الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University - Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع

رقم التسجيل:. .....
الرقم التسلسلي:. .....

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- أم البواقي-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث(LMD)
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبة:
عائشة بوهراوة

إشراف الأستاذ:
د. ربيع مطلاوي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلقاسم مزيوة	أستاذ التعليم العالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة-	رئيسا
ربيع مطلاوي	أستاذ محاضر "أ"	الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة-	مشرفا ومقررا
ابراهيم بن زاوي	أستاذ محاضر "أ"	الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة-	مشرفا مساعدا
فاتح جبلي	أستاذ محاضر "أ"	الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة-	ممتحنا
مختار قايدي	أستاذ محاضر "أ"	الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة-	ممتحنا
محمد أمين شياب	أستاذ محاضر "أ"	العربي بن مهيدي - أم البو اقي-	ممتحنا
العيد وارم	أستاذ محاضر "أ"	البشير الابراهيمي- برج بوعريريج-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

إلى أمي نبع الحنان الأول وصوت الدعاء الذي لا يغيب.

إلى أبي سندي الصامت ومرآتي في الصبر والعمل.

إلى خالتي النور الهادي في عتمات الحياة.

والى الأصدقاء الذين يشبهون الضوء:

لا يرغموننا على رؤيتهم لكننا نبصر بفضلهم.

لكم جميعا أهدي هذا العمل

شكـــر وعرفـــان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمه وآلائه وتوفيقه

وأصلي وأسلم على نبينا القائل" من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وبعد...

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتناني إلى **مشرفي أستاذي الفاضل**

الدكتور: ربيع مطلاوي

الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، ولم يتوان في تقديم كل توجيهاته وإرشاداته القيمة ومساندته وتشجيعه المتواصل لي طوال فترة إنجاز الاطروحة.

والشكر موصول إلى **أستاذي المشرف المساعد: د. إبراهيم بن زاوي** على توجيهاته القيمة، كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل أسرة قسم علم الاجتماع بجامعتي تبسة و أم البواقي على حسن مرافقتهم لي طيلة مساري الدراسي.

الشكر موصول أيضا إلى السادة الأساتذة الأفاضل **أعضاء لجنة المناقشة**، كل بشخصه ومقامه الخاص على قبولهم وتكبدهم عناء مناقشة هذه الاطروحة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى **مدير مؤسسة اتصالات الجزائر-بأم البواقي-** على تقديمه كل التسهيلات اللازمة لإتمام الدراسة الميدانية.

الباحثـــــة

فهرس المحتويـــــات

الاهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
أولا : بناء الإشكالية	5
ثانيا : فرضيات الدراسة	11
ثالثا : أهداف الدراسة	13
رابعا : أهمية الدراسة	14
خامسا : أسباب ودوافع اختيار الموضوع	15
سادسا : مفاهيم الدراسة	16
سابعا:الدراسات السابقة	31
ثامنا: المقاربة النظرية	51
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية " مقاربة سوسيوتنظيمية "	
تمهيد	
أولا: السياق التنظيمي لتطور الثقافة التنظيمية	58

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية	79
ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية	81
رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية	90
خامسا: نماذج الثقافة التنظيمية	96
سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية	115
خلاصة	
الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "معالجة سوسيولوجية"	
تمهيد	
أولا: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	124
ثانيا: تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في سياق نظريات التنظيم	136
ثالثا: الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	146
رابعا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	162
خامسا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	169
سادسا: نماذج لإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	174
سابعا: معيقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	178
خلاصة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	
أولا: مجالات الدراسة	186
1- المجال المكاني	186
2- المجال الزمني	193

3- المجال البشري	194
ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات	**195**
1- منهج الدراسة	195
2- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات	196
ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه	**206**
1- مجتمع الدراسة	206
2- خصائص مجتمع الدراسة	207
خلاصة	
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
تمهيد	
أولا: عرض وتحليل البيانات	**220**
1.عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى	220
2.عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية	245
ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج	**273**
1.مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	273
2.مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة	280
3.مناقشة نتائج الدراسة على ضوء النظريات	283
ثالثا: النتائج العامة	**285**
الخاتمة	**288**
قائمة المراجع	**291**
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنـــوان	الصفحة
جدول(1) يعرض الدراسات السابقة		31
جدول(2) يوضح الثقافات التنظيمية الجماعية مقابل الثقافات التنظيمية الفردية		85
جدول رقم (3) يوضح تزويع عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر- أم البواقي-		194
جدول رقم (4)يوضح محاور المقابلات التي أجرتها الباحثة بالمؤسسة		200
جدول رقم (5) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين		203
جدول رقم (6) يوضح نسبة اتفاق المحكمين على بنود الاستبيان		204
جدول رقم (7) يوضح توزيع الاستمارات		206
جدول رقم (8) يوضح توزيع مفردات البحث تبعا لعامل الجنس		207
جدول رقم (9) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئات العمرية		209
جدول رقم (10) يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي		211
جدول رقم (11) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة المهنية		213
جدول رقم (12) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية في العمل		215
جدول رقم (13) يبين رأي المبحوثين في بيئة العمل المادية		220
جدول رقم (14) يبين رضا المبحوثين عن وسائل الرفاه البدني		222
جدول رقم (15) يبين تقييم المبحوثين لجودة الأثاث		223
جدول رقم (16) يبين مدى توفر مساحات للعمل الجماعي		224
جدول رقم (17) يبين مدى توفر وسائل العمل اللازمة		226
جدول رقم (18) يبين مدى فرض المؤسسة للباس الرسمي		227
جدول رقم (19) يبين تقييم المبحوثين للأجهزة التقنية ومدى تلبيتها لإحتياجات العمل		228
جدول رقم (20) يوضح مدى مراجعة آداء الأنظمة التكنولوجية بإنتظام		229
جدول رقم (21) يوضح استجابة المؤسسة للمشاكل التقنية		230

