<sup>4</sup>

فسياسات الموارد البشرية المتسمة بعدم التمييز بين العمال اكتسبت بنك Nationale الكندي ميزة حيث وصل إجمالي اللغات المستعملة من قبل عمال البنك إلى 44 لغة!<sup>5</sup>

### 11.1.1 القابلية للتغيير:

من خلال الحوار المنتظم مع أصحاب المصالح، يمكن للمؤسسة التنبؤ والاستجابة للتغيرات البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية باستعمال CSR كمستكشف لنشوء الاتجاهات الجديدة في السوق،<sup>6</sup> وتساهم في ديمومة نشاطها بتجنب المؤسسة المسؤولية اجتماعياً للملاحظات القانونية وحصولها على تأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، كما يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها، ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية.<sup>7</sup>

### 12.1.1 المحفزات الحكومية:

المؤسسات التي تبذل جهداً لتحقيق مواطنة المؤسسات غالباً ما تستفيد من معاملة تفضيلية من الحكومة، وما يعزز مكانة المؤسسة لدى الجهات القانونية، البنوك وشركات التأمين. فمثلاً أشار سيميلارلي، كاملونجيرا (2013) Similarly, Kamlongera إلى أن مؤسسات التعدين في مالوي تستعمل

<sup>1</sup> : Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) : Society benefits from Corporate Social Responsibility, Berlin | Brussels, (2012) , p:9.

<sup>2</sup> : Klarsfeld & Delpuech : la SRE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la regulation sociale et de la théorie neo-institutionnelle, l'organisation responsable, 2008, vol3 p:60. op-cit, p:90.<sup>3</sup> : Carroll A.B & Shabana. K.M

<sup>4</sup> : Crittenden V .L & al: Implementing global corporate citizenship: An integrated business framework, Business Horizons 54, (2011) ,p:451.

<sup>5</sup> : Banque Nationale Groupe financier : Notre responsabilité sociale / Bilan 2008, disponible sur le cite:

[www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2008-fr.pdf](http://www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2008-fr.pdf) consulter le 10/11/2012

<sup>6</sup> : Hohnen . P: op- cit, p:14.

<sup>7</sup> : مصطفى جعفر: التسويق البيئي ودور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تجاه المستهلك العراقي، مجلة دراسات محاسبية و مالية \_ المجلد 07، العدد: 19، لسنة 2012، ص: 285.



CSR لضمان الشرعية والاستفادة من التخفيضات الضريبية الممنوحة من قبل الحكومة وأشار وبق وكولستاد (2010) Wiig and Kolstad إلى أن المؤسسات النفطية في أنغولا تستعمل CSR لزيادة فرصها في الحصول على رخص وعقود الاستغلال.<sup>1</sup>

تكمن الأهمية الكبيرة لـ CSR في كونها تساهم في تحسين العائد المالي والأرباح ولها أثر إيجابي على أداء الأسهم<sup>2</sup>. حيث أثبتت دراسات عديدة العلاقة الإيجابية بين نشاطات CSR والأداء المالي.<sup>3</sup> قام مثلاً روف وكمر (2012) Rauf and Qamar بمراجعة دراسات سابقة بتحليل (76 دراسة) في سياق العلاقة بين CSR والأداء المالي للفترة الممتدة من 1972 إلى 2012، وتوصلوا إلى أن أغلبية الدراسات (48 دراسة) بينت العلاقة الإيجابية، 4 دراسات وجدت علاقة مختلطة، 8 دراسات وجدت علاقة سلبية، و16 دراسة خلصت إلى عدم وجود علاقة بين CSR والأداء المالي.<sup>4</sup>

## 2.1 أهميتها بالنسبة للدولة:

ترجع CSR على الدول بالعديد من الايجابيات منها:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وتوفير الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- الأثر الإيجابي المزدوج على الموازنة العامة للدولة، ويتمثل في زيادة الإيرادات من ناحية، وتخفيض النفقات من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى التغلب على مشكلة العجز في الموازنة العامة للدولة، أو على الأقل الحد منه.<sup>5</sup> حيث يؤدي التزام المؤسسات بـ CSR إلى تعظيم عوائد الدولة من خلال فرض ضرائب على المنتجات الضارة بالبيئة والمجتمع. وتخفيض النفقات لوعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.<sup>6</sup>
- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية للدولة عن طريق التركيز على عمليات إعادة التصميم وإعادة التصنيع والتدوير. فمثلاً توفر عمليات إعادة التصنيع المبنية على إعادة معالجة المنتجات وقطع

<sup>1</sup> :Idemudia U: Corporate Social Responsibility and Development in Africa: Issues and Possibilities; Geography Compass 8/7 (2014); p: 424.

<sup>2</sup> : Arx U & Andreas Z: The effect of corporate social responsibility on stock performance: new evidence for the USA and Europe, Quantitative Finance, 14:6, (2014) p:977.

<sup>3</sup>: انظر دراسة :

- Mallin C & al : Corporate social responsibility and financial performance in Islamic banks, Journal of Economic Behavior & Organization 103 (2014)

- Wang W-K,& al: Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry? Telecommunications Policy38 (2014) pp 580–591.

<sup>4</sup> : Wan Ahamed & al: Does Corporate Social Responsibility Lead to Improve in Firm Financial Performance? Evidence from Malaysia, International Journal of Economics and Finance; Vol. 6, No. 3; 2014, p: 127.

<sup>5</sup> بغداد كلية في الأردن، مجلة التجارية البنوك قطاع على ومدى تطبيقها الاجتماعية المسؤولية محاسبة : النعيمات سعيد، حسين فارس: دور الجامعة، 2011، عدد 28 ص: 316. الاقتصادية للعلوم

<sup>6</sup> : الزريقات خالد : أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 31، 2012، ص: 296.



الغيار المستعملة عن طريق أنظمة الاستعادة، ما يقرب من 10.7 مليون برميل من البترول سنوياً<sup>1</sup>.

- خلق فرص عمل ودعم المساواة الاجتماعية، حيث من المتوقع نمو الوظائف في مجالي إدارة المخلفات وتدويرها لتتمكن من التعامل مع المخلفات الناتجة عن نمو الدخل والسكان، على الرغم من وجود تحديات معتبرة في هذا القطاع فيما يتعلق بالوظائف الكريمة، حيث يعمل أكثر من 12 مليون عامل سنة 2008 في التدوير في ثلاث دول فقط (البرازيل، الصين، USA) وتنتج عمليات فرز ومعالجة المواد القابلة للتدوير وظائف لكل طن متري 10 أضعاف تلك التي تنتجها عمليات حرق القمامة. وفي سيناريوهات الإستثمار الأخضر، يرتفع النمو المتوقع للوظائف في مجال المخلفات بمقدار 10 % مقارنة بالاتجاهات الحالية.<sup>2</sup> حلت دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية تأثير فرض ضريبة بيئية على سوق العمل العالمية، تبين أن فرض ضريبة على انبعاثات الكربون، من شأنه أن يخلق صافي 3.14 مليون فرصة عمل جديدة على مدى خمس سنوات، وهوما يعادل ارتفاع بنسبة 0.5 % من العمالة في العالم.<sup>3</sup> ووفقا لمجلة هارفارد The Harvard Business Review الاقتصاد الأخضر يخلق فرص عمل وصناعات جديدة. بل هو محفز للابتكار والفرص الجديدة في السوق وخلق ثروة، وتشير النتائج الأخيرة أن الاستثمار في الطاقة المتجددة بلغ 214 مليار دولار في جميع أنحاء العالم عام 2013. وفي الولايات المتحدة وحدها، خلق اقتصاد الطاقة النظيفة ما يقرب من 80000 وظيفة في نفس العام.<sup>4</sup>

### 3.1 أهميتها بالنسبة للمجتمع:

يمكن القول أن المجتمع هو الرابح الأكبر من التزام المؤسسات بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
- تحقيق العدالة الاجتماعية وتطور حالة الاستقرار الاجتماعي.
- تحسين جودة حياة المجتمع - رفاهية المجتمع - من الناحية المادية من خلال المنتجات والخدمات المقدمة، ومن الناحية الثقافية بزيادة الوعي بأهمية التعاون بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

<sup>1</sup>: برنامج الأمم المتحدة للبيئة (الاونكتاد): نحو اقتصاد أخضر: مسارات إلى التنمية المستدامة والقضاء على الفقر - مرجع لوضعي السياسات، 2011، ص: 26. متاح على الموقع [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy)

<sup>2</sup>: نفس المرجع السابق، ص: 27.

<sup>3</sup>: International Labor Organization ( I LO ) : World of Work Report 2009 , The Global Jobs Crisis and Beyond, ( 2009 ) , P: 97.

<sup>4</sup>: ISO focus, 2014, p: 03 . Available at :

[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/iso\\_magazines/isofocusplus\\_index/isofocusplus\\_2014/isofocusplus\\_2014-04.htm](http://www.iso.org/iso/home/news_index/iso_magazines/isofocusplus_index/isofocusplus_2014/isofocusplus_2014-04.htm)

- نظرا لارتباط CSR بمفاهيم أخلاقيات الأعمال، الشفافية... الخ، فهي تزيد من الترابط الاجتماعي وتقليل الفساد المالي، الإداري، والسياسي.<sup>1</sup>

- تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية، كما يمكن لمس فوائد CSR أخلاقيا من خلال تحسين اعتمادية ونزاهة المعاملات بالمشاركة السياسية المسؤولة، المنافسة العادلة، وانخفاض مستويات الفساد، وكذلك المساهمة في الصالح العام، وتعزيز منظمات المجتمع المدني.<sup>2</sup>

## 2. المعارضون لفكرة تبني المسؤولية الاجتماعية:

كما هو الحال بالنسبة للمؤيدين، ظهرت هناك العديد من الأصوات المعارضة لـ CSR، من أشهرهم فريدمان، ويمكن إبراز أهم حجج المعارضين فيما يلي:

- على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية للمنظمات الحكومية والجمعيات والمنظمات المختصة.

- متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح.  
- الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.

- سيادة المؤسسات في المجتمع ستصبح أكثر قوة خاصة بعد الالتزام بـ CSR.

- محدودية الخبرة لدى المؤسسات الاقتصادية ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.

- نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات، المؤسسة في غنى عنها.<sup>3</sup>

- عدم التأكد من كون ممارسات CSR تؤدي إلى تحسين النتائج المالية بالضرورة، بينما من الواضح أنها تحمل المؤسسة تكاليف إضافية.

- عدم التأكد من كون الزبائن يفضلون منتجات المؤسسات الأخلاقية في غالبية الأحوال.<sup>4</sup>

## المطلب الرابع: الأصول الدينية للمسؤولية الاجتماعية

يرجع غالبا الأعمال الخيرية والمبادرات التطوعية إلى معتقدات دينية، مما يوحي الى كون CSR تستمد جذورها من المعتقدات الدينية.

### 1. الإسلام:

<sup>1</sup>: رشيد صالح، الزيايدي صباح: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1 لسنة 2014، ص: 14.

<sup>2</sup>: الزريقات خالد، مرجع سابق، ص: 297.

<sup>3</sup>، ص: 214.2006 الأولى، الطبعة والتوزيع، للنشر الوراق مؤسسة الأعمال، شركات في الأعمال ومسؤولية الإدارة أخلاقيات عبود نجم: نجم

<sup>4</sup>: Sagebien J & Whellams M :op-cit, p: 495

إن نظام التكافل الاجتماعي يمثل قاعدة بنائية كبرى للتنظيم الاجتماعي في المجتمع المسلم، لأنه يدخل في مجالات عدة، كميدان التنظيم الأسري، التنظيم الاقتصادي الاجتماعي... الخ.

وبشكل عام للتكافل جوانب عبادية محضة وأخرى اجتماعية وإنسانية، فمن حيث كونه تشريعاً للعبادة يتجلى في أنظمة الزكاة، الصدقات، الكفارات. أما من الجانب الإنساني والاجتماعي فهو خلق كريم يتجلى به الفرد المسلم، فضلاً عن كونه من التعليمات الاجتماعية الداعمة للتضامن والتواصل الاجتماعي وتعزيز الألفة والتعاطف بين أفراد المجتمع على اختلاف مستوياتهم. وبحول دون تفاقم الأزمات والمشاكل الاجتماعية والسلوكية. ولعل أهم آياته: الزكاة، الصدقات، الكفارات، الميراث، الوقف... الخ<sup>1</sup> فيرى البيومي أن نظام الوقف الإسلامي الذي عرضه المجتمع العربي والإسلامي يعتبر قاعدة مادية ومعنوية لبناء ودعم مؤسسات المجتمع المدني في مختلف المجالات العلمية، الصحية، الخدمية وحتى الترفيهية، وهو أحد الابتكارات المؤسسية التي جسدت الشعور الفردي بالمسؤولية الاجتماعية، ونقله من المستوى الخاص والفردى إلى المستوى المؤسسي.<sup>2</sup> وفي ما يلي أهم سمات المسؤولية الاجتماعية في الرؤية الإسلامية:<sup>3</sup>

### 1.1 أصالة المسؤولية الاجتماعية في النظام الإسلامي:

تستند هذه الأصالة إلى أن ملكية المال في المنظور الإسلامي لله عز وجل، مع استخلاف الإنسان فيه، وبالتالي فإن الله سبحانه حقاً في المال، وحق الله في التصور الإسلامي هو حق المجتمع، وفي ذلك يقول الله تعالى: { وآتوهم من مال الله الذي آتاكم } [النور: 33]، ودليل أن الأداء الاجتماعي هو أداء لحق الله تعالى قوله عز وجل: { ألم يعلموا أن الله هو يقبل التوبة عن عباده ويأخذ الصدقات وأن الله هو التواب الرحيم } [التوبة: 104]، هذا في الوجوب، أما في الاستحباب والتطوع، فإن الأداء الاجتماعي يستند إلى قيم الأخوة الإنسانية والرحمة والتعاون، قال الله تعالى { وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب } [المائدة: 2]

الإنسانية، المجلد للعلوم تكريت جامعة والتنظيمية، مجلة البنائية أسسه في تحليلية الإسلام دراسة في الاجتماعي : الخالدي خليل محمد: التكافل<sup>1</sup> 17، العدد 08، 2010، ص: 75

: البيومي ابراهيم غانم: التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد: 274<sup>2</sup> سنة 2001 ص: 76.

<sup>3</sup>: الحنيطي هناء: مرجع سابق، ص: 36.

## 2.1 باعث القيام بالمسؤولية الاجتماعية:

باعث القيام بالمسؤولية الاجتماعية في ظل الفلسفة المادية ضمان استمرار المؤسسات في مجال عملها، كما أنها تساعد في تعزيز مصداقية المؤسسة والثقة في أعمالها، ورد فعل على بعض الممارسات الخاطئة، أو لمعالجة سلبيات أي أنه باعث مادي بحت، أما في المنظور الشرعي، فباعث هذا الدور هو روعي يتمثل في التكليف الشرعي الرباني الذي يقوم به الإنسان طلباً لثواب الله، ومناطه الأخلاقيات الإسلامية التي تأخذ بزمام كل فضيلة، فتجعلها مطلوبة، فبعضها على سبيل الاستحباب، وبعضها على سبيل الوجوب، بحسب المصالح المترتبة عليها في الدنيا والآخرة، فالزكاة والحقوق الواجبة للأقارب والجيران والكفارات ملزمة شرعاً، والوقف والصدقات التطوعية الأخرى تدخل في مجال الالتزام الذاتي من المسلم يقوم بها لنيل الثواب. في النظام الإسلامي أداء المسؤولية الاجتماعية جزء عضوي من الدين لصحة العقيدة والشريعة.

### 3.1 شمولية المسؤولية الاجتماعية في الإسلام للجوانب الروحية إضافة إلى الجوانب المادية:

إن المسؤولية الاجتماعية التي حث عليها الإسلام كتنظيم اجتماعي يؤسس لبناء مجتمع مستقر ومتماسك تكتمل فيه جميع العناصر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، وهي لا تتوقف عند حد المساهمات المادية أو العينية كما هو حاصل في المنظور الوضعي، إنما تتعداه إلى غرس روح المحبة والألفة والرحمة كلبنة لخلق المجتمع المسلم المستقر والمستمر، من خلال الحقوق والواجبات والأوامر والنواهي في شتى مجالات الحياة الاجتماعية.

### 4.1 تنظيم التشريع الإسلامي لقواعد تطبيق الالتزامات الاجتماعية:

لم يتوقف التشريع الإسلامي عند حد الأمر والحث على أداء المسؤولية الاجتماعية وإنما نظم كيفية هذا الأداء في آليات محددة بدقة، يتضح هذا في فقه الزكاة وفقه الوقف والحقوق الواجبة للعمال والإحسان والسماحة مع الزبائن والموردين ونحو ذلك من الأحكام الرشيدة للمعاملات المالية، بالإضافة إلى مراعاة العدل في الحقوق المالية والمحافظة على الموارد الجماعية، كالطرق والجسور والغابات والمياه والهواء وكف الأذى عنها وعن الناس جميعاً، وتمثل الصدقات أحد أساليب الأداء الاجتماعي، ولا تقتصر على الإعانة بالمال وإنما تمتد لاستخدام كل الإمكانيات لإفادة المجتمع.

### 5.1 المسؤولية الاجتماعية في الإسلام تستمد إلزاميتها من قوة الاعتقاد الديني:

إن قوة اعتقاد المسلم من وجوب أدائه لالتزاماته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه نابعة من قوة إيمانه واعتقاده بوجوب تسخير وتوجيه نشاطه الاقتصادي في مرضاة الله، ولا شك أن الدافع الديني أقوى من أي دافع مادي آخر ويكون له بالغ الأثر على الفرد وعلى ممارساته وأخلاقه، يغيب هذا الدافع في الاقتصاديات الوضعية بينما يحضر بقوة في الممارسات الاقتصادية التي تقوم على الشريعة الإسلامية في كل توجهاتها،

فالمسلم يوجه بالنية كل أنشطته في الحياة إلى مرضاة الله عز وجل لأنه أمره بذلك، وبأن تكون حياته بكل أنشطتها له، فمرضاة الله هي الغاية التي يبتغيها كل مسلم بكل نشاط يؤديه، وهي الربح الحقيقي.

## 2. النصرانية:

يرجع الكثير من الكتاب مثل كابرون، كيرل، لاموازي Capron , Quairel, Lamoizelée, الجذور الدينية لـ CSR الى النصرانية واعتبارها أحد أهم دافع لظهور المفهوم في USA.

### 1.2 البروتستانت:

يري البعض أن أصول CSR في بداية القرن 20 مع الثورة الصناعية تعود الى المذهب البروتستانتى في أفكاره الرامية لمساعدة البشر. فحسب Gond, & Igalens أخلاقيات البروتستانت ساهمت بصفة كبيرة في بناء مفهوم CSR في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة مع ظهور مفاهيم Stewardship, Charity, Trusteeship Principle. حيث على كل أصحاب المؤسسات تلبية احتياجات المجتمع وهم مسؤولون في ذلك أمام الله وأمام المجتمع.<sup>1</sup>

حتى كتاب Bowen تحت عنوان "Social responsibilities of the businessman" عبارة عن منتج علمي بطلب من الكنيسة، فهو أحد كتب سلسلة من ستة أعمال مقدمة لدراسة أخلاقيات النصرانية والحياة الاقتصادية بتدعيم من جمعية Rockefeller مما يوضح المكانة الكبيرة لأفكار المذهب البروتستانتى في أفكار Bowen وتاريخ CSR.<sup>2</sup>

أخلاقيات البروتستانت ساهمت في بروز CSR خاصة من الناحية الأخلاقية للمسيرين من خلال التسيير الحسن لأموال الملاك كما أنهم يتصرفون في أموالهم الخاصة، إضافة إلى المسؤولية الخيرية ومساعدة البشر. حيث كانت البداية باجتئاب الاستثمار في الأمور محرمة دينيا مثل الكحول والقمار... الخ، ثم تطورت لتصبح مؤثرة في المسيرين للتقليل من حدة مشكلة الوكالة.

### 2.2 الكاثوليك:

يمكن اعتبار المذهب الكاثوليكي أحد مصادر المسؤولية الاجتماعية من خلال توجهها أو عقيدتها الاجتماعية في كتبها الأساسية وما نجده في الرسالة البابوية - Rerum Novarum سنة 1891 للبابا Léon 8 - التي أصبحت أهم ركائز الكنيسة الكاثوليكية ومصدر عقيدتها في الجانب الاجتماعي.<sup>3</sup> حيث ركز على كرامة الإنسان، حقوق التملك، المساواة، التضامن، وحقوق العمال وأن جهد العامل وطاقته ليست فقط

<sup>1</sup> Gond, J.-P., & Igalens, J: la responsabilité sociale de l'entreprise, press Université de France, 2008,p:16.

<sup>2</sup> : Acquier A. Gond, J. P : Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007, p:8.

<sup>3</sup> : Gond, J.-P., & Igalens, J:op-cit,p :17.

للحصول على ما يبقيه على قيد الحياة ويلبي متطلبات الحياة، ولكن ينتظر حقوق أخرى تساهم في تحسين حالته.

فخلال الثورة الصناعية تم الإعراب عن "الأبوية التشاركية" التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين المؤسسة ومجموعات معينة خاصة العمال مما دفع بالمؤسسات في هذه الفترة الى الاهتمام بالعديد من المتطلبات مثل النظافة، أمن المستخدمين وتطبيق مبدأ الأجور العادلة.<sup>1</sup>

إن ممارسات CSR تستمد جذورها من الدين والعقيدة خاصة في جانبها المتعلق بالتصدق والأعمال الخيرية، باعتبارها أفعال يرجى منها أصحاب المؤسسات أو العمال(الأعمال التطوعية) ثواب الله.

### المبحث الثاني: أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية

حاول العديد من الباحثين تقديم أبعاد لمفهوم CSR من أهمها نموذج Carroll، والأنشطة المسؤولة اجتماعياً تشمل العديد من المجالات يمكن توضيحها في ما يلي:

#### المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يقترح كارول Carroll نموذجاً لأبعاد CSR يتكون من المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية (الإنسانية).

#### 1. المسؤولية الاقتصادية:

تشكل المسؤولية الاقتصادية القاعدة الأساسية لهرم المسؤوليات والتي يتوجب على المؤسسات تلبيةها لضمان حقوق المالكين وحملة الأسهم، فالمؤسسة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا يمكن لها البقاء في السوق، وتتجسد المسؤولية الاقتصادية حسب كارول Carroll في سعي المؤسسة لتوفير السلع والخدمات المناسبة للمجتمع وتحقيق مستويات مقبولة من الأرباح جراء ذلك.<sup>2</sup>

إن المسؤولية الاقتصادية تمثل الدور الأول للمؤسسات باعتبارها وحدات اقتصادية، والدافع الأساسي لإنشائها وتحمل المخاطرة هو الأرباح والعوائد المنتظرة جراء ممارسة النشاط، ومن هذا المنطلق يرى Friedman عدم استعمال موارد المؤسسة بما لا يعظم بشكل واضح مصالح المساهمين، ويتحتم على المدراء عدم المخاطرة بالأرباح من خلال ممارسة مهام اجتماعية غير ملزمة قانونياً.<sup>3</sup>

إن حوكمة الشركات مما يستوجب على المؤسسات في هذا المنطلق باعتبارها نظام إدارة ومراقبة المؤسسات حيث تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية " مجموعة علاقات لإدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ووضع أهداف، ورصد ومتابعة الأداء في نطاق انفصال الإدارة عن الملكية "

<sup>1</sup> : Ben yedder .M & Zaddem . F: La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 4, N° 1 ,2009, p: 86.

<sup>2</sup> :Carroll & Shabana: op-cit, p: 90.

<sup>3</sup> : رشيد صالح، الزيايدي صباح، مرجع سابق، ص: 15.

مما يمكن اعتبارها سلطة رقابية على تصرفات الإدارة لأجل حماية المستثمر وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فالحوكمة تركز على السلوك الأخلاقي ورقابة المؤسسة، ومن مبادئها: حماية حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، تفعيل دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، تفعيل دور مجلس الإدارة.<sup>1</sup>

تشمل المسؤولية الاقتصادية الالتزام بتوفير السلع والخدمات بالجودة العالية، وتحقيق أرباح مستمرة ومقبولة لضمان البقاء والنمو، وضمان الاستجابة للتوقعات الشرعية للمساهمين.<sup>2</sup> واهتمام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية يعود بالنفع على عمالها بتوفير بيئة عمل مناسبة، أجور مقبولة مشجعة ومحفزة على الأداء، العدالة الوظيفية وإتاحة الفرص لتقدم العمال وتنمية مهاراتهم... الخ.

## 2. المسؤولية القانونية:

جانب من مسؤوليات المؤسسات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات لا يجب خرقها، ويمكن النظر للبعد القانوني على أنه الالتزام الواعي للمؤسسات بالقوانين، التشريعات، التعليمات التي تحددها الدولة، واحترام الاتفاقيات العالمية الصادرة عن منظمات دولية في مختلف الجوانب كالاستثمار أو الأجور، ظروف العمل، البيئة، المنافسة أو غيرها.<sup>3</sup>

البعد القانوني لـ CSR غير محصور في نطاق القوانين الخاصة بـ: المؤسسة، الزبون، المجتمع، وما تربطهم من علاقات بل يعمل على حماية المؤسسات نفسها من أساليب المنافسة غير المشروعة التي قد تحصل بينها وما يترتب على ذلك من صراعات وأزمات.<sup>4</sup>

كما أن البعد القانوني يعتبر أفضل قاعدة للتعامل الرسمي التعاقدية الملزم الذي يضمن مصالح جميع الأطراف، ويعتبر أحد أصناف مسؤولية المؤسسات نحو المجتمع، فهو إنجاز جزئي للعقد الاجتماعي الرابط بينهما. ويرى البعض ضرورة توسيع مجال التعليمات والقوانين لكونها حتمية لتجسيد CSR، فحسب De Schutter (2008) فنشاطات CSR تستند على افتراضات حول السوق وبيئة العمل التي لا يمكن الزعم ببساطة تجسيدها وتوفيرها في المؤسسة بل تحتاج إلى تأكيد من خلال الإطار القانوني.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>: العيسوي عوض و آخرون: دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد 11، 2007، ص: 130، 131.

<sup>2</sup> :Almeida F & Sobral F: The Social Commitment of Brazilian Managers: The Concept, a Scale, and an Empirical Study of Corporate Social Responsibility, Latin American Business Review, 11:4, (2010) P: 296.

<sup>3</sup>: الغالبي طاهر محسن، الخفاجي نعمة عباس: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، اليازوري، الأردن، 2008، ص: 389.

<sup>4</sup>: رشيد صالح، الزبيدي صباح : مرجع سابق، ص: 16 .

<sup>5</sup> : De Schutter, O : Corporate social responsibility European style. European Law Journal, 14 , (2008), P: 203.

والبعد القانوني لا يقتصر فقط على القوانين الرديعية، بل يشمل كذلك قوانين تشجيعية، فمثلا حسب قانون الضرائب على الدخل في الصين سنة 2007، أعى التبرعات والدعم الموجه للأعمال الخيرية في حدود 12 % من الأرباح السنوية للمؤسسات.<sup>1</sup>

يعتبر البعدين الاقتصادي والقانوني ضروريين جدا ويشكلان القاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر من قبل المؤسسات، فلا معنى لأن تتبنى المؤسسات دورا اجتماعيا وهي تخرق القوانين ولا تستطيع تقديم منتجات وخدمات ضرورية للمجتمع.

### 3. البعد الأخلاقي:

بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين،<sup>2</sup> بمراعاة المبادئ والمعايير الأخلاقية في قراراتها، وتركز على ممارسة السلوك الأخلاقي، واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد وتتضمن عدم انتهاك المؤسسة للمبادئ المنفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها.<sup>3</sup>

تزايد الاهتمام بالمسؤولية الأخلاقية للمؤسسات بمراعاة المؤسسة للأخلاق في مجمل قراراتها مثل مكافحة الرشوة، الاحتكار، الاحتيال، القطاعات الضارة... الخ، فمن هذا المنظور فإن العديد من صناديق الاستثمار تمنع الاستثمار في المؤسسات التي تنتج الأسلحة، الكحول، التبغ، القمار.<sup>4</sup>

وتشير الأخلاق للضوابط والمعايير التي تستند لها المؤسسات لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، أما أخلاقيات الأعمال فتشير إلى معايير السلوك التي تقود المسيرين والمؤسسات وتوجههم في عملهم، وقد عرفها كلا من Robbins et Decenzo بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ".<sup>5</sup>

ونقصد بالمسؤولية الأخلاقية أن تراعي المؤسسة الأخلاق في مجمل قراراتها بفعل ما هو صحيح وعادل وحق وتتجنب الأضرار بأي من فئات المجتمع المختلفة، مثل مكافحة الرشوة، كيفية التعاقد مع العمال وتسريحهم، الإفصاح المالي، والعمل على تقليل البيروقراطية.... الخ.

<sup>1</sup> : OECD : Stakeholders and corporate social responsibility, in Corporate Governance of Listed Companies in China: Self-Assessment by the China Securities Regulatory Commission, OECD Publishing. (2011), P: 30.

<sup>2</sup> الكوفة، مجلة الغري جامعة كليات بعض في تطبيقية الابداعية دراسة القدرات لتعزيز الاجتماعية المسؤولية ابعاد : الحدراوي كريم، وآخرون: توظيف للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 7 العدد 30، 2014، ص: 10.

<sup>3</sup>: الزريقات خالد: مرجع سابق، ص: 287.

<sup>4</sup> :Miao Z & Dixu C S :Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms .J.ProductionEconomics14 18-27 (2012): p: 227.

<sup>5</sup>: نجم عبود : مرجع سابق: ص 16.



وفي ما يلي بعض التصرفات الأخلاقية:<sup>1</sup>

- رفض تشغيل القصر خاصة أطفال دول العالم الثالث.
  - تعامل المؤسسة مع عمالها بشكل سليم، وعادل.
  - اعلام المجتمع بصدق لما تكون أخطار في منتجاتها.
  - عدم ممارسة التمييز العنصري والامتناع عن التمييز على أساس الجنس في تعاملات المؤسسة
  - رفض كل الممارسات التي تتضمن الفساد ( الرشوة...الخ).
- أدركت المؤسسات أن الأخلاق لم تعد مسألة هامشية بل هي إحدى شروط النجاح، فالمؤسسة اليوم عليها مراعاة القيم الأخلاقية للمجتمع وتمارس أعمالها ضمن ضوابط اجتماعية ومبادئ وقواعد أخلاقية تؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي والاقتصادي، وتجاهل الجوانب الأخلاقية يضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية، أو النظرة العدائية للمجتمع، مقاطعة الزبائن...الخ لأن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل سلبية من قبل الأطراف الأخرى (أصحاب المصالح)، ومثلا ما حدث لمؤسسة NIKE من فقدانها جزء من مبيعاتها بعد التقرير الذي نشرته منظمة العفو الدولية لاستغلال الأطفال في صناعة الأحذية بسبب تشغيلها للقصر. ومجموعة Shell تعرضت لمقاطعة في هولندا بسبب مشاكل بيئية.<sup>2</sup>
- أما مصادر أخلاقيات العمل كما يشير إليها (Daft 2003) بشكل عام فهي ثلاثة مصادر:<sup>3</sup>
- القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة، اذ تحدد سلوكيات الأفراد والمؤسسات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات.
  - العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد.
  - الاعتقادات والقيم الشخصية للفرد التي من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية في التصرف المناسب وفق ذلك.

إن المؤسسة التي لها ممارسات غير أخلاقية يمكن أن تتعرض إلى خطر معاقبة الزبون لها حيث أشارت دراسة أجرتها منظمة تايلور نلسون سوفرس (منظمة أسترالية تعمل في مجال استعلامات التسويق) إلى أن 68% من المستهلكين الأستراليين عاقبوا المؤسسات عن السلوك غير الأخلاقي، وغالبًا ما يأخذ العقاب شكل تحول المستهلكين لمنتجات مؤسسة منافسة. ولا يقتصر العقاب على الزبائن فقط بل قد يتعدى للمساهمين ومصادر التمويل على سبيل المثال أسقطت وكالة KLD شركة Coca-Cola من العلامات الاجتماعية في

<sup>1</sup> : Fray A. M : Ethical behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation, Management Decision, Vol. 45 , (2007) , p:78.

<sup>2</sup> : Idem.

<sup>3</sup> : سعد الله ليث، سعد ريم : المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل، بحث مستقبلي، العدد 37، 2012، ص: 13.

سنة 2006 بسبب مخاوف حول ظروف العمل وسياسات بيئية للشركة في دول العالم النامي، ودفع هذا العمل TIAA-CREF أكبر صندوق تقاعد في USA لبيع أكثر من 50 مليون من أسهم كوكا كولا واستغل النقاد ذلك أيضا كدعم لشكاويهم القديمة ضد كوكا كولا.

ويرجع السلوك غير الأخلاقي كذلك في الغالب إلى ضغوط العمل والأهداف، والرغبة في الحصول على مزايا أكثر، حماية المنصب، العمل في بيئة انتهازية، أو قيم معدومة، التكوين والتدريب غير صحيح وجهل إن كان الفعل غير أخلاقي.<sup>1</sup>

وفي مسح (2005) AMA/HRI Business Ethics لتحديد الأسباب التي قد تعرض الأخلاقيات للخطر أرجع 70 % من المجيبين السبب لضغوط الأهداف الطموحة جدا والواجب تحقيقها، وفي دراسة مماثلة سنة 2003 قام بها Society for Human Resource Management (SHRM) بالتعاون مع Center (ERC) Ethics Resource أن 49 % من المجيبين أرجعوا ذلك إلى الاستجابة لتوجيهات الإدارة أو صاحب العمل حتى ولو أدى ذلك إلى تجاوز الأخلاق والقيم الشخصية لغرض الحفاظ على الوظيفة.<sup>2</sup>

**4. المسؤولية الخيرية:**

تتمثل في مختلف النشاطات الهادفة للاستجابة إلى توقعات المجتمع وتوسيع مواطنة الشركات، ويشمل على نشاطات تطوعية تسعى إلى تطوير المجتمع، وتحسين الرفاهية الاجتماعية،<sup>3</sup> ومبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر بها بشكل إنساني وليس من المتطلبات الضرورية للمؤسسة إلا أنها تلقى ترحيبا من المجتمع تعزز الثقة وصورة المؤسسة من خلال النشاطات والأعمال التي تقوم بها لخدمة المجتمع من التبرعات والهبات في مجالات متعددة كالتعليم، الصحة، الفنون، الرياضة... الخ. مثلما أطلقتها مجموعة الاتصالات الفلسطينية بتقديم معونات مالية تقدر بـ 5 ملايين دولار وذلك لتوفير سلة غذائية لحوالي 10.000 أسرة أسير ومعتقل في سجون الاحتلال الإسرائيلي.<sup>4</sup>

وحسب تصنيف Forbes للأعمال الخيرية لأكبر 150 مؤسسة أمريكية، احتلت الصدارة مؤسسة Alcoa التي منحت 12.1 % من أرباحها سنة 2013 ما مقداره 39 مليون دولار منح وصدقات، رغم تصنيفها أكبر متصدق من ناحية نسبة من الأرباح، نجد أكبر المتصدقين من ناحية القيمة متاجر التجزئة Wal-Mart بـ 312 مليون دولار ما يقارب 1.3 % من أرباحها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>: American Management Association/Human Resource Institute: op-cit, p: 05.

<sup>2</sup>: ibid, p: 06.

<sup>3</sup> : Carroll (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, op-cit, p:489.

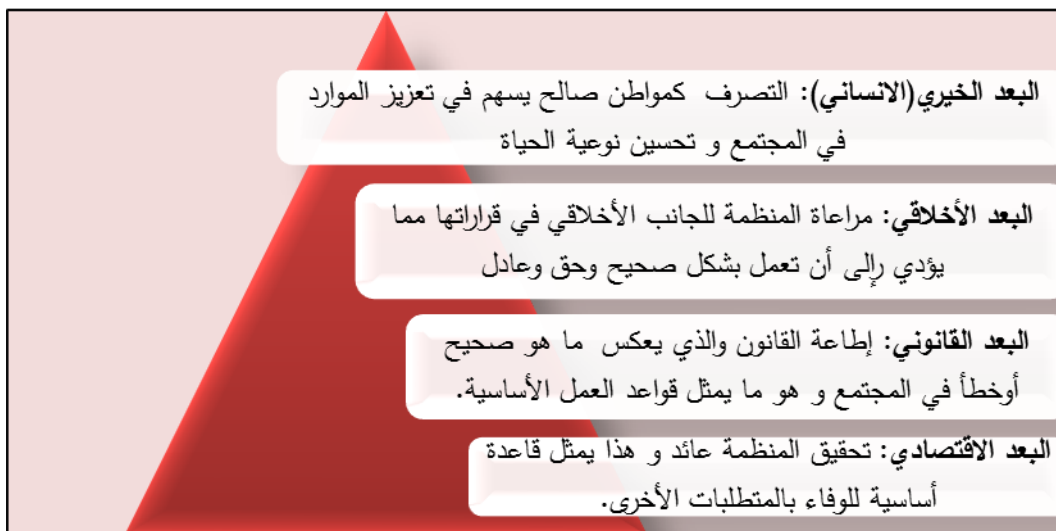
<sup>4</sup>: مجموعة الاتصالات الفلسطينية: التقرير النصف السنوي لصندوق المسؤولية الاجتماعية، 2006 ص: 03.

<sup>5</sup>: <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/02/10/the-americans-who-gave-away-the-most-money-in-2013/> consulter le: 02/01/2015

في الجزائر مثلا شركة سوناتراك تتكفل بإنجاز ملاعب جواريه في عدة ولايات وبلديات عبر كامل التراب الوطني وتقدم دعمها المالي لمختلف الأندية الرياضية الوطنية لمختلف الأقسام، دعمت سوناتراك فرق كرة قدم النسوية بغية تطويرها- إضافة الى المجمع الرياضي البترولي سوناتراك الذي أنشئ في 02 جوان 2008، الذي يتكفل بـ 13 فريق رياضي، تقوم سوناتراك عن طريق المجمع الرياضي البترولي بتكوين شبان رياضيين من 200 موقع عبر كامل الوطن تضم حوالي 20000 رياضي من بينهم 1000 رياضية، تتراوح أعمارهم ما بين 7 إلى 13 سنة، بتأطير أكثر من 950 مؤطر.<sup>1</sup>

ويرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بهذه الأخيرة، وما يتفرع من ذلك من عناصر ترتبط بالتصدق على الفقراء والجمعيات وحماية البيئة وغيرها. ويمكن تمثيل هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط من جهة، ومن جهة أخرى فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، فلا يمكن أن نتوقع من المؤسسات مبادرات إنسانية وأخلاقية إذا لم تحترم المسؤولية القانونية وحققت أولا مصالح ملاكها بعوائد مالية مرضية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل رقم 05: هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب كارول Carroll**



المصدر: الغالبي طاهر ، العامري.صالح : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق ص93.

## المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية

هناك عدد كبير من المجالات التي تشكل محتوى CSR، يمكن تقسيمها إلى مجالات داخلية وخارجية

### 1. مسؤولية اجتماعية داخلية:

وتشمل المسؤولية الداخلية على العناصر التالية:

#### 1.1 إدارة الموارد البشرية – ممارسات التشغيل العادلة:-

يعتبر العمال مصدر ميزة تنافسية للمؤسسات، وعاملا أساسيا للنجاح وتعظيم إيراداتها، ومن أكثر الأصول أهمية وتأثيرا وخلقاً للقيمة، وتمثل العمالة مجالا داخليا من مجالات CSR، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين وذلك من خلال:

- ضمان تماشي ظروف العمل مع القوانين والقواعد المحلية الدولية.
- مستويات مقبولة من الأجور وتخضع فقط إلى القيود والاقتطاعات القانونية أو لاتفاقيات جماعية.
- احترام المسؤوليات الأسرية بالنسبة للعمال، وذلك من خلال توفير ساعات عمل معقولة، والعطل، وحماية حق الأمومة.
- دفع للعمال مقابل العمل الإضافي طبقا للقانون، القواعد، أو الاتفاقيات الجماعية.
- احترام حق العمال في التكوين أو الانضمام إلى مجموعات للحوار والنقابات.
- عدم فصل العمال بهدف الانتقام منهم، وتهديدهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة خاصة بالنسبة للعمال المنتمين لتنظيمات نقابية.
- توظيف أصحاب الاحتياجات الخاصة في بعض الوظائف التي تتلاءم مع خصوصياتهم.<sup>1</sup> فمثلا انتقلت نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة من 1.9% سنة 2002 الى 2.3% سنة 2012 من إجمالي عمال البنك الوطني الكندي Banque Nationale.<sup>2</sup>
- توفير البرامج التدريبية اللازمة ومساعدة العاملين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية. فمثلا في مجمع Veolia قدر عدد العمال المكونين سنة 2013 بأكثر من 76% من إجمالي العمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: الحموري صالح، المعايضة رولا: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ( من الالف الى الياء)، كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2015، ص: 98

<sup>2</sup> : Banque Nationale Groupe financier : Notre responsabilité sociale, 2012, p: 13. Disponible sur le site:

[www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr.pdf](http://www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr.pdf)

<sup>3</sup> : VEOLIA : cahier de la performance RSE 2013, p: 114. Disponible sur le site :

[http://www.finance.veolia.com/docs/veolia\\_rse\\_fr\\_2014v3-3.pdf](http://www.finance.veolia.com/docs/veolia_rse_fr_2014v3-3.pdf)

- عدم ممارسة التمييز العنصري ضدهم بكون عمليات إدارة الموارد البشرية تخلو من أي ممارسات تمييز على أساس الجنس، الدين، العرق، المنطقة، انتماءات سياسية.... الخ\* فمثلا يقدر التمثيل النسوي في الإدارة لبنك كندا الوطني 44.1 % سنة 2012 مقابل 23.6 % سنة 2002.<sup>1</sup>
- الأنشطة الاجتماعية الأخرى كالإطعام والنقل والسكن وغير ذلك.
- إضافة إلى الخدمات الاجتماعية الرامية إلى تحسين مستوى حياة العمال داخل أو خارج المؤسسة وزيادة شعورهم بالرضا والانتماء الوظيفي من بينها: وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، دفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم، المساعدة ماديا في تأدية المناسك الدينية مثل العمرة والحج، إقامة أماكن اصطيف للعاملين أو مساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية.<sup>2</sup> إضافة إلى إتاحة فرص الترقية.

بعض المؤسسات Danone مثلا تتعهد بتقديم مساعدات مالية وتقنية لعمالها الراغبين في إنشاء مؤسساتهم الخاصة.<sup>3</sup> وتهدف هذه الأنشطة الاجتماعية تجاه العاملين إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد، وكذلك الانتماء والولاء للمؤسسة، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة على المدى القريب والبعيد، وهذا يجعلها أيضا تعمل على خلق فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع.

## 2.1 سلامة العمل والمقاييس الصحية:

تتمثل الصحة والسلامة المهنية في الحفاظ على صحة الأفراد الجسمانية والعقلية، والنفسية في مختلف المهن وتحسين كيانهم الاجتماعي، من خلال الاهتمام بالعامل، طبيعة العمل، وبيئة العمل. في دراسة المكتب الدولي للعمل، قدرت تكاليف الأمراض المهنية وحوادث العمل بـ 3 % من PIB في الدول الصناعية.<sup>4</sup> وأشار تقرير لمنظمة العمل الدولية في 2010 إلى أن أكثر من 337 مليون عامل في العالم يتعرضون للحوادث المهنية. ومن أكبر الكوارث في هذا المجال في السنوات الماضية حول حوادث العمل، في مصانع النسيج في بنغلاداش وانهيار مصنع Rana Plaza في أبريل 2013 الذي خلف 1132 قتيل وأكثر من 2500 جريح.<sup>5</sup>

\*: تجدر الإشارة حتى في الدول التي تدعي احترام حقوق الانسان وتكافح ضد التمييز العنصري، تعرف مستويات عالية من التمييز العنصري مثلا: في فرنسا ووفقا لدراسة Le Défenseur des Droits الأشخاص ذوي الاصول اجنبية خاصة المغاربية فرصهم لاستدعائهم لإجراء مقابلة توظيف. أقل بـ 22% من الفرنسيين. المصدر:

Fustec A: LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE EST UNE SOURCE DE RICHESSE ET DE PERFORMANCE POUR LES PME, Livre Blanc édité par l'Agence LUCIE et l'IFEC • Juillet 2012, p: 13.

<sup>1</sup>: Banque Nationale Groupe financier : Notre responsabilité sociale / 2012, op-cit, p: 13.

<sup>2</sup>: فؤاد محمد عيسى: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، ص: 17.

<sup>3</sup>: Zu. L: Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance – Empirical Evidence from Chinese Enterprises. , Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009, p: 115.

<sup>4</sup>: Widloecher P & Querne I : op-cit; p:27

<sup>5</sup>: Idowu S O & Metropolitan L: Corporate Social Responsibility and Governance Theory and Practice, Springer International Publishing Switzerland 2015, p: 106.

حسب الحموري والمعايطة يمكن للمؤسسة الحفاظ على سلامة عمالها من خلال:

- وضع وتطبيق والحفاظ على السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة وبيئة العمل.
- تحليل ومراقبة المخاطر الخاصة بالصحة والسلامة الموجودة في أنشطة المؤسسة.
- توفير المعلومات الكاملة عن إجراءات الصحة والسلامة وتدريب العمال عليها.
- توفير معدات السلامة اللازمة، الوقائية واللازمة مع التعامل مع الحالات الطارئة.
- التسجيل والتحقق من جميع الحوادث الخاصة بمشكلات الصحة والسلامة (أنواع الحوادث، أوقاتها، تكرارها، أسبابها) من أجل تقليلها والحد منها.<sup>1</sup>

ظهرت معايير وأنظمة لتحديد مدى توافر ظروف السلامة المهنية في المؤسسات مثل OHSAS 18001، التي تساعد المؤسسات على التصميم الجيد لمواقع العمل وتعلم الزبائن بملائمة المنتج، وتساهم في خفض حوادث العمل.

الصحة والسلامة المهنية أحد أهم مجالات CSR وتطبيق معاييرها يولد قيمة فعلية للمؤسسة كزيادة الإنتاجية، تحسين صورة المؤسسة، تخفيض معدل الدوران، جلب والاحتفاظ بالكفاءات وتخفيض تكاليف حوادث العمل.<sup>2</sup>

## 2. المسؤولية الخارجية:

ويمكن حصرها في المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي، الزبون، البيئة، احترام حقوق الانسان.

### 1.2 المجتمع المحلي:

تهتم المؤسسات المسؤولة اجتماعيا بالكيفية التي تدير بها الآثار المترتبة على أعمالها في المجتمع الذي تعمل في نطاقه، حيث تسعى المؤسسات إلى خلق تلاءم بينها وبين المجتمع والمساهمة الايجابية في رفاهية المجتمع وتقليل أثارها السلبية من خلال العديد من الأنشطة منها:

- المساهمة في دعم البنية التحتية للمجتمع، حيث تمثل هذه البنية مرتكزات أساسية للارتقاء بالمجتمع وتحسين ظروف حياته ورفاهيته.
- خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة، توفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.
- دعم الأنشطة الاجتماعية كتمويل الأندية الرياضية، بناء الحدائق العمومية، ملاعب الأطفال ونوادي اجتماعية أخرى تزيد من ترابط الشرائح الاجتماعية وتحفظ السلم الاجتماعي وتقلل الاضطرابات فيه.

<sup>1</sup>: الحموري صالح، المعايطة رولا: مرجع سابق، ص: 99.

<sup>2</sup> : Metaxas t & Tsavdaridou M : Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece, Journal of Contemporary European Studies, 18:1, (2010) p: 28 .

- المساهمة الايجابية والفاعلة في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، فالمجتمع المحلي يتوقع أن تبادر المؤسسات إلى المساهمة في أعمال الإغاثة في حالات الزلازل، الفيضانات، الحروب الأهلية والحرائق...الخ.
- احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الايجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك.
- دعم منظمات المجتمع المدني، وكذا الجمعيات والمنظمات الأخرى التي تعنى بشؤون المرأة والأطفال والشباب وكبار السن والمعوقين....الخ.<sup>1</sup>
- الدعم المتواصل للمنظمات العلمية، كراكز البحوث والجامعات والمستشفيات والتعاون بين المؤسسات والمنظمات الأكاديمية ما سينعكس حتماً على المجتمع المحلي بخدمات راقية وسلع بنوعية جيدة وأسعار معقولة وهذا يرسخ مكانة العلم في المجتمع ويشجع على احترام العلماء. فمثلاً قدمت شركة Alcoa سنة 2013 حوالي 10.4 مليون دولار لدواعي تعليمية.<sup>2</sup>
- التبرع للمؤسسات الخيرية والمشاركة في قضايا اجتماعية، وبرامج البيئة، وحفلات الزفاف الجماعي، وتخصيص الجوائز للفائزين في مسابقات القرآن الكريم...الخ ( بلغ مجموع ما قدمه البنك الإسلامي الأردني لهذه الأغراض أكثر من نصف مليون دينار في عام 2011 ).<sup>3</sup>
- المساهمة في مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات.
- المساهمة في مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، والمساهمة في إقامة مستشفيات وتزويد الهياكل الصحية، مثلاً تزويد شركة سوناطراك ولاية تمنراست بوسائل (Radio Mobile) للتشخيص، منح 4 سيارات إسعاف لولايته بشار والأغواط، تجهيزات طبية لولاية غرداية لفائدة عيادة التوليد، واستفادة ولاية أدرار من مكيفات لـ 33 قاعة علاج.<sup>4</sup>

## 2.2 الأنشطة ذات العلاقة بحماية المستهلك :

<sup>1</sup>: علاء عبد السلام وآخرون: إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة شركة الحكماء لصناعة الادوية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 93، 2012، ص:07.