جدول رقم (22) يوضح مدى تواجد المرافق الترفيهية بالمؤسسة..... 231
جدول رقم (23) يوضح مدى توفر الدعم النفسي 233
جدول رقم (24) يبين استجابة المبحوثين لفرص للتدريب التكنولوجي 234
جدول رقم (25) يوضح توفر فرص التدريب..... 235
جدول رقم (26) يوضح الدعم الطبي الذي تقدمه المؤسسة 237
جدول رقم (27) يوضح رأي المبحوثين في بيئة العمل..... 239
جدول رقم (28) يوضح دور الأنشطة الاجتماعية في تخفيف الضغط المهني..... 240
جدول رقم (29) يوضح مدى توعية المؤسسة لموظفيها بالمخاطر 241
جدول رقم (30) يوضح مساهمة الثقافة المادية في تحقيق مسؤولية المؤسسة الداخلية..... 243
جدول رقم (31) يوضح اطلاع المبحوثين على اهداف المؤسسة..... 245
جدول رقم (32) يوضح مدى تشجيع المؤسسة للإبتكار 247
جدول رقم (33) يوضح القيم التي تصدرها المؤسسة للمجتمع 249
جدول رقم (34)يوضح تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي..... 250
جدول رقم (35) يوضح تشجيع المؤسسة للأنشطة التطوعية 251
جدول رقم (36) يوضح التقاليد السائدة في المؤسسة..... 253
جدول رقم (37) يوضح مدى إعاقة التقاليد لمحاولات التغيير..... 255
جدول رقم (38) يوضح النظام الداخلي للمؤسسة 256
جدول رقم (39) يوضح رأي المبحوثين في النظام الداخلي للمؤسسة..... 258
جدول رقم (40) يوضح مدى رعاية المؤسسة للأنشطة الثقافية محليا 260
جدول رقم (41) يوضح شفافية المؤسسة مع الإعلام..... 261
جدول رقم (42) يوضح أثر عادات العمل على التواصل مع الجمعيات الخيرية 262
جدول رقم (43) سياسة المؤسسة تجاه المشاركة في العمل الخيري..... 262
جدول رقم (44) يوضح إلتزام المؤسسة بتحيين سياساتها تجاه المجتمع..... 263
جدول رقم (45) يوضح مساهمة المؤسسة في عمليات التشجير والتنظيف..... 265
جدول رقم (46) يوضح إهتمام المؤسسة بالزبائن 266

جدول رقم (47) يوضح توفير المؤسسة لوسائل تلقي شكاوي أصحاب المصلحة..... 268
جدول رقم (48) يوضح مدى انعكاس ثقافة المؤسسة على محيطها الخارجي 270

فهرس الأشكـــال

الرقم	العنـــوان	الصفحة

شكل رقم(1) نموذج التحليل 11
شكل رقم(2) يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية 81
شكل رقم (3) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية..... 90
شكل رقم (4)يوضح مكونات الثقافة التنظيمية..... 95
شكل رقم (5)يوضح نموذج S7 98
شكل رقم (6) يوضح نموذج Deal و Kennedy للثقافة التنظيمية 100
شكل رقم (7) يوضح نموذج Handy للثقافة التنظيمية..... 102
شكل رقم (8) يوضح نموذج Schein 105
شكل رقم (9)يوضح نموذج Hatch للثقافة التنظيمية..... 108
شكل رقم (10)يوضح نموذج MacQueen للثقافة التنظيمية..... 111
شكل رقم (11)يوضح نموذج Cameron وQuinn ل للثقافة التنظيمية 114
شكل رقم (12)يوضح تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 124
شكل رقم (13) يوضح أصحاب المصلحة 155
شكل رقم (14)يوضح هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات..... 164
شكل رقم (15)يوضح هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية 167
شكل رقم (16) يوضح فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة..... 172
شكل رقم (17) بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر 189
شكل رقم (18) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر بأم البواقي..... 192
شكل رقم (19) يوضح توزيع مفردات البحث حسب عامل الجنس 207

شكل رقم (20) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئات العمرية 209
شكل رقم (21) يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي 211
شكل رقم (22) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة المهنية 213
شكل رقم (23) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الاقدمية في العمل 215
الشكل رقم (24) يوضح رأي المبحوثين في بيئة العمل المادية 220
شكل رقم (25) يوضح مدى توفر مساحات للعمل الجماعي 224
شكل رقم (26) يبين مدى مراجعة آداء الأنظمة التكنولوجية 229
شكل رقم (27) يوضح استجابة المبحوثين لفرص للتدريب التكنولوجي 234
شكل رقم (28) يوضح الدعم الطبي الذي تقدمه المؤسسة 237
شكل رقم (29) يوضح مدى توعية المؤسسة لموظفيها بالمخاطر 241
شكل رقم (30)يوضح مساهمة الثقافة المادية في تحقيق مسؤولية المؤسسة الداخلية 243
شكل رقم (31) يوضح مدى تشجيع المؤسسة للإبتكار 247
شكل رقم (32) يوضح التقاليد السائدة في المؤسسة 253
شكل رقم (33)يوضح مدى إعاقة التقاليد لمحاولات التغيير 255
شكل رقم (34) وضح رأي المبحوثين في النظام الداخلي للمؤسسة 258
شكل رقم (35) يوضح مساهمة المؤسسة في عمليات التشجير والتنظيف 265
شكل رقم (36) يوضح توفير المؤسسة لوسائل تلقي شكاوي أصحاب المصلحة 268
شكل رقم (37) يوضح مدى انعكاس ثقافة المؤسسة على محيطها الخارجي 270


مقدمـــــة

مقدمـــة:

لا تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوما مستحدثا، بل هي فكرة راسخة في نسيج المجتمعات عبر التاريخ، تطورت مع تطور الآليات الاقتصادية لتلبية الاحتياجات ومجابهة الرهانات والتحديات المتغيرة للعالم الاقتصادي لذا يعد واحدا من أوائل المفاهيم في الدراسة الأكاديمية للعلاقة بين الأعمال التجارية والمجتمع وبشكل عام، يهتم المفهوم بالقضايا الأخلاقية المحيطة بتفاعلات المؤسسات مع المجتمع وما يرتبط بها من آثار على المجتمع يستند إلى افتراض مفاده أن المؤسسات والمجتمع كيانات متشابكة مما يعني أنه، في مقابل الحقوق والحريات التي يمنحها المجتمع للمؤسسات، فإنها مسؤولة عن ضمان أن سعيها لتحقيق المصلحة الذاتية يؤدي إلى نتائج تتماشى مع المعايير والقيم الاجتماعية، ومن ثم فإن الامتثال للقواعد والقيم الاجتماعية يشكل الأساس الذي يمكن المؤسسات كجهات فاعلة من الحفاظ على شرعيتها الأخلاقية ومقبوليتها الاجتماعية.

وبهدف فهم الدافع الذي يدفع المؤسسات إلى تنفيذ إجراءات المسؤولية الاجتماعية، فمن الأهمية بمكان فهم جانبين أولا تفهم كل مؤسسة وتطبق المسؤولية الاجتماعية بشكل مختلف، وبالتالي ينبني عليه اختلاف دوافع التنفيذ، وثانيا لا تقتصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجال عمل واحد لذا فإن الإجراءات تختلف أيضا، وفي هذا السياق تنشأ إجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في سياق ومصالح خاصة، حيث يتم تعديلها وفقا للنتائج أو الآثار المرجوة من جانب المؤسسة، وبما أن البلدان المتطورة حققت في هذا الميدان نقلات واسعة رافعة بذلك سقف المطلوب والمنتظر من المؤسسات بإعتبار أن تأثيرها لا يقتصر على أصحاب المصالح المرتبطين مباشرة بنشاطها، وإنما لها مسؤوليات تجاه المجتمع عبر عمليات التطوع والمساهمات الخيرية وترسيخ مجموعة من المبادئ لدى عمالها، و تجاه البيئة عبر الحفاظ عليها و ترشيد التعامل معها خصوصا في ظل التقلبات التي تشهدها في السنوات الأخيرة، فقد تخطت المؤسسات مهمة تعظيم الأرباح والارتكاز على البعد الاقتصادي الى ضرورة معالجة آثار نشاطاتها وصولا الى فكرة المساهمة الفعالة على كل المستويات، إلا أن العديد من الباحثين توصلوا إلى أن اتجاهات المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة متجذرة في الثقافة (مثلا دراسة

Husted,2005)، **حتى أن هناك دراسات مسبقة للبيئة الثقافية يتحدد على أثرها استثمار المؤسسة في هذه البيئة من عدمه، فهناك ثقافات توفر بيئات مثمرة لتعزيز تنمية أنشطة المسؤولية الاجتماعية عكس ثقافات أخرى** (Matthiesen & Salzmann, 2017).

لذا تشكل الثقافة التنظيمية البيئة المادية واللامادية الحاضنة لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة داخليا وخارجيا ما يدفعنا للبحث عن انعكاساتها في سياق المؤسسة الجزائرية، بما تحمله من رهانات مرتبطة بمخلفات الأنظمة التسييرية التي تعاقبت عليها وبغموض هذا المفهوم النسبي على البيئة الجزائرية، وقد تم اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر كميدان تطبيقي بإعتبارها مؤسسة خدماتية وتجارية مسيطرة على مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

بناء على ماتقدم فقد تطلبت طبيعة الموضوع تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلين يعرضان الجانب الميداني للدراسة.

حيث تعرضنا في **الفصل الأول "الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة** " موضوع الدراسة الذي اشتمل على بناء كل من إشكالية الدراسة وفرضيات البحث، أهمية الدراسة وأهدافها، كما تم التطرق فيه إلى أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة، ثم تطرقنا في هذا الفصل الى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وعرض الدراسات السابقة، وأخيرا تم التعرض إلى المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة الحالية.

بينما وسم **الفصل الثاني "بالثقافة التنظيمية "مقاربة سوسيوتنظيمية** " تم خلاله توضيح السياق التنظيمي المستنبط من نظريات التنظيم لتطور الثقافة التنظيمية وعرض وظائفها، مع تبيان أبعادها ومكوناتها، كما تم عرض النماذج الأساسية المعتمد عليها في دراسة الثقافة التنظيمية، وأخيرا تطرقنا لتفصيل مستويات الثقافة التنظيمية.

أما **الفصل الثالث والموسوم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة " معالجة سوسيولوجية** " فقد تطرقنا فيه إلى عرض الجذور التاريخية لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما احتوى على قراءة لتطور

المسؤولية الاجتماعية في سياق النظريات التنظيمية مع عرض أهم الأسس النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، ثم تم عرض أبعادها وأهميتها، كما تناولنا نماذجا لإستراتيجيات المؤسسة، وأخيرا تم عرض أهم معيقات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

في حين تم تخصيص **الفصل الرابع" للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية"**، عمدنا في هذا الفصل الى عرض مجالات الدراسة بدء بالمجال المكاني والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم المجال البشري المتضمن لمجتمع البحث، وكذا تبيان المجال الزمني للدراسة، كما تم التطرق لنوع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الداسة ممثلة في الملاحظة، المقابلة والاستمارة كأداة رئيسية، وأخيرا عرضنا الخصائص الاجتماعية والثقافية لمجتمع البحث.

أخيرا خصص **الفصل الخامس" لعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج"**، وفيه تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، ثم مناقشة النتائج المتحصل عليها على ضوء كل من فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، ثم مناقشتها على ضوء الاطار النظري للدراسة.

الفصل الأول : الإطـــار التصوري والمفاهيمـــي للدراســـة

أولا : بناء الاشكالية

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أسباب ودوافع اختيار الموضوع

سادسا : المفاهيم الأساسية في الدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

ثامنا : المقاربة النظرية

أولا : بناء الإشكالية

تكاد مختلف النظريات الاجتماعية والتنظيمية أن تجمع بأن المجتمع الحديث هو "مجتمع تنظيمي" تقوم فيه المنظمات بدور محوري في تشكيل الحياة الاجتماعية، لذا تتمتع المؤسسات بمركز الجهات الفاعلة في المجتمع، أي الجهات الفاعلة المستقلة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة وتتحكم في الأحداث الاجتماعية وتؤثر على عدد كبير من المبادلات الاقتصادية، و تعتبر المؤسسة نظام إجتماعي معمم لتوفير حل للمشكلة الاجتماعية (الاحتياج) من خلال السلع والخدمات بيد أنها لتحقيق ذلك بفعالية وكفاءة، تعتمد إلى حد كبير على بيئتها الخارجية في توفير المدخلات (الموارد) اللازمة، مثل البشر، والأراضي والمعادن والمواد الأخرى المرتبطة بها، التي أصبحت فيما بعد تحول ثم تعاد إلى المجتمع كناتج (سلع أو خدمات)، ويعزز هذا الترابط التأكيد على أن المنظمات غير موجودة بمعزل عن غيرها ولكنها تعتمد على بعضها البعض، كما أن الأهداف التنظيمية لا تنفصل عن المجتمع والبيئة التي تمارس فيها أعمالهما، وبذلك تنشأ ضرورة إستراتيجية ملحة تكون فيها المكاسب الاقتصادية والآثار الاجتماعية والبيئية الأطول أجلا لممارساتها ذات أولوية.

لطالما اهتمت السوسيولوجيا بعلاقة المؤسسات والأعمال التجارية بالمجتمع ومدى التأثير المتبادل بينهما، خاصة ما تعلق بالجانب القيمي والثقافي لكونه يحدد السياق العام لكافة أنشطة المؤسسة، لذا توجهت الأبحاث للإهتمام بعنصر الثقافة داخل المؤسسة كموجه للمورد البشري وإنعكاسه على آداء المؤسسة، وقد برز مفهوم الثقافة في المؤسسة نتيجة الإنفصال عن المفهوم الميكانيكي الذي إعتمد النموذج الآلي والتحفيز المادي لتفسير الحياة داخل المؤسسة، أما المفهوم العقلاني للتنظيم فقد غلب الجانب الحسابي والتخطيطي المنظم للفاعلين وهذا ما نفاه Simon بإدخاله لمفهوم العقلانية المحدودة مجال التنظيم ليضع أساس الاقتران بين وجهات النظر العقلانية وغير العقلانية للمؤسسات، لذا لم ينبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في طرح مخطط جديد بل في شكل عدة حركات علمية واقتصادية متتالية.

لا تزال ظروف العمل المادية والبيئة المادية تشكل بعدا خفيا للحياة التنظيمية، ومن الناحية التاريخية لم تلق ظروف العمل المادية إلا قدرا قليلا نسبيا من الإهتمام في دراسة المنظمات، على الأقل منذ أن بدا أن دراسات "Mayou" وزملائه بمصانع "Hawthorne" تشير إلى أن التلاعب بالعوامل الموضوعية كان أقل أهمية من تأثير العلاقات الاجتماعية في ظروف العمل، لذا بقيت أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد وسمات محيط العمل غير واضحة، إلى أن ثبت تأثير جودة بيئة العمل على مجموعة من المتغيرات التنظيمية منها (الروح المعنوية للعمال، ومستوى الإنتاجية، ومعدل دوران العمال..)، وهذه الآثار المادية تندرج بدورها في البعد المادي للثقافة التنظيمية، مما يستدعي إستدماج عدسة ثقافية لتوجيه الممارسات التنظيمية.