<sup>2</sup> : Alcoa: advancing each generation : 125 years of transformation , Alcoa report 2014 , Available at : [https://www.alcoa.com/global/en/investment/pdfs/2014\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.alcoa.com/global/en/investment/pdfs/2014_Annual_Report.pdf)

<sup>3</sup>: ریحان ابكر : المسؤولية الاجتماعية للمصارف الاسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بدون سنة، ص: 17.

<sup>4</sup>: فلاق محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية – شركتي سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية أنموذجاً، مجلة الباحث – العدد 12، 2013، ص: 43.

يهدف هذا النوع من الأنشطة إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، وزيادة سمعتها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية من خلال العمل على تحقيق رضا المستهلكين على المنتج أو الخدمة والمحافظة على مصالحهم، ومنها على سبيل المثال تعرف المستهلكين على خصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، ووضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، وكيفية التخلص منه بعد الاستخدام.<sup>1</sup> ومن أهم الأنشطة التي تبين احترام المؤسسات لمسئوليتها اتجاه زبائنها:

- الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجات وخدمات المؤسسة.
- الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع الزبائن.
- توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الانتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها.
- توفير خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان.
- إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج.<sup>2</sup>
- مراقبة جودة المنتجات، والقيام ببحوث ودراسات متعلقة بتطوير المنتج بالشكل الذي يمكن من تلبية حاجات الزبائن والتقليل من شكاويهم وتذمرهم.<sup>3</sup>

### 3.2 البيئة:

تعتبر البيئة من أهم مجالات CSR، بسبب التوسع الإنتاجي الضخم وما نتج عنه من الاستخدام المتزايد للموارد الطبيعية غير قابلة للتعويض، زيادة المخلفات الصناعية، التوسع في استخدام المبيدات الكيماوية مما أدى الى زيادة التلوث والتأثير السلبي على التنوع البيولوجي.<sup>4</sup> زاد الاهتمام بالبيئة كذلك خاصة مع تفاقم مشكلة التغير المناخي، إضافة الى الكوارث البيئية الكبيرة التي تسبب بها الإنسان والمؤسسات مثل انفجار المفاعل النووي تشرنوبل، مصنع الكيماويات في بوبال - الهند 1984م، التسرب النفطي الذي تسببت فيه (British Petroleum (BP) سنة 2010 في خليج المكسيك. إضافة الى المخاوف البيئية العالمية المتنامية، والجدول التالي يوضح البعض منها.

98<sup>1</sup>: Alain & Jean op-cit, p:

عيسى : مرجع سابق، ص: 18. محمد : فؤاد<sup>2</sup>

<sup>3</sup>: عزيزة حسين، علي ماهر: تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 26، بدون سنة، ص: 166.

<sup>4</sup>: بدوي محمد: المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 83



## الجدول رقم 07: المشاكل البيئية الحالية والمتوقعة

- ارتفاع درجة الحرارة المستمر، المستويات الحالية محتمل أن تصل إلى 4 درجات في نهاية القرن\*
- 4 ملايين نسمة يعانون من مشكل نقص المياه.
- إزالة الغابات بمعدل 13 مليون هكتار من الغابات سنويًا في الفترة 2000-2010.
- أفريقيا تخسر سنويًا 0.8 % من غاباتها ما يعادل ( 5262000 هكتار).
- يمكن أن يعرّض ارتفاع درجة الحرارة بمقدار 1-3 درجات في المناطق الحضرية في شمال أفريقيا ما بين 6 و25 مليون شخص للفيضانات، وتدهوراً شديداً في الأراضي وفقدان التنوع البيولوجي.
- انخفاض المياه الجارية بنسبة 20 إلى 30 % بحلول عام 2050 بسبب ارتفاع درجات الحرارة، انخفاض تساقط الأمطار، واحتمالات زيادة معدلات حدوث الجفاف.
- احتمال ارتفاع مستوى سطح البحر في المناطق الساحلية، إذ قد يؤدي الارتفاع بمعدل نصف متر إلى تشريد مليونين إلى أربعة ملايين نسمة بحلول عام 2050 .

المصدر: من إعداد الطالب<sup>1</sup>

تركز التنمية المستدامة على تلبية حاجات الأجيال الحالية دون المساس بالحاق الضرر بالأجيال القادمة، نتيجة للتوسع في استغلال الموارد الطبيعية الناجم عن التطور في العملية الصناعية، وتعتبر البيئة من أهم المجالات التي تمسها CSR.

تحاول المؤسسات تحقيق أداء اقتصادي لا يخلف ضرراً على الموارد الطبيعية، من خلال العقلانية في استغلال الموارد الطبيعية والحد من الآثار السلبية لعملياتها ومنتجاتها على البيئة.

هناك العديد من المعايير الدولية الهادفة للترويج للممارسات البيئية والتنمية المستدامة ومنها: مبادرة الإدارة البيئية العالمية، الميثاق العالمي، معايير (ISO14001) الخ<sup>2</sup>. وبالرغم من عدم وجود إجماع على المعايير الواضحة والمحددة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من الإجراءات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسات في مجال قياس أهداف البيئة ومنها:<sup>3</sup>

\* مع العلم ان من المطلوب ان لا يتجاوز معدل ارتفاع درجات الحرارة 2 درجة ( المعدل المقبول ) لتفادي التعرض لأخطار كبيرة على كوكب الأرض، الأفراد والمؤسسات . المصدر:

Constrained World: Catalyzing a Climate-Resilient Future through the Power of the-Climat a in Business : al & Cameron, E ., p: 072014) Francisco.( San ,BSR .Paper Working BSR ”.Sector Private  
1: اعتمادا على مجموعة من المصادر هي:

- <http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home/ourwork/environmentandenergy/overview.html>
- برنامج الامم المتحدة الانمائي: تقرير تحديات التنمية في الدول العربية 2011 ، 2011، ص: 59.
- Cameron E & al :Business in a Climate-Constrained World: Catalyzing a Climate-Resilient Future through the Power of the Private Sector ”.BSR Working Paper .BSR ,San Francisco.(2014)
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة: نحو اقتصاد أخضر: مسارات إلى التنمية المستدامة والقضاء على الفقر - مرجع لوائح السياسات، 2011، متاح على الموقع [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy)

Metaxas A & Tsavdaridou M : op-cit, p: 32..<sup>2</sup>

3 : علاء عيد السلام، واخرون: مرجع سابق، ص: 06.

- **الهيكل العام للمؤسسة:** من خلال وجود موقع المدير البيئي في الهيكل التنظيمي وإشراك ممثل بيئي في مجلس الإدارة مع وجود آليات التفاعل والاتصال بشأن البيئة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، حيث يجب أن يكون هناك قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة داخل المؤسسة.
- **إدماج العمال في الأنشطة البيئية:** يلتزم مدراء المؤسسات بتكوين وتدريب العاملين فيما يخص شؤون البيئة وتحفيز ومكافأة العاملين المتميزين في مجال الأنشطة البيئية، كما يجب أن تتوفر ظروف عمل جيدة للعاملين وأداء الوظائف بشكل جيد ويركز على الحفاظ على البيئة.
- **السياسة البيئية:** حيث يجب على إدارة المؤسسة أن تربط الأداء البيئي برسالتها وتقليل المخاطر البيئية وأن تكون متوافقة مع التعليمات المحلية والدولية ووضع أهداف بيئية، فمثلا شركة Total حددت هدف تخفيض انبعاثات الكربون بـ 20% في كل مواقعها، فانخفضت من 58 مليون طن في 2008 الى 46 مليون طن سنة 2013.<sup>1</sup>
- **الإشراف على المنتج والعمليات:** الإشراف على المنتجات من حيث تصميمها بطريقة ملائمة للبيئة واستخدام أسلوب تقييم دورة حياة المنتج البيئية واستخدام أسلوب تحليل المخاطر البيئية.
- **العلاقة المستديمة مع نظم حماية البيئة الطبيعية:** القدرة على امتصاص واستيعاب المخلفات ومعالجتها وإعادة استخدام المخلفات الصناعية مع حماية التنوع البيئي وفحص نظام تقييم الأداء البيئي للموردين.
- **المسؤوليات البيئية:** من المسؤوليات البيئية مسك السجل البيئي الخاص بالاستجابة للمعايير البيئية الخاصة بالهواء والماء والتربة، الذي يبين عدد المواقع البيئية التي تمولها المؤسسة.
- **العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام:** وتسمح بتحسين مصداقية المؤسسة بقضايا البيئة وعقد جلسات حوار مع المجتمع المحلي حول الانشغالات البيئية، اختيار مواقع الوحدات الإنتاجية في المدن بعناية، والإفصاح عن الأنشطة البيئية.
- **الاتصالات التي تغطي الأنشطة البيئية:** من خلال مكانة ومنصب الشخص المسؤول عن العلاقات البيئية وإعداد التقرير البيئي السنوي وفحص القضايا البيئية الواردة.
- **منع التلوث:** يمكن منع التلوث من خلال الالتزام بنصوص القانون فيما يتعلق بمسببات تلوث الهواء والمياه أو الضوضاء، والاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة والموارد الطبيعية والعمل على إيجاد مصادر بديلة وجديدة.

Total: Doing Business Responsibly, csr report 2013,p:08 . Available at: <http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/csr-report-2013.pdf><sup>1</sup>

- استعمال التكنولوجيا النظيفة فحسب الوكالة الأوروبية للبيئة، التكنولوجيا الصديقة للبيئة يمكن أن تخفض من انبعاث ثاني اكسيد الكربون بين 25 الى 80%، مع تخفيض أضرار طبقة الاوزون بـ 50%.<sup>1</sup>

أنشطة الإدارة الخضراء لا يجب أن تكون نشاطات فردية، بل جزء من استراتيجية كاملة تركز على حماية البيئة، رغم ما يمكن أن تنطوي عليه الحلول البيئية والمنتجات البيئية من عدم الحصول على ربحية في المدى القصير، مما يتطلب التزاما أكثر من قبل المؤسسة في هذه المشاريع لتحقيق عوائد للمؤسسة فنتيجة دمج شركتي Wal-Mart, Target لتغييرات خضراء مثل إعادة التدوير، وتغيير طرق النقل لتقليل انبعاث الغاز، والتعامل مع منتجات صديقة للبيئة، وقد شهدت هذه الشركات استجابة إيجابية للزبائن، حيث نمت مبيعات المنتجات الخضراء بحوالي 20% منذ عام 2010.<sup>2</sup>

إن الإدارة البيئية تبني للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف، تنويع المنتجات، والإبداع. بعض المؤسسات تجاوزت فكرة تقليل الآثار السلبية لأنشطتها إلى حماية البيئة العالمية أو الإقليمية مثلا ما قامت به شركة هيونداي من خلال إقامتها لمشروع Hyundai green zone سنة 2012 من خلال تحويل جزء من صحراء الصين - صحراء منغوليا- يقدر بمساحة 50 كلم<sup>2</sup> إلى واحة، كخطوة لحماية البيئة ومحاربة التصحر.<sup>3</sup>

## 4.2 احترام حقوق الإنسان:

أحد الأبعاد الخارجية CSR التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هي احترام حقوق الانسان، وذلك راجع لكون المؤسسات تتأثر بالنشاطات الدولية، والتغيرات العالمية لذلك فمن المهم إتباع وتبني التعليمات والاتفاقيات الدولية مثل: اعلان حقوق الانسان 1948، ILO، مبادئ OECD للشركات المتعددة الجنسيات وذلك في مجالات العدالة الوظيفية، وظروف العمل الصحية، واحترام اتفاقيات حقوق الإنسان كعدم تشغيل القصر، عدم التمييز العنصري\*،... الخ . تعرف افريقيا ارتفاعا متزايدا في تشغيل القصر في مزارع الكاكاو والقهوة، القطن، المناجم، حيث نشرت منظمة العمل الدولية سنة 2010 تقريرا حول تشغيل القصر في العالم، الذي أشار إلى ارتفاع تشغيل القصر في افريقيا بمعدل 28.4 % بين 2004-2008 .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Idowu & Louche: Theory and Practice of Corporate Social Responsibility, springer, 2011, p: 110.

<sup>2</sup> ISO focus: op-cit, p: 03.

<sup>3</sup> : [http://www.hyundai.ma/index.php?news/get\\_news/35](http://www.hyundai.ma/index.php?news/get_news/35), (consulté le 07/11/2011).

لتقرير فوفقا للعمل؛ مكان للمرأة في المساواة تحقيق في طفيف تحسن العالم سوى يشهد لم الجنسين، بين العالمية الفجوة قياس من سنوات تسع : خلال \* حتى في الدول الغربية التي تدعي % 60 الآن والفرص الاقتصادية المشاركة في الجنسين الفجوة بين نسبة 2014 تبلغ لعام الجنسين بين العالمية الفجوة فقط من المؤسسات الكبيرة تشغل المرأة فيها مركز مدير تنفيذي % المساواة بين الجنسين نجد أن 5 من: منظمة العمل الدولية: تقرير السيدات في مجال الادارة والاعمال، 2015 ص: 18.

<sup>4</sup> International Labour Organization ( ILO ) : Accelerating action against child labour, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, International Labour Conference, 99th session 2010, report I(B).p: 10.

وفي المقابل قَدّرت منظمة العمل الدولية في العام 2012 عدد ضحايا العمل الجبري بـ 20.9 مليون ضحية في العالم، منهم 68% هم ضحايا الاستغلال الجبري في العمل في القطاع الخاص.<sup>1</sup> مما يفرض على المؤسسات المساهمة في حل هذه الإشكالات الاجتماعية. بشكل عام الإجراءات التالية مقترحة في مجال احترام حقوق الانسان:<sup>2</sup>

- يظهر الالتزام باحترام حقوق الإنسان من خلال التزام الادارة العليا، ومشاركة خبراء داخليين وخارجيين ويتضمن المنظمات غير حكومية، نشر تقارير حول ذلك على المستوى الداخلي والخارجي.
- تحديد الآثار السلبية المحتملة لنشاطات المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر على حقوق الانسان.
- تحديد النشاطات والخطوات الضرورية لمنع الآثار السلبية على حقوق الإنسان.
- تجسيد النشاطات العلاجية.
- تقييم مستوى التقدم في احترام حقوق الإنسان.
- الاتصال حول انجازات المؤسسة لتجسيد مبدأ الشفافية بنشر تقارير حول المسؤولية الاجتماعية، ومن ذلك ما يتعلق بمدى احترام المؤسسة لحقوق الإنسان.
- يعزز الانصياع لهذه القوانين والتعليمات توسيع دائرة احترام حقوق الانسان، والتغلب على عقبات ضعف آليات الرقابة، خاصة في الدول النامية.

### المبحث الثالث: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

قدم الباحثان (Garriga & Melé 2004) أربعة تصنيفات للنظريات المفسرة لـ CSR ودوافع تبنيها من قبل المؤسسات وهي: النظريات الاقتصادية، النظريات السياسية، النظريات المتكاملة، النظريات الأخلاقية

#### المطلب الأول: النظريات الاقتصادية

من النظريات الاقتصادية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

##### 1. النظرية التقليدية " نموذج Sharholder "

ممثل هذا التوجه هو الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن "هناك مسؤولية اجتماعية وحيدة للمؤسسات تتمثل في استعمال مواردها في نشاطات موجهة أساسا لتعظيم الأرباح وضمان الاستمرارية في جو من المنافسة الحرة وبدون غش واحتيال " <sup>3</sup>، ويركز Friedman على المسؤولية الاقتصادية من خلال تعظيم الأرباح، إضافة إلى المسؤولية الأخلاقية

<sup>1</sup> الأوسط، 2013، ص: 12. الشرق في بالبشر الفخ الاتجار في الدولية: عالقون العمل : منظمة

<sup>2</sup> : <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final>

<sup>3</sup> : Garriga, E & Mele D: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics 53,(2004), p:51.

والقانونية باحترام المؤسسة للقواعد والقوانين ومعايير المجتمع ويرفض فكرة السلوك الخيري، ويرى أن استعمال موارد المؤسسة في نشاطات خيرية كالتبرع للمنظمات الخيرية ضار بالمؤسسة من خلال تخفيض الربحية وتعرض مصالح المساهمين للخطر، والحاق الضرر بالزبائن بارتفاع الأسعار وتخفيض الأجور. إضافة إلى كون النشاطات الخيرية وحل المشاكل الاجتماعية هو أحد أدوار الحكومة والهيئات الاجتماعية وليست من دور المؤسسات الاقتصادية.

## 2. النظرية الأدائية (الوسيلية):

حسب النظرية الأدائية تعتبر CSR وسيلة لتحقيق الأرباح وخلق الثروة، ويعتمد هذا المنظور على منافع المؤسسات من خلال ممارساتها في مجال CSR ومدى مساهمتها في خلق الثروة.<sup>1</sup> وتشجع المؤسسات على تجسيد الممارسات المسؤولة اجتماعيا التي لها علاقة بنشاطها وتدر عوائد كبيرة للمؤسسة.<sup>2</sup> كما تعتبر CSR أداة لتحقيق:

- الأهداف الاقتصادية بتعظيم الأرباح وتعظيم القيمة للمساهمين، واعتبار هدف الملاك من خلال تعظيم القيمة، المؤشر الأساسي لاتخاذ القرارات - نظرية الوكالة-
- خلق الميزة التنافسية.
- من الناحية التسويقية بتحقيق التوافق بين أهداف المستهلكين والمؤسسة (كتفضيل المستهلكين لمنتجات عضوية) مما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية والقدرة على اختراق السوق، بتضمين خواص CSR في منتجات وخدمات المؤسسة، مما يولد ثقة في المؤسسة ومنتجاتها.<sup>3</sup>
- تدعم هذه النظرية تلك الدراسات التي تثبت العلاقة الإيجابية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي، مرتكزة على فرضية أن المؤسسات الأكثر تجسيدا للمسؤولية الاجتماعية هي المؤسسات الأعلى مردودية، والالتزام الاجتماعي عبارة عن قرار استثماري يستوجب عوائد مالية.<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: النظريات السياسية

يتزايد الاهتمام بالدور السياسي للمؤسسات لما لـ CSR من آثار سياسية كالمساهمة في الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم التي كانت تعتبر أصالةً من دور الحكومة، وتنامي دور التنظيم الذاتي للأعمال من خلال المبادرات التطوعية كالميثاق العالمي والحصول على معايير بيئية واجتماعية لتجاوز الفجوات في

<sup>1</sup> : ibid, p:53.

<sup>2</sup> :Porter, M. & Kramer, M: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, (2006), p:08.

<sup>3</sup> : Shah. S & Ramamoorthy. V.E.: Soulful Corporations: A Values-Based Perspective on Corporate Social Responsibility, India Studies in Business and Economics, Springer India (2014), P: 166.

<sup>4</sup> :4 Damakayadi .S: Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises, Entreprise Ethique, 20 (2004) , p: 111.

التنظيم العام وتكميل دور النظام القانوني، بالإضافة إلى ممارسة ضغوط سياسية فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية من خلال العضوية في اللجان الاستشارية، التكتلات... الخ.<sup>1</sup>

يتم من خلال النظريات السياسية التأكيد على السلطة الاجتماعية للمؤسسة ونفوذها في المجتمع، وبشكل محدد من خلال علاقتها بالمجتمع ومسؤوليتها في المجال السياسي. فالمؤسسة التي لا تمارس سلطاتها ونفوذها الاجتماعي في المجتمع ستفقد مكانتها ونفوذها لكون مؤسسة أخرى ستحل محلها وخاصة عندما يحتاج المجتمع إلى تلك الأدوار الاجتماعية. ومن أهم هذه النظريات:

### 1. نظرية العقد الاجتماعي:

الفكرة الرئيسة لهذه النظرية تتمثل في كيفية ربط المؤسسة بالمجتمع، التي تفترض وجود عقد اجتماعي ضمني بين المؤسسات من جانب والمجتمع من جانب آخر، وتفترض هذه العقود الاجتماعية وجود التزامات غير مباشرة على المؤسسات تجاه المجتمع، حسب (Shocker and Sethi (1973) أي منظمة (ربحية أو غير ربحية) تنشط في المجتمع عن طريق عقد اجتماعي ضمني أو/وصريح يعتمد بقاؤه ونموه على:<sup>2</sup>

- تقديم المخرجات المرغوبة اجتماعيا للمجتمع عموما.
  - توزيع بطريقة عادلة المنافع الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة بالمجتمع (ذات قوة التأثير) والتي تشكل أصلا القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها.
- طبقا لهذا الاتجاه يمكن اعتبار المؤسسة والمجتمع شركاء، كل منهما يتمتع بمجموعة من الحقوق والمسؤوليات المتبادلة، ويتطلب المجتمع دعما مستمرا من المؤسسات من ناحية المخرجات والسلع، ويتوقعون منهم العمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً، بسبب كونها أصلا القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها كالتيكنولوجيا، التمويل، القوى العاملة.... الخ.

يتوقع المجتمع حسب Boatright الالتزام الاجتماعي للمؤسسات بتأكيد واجباتها من خلال مبادرات إيجابية تطوعية في المجتمع مثل حملات كتطهير المحيط، مساعدة الجمعيات الخيرية، أو على الأقل إظهار مستوى أخلاقي معين يتمثل في إجراءات وقائية تصحيحية لمنع حدوث أضرار للمجتمع وتصحيح الآثار السلبية الناتجة عن نشاط هذه المؤسسة.

يشير (Tomer 1994) إلى أن قيم وتفضيل المجتمع يتغير بمرور الوقت، مما يستوجب تغييرات حتمية في تعريف وشروط العقد الاجتماعي كما يري (Gray et al(1996) بأن المتطلبات القانونية توفر الشروط الواضحة من العقد، بينما تجسد التوقعات الاجتماعية غير المشرعة الشروط الضمنية للعقد، وبالتالي تحتاج المؤسسات

<sup>1</sup> : Je drzej G. F& Sián S: Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas, International Journal of Management Reviews, (2014),p: 2.

<sup>2</sup> : Shocker, A. D. & Sethi, S. P: An Approach to Incorporating Societal Preferences In Developing Corporate Action Strategies. California Management Review. (1973), p: 99.

إلى تعديل سلوكها طبقاً لتوقعات المجتمع منها، كتجسيد المؤسسة لممارسات CSR والبرامج الاجتماعية للتوافق مع توقعات المجتمع.<sup>1</sup>

هذه القواعد عبارة عن أفكار مشتركة بين مجموعة واسعة من الأفكار الدينية، والسياسية، والفلسفية على مستوى وطني أو عالمي، مثلاً معايير حقوق الإنسان العالمية أو الاتفاقيات الضمنية أو المعلنة ضمن نطاق جزئي كصناعة معينة، مؤسسة ما أو نظام اقتصادي معين، التي تولد معايير حقيقية مستندة على مواقف وسلوك الأعضاء في المجتمع المحلي الذي تنشط فيه المؤسسة والتي تكسب شرعيتها من خلال موافقتها مع المعايير الكلية والجزئية.<sup>2</sup>

## 2. مواطنة الشركات:

يقترح (Matten and Crane 2005) أن مواطنة الشركات تعبير دلالة على الدور الاجتماعي للمؤسسات، باعتبارها تطوراً حقيقياً لعلاقات الموثوقية والتفاعلية والاستفادة بشكل متبادل بين المؤسسة والكثير من أصحاب المصالح، عمال، زبائن، مجتمع محلي، موردين، حكومات، مستثمرون، ومنظمات غير حكومية وذلك من خلال تجسيد المؤسسة لاستراتيجياتها وممارساتها الفعلية.

ولا ينحصر تطبيق مفهوم المواطنة في مجال الأعمال بمجرد صلاح إدارة المؤسسة، بل مفهوم مواطنة المؤسسات هو استراتيجية شاملة تتبناها المؤسسة. فالمؤسسات لا تعمل في فراغ، بل تعمل في بيئة يجب أن تقوم بحمايتها وتقديم العون لها وتطويرها.

لذا فإن مواطنة الشركات مفهوم لا يتوقف عند المشاركة في الأعمال الخيرية بل يتعلق بالالتزام المؤسسات بحماية حقوق الإنسان والتصدي لقضايا الصحة العالمية كقضية انتشار فيروس نقص المناعة المسبب لمرض الإيدز، والمساعدة في بناء مجتمعات أفضل، وبصفة عامة فإن مفهوم المواطنة الصالحة للشركات يعنى النظر إلى ما هو أبعد من الأرباح التي تتحقق في المدى القصير، وهوما يعنى ضرورة الأخذ في الاعتبار حاجات واهتمامات أصحاب المصالح المختلفة، وارتفاع مستوى المعايير الأخلاقية، وتهيئة بيئة صالحة للعمل، ويمكن النظر إلى هذا المفهوم على أنه استراتيجية الأعمال التي تضمن القدرة على استمرارية المؤسسة.<sup>3</sup>

إن "مواطنة الشركات" مفهوم لا يتعلق فقط بالالتزامات بل بالحقوق الأساسية أيضاً. ويعنى هذا المفهوم أن الشركة مواطن في المجتمع الذي تعمل فيه، كون الشركة مثلها مثل المواطنين الآخرين، لها حقوق معينة

<sup>1</sup> : Asyraf .W .D: Corporate social responsibility of Islamic bank in Malaysia : A Synthesis of Islamic and Stakeholders' Perspectives, A Doctoral Thesis, of Philosophy of Loughborough University 2005, p: 23.

<sup>2</sup> : Garriga, E & Mele D: op-cit, p: 55.

<sup>3</sup>: سوليفان جون، شكولينكوف الكسندر، ليتشمان جوش: مواطنة الشركات - مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الاعمال، مركز المشروعات الدولية

الخاصة "CIPE"، ص: 04. متاح على الموقع: [www.cipe-arabia.org/...Citizenship/Business\\_Case\\_for](http://www.cipe-arabia.org/...Citizenship/Business_Case_for)

كحق الاطلاع على المعلومات، حق المشاركة في وضع السياسات..الخ. ولا يجب استبعاد المؤسسات من تلك العملية، ومنح المؤسسات الفرصة لضمان عدم تناول قضايا المجتمع بأسلوب يضر بمستويات الكفاءة داخل المؤسسة، فالسياسات التي توضع تحت ضغط من المجتمع دون مشاركة المؤسسات يمكن أن تسبب نتائج عكسية، ما لم تتمكن المؤسسات من الحفاظ على مستوى الكفاية المقبولة.<sup>1</sup>

وفقا لمواطنة الشركات تصبح المؤسسات أكثر تطلعا لتأدية دورها الاجتماعي والمساهمة في تنظيم الحقوق الاجتماعية وتعزز احترام المعايير الاجتماعية والمتوقع منها أن تصبح " مواطننا صالحا".

### المطلب الثالث: النظريات التكاملية

تركز النظريات التكاملية على كيفية تلبية الحاجات الاجتماعية، حيث تفترض أن المؤسسات تعتمد على المجتمع في وجودها، استمراريتها ونموها، وبالتالي فهي تعتبر الحاجات الاجتماعية بشكل عام الوسيلة التي يتم من خلالها تفاعل المجتمع مع المؤسسات، والتي تضي الشرعية على المؤسسات وتمنحها المكانة المرموقة. من هنا تعمل المؤسسات على اكتشاف الحاجات الاجتماعية التي تحقق لها الاحترام والمكانة المرموقة والقبول الاجتماعي والشرعية الاجتماعية، والاستجابة لها،<sup>2</sup> من أهمها:

#### 1. الاستجابة الاجتماعية:

الاستجابة تجاه القضايا الاجتماعية، وطريقة إدارتها من قبل المؤسسة، هي نظرة ظهرت في السبعينات من القرن الماضي (Sethi, 1975) تركز على الفجوة بين أداء المؤسسة المتوقع من المجتمع والجمهير وأدائها الفعلي، حيث بمجرد استقبال المؤسسة إشارات غير واضحة من محيطها يجب أن تدرك الفجوة وتختار طريقة الرد لمعالجة الفجوة.

إن العوامل الداخلية وآليات التكامل لإدارة القضايا الاجتماعية في المؤسسة، وطريقة نشر وتكامل الأهداف الاجتماعية من خلال عمليات المؤسسة التي يمكن أن تميز، تقييم، وتستجيب للقضايا الاجتماعية التي قد تؤثر بشكل ملحوظ فيها، هذه الردود من قبل المؤسسات راجعة لضغوط الإعلام، وضغوط المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة والأزمات، إضافة إلى حجم المؤسسة.<sup>3</sup>

#### 2. مبدأ المسؤولية العامة:

حاول بعض الباحثين إعطاء محتوى وأدوات ملائمة لمساعدة وتوجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، (Preston and Post 1975, 1981) وانتقدوا نظرة الاستجابة الاجتماعية، واقتروا مبدأ المسؤولية العامة،

<sup>1</sup>:نورا محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية، مقدمة الى مركز المديرين المصري، 2010، ص: 08.

الشركات حالة العامة دراسة المساهمة للشركات الاجتماعية المسؤولية عناصر عن الإفصاح: الفرح عبد الرزاق والهنداوي رياض محمد: مدى<sup>2</sup>

2011 ص: 279، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2 و2008 و2007 لعامي عمان بورصة في المدرجة الصناعية

<sup>3</sup>: Garriga E & Mele D: op-cit, p:60.



باختيارهم المسؤولية العامة بدلا من الاستجابة الاجتماعية لتأكيد على أهمية السياسات العامة بدلا من أخلاق شخصية أو أخلاق مجموعات ذات اهتمامات خاصة ضيقة تحدد مجال المسؤوليات ووفقا Preston and Post الدليل المناسب الذي يجعل السلوك الإداري شرعيا يوجد ضمن إطار السياسة العامة، حيث أن السياسات العامة لا تتضمن فقط النص الحرفي للقانون والتعليمات ولكن النمط الواسع للاتجاه الاجتماعي والذي ينعكس في الرأي العام، مع ضرورة إلتزام المؤسسة بمعايير الأداء المنصوص عليها في القانون.

### 3. نظرية الشرعية:

بالرغم من كون المؤسسات تملك الرخصة القانونية للنشاط إلا أنه يستوجب عليها كسب الرخصة الاجتماعية وموافقة المجتمع لنشاطها،<sup>1</sup> ويعرف Suchman الشرعية على أنها " مفهوم عام يعني اكتساب نشاط أي مؤسسة: القبول والموافقة، من خلال توافقها مع القيم، المعايير والمعتقدات الخاصة بالمجتمع".<sup>2</sup>

ويميز ثلاثة أنواع من الشرعية:

- **الشرعية المعنوية:** تتمثل في التقييم المعياري الايجابي للمؤسسة ونشاطاتها، ومدى مساهمتها في رفاهية المجتمع، من خلال تقييم أثر منتجات المؤسسة، التقنيات المستعملة، التركيب والتنظيم، والقادة.<sup>3</sup>

- **الشرعية العملية:** من خلال البحث عن المطابقة الدقيقة بين توقعات أصحاب المصالح ونشاط المؤسسة، حيث أن أصحاب المصالح يطلون نشاط المؤسسة ويقيمون أثرها على رفاهيتهم. بصيغة أخرى ترتبط بالمصلحة الشخصية لأصحاب المصالح، حيث كلما زاد مستوى رضا أصحاب المصالح كلما زاد تدعيمهم للمؤسسة.<sup>4</sup>

- **الشرعية الإدراكية:** تركز على الإدراك أكثر من المنفعة والتقييم، فعندما يعطى أصحاب المصالح المعلومات الكافية لفهم نشاطات المؤسسة<sup>5</sup> لتطوير الشرعية الإدراكية من المهم تزويد حقائق رقمية على نشاطات المؤسسة لإعطاء برهان ملموس عن صدق الإلتزام بـ CSR.

حسب kamar 2007 مواصلة الحوار مع أصحاب المصالح ضروري لضمان النجاح المستمر، مما يجعل المؤسسات تزود جميع الأطراف ذات الصلة بها بمعلومات توضح فيها التزامها وأنشطتها في CSR. لبناء

<sup>1</sup>: Sagebien & Whellams op-cit, p:451.

<sup>2</sup> Suchman M: Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, academy of management review , vol 20 , N 3 , (1995), p:579.

<sup>3</sup> idem..

<sup>4</sup> : Marais M,: CEO Rhetorical Strategies for Corporate Social Responsibility (CSR)", Society and Business Review, Vol.7 Iss: 3 (2012), p: 3.

<sup>5</sup>: Suchman M .op-cit, p: 580.

صور ايجابية حولها لدى مجتمعها، وحسب Marais فإن الشفافية وأنشطة CSR تساعد على اكتساب الشرعية والقبول الاجتماعي للمؤسسة ونشاطاتها.<sup>1</sup>

طبقاً لهذه النظرية المؤسسات يجب أن تكسب الحق في الوجود من خلال السلوك المسؤول اجتماعياً، من خلال بناء استراتيجيات تظهر للمجتمع أن المؤسسة تحاول الاستجابة لتوقعاتهم، وبنشاطات ضمن معايير وتوقعات المجتمع، ونشرها الطوعي لتقارير حول ممارساتها المسؤولة اجتماعياً لكسب الشرعية والحفاظ عليها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: النظريات الاخلاقية والثقافية

حسب (2002) Charles Handy تحقيق الأرباح ليس الغرض الوحيد من الأعمال، ولكن هناك أهداف أخرى يمكن أن تحققها المؤسسات تعتبر المبرر الحقيقي لهذه الأعمال، تتمثل في الجانب الأخلاقي. فالمؤسسات لها التزامات نحو زبائنها، عمالها، والمجتمع الذي تنشط فيه، والمجتمع ككل.<sup>3</sup> فالمبرر الأخلاقي القائم على فكرة رد الجميل إلى المجتمع الذي قد يكون ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إيجاد الأسس التي أدت إلى نجاح المؤسسة مالياً.

إن العلاقة بين المجتمع والمؤسسات من خلال القيم الأخلاقية، تؤدي الى رؤية CSR من منظور أخلاقي، ويمكن أن تتضح ممارسات CSR من خلال عوامل أخرى بغض النظر عن تلك المتعلقة بالغايات الاقتصادية، والالتزام الأخلاقي للمؤسسات فوق كل اعتبار،<sup>4</sup> وتستند أساساً على النظريات التالية:

#### 1. نظرية أصحاب المصالح:

ترتكز نظرية أصحاب المصالح على كون بقاء واستمرارية المؤسسة لا يعتمد فقط على حملة الأسهم، بل كذلك على أطراف أخرى مثل العمال، الحكومة، الزبائن، والموردين... الخ.

يعتبر تعريف Freeman لأصحاب المصالح التعريف الأكثر شيوعاً والذي يعطيه معناه الواسع " كل فرد أو جماعة يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة ونشاطاتها"<sup>5</sup> ، وتؤكد نظرية أصحاب المصالح على أن المؤسسات توسع دائرة اهتماماتها في حقل اتخاذ القرارات والنشاطات إلى أبعد من المساهمين لتشمل أطراف أخرى مثل الزبائن، العمال، موردين، المجتمع المحلي، وقدرة المؤسسات على توليد الثروة وقيمتها

<sup>1</sup> : Marais M: op-cit, p: 4.

<sup>2</sup> : Asyraf .W .D: op-cit, p: 26.

<sup>3</sup> : Jon d Martin & al : Value-Based Management with Corporate Social Responsibility ,Second Edition, Oxford university press, 2009, p:104.

<sup>4</sup> : Garriga E & Mele D :op-cit,p:53.

<sup>5</sup> : Poplawska . J & al: Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study, Journal of Cleaner Production (2014) p: 3.

على المدى الطويل محدد بعلاقتها مع أصحاب المصالح. مما يجعلها مرتبطة بهم على المستوى الاستراتيجي، التنظيمي وكذا التشغيلي.

### 1.1 تصنيف أصحاب المصالح:

لأصحاب المصالح عدة تقسيمات منها:

#### 1.1.1 تصنيف حسب التأثير والشرعية:<sup>1</sup>

- أصحاب المصالح الأساسيين: الأطراف الذين لديهم حق ناجم عن العلاقات التعاقدية، ويرتبطون ويتأثرون بشكل رئيسي ومباشر إما إيجاباً أو سلباً بنشاط المؤسسة، والمتمثلين في أصحاب الأسهم، المستثمرين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع المحلي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- أصحاب المصالح الثانويين: وهم الذين لديهم تأثير غير مباشر على المؤسسة، أو يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها، مثل: جماعات الضغط والصحافة.

#### 2.1.1 تصنيف Mitchell:

يعتمد تصنيف Mitchell على ثلاث سمات للتعرف على أصحاب المصالح وهي:<sup>2</sup>

- السلطة: أي القدرة في التأثير على المؤسسة.
- الشرعية: أي مدى قبولها في المجتمع حسب بعض المعايير أو القيم الاجتماعية.
- الاستعجالية: ميزة ضاغطة لطلبات أصحاب المصالح، وهي التزامات المسيرين للرد عليها في الوقت المناسب.

وكلما اتصف أحد الأطراف بأكبر قدر ممكن من هذه الصفات كلما زاد اهتمام المسيرين بتوقعاته وانشغالاته.

#### 3.1.1 التقسيم على مدى اعتبارهم جزءاً من المؤسسة

حسب هذا التقسيم يميز بين:

- أصحاب المصالح الداخليين: يكونون جزءاً من السلطة التنظيمية كالمسيرين، العاملين، مجلس الإدارة، الاتحادات العمالية، وأصحاب الأسهم.
- أصحاب المصالح الخارجيين: لا يعتبرون جزءاً من المؤسسة كالزبون، المجتمع المحلي، المورد، الجمعيات... الخ.

<sup>1</sup>: العززي سعد: محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 13 ع: 48، 2007، ص: 08.

<sup>2</sup>: Poplawska . J & al: op-cit, p: 3.

## 2.1 أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

تظهر أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب لمصالح من خلال ما يلي:

- أصحاب المصالح من موظفين والمجتمع الذي تخدمه المؤسسة يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات، الخبرات، الكفاءات التي يمتلكونها تؤلف القدرات التنظيمية للمؤسسة. مما يعزز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة في البيئة.
- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات أدركت أن سمعتها تتوقف على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، ويعد ذلك أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع. وبناء السمعة الجيدة، وتعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسة.
- نوعية علاقات المؤسسات مع أصحاب المصالح تعتبر أحد مؤشرات قدرة الموارد المالية والبشرية والمعرفية لبلوغ أهدافها، وال فشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الأسهم.<sup>1</sup>
- تبني المؤسسات ممارسات CSR لحماية مصالحها وصورتها في علاقاتها مع أصحاب المصالح،<sup>2</sup> وليكسبها الشرعية لأن كل جزء من أصحاب المصالح يزود المؤسسة بموارد خاصة، ففي الغالب يمارسون الضغوط على المؤسسات لتخفيض الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية على المجتمع والبيئة، كما ان الالتزامات نحو أصحاب المصالح تكسب المؤسسة الشرعية الاجتماعية.
- من ناحية CSR يتوقع أصحاب المصالح أن تظهر المؤسسة الاحترام، السلامة، الالتزام القانوني، الشفافية، وتكيف الممارسات البيئية، فالعمال يتطلعون للحصول على ظروف عمل أفضل، وممارسات العمل العادلة، أما أصحاب المصالح الخارجيين فيبحثون عن أمن المنتجات، المنتجات البيئية، والمجتمع المحلي ينتظر تحسين نوعية الحياة واحترام الثقافة والموروث التاريخي، بينما الحكومة تتوقع الامتثال أكثر للقوانين والتعليمات وتفرض تشريعات أكثر في الجانب البيئي والاجتماعي، في حين المؤسسات غير الحكومية تدفع المؤسسات إلى زيادة تأثيرها الإيجابي على المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة.<sup>3</sup> ويشير كل من Mzembe & Downs إلى أن هذه الضغوط تتزايد أكثر في الدول النامية ومستوى التوقعات لأصحاب المصالح يكون فيها مرتفعاً وهذا راجع للمعدلات العالية من البطالة، والمستويات المنخفضة من التنمية

<sup>1</sup>: العنزي سعد: مرجع سابق، ص: 9.

<sup>2</sup>: Mousiolis, A. Zaridis D : The Effects in the Structure of an Organization through the Implementation of Policies from Corporate Social Responsibility (CSR), Procedia - Social and Behavioral Sciences 148 ( 2014 ): p:635.

<sup>3</sup>: انظر كل من:

- Yu, Y & Choi, Y: Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies. The Social Science Journal (2014)

-Persons O: Incorporating Corporate Social Responsibility and Sustainability Into a Business Course: A Shared Experience, Journal of Education for Business, 87:2, (2012) P: 63-72.

الاقتصادية والاجتماعية. في المقابل المسيرون لهم نظرة تقليدية لدور المؤسسة في المجتمع المتمثل أساسا في التوظيف ودفع الضرائب.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح أهم أصحاب المصالح وتوقعاتهم من المؤسسة.

#### الجدول رقم (08): توقعات أصحاب المصالح من المؤسسة

| أصحاب المصالح            | بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه   |
|--------------------------|--|
| المالكون<br>- المساهمون- | حماية أصول المؤسسة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمؤسسة، تعظيم قيمة السهم والمؤسسة ككل، وزيادة حجم المبيعات.                                    |
| العاملون                 | عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان العاملين ونقلهم، ظروف العمل المناسبة.                 |
| الزبائن                  | أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة وبنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.                                       |
| المنافسون                | معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، المنافسة العادلة والنزيهة.  |
| المجهزون                 | أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.   |
| المجتمع                  | خلق فرص عمل، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل، والمساهمة في حالة الكوارث.        |
| البيئة                   | التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، والاستخدام الأمثل للموارد خصوصا غير المتجددة منها.           |
| الحكومة                  | الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.                                   |
| جماعات الضغط             | التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها. |

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر ، 2007، ص:70.

<sup>1</sup>: Mzembe A. N&, Downs Y: Managerial and stakeholder perceptions of an Africa-based multinational mining company's Corporate Social Responsibility (CSR), The Extractive Industries and Society 1 (2014) 226

ويشير Whitehouse, (2006) إلى أن توقعات كل أصحاب المصالح في نمو وتطور، فهي مرتبطة بفكرة مبادرة المؤسسات نحو القضايا البيئية والاجتماعية وغير مقتصرة على مجرد احترام القوانين والتعليمات.<sup>1</sup> نظرية أصحاب المصالح لم تخل من الانتقادات، فحسب بعض المفكرين ألغت بعض التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة من أصحاب المصالح الخارجيين والتي غالباً تعد تكاليف معتبرة. وكون المسيرين لا يستطيعون اتخاذ قرارات حقيقية بل يكتفون بقرارات تحكيمية arbitrages، فالمؤسسة لا تفكر فقط في محيط اقتصادي وبيئي مناسب، بل في محيط اجتماعي وثقافي، سياسي، إيديولوجي، ومما يزيد من صعوبة هذه الخيارات هو تعدد المعايير وتباينها.

### 3. منظور ثقافي:

توضح علاقة وتكامل المؤسسة مع المجتمع من خلال تبادل القيم، سواءً من ناحية التوجه نحو التشريعات أو طريقة تكيف المؤسسات وتأثرها بمحيطها الاجتماعي الثقافي، فحسب هذا المنظور CSR تعتبر منتجاً ثقافياً، حيث تعكس العلاقة المرغوبة بين المؤسسة والمجتمع من خلال معرفة المحيط الاجتماعي والثقافي، وأوضح Bowen الخصائص الثقافية المتضمنة للممارسات CSR من خلال الجذور الدينية، والسياق الثقافي الذي برزت فيه.<sup>2</sup> إن الالتزام ب CSR راجع إلى الثقافة التنظيمية وطريقة تفكير المسيرين، ومدى اشتراكهم في سياسات CSR.<sup>3</sup> ويحاول هذا المنظور توضيح كيفية إدماج المؤسسات القيم الثقافية للمجتمع الذي تنشط فيه في نشاطاتها وقراراتها، ومدى كون سياسات CSR متأثرة بالقيم الثقافية للمجتمع والمؤسسة، ودور الثقافة التنظيمية في تجسيد CSR. وفي هذا الصدد توجد مقاربتين أساسيتين:

- CSR كمنتج ثقافي: من خلال كيفية إدراج ودمج القيم، الأبعاد الأخلاقية، والمعتقدات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، فحسب Swanson تتفاوت المؤسسات في درجة نفاذ perméable لقيم المجتمع وفي درجة الحساسية للبعد الأخلاقي المرتبطة بثقافة المؤسسة، وقيم المسيرين، فالتوجه الأخلاقي للمسيرين والثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في نشر CSR،<sup>4</sup> فمثلاً يرى Zhao (2011) أن تقاليد العمل والعلاقات الرسمية والترتيبات السياسية في الصين وروسيا لها تأثير كبير على شكل وأولوية الأعمال الخيرية للمؤسسات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> : Popoli, P : Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets, Marketing Theory 11(4) , 2011, p: 424.

Gond J.-P & Igalens :op-cit , p:52..<sup>2</sup>

Damakayadi .S: op-cit,p: 113. <sup>3</sup>

Gond J.-P & Igalens :op-cit , p :53..<sup>4</sup>

<sup>5</sup> : Zhao M:CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia, J Bus Ethics 111: (2012) p: 440.

- تصور CSR من قبل أصحاب المصالح يختلف حسب النطاق الثقافي للمجتمع، ومنه توجهت دراسات عديدة لتحديد خصائص CSR في بلدان مختلفة وإظهار أن السياق التاريخي والوطني يساهم حتى في تحديد تعريف CSR.<sup>1</sup>

وفي سياق مشابه وجدت دراسة لـ Minkov and Hofstede أن دول أمريكا اللاتينية، آسيا، إفريقيا، والدول الأنجلوساكسونية كانت متجانسة من ناحية القيم الثقافية في مسح القيم العالمي (WVS).<sup>2</sup> يعتبر مفهوم CSR أقدم في الولايات المتحدة الأمريكية منه في أوروبا، حيث يستمد جذوره من تعاليم دينية وأخلاقية، عكس الدول الأوروبية المبني على مقارنة مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة.<sup>3</sup> من الزاوية الأمريكية تعني أكثر المساهمة في التصدق والأعمال الخيرية، وتخصيص نسبة من الأرباح للأعمال الخيرية، عكس الدول الأوروبية، فقد بلغت صدقات المؤسسات الأمريكية سنة 2001 ما يقدر بـ 4.831 مليون دولار أكثر من المؤسسات البريطانية بـ 10 أضعاف أين سجلت فقط 428 مليون دولار.<sup>4</sup> على صعيد آخر نجد أن Quairel-Lanoizelée و Capron يرون أن التوجه الأمريكي يعتبر الفرد جوهر المسؤولية الاجتماعية. وتجدر الإشارة إلى أن الكتاب الذي أصدره "Bowen" يشير إلى قضية الواجب والأخلاق الفردية لرجل الأعمال بدلا من تلك المتعلقة بالمؤسسات. حيث ترجع العلاقات بين المؤسسة ومحيطها إلى أخلاق المسيرين ورجال الأعمال وإرادتهم لتجسيد نشاطات CSR، بحيث يتم تنظيمها دون تدخل السلطات العامة، ونرى أيضا من خلال هذا التوجه صعوبة فرض السلوك المسؤول اجتماعياً على المؤسسات عبر القوانين واللوائح التنظيمية.

أما في أوروبا فهي أكثر اعتمادا على تأثير الدولة والسلطات العمومية، حيث يعتبر الكتاب الخاص بالاتحاد الأوروبي خير دليل على ذلك كما يُعد أيضا أداة تشجع المؤسسات على تبني فلسفة CSR.<sup>5</sup> فنجد مثلا الحكومة الفرنسية والايطالية ركزت على الدور الأساسي لنجاح سياسات المسؤولية الاجتماعية.<sup>6</sup> مما يميل صبغة الجانب التطوعي في USA أكثر منه في الجانب الأوروبي، هذا ما تؤكدته دراسة Maignan and Ralston (2002) حول التقديم الطوعي لـ CSR على مواقع الأنترنت للمؤسسات، حيث وجدت أن المؤسسات الأمريكية تذكر بشكل واضح CSR في مواقعها أكبر من المؤسسات الفرنسية، والهولندية.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>: Gond J.-P & Igalens :op-cit , p:53.

<sup>2</sup> Minkov .M & Hofstede G : Clustering of 316 European Regions on Measures of Values: Do Europe's Countries Have National Cultures. Cross-Cultural Research 2014, Vol. 48(2) , p: 144.

<sup>3</sup>: Ben yedder & Zaddem: Op-cit , p: 87.

<sup>4</sup> : Preuss L & al : The rise of CSR: implications for HRM and employee representation, The International Journal of Human Resource Management, 20:4, (2009) , P: 955.

<sup>5</sup>: Ben yedder & Zaddem: op-cit ., 88.