وفي خضم التساؤل حول كيفية تفاعل المصالح المؤسساتية والمجتمعية، يمكن أن ينظر إلى **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة** على أنها حركة حديثة داخل هذه العلاقة الديناميكية، وبالتالي تحدد الثقافة التنظيمية السياق الذي يتم فيه وضع إستراتيجية منظمة ما، وتهيئ البيئة والسياق اللازمين لتأسيس ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تميل القيم السائدة والبيئة الفيزيقية للمؤسسة إلى تعزيز ممارسات المؤسسة الداخلية والخارجية، لذا فقد تمثل الثقافة التنظيمية الأساس الذي تقوم عليه ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومن ثم توفر إطارا لأعمالها وتقاعسها، مما يشير إلى أن الثقافة السائدة في المنظمة قد تؤثر على أولويات وخطط وممارسات المؤسسة بشكل عام، ومن شأن الفهم الشامل لمفهوم الثقافة أن يتيح لأعضاء المنظمات حل المشاكل وتحسين الأداء التنظيمي.

من جهة أخرى يعتبر إثبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمرا أساسيا بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى أن تكون ناجحة ومستدامة، حيث توجه جهودها إلى محيطها الخارجي لإرضاء زبائنها والمجتمع المحلي، والتي عادة ما يتم خلالها تسليط الضوء في هذا المجال على المساهمات الخيرية للمنظمة، حيث ينظر إلى

هذا السلوك التقديري على وجه التحديد على أنه عنصر أساسي لهدف بقاء المنظمة واستمراريتها عبر تحسين صورتها، فضلا عن الفوائد الاقتصادية الاستراتيجية المصاحبة التي تجنيها المنظمة على المدى الطويل.

ففي مقابل الحقوق والحريات التي يمنحها المجتمع لمؤسساته، فإنها مسؤولة عن ضمان أن سعيها لتحقيق المصلحة الذاتية يؤدي إلى نتائج تتماشى مع المعايير والقيم الاجتماعية من جهة، وتساعد في حل المشاكل الاجتماعية من جهة أخرى، ففي الوقت الذي تدرك فيه المؤسسة أهمية توجيه جهودها إلى الخارج وأطرافه المتعددة، أصبحت تدرك أيضا وبشكل متزايد أن العاملين بها يشكلون رصيدا استراتيجيا لتحقيق الأهداف المحددة في ظل اقتصاد عالمي تنافسي للغاية.

لذا أصبحت **المسؤولية الاجتماعية** للمؤسسة حاليا وسيلة بارزة تستجيب من خلالها المنظمات للإحتياجات والتوقعات الاجتماعية، ويرتبط ذلك بتحديد تنظيم النهوض برفاهية العاملين داخليا في بيئتهم التشغيلية، من خلال المساواة بينهم على جميع الاصعدة والإستثمار فيهم بإعتبارهم المورد الأهم للمنظمة، من خلال توفير برامج تدريبية عالية الجودة، وكذا بمرونتها في التعامل مع المستجدات التي يواجهونها، والحرص على سلامتهم المهنية خاصة.

وقد أسفرت العديد من الدراسات الحديثة بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من منظور ثقافي، عن رؤى مثمرة بشأن الكيفية التي يمكن بها للثقافة التنظيمية أن تيسر أو تعوق تبني المسؤولية الاجتماعية، وأن أحد الدوافع الضرورية للمؤسسة للإستجابة لقضايا بيئية وإجتماعية ملحة هو التطابق بينها وبين قيم المنظمة، وبالتالي فقد تمهد ثقافة المؤسسة لتطوير نظرة قيمية تجاه المسؤولية الاجتماعية.

في هذا الصدد، يمكن القول أن نوع الثقافة السائدة داخل المؤسسة يمكن إما أن يؤثر على تحقيق هدفها المحدد أو أن ييسر تحقيقه، وكل مؤسسة بصرف النظر عن نطاق نشاطها تعمل في إطار فلسفات وممارسات ذاتية، غير أن هذه الفلسفات والممارسات تحدد سلوكها من حيث علاقاتها الداخلية والخارجية والتي تصبح

بمرور الوقت ثقافة سائدة لتلك المنظمة، وأية فئة إجتماعية بقدر ما تكون وحدة متميزة ستتمتع بدرجة ما من الثقافة تختلف عن ثقافة المجموعات الأخرى وستجد هذه الاختلافات تعبيرا بلغة تختلف فصائلها الدقيقة عن المجموعات الأخرى، ونظرا لاختلاف الثقافة التنظيمية فإن مؤسستين مختلفتين تعملان في نفس البيئة قد تتقاسمان إستراتيجية مماثلة ولكن بالتأكيد سيكون لهما نتائج مختلفة.

لذا تمثل **الثقافة التنظيمية** وسيلة لفهم الحياة التنظيمية في كل ثرائها وتنوعها، وتنبع مركزية مفهوم الثقافة من الأهمية العميقة للمعان المشتركة لأي عمل منسق، حيث توجد المنظمات كأنظمة من المعاني التي يتم تقاسمها بدرجات مختلفة، كما أن الشعور بالأفكار والمعتقدات والمعاني المشتركة التي تعتبر من المسلمات ضروري لإستمرار النشاط المنظم، وهذا ما يجعل التفاعل ممكنا دون إرتباك مستمر أو تفسير وإعادة تفسير مكثف للمعاني.

بالنظر إلى المؤسسة الجزائرية والسياق الثقافي الذي تنشط فيه، نجد تباينات واضحة على مستوى الإنتاج بينها وبين غيرها من المؤسسات خصوصا المؤسسات الغربية، أين ظهر وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واضعا مجموعة قيود على القوة المتزايدة للمؤسسات وتطويعها لخدمة الصالح العام عبر توسيع مفهوم أصحاب المصلحة، ليتجاوز المساهمين المباشرين آخذين بعين الاعتبار المجتمع العام وكل الأطراف غير المباشرة، حيث يذهب "Bowen" الى هذا الرأي بإعتباره أن النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يحيل الى نظام اقتصادي رأسمالي مثل النظام القائم حاليا في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يضم مجالات واسعة للمبادرة الخاصة، لذا يسعى رجال الاعمال إلى جعل هذا النظام يعمل بكفاءة أكبر ويفيد كل الأطراف لإستبعاد أي إهتمام بالنظم البديلة الممكنة، وعليه فقد يصعب تطبيق كافة المعايير التي توصلت إليها الدراسات الأجنبية، اذ لا تزال المؤسسات الجزائرية في مرحلة تحقيق المسؤولية الاقتصادية، إلا أن هذا لا يمنع من تكييف هذا المفهوم ليتوافق والبيئة الجزائرية، وبعد محاولات تجاوز الدراسات الجزائرية للتساؤل حول أسباب

المردود المتواضع للمؤسسات، رغم المعدات المادية بإرجاع المسؤولية الى السياق العام بكل ما يحمله من قوانين اقتصادية وظروف سياسية وإرث ثقافي مثقل بالقيم الاشتراكية، يتزايد الإتجاه اليوم الى مساءلة المؤسسة حول أدائها لمهامها الداخلية أولا، ثم إضافة مجموعة معايير تتطور من التطوع إلى الالتزام لإعتبارها مسؤولة اجتماعيا.

من جهة أخرى فقد ترافق التوقعات الاجتماعية مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث تسير سوق الاتصالات السلكية واللاسكية وخدمات الانترنت، وبالتالي فهي تتعامل مع كافة شرائح المجتمع وتتأثر مصالحهم بقراراتها التي بدورها تكون محصلة لثقافتها التنظيمية، هذه الأخيرة يمكن تتبعها عبر الأبعاد المادية من معاينة للبيئة الفيزيقية وماتحمله من دلالات، ومن وسائل عمل قد تساهم في تسهيل القيام بالمهام أو تعيق العمال وتضيف لهم تحدي آخر، أين تمثل مرافق الرعاية إستقراء لمدى إهتمام المؤسسة براحة وسلامة عمالها، حيث يشكل رفاه العمال وسلامتهم أساس البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية.

تشمل الأبعاد اللامادية للثقافة القيم المحددة لآليات توجيه السلوك وكيفية اتخاذ القرارات حول التعامل الزبائن ونسبة الأولوية المقدمة لهم، والصورة التي تصدرها المؤسسة عن نفسها وما يتبع ذلك من سمعة، كما ترتبط القيم بصياغة القانون الداخلي للمؤسسة، والذي يساهم بدوره في صياغة التوضيح الرسمي لكيفية سير العمليات التنظيمية والربط بين القيم المجردة والتطبيق الفعلي، إذ يساهم في تحديد أساليب التعامل مع القضايا البيئية والتطوع لزيادة فعالية مؤسسات المجتمع عبر المساهمات الخيرية وكل ما يرتبط بها، والمشاكل التي تنشأ بين العاملين على إختلاف أسبابها، ولتوصيف الثقافة التنظيمية السائدة في **مؤسسة إتصالات الجزائر – بأم البواقي**– عبر الأبعاد الأساسية المبينة فيما سبق، وللتحقق من فعالية الدور الذي تلعبه في إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية الداخلية والخارجية، تم طرح **تساؤل رئيسي** مفاده:

✓ **ما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي؟**

وقد تفرعت عنه **أسئلة فرعية** كما يلي:

✓ ما دور **الثقافة التنظيمية المادية** في تعزيز **المسؤولية الداخلية** لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي ؟

✓ ما دور **الثقافة التنظيمية اللامادية** في ترسيخ **المسؤولية الخارجية** لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

➢ **الفرضية الرئيسية:**

1. تساهم الثقافة التنظيمية **القوية** في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

- **الفرضية الأولى:**

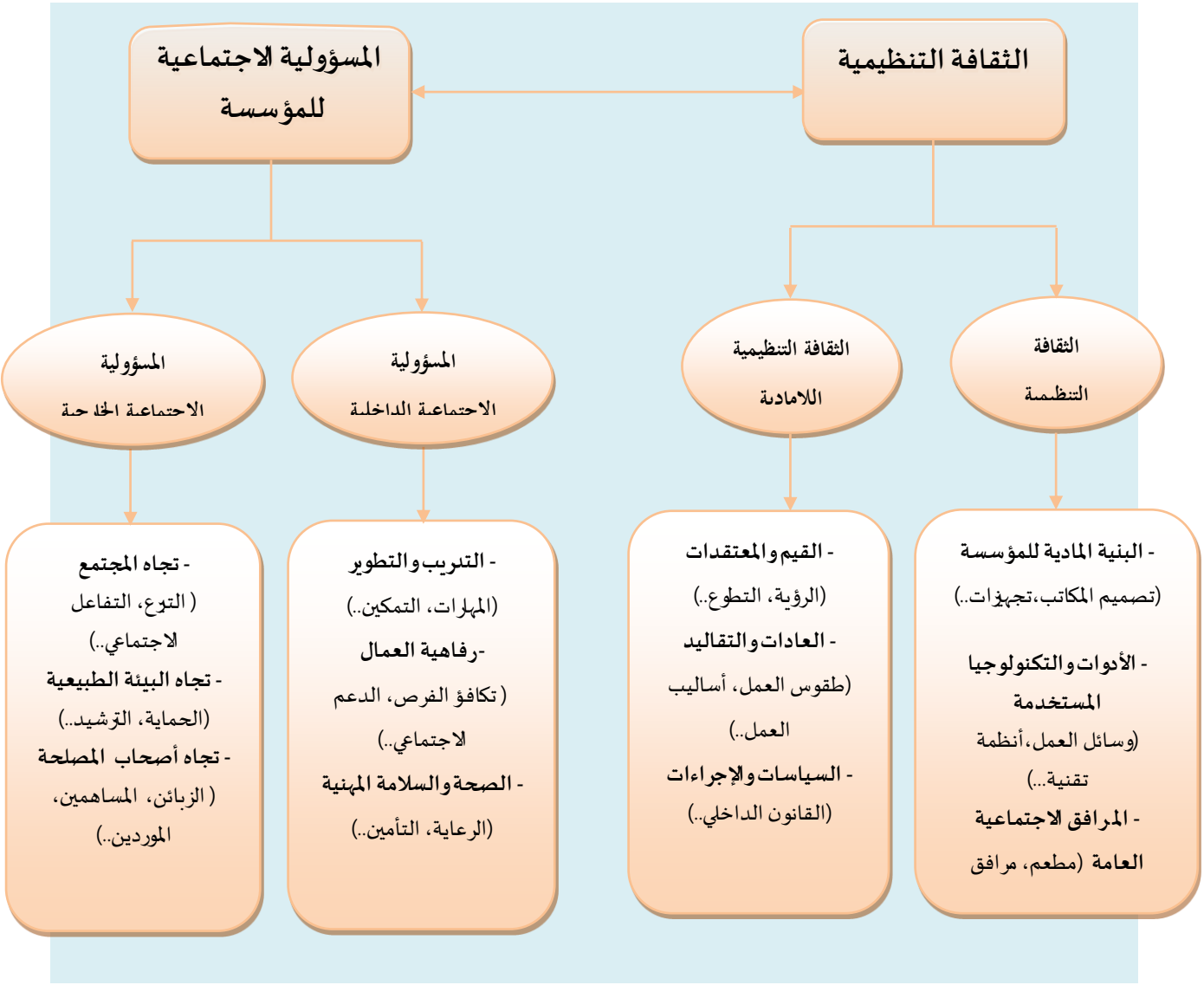
2. تساعد الثقافة التنظيمية المادية **الداعمة** في تعزيز المسؤولية الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

- **الفرضية الثانية:**

3. تعمل الثقافة التنظيمية اللامادية **المرنة** على تدعيم المسؤولية الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

نموذج التحليل

شكل رقم(1) نموذج التحليل



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا : أهداف الدراسة

لصعوبة الإحاطة بكل جوانب الموضوع يعمد الباحثين لتسطير أهداف محددة، وقياس مدى تحصيلها عبر ثنايا الدراسة، وتتلخص أهداف هذه الدراسة كالتالي:

- تقديم وصف تحليلي وتشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكيفية إرتباطها بكل جوانب المؤسسة.
- نقل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من حقل الدرسات الاقتصادية الى حقل الدراسات السوسيوتنظيمية.
- الإحاطة بالتأصيل المنهجي والمعرفي للنظريات المؤسسة لمتغيرات الدراسة، سواء ما تعلق بالثقافة التنظيمية أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ببعديها المادي وما يمثله أساسا من ظروف فيزيقية، وبعدها اللامادي المتمثل أساسا في قيم وعادات المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ببعديها الداخلي الموجه لتعزيز رفاهية العاملين بها، وبعدها الخارجي الموجه لبيئتها الخارجية الممثلة في أصحاب المصالح الخارجيين خاصة.
- الوصول إلى نتائج توضح موقع المؤسسة الجزائرية ضمن خريطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

رابعا : أهمية الدراسة

تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع مرور الوقت وبتأزم الأوضاع الاجتماعية والبيئية يرتفع سقف التوقعات الاجتماعية بما فيها توقعات العاملين أنفسهم فبجانب أعمال المنظمة وتقديمها أحسن الخدمات لعملائها والإستجابة لشكاويهم، عليها البحث عن رفاه العاملين وتدريبهم وتوفير مناخ تنظيمي يساهم في راحتهم واستخراج افضل ما لديهم بالموازاة مع الاهتمام بالقضايا البيئية وتقديم المساعدات الخيرية، وبذلك تتضح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمتغير حديث يربط بين المجتمع ومؤسساته ويعبر في ذات الوقت عن قوة المؤسسة ومدى تحكمها في مخرجاتها.

ولأن المؤسسة تعبر عن نفسها عبر ثقافتها التنظيمية التي تمثل مجوعة واسعة من الرموز الفيزيقية التي تحمل معاني ودلالات يمارس فيها العاملين نشاطاتهم وبالتالي تساهم في توفير المناخ المناسب وتجنيب المؤسسة مجموعة من المشاكل التنظيمية التي تعرقل جهودها في تحقيق المسؤولية، كما تمثل قيم ومعايير المؤسسة وبيئتها الهيكلية الشق اللامادي للثقافة التنظيمية لذا تتأثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالثقافة التنظيمية ومن هنا تنبع أهمية الدراسة العملية في التحقق من صحة هذه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من جهة و تبيان كيفية تحقق هذا التأثير مع الأخذ بالاعتبار ان المؤسسة بيئة للتنشئة الاجتماعية ولها ثقافتها الخاصة المتأثرة بمحيطها الاجتماعي والمتجه إليه في نفس الوقت بالمنتجات والخدمات.

خامسا : أسباب ودوافع اختيار الموضوع

ترتكز الدراسات على مجموعة أسباب تدفع بالباحث الى تجاوز العقبات النظرية والميدانية للوصول الى نتائج موضوعية تعكس جدية الباحث، وقد كانت **الدوافع والأسباب الذاتية** وراء اهتمامنا بهذا الموضوع تنبع من طموح الإحاطة بموضوع الثقافة وهي الظاهرة التي يختص بها الإنسان وباعتبار المجتمع أكبر من مجموع أفراده فكان لثقافته منطق خاص وقد اعتبرنا في دراسة سابقة ان ثقافة المؤسسة امتداد لثقافة المجتمع وان العادات والتقاليد التي طبع بها الافراد يعيدون انتاجها وفق آليات تكيفية في المؤسسة، إلا أننا نحاول فتح آفاق جديدة في هذه الدراسة بالإنطلاق من أن للمؤسسة كيان خاص وهيا بذاتها من مؤسسات التنشئة الاجتماعية وبالتالي لها ثقافتها الخاصة التي تكيف وفقها العاملين رغم الاختلافات الثقافية بينهم وكما إعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمكننا من قياس إستقلالية المؤسسة، أما **الدوافع والأسباب العملية** فكانت منصبة على تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية في محاولة للوصول الى أبعد مما تقدمه التقارير الاقتصادية حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إذ لا نقتصر على التمظهرات الخارجية وانما نعتمد إضافة الى ذلك على كل من الزبائن والعاملين وهذا ما يشكل الأساس في دراستنا، إضافة الى قلة الدراسات السوسيوتنظيمية لموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ظل سيطرة المقاربات الاقتصادية، كما كان توفر المراجع والوقت لإنجاز البحث من الدوافع الأساسية، إضافة إلى الإيمان بقدرة المؤسسات على تغيير المعطيات وتقوية ثقافتها التنظيمية بما يساهم في الحد من سيطرة الرواسب الثقافية على الوسط التنظيمي.

سادسا : مفاهيم الدراسة

1.الثقافة:

أ. لغة: يرجع لفظ "الثقافة" في اللغة العربية إلى الفعل الثلاثي " ثقف" ولها عدة معاني منها: إقامة درء الشئ. ويقال ثَقَّفْتُ القناة إذا أَقَمْتَ عِوَجَهَا أي بمعنى أقام المعوَجَّ منه وسوّاه.

ويقال رجلا ثَقْفُ أي حاذق الفهم، ويقال ثقفت به إذا ظفرت به. (فارس، 2017، صفحة 346)

والجدير بالذكر أن كلمة (ثقافة) لا أثر لها في لغة ابن خلدون، الذي يُعدّ المرجع الأول لعلم الاجتماع العربي في العصر الوسيط، سوى أنها وردت مرتين أو ثلاث في المقدمة، بصورة أدبية بوصفها مفردة لغوية، دون الوقوف عندها بوصفها مفهوما وتقديرها ظاهرة اجتماعية. (نبي، 2000، صفحة 20)

ب.إصطلاحا

ينطوي استخدم مصطلح الثقافة على فضاء واسع من التفسيرات مما يعرض عدة استشكالات يجب تسليط الضوء عليها، ويمكن القول بأن مفهوم الثقافة يحتوي على معنيين أساسيين ومتضاربين جزئيا: أحدهما هو تنظيم الاستقرار أي كعنصر هام في التحكم الاجتماعي، والآخر تطوري أي القوة الدافعة وراء التنمية الاجتماعية.

في المعنى الأول ينظر إلى الثقافة على أنها عنصر في ترتيب الواقع في المجتمعات، وبالتالي المساهمة في التنظيم والسيطرة المتبادلين ومن المهم أيضا ملاحظة أن هذا الترتيب الثقافي لا يغطي فقط "جغرافيا" الثقافة (أي امتدادها في الفضاء المعبر عنها من حيث الثقافات الفرعية، والثقافات الأحادية، والثقافات المتعددة، وما إلى ذلك) ولكن أيضا يحدث بشكل هرمي من خلال رموز الحالة، وأنماط التصنيفات، هذا الجانب المتميز من مفهوم الثقافة يمكننا من التمييز بين الثقافات الفريدة.