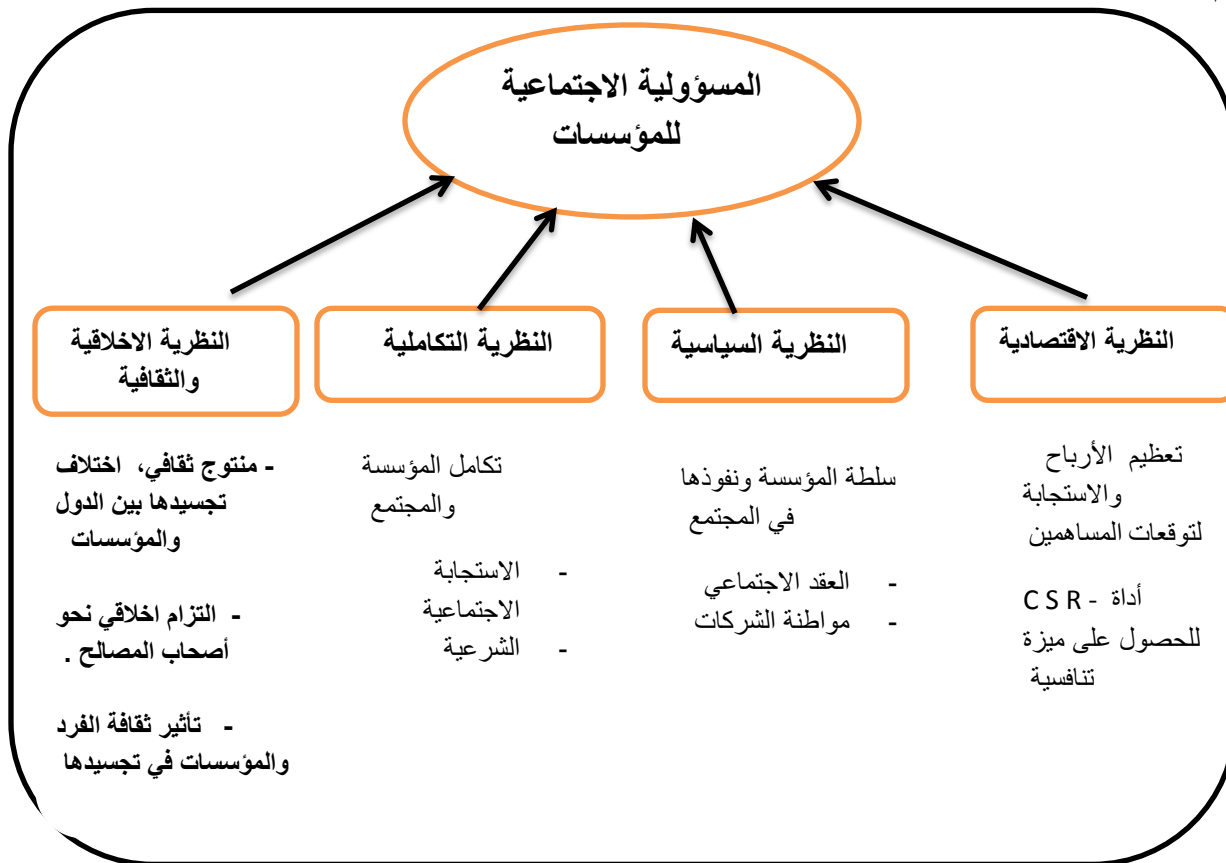
<sup>6</sup>: Gond J.-P & Igalens :op-cit , p:55.

<sup>7</sup> : Preuss L & al: op-cit, p:956.

من هنا يمكننا القول بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تندرج تحت زاويتين: التيار الثقافي الأنجلوسكسي، والتيار "الاجتماعي" الأوروبي. فالمفهوم الأمريكي ذو الأصول الأخلاقية والدينية والثقافية يختلف عن الأوروبي الذي مرجعه التنمية المستدامة والذي يكتسب موقفاً يتجه أكثر نحو السياسة وبالتالي نحو المزيد من الطابع التنظيمي.

يمكن للطالب أن يلخص النظريات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على Garriga, & Mele: op-cit

إن اختلاف وجهات النظر المفسرة لا يعني عدم توافرها مجتمعة فالنظرة الاقتصادية لا تعني إلغاء النظرة الأخلاقية للممارسات المهمة بالمجتمع والبيئة، والعمل على احترام العقد الاجتماعي بين المؤسسة ومجتمعها والاستجابة لتوقعاته للحصول على الموافقة الاجتماعية والشرعية والتركيز على الجانب الأخلاقي والثقافي للمسير والمؤسسات.



## خاتمة الفصل

من خلال الفصل الثاني يتضح كون المسؤولية الاجتماعية لا تعني الأعمال الخيرية فقط للمؤسسات، وحصرياً في مجال الصدقات والهبات التي تقدمها المؤسسات للأفراد أو المنظمات الخيرية، بل كونها تضم المسؤولية الاقتصادية باعتبارها شرطاً مهماً لتبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً متعلقة بالبيئية والمجتمع، إضافة إلى كون الصدقات لا تعتبر بديلاً أو غطاءً للممارسات السيئة وبالتالي كيفية تحقيق الأرباح والعوائد المالية في المقام الأول ( المسؤولية القانونية والاخلاقية).

والمؤسسة المسؤولة اجتماعياً هي الرامية إلى تقليل أثارها السلبية على: المجتمع والبيئة، وتعظيم أثارها الإيجابية من خلال نشاطات تمس المجالات التالية: الموارد البشرية، من ناحية سياسات التوظيف، والمعاملة العادلة وسياسات الامن وسلامة العمال، نشاطات متعلقة بحماية المستهلك، حماية الموارد الطبيعية وتقليل استهلاك الطاقة وتخفيض التلوث، نشاطات حماية حقوق الانسان ونشاطات المساهمة في رفاهية المجتمع وتحسين مستوى معيشته مع اتسام كل هذه الأنشطة بسمة أخلاقيات العمل، وإضافة إلى الجانب القانوني الملزم فجانبا منها تطوعي.

كل هذه الأنشطة تحركها العديد من الدوافع تتمثل في تخفيض التكاليف والمخاطر، بناء سمعة، الإبداع، الموافقة الاجتماعية، تسهيل الحصول على موارد مالية، الدخول للأسواق، الميزة التنافسية، هناك العديد من العوامل التي ساهمت في انتشار المفهوم وتزايد أهمية الممارسات المسؤولة اجتماعياً منها: القوانين الدولية والوطنية، ضغوط الأسواق المالية، ظهور العديد من الشهادات والمعايير التي تعنى بقضايا بيئية واجتماعية وحقوق الانسان، الوعي الاجتماعي للمديرين وقادة المؤسسات، ثقافة رجال الأعمال والمسيرين، ضغوط الزبائن، العولمة، الكوارث والفضائح الاخلاقية، التطورات التكنولوجية... الخ،

كما أن هناك العديد من النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية تتمثل أساساً في النظرية الاقتصادية المبنية على حصرياً في جانب تحقيق الأرباح، استعمالها كأداة لتحقيق الأرباح، والنظرية السياسية المعتمدة على المكانة ودور المؤسسة في المجتمع ، وكذا النظرية التكاملية والنظرية والأخلاقية وكذا الثقافية.

ولجعل مساهمات المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية تنسم بالاستمرارية، وتساهم في تحقيق أهدافها يجب أن لا تنسم بكونها قرارات موقفيه بل استراتيجية واضحة وتعتمد على آليات، وأدوات في تطبيقها وتتأثر كثيراً بالثقافة التنظيمية وقيم قيادة المؤسسة. هذا ما يحاول توضيحه الفصل الموالي.

## مقدمة الفصل

في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة ومع استمرار التأثيرات السلبية لظاهرتي البطالة والفقر على المجتمع، تظهر جلياً أهمية برامج المسؤولية الاجتماعية، وأن تركّز المؤسسات بمختلف أنواعها على المبادرات والمشاريع التي تحدث تأثيراً طويلاً المدى في المجتمع أو حياة الفرد الاجتماعية والاقتصادية. إن المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث عنهما والنظر إليها في المؤسسة من خلال آليات عمل الإدارات والقرارات التي تتخذها، والتفاعل الإيجابي لمختلف أنشطتها، ووظائفها وعملياتها، لتكون القرارات المتخذة من قبل المؤسسة ذات أبعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلباً على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها ، وليست مجرد مبادرات موسمية أو قرارات إرتجالية آنية .

إن قرار تبني برامج مسؤولة اجتماعيا قد تحركه العديد من الدوافع من أهمها الدافع الاقتصادي، دوافع خارجية نتيجة الوعي الثقافي، ضغوط حركات وجمعيات حقوق الانسان، ضغوط قانونية، والدافع الداخلي المتمثل في الثقافة التنظيمية، من خلال قيم المؤسسة ، قيم قادتها وأعضائها .

يحاول هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية :

- ماهي مستويات تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية؟
- ماهي الأدوات المساعدة على تجسيدها في المؤسسة؟
- كيفية تصميم استراتيجية واضحة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

للإجابة على التساؤلات السابقين يقسم الفصل الثالث إلى :

- المبحث الأول المخصص لتوضيح تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث مستويات أساسية.
- المبحث الثاني مخصص لتوضيح استراتيجيات تعامل المؤسسات مع المسؤولية الاجتماعية، المحاسبة الاجتماعية، والمعايير الدولية المساعدة على تجسيدها
- المبحث الثالث مخصص لتقديم إطار مراحل تجسيد المسؤولية الاجتماعية اعتمادا على دورة ديمنج

## المبحث الأول: تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية

يمكن تحديد مستويات تأثير العوامل الثقافية المختلفة في CSR الى ثلاثة مستويات: المستوى الفردي، مستوى القيادة الادارية، المستوى التنظيمي.

### المطلب الأول: المستوى الفردي

قيم الأفراد تعتبر عامل أساسي في التأثير على السلوك وتبين أنماط تصرف معين.

#### 1. مفهوم المسؤولية الفردية:

إن أغلب قرارات الفرد وأحكامه على أي موضوع أو موقف ينبع أساساً من القيم التي يؤمن بها، لكون القيم تظهر في سلوك الأفراد بشكل صريح أو ضمني، شعوري أو لا شعوري. فتفاعل الفرد مع الآخرين في المواقف الاجتماعية المتباينة تحده قيمه في اختيار موقف معين سواءً في حالة الالتزام وأداء الواجب الذي يظهر لديه مستوى عال من الالتزام CSR، أو الموقف النقيض الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام بـ CSR.<sup>1</sup>

المسؤولية الفردية هي المسؤولية الخلقية ويراد بها التزام الفرد بما فرضه عليه الشرع أو ألزمه به القانون، والتزام الفرد بما يصدر عنه من قول أو فعل.<sup>2</sup>

وتعبر عن أداء الفرد لأدواره الاجتماعية المتعددة وواجباته ومسؤولياته والسيطرة على ذاته وإحساسه بالانتماء للجماعة وقيمها وتقاليدها، وتحمل الأعباء والضغوط الاجتماعية. فهي تتمثل في القدرة على تفضيل المنفعة العامة ومواجهة كل الضغوط التي تدفع إلى سلوك غير مسؤول وغير أخلاقي.

تبرز أهمية دراسة المسؤولية الاجتماعية على المستوى الفردي كونها تمثل الالتزام الذاتي والعقلي للفرد اتجاه الجماعة وما ينطوي عليه من الاهتمام بها وحل مشكلاتها والمشاركة معها في إنجاز بعض الأعمال التي تقوم بها فضلاً عما يحمله الفرد من إحساس بحاجات جماعته النابع من ضميره<sup>3</sup>. إن الوازع الداخلي أو الضمير يتضمن القيم والتقاليد والضوابط والمعايير الاجتماعية التي يظهر الفرد التزاماً عالياً بها.

#### 2. عناصر المسؤولية الفردية:

<sup>1</sup> : القيسي طالب: العلاقة بين النسق القيمي والمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طلاب جامعة قاريونس، مجلة العلوم النفسية، العدد 15، 2009، ص:09.

المجلد الأساسية، التربية كلية أبحاث الموصل، مجلة جامعة طلاب الرياضية من الأنشطة لممارسي الاجتماعية المسؤولية مقياس : الطائي أحمد: بناء<sup>2</sup>

2، 2008، ص: 339. العدد 8،

<sup>3</sup> : عبد باقر ندى: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، العدد 73، 2012، ص:

وتتكون المسؤولية الاجتماعية على المستوى الفردي من ثلاثة عناصر هي: الاهتمام، الفهم والمشاركة.

## 1.2 . الاهتمام:

يقصد بها الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد، ذلك الارتباط الذي يتسم بالحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها، والخوف من لحاق الأذى بها أو ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها. فيتعاطف معها بصورة إرادية حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة، إلى أن يصل إلى مستوى التوحد معها.

## 2.2 الفهم:

فهم الفرد للجماعة والمغزى الاجتماعي لسلوكه، من خلال فهم الفرد للجماعة في وضعها الحالي وما تتسم به من عادات، تقاليد، نظم... الخ، إضافة إلى فهم وتقدير القيمة الاجتماعية لأفعاله وآثارها على الجماعة.

## 3.2 المشاركة:

مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم في مجال مساعدة الجماعة في اشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها للوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها. مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق أو التقييم بهدف الوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.<sup>1</sup> تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمستوى الفردي الالتزام الذاتي والفعلي للفرد تجاه المؤسسة وما ينطوي عليه من اهتمام بها، محاولة فهم مشكلاتها، والمشاركة معها في انجاز عمل ما مع الاحساس بحاجات الجماعة أو الجماعات الأخرى التي ينتمي إليها.

## 3. النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الفردية:

من خلال التركيز على النظريات المفسرة للسلوك المسؤول اجتماعياً ودوافعه على المستوى الفردي.

### 1.3 النظريات السلوكية:

يؤكد الاتجاه السلوكي على أهمية الخبرات البيئية في فهم الشخصية الإنسانية والتركيز على السلوك الملاحظ للفرد. يرى أصحاب هذا الاتجاه أن CSR سلوك شأنه شأن الظواهر النفسية الأخرى تخضع لقوانين

<sup>1</sup> : هبة نصار: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد

التعلم مثل التقليد والتعزيز والثواب والعقاب... الخ، لذلك ركزت معظم الدراسات والبحوث التي أجريت وفق هذا الاتجاه على محفزات السلوك ونتائجه.

أكد Pavlov صاحب نظرية التعلم الشرطي التقليدي، و Skinner صاحب نظرية التعلم الشرطي الإجرائي على أن السلوك ما هو إلا استجابة متعلمة لمنبهات عديدة موجودة في البيئة فضلا عن أهمية تأثير الأحداث البيئية في تطوير السلوك وتعديله، فمن خلال التعلم والتعزيز والثواب والعقاب يمكن أن تطور سلوكيات مرغوب فيها اجتماعيا.<sup>1</sup>

لذلك فإن السلوكيين عموماً يؤمنون بأن الشخصية متعلمة وأنها تتغير بتغير الخبرات والمواقف البيئية وأن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية يتم من خلال اكتساب الفرد عادات مناسبة تساعده على التعامل مع الآخرين والتوافق مع البيئة وأداء أدواره ومسؤولياته بالشكل المطلوب.

### 2.3 نظرية الذات لروجرز (Rogers):

لكل فرد دوافع فطرية لتنمية قدراته وقابلياته بشكل متكامل نفسيا واجتماعيا، فالتكامل النفسي والاجتماعي لا ينتج إلا بعد أن يحقق الأفراد ذواتهم ويؤكدوا قدراتهم. وبذلك ربط Rogers بين تحقيق الفرد ذاته وبين تحمل المسؤولية الاجتماعية حتى يتمكن من العمل الجاد ولتأكيد شخصيته وهويته في المجتمع.<sup>2</sup> ويرى روجرز أن الانسان مخلوق واعي وعقل يحكمه الإدراك التام لذاته وللمحيط الذي يعيش فيه، وينبغي أن ننق بالفرد وبدوافعه وشعوره بالمسؤولية لفهم نفسه والمجتمع الذي يحيط به مما يؤدي الى حُسن اندماجه فيه لأن غاية النمو النفسي والتطور الاجتماعي هو أن تتكامل وظائف الفرد النفسية، إذ أن النمو النفسي السليم لحياة الفرد يمكن أن ينتج فردا متكامل الوظائف النفسية.

كما يعتقد روجرز أن الانسان يتفاعل مع البيئة وبشكل خاص مع الناس المهمين في حياته وهم الوالدان والإخوة والأقارب ويبدأ بتطوير مفهوم الذات القائمة الى حد كبير على تقييمات الآخرين، فالفرد يتعلم من خلال التنشئة الاجتماعية بعضا من السلوكيات المناسبة وأخرى غير مناسبة وحين تكون هذه القواعد المعيارية منسجمة فإن الفرد يتجه نحو تحقيق الذات.

إحساس الفرد ب CSR يمكن من تأجيل إشباع حاجاته الذاتية الشخصية ويجعله أكثر قدرة على تحمل أعباء ما يسند إليه من أعمال وهكذا يشعر بالفخر باعتبار هذه المسؤولية إحدى العوامل المساهمة في تكامل الشخصية، لذا تعتبر هذه القيم دافعا للسلوك الاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>: عباس منتهى: ضبط الذات وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى طالبات المرحلة المتوسطة: مجلة الفتح، العدد 35، 2013، ص: 456.

<sup>2</sup>: نفس المرجع السابق، ص: 457.

<sup>3</sup>: القيسي طالب: العلاقة بين النسق القيمي والمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طلاب جامعة قارون، مجلة العلوم النفسية، العدد 15، 2009، ص: 10.

الحاجات النفسية تقود العمال للمشاركة في CSR بدوافع من المصلحة الذاتية مثل العلائقية والمعنوية، الانتماء، والاحترام، وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

لقد أثبت علماء النفس أن الإيمان بأهمية وقيمة عملنا يؤثر بشكل كبير في صحتنا البدنية والنفسية، فالعامل الذي يرى في عمله تأكيداً لذاته يثري مؤسسته ونفسه على حد سواء.<sup>2</sup>

#### 4. القيم الفردية المدعمة للسلوك المسؤول اجتماعياً:

نظم قيم الأفراد مهمة ل تنفيذ الاستراتيجية CSR، فكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية تتطور ويمكن أن تكون إما مؤيدة لمبادئ CSR أو حاجز قوي لتنفيذها. ومن أهم القيم الفردية المساهمة في تجسيد السلوك السوي، ووسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي، ما يلي:<sup>3</sup>

- الصدق: بين أعضاء المؤسسة ومع زبائنها، وبقيّة أصحاب المصالح.
- الاستقامة: في القول، الفعل والوعود.
- الاحترام: في التفاوض، الاتصالات والعلاقات.
- الثقة والأمانة: على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.
- المسؤولية: عن الأفعال الصحيحة والخاطئة.
- المواطنة: وهي مسألة لا بد من تحقيقها لأغراض الامتثال للقوانين الوطنية والتي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

ومن أهم العوامل المساعدة على تفعيل القيم الفردية وجعلها أكثر اسهاماً في تجسيد سلوكيات مسؤولة اجتماعياً نجد:<sup>4</sup>

- التطابق من القيم الفردية مع القيم التنظيمية.
- الاهتمام الفردي مع بعض القضايا المتعلقة بـCSR البيئية، الصحية، الثقافية... الخ.
- القيم الشخصية جزء من صنع القرار.
- جوانب واقعية، مثل الوعي بـ CSR ومبادئها التوجيهية.
- التدريب CSR وحضور المؤتمرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

<sup>1</sup> : Aguinis H & Glavas A: What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda, Journal of Management , Vol. 38 No. 4, July 2012 , P: 949.

<sup>2</sup> : الغامدي سعيد: أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، رابطة العالم الإسلامي، 2010، ص: 153.

<sup>3</sup> : حياوي ميادة، مخور رزاق: تأثير أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية، نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة العدد 21، بدون سنة، ص: 129.

<sup>4</sup> : Aguinis H and Glavas A: op-cit, P: 951.

إن التفكير الأخلاقي والمسؤول اجتماعياً لدى الأفراد ينبع من قيمهم ويتطور وينمو بتأثير عوامل، منها الخبرة والقوى الاجتماعية والتنظيمية. والنظرة المركزة فقط على القيم الأخلاقية الفردية غير كافية لفهم العلاقات بين الأخلاقيات والإدارة.  
**المطلب الثاني: مستوى القيادة**

حسب العديد من الباحثين يعتبر الالتزام بـ CSR من قبل القادة مؤشراً مهماً لنجاح المؤسسات في ذلك، فأشطة CSR مرتبطة مباشرة بالقيادة الادارية وفلسفة التسيير في المؤسسة من خلال:

### 1. أولويات القيادة في المؤسسة:

إن العناصر التي يوليها القادة والادارة العليا أكبر قدر من الاهتمام، بالقياس، المراقبة المنتظمة، هي

العناصر ذات الأولوية داخل المؤسسة. وتتجسد القيم التنظيمية في الممارسة العملية.<sup>1</sup> لذلك فالمؤسسات ذات التركيز الكبير على تحقيق نتائج مالية بأي ثمن في جو منافسة شرسة قد تلجأ إلى استخدام طرق مثيرة للجدل لتحقيق تلك النتائج (الغاية تبرر الوسيلة)، في مثل هذا السياق، القيم التي تبرز الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية وقضايا CSR واحترام والقواعد والقوانين قد ينظر إليها كعقبة في طريق النجاح المالي.<sup>2</sup>

بالإضافة الى قيم ورؤية القادة وتركيزهم على نقاط معينة تحدد جزئياً سياق التدخل على مستوى CSR، وتقود لتوزيع الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات. فمثلاً تركيز Masaru Ibuka مؤسس شركة "Sony" على تطوير التعليم والبحث العلمي في المجتمع هدف أساسي، ومقتنع أن تحسين نظام تعليم الأطفال وتدعيم المدارس الابتدائية هو أحد مفاتيح تفوق اليابان في مسعى التميز في النظام التعليمي. لهذا يلاحظ توجه الشركة أساساً في مجال المبادرات الاجتماعية نحو تدعيم التعليم ففي 2013 أنفقت شركة Sony حوالي 3.5 مليار ين ياباني في مبادرات اجتماعية 64% منها موجهة للتعليم ومراكز البحث.<sup>3</sup>

### 2. رد فعل القادة في الأزمات:

رد فعل القادة في الأزمات يؤثر في خلق ونقل الثقافة التنظيمية، بنقله للعمال القيم الفعلية، ويكشف عن الافتراضات الأساسية للمؤسسة. فحسب Schein مشاركة الأفراد التجارب العاطفية الحرجة والتعلم بشكل جماعي كيفية معالجتها تساهم على الأرجح في تعلم وتذكر السلوك وتكراره لتفادي مواقف مشابهة في المستقبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Schein : Organizational Culture and Leadership, op-cit, p: 246.

<sup>2</sup> : Girard D: Culture organisationnelle, context d'affaires et prise de décision éthique, Gestion, 2007/1 Vol. 32, p 104.

<sup>3</sup>: Sony :CSR report 2014, p: 404 – 408 . Avialable at: [http://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/issues/CSR2014E\\_PDF\\_all.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2014E_PDF_all.pdf)

<sup>4</sup> : Schein : op-cit, p: 254.

إذا ظهر خلل في المنتجات هل ستعتمد المؤسسة بسرعة لإزالة منتجاتها من الرفوف، وعرض بكل شفافية للجمهور ووسائل الاعلام حقيقة الخلل. أو إنكار مسؤوليتها، كما تفعل الكثير من المؤسسات في حالات كون سلامة منتجاتها موضوع تساؤل.<sup>1</sup>

رد فعل على القادة في الأزمة يمكن العامل من إدراك حقيقة إن كانت رفاهية زبائنها وتوقعات أصحاب المصالح وقضايا CSR في الواقع أولوية للمؤسسة وليست مجرد قيم معلنة من قبل القادة في شعارات وخطابات المؤسسة.

### 3. معايير تخصيص الموارد:

المعايير التي تحدد تخصيص الموارد، لا سيما فيما يتعلق بالميزانية، تشير أيضا للجوانب التي يركز القادة عليها.<sup>2</sup> والوقت المكرس من قبل القادة للأخلاقيات أو لقضايا CSR، من خلال الوقت الكافي للتفكير والملاحظة واتخاذ القرارات خاصة مع ضيق جدول أعمال المدير (التزامات، اجتماعات.... الخ).<sup>3</sup> من ناحية الموارد التي تمنح عموما لأي مبادرات أخلاقية و CSR، مثل برامج تدريبية، مخصصات مالية لتدعيم برامج اجتماعية، الساعات المخصصة للعمل التطوعي في المؤسسات والبرامج المفتوحة لمبادرات اجتماعية.... الخ.

### 4. الدور النموذجي للقيادة:

إن المثال المعطى من قبل الإدارة والمسيرين (السلوك المرئي للقادة) له تأثير كبير في نشر وإيصال القيم والافتراضات الأساسية لباقي الأعضاء، (خاصة بالنسبة للعمال الجدد) بدرجة أكبر من التصريحات الرسمية للقيم.<sup>4</sup>

دراسات عديدة أوضحت التأثير الأساسي لسلوك القائد على السلوك الأخلاقي الفردي خاصة سلوك المسيرين والمشرفين المباشرين.<sup>5</sup> ففي دراسة (The ERC survey (2005) أشارت إلى احتمال ارتكاب العمال لسلوك غير أخلاقي أقل بـ 50% إذا كانت الإدارة العليا ملتزمة بأخلاقيات الأعمال، فحسب Daniel Yankelovich المحلل الاجتماعي فإن قيادة التحسينات في البيئة الأخلاقية بفعالية أكثر تبدأ من قمة المؤسسة، فأى تغيير في المؤسسة يبدأ من المدير التنفيذي.<sup>6</sup>

تظهر القيم المفضلة في قرارات وأنشطة القادة التي تمنح التوجيه لبقية عناصر التنظيم، فإعلان المسيرين والقادة عن أهمية القيم أو احترام قواعد معينة لمرووسيهيم، وفي المقابل يتصرفون بطريقة مخالفة، قد

<sup>1</sup>: Girard D: op-cit, p: 105.

<sup>2</sup>: Schein : op-cit, p:257.

<sup>3</sup>: Arnaudova K & Koseskaa E : Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment, Procedia - Social and Behavioral Sciences 44 ( 2012 ) P: 388.

<sup>4</sup>: Schein : op-cit, p:258.

<sup>5</sup>: Grojean M. W & al, op-cit, p: 228 .

<sup>6</sup>: American Management Association/Human Resource Institute: op-cit,p :15.



يخلق بيئة العمل تتميز بالغموض والسخرية. في مثل هذه الحالات، حتى لو كان الخطابات الرسمية للقادة تحتوي على قيم تنظيمية كالعمل بإخلاص، النزاهة، الاحترام والمسؤولية والشفافية، فموقفهم يرسل رسالة مختلفة تماماً لعمال المؤسسة.

علاوة على ذلك، في سياق تعظيم المردودية، فقيام القادة أو إطارات بتدعيم أو التسامح ولو ضمناً، مع بعض النشاطات المريبة، كالعبث في النتائج المالية، نتائج اختبارات صلاحية المنتج... الخ لإعطاء صورة أفضل للمؤسسة، تؤدي بالعمال لتعميم هذا الموقف إلى حالات أخرى<sup>1</sup>.  
فأنشطة وسلوك القادة في مجال CSR تعتبر معياراً للتصرف المقبول ويُمنح من قبل الأفراد على أنه السلوك الضروري والملائم للتقدم المهني.

الدور النموذجي للقيادة يحدد القيم المهمة بالنسبة لمحيط المؤسسة الاجتماعي ويدفع لتغيير القيم الفردية للعمال لزيادة تطابقها مع قيم المؤسسة، زيادة الجاذبية والاحتفاظ بالأفراد الذين لهم قيم مماثلة لقيم المؤسسة.<sup>2</sup>  
**5. نظم مكافآت:**

نظام الأجور، الترقية لها تأثير كبير على سلوك العمال والمديرين، لأنها تشير إلى ما هو أكثر قيمة وما سيتم مكافأته أو عقابه. يشير (Kaptein's (2008) بأن معاقبة السلوك الغير مسؤول من أهم العوامل المساعدة على تنمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة.<sup>3</sup>

إن استقبال العمال لإشارات تشجيع قوية من المشرفين على الأرجح تساهم في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية التي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة الطبيعية والاجتماعية.<sup>4</sup>

استخدام المؤسسات لنظم التقييم القائمة أساساً على معايير الأداء الكمية، وتجاهل الجوانب النوعية للعمليات، بما في ذلك الوسائل المستعملة لتحقيق الأهداف وأثارها على المدى الطويل، يمكن أن تعزز استخدام وسائل مريبة لتحقيق الأهداف الكمية، كتعظيم المردودية، عائد مالي على المدى القصير... الخ. في مثل هذه الحالات، ينظر العمال على نحو فعال لهذه السلوكيات، رغم العواقب طويلة المدى مما يتسبب في نشوء تفكير انتقادي لبعض القيم المهمة مثل الأمانة، الصدق والنزاهة واحترام الآخر.

إن العمال قادرين على معرفة ما توليه المؤسسة من أهمية حقاً بملاحظة خصائص العمال الحاصلين على أكبر قدر من المكافآت والترقيات، والعمال أقل مكافأة.

هذه الملاحظات أكثر أهمية من إبلاغ القيم وقواعد السلوك أو الإجراءات في وجهة نظر معظم أعضاء المؤسسة، لكونها تحدد المتوقع منها في الواقع. وفي حالة تواجد تناقض بين الأولويات التي عبرت عنها

<sup>1</sup> : Girard D: op-cit, p: 106.

<sup>2</sup> : Grojean M. W & al, op-cit, p: 229.

<sup>3</sup> : Huhtala M & al : Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals, J Bus Ethics (2013) 114:265–282 p: 266.

<sup>4</sup> : Aguinis H and Glavas A: op-cit, P: 952.

أنظمة التقييم والمكافأة والتصريحات الرسمية المشجعة على اللجوء إلى الأخلاق وCSR، فإن العديد من العمال يتصرفون ببساطة وفقاً لنظام المكافآت المطبق فعلاً، ويتجاهلون الخطابات الرسمية. فمكافأة السلوك المسؤول اجتماعياً من خلال علاوات، ترقية، اعتراف... الخ يوضح لباقي أعضاء المؤسسة أهمية السلوك المسؤول اجتماعياً مما ينعكس بالإيجاب على ممارساتهم في هذا المجال.

علاوة على ذلك أشار Bartol and Locke (2000) إلى عدم المبالغة في استخدام نظام المكافآت للوصول إلى السلوك المرغوب لضمان عدم التضحية بنتائج العامة من أجل السلوك المكافئ.<sup>1</sup> يتعين على الإدارة ضمان موازنة الآثار السلبية المحتملة مع قيادة أخلاقية واضحة، واختيار بعناية معايير المكافآت لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع التصرف المسؤول اجتماعياً. ووضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق دون الحاجة إلى استخدام أساليب مشكوك فيها، إضافة إلى حوار فعال حول القيم التي يرغب في تواجدها، الحاجات النفسية للعمال، تفعيل أدوات الرقابة لاكتشاف المشاكل المحتملة.

## 6. معايير الاختيار وفصل العمال:

تعتبر معايير الاختيار وإقالة العمال الرسمية وغير رسمية المتبعة في المؤسسة، أحد أهم آليات التي تضمن للقيادة استمرارية قيمهم، وتعزيز الثقافة التنظيمية، باختيار والحفاظ على الأفراد المتشاركين لثقافة المؤسسة، واستبعاد الذين لا يتوافقون معها.<sup>2</sup> تجدر الإشارة إلى أن التنشئة الاجتماعية تكسب الفرد معرفة بالسلوك المقبول وبالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة مما يضمن استمراريته، إضافة إلى تخفيض الحيرة والغموض، فمن خلالها تغرس قيم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات المتبناة من قبل المؤسسة، وتؤدي إلى تغيير القيم الشخصية للعمال الجدد.<sup>3</sup> في المقابل ممكن أن تؤثر التنشئة الاجتماعية بطريقة سلبية على ممارسات CSR في حالة اكتسابها من زملاء متشبعين بأفكار وقيم سلبية مثلاً التركيز على الأداء المالي فقط والتسامح مع أعمال غير أخلاقية لتحقيق الأهداف العالية المطلوبة منهم.

علاوة على ذلك، فإن الدافع الأصلي للإقالة، عبارة عن رسالة قوية حول القيم الأكثر أهمية من جانب المؤسسة وقادتها. فالقرارات أو التصرفات الغير أخلاقية وغير مسؤولة اجتماعياً المسببة لطرده، تخفيض درجة المسير أو العامل، تصبح ممارسات ممنوعة للعمال الآخرين، ويجب اجتنابها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Grojean M. W & al, op-cit, p: 230.

<sup>2</sup> : Schein : op-cit, p: 261.

<sup>3</sup> : Grojean M. W & al: op-cit, p: 230 .

<sup>4</sup> : Girard D: op-cit, p: 105.

إن تأثير القادة في العمال من ناحية توصيل ونشر القيم المسؤولة اجتماعياً من خلال اهتمام القادة بها، تشجيعها، وسلوكهم يدل على اعتبارها أولوية. وفي حالة عدم تبني الأفراد لهذه القيم التي يحددها لهم قادتهم فإن ذلك يؤشر أن الافتراضات الأساسية للقادة تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: المستوى التنظيمي

انخراط المؤسسات في CSR يرجع لعدة دوافع اقتصادية، أخلاقية... الخ فالقيم الأساسية تؤثر بصفة كبيرة على ممارسات CSR، سواءً على المستوى الشخصي أو التنظيمي، كلما كانت متفقة مع CSR فإن المؤسسة أكثر عرضة لتجسيد ممارسات CSR.<sup>1</sup>

ثقافة المسؤولية الاجتماعية - يمكن اعتبارها ثقافة فرعية للثقافة التنظيمية دليل أخلاقي، نظام التحفيز السلوكيات، معايير أخلاقية، وكل الأنظمة التي تروج للسلوكيات الأخلاقية وممارسات CSR وتمنع الغير أخلاقية.

القيم والمعايير التنظيمية تمنح للأفراد معالم دقيقة لطريقة معالجة النزاعات وأحكام القيم المرتكز عليها في الممارسات المهنية توفير الشروط المناسبة لتمكين العمال من الامتثال للتوقعات في مجال المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup> من بين مظاهر الثقافة التنظيمية التي تدل على كون القيم مؤثرة وموجهة سلوك المؤسسة لتبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً ما يلي:

#### 1. الدليل الأخلاقي: \*

حرصاً على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي سعت الكثير من المؤسسات إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك، لإبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة من العمال في المؤسسة في إطار الثقافة التنظيمية لهذه الأخيرة.

تعبير عن المعايير والقيم الأخلاقية المتأصلة ضمناً في الثقافة التنظيمية، التي تزود المؤسسة بدليل واضح للسياسات الإدارية، اتخاذ القرار، وتحدد نظام القيم الموجهة لسلوك المؤسسة في علاقاتها مع أصحاب المصالح.<sup>3</sup>

ويعتبر الدليل الأخلاقي دستوراً مكتوباً، يبين الالتزام الأخلاقي لكل وظيفة، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، وإطلاع جميع العمال عليها وإلزامهم بها وتعزيز مبدأ شرف العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Zhu Q& Zhang Q : Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: the Chinese context, Journal of Cleaner Production 100 (2015), p: 321

<sup>2</sup> : Huhtala M & al : op-cit, p: 266.

\* : انظر مثال لدليل أخلاقي لشركة Panasonic على الموقع التالي:

<http://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/management/standards.html>

<sup>3</sup> : Lee Y-K & al : Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses, International Journal of Hospitality Management 39 (2014) , P: 98.

<sup>4</sup> : الغامدي سعيد: مرجع سابق، ص: 153.

الأفراد أكثر التزاماً أخلاقياً إذا كانت المؤسسة قد أوضحت القيم الأخلاقية بصفة رسمية - مكتوبة-  
بدليل رسمي وأقل التزاماً خلاف ذلك.

ويمكن تحديد تأثير الدليل الأخلاقي في:<sup>1</sup>

- توضيح السمات الأخلاقية الغير واضحة والغير مفهومة، بتحديدتها بالضبط.
- يوضح للعمال الجوانب القانونية، وواجبات العقد (أسرار المؤسسة، عدم التمييز، الحضور...الخ).
- يعلم العمال بالممارسات وقيم المؤسسة.
- يساعد العمال الجدد للانندماج ضمن المؤسسة، بإدراك العمليات الصحيحة وموقفهم في بعض الحالات.

- الدليل الأخلاقي يوضح الممارسات الغير أخلاقية وغير قانونية، مما يجنب كذلك الوقوع في المخالفات القانونية.

يحرص الدليل الأخلاقي للوصول للسلوك السوي من خلال حرص العامل على الالتزام بمبادئه.

## 2. برامج التكوين الأخلاقية:

برامج التكوين الأخلاقية والمتعلقة بقضايا CSR تساعد العمال في التعامل مع التساؤلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الدليل الأخلاقي في سلوكياتهم اليومية. وفي هذا المجال تؤكد المؤسسات على ضرورة قيام العاملين بالتدريب الأخلاقي أشارت شركة BP البترولية سنة 2014 إلى استفادة أكثر من 270 عامل من تكوين في حقوق الانسان.<sup>2</sup> للدور التأثيري الذي تحققه تلك البرامج التدريبية في تعريف العاملين بالرموز الأخلاقية بصيغة مكتوبة، فضلاً عن دورها في صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، ومن شأن ساعات التدريب الأخلاقي كذلك أن ترشد الأفراد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها من وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم والمصالح.<sup>3</sup>

البرامج التدريبية تهدف إلى مساعدة الأفراد على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم، ودمج المعايير الأخلاقية في سلوكهم وتصرفاتهم اليومية.

## 3. اللجان الأخلاقية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : Claver. E & al : A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics, International Journal of Value-Based Management 15:, 2002. p:156.

<sup>2</sup> : BP Sustainability Report 2014 p: 46 Available at : [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/Sustainability\\_Report\\_2014.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/Sustainability_Report_2014.pdf)

<sup>3</sup> : حياوي ميادة، مخور رزاق: مرجع سابق، ص: 130.

<sup>4</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 131.

قيام المؤسسة بتخصيص وحدات إدارية مختصة تعنى بقضايا CSR والعلاقات مع أصحاب المصالح، تعمل على التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع العمليات المختلفة للمؤسسة، والإشراف على الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين، والتعليمات والتي تتضمن إقامة معايير الاتصالات الشفافة، وإجراء التدريبات الأخلاقية التي تتعامل مع التوقعات أو المشكلات ومن ثم تقديم النصح للإدارة العليا في آلية التعامل مع المشكلات.

هذه اللجان أو الوحدات الادارية تتضمن في عضويتها داخليين وخارجيين، وتقوم بالوظائف الأساسية التالية:

- تنظيم اللقاءات لأغراض مناقشة الموضوعات الأخلاقية.
- التعامل مع المساحات الرمادية اللون التي تشهد تجاوزاً على المعايير الأخلاقية.
- إبلاغ الدليل الأخلاقي لكل فرد من أفراد المؤسسة.
- تقوية الدليل الأخلاقي أو وضعها موضع التنفيذ، مراجعته وتحديثه.
- مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة الانتهاكات الأخلاقية الحاصلة.
- كتابة التقرير عن توصيات اللجنة وتقديمه إلى الإدارة العليا.

#### 4. آليات الإبلاغ:

الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية في تصرفات وسلوكيات المؤسسة وأعضائها، التي تسبب عدم الثقة بالرموز السلوكية وبالهيكل الأخلاقية فيها للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة.

وبموجب ذلك لجأت العديد من المؤسسات إلى إنشاء برامج مبتكرة لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل المؤسسة لتكون المؤسسة بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية.<sup>1</sup> فحسب Wyatt (2004) يعد الخوف من الانتقام سبب رئيسي لتعرض أخلاقيات العمل للخطر، حيث كل 1 من 5 مبلغين على سلوك غير أخلاقي يعتبرون من مثيري الشغب في المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 5. نظام قياس والاتصال:

<sup>1</sup> : نفس المرجع السابق، ص:132.

<sup>2</sup> : American Management Association/Human Resource Institute: op-cit, p:06.

لتوفر المؤسسة نظام قياس يوضح درجة تحقيق أهداف برامج ومبادرات CSR، ونظام اتصال يبين شفافية تصرف الإدارة والعمال، تقييم النتائج، وفرصة لمناقشة القضايا الأخلاقية والمتعلقة بـ CSR والمعضلات الأخلاقية، والبيئية.<sup>1</sup>

#### 6. إجراءات للفحص والحصول على شهادات:

مدى حرص المؤسسة على تطابق أنظمة إدارتها مع المعايير المختصة في CSR، خاصة مع بروز قضايا تشغيل الأطفال، ظروف العمل والأجور المنخفضة، وبيئات العمل غير المأمونة، مما أدى إلى بروز شهادات ومواصفات دولية مختصة.\*

تسعى المؤسسات لتطبيق أو الحصول على الشهادات لغرض التأكد من مدى توافر المواصفات التي يحددها هذا المعيار في مصانعها ومجهزي موادها الأولية لها.

وفيما يلي نموذج يوضح تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

<sup>1</sup> : Huhtala M : Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals, J Bus Ethics (2013) 114:265–282 p: 266.

تعتبر CSR جزء من ثقافة المؤسسة وشرط أساسي لتنمية النضج الاجتماعي والكفاءة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، إذ أن تطوير CSR من خلال تغيير اتجاه القيم، والذي تتمثل مهمتها الأساسية في تشكيل المواقف وتغيير المواقف الشخصية بما يطابق المصالح الفردية والعامّة.

لتشكيل القيم وتعزيز السلوكيات الأخلاقية والتحول بالمؤسسة لتصبح مسؤولة اجتماعياً، على المؤسسة أن تجعل من الأخلاق و CSR جزء مكمّل لثقافة التنظيمية.

تبدأ الثقافة التنظيمية بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضح و ينجز أفكار وقيم معينة. فالقائد أو الإدارة العليا مسؤولة عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. ولا شك أن السلوكيات غير المحبذة إذا ما تفتت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغني عنها العامل في ظل عدم توفر أطر رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات.

إن حجر الزاوية في تكامل القيم التنظيمية وإجراءاتها مع قيم الأفراد الأخلاقية وتأثيرها في تجسيد المسؤولية الاجتماعية يتمثل في قيادة إدارية لها نظرة أخلاقية تعمل على إيصالها وتجسيدها، مما يجعلها ثقافة تنظيمية قوية، يتميز أعضاؤها بمستوى عالي من إدراك القيم وأهمية الممارسات التنظيمية مما يؤثر في سلوكهم بطريقة إيجابية تجاه ممارسات CSR.

للمنموذج المقترح ثلاثة مستويات لتحليل:

- المستوى الفردي: بإبراز القيم الأخلاقية المدعومة لـ CSR، وقيم القيادة الإدارية.
- المستوى التنظيمي: بتحديد الإجراءات الإدارية التي تتسم بها المؤسسة المسؤولة اجتماعياً والتي تظهر القيم الدافعة لتبني CSR في المؤسسة.
- المستوى الكلي: للإيضاح تأثير عوامل أخرى كنوع الصناعة وثقافة المجتمع/الضغوط القانونية. الدولية والمحلية، ضغوط وتأثير أصحاب المصلحة، العولمة والتطور التكنولوجي.

## المبحث الثاني: الأدوات المساعدة على تجسيد المسؤولية الاجتماعية

من أهم مبادئ CSR أن تتبنى المؤسسات مبادرات ومشاريع اجتماعية مبنية على برامج مدروسة، تترجم خطط واستراتيجيات محددة، وليست مجرد أنشطة خيرية موسمية ومتقطعة، مما يجعل المؤسسات في حاجة إلى استراتيجية خاصة وأدوات تساعد على تبني CSR.

### المطلب الأول: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

تتبع المؤسسات استراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية للاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف.

#### 1. استراتيجية الممانعة:

تمثل هذه الاستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة بأداء أي دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وأن القيام بالدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وأن ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعيا يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك فإن الإدارة لا تتفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها.

إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط، لهذا ترفض القرارات التي لا تساهم في تعظيم الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.<sup>1</sup>

تهتم المؤسسة بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل الإدارة. وتعتبر ردود أفعال، وأن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية ترفض تحمل أي مسؤولية اجتماعية أو بيئية لنشاطاتها، بل تقوم بترك المشاكل والآثار السلبية دون حل، إلى أن يعلم بها الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسئولياتها تجاه تلك المشاكل والأخطاء، ساعيةً لامتناص غضب أصحاب المصالح، لاستعادة سمعتها أو الثقة المفقودة.

رفض أو تجنب المسؤولية قد يؤدي ببعض المؤسسات لبعض التلاعب كتثديد العديد من جمعيات حقوق المستهلك بالتلاعب في الإشهار وانتشار علامات بيئية مزيفة، مما يعرض المؤسسة للعديد من المخاطر كالحوادث والصراع مع أصحاب المصالح.

عمان، الأردن، 2009 ص: 97. والتوزيع، للنشر وائل دار والصغيرة، المتوسطة الأعمال منظمات واستراتيجية إدارة : الغالبي طاهر محسن<sup>1</sup>.



غياب الضغوط الخارجية من قبل الحكومة وأصحاب المصالح يعتبر أهم أسباب تبني هذه النظرة وانخفاض الحافز لدى المؤسسات لتبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً، كظاهرة التلوث الصناعي في USA في السبعينات من القرن الماضي قبل بداية ظهور القوانين البيئية وظهور الحركات حماية البيئة في الستينات والسبعينات.<sup>1</sup>

## 2. استراتيجية الدفاعية:

تهتم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور إجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المؤسسة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائلة قانونية.<sup>2</sup>

توجد الضغوط القانونية وغياب ضغوط باقي أصحاب المصالح من دوافع تبني المؤسسات لهذه الاستراتيجية من خلال الرد على متطلبات التعليمات والقوانين، مع إنكار المسؤولية الواسعة لأنشطتها.<sup>3</sup>

## 3. استراتيجية التكيف:

تستخدم المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية. وتتطلق المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض لمساءلة قانونية. وسلوك المؤسسة يكون منسجماً مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة.

وجود ضغوط خارجية قوية لأصحاب المصالح مع نقص في الضغوط الحكومية، قد تدفع المؤسسات الى تبني استراتيجية متكيفة وبالاستجابة بالحد الأدنى مع ضغط الممارس عليها من قبل أصحاب المصالح المحددين، على سبيل المثال مطالبة العمال ببيئة عمل أكثر أمناً واقتراح مجموعة إجراءات للسلامة، فالمؤسسة المتكيفة من المحتمل أن تجسد بعض تلك الاقتراحات، ولا تعمل إلا نادراً على تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح أو المبادرة في نشاطات مسؤولة اجتماعياً.<sup>4</sup>

## 4. استراتيجية المبادرة:

<sup>1</sup> : Min-Dong Paul Lee: Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies, Journal of Business Ethics (2011) 102 P:288.

<sup>2</sup> : راشي طارق: دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد

والتنمية الإسلامية المنظم بعنوان: "النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي" أيام 10/09 سبتمبر 2013 إستنبول/ تركيا، ص: 14

<sup>3</sup>: Min-Dong Paul Lee: op-cit, p: 289.

<sup>4</sup> : Ibid, p: 290.

تتبنى المؤسسات بموجب هذه الإستراتيجية دوراً اجتماعياً وبيئياً واسعاً، بحيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها. وهذا النوع من الاستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرية، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية علاوة على بناء قاعدته بكل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية. كما تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة الاستعداد للتعامل مع المساءلات الموجهة إليها بكل مرونة، وكذا إمكانية الإستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية.<sup>1</sup>

انطلاقاً من كون المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض وجوب تحمل مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها. وانتهاج المبادرة في CSR من أجل اكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل، وفي نهاية المطاف الوصول لأداء مالي أفضل.<sup>2</sup>

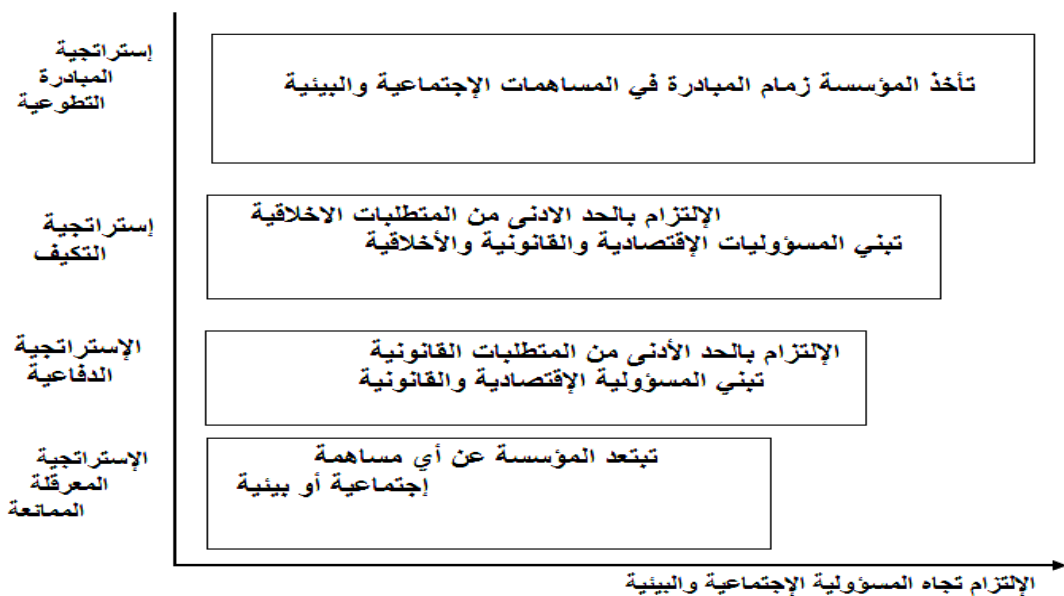
قوة الضغوط القانونية وضغوط أصحاب المصالح تدفع المؤسسة لاستراتيجية تكيفية تساعد على كسب شرعية وقبول اجتماعي،<sup>3</sup> إضافة الى قيم القادة وقيم المؤسسة الدافعة لتبني أنشطة وبرامج أخلاقية وخيرية. فالتوجه الاستراتيجي لـ CSR مبني على:

- دمج قضايا CSR في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة.
  - النظر لنشاطات كمصدر لتعظيم الأرباح.
  - تعتبر تجسيد لقيم وثقافة المؤسسة وقادتها.
  - ضغوط قوية من جانب القانون وأصحاب المصالح.
- والشكل الموالي يبين مستويات الاستراتيجيات سالفه الذكر.
- الشكل رقم 07: استراتيجيات تعامل المؤسسات مع المسؤولية الاجتماعية**

<sup>1</sup> : راشي طارق: مرجع سابق، ص: 14.