في المعنى الثاني يمكن تتبع مفهوم الثقافة بالرجوع للمعنى الأصلي للكلمة "غرس" من اللاتينية "colere" ويتم التأكيد هنا على الإمكانيات التطورية للثقافة، أي بالتشديد على دورها في التنمية الاجتماعية مع مرور الوقت – البعد التاريخي– وهذا يعني بمصطلحات تعريفية أن الثقافة تشير إلى كل من "طابع" حضارة ما وخصائصها وبنائها ومحتواها، وإلى الطريقة التي تنمو بها شخصية الحضارة وتطورها وتنقى وتنضج بمرور الوقت.(Coffey, 2010, p. 26)

مفهوم الثقافة مرتبط أيضا بالجوانب النوعية العميقة للحياة البشرية، أي ليس الأبعاد المعرفية فحسب، بل أيضا الأبعاد العاطفية والجمالية والأخلاقية – وبعبارة أخرى الجوانب "المستزرعة" "المنقحة أو المتقدمة" من الوجود الإنساني.

وتعتبر الثقافة "نظام رموز ومعاني"، وبالتالي تستبعد صراحة أنماط السلوك والهياكل الاجتماعية على هذا النحو من أي تحليل ثقافي:

"فالثقافة هي نسيج المعنى الذي يفسر البشر من خلاله تجربتهم ويوجهون أعمالهم فالهيكل الاجتماعي هو الشكل الذي يتخذه العمل، وهو الشبكة القائمة بالفعل للعلاقات الاجتماعية".(Stewart, 2013, p. 87)

وقد ساهم Wallace بتقديم بمفهوم مختلف جذريا عن الثقافة بإعتبارها "نظام من الإدراك المؤثر والتنبؤ المتبادل بالسلوك، الذي يسمح للأفراد بفهم الدوافع المختلفة والتوجهات المعرفية لتنظيم مساع تعاونية والمشاركة في الحياة الاجتماعية للمجتمع."(D'Andrade, 2008, p. 32)

ويعرف Geertzالثقافة على أنها "نظم مترابطة من العلامات القابلة للفهم، فالثقافة ليست قوة، شيء يمكن أن تعزى إليه الأحداث الاجتماعية أو السلوكيات أو المؤسسات أو العمليات الاجتماعية بشكل سببي بل إنها سياق". (غيرتز و بدوي، 2009، صفحة 14)

وفق التعريف السابق توجد الثقافة في الأماكن العامة والوظائف التي تحدد المعنى، وبما انها عامة ولها قصد تواصلي يمكن لأخصائي الأثنوجرافيا ان ينقش الثقافة بكتابتها، مستعملا وصفا سميكا لينشئ نصا يمكن عندئذ ان "يقرأ" وليفسر المعنى الثقافي من خلال تحديد الثقافة خارج عقول الأفراد يجعل Geertz الثقافة أكثر قابلية للملاحظة التجريبية.

وهناك تمييز أول يهمنا تجدر الاشارة اليه بين المنظرين الذين يرون أن الثقافة جزء من النظام الاجتماعي وأولئك الذين يتصورون الثقافة كنظام فكري منفصل، فمن وجهة النظر الأولى يتم دمج المجالين الثقافي والاجتماعي في نظام إجتماعي ثقافي، مع افتراض التناغم والتوافق وعدم التشكل بين هذين المجالين فيتم ابتلاع الثقافة في المجتمع والعكس بالعكس، وبخلاف هذا الرأي اقترح Parsons تمييزا مفاهيميا وتحليليا بين النظم الاجتماعية والنظم الثقافية.

حيث يقول Parsons "تركيز النظام الاجتماعي هو على الظروف المتعلقة بالتفاعل بين الأفراد الحقيقيين الذين يشكلون مجموعات ملموسة مع العضوية المحددة، من ناحية أخرى فإن تركيز النظام الثقافي هو على الوضع الراهن والأنماط والموقف، والمعنى، القيم، المعايير، المعتقدات المنظمة، والشكل التعبيري" (Parsons, 1991, p. 43)

وفي المفهوم الوظيفي الثقافة هي "جهاز فعال يتم من خلاله وضع الشخص في وضع أفضل للتعامل مع المشاكل المحددة الملموسة التي تواجهه في سياق الحاجة إلى الرضا وتفسر مظاهر الثقافة مثل المؤسسات والأساطير بضرورتها الوظيفية لتلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية".(Turner, 1991, p. 61)

والثقافة كنظام فكري تستوعب أربع اتجاهات مفاهيمية مختلفة إلا أنها تشترك في فرضية عالم ثقافي متميز يتجلى في الهياكل أو العمليات أو المنتجات المعرفية، منها الاتجاه الذي يعتبر أن الثقافة تقع في أذهان أصحاب الثقافة، اما المدرسة المعرفية تنظر إلى الثقافة على أنها نظام للمعرفة، والمعايير المكتسبة للإدراك،

والاعتقاد، والتقييم والتصرف "ثقافة المجتمع تتكون مما يجب أن يعرفه المرء أو يؤمن به من أجل العمل بطريقة مقبولة لأعضائه". (Turner, 1991, p. 67)

ثم أن الثقافات ليست ظواهر مادية، بل هي منظمات معرفية للظواهر المادية، وهذا ما يتوافق وتعريف Tylor أول من وضع تعريف علمي للثقافة بقوله " هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع". (كوش، 2007، صفحة 31)

وبالنسبة إلى Strauss والمدرسة البنيوية فالثقافة " تتكون من أنظمة رمزية مشتركة التي هي نتاج العقل التراكمي، وهو انعكاس لعمليات العقل اللاواعية التي تكمن وراء المظاهر الثقافية، وتفرز مجموعة متنوعة من التشكيلات والنتاج الظاهري عن التحولات في العمليات والهياكل المماثلة رسميا"(Turner, 1991, p. 112)

بالمعنى السطحي فمنتجات الثقافة مختلفة بشكل هائل، ولكن بما أن جميع الثقافات هي نتاج العقل البشري الذي يفترض أن يستخدم نفس آليات التفكير، يجب أن تكون هناك سمات مشتركة بين جميع مختلف تلك الثقافات.

ونجد Eliot يتناول هو الأخر في كتابه "ملاحظات نحو تعريف الثقافة" الجانب غير الواعي للثقافة، وبتسليمنا بهذا الجانب غير الواعي يمكن أن نفهم قيمة إرتباط أجزائها الواعية – من فن وعلم– بالتراث غير الواعي المغمور في باطن الفرد وفي باطن الشعب، كما نستطيع أن ندرك العلاقة بين الجانبين وما يكون بينهما أحيانا من تعارض كتعارض– الوعي واللاوعي في الفرد– وما يكون بينهما أحيانا أخرى من انسجام. (إليوت، 2001، صفحة 24)

وهناك مفهوم رابع للثقافة داخل النظام الإيديولوجي يقترح نظرة تفسيرية للثقافة كنظام من المعاني والرموز المشتركة، بالنسبة للمدرسة الرمزية أو الدلالية لا ينبغي البحث عن الثقافة في عقول الناس، ولكن في "المعاني"

و"التفكير" التي تتقاسمها الجهات الفاعلة الاجتماعية، حيث" تمثل صناعة الثقافة ما يحوزه الافراد من معان ذاتية مشتركة تخص العالم الذي يعيشون فيه، ووجودها يرتبط ارتباط وثيقا بوعي أفرادها بها". (nglis, 2016, p. 52)

الثقافة إذا تتكون من نظريات أصحاب الثقافة حول العالم والمنتجات الرمزية، الثقافة هي سياق ديناميكي محمل بالرموز، أو مجموعة من المفاهيم الوظيفية ،أو بنية عميقة وغير واعية للعقل.