<sup>2</sup> : Shyh-Rong F & al : Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises, African Journal of Business Management Vol.4 (1), , January, 2010,p: 126.

<sup>3</sup> : Min-Dong Paul Lee: op-cit, p: 291.



### المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

المحاسبة الاجتماعية هي أحد الأدوات التي تهدف إلى بيان آثار أنشطة المؤسسات على المجتمع، وتمنحها نظرة على حجم اسهاماتها في مجال CSR.

#### 1. مفهومها:

ظهرت تعريف عديدة لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، من أهمها " محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمؤسسة معينة وتوصيل المعلومات اللازمة للجهات المستخدمة والمستفيدة منها، لغرض مساعدتهم في عملية تقييم واتخاذ القرارات. " <sup>1</sup>

يبين هذا التعريف مدى اهتمام المحاسبة الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والإفصاح عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي من قبل المجتمع لأي مؤسسة. وتهدف إلى بيان آثار أنشطة وتصرفات المؤسسات على المجتمع من خلال التكاليف والعوائد الاجتماعية لهذه الأنشطة وبالتالي تحقيق الربح الاجتماعي والذي يمثل جوهر المحاسبة الاجتماعية حيث يختلف الربح

واستطلاعية، تطبيقية القوائم دراسة هذه مستخدمى قرارات في المالية بالقوائم الاجتماعية المسؤولية عن الإفصاح ماهر: تأثير وعلي : عنيزة حسين<sup>1</sup>  
العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، بدون سنة - العدد 26، ص: 160.

الاجتماعي عن الربح الاعتيادي للمؤسسات، فالربح الاجتماعي يتضمن العوائد والتكاليف الاجتماعية مثل المحافظة على مصادر الطاقة والرقابة على التلوث ونشاطات اجتماعية.<sup>1</sup>

## 2. أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

- تتخصر الأهداف العامة لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية في الأهداف الرئيسية التالية:<sup>2</sup>
- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة بصفة دورية، إضافة إلى قياس التكاليف والعوائد أو المنافع من وجهة نظر المؤسسة، وأخذ الأطراف الاجتماعية الأخرى والمتأثرة بعين الاعتبار.
- تقييم ودراسة الاستراتيجيات والممارسات العملية للمؤسسة ذات الأثر المباشر على الموارد الطبيعية والطاقة والتي هي أساسا ملك للمجتمع والأجيال القادمة، وبيان فيما إذا كانت هذه الممارسات تتسجم مع أولويات وطموحات أصحاب المصالح المختلفة.
- العمل على إيجاد نظام معلومات متكامل يعكس أهداف، سياسات، برامج، أداء ومساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف الاجتماعية، لجميع أصحاب المصالح.

## 3. وظائف محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

وظائف المحاسبة المسؤولية الاجتماعية تتعلق بجانبين:

### 1.3 القياس المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

ينصب القياس المحاسبي عن CSR بالدرجة الأساس على قياس التكاليف المترتبة عن تنفيذ الأنشطة والمساهمات الاجتماعية والمنافع المتحققة عنها، ولقد حظي مجال قياس التكاليف الاجتماعية التي تتحملها المؤسسة عن مسؤوليتها الاجتماعية باختلاف واسع من قبل الباحثين.

- حيث يرى البعض ضرورة خروج موضوع القياس من المؤسسة إلى خارجها من خلال قياس التأثيرات السالبة المتمثلة في التكاليف التي كان ينبغي أن يتحملها المشروع بإرادته استجابة لمسؤولياته الاجتماعية كالأضرار المتحققة عن التلوث البيئي واعتبار التكاليف النقدية التي يتحملها المشروع بإرادته تحسينات في مجال الموارد بشرية، الموارد الطبيعية والمنتج كنموذج (Lionwes 1973).<sup>3</sup>

المحاسبي المحور الخارجية المالية التقارير عنها في والإفصاح العراقية الصناعية للشركات الاجتماعية المسؤولية لحسين: إدراك عبدا : هاتف مجيد<sup>1</sup> ، 2006 ، ص: 04.173 المجلد(8)، العدد والاقتصادية الإدارية للعلوم القادسية للعلوم بغداد كلية في الأردن، مجلة التجارية البنوك قطاع على ومدى تطبيقها الاجتماعية المسؤولية محاسبة فارس: دور : النعيمات سعيد، الصوفي<sup>2</sup> العدد28، 2011، ص: 319. الجامعة، الاقتصادية

<sup>3</sup> : بدوي محمد: مرجع سابق، ص: 114.

- في حين يرى البعض إمكانية استخدام القياس الكمي غير النقدي لبعض الأنشطة والمساهمات الاجتماعية إلى جانب القياس النقدي كقياس معدل تكرار الحوادث وعدد حالات الوفيات التي تسببها هذه الحوادث كما هو الحال بنموذج EGFA (Estes 1976).
- ويرى البعض استخدام القياس الوصفي في تحديد مساهماتها الاجتماعية كنموذج SMFG (Parker 1976).
- تناول القياس المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع وليس المؤسسة فالتكاليف الاجتماعية هي التضحيات التي يقدمها المجتمع سواءً بثمن أو بدونه من موارد بشرية، مواد أولية، والخدمات العامة التي تقدمها الدولة للمؤسسة كالكهرباء، الماء، إلى جانب تكاليف الأضرار التي تلحقها المؤسسة بالمجتمع من تلوث بيئي، وحوادث عمل. أما المنافع الاجتماعية فتتمثل في المزايا العينية للعمال والمساهمات في تحسين البيئة والصحة كما في نموذج Estes بهدف التوصل إلى صافي الفائض أو العجز الاجتماعي بمقابلة التكاليف الاجتماعية مع المنافع الاجتماعية.
- قياس الأنشطة الاجتماعية من وجهة نظر المؤسسة وعلى أساس التكاليف الفعلية التي تتحملها الوحدة لقاء التزامها بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية أو معالجة الأضرار التي تسببها للمجتمع وقياس ربحية المؤسسة من النشاط الاجتماعي.<sup>1</sup>

### 2.3 الإفصاح المحاسبي:

لقيت أساليب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي للمؤسسة تشجيعاً من قبل المؤسسات والجمعيات والمحاسبين الذين يعترفون أن القوائم المالية الحالية غير كافية عن الإفصاح عن الأداء الاجتماعي لذلك أوصت بتشجيع تضمين القوائم المالية المنشورة مثل هذه المعلومات.

### 1.2.3 اتجاهات الإفصاح:

ويمكن تمييز ثلاثة اتجاهات في أسلوب الإفصاح عن المعلومات حول CSR:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: الدباغ لقمان: تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، بحث مستقبلية، 15، 2006، ص: 49.

<sup>2</sup>: ارديني طه: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية - نموذج مقترح - تنمية الرافدين، العدد 38، المجلد 28، 2006، ص:

- إعداد تقارير وصفية تتضمن شرحاً للمساهمات الاجتماعية للمؤسسة والتأثيرات الناشئة عنها متمثلة في الأضرار والمنافع الاجتماعية، وتعد في حالة وجود صعوبة في قياس الأنشطة من قبل المحاسبين.
- التقارير التي تفصح عن التكاليف الاجتماعية فقط دون التطرق للمنافع الاجتماعية المحققة لصعوبة قياسها، من خلال الإفصاح عن حجم الأعباء التي تحملتها المؤسسة لتنفيذ برامج اجتماعية.
- التقارير التي تفصح عن التكاليف والمنافع الاجتماعية وتزود هذه التقارير بمؤشرات كمية عن التكاليف والمنافع الناتجة عن تأثيرات المؤسسة اجتماعياً.

### 2.2.3 العوامل المؤثرة في الإفصاح:<sup>1</sup>

- هنالك بعض العوامل المؤثرة في مستوى الإفصاح عن CSR في القوائم المالية:
- **حجم المؤسسة:** المؤسسات الكبيرة الحجم تقوم بالإفصاح عن CSR بصورة أكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب الموارد المالية والبشرية، المحافظة على صورتها، تأثيرها الكبير على المجتمع والبيئة.
  - **طبيعة الصناعة:** تؤثر طبيعة الصناعة على درجة الإفصاح عن CSR، فالمؤسسات التي تعمل في مجالات النفط والمنتجات الكيماوية والصناعات الاستخراجية والاتصالات والمعلومات تقوم بالإفصاح عن مسؤولياتها الاجتماعية بصورة أكبر.
  - **أرباح المؤسسة:** هناك علاقة بين أرباح المؤسسة ودرجة الإفصاح، فالمؤسسات ذات الأرباح المرتفعة تستطيع أن تتحمل تكاليف الإفصاح عن CSR.
  - **الشركات المتعددة الجنسيات:** إن الشركات المتعددة الجنسيات تقوم بالإفصاح عن CSR بصورة أكبر من المؤسسات المحلية وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المستثمرين الجدد، وإرضاء مساهميها الحاليين.
  - **عمر المؤسسة:** كلما ازداد عمر المؤسسة ازدادت نشاطاتها الاجتماعية وخبرتها في هذه النشاطات، فالمؤسسات الأكبر عمراً لها نشاطات كبيرة في مجالات CSR ولديها عمليات تشغيلية كبيرة وبالتالي فإن لديها معلومات واسعة لكي تفصح عنها بخلاف المؤسسات الأصغر عمراً التي قد لا تكون لديها مجالات واسعة ونشاطات كثيرة لكي تفصح عنها.
  - **ملكية المؤسسة:** إن المؤسسات المملوكة للدولة تفصح عن المعلومات الاجتماعية بنسبة أكبر من المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص.

<sup>1</sup> : عزيزة حسين وعلي ماهر: تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم دراسة تطبيقية واستطلاعية، العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، بدون سنة - العدد 26، ص: 162-164.

- إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بالمراجع الخارجي، عوامل تتعلق بالضغط الإعلامي، ضغط الأجهزة الحكومية على المؤسسات ومدى استعداد هذه الأخيرة وامتلأها للخبرات والإطارات المؤهلة لكي تتبنى هذا الإفصاح.

### المطلب الثالث: معايير المسؤولية الاجتماعية

تبعاً لدراسة (KPMG (2011)، 95% من المؤسسات العالمية العملاقة (250 مؤسسة) تنشر تقارير حول أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup> بالرغم من أن الإعلان عن الأداء غير المالي غير إجباري في العديد من الدول، إلا أن المؤسسات تسعى إلى تقديم تقارير عن ذلك للطلب المتزايد عليها، ففي دراسة KPMG and Sustainability في الفترة 2007-2008 لأكثر من 2000 من رجال الأعمال، مستثمرين، أعضاء منظمات غير حكومية (NGO)، إطارات، مستشارين، أكاديميين. يتفق 70% منهم مع عبارة وجوب إدراج تقارير التنمية المستدامة مستقبلاً في التقرير السنوي للمؤسسات.<sup>2</sup>

ونقوم المؤسسات بإعداد هذه التقارير لعدة أسباب منها:<sup>3</sup>

- لعرض مسؤوليتها الاجتماعية أمام تشكيلة واسعة من أصحاب المصالح.
  - إظهار مدى استجابتها لتوقعات أصحاب المصالح والمساهمة الايجابية في رفاهية المجتمع.
  - لاكتساب وإدارة شرعيتها.
  - لتحسين صورة المؤسسة وعلاقتها مع أصحاب المصالح.
  - تحسين الربحية على المدى الطويل والتأثير الايجابي في قرارات أصحاب المصالح.
  - الاستجابة للضغوط المتنوعة ( جمعيات، إعلام، NGO .. الخ).
- هناك العديد من النماذج والمعايير المقترحة في هذا المجال منها:

#### 1.1 معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية:

تتمثل في كل المعايير المنبثقة من هيئات حكومية أو غير حكومية على المستوى الدولي

#### 1.1 الميثاق العالمي للأمم المتحدة Global Compact:

وهو مبادرة دولية للأمين العام للأمم المتحدة السابق كوفي عنان في مؤتمر المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس 1999. يتمثل الميثاق العالمي في دعوة للمؤسسات لمواءمة استراتيجياتها وعملياتها مع المبادئ العالمية لحقوق الإنسان، الحقوق الأساسية في العمل والبيئة ومكافحة الفساد، واتخاذ الإجراءات التي من

<sup>1</sup> : KPMG: The KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011. Available at :

<https://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf> . Accessed 01.04.2013

<sup>2</sup> : Idowu S & al : op-cit , p: 191.

<sup>3</sup> : Bonsón, E & Bednárová, M. : CSR reporting practices of Eurozone companies. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review (2014), p: 03.

شأنها النهوض بأهداف المجتمعات،<sup>1</sup> حيث يطلب من المؤسسات احتضان، دعم، وسن ضمن مجال نفوذها مجموعة القيم الأساسية في مجالات حقوق الإنسان ومعايير العمل والبيئة ومكافحة الفساد. وتتلخص هذه المبادئ في تسع مبادئ عالمية رئيسية هي:<sup>2</sup>

#### - حقوق الإنسان:

دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.  
التأكد من عدم الاشتراك في انتهاكات حقوق الإنسان.

#### - معايير العمل:

احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.  
القضاء على جميع أشكال العمل الإجباري.  
القضاء على عمالة الأطفال.  
القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

#### - المحافظة على البيئة:

تشجيع إتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية.  
الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة.  
تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.

#### - مكافحة الفساد:

مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشاوي.. الخ

وبالتوقيع على الميثاق تؤكد المؤسسات التزامها بمسئوليتها الاجتماعية وفقا لمبادئ هذا الميثاق. وتجدر الإشارة إلى عدم وجود معايير محددة للتعرف على مدى التزام المؤسسات بتنفيذ المبادئ العشر للميثاق العالمي. فقد تدعي المؤسسات الالتزام بها دون وجود أي معايير أو شواهد تدل على ذلك أو التأكد من تحقق هذا الالتزام.<sup>3</sup> فغياب الرقابة على النشاطات الحقيقية للمؤسسات تعتبر نقطة ضعف كبيرة في الميثاق العالمي وقد تكون مشاركة المؤسسات من أجل البروز والإعلان.

<sup>1</sup> : <https://www.unglobalcompact.org/> Accessed the : 07/08/2015.

<sup>2</sup> : مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011

<sup>3</sup> : المغرل نهال و فؤاد ياسمين: المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم



أحصى موقع الميثاق العالمي سنة 2015 أكثر من 8346 مؤسسة في 161 بلد ملتزمة بالميثاق العالمي.<sup>1</sup> ولا توجد أي مؤسسة جزائرية، في المقابل سنة 2010 تم إحصاء 24 مؤسسة مغربية و 34 تونسية منتمية وملتزمة بالميثاق العالمي.<sup>2</sup>

## 2.1 المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات

صدرت هذه الإرشادات أول مرة سنة 1976 و عدلت سنة 2000، تعتبر من أكثر أدوات CSR شمولاً، تتمثل في التعليمات التي توجهها الحكومات إلى الشركات المتعددة الجنسيات والتي تعمل في البلدان الملتزمة بهذه التوصيات. تهدف هذه التوجيهات إلى التأكد من أن هذه الشركات تحترم السياسات والنظم الاجتماعية السائدة في البلدان التي تعمل بها، وذلك لتشجيع مساهمتها الإيجابية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من أجل تحقيق التنمية المستدامة. وعلى الرغم من أن هذه التوجيهات غير ملزمة إلا أنها مفيدة بدرجة كبيرة في توفير الثقة بين الشركات المتعددة الجنسيات من ناحية والبلدان التي تعمل بها والعاملين فيها من ناحية أخرى.

تغطي هذه التوجيهات مجالات عديدة أهمها: حقوق الإنسان والإفصاح عن المعلومات، مكافحة الفساد، الضرائب، علاقات العمل، البيئة، حماية المستهلك والمنافسة.<sup>3</sup> سنة 2006 اعتمدت أداتين تكميليتين:<sup>4</sup>

- إطار سياسة للاستثمار: صمم لمساعدة الحكومات على تعزيز السلوك التجاري المسؤول.
- أداة OECD للتوعية من المخاطر: تهدف لمساعدة الشركات متعددة الجنسيات على معالجة المخاطر والمعضلات الأخلاقية في مناطق ضعف سلطة الحكومات، أين لا تستطيع أو لا تريد هذه الأخيرة تحمل مسؤوليتها.

## 3.1 الإعلان الثلاثي الأطراف لمنظمة العمل الدولية:<sup>5</sup>

صدر الإعلان عام 1977 بهدف تشجيع المساهمة الإيجابية بالشركات المتعددة الجنسيات في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان التي تعمل بها وتقليل الصعوبات التي تواجهها هذه الشركات. تضمن الإعلان المبادئ المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لنشاط الشركات والتي يتعين عليها وعلى كل من الحكومات والمؤسسات احترامها. وتشمل هذه المبادئ رفع مستوى التشغيل في البلدان المضيفة، مراعاة

<sup>1</sup>: <https://www.unglobalcompact.org/> Accessed the :07/08/2015

<sup>2</sup>: Labaronne D & Gana-Oueslati E: Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, Management & Avenir 2011/3 (n° 43), p. 103-121.

<sup>3</sup>: المغريل نهال و فؤاد ياسمين: مرجع سابق، ص: 14.

<sup>4</sup>: Hohnen:op-cit , p: 94.

<sup>5</sup>: المغريل نهال و فؤاد ياسمين: مرجع سابق، ص: 15.

المساواة في المعاملة، إتاحة فرص التشغيل، توفير عنصر الاستقرار والأمان للمشتغلين، تشجيع التدريب، توفير ظروف مواتية للمعيشة والعمل، والاهتمام بالعلاقات الصناعية.

تتسم هذه المبادئ بكونها غير إلزامية وأن تطبيقها يكون على نحو تطوعي. وقد تم تعديل هذا الإعلان أكثر من مرة ليتواءم مع المبادئ التي تتبناها منظمة العمل الدولية ولتجديد الالتزام بمبادئ الإعلان الأساسية.<sup>1</sup>

#### 4.1 الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة:

اتفق رؤساء الحكومات والدول في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التالية في قمة الألفية للأمم المتحدة في سبتمبر 2000 والتمثلة في القضاء على الفقر المدقع والجوع، تعميم التعليم الابتدائي، تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، الحد من وفيات الأطفال، تحسين الصحة ورعاية الأمومة، مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز والملاريا وغيرها من الأمراض. ضمان الاستدامة البيئية، وتطوير شراكة عالمية من أجل التنمية. قد وضعت UNDP برنامج الأمم المتحدة للتنمية إطار عمل يمكن المؤسسات أن تساعد على تحقيق هذه الأهداف.<sup>2</sup>

#### 5.1 مبادئ Equator:

مجموعة معايير طوعية والمبادئ التوجيهية التي توفر إطارا للبنوك لإدارة قضايا بيئية واجتماعية في تمويل المشاريع. تستند هذه المبادئ على المعايير الاجتماعية البيئية المشتركة لـ International Finance Corporation مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي، وتطبيق على الصعيد العالمي لمشاريع التنمية في جميع قطاعات الصناعة.<sup>3</sup>

مبادئ Equator إطار لإدارة المخاطر، التي اعتمدها المؤسسات المالية، لتحديد وتقييم وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية ويهدف في المقام الأول لتوفير الحد الأدنى من مستوى بذل العناية الواجبة لدعم اتخاذ قرار الاستثمار المسؤول اجتماعيا. حاليا 80 مؤسسة مالية في 35 بلد قد اعتمدت رسميا مبادئ Equator، التي تغطي أكثر من 70% من القروض الدولية لتمويل المشاريع في الأسواق الناشئة. ومن المؤسسات المالية في الوطن العربي بنك BMCE المغربي، البنك العربي الافريقي الدولي المصري، بنك مسقط العماني.<sup>4</sup>

يمكن كذلك ذكر مبادرات دولية أخرى مثل المبادئ الطوعية بشأن الأمن وحقوق الإنسان، مبادئ الاستثمار المسؤول، المعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ.

<sup>1</sup> : للمزيد من المعلومات انظر: <http://www.ilo.org/multi>

<sup>2</sup> : للمزيد من المعلومات، يمكن الرجوع للموقع <http://www.developmentgoals.org>

<sup>3</sup> : Hohnen:op-cit , p: 95.

<sup>4</sup> : <http://www.equator-principles.com/> Accessed the :07/08/2015

## 2. مبادرات ومعايير المنظمات غير الحكومية:

في ما يلي بعض المعايير CSR الدولية المعترف بها على نطاق واسع، من أشهرها:

### 1.2 مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) Global Reporting Initiative:

GRI منظمة غير حكومية أنشأت سنة 1997 بيوستن في USA، من خلال جهود المنظمات غير الربحية المتمثلة في الائتلاف من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئياً (CERES) ومعهد Tellus<sup>1</sup>. تركز على الأداء الشامل بتضمنه ثلاث مجموعات من المؤشرات (اجتماعية، بيئية، اقتصادية)، ويضمن المشاركة المستمرة لممثلين من قطاع الأعمال، المحاسبة، الاستثمار، وحقوق الإنسان، باحثين، منظمات بيئية، منظمات غير حكومية حول العالم.<sup>2</sup> تسعى GRI لجعل تقارير الاستدامة مسألة روتينية للمؤسسة تماماً كما هو الحال بالنسبة للتقارير المالية، بحيث يتم إصدارها ومتابعتها بشكل مستمر، تم إصدار عدة مجموعات من الإرشادات ابتداء بالإصدار الأول من المعايير G1 سنة 2000 وانتهاء بالإصدار الرابع والأخير G4 في 2013.<sup>3</sup> كل التقارير التي ستشر ابتداء من 31 ديسمبر 2015 ستكون وفقاً للجيل الرابع، الهادف إلى التوافق مع المعايير الأخرى للاستدامة وإضافة معايير جديدة لكشف البيانات حول سلسلة التمويين (الكشف، الممارسة، الفحص، التقييم، المعالجة) ومعايير حول حوكمة الشركات، السلامة، الأخلاقيات، سياسات ضد الفساد... الخ، يعتبر من أكثر النماذج استعمالاً حيث تقارب تقارير GRI أكثر من 40% من إجمالي تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العالم.<sup>4</sup> مما يزيد من مصداقيته كون GRI تشترط التوكيد الخارجي لتقارير الاستدامة بالإضافة إلى تدقيقها الداخلي.

رغم انتشاره الواسع إلا أنه يلاقي انتقاداً حاداً للعدد الكبير للمؤشرات (84 مؤشر) وكونه مكلفاً أيضاً، مما يجعل العديد من المؤسسات تتردد في إعداده.

تم إحصاء أكثر من 7271 مؤسسة حول العالم، تستعمل طوعاً GRI إلى غاية مارس 2015.<sup>5</sup>

### 2.2 معايير ISO:

المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization) أيزو (ISO) هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح، تأسست عام 1947، تسعى معايير ISO الدولية لضمان كون المنتجات

<sup>1</sup> : <http://globalreporting.org/>. Accessed the 18/03/2015

<sup>2</sup> : Hohnen:op-cit , p: 99.

<sup>3</sup> : الحموري صالح ، المعاينة رولا ، مرجع سابق، ص: 195.

<sup>4</sup> : Bonsón, E & Bednárová, op- cit, p:1-4.

<sup>5</sup> : Global Reporting Initiative. (2015) : Sustainability disclosure database. <http://database.globalreporting.org/>. Accessed the 18/03/2015

والخدمات آمنة وموثوقة وذات جودة. كما تعتبر بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أدوات استراتيجية لخفض التكاليف عن طريق التقليل من النفايات والأخطاء وزيادة الإنتاجية. كما تساعد على الوصول إلى أسواق جديدة، وتسهيل التجارة العالمية الحرة والنزيهة، كما توفر أدوات عملية لمعالجة العديد من التحديات العالمية اليوم وتساعد على دمج CSR في الإستراتيجية من خلال الاعتماد على بعض المواصفات من أهمها:

**1.2.2 معيار ISO 26000 :**

الصادرة في نوفمبر 2010 وتعد من أفضل الشهادات الدولية المتعلقة بـ CSR، بتقديمها دليلاً إرشادياً لتعمل به كل مؤسسة ترغب في تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً، وتتصرف بطريقة أخلاقية وشفافة تساهم في صحة ورفاهية المجتمع. من خلال آليات المواصفة والأخذ في الاعتبار توقعات الشركاء والالتزام بالقوانين السارية واحترام السلوك العالمي المعتاد.

أطلق معيار ISO 26000 بعد خمس سنوات من المفاوضات بين العديد من أصحاب المصالح المختلفة في جميع أنحاء العالم (90 بلد)، وبمشاركة ممثلين عن الحكومات والمنظمات غير الحكومية، وجمعيات حقوق المستهلك... إلخ من جميع أنحاء العالم في تطويرها، وهو ما يعني أنها تمثل تقريباً إجماعاً دولياً في مجال CSR.<sup>1</sup>

تضم ISO 26000 المحاور التالية: حوكمة الشركات، احترام حقوق الإنسان، احترام العمال، احترام البيئة، أفضل الممارسات، احترام الزبون، مبادرات لصالح المجتمع.<sup>2</sup> في مسح أجري من قبل ISO سنة 2012 أظهر أن أكثر من 60 بلد يتبنى ISO 26000 كمعيار وطني، بينما أكثر من 20 بلد تخطط لذلك<sup>3</sup>،

### 2.2.2 معايير ISO 14000 :

معيار يوفر هيكل (نظام إدارة البيئة EMS) لمساعدة المؤسسات على إدارة وتقليل آثارها البيئية والمساهمة في التنمية المستدامة،<sup>4</sup> فمجموعة ISO 14000 تقدم أدوات عملية للمؤسسات الساعية لإدارة مسؤوليتها البيئية.<sup>5</sup> سنة 2008 تم إحصاء 24 مؤسسة جزائرية في مقابل 410 مؤسسة مصرية، 54 مؤسسة مغربية، 102 تونسية.<sup>6</sup>

### 3.2 معايير الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000 :

<sup>1</sup> : <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

<sup>2</sup> : iso 26000, Guidance on social responsibility , discovering iso26000,p: 09 Avialable at:

[http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf)

<sup>3</sup> : Idowu & al Corporate Social Responsibility and Governance Theory and Practice, 2015 ,p:71.

<sup>4</sup> : Hohnen: op- cit, p:101.

<sup>5</sup> : <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm> Accessed the 05/09/2014

<sup>6</sup> : Labaronne, & Gana-Oueslati.: op- cit, p: 108.

تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تؤدي إلى توفير الحماية المهنية للعمال والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمؤسسة، ومحاولة منع وقوع الحوادث والتقليل منها، وتوفير مناخ العمل المادي السليم المساعد على العمل.

توفر OHSAS 18000 بنية أساسية لمساعدة المؤسسات على إدارة برامج الصحة والسلامة المهنية لضمان سلامة العمال.

## 4.2 معايير المساءلة الاجتماعية SA8000:

تم تطويرها بواسطة Social Accountability International (SAI) سنة 1997 وتم مراجعتها 2001 بالاعتماد على مبادئ منظمة العمل الدولية، ومعايير واتفاقيات حقوق الإنسان للأمم المتحدة.

SA8000 معيار دولي يشجع المؤسسات على تطوير ممارسات مقبولة اجتماعياً والحفاظ عليها وتطبيقها في أماكن العمل، تشمل العناصر التالية: عمالة الأطفال، العمل الجبري، الصحة والسلامة، الحرية تكوين النقابات والحق في المفاوضة الجماعية، الانضباط، ساعات العمل، التعويض، ونظم الإدارة والممارسات التأديبية.<sup>1</sup>

في ديسمبر 2002، منظمة الشفافية الدولية، في إطار مبادرة مشتركة مع المساءلة لاجتماعي الدولية، نشرت المبادئ التجارية لمحاربة الرشوة. كمرجعية شاملة للمؤسسات بشأن الممارسات الجيدة لمكافحة الرشوة.<sup>2</sup> إلى غاية 31 مارس 2015 تم منح 3490 شهادة مصادقة في 72 بلد و65 قطاع نشاط بحجم عمالة قدره 1.882.707 عامل، إيطاليا في طليعة البلدان الأكثر حيابة للشهادة، تليها الهند ثم الصين.<sup>3</sup>

## 5.2 مبادئ The Caux Round Table (CRT):<sup>4</sup>

مبادرة لكبار رجال الأعمال على المستوى العالمي، أنشئت سنة 1994 كمحاولة لتحديد القيم المشتركة للسلوك المقبول والمرغوب من قبل الجميع، ووضع رؤية عالمية للسلوك الأخلاقي وCSR تتمثل في سبعة مبادئ:

- احترام كل أصحاب المصالح المؤسسة إضافة إلى المساهمين.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية.
- بناء الثقة من خلال ممارسات أكثر مما يفرضه القانون.

<sup>1</sup> : Zu. L.: Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance – Empirical Evidence from Chinese Enterprises. c Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009, p:30.

<sup>2</sup> : [www.transparency.org](http://www.transparency.org) . يمكن الاطلاع عليها في :

<sup>3</sup> : <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>. Accessed the 31/03/2015

<sup>4</sup> :Carroll: Caux Round Table Principles for Responsible Business, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, Vol. I, Samuel O. Idowu, Editorin- Chief, Springer Publishing, 2013, p: 04.

- احترام القواعد والاتفاقيات.
- دعم عولمة المسؤولية الاجتماعية.
- حماية البيئة.
- تفادي الأنشطة المحظورة.

## 6.2 معايير AA1000 :

صممت معايير AA1000 لمساعدة المؤسسات لتتسم أكثر بالمساءلة ومساهمة في التنمية مستدامة، بتناولها قضايا الحوكمة، ونماذج الأعمال، والاستراتيجية التنظيمية، فضلاً عن توفير التوجيه العملي على ضمان الاستدامة وإشراك أصحاب المصلحة. تم تصميم معايير AA1000 للتفكير المتكامل لتنمية الاقتصاد الأخضر، وخفض انبعاثات الكربون ودعم إعداد التقارير الغير مالية.

تضم سلسلة من المعايير<sup>1</sup>:

- (AA1000APS): إطار لتحديد وترتيب أولوياتها والاستجابة للتحديات استدامتها.
- (AA1000AS): منهجية لضمان الإلتزام بمبادئ المساءلة.
- (AA1000SES): إطار لمساعدة المؤسسات على ضمان إشراك أصحاب المصالح.

إضافة إلى معايير وشهادات أخرى منها نظم مراجعة الإدارة البيئية Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)<sup>2</sup> ومعايير الاتحاد الأوروبي للعلامات البيئية (EU Eco-Label Criteria)<sup>3</sup> ؛ ومبادئ مجلس إدارة الغابة (Forest Stewardship Council's (FSC))<sup>4</sup>

تعتبر هذه المعايير والمواصفات دليلاً إرشادياً للمؤسسات التي تطبق برامج CSR، باتباعها لتقييم أدائها ويتوجيه ممارسات المؤسسات نحو تبني CSR وإظهار هذه الأخيرة مدى الإلتزام بمبادئها. كما تزيد الشهادات التي تحصل عليها المؤسسات من ثقة المتعاملين معها من زبائن وموردين وغيرهم.

### المبحث الثالث: مراحل تجسيد المسؤولية الاجتماعية

إن تجسيد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات يمكن أن يسير وفقاً لحلقة ديمينج في مجال إدارة الجودة الشاملة، معتمداً على المراحل الأربعة التالية: التخطيط – التنفيذ، الفحص، التحسين.

### المطلب الأول: مرحلة التخطيط

تتطلب هذه المرحلة نشاطين أساسيين

<sup>1</sup> : <http://www.accountability.org/standards..> Accessed the : 03/1/2014

<sup>2</sup>: للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني [http://ec.europa.eu/environment/emas/activities/europ\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/activities/europ_en.htm).

<sup>3</sup> : للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني [http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm)

<sup>4</sup>: للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني <http://www.fscus.org>

## 1. تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية

رفع الحساسية التنظيمية والوعي بالقضايا المتعلقة بـ CSR، و بدوافع تبنيها، حيث يبرز الدافع الاقتصادي المبني على الحصول على ميزة تنافسية، والدافع الفردي الأخلاقي الظاهر في دور القيادة الادارية في توجيه المعايير الأخلاقية للمؤسسة، وحضور القيم الأخلاقية في موقع العمل، فإدراك الادارة العليا بمدى ضرورة تبني انشغالات المجتمع والبيئة يساهم باقتناع العمال بضرورة الاندماج في أنشطة CSR.<sup>1</sup> من غير المرجح إطلاق المؤسسات (صغيرة أو كبيرة) لمبادرات في مجال CSR ما لم يدرك الملاك أو المسيرين وجود مشكلة، فرصة، تحد يتعلق بـ CSR، هذا الإدراك يعتبر المحرك الأساسي لإنجاح تلك المبادرات. تتمثل الخطوة الأولى في جمع وفحص المعلومات التي تخص منتجات المؤسسة، طبيعة عملياتها، قراراتها لتحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية التي تحترمها المؤسسة حالياً، لتمكن من تحديد نقاط الضعف لديها في هذا المجال، إضافة إلى ذلك تساعد مرحلة التقييم في إبراز:<sup>2</sup>

- قيم وأخلاق المؤسسة.
  - الدافع الداخلي والخارجي المحفز لإتباع نهج نظامي في مجال CSR.
  - القضايا الرئيسية لـ CSR التي تؤثر حالياً أو مستقبلياً على المؤسسة.
  - أصحاب المصالح الرئيسيين الواجب الاهتمام بانشغالاتهم.
  - الهيكل الحالي لصنع القرار ونقاط القوة وأوجه القصور فيه من ناحية تطبيق نظرة متكاملة لـ CSR.
  - الموارد البشرية والآثار المالية المترتبة على تجسيد CSR.
  - تحديد المبادرات الحالية للمؤسسة ذات العلاقة بـ CSR.
- تعمل مرحلة التقييم على تحديد المخاطر الرئيسية والفرص، وتحليل الفجوة الموجودة في مجال CSR، لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الأولويات والترويج لنهج CSR داخل المؤسسة وخارجها.
- يمر تقييم وضع المؤسسة بخمس مراحل أساسية هي:

### 1.1 تكوين فريق عمل مكلف بالمسؤولية الاجتماعية :

تحتاج برامج المسؤولية الاجتماعية لرؤية ودعم الإدارة العليا ونشرها في كل مستويات المؤسسة لهذا يتم تحديد فريق عمل لمتابعة تطبيق هذا المفهوم يتكون من ممثلين من مجلس الادارة، أو المالكين، بالإضافة

<sup>1</sup> : Maon F & al: Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, Journal of Business Ethics (2009) 87, p:78.

<sup>2</sup>: Hohnen, op- cit, P: 22.

لمتطوعين من وحدات إدارية مختلفة المتأثرة أو المشتركة في قضايا CSR، بالإضافة إلى مختصين في الموارد بشرية، الصحة والسلامة، العلاقات العامة، الشؤون القانونية والمالية.<sup>1</sup>

في أكتوبر 2003، أنشأت شركة Panasonic وحدة المسؤولية الاجتماعية (CSR) تحت الإشراف المباشر للمدير العام للشركة، لاتخاذ منهجية شاملة لتعزيز CSR، رداً على الحساسية العالمية المتنامية للقضايا الاجتماعية والبيئية.<sup>2</sup>

## 2.1 تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

المهمة الأولى لفريق العمل هو وضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية خاص بالمؤسسة، لاعتماده كأساس لباقي عملية التقييم ولتحديد:<sup>3</sup>

- ممارسات وسياسات المؤسسة لإحداث التكامل بين الأهداف الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، مع المحافظة على توقعات أصحاب المصالح، والمساهمة في التنمية المستدامة.
- إطار العلاقة العامة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، يتضمن عناصر CSR استثماراً في المجتمع، التوظيف، العلاقات مع العمال، إدارة البيئة والأداء المالي.
- تقديم منتجات وخدمات تساهم في رفاهية المجتمع، وحماية البيئة مع تحقيقها لرغبات الزبون.
- ممارسات أخلاقية وتعمل على تقليل التأثير السلبي على البيئة، خلق مناصب شغل، تحقيق الأرباح، دفع الضرائب.

إن التعريف يسمح بخلق الرؤية المشتركة لـ CSR ويتضمن توقعات أصحاب المصالح ويتوافق مع استراتيجية وأهداف المؤسسة حسب Maignan 2005 يجب أن يسلط تعريف المؤسسة لـ CSR الضوء على عنصرين أساسيين:<sup>4</sup>

- الحافز والدافع للالتزام بـ CSR ( تجسيدا لقيم المؤسسة وقادتها، ثقافة المؤسسة، الفرص... الخ )
- أصحاب المصالح والقضايا الأهم التي تحاول المؤسسة الانشغال بها.

## 3.1 تحديد المتطلبات القانونية:

<sup>1</sup>: Hohnen, P :op-cit, p:23 .

<sup>2</sup>: Jin K. G & Drozdenko R. G.: Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information, Journal of Business Ethics (2010) 92, P: 343.

<sup>3</sup>: Hohnen, op-cit:p: 24.

<sup>4</sup>: Maon F & al : op-cit, p: 79.



كما هو موضح سابقا (الفصل الثاني) CSR لا تعتبر نشاطات ذات طابع تطوعي لتحسين حالة المجتمع المحلي والبيئة فقط، بل نشاطات أساسها الإلزام القانوني كذلك، في هذا السياق من الضروري تحديد الجانب القانوني الإلزامي في CSR كالنظام الضريبي، قوانين حماية البيئة... الخ، فلا تتوقع مبادرات خيرية لـ CSR مع عدم احترام للقوانين، وسمعة المؤسسة يمكن أن تتضرر بسرعة إذا تبين أن هناك خروق قانونية.<sup>1</sup>

**4.1 استعراض وثائق المؤسسة وعملياتها:**

بوجود تعريف عملي لـ CSR في المؤسسة وفهم أولي للدوافع وراء تبني وتفعيل مفهوم CSR في المؤسسة يقوم الفريق القيادي بمراجعة ما يلي:<sup>2</sup>

- وثائق المؤسسة الرئيسية: يشمل ذلك رسالة المؤسسة، الاستراتيجية المرسومة، السياسات المتبعة، سلسلة الموردين، سلسلة القيمة، ومدونة السلوك الأخلاقي إن وجدت.
- كافة العمليات المنفذة في المؤسسة، ابتداء من تأمين المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، وانتهاء بوصول المنتج/الخدمة للزبون.
- نشاطات المؤسسة المرتبطة مباشرة بتقديمها للمنتجات و/أو الخدمات للزبائن، والمرتبطة بـ CSR.

### 5.1 تحديد وإشراك أصحاب المصالح الرئيسيين:

على الفريق القيادي تحديد أصحاب المصالح للمؤسسة والعمل على إشراكهم، مما قد يكشف الجهات التي تتجاهلها المؤسسة رغم أهميتها وتأثيرها الكبير، باعتبارها فرصة وتحدياً للمؤسسة. مع الأخذ بعين الاعتبار تبيان وتغير أهداف، قيم، وتوقعات أصحاب المصالح.

إن الصعوبة لا تكمن فقط في اختيار أصحاب المصالح بل أيضا في تنوعهم وتعدددهم، ويولي المدراء أولوية لطلبات أصحاب المصالح حسب مدى اتصافهم بالشرعية، القوة، الاستعجالية.

تحدد العديد من المؤسسات في تقاريرها أصحاب المصالح وطريقة تعاملها معهم\*، مثلا شركة Unilever حددت سبعة مجموعات رئيسية لأصحاب المصالح هي المساهمين، الزبائن، العمال، الموردين وشركاء تجاريين، أكاديميين وآخرون تجرى معهم البحوث، حيث تولي Unilever اهتماما لآرائهم حول ممارساتها وخططها مما يسمح لها بتطوير استراتيجية CSR متكيفة مع وجهة نظر أصحاب المصالح.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : Hohnen, P:op-cit, p: 25.

<sup>2</sup> : الحموري صالح ، المعاينة رولا، مرجع سابق، ص: 130.

\* مثلا انظر تقرير شركة Microsoft تحت عنوان : Microsoft 2014 Citezenship report المتاح على الموقع الالكتروني التالي : <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/downloadhandler.ashx?id=02-01-01>

<sup>3</sup> : Maon F & al : op-cit, p: 80.

إن اشراك أصحاب المصالح يؤدي إلى تطوير استراتيجية CSR متكيفة مع وجهات نظرهم، وتضمن التناسق المطلوب بين المؤسسات وأصحاب المصالح في تصميم الاستراتيجية CSR ناجحة لكونها تعكس توقعات وتفضيل أصحاب المصالح.

وتجدر الإشارة إلى اختلاف تأثير أصحاب المصالح من منطقة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى. فالمجتمعات التي تسودها القيم الجماعية أصحاب المصالح يميلون أكثر للإهتمام بالحالة الاجتماعية والحضارية أكثر اهتماماً لرؤية المؤسسات تساعد الحكومة في مواجهة القضايا الاقتصادية والاجتماعية، في المقابل المجتمعات ذات القيم الليبرالية التحررية المسيطرة كالولايات المتحدة، أصحاب المصالح ينظرون للمؤسسات على أنها وحدات اقتصادية بملكية خاصة والتي لا يجب أن تحول مواردها لإنجاز أهداف اجتماعية، ففي هذه المجتمعات تفضل كبير للمسؤولية الاقتصادية والقانونية، المتأثرة بالفردية والقيم القانونية للدولة عموماً.<sup>1</sup>

## 2. وضع استراتيجية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية:

عملية تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمكن من بناء قاعدة للمعلومات تستطيع المؤسسة استخدامها لتطوير استراتيجية لـ CSR في المؤسسة، تحديد اتجاهات المؤسسة، مجالات CSR المتبناة على المدى البعيد، وتلبية توقعات أصحاب المصالح في حدود مواردها، هذه الإستراتيجية يجب أن تحدد ما يلي:<sup>2</sup>

- التوجه العام الذي ترغب المؤسسة بالمضي نحوه فيما يتعلق بتحمل المسؤولية الاجتماعية.
- أصحاب المصالح وتوقعاتهم.
- الخطة والتسلسل الزمني للعمل، الطاقم الإداري المسؤول.
- الأولويات المحددة والخطوات الفورية القادمة.
- عمليات مراجعة وقياس النتائج.

من أمثلة ذلك الخطة الخضراء 2018 الخاصة بشركة Panasonic الداعية لاستمرارية المبادرات في خمسة مجالات هي: الحد من انبعاثات CO2، إعادة تدوير الموارد، المحافظة على المياه، والمواد الكيميائية، والتنوع البيولوجي. مع التركيز على تعظيم حجم المساهمة في الحد من انبعاثات CO2.<sup>3</sup>

تمر صياغة الاستراتيجية CSR بالخطوات التالية:

## 1.2 الحصول على دعم الإدارة العليا وتحفيز العمال:

<sup>1</sup> Andrew Ngawenja Mzembe, Yvonne Downs: Managerial and stakeholder perceptions of an Africa-based multinational mining company's Corporate Social Responsibility (CSR), The Extractive Industries and Society 1 (2014) p: 226.

<sup>2</sup> : Hohnen, P : op-cit, p: 33.

<sup>3</sup> : <http://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/eco/strategy.html> accessed the 1/3/2015

تعتبر CSR عملية تغيير ثقافي في المؤسسة وذلك بإعادة النظر في طرق اتخاذ القرار، النشاطات،... الخ فمشاركة الإدارة العليا عامل أساسي، ولنجاح الاستراتيجية لابد من توفر الدعم والقبول لها من الإدارة العليا، وهذا من خلال الاطلاع على أهم نتائج التقييم الأولي الذي تم في المرحلة السابقة بتحديد المخاطر، الأنشطة المعرضة للنقد والمقاومة، أهم الفرص، الاهتمام بقضايا معينة من CSR من قبل أصحاب المصالح... الخ، من المهم للفريق القيادي العمل على بناء الدعم بين العمال لـ CSR، خاصة إذا ربطت القضايا الاجتماعية والبيئية بقيم وأخلاقيات العمال وتتوافق مع اهتماماتهم الخاصة.

## 2.2 دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى:

المقارنة المرجعية تسمح للمؤسسة بمعرفة ما يجب الالتزام به لدعم الميزة التنافسية وإبراز النشاطات الغير ملائمة والواجب التخلي عنها، من خلال التعرف على سياسات ونشاطات المؤسسات في مجال CSR، وللاستفادة من تجاربهم، وتوظيفها في العمل المستقبلي، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط التشابه والاختلاف مع المؤسسات الأخرى.

دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى يتضمن ثلاثة خطوات أساسية:<sup>1</sup>

- اختيار أفضل الممارسين لـ CSR: ويتم الاختيار على أساس مساهمتهم في القضايا الخاصة بالقطاع، أو بروزهم في قضايا CSR بصفة عامة.
- تحديد المعايير المستعملة من قبل المنافسين لقياس الأداء الاجتماعي.
- المقارنة مع المؤسسات الأخرى في كل متغير لتحديد الفجوة بين المؤسسة وأفضل الممارسين لـ CSR.

كما يمكن الاستفادة من منظمات خاصة في مجال توضيح أفضل الممارسات كشبكة المسؤولية الاجتماعية الأوروبية CSR Europe شبكة عمل رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يفوق عدد أعضائها 70 شركة متعددة الجنسيات و40 منظمة أوروبية، أنشئت سنة 1995 لمساعدة المؤسسات على إدماج CSR في نشاطاتها اليومية، بعرضها معلومات عملية عند الطلب، وتوفير حلقات عمل دراسية وتقديم حلول حول قضايا CSR، وتعمل على نشر أفضل الممارسات، وإيجاد مشاريع جديدة بين المؤسسات وأصحاب المصالح.<sup>2</sup>

## 3.2 إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة:

<sup>1</sup> : Maon F & al : op-cit, p: 80.

<sup>2</sup>: <http://www.csreurope.org/aboutus/FAQ/> accessed the 03/10/2014.

بعد جمع المعلومات وتحليلها تم جمعها يتم وضع المقترحات المتعلقة بنشاطات CSR في المؤسسة ومقارنتها بما يتم القيام به فعليا في المؤسسة مع مراعاة الجوانب البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية. وبما يتناسب مع مكان العمل والبيئة.<sup>1</sup>

## 4.2 تحديد الأفكار والإجراءات المناسبة للتطبيق:<sup>2</sup>

يمكن في هذه المرحلة اتخاذ خيار التحول التدريجي، أو التغير الكلي، لضمان انجاح عملية دمج مبادئ CSR مع عمليات المؤسسة أياً كان الخيار، تقوم المؤسسة بعقد جلسات العصف الذهني مع كبار المديرين، الموظفين، الشركاء الرئيسيين وغيرهم. مع مراعاة موازنة المنهج المتبع والإجراءات مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة. وأنها منبثقة من قيمها وثقافتها.

## 5.2 اتخاذ القرار بالنهج و نقاط التركيز التي يجب العمل بها:

- بتحديد المسار العام الذي يجب أن تستمر فيه المؤسسة للوصول إلى الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه على سبيل المثال أن تقرر المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا أن التدابير المتعلقة

بمكافحة الرشوة هي النقطة المستهدفة.\*

- آلية تخطيط المؤسسة للتحرك في الاتجاه المحدد على سبيل المثال قد تقوم المؤسسة بمراجعة الرسالة والرؤية والقيم أولاً، ثم وضع مدونة سلوك (دليل) أخلاقي جديدة قيد التنفيذ، ومن ثم معالجة القضايا المتعلقة بأصحاب المصالح.

- تحديد نقاط التركيز التي تتلاءم مع أهداف المؤسسة ومنحها الأولوية، التي يمكن أن تكون ثغرات في العمليات، الاستفادة من فرص جديدة، معالجة احتياجات أصحاب المصالح الرئيسيين، مثال مؤسسة مالية تسعى للحصول على وسائل جديدة لحماية معلومات الزبائن الشخصية، الاهتمام بالطبيعة... الخ<sup>3</sup>، غالباً ما تكون نقاط التركيز في الجانب التطوعي من المسؤولية الاجتماعية راجعة إلى قيم وأخلاق والاهتمامات الشخصية لقادة وملاك المؤسسات، ومتناسقة مع أهداف ونشاط المؤسسة<sup>4</sup>. في نطاق مساهمة Panasonic في المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، تقدم

<sup>1</sup> الحموري صالح، المعايطة رولا: مرجع سابق، ص: 150.

<sup>2</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 152.

\* انظر: [http://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/issues/CSR2014E\\_PDF\\_all.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2014E_PDF_all.pdf)

<sup>3</sup> : الحموري صالح ، المعايطة رولا: مرجع سابق، ص: 153.

<sup>4</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 155.

المنتجات، مثل HIT الضوئية الصديقة للبيئة، وبطاريات التخزين، والأجهزة المنزلية الموفرة للطاقة، ووضعها لنظام مراقبة التسونامي لا يتأثر بانقطاع التيار الكهربائي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ

لضمان تجسيد الاستراتيجية المصممة في المراحل السابقة تلجأ المؤسسات الى:

#### 1. تطوير وإعداد الالتزامات وموثيق المسؤولية الاجتماعية التي يجب تجسيدها:

إن التزامات CSR هي موثيق تطورها المؤسسة تلتزم بها لتوضح ما الذي تنوي القيام به لدمج الانشغالات البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية وتوضح هذه الموثيق ما يلي:

- ثقافة المؤسسة منسجمة مع القيم الخاصة بـ CSR.
- تكامل هذه الالتزامات مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- تعتبر دليلا واضحا للعمال عن ماهية التصرفات والسلوكيات المطلوبة منهم.
- تعمل على إيصال المقاربة المعتمدة في المؤسسة لتجسيد CSR لمورديها، منظمات المجتمع المدني، الحكومة، الزبائن، المجتمع.

تعمل المؤسسة على تطوير وإعداد الالتزامات وموثيق CSR عبر الخطوات التالية:

- مسح الالتزامات الحالية فيما يخص CSR.
- فتح الحوار مع أصحاب المصالح الرئيسيين.
- تطوير وتحديد الالتزامات.
- إعداد نسخة أولية للخطة، بمراعات صياغة الالتزامات بلغة مبسطة وتحتوي على بيانات الأزمة.
- التشاور مع أصحاب المصالح.
- مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.

#### 2. تنفيذ الالتزامات:

تشير إلى العمليات، القرارات، والممارسات والأنشطة اليومية، التي تؤكد أن المؤسسة ملتزمة وتسعى لتحقيق الرسالة المنشودة من الالتزامات بـ CSR، وبالتالي تحقيق الإستراتيجية الموضوعة في هذا الشأن، وخطوات التطبيق على النحو التالي:

#### 1.2 تطوير هيكلية متكاملة لصنع قرارات المسؤولية الاجتماعية:

تحديد أفضل آلية لصنع القرارات المتعلقة بـ CSR في المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار رسالة المؤسسة، حجمها، والقطاع الذي تعمل فيه، ثقافتها، وكيفية إدارة المخاطر. من الضروري أن

<sup>1</sup>:

تعمل المؤسسة على الموازنة بين أهداف CSR وصنع القرارات المتعلقة بها مع الأهداف الكلية للمؤسسة واستراتيجيتها بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار CSR في اتخاذ القرارات بشكل حتمي وطبيعي.

## 2.2 تنفيذ خطة العمل:

بتحديد المصادر البشرية والمالية والنشاطات اللازمة لتجسيد الاستراتيجية، بتجزئة الأهداف إلى نشاطات، والنشاطات إلى مهام، مع تحديد الإطار الزمني للتنفيذ، كجزء أساسي من الوصف الوظيفي، وأهداف الأداء للإطارات.<sup>1</sup>

- كوضع سياسات تموين مسؤولة من خلال التعامل مع موردين يقدمون منتجات صديقة للبيئة، أو اختيار الأقل ضررا للبيئة، من خلال إدراج CSR في دفتر الشروط عند التعامل مع الموردين أو المقاولين بالباطن بالإضافة مع المؤشرات الأساسية للاختيار المتمثلة في السعر والجودة.
- آلية دمج تحديات CSR في منتجات وخدمات المؤسسة، والاعتماد على التسويق المسؤول بتخفيض الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية على المجتمع والبيئة.

## 3.2 تحديد الأهداف ومقاييس الأداء:

لضمان التطبيق الفعال، يجب على المؤسسة وضع أهداف قابلة للقياس بالنسبة لالتزامات المسؤولية الاجتماعية، هذه الأهداف تتميز بكونها: محددة بدقة، قابلة للقياس، إمكانية تطبيقها، الموثوقية، لها إطار زمني.<sup>2</sup> كالأهداف الخاصة ببنك Bank of America في مجال CSR لسنة 2015 كما يلي:<sup>3</sup>

- تخفيض الاستهلاك من المياه بنسبة 20% .
- تخفيض انبعاثات الكربون بـ 30%.
- حصول 20 % من فروع البنك على شهادات ومعايير بيئية.
- إضافة الى جعل العمال (أكثر من 15000 عامل) يتحلون بثقافة حماية البيئة من خلال فتح المجال في المساهمة في برامج تطوعية بيئية مثل يوم التنظيف الساحلي الدولي.

## 4.2 تشجيع العمال على المشاركة و التنفيذ:

<sup>1</sup> : الحموري صالح ، المعاينة رولا: مرجع سابق، ص:158.

<sup>2</sup> : نفس المرجع السابق، ص: 160.

<sup>3</sup> : Bank of America: CSR report 2013. Avialable at:

<http://about.bankofamerica.com/assets/pdf/Bank-of-America-2013-Corporate-Social-Responsibility-Report.pdf>

يلعب العمال دوراً حيوياً ورئيسياً في نجاح تطبيق التزامات CSR، وعدم إشراكهم يؤدي إلى إحداث مشاكل ومقاومة عند التطبيق، خاصة بوجود الرغبة والارتياح لدع العمال خاصة في حالة تعكس برامج المسؤولية الاجتماعية اهتماماتهم وقيمهم.

## 5.2 تصميم برنامج تدريبي خاص بالمسؤولية الاجتماعية:

تحتاج المؤسسات إلى تدريب عمالها في مجال CSR ونشاطاتها وتعتبر وظيفة مستمرة لكون أهداف التدريب تختلف باختلاف وتطور قضايا المسؤولية الاجتماعية المطروحة .

## 6.2 وضع آليات لمعالجة سلوك مقاومة التغيير:

ينبغي على المؤسسات وضع آليات محددة للكشف المبكر عن أية نشاطات تتعلق بمقاومة التغيير، قد تظهر قوة مقاومة للتغيير، أهم الموانع لتطوير ممارسات CSR لتهديدها الاستقرار، خوف التغيير، الاعتقاد أن هذا التوجه غير ملائم للمؤسسة، وقد يؤدي بالمؤسسة للتغاضي على بعض قيمها أو إثارة المشاكل بحيث تتعارض مع تطبيق CSR، وتنمية ثقافة معالجة المشاكل قبل وقوعها من خلال أساليب وقائية بدلاً من استخدام أساليب علاجية التي تسيء لسمعة المؤسسة ومكانتها.

## 7.2 تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية:

يتم تصميم تقارير الأداء بوضوح وبشكل متكرر والعمل على إيصال المعلومات عن التزامات المسؤولية الاجتماعية ونشاطاتها لكل عمالها، سواءً كان ذلك من خلال النشرات أو التقارير السنوية، موقع الإلكتروني للمؤسسة، الاجتماعات، التدريب... الخ، مع العمل على إيصال فكرة كون CSR هي إحدى أولويات المؤسسة وأية تطور في مجالها يجب الإعلان عنه على كافة المستويات.

بالنسبة للجمهور الخارجي تضع المؤسسات خطط اتصال تحدد الأفراد والمجموعات التي يجب إعلامها بمبادرات CSR ومستوى التقدم فيها.

### المطلب الثالث: مرحلة الفحص

التحقق من التقدم الحاصل وإعداد تقرير بذلك من خلال:

#### 1. قياس الأداء والتحقق منه:

" ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته " " you can't manage what you don't measure "

معرفة مدى التقدم في حقل CSR يعتبر أمراً حاسماً لنجاح استراتيجية CSR، بقيام فريق العمل بتحديد مدى تحقيق البرامج والأنشطة لأهدافها التشغيلية، وذلك من خلال قياس المؤشرات المتحققة، ومقارنتها بالأهداف، ومن ثم تحديد جوانب القصور والضعف، ليتم العمل على تحسينها وتطويرها.

من أهم الأدوات المستعملة هي لوحة القيادة وخاصة بطاقة الأداء المتوازن، التي تعتبر إطار عمل لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة في مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء المالية وغير مالية مما يسمح بتوفير هيكل لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، هذه المؤشرات موزعة على المحور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.<sup>1</sup> كما أن بطاقة الأداء المتوازن لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط ولكن أكثر من ذلك فإنها تركز على الأهداف غير المالية التي يجب على المؤسسة أن تنجزها لكي تتوافق مع أهدافها المالية.<sup>2</sup>

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في نماذج تقييم الأداء التقليدية والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وأهملت المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

أضاف كل (Kaplan & Reisen) سنة 2007 منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، لأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام الرامية الى ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.<sup>3</sup>

ويمكن دمج القضايا البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام:<sup>4</sup>

- وضع مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة.
- إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل.
- إضافة بعد خامس بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم جعل علاقات السببية واضحة، مروجة لفكرة دراية المؤسسة بأهمية الاستدامة.

## 2. إشراك وإدماج أصحاب المصالح:

<sup>1</sup>: Kaplan R. Norton D: le tableau de bord prospectif; edition d'organisation, 2003, p:36.

<sup>2</sup>: الموسوي يحيى: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية و مالية \_ المجلد الثامن \_ العدد 22 \_ الفصل الأول \_ لسنة 2012، ص: 244.

<sup>3</sup>: كواشي مراد: إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص244.

<sup>4</sup> الاقتصادية العلوم مجلة المستدامة، التنمية في منظمات الأعمال دور لتفعيل المتوازن الأداء بطاقة في البيئي الأداء مؤشرات دمج : نادية : راضي ص: 2005.25 مصر، الثاني، العدد والعشرون، الواحد المجلد الأزهر، جامعة التجارة، كلية والإدارية،



من الضروري إشراك أصحاب المصالح وذلك للتعرف على جوانب القصور والضعف بغية تحسينها وتطويرها، كقاعدة لتحسينات جديدة، تخفيض الأخطار، ودعم الفرص والاتجاهات الجديدة .

### 3. إعداد وتقديم تقرير الأداء:

تقارير CSR أدوات هامة لقياس تنفيذ الالتزامات بالشكل المطلوب، ومدى إنجاز الخطة الموضوعية وبيان المشاركات في أنشطة CSR، كما أنه من الضروري منح أصحاب المصالح الفرصة للاطلاع على أداء المؤسسة ومدى تأثير المؤسسة وعملياتها في المجتمع والبيئة.<sup>1</sup>

إن المبادرات مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI، ميثاق الأمم المتحدة وغيرها تلعب دوراً كبيراً في تسهيل ومساعدة المؤسسات على إعداد تقارير CSR.\*

### المطلب الرابع: مرحلة التحسين

لاشك أن برامج CSR حتى وإن تحققت أهدافها، تحتاج لتحسين مستمر وهذا لكون توقعات ومتطلبات لأصحاب المصالح في تطور مستمر. تتم عملية التحسين من خلال ما يلي:

#### 1. تقييم الأداء:

استناداً إلى معلومات عملية التحقيق والتقارير المقدمة، تتسنى للمؤسسة فرصة جيدة لإعادة التفكير في نهجها الحالي لتجسيد CSR، مما يمكنها بإجراء التعديلات اللازمة.

إن الغاية الأساسية من التقييم هي التعلم، فالمؤسسات المتعلمة هي تلك التي يستند وجودها على المعلومات الجديدة والتكيف مع التغيرات لإيجاد طرق أفضل لتحسين أساليبها، وتشتمل عملية تقييم رضا أصحاب المصالح، الاقتراحات من قبل الإدارة، العمال، المساهمين.

ومن وسائل التقييم أداء CSR إصدار تقارير وفقاً لمعايير المبادرة العالمية، ليتسنى المقارنة بأداء مؤسسات أخرى.

#### 2. تحديد الفرص المتاحة للتحسين:

بعد تقييم الأداء تتضح الفجوة في أداء المؤسسة وماهي نقاط ضعفها باعتبار الاخطاء فرصة للتعلم وتحسين برامج وسياسات CSR، مما يوضح المجالات الواجب التركيز عليها مستقبلاً والعمل على تحسينها.

#### 3. إشراك أصحاب المصالح:

<sup>1</sup> : الحموري صالح، المعايضة رولا: مرجع سابق، ص: 164.

\* : بجدد الذكر بوجود هيئات مختصة في مساعدة المؤسسات على اعداد تقارير CSR ، مثلا:

Corporate Register، للاطلاع اكثر [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)

One Report : تساعد على اعداد تقرير CSR لأكثر معلومات يرجى زيارة موقع <http://www.one-report.com>

---

من خلال التشاور مع أصحاب المصالح يتسنى للمؤسسة الحصول على بعض الاقتراحات للتحسين وتعديل اسهامها الاجتماعي والبيئي.

لا توجد طريقة واحدة - معيارية لتجسيد CSR، فلكل مؤسسة خصائصها وإمكانياتها وأهدافها التي تؤثر على CSR، نحاول إبراز أهم المراحل في الجدول الموالي:

## الجدول رقم 09: إطار مراحل تجسيد المسؤولية الاجتماعية

| المرحلة متى | تحديد المهام ماذا   | التحقق من كيف   |
|-------------|---|---|
| التخطيط     | تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بخصوص برامجها للمسؤولية الاجتماعية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين فريق عمل.</li> <li>- تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية.</li> <li>- تحديد المتطلبات القانونية.</li> <li>- استعراض وثائق المؤسسة، العمليات، والأنشطة.</li> <li>- تحديد وإشراك أصحاب المصالح الرئيسيين.</li> </ul>   |
|             | وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على دعم الإدارة العليا وعمال المؤسسة.</li> <li>- دراسة ما تفعله المؤسسات الأخرى بما يخص CSR.</li> <li>- إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة.</li> <li>- تحديد الأفكار والإجراءات المناسبة للتطبيق.</li> <li>- اتخاذ القرار بالتوجه، والمقاربة، نقاط التركيز التي يجب العمل بها.</li> </ul>                                       |
| التنفيذ     | تطوير وإعداد الالتزامات المسؤولية الاجتماعية الواجب تجسيدها   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>- فتح الحوار مع أصحاب المصالح الرئيسيين.</li> <li>- تطوير وتحديد الالتزامات.</li> <li>- إعداد نسخة أولية للخطة.</li> <li>- التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات.</li> <li>- مراجعة الالتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها.</li> </ul> |
|             | تنفيذ الالتزامات  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير هيكلية متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.</li> <li>- تنفيذ خطة عمل للمسؤولية الاجتماعية.</li> <li>- تحديد الأهداف القابلة للقياس ومقاييس الأداء.</li> <li>- تشجيع العمال على المشاركة الايجابية.</li> <li>- تصميم برنامج تدريبي خاص CSR.</li> <li>- وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير.</li> </ul>         |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع خطط لتفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية.</li> <li>- نشر معلومات حول مدى الالتزام.</li> </ul>                           |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- قياس الأداء والتحقق منه.</li> <li>- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة.</li> <li>- إعداد تقرير الأداء الداخلي والخارجي.</li> </ul> | التحقق من التقدم<br>الحاصل، وتقديم<br>تقرير خاص بذلك                                | الفحص<br>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأداء.</li> <li>- تحديد الفرص المتاحة للتحسين.</li> <li>- إشراك أصحاب المصالح.</li> </ul>                           | التقييم والتحسين  | التحسين<br> |
| العودة للخطة والبدء بدورة جديدة.  |  | التدقيق  |

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على

الحموري صالح، المعاينة رولا: المسؤولية المجتمعية من المؤسسات من الالف الى الياء، كنوز المعرفة، الاردن، 2015، ص: 125-126.

Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Retrieved April 14, 2012, from International Institute for Sustainable Development: [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf) P:

19.

الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تجسيد CSR، كون البرامج الاجتماعية والبيئية يجب أن تتوافق مع قيم، معايير، مهمة المؤسسة.

المستوى التنظيمي يؤثر في تجسيد CSR من خلال إعداد رؤية واضحة ونشرها في كل المؤسسة وهذا بضمان التزام الإدارة العليا ومشاركة أصحاب المصالح وعلى مستوى الأفراد والعمل على توفير هياكل تنظيمية مدعمة لسلوكيات الايجابية، وضمان توفر الكفاءات اللازمة واعتبار الأخطاء فرصة للتعلم، ونظام التحفيز مما يساهم في التفكير في مبادرات طويلة المدى لـ CSR. إضافة للدور الكبير للقيادة الإدارية في ضمان الالتزام وخلق الحماس والرغبة في انجاح استراتيجية CSR.

## خاتمة الفصل

يتمثل تأثير الثقافة التنظيمية في CSR في الطريقة التي تدرج المؤسسة قيمها الأساسية في سياساتها، ممارساتها، ومسار اتخاذ القرار وبالتالي فهي تحتوي على وجهة رسمية من خلال الاجراءات المكتوبة كدليل الأخلاقي ومحور غير رسمي غير معن عليه يظهر في ممارسات المؤسسة وإجراءات التبليغ... الخ يساهم مستوى القيادة من خلال السلوك النموذجي للقيادة الادارية الذي يتبنى سلوكا مسؤولاً اجتماعياً، وباعتبار CSR من أولويات القيادة في المؤسسة، ورد فعل القادة في حالة الأزمات يوحي بعدم المساس بالبرامج الأخلاقية والمسؤولة اجتماعياً، من المعايير المعتمدة في تخصيص الموارد، المكافآت واختيار وفصل العمال.

يأثر المستوى الفردي من خلال القدرة على تفضيل المنفعة العامة ومواجهة كل الضغوط التي تدفع إلى سلوك غير مسؤول وغير أخلاقي، ينبع هذا التفكير من قيمهم ويتطور وينمو بتأثير عوامل، منها الخبرة والقوى الاجتماعية والتنظيمية. ومما يدعم المسؤولية الفردية الإهتمام الفردي مع بعض القضايا المتعلقة بـCSR، البيئية، الصحية، الثقافية... الخ، التطابق من القيم الفردية مع القيم التنظيمية، جوانب واقعية، مثل الوعي بـ CSR ومبادئها التوجيهية، وتؤكد أهمية تعليم الأفراد والطلاب مقاييس خاصة بدورهم في المجتمع وما هو مطلوب منهم مستقبلاً كمسيري مؤسسات إضافة إلى تحقيق النجاح المالي من احترام لقيم وتوقعات المجتمع وأصحاب المصالح، والتدريب CSR وحضور المؤتمرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. من أهم الأدوات المساعدة على تجسيد CSR محاسبة المسؤولية الاجتماعية التي تحدد نفقات وعوائد المؤسسة في هذا المجال، والعديد من المبادرات الدولية المحاولة لبناء أرضية، تقييم، وتوفير دليل تطبيق لمضي المؤسسات قدما في مجال CSR.

يمكن اقتراح نموذج لتجسيد استراتيجية CSR يركز على رغبة الإدارة العليا في تبنيه من خلال إعداد رؤية واضحة ونشرها في كل المؤسسة ومشاركة أصحاب المصالح والعمل على توفير هياكل تنظيمية مدعمة لسلوكيات الايجابية.

## مقدمة الفصل

بما أن المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي وبين إمكانية تجسيد هذا الترابط في حياة المؤسسات حاضرا ومستقبلا، والذي يجب أن يخضع للانتقاء والاختبار وبعد الدراسة النظرية لكل من مفهومي الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، سيتناول الفصل الرابع تقديمًا وشرحًا لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال توضيح كيفية تصميم أداة القياس ومدى ملائمتها لقياس المتغيرين، توضيح مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لضمان وتهيئة الأرضية المناسبة لاختبار الفرضيات ( الفصل الخامس)

إضافة إلى دراسة وصفية لواقع كل من الثقافة التنظيمية وإبعاد المضافة من قبل الباحث في المؤسسات الجزائرية وواقع المسؤولية الاجتماعية.

يهدف هذا الفصل للإجابة على الأسئلة التالية :

- كيف تم تصميم أداة القياس ومدى ضمانها للقياس الصحيح للظاهرة ؟
  - هل تتوفر الشروط الإحصائية الضرورية للقيام باختبار الفرضيات ؟
  - ماهي الثقافة التنظيمية الأكثر انتشارا في المؤسسات الجزائرية؟
  - ماهي سياسة المؤسسات الجزائرية في تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ؟
- للإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم الفصل الرابع إلى :

المبحث الأول يخص هذا المبحث لمعرفة كيفية تصميم أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للاستعمال الإحصائي، وتوضيح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المبحث الثاني لمعرفة أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية من خلال نموذج البحث OCAI المخصص لتحديد نوع الثقافة السائدة، وإضافة أبعاد الغير واضحة في نموذج ( OCAI ) المحدد لأنواع الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث لوصف واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية في أبعادها (الاقتصادية، القانونية، الاخلاقية، الخيرية، البيئية)

## المبحث الأول : إجراءات ومنهجية الدراسة

يخصص هذا المبحث لمعرفة كيفية تصميم اداة الدراسة ومدى صلاحيتها لاستعمال الاحصائي،

وتوضيح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

### المطلب الأول : طريقة تصميم الاستبيان

ضم الاستبيان ثلاثة أقسام أساسية متمثلة في محور الأسئلة الشخصية، الثقافة التنظيمية وقسم مخصص

لـ CSR.

#### 1. قسم الثقافة التنظيمية:

تم تصميم قسم الثقافة التنظيمية بالجمع بين الطريقتين النوعية، الأبعاد والسمات (Profil)

#### 1.1 نوع الثقافة التنظيمية :

في سياق تحديد نوع الثقافة السائد في المؤسسات الجزائرية نستعمل نموذج the Competing Values

(CVF) Framework والاستبيان الخاص به (OCAI) المطور من قبل كل من (Cameron & Quinn).

1999، لاستعماله من قبل العديد من الباحثين ومن بلدان مختلفة (Dastmalchian et al., 2000; Al-Khalifa and Aspinwall, 2001; Helfrich, et al., 2007; Kock and Merwe, 2009; Yu and Wu, 2009; Acar, 2012).

حسب (Cameron and Quinn, 2011) يعتبر الأداة الأكثر شمولية التي يمكن استعمالها لمعرفة الثقافة

التنظيمية من محاور مختلفة. إضافة وحسب - اطلعنا - لم يستعمل هذا النموذج في دراسة في الجزائر في

الأطروحات المتوفرة في موقع [www.sndl.cerist.com](http://www.sndl.cerist.com).

بالاعتماد على استبيان (OCAI) the Organizational Culture Assessment Instrument لتحديد نوع

الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسات الجزائرية مع تعديل بسيط من خلال جعل الإجابة على العبارات في

شكل مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من موافق بشدة إلي غير موافق بشدة، لغرض تبسيطه، لكون

المستقضي في الاجابة على النموذج في نسخته الأصلية يقوم بتوزيع 100 نقطة على الأسئلة الأربعة لكل

محور في خانة الثقافة الحالية، و100 نقطة أخرى في خانة الثقافة المرغوب توفرها في المؤسسة.

تقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، التماسك

المنظمي، إدارة العاملين، التركيز الاستراتيجي ومعياري النجاح.

وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع انواع للثقافة التنظيمية (ثقافة

المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية).

يمكن توضيح أداة (OCAI) في الجدول الموالي:

### جدول رقم 10 نموذج (OCAI) لتحديد نوع الثقافة التنظيمية

| رقم  | العبرة  |
|--|---|
| <b>الخصائص المهيمنة (DC) : تتميز مؤسستي ب :</b>                                    |   |
| 1  | تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل، وتوفر جو عائلي للعمال ( بمثابة عائلة كبيرة)               |
| 2  | الديناميكية، فالأفراد يأخذون زمام المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة                |
| 3  | متوجهة للنتائج، فالاعتبارات الرئيسية فيها تنصب نحو إنجاز العمل وتحقيق الاهداف             |
| 4  | الرسمية والرقابة العالية، فالإجراءات الرسمية والمكتوبة هي التي تحكم نشاط الفرد            |
| <b>القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها:</b>                  |   |
| 1  | ناصحة وميسرة - مسهلة ومتفهمة - وأبوية   |
| 2  | مبادرة إبداعية وتتحدى بروح المخاطرة   |
| 3  | تنافسية وتدير الصعاب وتركيزها على السوق وتحقيق النتائج والأهداف المرجوة                   |
| 4  | تركز على التنسيق والتنظيم وتتميز بكونها ذات خبرة وأقدمية                                  |
| <b>إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في مؤسستي يمتاز ب :</b> |   |
| 1  | العمل الجماعي بروح الفريق واتفاق الآراء ومشاركة العمال                                    |
| 2  | بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز   |
| 3  | الانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف  |
| 4  | الأمن الوظيفي بأقدمية المنصب، الالتزام، الاستقرار في العلاقات الانسانية                   |
| <b>التماسك المنظمي (OG): ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو</b>               |   |
| 1  | الولاء والثقة المتبادلة والالتزام المتنامي نحو المؤسسة                                    |
| 2  | الالتزام بالابتكار والتطوير والتأكيد على كون المؤسسة في الريادة                           |
| 3  | التأكيد على الانجاز وتحقيق الأهداف  |
| 4  | القواعد والسياسات الرسمية ومدى المحافظة عليها   |
| <b>التركيز الاستراتيجي (SE) : تأكد مؤسستي على:</b>                                 |   |
| 1  | تطوير المورد البشري والثقة العالية فيهم وضمان مشاركتهم المستمرة                           |
| 2  | الحصول على الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والبحث عن الفرص القيمة |
| 3  | التنافسية والانجاز وتوسيع الحصة السوقية والهيمنة على السوق                                |
| 4  | الديمومة والاستقرار والكفاءة، الرقابة، المتابعة وسلاسة- سهولة أداء- العمليات.             |
| <b>معيار النجاح (CS): تعرف مؤسستي النجاح على أساس:</b>                             |   |



|   |  |
|---|--|
| 1 | تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية    |
| 2 | امتلاك المنتجات الأحدث والمتميزة فهي صاحبة منتجات قائدة ومبدعة |
| 3 | اختراق السوق والحصة السوقية وتجاوز المنافسة وقيادة السوق       |
| 4 | الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج، احترام الأجال، تطبيق القوانين،  |

**Source:** Cameron and Quinn: Diagnosing and Changing Organizational Culture: op-cit, p: 26-28

## 2.1 أبعاد الثقافة التنظيمية :

عند قياس الثقافة التنظيمية، من المهم التذكير بأن الثقافة التنظيمية هي مصدر ومفهوم غير ملموس، يتضح فقط من خلال المظاهر العلنية، وحسب Hofstede فإن دراسة أبعاد الثقافة هي خيار مفضل ومستحب في قياس الثقافة بالرغم من أن أنواع الثقافة تكمل الأبعاد.

وتعتبر دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية من أكثر الدراسات واقعية في تقييم الثقافة، لأن قيم الأفراد الغير ملموسة والمرئية تتعكس في سلوكياتهم.

بما أن نوع الثقافة يحدد نوع القيم السائدة فيها، فبالطبع تغطي أغلبية القيم التي تبحث عليها الاستبيانات من النوع Profil، من خلال ما تم دراسته في الفصل النظري المتعلق بطرق قياس الثقافة التنظيمية والأدوات المستعملة في ذلك، فمثلا عند مطابقة القيم السائدة في أنواع الثقافة التنظيمية مع طريقة OCP نجد ثقافة السوق تغطي بعد التوجه نحو التنافسية، ثقافة المجموع تغطي بعد التركيز على العمال والاستقرار، الثقافة الهرمية تغطي بعد التركيز على الأداء، ثقافة الإبداع تغطي بعد الإبداع.

أضاف الطالب الأبعاد التالية: (القابلية للتغيير، الرؤية المستقبلية، القيم الإسلامية) الغير واضحة في نموذج (OCAI) باستعمال (DOCS) في تحديد بعد التغيير والرؤية المستقبلية. إضافة إلى محاولة في تحديد بعد خاص بالقيم الإسلامية لدراسة تأثير العادات والتقاليد والتربية الإسلامية في نشاطات المؤسسات الجزائرية، والجدول التالي يوضح كيفية تصميم عبارات محور أبعاد الثقافة التنظيمية لقياس وتقييم الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.

## جدول رقم 11: عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية (الاضافية)

| المصدر            | العبرة   | البعد             |
|-------------------|--|-------------------|
| DOCS              | المؤسسة تستعمل طرق جديدة ومتطورة لأداء العمل   | القابلية للتغيير  |
| DOCS              | التغيير في المؤسسة غالبا يقابله مقاومة من العمال   |                   |
| DOCS              | تتعاون مختلف الأقسام والوظائف لإنجاح التغيير   |                   |
| DOCS              | للمؤسسة هدف طويل واستراتيجية واضحة   | الرؤية المستقبلية |
| DOCS              | العمال يعرفون ما يجب القيام به لتحقيق النجاح على المدى البعيد  |                   |
| DOCS              | يتقاسم العمال رؤية مشتركة - كيف ستكون مؤسستنا في المستقبل  |                   |
| الباحث            | القيم الإسلامية مثل الصدق، التعاون، الأمانة، الإخلاص، إتقان العمل، الالتزام هي التي تحكم طريقة العمل في المؤسسة  | القيم الإسلامية   |
| الباحث من<br>DOCS | للمؤسسة أسلوب خاص في الإدارة ومجموعة خاصة من الممارسات التيسيرية مستمدة من الثقافة الإسلامية، والعادات والتقاليد |                   |
| الباحث            | إهمال قيم الإسلامية والعادات والتقاليد يوقع المؤسسة في مشاكل   |                   |

المصدر : من إعداد الطالب

## 2. قسم المسؤولية الاجتماعية:

مفهوم المسؤولية الاجتماعية CSR تطور بفضل اسهامات العديد من الباحثين ومن أهم Carroll (1979) الذي اقترح أربعة أبعاد لـ CSR والتي لقيت إجماعا كبيرا والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الخيرية ( الإنسانية philanthropic ) والأخلاقية. حسب (Yanni Yu, Yongrok Choi 2014)<sup>1</sup> بعض الدراسات وجدت أن المسؤولية الاقتصادية والقانونية تمثلان القاعدة الأساسية لـ CSR ويجب أن تركز أكثر على جانب الممارسات الخارجية لـ CSR مثل حماية البيئة (Clarkson, 1995; Freeman, 1984)، وعلاقتها مع أصحاب المصالح (David, Kline, & Dai, 2005 Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006.)

<sup>1</sup>: Yanni Yu, Yongrok Choi: Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies, The Social Science Journal , 2014 p: 3

في هذه الدراسة الميدانية نناقش 4 أبعاد السابقة لـ CSR حسب Carroll مع إضافة بعد المسؤولية البيئية باعتبارها محورا مستقلا يبين ممارسات المؤسسات في مجال حماية البيئة .  
تم تطوير نموذج القياس اعتماداً على دراسات سابقة عديدة لتحديد العبارات الأساسية التي يمكنها قياس وصدق مدى تجسيد المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يتضح في الجدول الموالي:

### جدول رقم 12: العبارات الخاصة بقسم المسؤولية الاجتماعية

| المصدر  | العبارات   | البعد                |
|---|--|----------------------|
| Lee&al(2012)<br>fu& al (2014)<br>MaraManente& al<br>(2012)<br>Patricia & al(2013)<br>الطالب                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الأرباح</li> <li>- تحاول المؤسسة باستمرار تطوير منتجاتها وتحسين مستوى رضا زبائنها</li> <li>- تضع المؤسسة خطط طويلة المدى لضمان النجاح</li> <li>- تقييم الأداء ومعيار الحكم على النجاح هي اساسا المؤشرات المالية: الربحية، معدل عائد، المبيعات ... الخ</li> </ul> | المسؤولية الاقتصادية |
| Lee&al(2012)<br>Denni& al (2014)<br>Filipe Almeida<br>&Filipe Sobral(2010<br>Yuanqiong He& Kin<br>Keung Lai(2012) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات ولا تتخطاها حتى ولو كان ذلك يساهم في زيادة الأرباح</li> <li>- المنتجات مطابقة للمواصفات والشروط القانونية</li> <li>- المؤسسة ملتزمة بالتزاماتها التعاقدية</li> <li>- تقدم للعمال والمسيرين معلومات حول التعديلات والتطورات القانونية والتشريعية</li> </ul>   | المسؤولية القانونية  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Lee&amp;al(2012)<br/>Patricia &amp; al(2013)<br/>Filipe Almeida<br/>&amp;Filipe Sobral(2010)<br/>Yuanqiong He&amp; Kin<br/>Keung Lai(2012)</p>  | <p>- يوجد في المؤسسة دليل أخلاقي يشجع القيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل ولو على حساب الأرباح</p> <p>- إجراءات تسمح وتشجع بالتبليغ عن سوء التصرف كالسرقة، تحرش جنسي...<br/>- تزود الزبائن بالمعلومات الصحيحة والضرورية حول المنتج</p> <p>- عدم التمييز بين العمال على أساس الجنس، المنطقة ... في المعاملة والترقية</p> <p>- هناك سياسة توظيف وتوفير فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة</p>  | <p><b>المسؤولية الأخلاقية</b></p>                 |
| <p>- Denni&amp; al (2014)<br/>- Lee&amp; al(2012)<br/>- Patricia &amp; al(2013)<br/>- MaraManente&amp; al (2012)<br/><br/>- Al-Dmour&amp; A. Abu-ELSamen (2012)<br/><br/>-Miao Z&amp; al ( 2012)<br/><br/>الطالب</p>   | <p>- تساهم في حل المشاكل الاجتماعية ومساعدة الفقراء والمحتاجين</p> <p>- توفر المؤسسة مناخ عمل صحي وفرص لتكوين وتطوير العمال، وفرص للترقية</p> <p>- توفر خدمات اجتماعية لعمالها ( الاطعام، النقل، رعاية أطفال العمال...الخ)</p> <p>- للمؤسسة علاقات مع جمعيات بتمويل والمساهمة في نشاطات وبرامج اجتماعية، ثقافية، رياضية، تعليمية ..الخ</p> <p>- تشجيع وتنظيم العمل التطوعي لعمالها للأعمال الإنسانية وخاصة في الأزمات</p> <p>- تساهم المؤسسة في تحسين أوضاع السكان والمجتمع المحلي</p> | <p><b>المسؤولية الخيرية</b><br/>- الإنسانية -</p> |
| <p>Dolores &amp;Sanchez-Hernandez (2014)<br/>-Yuanqiong He&amp; Kin Keung Lai(2012)<br/>- Patricia &amp; al(2013)<br/>-MaraManente&amp; al (2012)<br/><br/>- Al-Dmour&amp; A. Abu ELSamen(2012)<br/>- Castka P &amp; Prajogo D (2013)<br/>Miao Z&amp; al ( 2012)</p> | <p>- لمؤسسة إجراءات تقليل استهلاك الطاقة والحفاظ على الموارد الطبيعية</p> <p>- لمؤسسة إجراءات تقلل من الآثار السلبية على البيئة وتستعمل الآلات والتكنولوجيا الصديقة للبيئة -النظيفة- وإعادة التدوير recycle، معالجة النفايات،...الخ</p> <p>- المساهمة في التظاهرات البيئية مثل حملات غرس الأشجار، التنظيف، توعية بيئية</p> <p>- للمؤسسة معايير تقييم بيئية وشهادة ISO 14001 وجوائز خاصة بالبيئة</p>  | <p><b>المسؤولية البيئية:</b></p>                  |

|        |  |  |
|--------|--|--|
| الطالب |  |  |
|--------|--|--|

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المراجع السابقة

للإجابة على عبارات الاستبيان اعتمد الطالب على مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم 13: مقياس ليكرت الخماسي

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

المصدر: من اعداد الطالب

كما اعتمدت الدراسة على اجراء بعض المقابلات لمعرفة بدقة درجة وعي وادراك المسيرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوضيح لخصائص ثقافة المؤسسات.

### المطلب الثاني : الشروط الإحصائية

للقيام بدراسة إحصائية يجب أولا التأكد من التحقق من توفر شروط وفروض إجراء هذه الاختبارات الإحصائية ( خاصة الانحدار الخطي المتعدد ) للوصول الى نتائج ذات مصداقية عالية. يمكن تلخيصها في

### الجدول الموالي: جدول رقم 14: الشروط الإحصائية

| القيم الحرجة                             | الأداة الإحصائية  | لماذا؟   | تحليل   |
|--|---|--|---|
| Value > 0.60                             | Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)<br>عدد المتغيرات (p)<br>n > 4 * p (المستقلة)                   | حجم العينة كافي لا إجراء الاختبارات              | حجم العينة  |
| Value < 3.0<br>D2/df < 3, or<br>p < 0.05 | - Stan Score (z-score)<br><br>- Mahalanobis D2  | لتحديد القيم والحالات المتطرفة                   | القيود الشاذة والمتطرفة<br><b>Outliers</b><br>Extreme |
| P > 0.05<br> S  < 3,  K  < 10            | - Kolmogorov-Smirnov -<br>Shapiro-Wilk (K-S) test,<br>- Q-Q plot<br>- الالتواء والتفرطح | لضمان ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي           | التوزيع الطبيعي                                       |
| P > 0.05                                 | Levene's test   |  | التجانس<br><b>Homoscedasticity</b>                    |
| R < 0.8<br>VIF < 10<br>Tolerance > 0.1   | معامل الارتباط<br>VIF and Tolerance effect<br>باستعمال الانحدار الخطي                   | العلاقة بين المتغيرات المستقلة يجب ان تكون ضعيفة | الازدواج الخطي<br><b>Multicollinearity</b>            |

| الثبات والمصدقية                     | صلاحية الاستبيان للدراسة   | Cronbach's $\alpha$<br>التجزئة النصفية                         | Value>0.6<br>Value>0.6   |
|--------------------------------------|--|--|--|
| العلاقة الخطية،                      | علاقة خطية بين متغير تابع واي متغير مستقل عند تثبيت المتغيرات الاخرى | شكل انتشار البواقي المعيارية والقيم المنتبأ بها للمتغير التابع | 95% من البيانات بين (-2، 2) وعدم وجود علاقة واضحة في الشكل البياني |
| تجانس تباين البواقي Homoscedasticity | التباين متساوي لكل القيم المقدره                                     | شكل انتشار البواقي المعيارية والقيم المنتبأ بها للمتغير التابع | 95% من البيانات بين (-2، 2)  |
| استقلالية الاخطاء العشوائية          | ضروري لاختبار معاملات الانحدار                                       | Durbin – Watson test   | القيمة بين (0-4)   |
| التوزيع الاعتدالي للبواقي            | ضروري لاختبار معاملات الانحدار                                       | Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual            |  |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المراجع متعددة<sup>1</sup>.

وتتمثل الشروط الاحصائية في :

### 1. عينة الدراسة:

حجم العينة وكيفية اختيارها:

#### 1.1 مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية، يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح بشقيها العمومية والخاصة، الناشطة في إقليم ولاية باتنة.

#### 1.1 طريقة اختيار العينة:

<sup>1</sup> : انظر كل من:

- ايهاب عبد السلام: تحليل البرنامج الاحصائي SPSS، دار الصادق الثقافية، عمان، الاردن، 2013
- جودة محفوظ: التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، الاردن، 2008
- شيرلين كوكيس، ليندل ستيد: حزمة البرامج الاحصائية spss بدون عناء، ترجمة: فؤاد عبد الله العواد، احمد حسن يوسف، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
- عزت عبد الحميد: الاحصاء النفسي والتربوي، تطبيقات باستخدام برنامج SPSS دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011
- محمود مهدي البياتي: تحليل البيانات الاحصائية باستخدام SPSS، معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج، الحامد، عمان، 2005،

تم اختيار العينة كمزيج بين عينة عشوائية بالنسبة لبعض القطاعات لتوفر إمكانية ذلك (العينات الاحتمالية) كالقطاع السياحي، القطاع الصحي، مؤسسات الهندسة المعمارية، مؤسسات الأشغال العمومية والبناء، فيما تعذر في استعمال أسلوب العينة الاحتمالية (العشوائية) في القطاعات الأخرى مما أدى إلى استعمال العينات الغير احتمالية المتمثلة في العينة القصدية.

### 3.1 المجيبين من العينة:

يوجه الاستبيان إلى مدير المؤسسة أو أحد إطارات المؤسسة الشاغل لمنصب: نائب مدير، مدير قسم، رئيس مصلحة

### 4.1 حجم العينة

التساؤل الذي يطرح هنا هو عن الحجم المناسب للعينة، وهل العينات ذات الحجم الكبير هي الأنسب أم هناك ضوابط تتحكم في حجم العينة حسب تحديد حجم العينة يجب مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

- مجال الثقة المعتمد للبحث، غالباً ما يعتمد مجال الثقة 95%.
- هامش الخطأ المسموح به
- أنواع التحليلات والاختبارات الإحصائية المستعملة - التي تحدد الحد الأدنى لعدد البيانات الواجب توفرها في كل خلية .
- حجم المجتمع الكلي الذي سحبت من العينة
- أغلب الدراسات الخاصة بالعلوم الإنسانية والإدارية تعتمد مجال الثقة 95%. وهامش الخطأ المسموح به - مستوى الدلالة 5 %، حسب Saunders فإن حجم العينة المقدر بـ 384 مؤسسة هو حجم مناسب من مجتمع يفوق عدد مفرداته 1000000 مفردة بمستوى دلالة 5 % .

مع الملاحظة بأن حجم العينة يتلاءم مع توصية (Hair, et al 1995) الخاصة باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) في اختبار التحليل العاملي التوكيدي (CFA) الذي يشير بأن حجم العينة يجب أن لا يقل عن 100 فرد وأن تكون أكبر من حاصل ضرب عدد فقرات مقياس البحث في 5 (أي  $5 \times 55 = 275$ )، وشروط الانحدار المتعدد ( 4 أضعاف عدد المتغيرات المستقلة) ( $4 \times 7 = 28$  حالة)

تبقى دائماً العينات ذات الحجم الكبير على الأرجح الأكثر تمثيلاً للمجتمع الكلي الذي سحبت منه العينة وبالتالي سيتم توسيع العينة إلى حدود 480 مؤسسة.

### 2. القيم الشاذة والمتطرفة :

تلك القيم ذات خصائص مخالفة عن بقية القيم، مما يعظم إمكانية تشوه البيانات، وهذه الحالات لها تأثير قوي على معادلة الانحدار، لذا يجب حذفها أو تعديلها لتقليل تأثيرها.

<sup>1</sup>:Saunders & al: Research methods for business students fifth edition , 2009 p: 218

ولكشف هذه القيم نستعمل مسافة Mahalanobis بمقارنتها مع قيمة كاي مربع مع درجات حرية مساوية لعدد المتغيرات التابعة باستخدام مستوى دلالة 0.001<sup>1</sup>. اضافة الى استعمال كون القيمة المعيارية  $Z < 3$ .  
3. اختبار الطبيعية:

يعتبر شرط الطبيعية (إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي) من أهم شروط الاختبارات المعلمية، وهناك عدة طرق لتحقق من ذلك من أهمها اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk، واختبار الالتواء والتفرطح وهذا ما يوضحه الجدول الموالي  
جدول رقم 15: اختبار طبيعية البيانات

| Kurtosis          |         | Skewness          |        | Shapiro-Wilk |             |        | Kolmogorov-Smirnov |             |        |                                |
|-------------------|---------|-------------------|--------|--------------|-------------|--------|--------------------|-------------|--------|--------------------------------|
| الانحراف المعياري | القيمة  | الانحراف المعياري | القيمة | المعنوية Sig | درجة الحرية | القيمة | المعنوية Sig       | درجة الحرية | القيمة |                                |
|                   |         |                   |        |              |             |        |                    |             |        | <b>أنواع الثقافة التنظيمية</b> |
| 0.235             | 1.78    | 0.118             | 1.57-  | 0.00         | 434         | 0.87   | 0.00               | 434         | 0.35   | ثقافة المجموعة                 |
| 0.235             | 1.13-   | 0.118             | 0.76-  | 0.00         | 434         | 0.89   | 0.00               | 434         | 0.36   | الثقافة المبدعة                |
| 0.235             | 1.091-  | 0.118             | 0.48   | 0.00         | 434         | 0.85   | 0.00               | 434         | 0.15   | الثقافة الهرمية                |
| 0.235             | 1.264-  | 0.118             | 0.20   | 0.00         | 434         | 0.89   | 0.00               | 434         | 0.29   | ثقافة السوق                    |
|                   |         |                   |        |              |             |        |                    |             |        | <b>أبعاد الثقافة التنظيمية</b> |
| 0.235             | 0.63-   | 0.118             | 0.08   | 0.00         | 434         | 0.87   | 0.00               | 434         | 0.23   | التغيير                        |
| 0.233             | 1.77    | 0.117             | -0.55- | 0.00         | 434         | 0.89   | 0.00               | 434         | 0.25   | المهمة                         |
| 0.233             | 0.711-  | 0.117             | 0.29   | 0.00         | 434         | 0.83   | 0.00               | 434         | 0.23   | القيم الإسلامية                |
|                   |         |                   |        |              |             |        |                    |             |        | <b>المسؤولية الاجتماعية</b>    |
| 0.233             | 0.597   | .117              | -1.05  | 0.00         | 434         | 0.98   | 0.00               | 434         | 0.12   | المسؤولية الاقتصادية           |
| 0.233             | -1.221- | .117              | 0.43-  | 0.00         | 434         | 0.924  | 0.00               | 434         | 0.15   | المسؤولية القانونية            |
| 0.233             | 0.345-  | .117              | 0.01-  | 0.00         | 434         | 0.84   | 0.00               | 434         | 0.12   | المسؤولية الأخلاقية            |
| 0.233             | 2.246   | .117              | 1.31   | 0.00         | 434         | 0.80   | 0.00               | 434         | 0.18   | المسؤولية الخيرية              |

<sup>1</sup> : شيرايدن كوكيس، ليندل ستيد: مرجع سابق، ص: 300



|       |       |      |      |      |     |      |      |     |      |                   |
|-------|-------|------|------|------|-----|------|------|-----|------|-------------------|
| 0.233 | 2.249 | .117 | 1.53 | 0.00 | 434 | 0.81 | 0.00 | 434 | 0.18 | المسؤولية البيئية |
|-------|-------|------|------|------|-----|------|------|-----|------|-------------------|

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

رغم أن كل قيم الاختبارات الخاصة باختبار K-S، واختبار Shapiro-Wilk هي دالة (sig) أصغر من 0.05) فهذا لا يدل على عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وهذا بسبب كبر حجم العينة، لهذا فالكثير من الإحصائيين (Hair، Field) لا يعتدون بهاذين الاختبار في التأكد من شرط طبيعية البيانات. نلجأ إلى حساب معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لاختبار الطبيعية (اعتدالية التوزيع). إن القيمة المتلى لمعامل الالتواء والتفرطح هي (0)، تعتبر القيمة المطلقة لمعامل الالتواء (S) أصغر من 3 والقيمة المطلقة لمعامل التفرطح (K) أصغر من 10 كافية للدلالة بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

نلاحظ من الجدول السابق أن البيانات على مستوى المحاور (Multivariate) تتبع التوزيع الطبيعي لكون كل قيم  $|S| < 3$ ، فهي محصورة بين: (0.01 - 1.53) وقيم  $|K| < 10$  فهي محصورة بين: (0.35 - 2.42). وللتأكد أكثر من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نستعمل الرسم البياني Normal Q-Q Plot الذي يتيحه برنامج SPSS، الموجود في الملحق رقم: 03 حيث كلما كانت النقط قريبة من أفضل خط تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4. الازدواج الخطي:

يتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين VIF (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين القيمة 10 ( $VIF < 10$ ) وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance 0.1 >، كانت النتائج كما في الجدول الموالي

#### جدول رقم 16: معامل تضخم التباين VIF وواختبار التباين المسموح

| المتغير المستقل | VIF   | Tolerance |
|-----------------|-------|-----------|
| أنواع الثقافة   |       |           |
| ثقافة المجموعة  | 1.513 | 0.661     |
| الثقافة المبدعة | 1.447 | 0.661     |
| الثقافة الهرمية | 2.35  | 0.447     |
| ثقافة السوق     | 1.869 | 0.535     |
| القيم           |       |           |
| التغيير         | 2.181 | 0.458     |

|                 |      |       |
|-----------------|------|-------|
| المهمة والرؤية  | 4.45 | 0.22  |
| القيم الإسلامية | 4.61 | 0.217 |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين VIF لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن ( 10 ) وتتراوح بين ( 1.447 - 5.80 )، وأن قيم اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من 0.1، حيث سجلت أصغر قيمة 0.217. مما يدل على عدم تواجد ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وبالتالي لا تتواجد إشكالية الازدواج الخطي (Multicollinearity).

## 5. ثبات وصدق الاستبيان

أي التأكيد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت لقياسه، وللتحقق من صدق الاستبيان اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى وكما يأتي:

### 1.5 الصدق الظاهري

بعد تصميم الاستبيان على وفق ما ذكر سابقاً من الاعتماد على دراسات سابقة تم عرضه على مجموعة من الخبراء المحكمين (3) من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة. لتوضيح عبارات الاستبيان التي قد يتطلب توضيحها للوصول إلى فهم المراد من العبارات.

### 2.5 صدق المحتوى

يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من أجله أي الكشف عن انتماء الفقرات إلى المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال الاعتماد على مقاييس معروفة ومعتمدة بالتحليلي العاملي الاستكشافي في البحث الأصلي.

### 3.5 ثبات الاستبيان

وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، إضافة إلى تناسق الاستبيان. وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا نستعمل معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach لكشف كون العبارات في المقياس تقيس نفس الظاهرة.

### الجدول رقم 17: معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach

| المحور               | عدد العبارات | معامل<br>Alpha Cronbach |
|----------------------|--------------|-------------------------|
| ثقافة المجموعة       | 06           | 0.63                    |
| الثقافة المبدعة      | 06           | 0.85                    |
| الثقافة الهرمية      | 06           | 0.80                    |
| ثقافة السوق          | 06           | 0.70                    |
| التغيير              | 03           | 0.64                    |
| المهمة               | 03           | 0.83                    |
| القيم الإسلامية      | 03           | 0.69                    |
| المسؤولية الاقتصادية | 04           | 0.77                    |
| المسؤولية القانونية  | 04           | 0.82                    |
| المسؤولية الأخلاقية  | 05           | 0.66                    |
| المسؤولية الخيرية    | 05           | 0.68                    |
| المسؤولية البيئية    | 05           | 0.61                    |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق قيمة معامل Alpha Cronbach لمحاور الاستبيان والتي كانت أكبر من 0.6 وهي القيمة الأكثر استعمالاً في ميدان العلوم الإنسانية والإدارية، في محور المسؤولية الخيرية كان المعامل يساوي 0.52 ويحذف العبارة الأخيرة أصبح 0.68، محور المسؤولية البيئية بعد حذف العبارة الثالثة، أصبح يساوي 0.61. قيمة معامل Cronbach Alpha لكل المحاور تبين تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### 6. العلاقة الخطية:

توضح العلاقة بين كل متغير مستقل وتابع، باستخدام شكل الانتشار بين البواقي المعيارية والمتغير التابع، ويلاحظ من شكل الانتشار الموجود في الملحق: 04 أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، وأن 95% من البواقي تقع داخل المدى  $[-2.2, 2.2]$ ، مما يشير إلى تحقق شروط العلاقة الخطية.

#### 7. اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية:

هذا الاختبار مهم لشرعية التحليل الانحدار الخطي، لاختبار استقلالية الأخطاء العشوائية الناتجة عن تقديرات معادلة خط الانحدار، ويعتمد على اختبار Durbin - Watson وقيمة هذا الاختبار تتراوح بين 0 -

4)، وتكون أفضل قيمة للاختبار هي القيمة الوسطية (2) أو قريب منها، وفي هذه الحالة تكون الأخطاء للملاحظات المتتالية مستقلة عن بعضها البعض، أما إذا كانت قريبة من 0 أو 4 فهي لا تستوفي هذا الشرط<sup>1</sup>.

الجدول رقم 18: اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية

| Durbin-Watson | الانحراف المعياري للتقدير | معامل التحديد | معامل الارتباط |                                   |
|---------------|---------------------------|---------------|----------------|-----------------------------------|
| 0.996         | 0.233                     | 0.62          | 0.792          | نموذج الأول: أنواع الثقافة - CSR  |
| 0.975         | 0.21                      | 0.673         | 0.821          | نموذج الثاني: أبعاد الثقافة - CSR |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة اختبار Durbin-Watson تساوي 0.996 بالنسبة للنموذج الأول من الانحدار الخطي المتعدد، في حين بلغت 0.975 بالنسبة للنموذج الثاني وهي قيم بعيدة عن القيمة 0 والقيمة 4، مما يدل استقلالية الأخطاء العشوائية.

<sup>1</sup>: محمود مهدي البياتي: تحليل البيانات الاحصائية باستخدام SPSS، معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج، الحامد، عمان، 2005، ص:97

### المطلب الثالث: الدراسة الوصفية للعيينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

ينكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الجزائرية من قطاعات مختلفة وبصيغ قانونية متميزة (عمومية، خاصة )، وتكونت عينة الدراسة من 480 مؤسسة تم توجيه الاستبيان لها، استرجع الطالب 452 منها، تم استبعاد 16 لعدم صلاحيتها. قدر حجم عينة النهائي الصالحة للدراسة بـ 436 مؤسسة تنشط في ولاية باتنة في الشرق الجزائري.

والجدول التالي يبيّن توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التصنيفية:

#### الجدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها التصنيفية

| المتغير                 | المستوى        | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|----------------|---------|----------------|
| طبيعة المؤسسة           | عمومية         | 127     | 29.1           |
|                         | خاصة           | 309     | 70.9           |
| حجم المؤسسة             | مصغرة          | 174     | 39.9           |
|                         | صغيرة          | 113     | 25.9           |
|                         | متوسطة         | 123     | 28.2           |
|                         | كبيرة          | 26      | 06.0           |
| الأقدمية                | أقل من 5 سنوات | 170     | 49.31          |
|                         | 5 إلى 10 سنوات | 146     | 22.7           |
|                         | 10 إلى 15 سنة  | 67      | 15.4           |
|                         | أكثر من 15     | 53      | 49.8           |
| جنس المسير - المالك -   | ذكر            | 377     | 86.5           |
|                         | أنثى           | 59      | 13.5           |
| المستوى التعليمي للمسير | ثانوي فأقل     | 152     | 34.9           |
|                         | جامعي          | 256     | 58.7           |
|                         | دراسات عليا    | 28      | 6.4            |

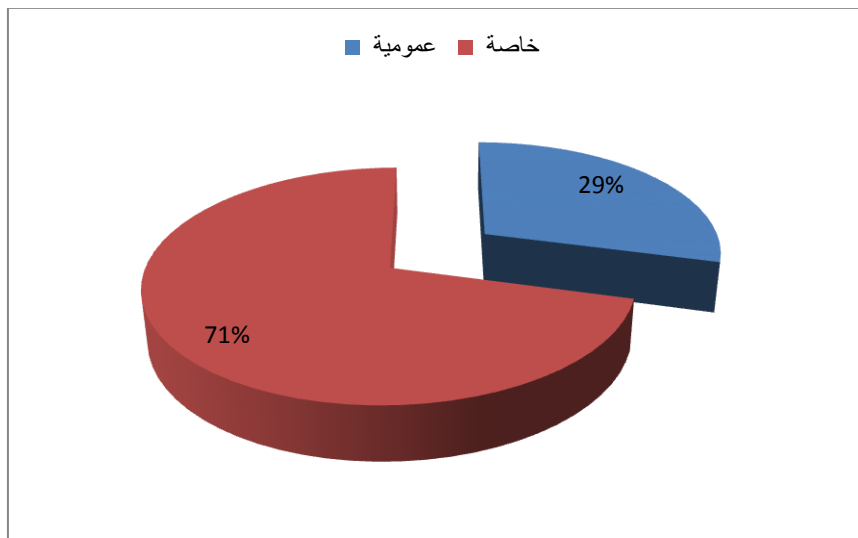
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

وفيما يلي توضيح للمتغيرات السابقة

#### 1. حسب طبيعة المؤسسة

غالبية مؤسسات العينة من القطاع الخاص بنسبة 71% تقريبا ما يعادل 309 مؤسسة من قطاعات مختلفة، مقابل 30 % فقط من المؤسسات العمومية مركزة أصلا في القطاع المالي ( بنوك، شركات تأمين) وبعض المؤسسات الإنتاجية، وهذا بالطبع انعكاس لسياسة الدولة في تشجيع امتلاك الافراد لعوامل الإنتاج وإنشاء المؤسسات، وتراجع المؤسسات العمومية من ساحة المؤسسات الإنتاجية الاقتصادية خاصة بعد قانون الخصخصة.

**الشكل رقم 09: توزيع مفردات عينة الدراسة على اساس ملكيتها**



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

## 2. حسب حجم المؤسسة:

لتحديد حجم المؤسسة تم الاعتماد على معيارين أساسيين:

- حجم العمال وفق التقسيم التالي

أقل من 10 عمال: مؤسسة مصغرة

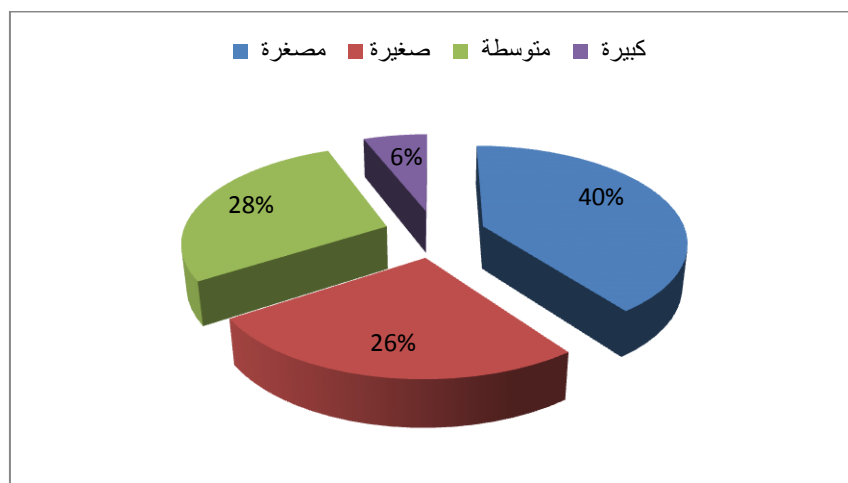
10 الى 49 عامل: مؤسسة صغيرة

من 50 الى 250 عامل متوسطة

أكثر من 250 عامل: مؤسسة كبيرة

يوضح الشكل السابق توزيع المؤسسات في عينة الدراسة حسب حجمها، تمثل للمؤسسات الصغيرة والمصغرة مجتمعة أكثر من 64 % حجم العينة، فيما سجلت المؤسسات المتوسطة نسبة تقدر بـ 28.21 % ما يعادل 123 مؤسسة، فيما كانت المؤسسات الكبيرة هي الأقل مشاركة في العينة بـ 26 مؤسسة.

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة على اساس حجم المؤسسات

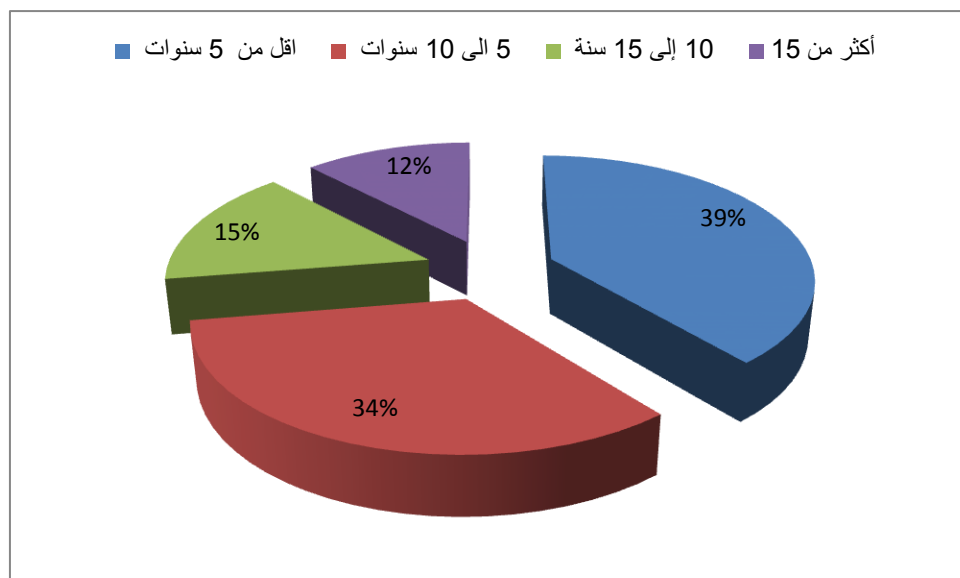


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

### 3. حسب الأقدمية :

وضع الباحث مقياس طول الفئة 5 سنوات لتحديد عمر وسنوات خبرة المؤسسة، ويوضح الشكل أن 39% تقريباً هي مؤسسات حديثة (لها أقل من 5 سنوات) و 34% مؤسسات عمرها بين 5-10 سنوات، ويرجع ذلك لسياسات الدولة في مجال تشجيع الاستثمار وإنشاء المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، فيما سجلت المؤسسات العريقة أكثر من 15 سنة ما نسبته 12%

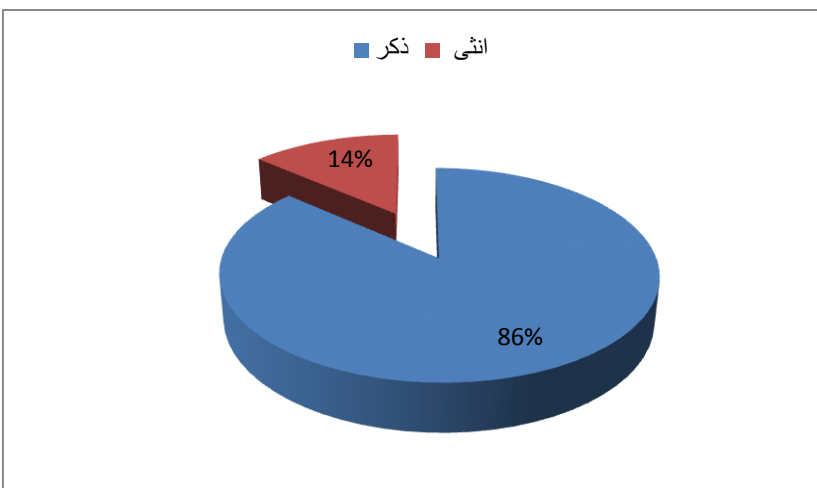
الشكل رقم 11 : توزيع عينة الدراسة على أساس أقدمية المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

4. توزيع مفردات العينة حسب الجنس:  
يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 12: توزيع عينة الدراسة على أساس جنس المستقيين



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

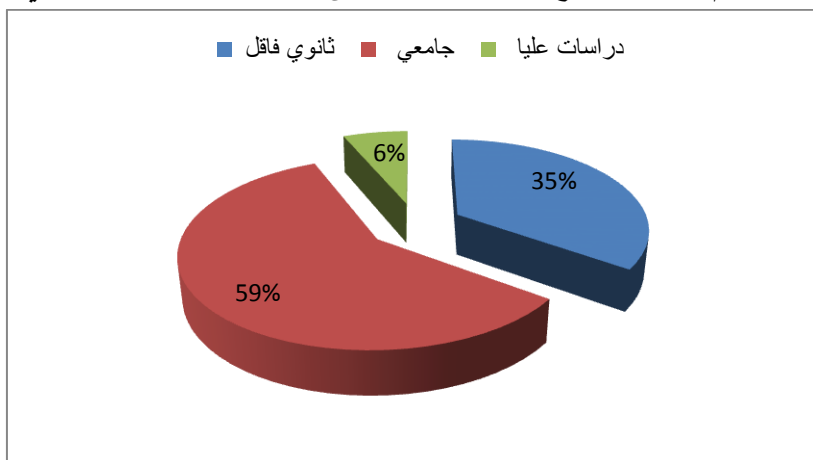
يبين الشكل البياني أن غالبية المجيبين ذكور بنسبة تقارب الـ 86.5 %، ما يعادل 377 رجل، مقابل 13.5 % أنثى ما يعادل 59 امرأة.  
5. حسب المستوى التعليمي:



يوضح الشكل الموالي المستوى التعليمي للمجيبين على الاستبيان من الإطارات الشاغلين لمنصب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، أو صاحب المؤسسة.

ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم 13: توزيع عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي**



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

غالبية مفردات العينة ذات مستوى جامعي (حامل شهادة ليسانس، شهادة الدراسات التطبيقية) بنسبة 59 %، مقابل حوالي 35 % ثانوي فأقل ما يقارب 152 عامل، مقابل 28 عامل من حاملي دراسات ما بعد التدرج (مهندس، ماستر، ماجستير) بنسبة 6.5 %.

### المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية

من خلال نموذج البحث OCAI المخصص لتحديد نوع الثقافة السائدة، وبالاعتماد على إجابات عينة

البحث على الاستبيان تبين ما يلي:

**المطلب الأول : ثقافة المجموعة - القبيلة -**

تمتاز ثقافة المجموعة بالتماسك والمشاركة، العمل بروح الفريق والإحساس بالجو العائلي في العمل، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويعاملهم معاملة أبوية تتطوي على النصح والتسهيل وحسن المعاملة، وتمتاز العلاقات الإنسانية بالإخلاص، الولاء والتماسك. يوضح الجدول التالي اعتماداً على إجابات المبحوثين خصائص ثقافة المجموعة ودرجة تبنيها في المؤسسات الجزائرية

## جدول رقم 20 : خصائص ثقافة المجموعة

| ثقافة المجموعة   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التباين |
|--|---------------|---------------|--------------|
| تتميز مؤسستي بكونها:<br>تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل، وتوفر جو عائلي للعمال ( بمثابة عائلة كبيرة )           | 4.33          | 1.08          | مرتفع جدا    |
| القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها :<br>ناصحة وميسرة - مسهلة ومتفهمة - وأبوية                                   | 4.57          | 0.80          | مرتفع جدا    |
| النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب:<br>العمل الجماعي بروح الفريق واتفاق الآراء ومشاركة العمال                    | 3.76          | 1.36          | مرتفع        |
| ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو:<br>الولاء والثقة المتبادلة والالتزام المتنامي نحو المؤسسة             | 4.27          | 1.11          | مرتفع جدا    |
| التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد:<br>تطوير المورد البشري والثقة العالية فيهم وضمان مشاركتهم المستمرة | 3.36          | 0.96          | متوسط        |
| معياري النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس:<br>تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية     | 3.39          | 1.02          | متوسط        |
| ثقافة المجموعة   | 3.95          | 0.64          | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم:20، إرتفاع في توجه المؤسسات الجزائرية نحو تبني ثقافة المجموعة، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ 3.95 بانحراف معياري قدره 0.64، وهذا راجع لكون أغلبية المؤسسات في العينة هي مؤسسات صغيرة والمتوسطة، باعتبار معظمها مؤسسات عائلية والتوظيف عائلي مما يجعل المؤسسة تعتبر توسعاً للعائلة. حيث سجلت العبارة الخاصة بنوع القيادة الإدارية في المؤسسة باعتبارها ناصحة وميسرة - مسهلة ومتفهمة - وأبوية المعاملة أعلى وسط حسابي 4.57 وانحراف معياري قدره 0.80، وعبارة تتميز مؤسستي بكونها تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل، وتوفر جو عائلي للعمال ( بمثابة عائلة كبيرة ) بمعدل 4.33 وانحراف معياري 1.08، وسجلت عبارة ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو الولاء، الثقة المتبادلة والالتزام المتنامي نحو المؤسسة متوسطا حسابيا مرتفعا بلغ 4.27، في حين سجل التوجه المتوسط لعبارة التركيز الاستراتيجي لمؤسستي على تطوير المورد البشري والثقة العالية فيهم وضمان مشاركتهم المستمرة بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 0.96، وهذا يدل نقص الاهتمام بتكوين خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حتى في المؤسسات الكبيرة بسبب سياسة التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل فمن خلال مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية بشركة إسمنت عين التوتة، أوضح أن المؤسسة

---

تعاين إشكالية كبيرة في التعامل مع العمال الموظفين بهذه الطريقة في جانب برامج التكوين بسبب إمكانية مغادرتهم للمؤسسة في أي لحظة إذا توفر لهم أول أفضل بديل.

## المطلب الثاني: ثقافة الإبداع

تمتاز ثقافة الإبداع باللامركزية في تسييرها، سرعة التغيير، التكيف والتركيز الكبير على الابتكار والمخاطرة، التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة على امتلاك الموارد الجديدة والابتكار.

يوضح الجدول التالي تفصيل ثقافة الإبداع اعتماداً على إجابات المبحوثين من عينة الدراسة  
جدول رقم 21: خصائص ثقافة الإبداع

| ثقافة الإبداع  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني   |
|--|---------------|---------------|---------------|
| تتميز مؤسستي بكونها:<br>الديناميكية، فالأفراد يأخذون زمام المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة                                       | 3.33          | 1.28          | متوسط         |
| القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها :<br>مبادرة، إبداعية وتتحدى بروح المخاطرة  | 2.88          | 1.61          | متوسط         |
| النمط التسييري في مؤسستي يمتاز بـ:<br>بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز  | 2.20          | 1.29          | منخفض         |
| ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو:<br>الالتزام بالابتكار والتطوير والتأكيد على كون المؤسسة في الريادة                              | 1.93          | 1.15          | منخفض         |
| التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد:<br>الحصول على الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والبحث عن الفرص القيمة | 3.21          | 1.24          | متوسط         |
| معياري النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس:<br>امتلاك المنتجات الأحدث والتميز فهي صاحبة منتجات قائدة ومبدعة                              | 3.48          | 1.41          | مرتفع         |
| <b>ثقافة الإبداع</b>   | <b>2.84</b>   | <b>0.99</b>   | <b>متوسطة</b> |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المتوسطة لثقافة الإبداع مما يدل على ضعف تواجد هذه الثقافة في المؤسسات الجزائرية بتسجيلها معدل 2.84 بانحراف معياري قدره 0.99 وهي أقل من المعدل (03) بالنسبة للمقياس بدرجة تبني مقدره بالمتوسطة.

أكبر معدل رجع لعبارة سعي المؤسسات لامتلاك المنتجات الأحدث والتميزه بمتوسط قدره 3.48 وبانحراف قدره 1.41 وهذا بنسبة كبيرة للمؤسسات الخدمائية كمكاتب الهندسة المدنية والمعمارية، والعيادات الطبية حيث سجلت معدل مرتفع في هذه العبارة بلغ 4.33، في حين كان أقل معدل في الالتزام بالابتكار والتطوير والتأكيد على كون المؤسسة في الريادة ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي بمعدل 1.93

وبانحراف معياري قدره 1.15. مما يدل على الغياب التام لمؤشرات الابداع والتطوير في نظم التحفيز والترقية، وتسجيل عبارة القيادات في المؤسسة تعتبر مبادرة معدل منخفض 2.88 وانحراف معياري 1.61، هذا الانخفاض راجع إلى القيم الشخصية للمسيرين المفضلة للروتين والخوف من تحمل المخاطرة أوفي النظام المركزي للمؤسسات خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية، حيث أوضحت مقابلة مع مدير موارد بشرية في بنك الجزائر (باتت) أن الإطارات لا تتحلى بروح الابتكار والإبداع بسبب المركزية السائدة في المؤسسات العمومية فأغلبها فروع لمؤسسات كبيرة وتدار بطريقة مركزية من العاصمة، فهي التي تقرر المنتجات الجديدة والأنشطة...الخ.

إن انخفاض معدل التوجه نحو ثقافة الإبداع كسلاح للتنافس في المؤسسة الجزائرية خاصة مع اشتداد المنافسة والانفتاح الذي يعرفه السوق الجزائري على المؤسسات والمنتجات الأجنبية، من بين أهم أسباب عدم قدرة التنافسية للمنتوج الجزائري.

### المطلب الثالث: ثقافة السوق

تتمثل التوجهات الرئيسية لثقافة السوق في التركيز على تحقيق الأهداف والتنافس، تعظيم الأرباح، من خلال القدرة على المنافسة والسعي المستمر للحصول على ميزة تنافسية والتفوق في السوق، يوضح الجدول التالي تفصيل ثقافة السوق اعتماداً على إجابات الباحثين من عينة الدراسة

### جدول رقم 22: خصائص ثقافة السوق

| ثقافة السوق  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|--|---------------|---------------|-------------|
| تتميز مؤسستي بكونها:<br>تتوجه نحو للنتائج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل         | 4.41          | 0.54          | مرتفع جدا   |
| القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها :<br>تنافسية وتدير الصعاب وتركيزها على السوق وتحقيق النتائج    | 3.97          | 0.88          | مرتفع       |
| النمط التسييري في مؤسستي يمتاز بـ:<br>انجاز المهام وتحقيق الأهداف وإرضاء الزبون                  | 3.81          | 1.23          | مرتفع       |
| ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو:<br>التأكيد على الانجاز وتحقيق الأهداف                   | 4.06          | 0.92          | مرتفع       |
| التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد:<br>التنافسية وتوسيع الحصة السوقية والهيمنة على السوق | 4.17          | 0.69          | مرتفع       |
| معيار النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس:   | 3.74          | 1.24          | مرتفع       |

|       |      |       |  |
|-------|------|-------|--|
|       |      |       | اختراق السوق والحصة السوقية وتجاوز المنافسة وقيادة السوق |
| مرتفع | 0.61 | 4.028 | ثقافة السوق  |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المرتفعة لثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية بمعدل 4.02 وانحراف معياري مقداره 0.61، من خلال القيم التي تركز على تحقيق الأهداف وضمان موقع في السوق خاصة مع زيادة حدة المنافسة، ويمكن إرجاع نسبة الإرتفاع في هذه الثقافة إلى سياسة الخصوصية والنسبة العالية للمؤسسات الخاصة في العينة بـ 70.80%، في حين أن هذه الثقافة سجلت في المؤسسات العمومية متوسط حسابي أقل حيث بلغ 3.40.

سجلت عبارة تتميز المؤسسة بكونها تتوجه للنتائج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو إنجاز العمل أكبر متوسط حسابي بـ 4.41 وانحراف معياري منخفض قدره 0.54 يدل على عدم تشتت الإجابات وتوجهها نحو هذه القيم، ثم التركيز الاستراتيجي لمؤسستي بالعمل على تأكيد التنافسية وتوسيع الحصة السوقية والهيمنة على السوق بـ 4.17 وانحراف معياري 0.69، في حين سجلت أقل معدل عبارة القيادات في المؤسسة تعتبر تنافسية وتدير الصعاب وتركيزها على السوق وتحقيق النتائج بمتوسط 3.97، وعبارة نمط التسيير في المؤسسة الذي يمتاز بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف وإرضاء الزبون بمتوسط قدره 3.81، وانحراف معياري 1.23، خاصة في المؤسسات العمومية مقابل المؤسسات الخاصة .

## المطلب الرابع : الثقافة الهرمية

تمتاز بالرسمية والمركزية وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها نحو أداء المهام بأكبر كفاءة ممكنة، يوضح الجدول التالي تفصيل الثقافة الهرمية (البيروقراطية) اعتماداً على إجابات المبحوثين من عينة الدراسة.

### جدول رقم 23: خصائص الثقافة الهرمية

| الثقافة الهرمية   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|---|---------------|---------------|-------------|
| تتميز مؤسستي بكونها: الرسمية والرقابة العالية، فالإجراءات الرسمية والمكتوبة هي التي تحكم نشاط الفرد               | 3.76          | 1.10          | مرتفع       |
| القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها : تركز على التنسيق والتنظيم واحترام الاجراءات وذات خبرة واقدمية                 | 3.51          | 1.26          | مرتفع       |
| النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: الأمن الوظيفي بأقدمية المنصب، الالتزام، استقرار في العلاقات                     | 3.02          | 1.49          | متوسط       |
| ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو: القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها                                | 3.92          | 1.09          | مرتفع       |
| التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد: الاستمرارية، الاستقرار الكفاءة، الرقابة، وسلاسة- سهولة أداء- العمليات | 4.20          | 0.56          | مرتفع جدا   |
| معيار النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس: الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج احترام أجال التسليم                      | 4.09          | 0.69          | مرتفع       |
| ثقافة الهرمية   | 3.75          | 0.74          | مرتفع       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول الثقافة الهرمية التي كانت مرتفعة بمعدل 3.75، وانحراف معياري قدره 0.74، مما يدل على انتشار هذه الثقافة في المؤسسات الجزائرية.

أكبر معدل لعبارة التركيز الاستراتيجي للمؤسسات بالعمل على تأكيد على الاستمرارية، الاستقرار الكفاءة، الرقابة وسلاسة- سهولة أداء- العمليات بمعدل 4.20، وانحراف معياري قدره 0.56 ثم تلتها عبارة معيار النجاح للمؤسسات يتمثل في الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج، احترام أجال التسليم بمعدل 4.09، وانحراف

معياري قدره 0.69، وعبرة ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها بمعدل 3.92، وانحراف قدره 1.09 خاصة في المؤسسات العمومية، والمؤسسات المتوسطة والكبيرة بمتوسط قدره 4.32 و4.2، و4.15 على التوالي، في حين كانت النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: الأمن الوظيفي بأقدمية المنصب، الالتزام، استقرار في العلاقات، بمتوسط قدره 3.2 وانحراف معياري 1.49. وهذا للمؤسسات الخاصة والصغيرة التي تشهد معدل دوران عمل مرتفع نسبي مقارنة بالمؤسسات العمومية. ويمكن تلخيص نتائج أنواع الثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية في الجدول الموالي:

#### جدول رقم 24: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية

| نوع الثقافة     | المتوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني | ترتيب أهمية التبني |
|-----------------|-----------------|---------------|-------------|--------------------|
| ثقافة السوق     | 4.02            | 0.61          | مرتفع       | 1                  |
| ثقافة المجموعة  | 3.95            | 0.64          | مرتفع       | 2                  |
| الثقافة الهرمية | 3.75            | 0.74          | مرتفع       | 3                  |
| ثقافة الإبداع   | 2.84            | 0.99          | متوسط       | 4                  |

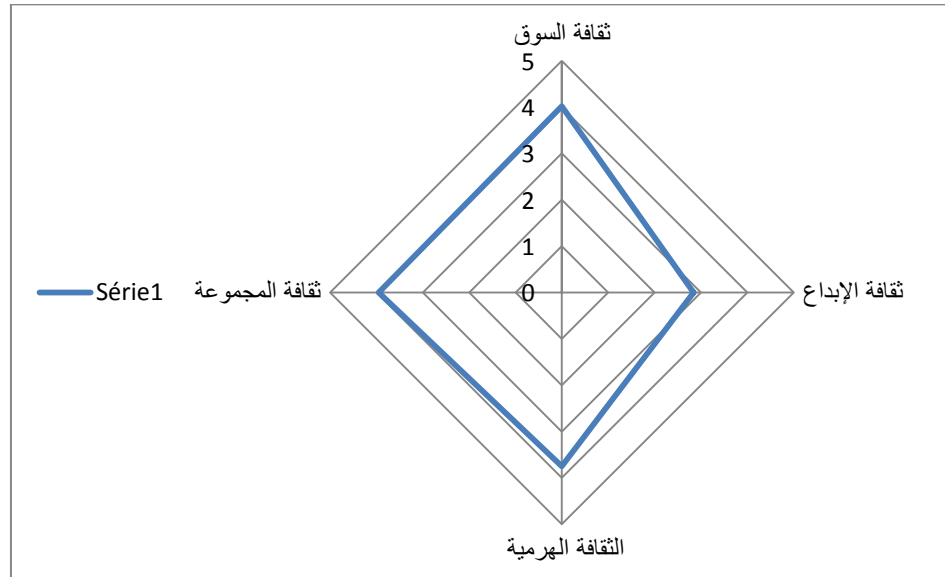
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان الثقافة الأكثر انتشارا هي ثقافة السوق وثقافة المجموعة ثم الثقافة الهرمية وفي الاخير ثقافة الإبداع التي تنسم بضعف تواجدها في المؤسسات الجزائرية.

تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة العطوي عامر والشيباني إلهام (2010) في كون الثقافة السائدة الحالية المهيمن في الجامعة تلتها ثقافة السوق، المجموعة، والابداعية. مع اختلاف طفيف في أولوية ثقافة السوق، وتتوافق كذلك مع دراسة Arshad Zaheer & al 2006 في كون انخفاض ثقافة الإبداع الحرية والمبادرة لتحمل الخطر، سيطرة ثقافة السوق الموجهة للمنافسة وتحقيق النتائج . وهذا ما يوضحه الشكل الموالي



### شكل رقم 14: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج Excel

#### المطلب الخامس : أبعاد الثقافة التنظيمية

إن أنواع الثقافة التنظيمية اشتملت على العديد من أبعاد الثقافة - القيم التنظيمية - السائدة في المؤسسات، التي توضح سمات وخصائص الثقافة التنظيمية، ويمكن إضافة بعض الأبعاد الغير واضحة في نموذج (OCAI) المحدد لأنواع الثقافة التنظيمية.

#### 1. قابلية التغيير:

للتأكد من مدة امكانية المؤسسات للاستجابة للتغيرات في البيئة العالمية والمحلية خاصة في القضايا ذات طابع تطوعي، استوجب معرفة مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على التغيير .

#### الجدول رقم 25: بعد قابلية للتغيير

| قابلية التغيير                                   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|--|---------------|---------------|-------------|
| المؤسسة تستعمل طرق جديدة ومتطورة لأداء العمل     | 3.33          | 1.16          | متوسط       |
| التغيير في المؤسسة غالبا يقابله مقاومة من العمال | 1.46          | 1.28          | منخفض جدا   |
| تتعاون مختلف الأقسام والوظائف لإنجاح التغيير     | 2.59          | 1.01          | منخفض       |

|       |      |      |                |
|-------|------|------|----------------|
| منخفض | 1.56 | 2.46 | قابلية التغيير |
|-------|------|------|----------------|

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المنخفضة لبعده قابلية التغيير، بمعدل عام بلغ 2.46 وانحراف معياري 1.56، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التغيير في المؤسسة غالباً يقابله مقاومة من العمال -1.46، وانحراف معياري قدره 1.28، مما يدل على تشتت الاجابات في هذا المحور فسهولة التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال فرض ذلك من قبل المالك، تقابلها صعوبة التغيير خاصة في المؤسسات العمومية، كما أشارت المقابلة مع نائب مدير مؤسسة الشرق غرب للطرق، أرجع ذلك إلى عدم تكوين العمال على تقنيات جديدة مما يولد لديهم نوع من المقاومة للتغيير وعدم الإسهام في إنجاحه مما يولد خوف لدى القادة من تبني أي مبادرات جديدة، أما عبارة تتعاون مختلف الأقسام والوظائف لإنجاح التغيير فبلغ متوسطها 2.59، وانحراف معياري قدره 1.01، مما يدل على غياب ثقافة التعاون بين الاقسام ولطبيعة العلاقة التي تربط بينها خاصة في المؤسسات الكبيرة. في حين عبارة المؤسسة تستعمل طرق جديدة ومتطورة لأداء العمل عرفت متوسط قدره 3.33، وانحراف معياري قدره 1.16 بدرجة متوسط. خاصة في مؤسسات قطاع الخدمات من مكاتب هندسة وعيادات طبية.

## 2. الرؤية المستقبلية

باعتبار الرؤية تجعل المؤسسات تركز على الاداء بعيد المدى ومختلف الادوات المساعدة على تحقيق ذلك، استوجب معرفة مدى توجه المؤسسات الجزائرية لإعداد رؤية واضحة المعالم.

### جدول رقم 26: بعد الرؤية المستقبلية

| الرؤية المستقبلية   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التباين |
|---|---------------|---------------|--------------|
| للمؤسسة هدف طويل واستراتيجية واضحة                          | 3.0           | 1.54          | متوسط        |
| يعرف العمال ما يجب القيام به لتحقيق النجاح على المدى البعيد | 2.23          | 1.24          | منخفض        |
| يتقاسم العمال رؤية مشتركة - كيف ستكون مؤسستنا في المستقبل - | 2.04          | 0.97          | منخفض        |
| الرؤية المستقبلية   | 2.42          | 1.13          | منخفض        |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المنخفضة لبعده الرؤية المستقبلية، بمعدل عام بلغ 2.42، وانحراف معياري 1.13. في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارة: للمؤسسة هدف طويل واستراتيجية واضحة 3.00، وانحراف

معياري قدره 1.25، أما عبارة يعرف العمال ما يجب القيام به لتحقيق النجاح على المدى البعيد فبلغ متوسطها الحسابي 2.23، وانحراف معياري قدره 1.24، وعبارة يتقاسم العمال رؤية مشتركة كيف ستكون مؤسستنا في المستقبل عرفت متوسط قدره 2.04، وانحراف معياري قدره 0.97 بدرجة منخفض. مما يوضح ضعف ثقافة الاتصال حول الاهداف الاستراتيجية ( إن وجدت الاستراتيجية ) وتوضيح رؤية المؤسسة في المؤسسات الجزائرية والتركيز على التخطيط الاستراتيجي.

### 3. القيم الإسلامية

يوضح الجدول القيم الاسلامية واهميتها في المؤسسات كما يلي :

#### جدول رقم 27: بعد القيم الإسلامية

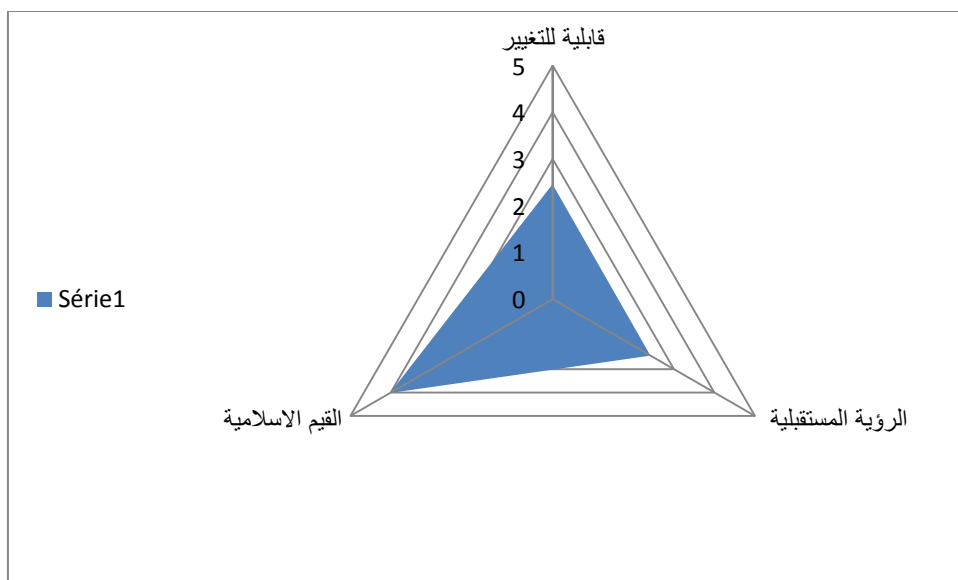
| القيم الإسلامية  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|--|---------------|---------------|-------------|
| القيم الإسلامية مثل الصدق، التعاون، الأمانة، الإخلاص، إتقان العمل، الالتزام هي التي تحكم طريقة العمل في المؤسسة  | 3.96          | 0.8           | مرتفع       |
| للمؤسسة أسلوب خاص في الإدارة ومجموعة خاصة من الممارسات التسييرية مستمدة من الثقافة الإسلامية، والعادات والتقاليد | 3.34          | 0.91          | متوسط       |
| إهمال قيم الإسلامية والعادات والتقاليد يوقع المؤسسة في مشاكل.  | 4.72          | 0.55          | مرتفع جدا   |
| القيم الإسلامية  | 4.02          | 0.55          | مرتفع       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق القيمة المرتفعة لبعدها القيم الإسلامية، الموضحة للقيم الفردية لكل من المسيرين والعمال في المؤسسة حيث بلغ معدلها 4.02 بانحراف معياري 0.55، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة إهمال قيم الإسلامية والعادات والتقاليد يوقع المؤسسة في مشاكل. 4.72، وانحراف معياري قدره 0.55، أما عبارة القيم الإسلامية مثل الصدق، التعاون، الأمانة، الإخلاص، إتقان العمل، الالتزام هي التي تحكم طريقة العمل في المؤسسة فبلغ متوسطها 3.96، وانحراف معياري قدره 0.8، في حين عبارة للمؤسسة أسلوب خاص في الإدارة ومجموعة خاصة من الممارسات التسييرية مستمدة من الثقافة الإسلامية، والعادات والتقاليد عرفت متوسطاً حسابياً قدره 3.34، وانحراف معياري قدره 0.91.

كخلاصة لأبعاد الثقافة الاضافية السائدة في المؤسسات الجزائرية يبرزها الشكل الموالي:

شكل رقم 15 : أبعاد الثقافة التنظيمية الاضافية في المؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الشكل السابق التوجه الكبير للقيم الاسلامية وتمركزها في القيم الفردية للملاك والعمال في المؤسسات، في حين نجد مستويات منخفضة في قدرة المؤسسات على التغيير وامتلاكها لرؤية واضحة للمستقبل.

### المبحث الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية

يسعى هذا المبحث لوصف واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية اعتمادا على إجابات العينة على الاستبيان المخصص لدراسة هذا المتغير

المطلب الأول: المسؤولية الاقتصادية:

المسؤولية الاقتصادية هي الاستجابة للتوقعات الشرعية للمساهمين الالتزام بتحقيق عوائد مالية مستمرة وضمن النمو والبقاء بتوفير السلع والخدمات بالموصفات التي تضمن رضا زبائننا، ويوضح الجدول الموالي المسؤولية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية

### جدول رقم 28: المسؤولية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية

| المسؤولية الاقتصادية   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|--|---------------|---------------|-------------|
| الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الأرباح   | 4.94          | 0.22          | مرتفع جدا   |
| تحاول المؤسسة باستمرار تطوير منتجاتها وتحسين مستوى رضا زبائننا                               | 4.75          | 0.42          | مرتفع جدا   |
| تضع المؤسسة خطط طويلة المدى لضمان النجاح .   | 3.59          | 1.29          | مرتفع       |
| تقييم الأداء ومعيار الحكم على النجاح هي المؤشرات المالية: الربحية، معدل عائد، المبيعات...الخ | 4.89          | 0.37          | مرتفع جدا   |
| المسؤولية الاقتصادية   | 4.53          | 0.36          | مرتفع جدا   |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس المسؤولية الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية، والتي كانت تتراوح بين (3.59 - 4.94) حيث بلغ المعدل العام للمسؤولية الاقتصادية 4.53 بدرجة مرتفع جداً، بانحراف معياري منخفض قدره 0.36 مما يدل على عدم تشتت والتوجه الكبير نحو الأهداف الاقتصادية والتركيز عليها لدى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

سجلت عبارة الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الأرباح متوسط حسابي قدره 4.94، انحراف معياري 0.22 يليه تقييم الأداء ومعيار الحكم على النجاح هي المؤشرات المالية: الربحية، معدل عائد، المبيعات...الخ بمعدل 4.89، حتى بالنسبة للمؤسسات العمومية كون العديد من المنح تصرف على أساس الأداء المالي (من مقابلة مع مدير إدارة موارد بشرية في بنك الجزائر باتنة)، فيما كانت أدنى عبارة تضع المؤسسة خطط طويلة المدى لضمان النجاح بمعدل 3.59، ونجد هذا المعدل منخفض خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لغياب ثقافة التسيير المبنية على التخطيط طويل المدى، وهذا ما يفسر قيمة الانحراف المعياري المرتفعة المساوي لـ 1.29. الذي يدل على تشتت البيانات في هذه العبارة

تشير النتائج إلى كون المؤشرات المالية الريح، المردودية، رقم الأعمال، السيولة هي الأكثر أهمية في الحكم على أداء المؤسسات الجزائرية، مما يدل على ثبات أهمية مؤشرات الأداء التقليدية رغم كون المؤسسات تنشط في محيط ديناميكي، الذي يبرز أهمية المؤشرات الغير مالية .

#### المطلب الثاني : المسؤولية القانونية

من خلال الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات واحترام الاتفاقيات العالمية الصادرة عن منظمات دولية في مختلف نشاطات وعلاقات المؤسسة، ويوضح الجدول الموالي المسؤولية القانونية للمؤسسات الجزائرية

#### الجدول رقم 29 : المسؤولية القانونية للمؤسسات الجزائرية

| المسؤولية القانونية   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|---|---------------|---------------|-------------|
| تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات ولا تتخطاها حتى ولو كان ذلك يساهم في زيادة الأرباح | 4.42          | 0.78          | مرتفع جدا   |
| المنتجات مطابقة للمواصفات والشروط القانونية   | 4.34          | 1.07          | مرتفع جدا   |
| المؤسسة ملتزمة بالتزاماتها التعاقدية  | 4.51          | 0.73          | مرتفع جدا   |
| تقدم للعمال والمسيرين معلومات حول التعديلات والتطورات القانونية والتشريعية            | 2.90          | 1.80          | متوسط       |
| المسؤولية القانونية   | 4.04          | 0.88          | مرتفع       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس المسؤولية القانونية للمؤسسات الجزائرية، والتي كانت تتراوح بين 2.90 - 4.51، حيث كان المعدل العام للمسؤولية القانونية مرتفعا وبلغ 4.04، مما يدل على توجه المؤسسات للالتزام بالمسؤولية القانونية.

سجلت عبارة المؤسسة ملتزمة بالتزاماتها التعاقدية متوسطا حسابيا قدره 4.51، يليه تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات ولا تتخطاها حتى ولو كان ذلك يساهم في زيادة الأرباح بمعدل 4.40 ثم المنتجات مطابقة للمواصفات والشروط القانونية بمعدل 4.34، في حين نجد عبارة تقدم للعمال والمسيرين معلومات حول التعديلات والتطورات القانونية والتشريعية سجلت أدنى معدل بـ 2.90. هذا ما يفسر ضعف التكوين في المجال

القانوني خاصة في المستجدات، أين نجد المؤسسات الكبيرة التي لها نزاعات قانونية مع مؤسسات أجنبية كلها تخسر نزاعاتها القانونية

وتجدر الإشارة الى أن للدولة جهوداً كبيرة في توفير الإطار القانوني اللازم لحماية مصالح المؤسسات والأطراف المتعاملة معها على سبيل المثال قانون حماية المستهلك رقم 03/09 المؤرخ في 25 فبراير 2009 المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش المتضمن:<sup>1</sup>

- من المادة 4 الى المادة 8: الزامية النظافة والنظافة الصحية للمواد الغذائية وسلامتها
- من المادة 9-10: الزامية امن المنتجات
- المادة 11-12: الزامية مطابقة المنتجات
- المادة 14-16: الزامية الضمان وخدمة ما بعد البيع
- المادة 17-18: الزامية اعلام المستهلك
- المادة 19-20 ضمان عدم المساس بالمصالح المادية والمعنوية للمستهلك، المخالفات والعقوبات 68-85

قانون 11/90 المتضمن علاقات العمل المؤرخ في 21/04/1990 المعدل والمتمم والذي يتضمن:<sup>2</sup>

المادة 06: حقوق العمال

-المادة 15: منع تشغيل القصر .

المادة 16: تنص على ضرورة تخصيص مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وفقا للكيفيات التي يحددها التنظيم .

ورغم القيمة المرتفعة لهذا الجانب والقوانين التنظيمية نلاحظ ممارسات غير قانونية كبيرة في المؤسسات الجزائرية خاصة في جانب غياب الفوترة والتهرب الضريبي، حيث تشير الإحصائيات المتوفرة لدى الاتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين أن التهرب الضريبي في الجزائر تسبب في خسارة سنوية تقدر بأزيد من 200 مليار دينار جزائري، وهو ما يعادل 3 ملايين دولار، بما يهدد الاقتصاد الوطني ويعرقل سياسة التنمية الاقتصادية للبلاد، وكون 70 ٪ من التعاملات التجارية في الجزائر تتم نقدا وبدون صكوك ولا فواتير وهو ما يسهل إلى حد بعيد التهرب الضريبي، مؤكدا أن المشكل لا يقتصر على الجزائر فحسب حيث يمثل التهرب الضريبي نسبة 20 ٪ من التبادلات التجارية بأوروبا و 80 ٪ بإفريقيا.

بلغ عدد العمال غير المصرح بهم لمصالح الضمان الاجتماعي في الجزائر 35 ٪، وتخسر الخزينة العمومية ما يعادل 7 ٪ من عوائد الضريبة على الدخل، فيما خسر الضمان الاجتماعي 20 ٪، وهو ما يعادل

<sup>1</sup> : قانون حماية المستهلك رقم 03/09، الجريدة الرسمية رقم : 15 الصادرة في 03/08 /2009

<sup>2</sup> : قانون علاقات العمل 11/90 انظر الجريدة الرسمية رقم : 17، الصادرة في 1990/04/25

575 مليون دولار بالنسبة إلى عوائد الضريبة على الدخل، و7.1 مليار دولار بالنسبة إلى دخول صندوق الضمان الاجتماعي، وهو المبلغ الذي يكفي لسد العجز السنوي لمنظومة الضمان الاجتماعي وتقدر الخسائر الجبائية، وخصوصا ضريبة القيمة المضافة بـ 300 مليون دولار.

وكشفت الدراسة أن العمل في السوق غير الرسمية لم يعد مقتصرًا على المهن الثانوية البسيطة، بل امتد إلى التخصصات التي تتطلب تكوينًا عاليًا ويشغل 18% من أطباء الأسنان في السوق غير الرسمية، و 16% من المهندسين المعماريين، و 15% من المهندسين في الإعلام الآلي، و 14% من المحامين، و 9% من الخبراء المحاسبين، و 5% من الأساتذة، و 4% من المختصين في الصحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : المسؤولية الأخلاقية

توضح مدى مراعاة المؤسسة الجزائرية لأخلاق في مجمل قراراتها ونشاطاتها، وابتعادها عم الممارسات المريبة.

### الجدول رقم 30: المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات الجزائرية

| المسؤولية الأخلاقية   | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|---|---------------|---------------|-------------|
| للمؤسسة دليل أخلاقي يشجع القيم الأخلاقية، أخلاقيات العمل، حقوق الإنسان ولو على حساب الأرباح والأداء الاقتصادي | 2.95          | 1.12          | متوسط       |
| للمؤسسة إجراءات تسمح وتشجع بالتبليغ عن سوء التصرف كالسرقة، تحرش جنسي... الخ                                   | 2.94          | 1.31          | متوسط       |
| تزود الزبائن بالمعلومات الصحيحة والضرورية حول المنتج  | 4.32          | 1.04          | مرتفع جدا   |
| عدم التمييز بين العمال على أساس الجنس، المنطقة... الخ في المعاملة والترقية .                                  | 1.71          | 1.06          | منخفض جدا   |
| هناك سياسة توظيف وتوفير فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة  | 2.07          | 1.29          | منخفض       |
| <b>المسؤولية الأخلاقية</b>  | <b>2.80</b>   | <b>10.5</b>   | متوسط       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

غير 2000-2010 ص: 17 نقلا عن الاقتصاد) للفترة تقييمية تحليلية الجزائري دراسة العمل سوق الرسمي في غير بودلال: القطاع : علي<sup>1</sup> 84 ص 2004 ، والاجتماعي، الاقتصادي الوطني المجلس: الجزائر) وأوهام حقائق: الرسمي



يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات الجزائرية، تتراوح بين 1.71 - 4.32، حيث كان المعدل العام للمسؤولية الأخلاقية متوسطا وبلغ 2.8، مما يدل على التوجه المتوسط والضعيف أحيانا للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة في هذا المجال.

حيث سجلت عبارة تزود الزبائن بالمعلومات الصحيحة والضرورية حول المنتج أكبر معدل بـ 4.32 وعبارة هناك إجراءات تسمح وتشجع بالتبليغ عن سوء التصرف كالسرقة، تحرش جنسي... الخ بـ 2.94، وهذا لنشر ثقافة التغلب على الصمت (overcome the silence) فالعامل الذي يعلم أن هناك أمر خاطئ، قد يخفق في الإبلاغ عنه خوفا من الإجراءات الانتقامية، فالإجراءات الرسمية والغير رسمية غير مشجعة بالإعلام عن القضايا الغير أخلاقية. فيما سجلت عبارة للمؤسسة دليل أخلاقي يشجع القيم الأخلاقية، أخلاقيات العمل، حقوق الإنسان ولو على حساب الأرباح والأداء الاقتصادي بـ 2.95 في حين سجلت عدم التمييز بين العمال على أساس الجنس، المنطقة... الخ في المعاملة والترقية معدل منخفض جدا بـ 1.71 خاصة في المؤسسات العمومية أين بلغ 1.35 خاصة ظاهرة التمييز على أساس المنطقة الجغرافية. في حين سجلت عبارة للمؤسسة سياسة توظيف وتوفير فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.07 وانحراف معياري 1.29، حيث الجانب الإلزامي من قبل القانون في توظيف أصحاب الاحتياجات الخاصة، والجانب المؤثر في الأهداف المالية كالعلاقات مع الزبائن من بين محددات التوجه الأخلاقي للمؤسسات الجزائرية، في حين غياب دليل أخلاقي يوضح المعايير الأخلاقية للمؤسسة إلا في المهن صاحبة دليل أخلاقي وطني خاص بها كالمطب والهندسة... الخ. رغم ما نص عليه قانون مكافحة الفساد سنة 2006 في المادة 7 من أجل دعم مكافحة الفساد، بعمل المؤسسات العمومية الاقتصادية على تشجيع النزاهة والامانة وروح المسؤولية من خلال وضع مدونات سلوك ودليل أخلاقي يحدد الإطار الذي يضمن الأداء السليم والنزاهة والملائم.<sup>1</sup>

إن التوجه المنخفض للممارسات الغير أخلاقية هي السبب في تنامي ظاهرة الفساد والسرقات والاختلاس الكبرى التي عرفتها الجزائر ( بنك الخليفة، سوناطراك، الطريق السيار... الخ )، وكبد الاقتصاد الجزائري خسائر كبيرة جدا. ولم تقتصر مخلفات الممارسات الغير أخلاقية على الجانب الاقتصادي فقط، فمثلا أسفر زلزال بومرداس 2002 عن مقتل 2.266 شخص وجرح 10.261. وتدمر جزئيا أو كليا لأكثر من 1.243 مبنى وتشرذ ما يقارب من 150.000 شخص. وتسبب الزلزال في تدمير البنية التحتية في بومرداس، الرغاية، والثنية. هذا الحصيلة الثقيلة ترجع أساساً لعدم احترام أخلاقيات المهنة سواء للمهندسين المعماريين، المهندسين المدنيين والمقاولين، حيث أصدر القضاء الجزائري، أحكامه بناء على قرار الإحالة في

<sup>1</sup> قانون الوقاية من الفساد ومكافحته رقم 1-06 مؤرخ في 20 فبراير 2006، المادة 07، الجريدة الرسمية 14 مؤرخة في 2006/03/08

حق 15 مقاولا من أصل 18، و 13 مهندسا من أصل 16، تمت إدانة كل واحد منهم بسنتين سجنا نافذا مع دفع غرامة مالية.

ورغم الجهود المبذولة من قبل السلطات العمومية من خلال إصدار قانون الوقاية من الفساد ومكافحته رقم 06-1 مؤرخ في 20 فبراير 2006، وإنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بموجب مرسوم رئاسي.<sup>1</sup> إلا أنه مازالت اخلاقيات الأعمال في الجزائر في مستويات منخفضة في المقابل تفشي ظاهرة الفساد والرشوة... الخ على مستوى المؤسسات، الادارات والأفراد.

إن تقييم مؤشر منظمة الشفافية الدولية لاقتصاديات الدول لدرجة انتشار الفساد الاداري ( رغم تركيزها على الادارة العمومية ولكن يمتد ذلك للأفراد والمؤسسات الخاصة) نجد الجزائر تحتل مراتب متأخرة جدا لكون الممارسات الادارية تتميز بالكثير من البيروقراطية والرشوة والفساد حيث تراجعت الجزائر في ترتيب الدول الأكثر فسادا في العالم إلى المرتبة الـ100، حسب مؤشر منظمة الشفافية الدولية لعام 2014، بعد أن كانت تحتل المرتبة الـ 94 سنة 2013. وجاءت الجزائر في مرتبة بعيدة عن دول الخليج، فدولة الإمارات العربية المتحدة الأفضل عربيا بحلولها في المركز الـ 25 عالميا، تلتها قطر ثانيا في المركز الـ 26 عالميا والمملكة العربية السعودية المرتبة الـ 55، والأمر نفسه بالنسبة إلى الجارتين تونس والمغرب بحيث احتلنا المرتبة الـ 79 و 80 على التوالي، أما مصر فجاءت في مرتبة الجزائر سنة 2013، حيث حلت في المرتبة الـ 94 .

#### المطلب الرابع: المسؤولية الخيرية (الإنسانية)

يقيس هذا المحور مختلف النشاطات الهادفة للاستجابة إلى توقعات المجتمع وجعل المؤسسة مواطن صالح، ويشمل على نشاطات تطوعية تسعى إلى تطوير وتحسين رفاهية المجتمع الخارجي، اضافة الى نشاطات تحسين حالة العمال وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> : انظر المرسوم الرئاسي 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المحدد تكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية 74 مؤرخة في 11-11-2006

### جدول رقم 31 : المسؤولية الإنسانية - الخيرية - للمؤسسات الجزائرية

| درجة التبني | انحراف معياري | الوسط الحسابي | المسؤولية الإنسانية - الخيرية-  |
|-------------|---------------|---------------|---|
| متوسط       | 1.32          | 3.28          | تساهم المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية ومساعدة الفقراء والمحتاجين.                                |
| مرتفع       | 1.07          | 3.56          | توفر المؤسسة مناخ عمل صحي، وتطوير العمال، وفرص للترقية.   |
| منخفض       | 1.53          | 2.20          | توفر خدمات اجتماعية لعمالها ( الاطعام، النقل، رعاية أطفال العمال...الخ)                           |
| منخفض جدا   | 0.92          | 1.41          | للمؤسسة علاقات مع جمعيات حيث تمول وتساهم في نشاطات وبرامج اجتماعية، ثقافية، رياضية، تعليمية...الخ |
| منخفض       | 1.13          | 2.41          | تشجيع وتنظيم العمل التطوعي لعمالها للأعمال الإنسانية وخاصة في الأزمات                             |
| منخفض       | 0.55          | 2.57          | <b>المسؤولية الإنسانية</b>  |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس المسؤولية الخيرية (الإنسانية) للمؤسسات الجزائرية، والتي كانت تتراوح بين 1.41 - 3.56، حيث كان المعدل العام للمسؤولية الإنسانية (الخيرية) منخفضا وبلغ 2.57، بانحراف معياري بلغ 0.55، مما يدل على التوجه المنخفض والضعيف للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة في هذا المجال، حيث كان أكبر معدل في عبارة توفر المؤسسة مناخ عمل صحي وفرص لتكوين وتطوير العمال، وفرص للترقية بـ 3.56، بانحراف معياري بلغ 3.56، كما سجلت عبارة تساهم المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية ومساعدة الفقراء والمحتاجين بـ 3.28، وانحراف معياري 1.32 والجدير بالملاحظة أن اغلبها مبادرات فردية لملاك المؤسسات أوالمسيرين وفي مناسبات معينة.

توفر خدمات اجتماعية لعمالها ( الإطعام، النقل، رعاية أطفال العمال...الخ) بمتوسط حسابي بلغ 2.2 وانحراف معياري 1.53، مما يوضح ان طرق التعويض على الجهد المبذول للعامل والتحفيز تقتصر على جانب الأجر فقط، في المقابل العديد من المؤسسات الكبيرة تدرج منح خاصة بالنقل والإطعام في أجر العامل.

عبارة تشجيع وتنظيم العمل التطوعي لعمالها للأعمال الإنسانية وخاصة في الأزمات بمتوسط حسابي منخفض بلغ 2.41 وانحراف معياري 1.13، تدل على غياب تخصيص المؤسسات من وقتها للأعمال التطوعية لصالح المجتمع في حالة الكوارث وبالتالي في حالات العادية للتوعية وتحسين الرفاهية الوقت أقل وأقل.

---

في حين سجلت عبارة للمؤسسة علاقات مع جمعيات حيث تمول وتساهم في نشاطات وبرامج اجتماعية، ثقافية، رياضية، تعليمية... الخ معدل 1.41 وهي قيمة منخفضة جدا تدل على غياب ثقافة التعامل مع جمعيات المجتمع المدني والمساهمة تنمية الرياضة والثقافة... الخ .

## المطلب السادس المسؤولية البيئية:

من خلال تحديد الأنشطة الرامية إلى حماية البيئة وتقليل استهلاك الموارد الطبيعية المتسمة بالندرة، واستعمال تقنيات الصديقة للبيئة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم 32: المسؤولية البيئية للمؤسسات الجزائرية

| المسؤولية البيئية  | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني |
|--|---------------|---------------|-------------|
| لمؤسسة إجراءات تقليل استهلاك الطاقة والحفاظ على الموارد الطبيعية.  | 2.44          | 1.23          | منخفض       |
| لمؤسسة إجراءات تقلل من الآثار السلبية على البيئة وتستعمل الآلات والتكنولوجيا الصديقة للبيئة -النظيفة- وإعادة التدوير Recyclage، معالجة النفايات... الخ | 1.66          | 0.79          | منخفض جدا   |
| تساهم في التظاهرات البيئية مثل حملات غرس الأشجار، التنظيف، توعية بيئية، وللمؤسسة علاقات مع جمعيات حماية البيئة   | 1.70          | 1.13          | منخفض جدا   |
| للمؤسسة معايير تقييم بيئية وشهادة ISO 14001 وجوائز خاصة بالبيئة  | 1.21          | 0.74          | منخفض جدا   |
| <b>المسؤولية البيئية</b>   | 1.75          | 0.50          | منخفض       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم إلى المتوسطات الحسابية التي تقيس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية اتجاه البيئة، والتي كانت تتراوح بين (1.21 - 2.44)، حيث كان المعدل العام للمسؤولية البيئية منخفضاً وبلغ 1.75، مما يدل على غياب ثقافة حماية البيئة لدى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة بكون عبارة للمؤسسة معايير تقييم بيئية وشهادة ISO 14001 وجوائز خاصة بالبيئة بمعدل 1.21 وتبقى حكر على المؤسسات الكبيرة مثل مؤسسة الاسمنت عين التوتة، في المقابل هناك قطاعات تفرض عليها مديرية البيئة شهادة حماية البيئة، مما يدل على غياب التوجه للحصول على شهادات عالمية في مجال حماية البيئة لضعف تأثير أصحاب المصالح وضعف الإطار القانوني في هذا المجال. تليها عبارة تقلل المؤسسة من الآثار السلبية على البيئة من انبعاث، تلوث، معالجة النفايات... الخ بمعدل 1.66. مما يوضح أن مديري المؤسسات يولون اهتماماً منخفضاً لضرورة الحد من النفايات وإعادة التدوير ناهيك عن الاستخدام الغير رشيد في كثير من الاحيان للطاقة والمياه، حيث سجلت عبارة استعمال المؤسسات لإجراءات وتقنيات حديثة لتقليل استهلاك الطاقة والحفاظ على الموارد الطبيعية متوسطاً حسابياً منخفضاً بلغ 2.44.

أغلب مديري هذه المؤسسات ليست لديهم علاقات مع جمعيات البيئية، ولا تساهم مؤسساتهم في مبادرات بيئية من حملات غرس الأشجار، التنظيف، توعية بيئية 1.70، وهذا لانخفاض الاهتمام بالبيئة وضعف تأثير اصحاب المصالح في هذا المجال.

على الجبهة البيئية، لا تزال هناك تحديات، بالرغم من صدور قانون حماية البيئة 10/3 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ولكن ما يزال بعيدا عن تحقيق التنمية المستدامة بسبب عدم توافره على مواد صريحة تحدد الآليات المفروضة على المؤسسات وطريقة مساهمتها في حماية البيئة، ويمكن استنتاج الضوابط من قوانين تنظيمية أخرى كالقانون رقم 25/90 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 المتعلق بالتنمية العمرانية المعدل والمتمم المتضمن منح رخص البناء، القانون رقم 12/84 المؤرخ في 23 يوليو 1984 المتضمن النظام العام للغابات، القانون رقم 05/85 المؤرخ في 16/02/1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، إضافة الى قانون الصيد، قانون المياه. ويمكن ابراز الوسائل القانونية لحماية البيئة في: الحضر والنهي، الإلزام، الترخيص المسبق، الابلاغ، ودراسة مدى التأثير.

نلاحظ دائما أن الجانب القانوني الإلزامي هو الأكثر تأثيرا في المؤسسات الجزائرية من الجانب التطوعي والمبادرات، إضافة الى الجوانب المؤثرة مباشرة في الاداء الاقتصادي والكفاءة.

من خلال ما سبق يمكن ترتيب مدى تبني المؤسسات الجزائرية لأنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

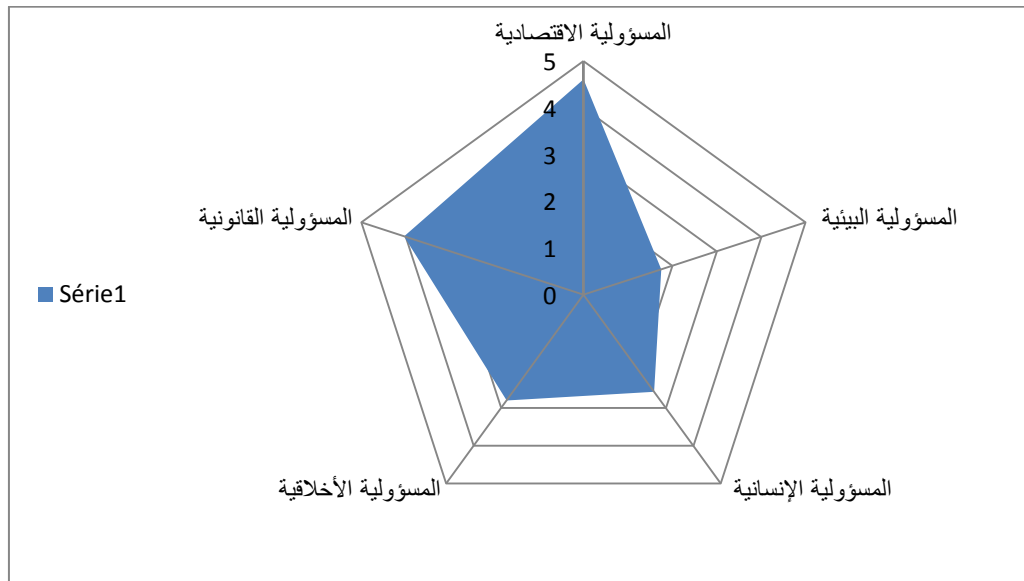
### جدول رقم 33: واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية

| المسؤولية الاجتماعية        | الوسط الحسابي | انحراف معياري | درجة التبني  | رتبة أهمية التبني |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------------|
| المسؤولية الاقتصادية        | 4.53          | 0.36          | مرتفع جدا    | 01                |
| المسؤولية القانونية         | 4.04          | 0.88          | مرتفع        | 02                |
| المسؤولية الأخلاقية         | 2.8           | 1.05          | متوسط        | 03                |
| المسؤولية الإنسانية         | 2.57          | 0.55          | منخفض        | 04                |
| المسؤولية البيئية           | 1.75          | 0.5           | منخفض جدا    | 05                |
| <b>المسؤولية الاجتماعية</b> | <b>3.13</b>   | <b>0.37</b>   | <b>متوسط</b> |                   |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

نتائج الدراسة توضح التوجه الكبير للمسؤولية الاقتصادية والقانونية في حين انخفاض في باقي ابعاد المسؤولية الاجتماعية وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج Excel

تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Pinkston & Carroll (1994) في ترتيب درجة التنبؤ لأقسام المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والأهمية البالغة للمسؤولية الاقتصادية وتليها المسؤولية القانونية، وتتوافق جزئي مع دراسة محمد الخشروم وعبيدو (2012) لارتفاع درجة الممارسات الاخلاقية في هذه الدراسة رغم المستوى المتوسط المتوصل إليه وهذا راجع إلى التركيز على المؤسسات الصناعية فقط، وتتوافق مع دراسة الروابدة وعبابنة (2010) التي أفضت الى كون ممارسة المؤسسات العامة الأردنية للمسؤولية الاجتماعية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الريزقات خاد (2012) أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط، وتتوافق مع دراسة أبوالمعزم، 2005 في نقص الوعي العام بالقضايا البيئية، عمل المؤسسات على تجنب التكاليف الاضافية التي قد تتحملها المؤسسات لتبني ادارة بيئية وغياب البعد البيئي في تقييم نجاح المؤسسات. ومتوافقة مع نتائج دراسة حمدي سالم (2013)، كون الأداء الاجتماعي للشركة والمسؤولية الأخلاقية والإنسانية اتجاه العمال متوسطاً، وقد كان اهتمامها بتوفير بيئة عمل مناسبة

واضحاً، وضعيفاً في توفير خدمات الاجتماعية للعمال ( إطعام، تطبيب ...). وتتوافق مع دراسة (2014) Remišova & Lašakova لأهمية القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاقتصادية للشركات من منظور مديري المؤسسات بالتركيز على رضا الزبائن، وجودة المنتجات وربحية الشركة باعتبارها قضايا اقتصادية ملزمة، وهونوع الاقتصادي من المسؤولية الاجتماعية، والأهمية المتوسطة للاعتبارات الأخلاقية ورفاه المجتمع المحلي، كذلك الرفاه الاقتصادي للبلاد، ودرجة اهتمام ضعيفة جداً لقضايا الإناث والأقليات الموظفين في الأوضاع التنظيمية، أو البيئة. كما عرفت الدراسة توافق جزئي لدراسة (2012) Macarulla and Talalweh التي توصلت الى الانخفاض الحاد لممارسات المسؤولة اجتماعية للمؤسسات المدرجة في بورصة الرياض ( المملكة العربية السعودية)، والسبب يمكن ان يكون راجع الى قدم المعلومات (سنة 2008)، واعتبار المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها ثقافة جديدة في المؤسسات العربية.

نلاحظ أن التوجه الأساسي هو الجانب الاقتصادي والقانوني، مما يوضح سيطرة النظرة التقليدية للمسؤولية الاجتماعية في توجه المؤسسات الجزائرية إضافة إلى الجانب الأخلاقي بدرجة متوسطة، فيما كان الجانب الإنساني والبيئي بمستويات منخفضة، واللذان يعتبران روح المسؤولية الاجتماعية خاصة الجانب البيئي كان منخفضاً جداً.

يتبين انعدام الثقافة البيئية وحماية البيئة لدى المؤسسات الجزائرية. مما يدل على أن قادة المؤسسات الجزائرية لا ينظرون CSR كأولوية أو كعامل حاسم في الأداء الاقتصادي. وتظهر صعوبة في دمج مخاوف والمطالب الجديدة للمجتمع من حيث CSR أو الحفاظ على البيئة. من خلال وعي المديرين وصناع القرار بأن يتم تأسيس سياسة CSR. ولكن هذا الوعي لا يزال في مراحله الأولى بسيطرة الجانب الاقتصادي اي الجانب الإلزامي على المسؤولية الاجتماعية بالتركيز فقط على المسؤولية اتجاه الملاك وامام القانون بصفة عامة.



## خاتمة الفصل

من خلال الفصل الرابع تم التوصل الى :

- ملائمة الاداة للقياس وهذا لكونها مكونة على أداة OCAI ( رغم التعديل البسيط عليها) المصممة من قبل Cameron and Quinn والتي طبقت في بلدان وثقافات مختلفة مما يمنحها المزيد من المصدقية والصلاحية، وفي جانب المسؤولية الاجتماعية تم الاعتماد على العديد من الدراسات الميدانية لتصميم اداة قياس خاصة لهذا الجانب اضافة إلى عرضها على مجموعة من المحكمين، وقيمة معامل اتساق الداخلي المرتفع يضمن الصدق الظاهري، المحتوى، وثبات الاستبيان
- توفر الشروط الضرورية للقيام باختبار الفرضيات وتحليل الانحدار الخطي المتعدد من حجم العينة الكافي وكيفية اختيارها، دراسة تواجد القيم الشاذة والمنطرفة والغائبا، التأكد من اختبار الطبيعية، التأكد من عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي، توفر العلاقة الخطية، اختبار استقلالية الأخطاء العشوائية، واعتداليتها
- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي ثقافة السوق بتركيزها على التنافسية والثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، والاهتمام الأساسي هو احترام اللوائح وقوانين العمل تليها ثقافة المجموعة وتركيزها على العمال والثقافة المنخفضة جدا هي ثقافة الإبداع، وفي جانب القيم الثقافية المضافة للدراسة انخفاض قدرة المؤسسات على التغيير ومستوى امتلاكها رؤية واضحة المعالم، في المقابل قيم اسلامية مرتفعة.
- مساهمات المؤسسات الجزائرية في CSR ضعيفة وأقل من المعدل ويبقى التوجه الأساسي هو المسؤولية الاقتصادية وتحقيق توقعات واهداف الملاك، تليها المسؤولية القانونية باحترام القانون فيما نجد روح CSR المتعلق بالجانب الاخلاقي والخيري، البيئي بمستويات منخفضة. مما يدل على سيطرة الجانب الالزامي على واقع CSR في المؤسسات الجزائرية وضعف الالتزام التطوعي مما يبين ضعف مستوى وعي والإدراك لأهميتها على المستوى الفردي، التنظيمي والوطني.

## الخاتمة العامة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المجالات الحيوية والمعاصرة في دراسة أنشطة المؤسسات، إذ أنها توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المؤسسة ويميزها عن غيرها، فالثقافة التنظيمية تعكس القيم والعادات والتقاليد والأعراف والقواعد والأحكام. التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة، والتي تساهم في تحديد نوعية ثقافتها السائدة.

وتبين إن للثقافة أهمية كبيرة تتمثل في تأثيرها في أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، فالثقافة القوية تعتبر مصدر أساسي للتكيف الداخلي بتأسيس نظام العمل وطرق الاتصال، وتبيين السلوك المقبول والغير مقبول. واسهامها في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هويتهم، وتوجيه سلوكهم، خلق الالتزام والانتماء الوظيفي، استقرار النظام الاجتماعي (صمغ اجتماعي) يربط العمال . والتكيف الخارجي من خلال اليات التعامل مع البيئة الخارجية، ومصدر للميزة التنافسية .

تبنى المسؤولية الاجتماعية يعود بالنفع على المؤسسات بأوجه عديدة منها تحسين صورة المؤسسة، تحسين الرضا الوظيفي، تحسين العلاقات مع الزبون، تخفيض التكاليف، زيادة القبول الاجتماعي للمؤسسة ومنتجاتها، الحصول على افضل مصادر تمويل... الخ ، ولها فوائد كبيرة على المجتمع من خلال تحسين رفاهية المجتمع، زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع والمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية كال فقر، البطالة ومساعدات الفئات الهشة... الخ .

تختلف دواعي تبني المسؤولية الاجتماعية من دواعي اقتصادية ، اخلاقية، ثقافية ... الخ ، ومن الجانب الثقافي الاخلاقي ، دمج المؤسسات القيم الثقافية للمجتمع الذي تنشط فيه في نشاطاتها وقراراتها، ومدى كون سياساتها متأثرة بالقيم الثقافية للمجتمع والمؤسسة، فالتوجه الأخلاقي للمسيرين والثقافة التنظيمية تلعب دورا أساسيا في نشر المسؤولية الاجتماعية. ويتجلى التأثير في القيم التنظيمية للمؤسسة وأهم ممارساتها ، قيم القيادة ، القيم الفردية للعمال الداعمة للسلوك المسؤول اجتماعيا .

من خلال الدراسة يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي ثقافة السوق بتركيزها على التنافسية والثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، والاهتمام الأساسي هو احترام اللوائح وقوانين العمل تليها ثقافة المجموعة وتركيزها على العمال والثقافة المنخفضة جدا هي ثقافة الإبداع مما يدل على ضعف التوجه والتركيز على الإبداع كسلاح تنافسي للمؤسسات الجزائرية ، وفي جانب القيم

الثقافية المضافة للدراسة انخفاض قدرة المؤسسات على التغيير وانخفاض مستوى امتلاكها رؤية واضحة المعالم ، في المقابل قيم اسلامية بمستويات مرتفعة .

- درجة تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية متوسطة ويبقى التوجه الأساسي هو المسؤولية الاقتصادية وتحقيق توقعات واهداف الملاك تليها المسؤولية القانونية باحترام القانون فيما نجد درجة تبني روح المسؤولية الاجتماعية المتعلق بالجانب الاخلاقي والخيري ، والبيئي بمستويات منخفضة . مما يدل على سيطرة الجانب الالزامي على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية وضعف الجانب التطوعي مما يبين ضعف مستوى الوعي لدى ملاك ومسيري هاته المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية المستوى الفردي، التنظيمي والوطني.

- درجة تبني المسؤولية الخيرية منخفضة، تنحصر في أعمال خيرية لا تتم بشكل ممنهج وضمن خطة موضوعة مسبقا وكذلك ضمن مخصصات ثابتة وغير تنموية مرتبطة بتصدق على الفقراء بتوفير ملابس أطعمة أو خدمات لهم خاصة في مواسم معينة ( شهر رمضان - الأعياد...) دون التطرق إلى مشاريع تنموية تغير المستوى المعيشي للفقراء بشكل جذري و مستدام، وغياب ثقافة التعامل مع الجمعيات والمساهمة في نشاطات وبرامج اجتماعية، ثقافية، رياضية، تعليمية... الخ وانخفاض تشجيع العمل التطوعي للأعمال الإنسانية و الخيرية .

- تجسيد المسؤولية البيئية تعتبر الحلقة الأضعف و الأقل اهتماما من قبل المؤسسات الجزائرية ، فأغلب مديري المؤسسات ليست لديهم علاقات مع جمعيات البيئية، ولا تساهم مؤسساتهم في مبادرات بيئية ولا تملك مؤسسات نظام ادارة بيئية ، مما يدل على غياب ثقافة حماية البيئة في المؤسسة الجزائرية وضعف تأثير أصحاب المصالح في هذا المجال ، بالرغم من صدور قانون حماية البيئة 10/3 المؤرخ في 19 جويلية 2003.

- المؤسسات الخاصة أكثر مسؤولية أمام المساهمين و الزبون لاعتبار العلاقات الجيدة مع الزبون تعتبر وسيلة لتحسين الأداء المالي . فيما نجد المؤسسات العمومية أكثر التزاما في المسؤولية القانونية ، الأخلاقية، الخيرية والبيئية وهذا راجع للضغط الموجه نحوها من قبل الدولة ووسائل الاعلام أكثر من المؤسسات الخاصة ، وسعى الدولة لجعلها نموذجا يحتذى به من قبل المؤسسات الخاصة.

- تختلف درجة ممارسات المسؤولية اجتماعيا للمؤسسات حسب حجمها بالأفضلية للمؤسسات الكبيرة نظرا لتأثيرها الواضح في المجتمع من حيث عدد العمال، نوعية وحجم منتجاتها ، وحجم تأثيرها على البيئة . الموارد والامكانيات التي يمكن أن توجه جزء منها للمبادرات الاجتماعية والبيئية ، إضافة إلى التوقعات الكبيرة للمجتمع ومختلف اصحاب المصالح منها، التكامل المنخفض في سلسلة الإنتاج الدولية بالنسبة

للمؤسسات الصغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ولو نسبيا، عدم الوصول لمستوى يجعل المسؤولية الاجتماعية تحدث فرقا تنافسيا وهذا لضعف تأثير أصحاب المصالح خاصة (الزبون، جمعيات حماية المستهلك، البيئة).

- تختلف درجة المساهمة في تبني المسؤولية الاجتماعية حسب أقدمية المؤسسات لصالح المؤسسات الأقدم وهذا راجع للعلاقات التي تبنيها المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا ونمو توقعات أصحاب المصالح بنمو المؤسسة.

- تؤثر الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية ، ويختلف تأثير القيم بين تأثير إيجابي وآخر سلبي. نوع الثقافة الأكثر تأثيرا في تبين المسؤولية الاجتماعية هي الثقافة الهرمية باعتبار سيطرت الجانب القانوني والالزامي في المسؤولية الاجتماعية ، مما يدل على التأثير الإيجابي لفرض قوانين من قبل الدولة في مجال البيئة وعلاقات المؤسسة مع اصحاب المصالح. إضافة إلى ثقافة الإبداع باعتبارها ممارسات جديدة تحتاج نظرة أكثر تفتحا وإبداعاً على مستوى النشاطات والمنتجات. في المقابل نجد التأثير السلبي لثقافة السوق لثقافة المجموعة فالتركيز الكبير على تعظيم الحصص السوقية والمكانة التنافسية والنظرة للمسؤولية الاجتماعية كونها تكاليف إضافية .

- عدم تأثير القيم الاسلامية ( القيم الشخصية ) في تبني المسؤولية الاجتماعية وهذا للتناقض الذي يعيشه المسلم بين معتقده وحياته العملية وفصل جانب الأعمال بنسبة كبيرة عن روحانياته إلا انها تؤثر في جانب المسؤولية الخيرية ( وبمعدلات منخفضة جدا )، وهذا للتناقض الذي يعيشه المسلم بين معتقده وحياته العملية. وفصل جانب الأعمال بنسبة كبيرة عن روحانياته، وعدم تأثير القيم الدينية في شخصيات القادة وملاك المؤسسات.

- للتغير والرؤية المستقبلية دور في تبني المسؤولية الاجتماعية باعتبار حاجة المؤسسات لتغيير الثقافة والممارسات لجعلها اكثر انشغالات المجتمع والبيئة في عملياتها، اضافة الى حاجتها لنظرة طويلة المدى تركز على التنمية المستدامة والنظر للمسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية والاستثمار على المدى الطويل، خاصة مع التحولات العالمية على المدى المتوسط والطويل نحو التنمية المستدامة خاصة للشركاء التجاريين الرئيسيين للجزائر .

يمكن تقديم اقتراحات ممكن أن تساهم في تعميم وتوسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية :

- جعل نظرة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية كواجب أخلاقي يملية عليها دورها في المساهمة في التنمية الاقتصادية، كشكل من أشكال المواطنة الصالحة للشركات تجاه المجتمع الذي أسهم في تطور أعمالها وتشكيل أرباحها، وهو المجتمع المحلي المكون من أصحاب المصالح.

- دور أكبر للدولة من خلال تشجيع برامج المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة و تحفيز الشركات على القيام بها من خلال مسانبتها و دعمها بالحوافز الضريبية والامتيازات الخاصة.
- وضع على مستوى الحكومة دليل خاص ببرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية يساعد المؤسسات على معرفة هذا المفهوم ومجالات تجسيده، باختلاف القطاعات.
- وضع وزارة التجارة والصناعة لجائزة المسؤولية الاجتماعية التي تهدف إلى تشجيع الممارسات المتميزة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة الترويج لثقافة المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة تغيير أكثر عملية لكسب مزايا تنافسية، بالاعتماد أساسا على السلوك النموذجي للقادة ، والتأكيد على أهمية تعليم القيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، تصميم برامج تعليمية وتدريبية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية تتناسب مع الخصائص الفردية .
- إيجاد كيانات قانونية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية وتخصيص ميزانيات محددة .بمعنى آخر إضفاء الطابع المؤسسي على نشاطات المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال. كإنشاء صناديق المسؤولية الاجتماعية( مؤسسات التنمية والخدمة المجتمعية) يعد من آليات ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- دمج المسؤولية الاجتماعية باستراتيجية المؤسسات، وجعلها أكثر من مجرد مبادرات ظرفية، مما يولد قيمة اجتماعية لهذه المؤسسات. وذلك من خلال تخصيص جزء من أرباحها للنشاطات الاجتماعية، نشاطات صحية، تعليمية وبحثية، منح دراسية، تدريبية، اجتماعية، مساعدات مباشرة، حماية البيئة...الخ.
- رفع وعي المؤسسات الاقتصادية بدور وأهمية المسؤولية الاجتماعية على مستوى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات وتحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي لأفراد المجتمع. بتدعيم مبادرات أصحاب المصالح ، بأشكال مختلفة ملتقيات، منتديات، لتسريع وزيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ، وزيادة ضغطها على المؤسسات لتبني دورها الاجتماعي والبيئي .
- يسهم الإعلام بوضوح في إبراز الجهود، أن تعتمد جهات القطاع العام أو الخاص، لاسيما عن طريق الغرف التجارية الصناعية إلى الإفصاح عن إسهاماتها في تحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مع السعي إلى توسيع تحقيقه من خلال ما يسهم به المؤسسات من جهود في تنمية المجتمع المحلي.
- زيادة الوعي ونشر أفضل الممارسات في مجال المسؤولية الاجتماعية مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشهد مستويات منخفضة جدا للتجسيد.
- تفعيل دور بورصة الجزائر ، مما يدفع المؤسسات لنشر تقارير حول أدائها المالي والاجتماعي
- اصدار قوانين بيئية صارمة ( خاصة مع ضعف النسبي لقانون البيئة الحالي) توضح اجراءات المفروضة من المؤسسات في مجال تخفيض تأثيرها السلبي على البيئة .

- تفعيل دور جمعيات حماية المستهلك ، فالمستهلك له دور كبير للتحفيز السلوك المسؤول اجتماعيا بتدعيمه وتفضيله للمنتجات ، وبضمان توفير معلومات كافية للمستهلك حول الاداء الاجتماعي والبيئي ، مما يجعل الحكومة تبذل المزيد من التعليمات والقوانين بالتعاون مع اصحاب المصالح تفرض اجراءات تسمح بتوفير معلومات للمستهلك حول المنتج وتأثيره على الصحة والبيئة .
- ان الجامعات لها دور حاسم في تكوين اطارات وقادة المستقبل، ولذا عليها تجهيزهم بالتفكير الواعي اجتماعيا، وربطهم بقيم المجتمع، مما يستوجب تدريس مقاييس وتخصصات في الجامعة تعنى بالمسؤولية الاجتماعية، باعتبارها احد المهارات المطلوبة في مسيري المستقبل.
- ايجاد حل لظاهرة التناقض والتباعد بين معتقد الأفراد وحياتهم العملية خاصة في مجال المال والأعمال بزيادة دور المدرسة ، المؤسسة الدينية والأسرة لتنشأت جيل يطبق المبادئ الإسلامية التي تجعل المسير أو المالك يرجع وجوب أدائه لالتزاماته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه نابعة من قوة إيمانه والدافع الديني أقوى من أي دافع مادي آخر ويكون له بالغ الأثر على الفرد وعلى ممارساته وأخلاقه.
- ربط جانب القيم الدينية بباقي أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعدم حصرها في جانب التصدق ، فحماية البيئة كذلك يمكن إرجاع الإهتمام بها لدافع أخلاقي، قانوني، وديني عقدي. يأجر المسير والمالك على ذلك.
- فرض وكالات دعم إنشاء المؤسسات شروط بيئية واجتماعية في دراستها للمشاريع وإعانتها المقدمة لإنشاء المؤسسات ، وتنسيق ذلك مع البنوك الممولة للمشاريع .
- الاهتمام بجانب الإبداع في المؤسسات الجزائرية خاصة بتحفييزات من قبل الدولة، لاعتباره اهم مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

### أفاق الدراسة :

يمكن للبحث ان يثير تساؤلات اخرى :

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية في قطاعات محددة
- دراسة مقارنة لواقع كل من الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية بدول مغاربية لتوضيح التقارب
- دراسة نوعية لاستكشاف طبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية
- دراسة تقييم لأبعاد الثقافة التنظيمية باستعمال نماذج أخرى مثل نموذج OCP والمقارنة بنتائج الدراسة.

## قائمة المراجع

## i. المراجع باللغة العربية

## - الكتب:

1. ابن نبي مالك: شروط النهضة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 1996
2. ايهاب عبد السلام: تحليل البرنامج الاحصائي SPSS، دار الصادق الثقافية، عمان، الاردن، 2013
3. بدوي محمد: المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2000.
4. البياتي محمود: تحليل البيانات الاحصائية باستخدام SPSS ، معالجة البيانات مع اختبار شروط التحليل وتفسير النتائج، الحامد، عمان، 2005،
5. جودة محفوظ: التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS ، دار وائل، عمان ، الاردن، 2008
6. حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، ط2، 2010.
7. الحموري صالح، المعاينة رولا: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ( من الألف إلى الياء)، كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2015.
8. الخفاجي نعمة عباس: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الاردن، عمان، 2009.
9. دادي عدون ناصر: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
10. السكرانة بلال: دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، عمان، الاردن، 2009.
11. شيرايدين كوكيس، ليندل ستيد: حزمة البرامج الاحصائية SPSS بدون عناء، ترجمة: فؤاد عبد الله العواد، احمد حسن يوسف، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
12. الصيرفي محمد: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، مصر، 2008
13. عزت عبد الحميد: الاحصاء النفسي والتربوي، تطبيقات باستخدام برنامج SPSS دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011
14. العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
15. الغالبي طاهر محسن : إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 .

16. الغالبي طاهر محسن ، الخفاجي نعمة عباس: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، اليازوري، الأردن، 2008.
17. الغامدي سعيد: أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية ، رابطة العالم الاسلامي، 2010 .
18. القريوتي محمد : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.
19. مصطفى محمود ابو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000.
20. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006 .
- الرسائل العلمية:
1. ربحي كريمة: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة البليدة- ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2013/2014.
2. صحراوي وافية: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية - .دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا-،اطروحة دكتوراه غير منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2013،
3. كواشي مراد : إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012
- المقالات العلمية:
1. ارديني طه: الافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية - إنموذج مقترح- تنمية الرافدين، 38، 28، 2006،
2. الأسرج حسن: المسؤولية الاجتماعية للشركات جسر التنمية، الكويت ، المجلد 9 العدد 90 ، 2010 .
3. بودلال علي: القطاع غير الرسمي في سوق العمل الجزائري دراسة تحليلية تقييمية للفترة (2000-2010 ص: 17 نقلا عن الاقتصاد غير الرسمي :حقائق وأوهام) الجزائر :المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، 2004
4. البيومي ابراهيم غانم : التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، مجلة المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد: 274 سنة 2001 .



5. التيمي وفاء: واقع تبين المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل ( دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات انتاج مستحضرات التجميل)، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 6 العدد 3، 2010.
6. الحدراوي كريم، الاسدي افنان عبد علي ، الفتلاوي علي عبد الامير: توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 7 العدد 30، 2014،
7. حريم حسين، الساعد رشاد :الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني( المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ، المجلد2، العدد2، 2006،
8. حمدي سالم: واقع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، تنمية الرافدين، العدد، 112، المجلد 35، 2013.
9. الحنيطي هناء: المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية و المصرفية - العدد الرابع ، 2012.
10. حياوي ميادة ، مخور رزاق: تأثير أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية، أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة السابعة العدد 21، بدون سنة .
11. الخالدي خليل محمد: التكافل الاجتماعي في الإسلام دراسة تحليلية في أسسه البنائية والتنظيمية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 08، 2010 .
12. الخشروم محمد وعبيدو امينة: تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة حلب :دراسة ميدانية لعينة من المدراء، تنمية الرافدين، العدد 108، مجلد 34، 2012
13. الخفاجي رشا: دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الصراع دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في الشركات الصناعية في البصرة ، مجلة الخليج العربي مجلد ( 36 ) العدد 3-4 ، 2008.
14. الدباغ لقمان: تقويم مدى ملائمة معايير المحاسبة الدولية في تطوير المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ، بحث مستقبلية، 15، 2006.
15. راضي نادية: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، . المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، مصر، 2005 .

16. رشيد صالح عبد الرضا ، الزيادي صباح حسين: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014.
17. الروابدة محمد وعبابنة، محمد إسماعيل: مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها في المؤسسات العامة بالأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلد38، عدد4، 2010.
18. ربحان ابركر: المسؤولية الاجتماعية للمصارف الاسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بدون سنة.
19. الزريقات خالد خلف : اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 31، 2012.
20. الزعبي حسين: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الادوية الأردنية، البصائر، المجلد 13 العدد 1، 2009.
21. سعد الله ليث، سعد ريم : المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل ، بحوث مستقبلية، العدد 37، 2012.
22. سوليفان جون، شكولينكوف الكسندر، ليتشمان جوش: مواطنة الشركات - مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الاعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" ، متاح على الموقع: www.cipe-arabia.org/...Citizenship/Business\_Case\_for
23. شاكر محمد: الاثار الاقتصادية لخصصة المنشآت على البيئة، تنمية الرافدين، العدد 98 مجلد 32، 2010.
24. شهناز فاضل احمد: تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي ( دراسة استطلاعية)المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد 20، 2009.
25. صالح عبد الرضا، صباح حسين: دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1 لسنة 2014 .
26. الطائي أحمد: بناء مقياس المسؤولية الاجتماعية لممارسي الأنشطة الرياضية من طلاب جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 8 ، العدد 2، 2008.
27. عبابنة رائد ، حتاملة ماجد: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد9، العدد4، 2013.

28. عباس منتهى: ضبط الذات وعلافته بالمسؤولية الاجتماعية لدى طالبات المرحلة المتوسطة: مجلة الفتح، العدد 35، 2013.
29. عبد باقر ندى: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، العدد 73، 2012.
30. عبد عطية بحر، العاجز مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، 2012.
31. عبداللطيف عبد اللطيف ، جودة احمد : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 - العدد الثاني- 2010 .
32. العريقي منصور محمد: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد 2 ، 2009.
33. العطوي عامر ، الشيباني الهام: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 4 ، 2010،
34. علاء عبد السلام ، احمد يوسف ، أحسان محسن: إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ،دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية، مجلة الادارة والاقتصاد، عدد 93، 2012.
35. العنزلي سعد : محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد، 13ع: 48 ، 2007.
36. عنيزة حسين و علي ماهر : تأثير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في قرارات مستخدمي هذه القوائم دراسة تطبيقية واستطلاعية ، العزي للعلوم الاقتصادية والادارية ، السنة التاسعة، بدون سنة - العدد 26.
37. العيساوي عوض ، الحيايلى صدام ، الكسب على: دور الافصاح المحاسبي في حوكمة الشركات، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4 العدد 11، 2007،
38. الفراج أسامة: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 27 العدد الأول، 2011 .

39. الفرح عبد الرزاق والهنداوي رياض محمد : مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان لعامي 2007 و2008 ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7، العدد 2 ، 2011 .
40. فلاق محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية - شركتي سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية أنموذجا، مجلة الباحث - العدد 12، 2013.
41. فؤاد محمد عيسى: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات.
42. القيسي طالب: العلاقة بين النسق القيمي والمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طلاب جامعة قاريونس ، مجلة العلوم النفسية، العدد 15، 2009.
43. ماهر أحمد، عمر محمد: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 28، العدد الثاني: افريل 2012.
44. مصطفى جعفر: التسويق البيئي ودور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تجاه المستهلك العراقي ، مجلة دراسات محاسبية و مالية \_ المجلد السابع \_ العدد \_ 19 الفصل الثاني \_ لسنة 2012 .
45. المغربل نهال و فؤاد ياسمين: المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138 ، 2008.
46. ممدوح ياسمين: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الفكر المحاسبي - مصر ، مجلد 14، عدد 2، 2010.
47. الموسوي يحيى: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية و مالية \_ المجلد الثامن \_ العدد 22 \_ الفصل الأول \_ لسنة 2012.
48. النسور مروان: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، 2012.
49. النعيمات سعيد ، الصوفي فارس: دور محاسبة المسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها على قطاع البنوك التجارية في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 28، 2011.
50. نورا محمد: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الازمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية، مقدمة الى مركز المديرين المصري، 2010.

51. هاتف مجيد عبد الحسين: إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية والإفصاح عنها في التقارير المالية الخارجية المحور المحاسبي القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجدد (8 العدد 04 ، 2006).

52. هبة نصار: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد 14، 2000.

#### - الملتيقيات:

- مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح: دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتيقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011
- راشي طارق: دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: "النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي" أيام 10/09 سبتمبر 2013 إستنبول/ تركيا،
- بوضياف عبد المالك، بوتيارة عنتر : دور البعد الأخلاقي في تعزيز مقومات التنمية المستدامة - من منظور إسلامي-، الملتيقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي جامعة قالمة يومي 3 و4 ديسمبر 2012.

#### - التقارير :

1. برنامج الامم المتحدة الانمائي: تقرير تحديات التنمية في الدول العربية 2011 .
2. برنامج الأمم المتحدة للبيئة (الاونكتاد): ، نحو اقتصاد أخضر: مسارات إلى التنمية المستدامة والقضاء على الفقر - مرجع لواقعي السياسات، 2011.
3. منظمة العمل الدولية: تقرير السيدات في مجال الادارة والاعمال ، 2015 .
4. مجموعة الاتصالات الفلسطينية: التقرير النصف السنوي لصندوق المسؤولية الاجتماعية، 2006
5. منظمة العمل الدولية: عالقون في الفخ الاتجار بالبشر في الشرق الأوسط، 2013 .
6. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD : كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة- منشورات الامم المتحدة 2004 .

#### الوثائق القانونية :

1. قانون حماية المستهلك رقم 03/09، الجريدة الرسمية رقم : 15 الصادرة في 03/08 /2009
2. قانون علاقات العمل 11/90 انظر الجريدة الرسمية رقم : 17، الصادرة في 1990/04/25

3. قانون الوقاية من الفساد ومكافحته رقم 06-1 مؤرخ في 20 فبراير 2006 ، المادة 07 ، الجريدة الرسمية 14 مؤرخة في 2006/03/08
4. المرسوم الرئاسي 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها ، الجريدة الرسمية 74 مؤرخة في 2006-11-11

## .ii. المراجع بالفرنسية

1. Acquier A. Gond, J. P: Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, juin 2007
2. Alain C ; Jean J : l'entreprise responsable , édition : Organisation, 2003 p
3. Ben yedder .M & Zaddem . F ,2009,: La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol. 4, N° 1
4. Damakayadi .S: Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises, "Entreprise Ethique, 20 (2004)
5. Devillard O & Rey D: culture d'entreprise : un actif stratégique, édition Dunod , Paris,2008
6. Finet A & Giuliano R : Une nouvelle façon d'appréhender la notion de responsabilité sociale des entreprises: le cas d' Eternit , la revue des sciences de gestion 2012/5 n°257
7. Fustec A: LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE EST UNE SOURCE DE RICHESSE ET DE PERFORMANCE POUR LES PME, Livre Blanc édité par l'Agence LUCIE et l'IFEC • Juillet 2012, p: 13
8. Girard D: Culture organisationnelle, context d'affaires et prise de décision éthique, Gestion, 2007/1 Vol. 32, p. 104
9. Gond, J.-P., & Igalens, J: la responsabilité sociale de l'entreprise, press Université de France, 2008,16
10. Heimann M & Pouget S : La recommandation des fonds ISR - Une étude empirique sur les conseillers clients bancaires français, Revue française de gestion, 2013/7 N° 236, p. 150
11. Kaplan R. Norton D: le tableau de bord prospectif; Edition d'organisation, 2003
12. Klarsfeld & Delpuech: la SRE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, l'organisation responsable,2008, vol3 .
13. Labaronne D, Gana-Oueslati E: Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME, Management & Avenir 2011/3 (n° 43), p. 103-121
14. Lauzon Nancy et al: La transmission intra organisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne, Savoirs, 2013/1 n° 31,

15. Livian Y.F : POUR EN FINIR AVEC HOFSTEDE Renouveler les recherches en management interculturel , communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI Paris 26-27 mai 2011,.
16. M'HAMDI Mohamed : La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes Boulemane: colloque international ,maroc;2009 p: 4
17. Mironiuc .M: la responsabilité sociale et l'éthique environnementale – éléments de la culture écologique dans les entreprise du XXIe siècle, l'étude sue les entreprises Roumanies MPRA Paper No. 9423, 2009
18. Oueghlissi Rim, « La RSE et les PME » Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006, Revue française de gestion, 2013/7 N° 236, p163-180
19. Sangmook K: Les politiques en faveur des femmes et de la famille au sein de l'administration coréenne, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2008/3 Vol. 74 .
20. Semache S: Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, Management & Avenir, 8 n° 28, (2009)
21. Widloecher P & Querne I: Le guide du développement durable, Éditions d'Organisation

.iii المراجع بالإنجليزية:

1. Aguinis H and Glavas A: What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda, Journal of Management ,Vol. 38 No. 4, July 2012 ,
2. Al-Dmour H. H & Abu-ELSamen A : An Empirical Examination of Inter-Organizational Factors Influence on Green Marketing Adoption in Jordanian Industrial Sector , Humanities and Social Sciences Series, Vol. 27, No.1, 2012
3. Almeida F & Sobral F:The Social Commitment of Brazilian Managers: The Concept, a Scale, and an Empirical Study of Corporate Social Responsibility, Latin American Business Review, 11:4, (2010)
4. American Management Association/Human Resource Institute: The ethical enterprise doing the right things in the right ways today and tomorrow, 2006, -
5. Andrew Ngawenja Mzembe, Yvonne Downs: Managerial and stakeholder perceptions of an Africa-based multinational mining company's Corporate Social Responsibility (CSR), The Extractive Industries and Society 1 (2014)
6. Anna Remišova & Anna Lašakova: CSR-related managerial decision-making preferences in the CEE region (Results of the GLOBE student research, Procedia - Social and Behavioral Sciences 110 ( 2014 ) 913 – 922
7. Arli D & Bucic T & Harris J & Lasmono H: Perceptions of Corporate Social Responsibility Among Indonesian College Students, Journal of Asia-Pacific Business,15:3, (2014)



8. Arnaudova K & Koseskaa E : Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 44 ( 2012 )
9. Arshad Z & Kashif ur R & Abrar A: Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprises, *The Lahore Journal of Economics* 11 : 2 (Winter 2006)
10. Arx U & Andreas Z : The effect of corporate social responsibility on stock performance: new evidence for the USA and Europe, *Quantitative Finance*, 14:6, (2014)
11. Asyraf .W .D: Corporate social responsibility of Islamic bank in Malaysia : A Synthesis of Islamic and Stakeholders' Perspectives, A Doctoral Thesis, of Philosophy of Loughborough University 2005, p: 23
12. Bastian M & Tropp J: The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements, *Journal of Marketing Communications*,16:3, (2010)
13. Bauman Ch. W & Skitka L: Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior* .11. 02 (2012), .
14. Bonsón, E., & Bednárová, M. : CSR reporting practices of Eurozone companies. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* (2014),
15. Cameron K : A Process for Changing Organizational Culture, *The Handbook of Organizational Development* ,2004,
16. Cameron K S & Quinn R E : Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame work, *Jossey-Bass A Wiley Imprint* ,(2006 )
17. Cameron, E.; Erickson, C.; and Schuchard, R :Business in a Climate --Constrained World: Catalyzing a Climate-Resilient Future through the Power of the Private Sector ”.BSR Working Paper .BSR ,San Francisco.( .2014)
18. Carroll & Shabana; The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice, *International Journal of Management Reviews*, (2010)
19. Carroll. A. B: Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct, *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 38 No. 3, September 1999,
20. Carroll: Caux Round Table Principles for Responsible Business, *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, Vol. I, Samuel O. Idowu, Editorin- Chief, Springer Publishing, 2013
21. Carroll: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August (1991)
22. Center for Ethical Business Cultures: Corporate Social Responsibility ,The shape of a history, 1945-2004, , (2010)
23. Chomvilailuk, R & Butcher. K: Enhancing brand preference through corporate social responsibility initiatives in the Thai banking sector. *Asia Pac. J. Market.Logist.* 22 (3), (2010).
24. CLAVER E & LLOPIS J & GASCÓ J. L : A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics, *International Journal of Value-Based Management* 15:, 2002.
25. Cummings T G . & Worley C G: *Organization Development & Change* ,South-Western Cengage Learning, USA , edition 9, 2008,
26. Dawson M & Abbott J & Shoemaker S: The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes, *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011) 290–300
27. De Schutter, O: Corporate social responsibility European style. *European Law Journal*, 14, (2008)



28. Denison Nieminen L & Kotrba L: diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, *European journal of work and organization psychology*, 2014, vol 23 no 1.
29. Denison D & Mishra A.K ;: Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr., 1995),
30. Deutscher Industrie- und Handelskammertag DIHK : Society benefits from Corporate Social Responsibility, | Berlin | Brussels 2012,
31. Dimitrios B & Kastanioti C & Maria T& Dimitris N : The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Administrative Employees at a Public Hospital: The Case of General Hospital of Larissa , *Journal of Health Management* , 16(2) . 2014
32. Dolores Gallardo-Vázquez & M. Isabel Sanchez-Hernandez :Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level , *Journal of Cleaner Production* 72 (2014).
33. Elbaz J & Laguir I : Family Businesses And Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study Of Moroccan Family Firms, *The Journal of Applied Business Research* – May/June 2014
34. Elissa D. Giffords & Richard P. Dina: Changing Organizational Cultures, *Administration in Social Work*, 27:1, (2003) .
35. Essawi. M & Tilchin, O : A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture, *Journal of Business and Management Sciences*, (2013), Vol. 1, No. 4 .
36. European Commission: Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 2011.
37. Faurfield .K & Harmon .J & Behson.S: Influences on the Organizational Implementation of Sustainability: An Integrative Model , *Organization Management Journal*, 1–17 2011
38. Fray A. M, : Ethical : behavior and social responsibility in organizations: process and evaluation", *Management Decision*, Vol. 45 Iss: 1 (2007)
39. Frontiera J :Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport, *Journal of Leadership & Organizational Studies* (2010),
40. Galego- Álvarez. I& Formigoni .H & pompa A.M: corporate social responsibility practices at Brazilian firmsRAE-Revista de Administração de Empresas ,São Paulo, V. 54 ,n. 1 , 2014 .
41. Garriga, E & Mele D: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics* 53: (2004).
42. Grojean M. W & Resick C J.& Dickson M W. & Smith D. B: Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics, *Journal of Business Ethics* 55, 2004
43. Grosser Kate & Moon Jeremy :The role of corporate social responsibility in gender mainstreaming, *International Feminist Journal of Politics*, 7:4, (2005)
44. He Y & Lai K K:The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:3-4, (2014)
45. Hofstede G & Hofstede G.J & Minkov .M: Cultures and Organizations, software of the mind ,Mc Graw Hill companies,2010,
46. Hofstede G & Neuijen B & Ohayv D D & Sanders G: measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases , *administrative science quarterly* , vol 35 N° 2 ( 1990) .

- 
47. Hohnen P: Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development, 2007
  48. Huhtala M & Feldt T & Hyvönen K & Mauno S: Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals, *J Bus Ethics* (2013) 114:265–282
  49. Hui Fu Ben Haobin Ye , Rob Law : You do well and I do well? The behavioral consequences of corporatesocial responsibility , *International Journal of Hospitality Management* 40 (2014) 62–70
  50. Idemudia U: Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward, *Progress in Development Studies* 11, 1 (2011) pp. 1–18
  51. Idemudia U: Corporate Social Responsibility and Development in Africa: Issues and Possibilities; *Geography Compass* 8/7 (2014)
  52. Idowu S& Louche C: Theory and Practice of Corporate Social Responsibility, springer, 2011
  53. Idowu S & Frederiksen C.S & Mermod A.Y & Nielsen M.E : Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice, Springer International Publishing Switzerland 2015,p: 191
  54. International Labour Organization ( I LO ) : Accelerating action against child labour, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, International Labour Conference, 99th session 2010, report I(B).
  55. International Labour Organization ( I LO ) : World of Work Report 2009 , The Global Jobs Crisis and Beyond, ( 2009) .
  56. ISO 26000, Guidance on social responsibility, discovering iso 26000.  
[http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf)
  57. ISO focus,2014  
[http://www.iso.org/iso/home/news\\_index/iso\\_magazines/isofocusplus\\_index/isofocusplus\\_2014/isofocusplus\\_2014-04.htm](http://www.iso.org/iso/home/news_index/iso_magazines/isofocusplus_index/isofocusplus_2014/isofocusplus_2014-04.htm)
  58. Jaap J & van M : Organizational Culture: The Focus Questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:4, (1999) .
  59. Jaskyte Kristina : An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture, *Administration in Social Work*, 34:5 (2010) .
  60. Je, drzej G. F& Siân S: Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas, *International Journal of Management Reviews*, (2014),
  61. Jennifer Bellot: Defining and Assessing Organizational Culture, Thomas Jefferson University ,2011
  62. Jin K. G & Drozdenko R. G.: Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information, *Journal of Business Ethics* (2010) 92,
  63. Jon d Martin & J William Petty& James S Wallace : Value-Based Management with Corporate Social Responsibility ,Second Edition, Ocferd university press,2009
  64. Judge, T. A., & Cable, D. M: Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, . (1997).
  65. Jung, T& T Scott& HTO Davies& P Bower D &Whalley, R McNally & R Mannion, Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper, (2007)Available at <http://www.scotHub.org/culture/instruments.html> p:41
  66. Kailash R.R & Srivastava B.L: The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness, *Management and Labour Studies* 38(3) 2013 p: 201–223

- 
67. Khandelwala R & Bakshi S: The New CSR Regulation in India: The Way Forward, *Procedia Economics and Finance* 11 ( 2014 ) .
  68. Komodromos M & Melanthiou Y: Corporate Reputation Through Strategic Corporate Social Responsibility: Insights From Service Industry Companies, *Journal of Promotion Management*, 20:4, (2014)
  69. Kondra A Z & Hurst D C: Institutional processes of organizational culture, *Culture and Organization*, 15:1 (2009),
  70. Kotler, O & Lee, N.: *Corporate social responsibility: doing the most for your company and your cause*. New Jersey, John Wiley & Sons(2005)
  71. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C: Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, (2005)
  72. lee k. y, & al: the impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees, *international journal of hospitality management* 31 ( 2012)
  73. Lee ,Y-K & Choib J & Moonc B & Babind .B. J :Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses, *International Journal of Hospitality Management* 39 (2014) ,
  74. Li Dong & Keith W. Glaister : National and corporate culture differences in international strategic alliances: *Asia Pacific J Manage* (2007) 24
  75. Lunenburg F : Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, *national forum of educational administration and supervision journal*, volume 29, number 4, 2011 , p: 05
  76. Luo, X., Bhattacharya, C: Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *J. Market.* 70 (4) (2006).
  77. Luthar V.K & Luthar K :Using Hofstede's cultural dimensions to explain sexually harassing behaviors in an international context , *The International Journal of Human Resource Management*, 13:2, (2002)
  78. Macarulla F.L & Talalweh M A: Voluntary Corporate Social Responsibility Disclosure: A Case Study of Saudi Arabia, *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 8, No. 4, 2012.
  79. Mallin C, Farag H, Ow-Yong K: Corporate social responsibility and financial performance in Islamic banks, *Journal of Economic Behavior & Organization* 103 (2014)
  80. Manente M & Minghetti Valeria & Erica Mingotto :Ranking assessment systems for responsible tourism products and corporate social responsibility practices, (2012)
  81. Maon F & Lindgreen A,& Swaen V: Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, *Journal of Business Ethics* (2009) 87,
  82. Marais M: CEO Rhetorical Strategies for Corporate Social Responsibility (CSR)", *Society and Business Review*, Vol.7 Iss: 3 (2012).
  83. Marchand A & al : Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument , *BMC Public Health* 2013.
  84. Martínez P & Pérez A & Rodríguez del Bosque I: Measuring Corporate Social Responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30:4, (2013)
  85. Matusitz J & Musambira G: Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Technology: Analyzing Hofstede's Dimensions and Human Development Indicators, *Journal of Technology in Human Services*, 31:1, (2013),

- 
86. McAuley J & Duberley J & Johnson PH: Organization Theory Challenges and Perspectives, Pearson Education Limited 2007,
  87. McGlone Teresa & Judith Winters Spain & Vernon McGlone :Corporate Social Responsibility and the Millennials, Journal of Education for Business, 86:4, (2011)
  88. Metaxas t & Tsavdaridou M : Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece, Journal of Contemporary European Studies, 18:1, (2010) .
  89. Miao Z & Dixu C S :Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms Int. J.ProductionEconomics14 18–27 (2012)
  90. Min-D: Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies, Journal of Business Ethics 102 (2011)
  91. Minkov .M & Hofstede G : Clustering of 316 European Regions on Measures of Values: Do Europe's Countries Have National Cultures. Cross-Cultural Research 2014, Vol. 48(2).
  92. MiSeung S : Do Organizational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies, British Journal of Social Work (2012) .
  93. Mooij M & Hofstede G: The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research: International Journal of Advertising, 29(1), , 2010
  94. Morsing M & Schultz M & Ulf Nielsen K: The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, Journal of Marketing Communications, 14:2(2008)
  95. Mousiolis, A. Zaridis D :The Effects in the Structure of an Organization through the Implementation of Policies from Corporate Social Responsibility (CSR), Procedia - Social and Behavioral Sciences 148 ( 2014 )
  96. Mzembe A. N&, Downs Y: Managerial and stakeholder perceptions of an Africa-based multinational mining company's Corporate Social Responsibility (CSR), The Extractive Industries and Society 1 (2014) 226
  97. OECD: Stakeholders and corporate social responsibility", in Corporate Governance of Listed Companies in China: Self- Assessment by the China Securities Regulatory Commission, OECD Publishing. (2011).
  98. Olu Ojo: organizational culture and performance: empirical evidence from Nigeria , journal of business systems, governance and ethics, vol5,n02 (2010) ,.
  99. Persons O:Incorporating Corporate Social Responsibility and Sustainability Into a Business Course: A Shared Experience, Journal of Education for Business, 87:2. (2012)
  - 100.Poplawska . J& Labib . A & Reed .D.M & Ishizaka A : Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy logic and visual analytics applied to corporate social responsibility case study, Journal of Cleaner Production (2014)
  - 101.Popoli. P: Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets, Marketing Theory 11(4) . 2011
  - 102.Porter, M. & Kramer, M: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, (2006),
  103. Preuss L & Haunschild A & Matten D: The rise of CSR: implications for HRM and employee representation, The International Journal of Human Resource Management, 20:4. (2009)
  104. Qi G.Y.& Zeng S.X. & C.M. Tamb, H.T. Yin a, J.F. Wu c, Z.H. Dai: Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles, Journal of Cleaner Production 19 (2011) 0
  - 105.Robbins S & Judge. T: Organizational Behavior, pearson education,15<sup>th</sup> ed , 2013.

- 
106. Romualdas Ginevičius & Vida Vaitkūnaite :Analysis of organizational culture dimensions impacting performance, *Journal of Business Economics and Management*, 7:4, (2006) .
  107. Rus M & Rusu D .O: The Organizational Culture in Public and Private Institutions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 187 ( 2015 ) .
  108. Sabri. H M: Socio-Cultural Values and Organizational Culture, *Journal of Transnational Management Development*, 9:2-3, (2004) .
  - 109.Sagebien J & Whellams M: CSR and Development: Seeing the Forest for the Trees, *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*, 31:3-4(2010)
  - 110.Sanz-Mendiola I & Garcia-Beltran A & María R & Tirados G: Evaluation and implementation of social responsibility, *The Service Industries Journal*, 33:9-10, (2013)
  - 111.Sarros J C & Gray J & Densten I L & Cooper C : The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective , *Australian Journal of Management* ,30: 159 , (2005).
  - 112.Saunders & al: *Research methods for business students*, fifth edition , 2009
  - 113.Schein E: *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, 3<sup>rd</sup> edition, 2004.
  - 114.Schein, E: Coming to a New Awareness of Organizational Culture , *Sloan Management Review*, 25:2 (1984).
  - 115.Schlender, B. Wal-Mart's \$288 billion meeting. *Fortune*, 151, 90–106; Wal around the world. (2001, December 8). *Economist*, 361, (2005, April 18).
  116. Shah. S & Ramamoorthy. V.E.: *Soulful Corporations: A Values-Based Perspective on Corporate Social Responsibility*, *India Studies in Business and Economics*, Springer India (2014),
  117. Shocker, A. D. & Sethi, S. P: An Approach to Incorporating Societal Preferences In Developing Corporate Action Strategies. *California Management Review*. Summer, (1973.
  118. Shyh-Rong Fang & Chiung-Yao Huang & Stephanie Wei-Ling Huang: Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises, *African Journal of Business Management* Vol.4 (1) , January, 2010
  119. Simosi M & Xenikou. A: The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:10(2010)
  120. Smith, T.: Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*, 14, (2005)
  121. Suchman M :Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *academy of management review* , vol 20 , N 3(1995):
  - 122.Suellen J. Hn & Leonard V. C : Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, *Journal of Business Research* 67 (2014)
  - 123.Toppinen, A , Virtanen A , Mayer A , Tuppuru A : Standardizing Social Responsibility via ISO 26000: Empirical Insights from the Forest Industry, *Sust. Dev.* 23, 153–166 (2015).
  124. Übüs Ü & Ruth A: Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility, *ENGINEERING ECONOMICS*. 2009. No 1 (61).(
  - 125.US SIF: Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends , 2014, 10<sup>th</sup> edition.



126. Vancheswaran A & Gautam V : CSR in SMEs: Exploring a Marketing Correlation in Indian SMEs, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24:1(2011).
127. Wan A &, M. K. Almsafir1 & A. W Al-Smadi: Does Corporate Social Responsibility Lead to Improve in Firm Financial Performance? Evidence from Malaysia, *International Journal of Economics and Finance*; Vol. 6, No. 3; 2014 .
128. Wang W-K,& Lu W-M&, Kwehc Q & Lai H-Wen: Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry? *Telecommunications Policy*38 (2014)
129. Yanni Yu, Yongrok Choi: Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational culture for Chinese companies, *The Social Science Journal* , 2014
130. Yong S & Lanjian C: *Modern Oriental Corporate Culture - A Case Collection-*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014.
131. Yu Y & Choi Y: Stakeholder pressure and CSR adoption: The mediating role of organizational( 2014)
132. Zhao M (2012) :CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia, *J Bus Ethics* 111: .
133. Zhu Q& Zhang Q : Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility: the Chinese context/ *Journal of Cleaner Production* 100 (2015),
134. Zu. L: *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance ,Empirical Evidence from Chinese Enterprises*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009

### **Les rapports/ The reports**

1. Alcoa: advancing each generation : 125 years of transformation , Alcoa report 2014 , : [https://www.alcoa.com/global/en/investment/pdfs/2014\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.alcoa.com/global/en/investment/pdfs/2014_Annual_Report.pdf)
2. Bank of America': CSR report 2013 . <http://about.bankofamerica.com/assets/pdf/Bank-of-America-2013-Corporate-Social-Responsibility-Report.pdf>
3. Banque Nationale Groupe financier : Notre responsabilité sociale / Bilan 2008, [www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2008-fr.pdf](http://www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2008-fr.pdf)
4. Banque Nationale Groupe financier : Notre responsabilité sociale / 2012, [www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr.pdf](http://www.bnc.ca/content/dam/bnc/fr/files/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/bncpdf/bilan-2012-fr.pdf)
5. BP Sustainability Report 2014 [http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/Sustainability\\_Report\\_2014.pdf](http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/Sustainability_Report_2014.pdf)
6. Grant Thornton : Corporate social responsibility: beyond financials Grant Thornton International Business Report 2014 [www.grant-thornton.fr/spub-122-etude\\_ibr2014\\_ibr](http://www.grant-thornton.fr/spub-122-etude_ibr2014_ibr)
7. KPMG. (2011). The KPMG International Corporate Responsibility Reporting Survey <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf>. Accessed 01.04.2013
8. McKinsey: Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results. (2009). [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/valuing\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results)
9. Microsoft 2014 Citezenship report <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/downloadhandler.ashx?Id=02-01-01>
10. Sony :CSR report 2014. [http://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/issues/CSR2014E\\_PDF\\_all.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2014E_PDF_all.pdf)
11. Total: Doing Business Responsibly, csr report 2013. <http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/csr-report-2013.pdf>

12. VEOLIA : cahier de la performance RSE 2013,  
[http://www.finance.veolia.com/docs/veolia\\_rse\\_fr\\_2014v3-3.pdf](http://www.finance.veolia.com/docs/veolia_rse_fr_2014v3-3.pdf)

### مواقع الانترنت:

1. [http. globalreporting.org](http://globalreporting.org)
2. [http://database.globalreporting.org/.](http://database.globalreporting.org/)
3. <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final>
4. [http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm)
5. [http://ec.europa.eu/environment/emas/activities/europ\\_en.htm -](http://ec.europa.eu/environment/emas/activities/europ_en.htm)
6. <http://www.accountability.org/standards>
7. [http://www.csreurope.org/aboutus/FAQ/.](http://www.csreurope.org/aboutus/FAQ/)
8. <http://www.developmentgoals.org>
9. <http://www.equator-principles.com/>
10. <http://www.forbes.com/pictures/efkk45mmlm/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations/>
11. <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/02/10/the-americans-who-gave-away-the-most-money-in-2013/>
12. <http://www.fscus.org>
13. [http://www.hyundai.ma/index.php?/news/get\\_news/35,](http://www.hyundai.ma/index.php?/news/get_news/35)
14. [http://www.ilo.org/multi .](http://www.ilo.org/multi)
15. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
16. <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
17. <http://www.one-report.com>
18. <http://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/eco/strategy.html>
19. [http://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/management/standards.html-](http://www.panasonic.com/global/corporate/sustainability/management/standards.html)
20. [http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm.](http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm) consulter le 31/03/2015
21. <http://www.sonatrach.com/ar/mecenat-sponsoring.html>
22. <https://www.unglobalcompact.org/>
23. <https://www.unglobalcompact.org/>
24. [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)
25. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - الجزائر -

أخي المجيب

اختي المجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحت عنوان : دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية . استكمالا لشهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، لذا نرجو الاجابة على هذه الاسئلة بالدقة اللازمة ، حيث سنتعامل مع كافة البيانات والمعلومات بالسرية التامة وذلك لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

الطالب: لطرش محمد



## المحور الأول: أسئلة عامة

- الجنس:  ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: اقل من جام  جام  دراسات
- ماهو قطاع (نشاط) المؤسسة: .....
- طبيعة المؤسسة:  خدمة  عملية
- عدد عمال المؤسسة
- اقل من  10 عمال من  10 إلى  25 أكثر من  25
- سنوات خبرة المؤسسة - عمر المؤسسة -
- اقل من  5 سنوات من  5 إلى  10 من  10 إلى  15 أكثر من  15
- سنة

## المحور الثاني: نوع الثقافة التنظيمية باستخدام نموذج OCAI

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة للتعبير على مدى تواجد أو تطبيق هذه الممارسات في مؤسستك

| رقم  | العبارة  | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق نوعا ما | موافق تماما |
|--|--|-----------------|-----------|-------|---------------|-------------|
| <b>الخصائص المهيمنة (DC) : تتميز مؤسستي بـ :</b>                   |  |                 |           |       |               |             |
| 1  | تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل، وتوفر جو عائلي للعمال ( بمثابة عائلة كبيرة)    |                 |           |       |               |             |
| 2  | الديناميكية، فالأفراد يأخذون زمام المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة.    |                 |           |       |               |             |
| 3  | متوجهة للنتائج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل                  |                 |           |       |               |             |
| 4  | الرسمية والرقابة العالية، فالإجراءات الرسمية والمكتوبة هي التي تحكم نشاط الفرد |                 |           |       |               |             |
| <b>القيادة التنظيمية (OL): القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها :</b> |  |                 |           |       |               |             |

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | 1 | ناصحة وميسرة - مسهلة ومتفهمة - وأبوية   |
|  |  |  |  |  | 2 | مبادرة إبداعية وتتحدى بروح المخاطرة   |
|  |  |  |  |  | 3 | تنافسية وتدبير الصعاب وتركيزها على السوق وتحقيق النتائج والاهداف المرجوة                  |
|  |  |  |  |  | 4 | تركز على التنسيق والتنظيم وذات خبرة واقدمية   |
| <b>إدارة العاملين (ME): النمط التسييري وطريقة تفكير العمال في مؤسستي يمتاز ب :</b> |  |  |  |  |   |   |
|  |  |  |  |  | 1 | العمل الجماعي بروح الفريق واتفاق الآراء ومشاركة العمال                                    |
|  |  |  |  |  | 2 | بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز   |
|  |  |  |  |  | 3 | الانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف  |
|  |  |  |  |  | 4 | الأمن الوظيفي باقدمية المنصب، الالتزام، الاستقرار في العلاقات،التوقعية                    |
| <b>التماسك المنظمي(OG): ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو :</b>              |  |  |  |  |   |   |
|  |  |  |  |  | 1 | الولاء والثقة المتبادلة والالتزام المتنامي نحو المؤسسة                                    |
|  |  |  |  |  | 2 | الالتزام بالابتكار والتطوير والتأكيد على كون المؤسسة في الريادة                           |
|  |  |  |  |  | 3 | التأكيد على الانجاز وتحقيق الأهداف  |
|  |  |  |  |  | 4 | القواعد والسياسات الرسمية ومدى المحافظة عليها   |
| <b>التركيز الاستراتيجي(SE) تسعى مؤسستي إلى تأكيد:</b>                              |  |  |  |  |   |   |
|  |  |  |  |  | 1 | تطوير المورد البشري والثقة العالية فيهم وضمان مشاركتهم المستمرة                           |
|  |  |  |  |  | 2 | الحصول على الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والبحث عن الفرص القيمة |
|  |  |  |  |  | 3 | التنافسية والانجاز وتوسيع الحصة السوقية والهيمنة على السوق                                |
|  |  |  |  |  | 4 | الديمومة والاستقرار و الكفاءة، الرقابة، المتابعة وسلاسة- سهولة أداء- العمليات.            |
| <b>معيار النجاح(CS) تعرف مؤسستي النجاح على أساس:</b>                               |  |  |  |  |   |   |
|  |  |  |  |  | 1 | تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية                               |
|  |  |  |  |  | 2 | امتلاك المنتجات الأحدث والمتميزة فهي صاحبة منتجات قاندة ومبدعة                            |
|  |  |  |  |  | 3 | اختراق السوق والحصة السوقية وتجاوز المنافسة وقيادة السوق                                  |
|  |  |  |  |  | 4 | الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج، احترام الأجل، تطبيق القوانين،                              |

### المحور الثالث : دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع علامة Xفي الخانة المناسبة للتعبير على مدى تواجد أو تطبيق هذه الممارسات

في مؤسستك. تتميز مؤسستي بـ:

| رقم | العبرة   | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق نوعا ما | موافق تماما |
|-----|--|-----------------|-----------|-------|---------------|-------------|
| 01  | المؤسسة تستعمل الطرق الجديدة والمتطورة لأداء العمل   |                 |           |       |               |             |
| 02  | التغيير في المؤسسة غالبا يقابله مقاومة من العمال   |                 |           |       |               |             |
| 03  | قدرة المؤسسة على التغيير وتعاون مختلف الأقسام والوظائف لإنجاحه   |                 |           |       |               |             |
| 04  | للمؤسسة هدف طويل المدى واستراتيجية واضحة ومفهومة من الجميع   |                 |           |       |               |             |
| 05  | العمال يدركون جيدا مايجب القيام به لتحقيق النجاح على المدى البعيد  |                 |           |       |               |             |
| 06  | يتقاسم العمال رؤية مشتركة - كيف ستكون مؤسستنا في المستقبل -  |                 |           |       |               |             |
| 07  | القيم الإسلامية مثلالصدق، التعاون، الأمانة،الإخلاص، إتقان العمل، الالتزامهي التي تحكم طريقة العمل في المؤسسة     |                 |           |       |               |             |
| 08  | للمؤسسة أسلوب خاص في التسيير ومجموعة خاصة من الممارسات التسييرية مستمدة من الثقافة الإسلامية، والعادات والتقاليد |                 |           |       |               |             |
| 09  | إهمال قيم الإسلامية والعادات والتقاليد يوقع المؤسسة في مشاكل   |                 |           |       |               |             |

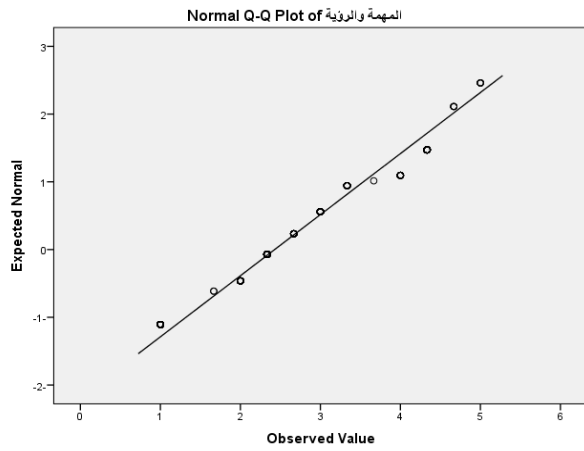
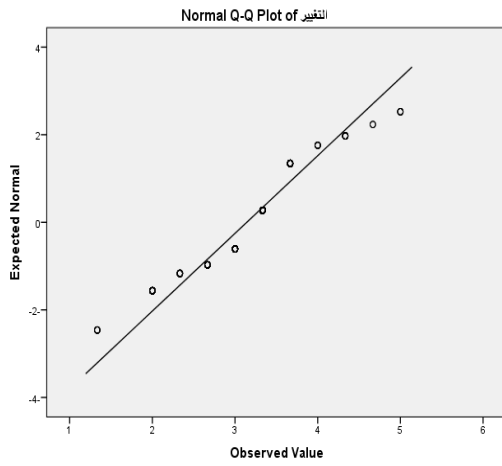
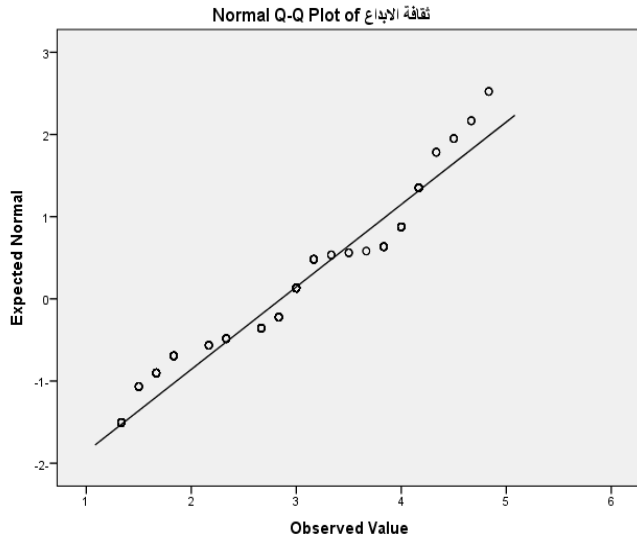
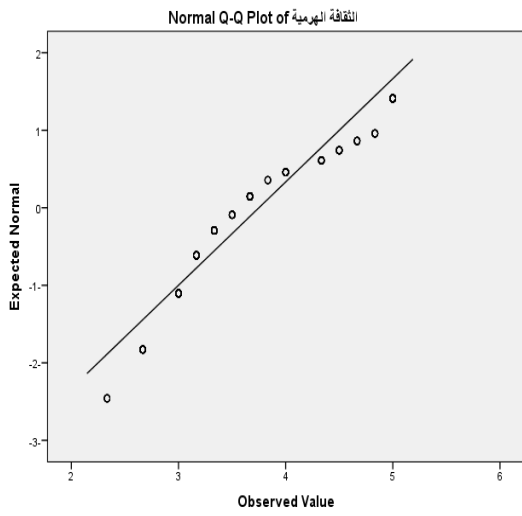
### محور الرابع المسؤولية الاجتماعية

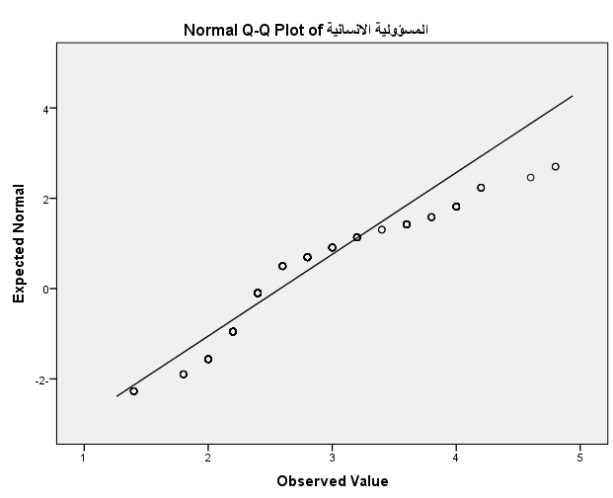
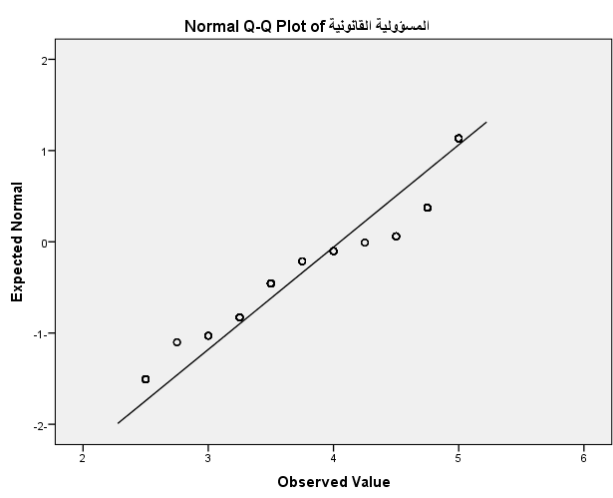
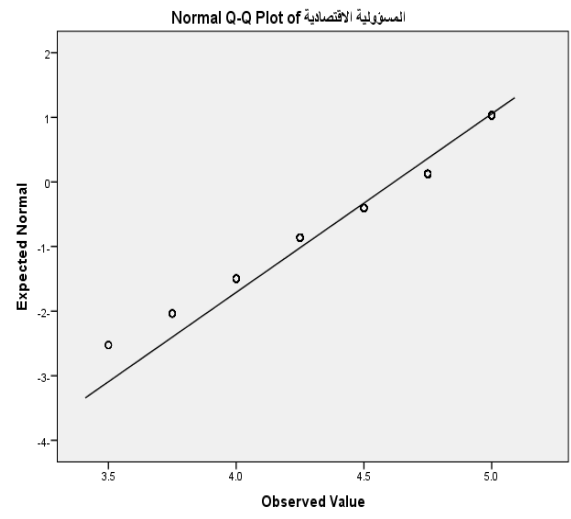
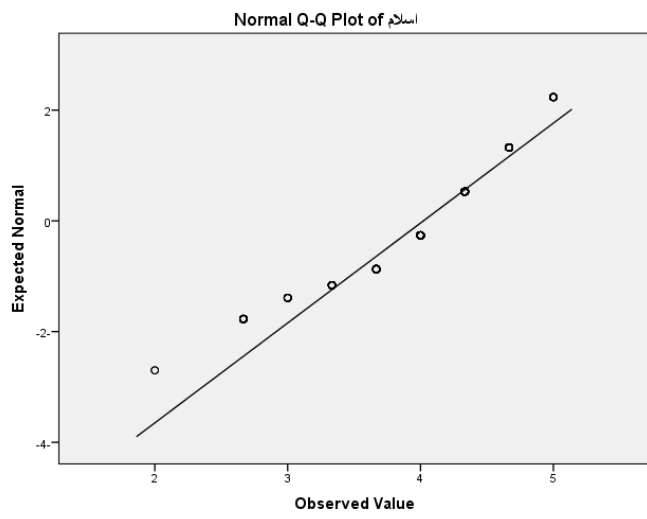
الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة للتعبير على مدى تواجد أو تطبيق هذه الممارسات في مؤسستك

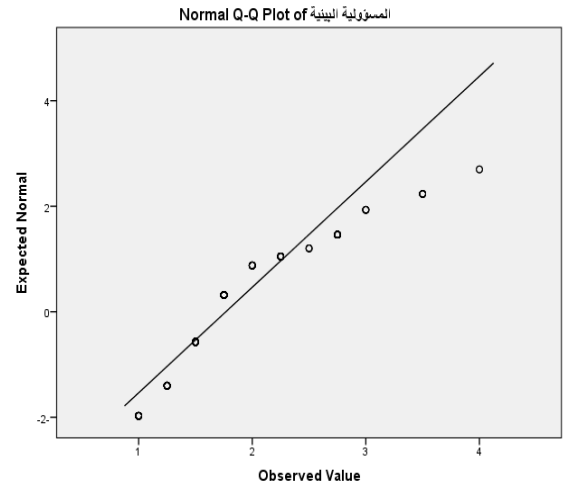
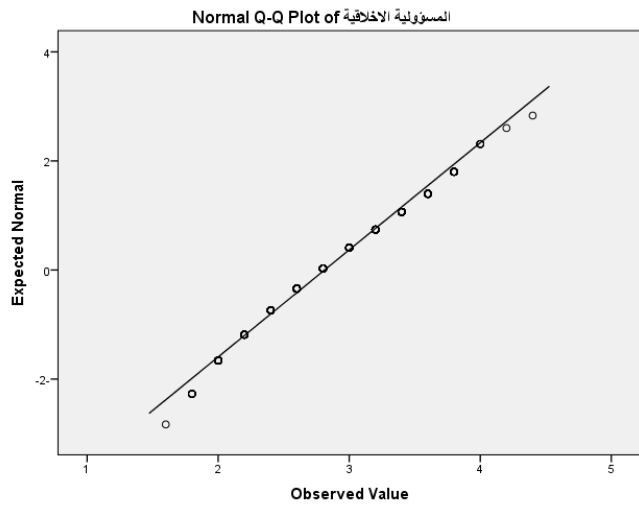
| رقم                         | العبرة   | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق نوعا ما | موافق تماما |
|-----------------------------|--|-----------------|-----------|-------|---------------|-------------|
| <b>المسؤولية الاقتصادية</b> |  |                 |           |       |               |             |
| 1                           | الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الأرباح   |                 |           |       |               |             |
| 2                           | تحاول المؤسسة باستمرار تطوير منتجاتها وتحسين مستوى رضا زبائننا                                   |                 |           |       |               |             |
| 3                           | تضع المؤسسة خطط طويلة المدى لضمان النجاح المالي للمؤسسة  |                 |           |       |               |             |
| 4                           | تقييم الأداء ومعيار الحكم على النجاح هي المؤشرات المالية: الربحية، المردودية، حجم المبيعات...الخ |                 |           |       |               |             |
| <b>المسؤولية القانونية:</b> |  |                 |           |       |               |             |
| 1                           | تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعاتولا تتخطاها حتى ولو كان ذلك يساهم في زيادة الأرباح             |                 |           |       |               |             |
| 2                           | المنتجات مطابقة للمواصفات والشروط القانونية  |                 |           |       |               |             |
| 3                           | المؤسسة ملتزمة بالتزاماتها التعاقدية   |                 |           |       |               |             |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | تقدم للعمال والمسيرين معلومات حول التعديلات والتطورات القانونية والتشريعية   | 4 |
| <b>المسؤولية الأخلاقية:</b>            |  |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | للمؤسسة دليل أخلاقي يشجع القيم الأخلاقية وأخلاقيات العمل حقوق الإنسان حتى ولو على حساب الأرباح والأداء الاقتصادي                                       | 1 |
|  |  |  |  |  | للمؤسسات إجراءات تسمح وتشجع بالتبليغ عن سوء التصرف كالسرقة، تحرش جنسي... الخ   | 2 |
|  |  |  |  |  | تزود الزبائن بالمعلومات الصحيحة والضرورية حول المنتج   | 3 |
|  |  |  |  |  | عدم التمييز بين العمال على أساس الجنس ، المنطقة ... الخ في المعاملة وبين العمال وفي فرص الترقية  | 4 |
|  |  |  |  |  | هناك سياسة توظيف و توفير فرص عمل لأصحاب الاحتياجات الخاصة  |   |
| <b>المسؤولية الاجتماعية والخيرية :</b> |  |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | تساهم في حل المشاكل الاجتماعية ومساعدة الفقراء والمحتاجين  | 1 |
|  |  |  |  |  | توفر المؤسسة مناخ عمل صحي وفرص لتكوين وتطوير العمال، وفرص للترقية  | 2 |
|  |  |  |  |  | توفر خدمات اجتماعية لعمالها ( الاطعام، النقل، رعاية أطفال العمال... الخ)   | 3 |
|  |  |  |  |  | للمؤسسة علاقات مع جمعيات حيث تمول وتساهم في نشاطات وبرامج اجتماعية، ثقافية، رياضية، تعليمية... الخ   | 4 |
|  |  |  |  |  | تشجع وتنظم العمل التطوعي لعمالها للأعمال الإنسانية خاصة في الأزمات   | 5 |
|  |  |  |  |  | تساهم المؤسسة في تحسين أوضاع السكان والمجتمع المحلي  | 6 |
| <b>المسؤولية البيئية:</b>              |  |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | للمؤسسة إجراءات وسياسات لحماية البيئة وتقليل استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية  | 1 |
|  |  |  |  |  | لمؤسسة إجراءات تقلل من الآثار السلبية على البيئة وتستعمل الآلات والتكنولوجيا الصديقة للبيئة -النظيفة- وإعادة التدوير Recyclage، معالجة النفايات... الخ | 2 |
|  |  |  |  |  | للمؤسسة تقنيات تخفيض الانبعاثات، تلوث، معالجة النفايات... الخ  | 3 |
|  |  |  |  |  | تساهم في التظاهرات والنشاطات التي تتعلق بحماية تحسين البيئة مثل حملات غرس الأشجار، التنظيف، رعاية حملات توعية بيئية... الخ                             | 4 |
|  |  |  |  |  | للمؤسسة معايير تقييم بيئية وشهادات وجوائز خاصة بالبيئة مثل ISO   | 5 |





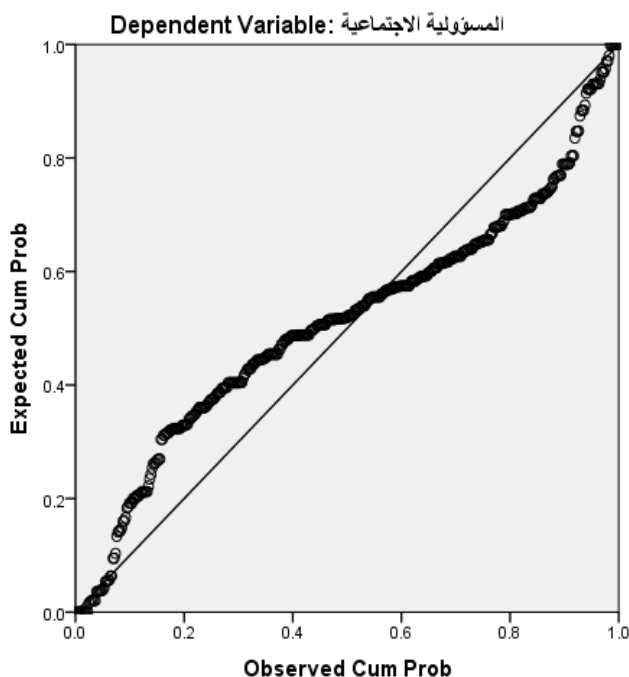




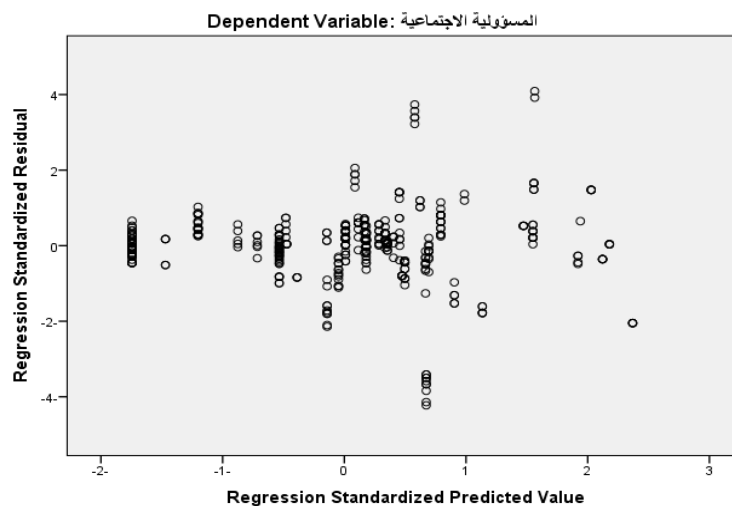
الملحق رقم: 03



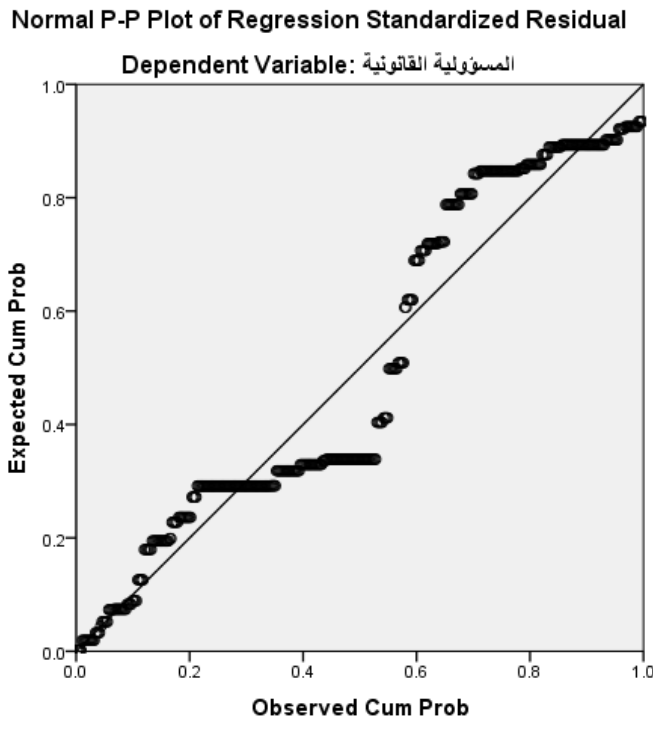
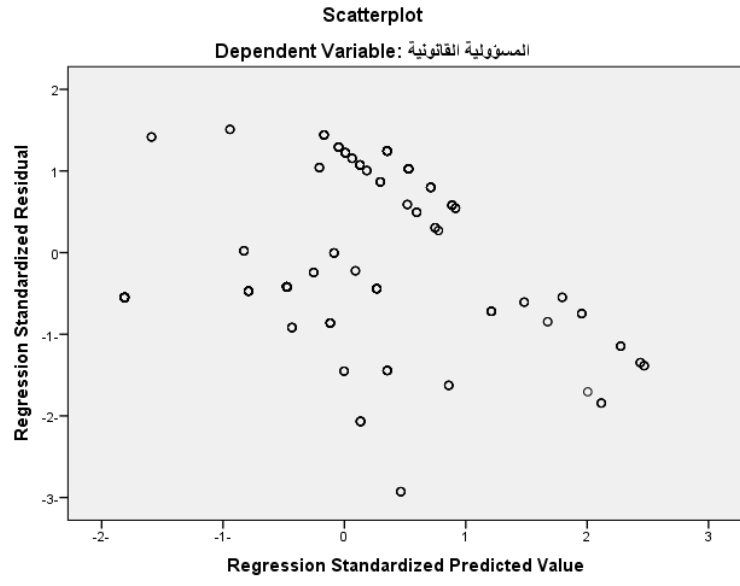
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



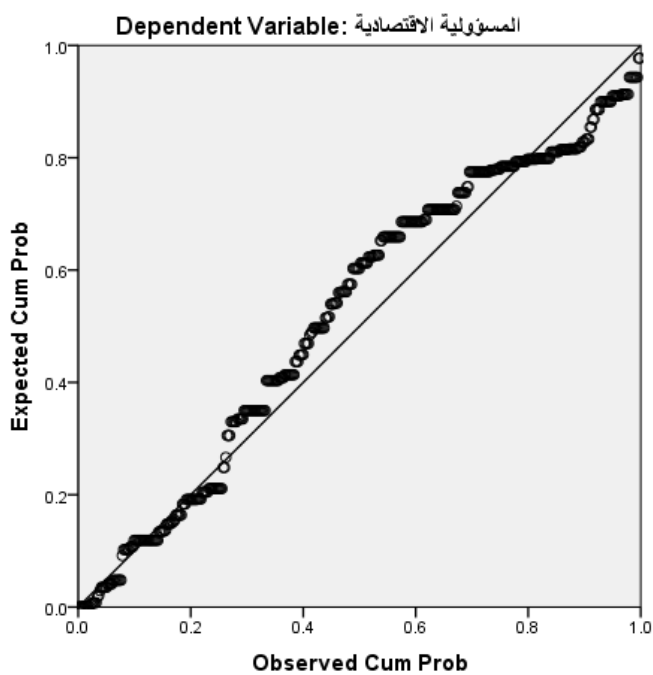
Scatterplot



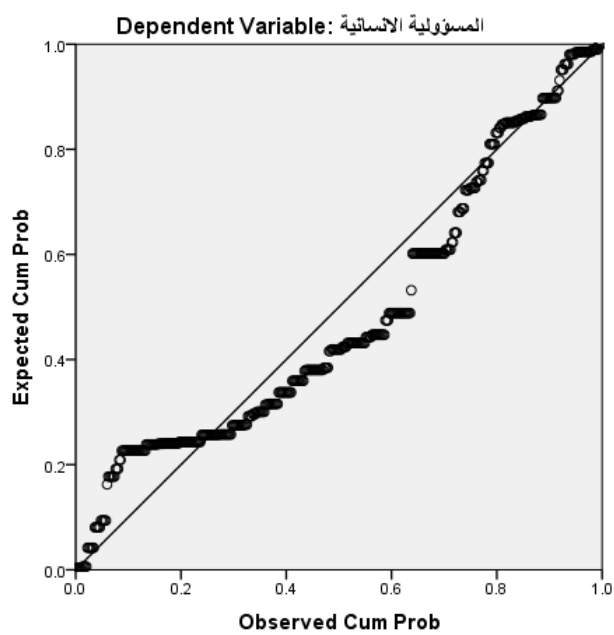
يشير الرسم Normal P-P لبواقي الانحدار القياسية والخاصة بالمتغير التابع الى وجود توزيع طبيعي نسبي من خلال رسم البياني للبولقي مقابل القيم التقديرية يمكن ملاحظة عدم وجود علاقة واضحة بين البواقي والقيم التقديرية وهذا متماشي مع الفرض المتعلق بالخطية

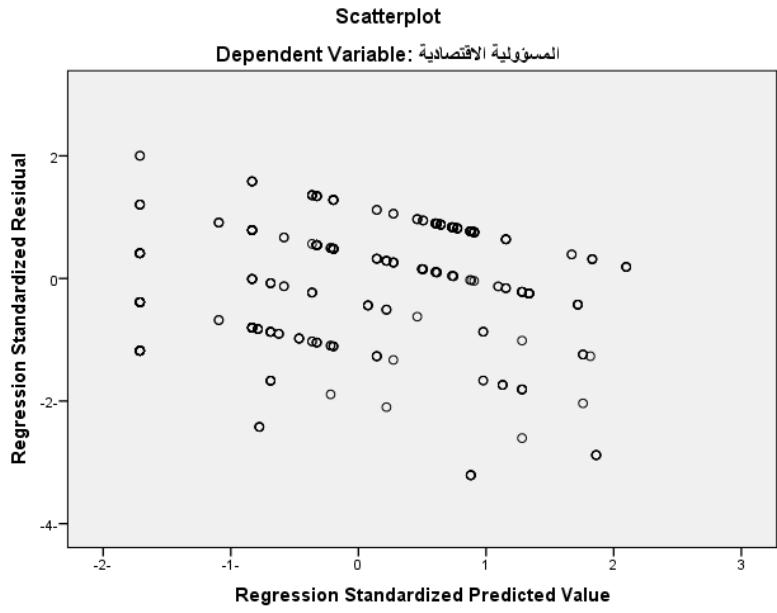


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