على الرغم من أنه لا يمكن أن "تؤخذ في الحسبان" من المنتجات السلوكية، إلا أن الثقافة تعتبر مجالا مفاهيميا منفصلا قد يتطور بطرق لا تتوافق مع هياكل النظام الاجتماعي والعمليات الرسمية.

وتبعا لإتجاهات الدراسة الحالية يمكن الاستناد على تعريف Radcliffe-Brown بأن "الثقافة هي آلية التكيف التي تمكن عدد معين من البشر من العيش حياة إجتماعية كمجتمع منظم في بيئة معينة، لذا هي مكون من مكونات النظام الاجتماعي المتكامل للحفاظ على حياة إجتماعية منظمة، ولبسط آليات التكيف حفاظا على توازن المجتمع مع بيئته المادية"(Parsons, 1991, p. 66).

ويمكننا تلخيص مختلف البراديغمات الكبرى التي درست الثقافة على اختلاف التوجهات الأكاديمية:

التوجه التاريخي: الثقافة هي تراث إجتماعي، أو تقليد، ينتقل إلى الأجيال القادمة.

التوجه السلوكي: الثقافة مشتركة، السلوك البشري متعلم، أسلوب حياة.

التوجه المعياري: الثقافة هي المثل العليا أو القيم أو قواعد المعيشة.

التوجه الوظيفي: الثقافة هي الطريقة التي يحل بها الناس مشاكل التكيف مع البيئة والمجتع.

التوجه العقلي: الثقافة عبارة عن مجموعة من الأفكار، أو العادات المكتسبة، للسيطرة الاجتماعية.

التوجه البنيوي: تتكون الثقافة من أفكار أو رموز أو سلوكيات منمطة ومترابطة.

التوجه الرمزي: تستند الثقافة إلى معاني محددة بشكل تعسفي تتقاسمها منظمة ما.

2.الثقافة التنظيمية

تطرح مناقشة الثقافة التنظيمية إشكالية ترتد الى تنوع النهج والتقاليد المتبعة لدراستها، ومن بين المشاكل المرتبطة جزئيا بهذا صعوبة تقديم تعريف رسمي دقيق للثقافة التنظيمية وقد أفاد Verbeckو Violing بالعثور على 54 تعريفا لمصطلح "الثقافة التنظيمية" وعند مراجعة التراث النظري يمكن أن نقول بأن الثقافة التنظيمية هي كل شيء من نظام إجتماعي ثقافي من الاستراتيجيات والممارسات إلى الغراء الذي يجمع كل شيء معا من خلال أنماط مشتركة للمعنى إلى التصورات المشتركة لممارسات العمل التنظيمي إلى مجموعات من الرموز والأساطير إلى المواقف والممارسات المشتركة.

إلا أننا نجد أنه يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية الى **ثلاث مجاميع رئيسة:**

فقد حاول باحثو التصنيف الأول التعبير عن الثقافة التنظيمية بالنظام الاجتماعي، كما ورد في مفهوم Pettigrew " بأنها نظام المعاني المقبولة بشكل عام وجماعي والتي تخضع لها مجموعة معينة في زمن معين"(Pettigrew, 1979, p. 34) ورأى في الثقافة وسيلة لتنمية الالتزام بين الأعضاء، ولا سيما داخل المنظمات الجديدة.

أما بالنسبة لـ "Bormann" تتكون الثقافة التنظيمية من "واقع محدد إجتماعيا وذي مغزى لأعضاء المنظمة والذي يعكس أسلوب الحياة الخاص للمنظمة. ويمكن فهم هذه الحقائق الهامة على أنها أنماط من التعابير الرمزية المترابطة، التي تتطور وتتم المحافظة عليها خاصة من خلال الأساطير والقصص التنظيمية والطقوس".(N. Cameron & Ruth, 2022, p. 43) ، كما نجد ذلك في تعريف"Robbins" حيث عدها "نظاما ذي معنى مشترك يؤمن به أعضاء المنظمة، مما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وله مجموعة خصائص أساسية تقدرها المنظمة".(Coffey, 2010, p. 22)

أما"Louis " فبالإضافة إلى ما سبق يشدد على الطابع الضمني للثقافة التنظيمية ويعرفها بأنها " مجموعة من التفاهمات أو المعاني المشتركة بين مجموعة معينة تميزها عن غيرها، وهذه المعاني ضمنية إلى حد كبير".(Wilkinson, 2021, p. 64)

ويعرفها Sath " هي مجموعة من التفاهمات الهامة (غير المعلنة في كثير من الأحيان) التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".(Wilkinson, 2021, p. 66)

ويمكن إضافة تعريف Ott الذي يصف الثقافة التنظيمية "بذلك البناء الاجتماعي غير المرئي، الذي يضم قوى محسوسة تقف خلف النشاطات التنظيمية، كما تمثل الإطار المرجعي الذي ينظر من خلاله الاعضاء إلى مختلف أنشطة المنظمات وعلاقتها ويحاول فهمها والتعامل معها"(Ott, 1989, p. 49)

ووفق التصنيف الثاني ينظر للثقافة التنظيمية كمزيج من الابعاد وهذا ما اكده Davis بقوله " هي نمط من المعتقدات والقيم المشتركة والافتراضات التي تعطي أعضاء مؤسسة ما معنى، وتمنحهم قواعد يحتكمون اليها داخل المنظمة".(Griffin, 2007, p. 112)

ونجد Stoner يتبع نفس الاتجاه في تعريفه "إنها خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والاساطير وغيرها من الافكار التي تتلائم مع بعضها لتعريف ما لذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات". (Stoner & Wankel, 1986, p. 49)

إن النظام الثقافي في المنظمة تبعا لما تقدم يجسد الأبعاد التعبيرية والعاطفية للمنظمة في نظام من الرموز المشتركة والمجدية التي تتجلى في الأساطير والإيديولوجيا والقيم والافتراضات.

ونلاحظ ذلك في مفهوم Griffin حيث يؤكد انها "مجموعة القيم المشتركة والمسيطرة والمنقولة بوساطة المعاني الرمزية والقصص، والخرافات والشعارات والأساطير والحكايات".(Griffin, 2007, p. 96)

وهذا ما ذهب اليه Wilkinson في تعريفه المختصر بانها " تعبر عن القيم القوية الواسعة والمشتركة".(Wilkinson, 2021, p. 81)

واستنادا لذلك يرى القريوتي انها "منظومة من القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الافراد والطرائق التي يتم انجاز المهام وفقها والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم". (القريوتي، 2000، صفحة 286)

واتفق معه ياسين وأضاف في مفهومه لها بأنها "منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والايمان بها كل افراد التنظيم بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري". (ياسين، 1999، صفحة 239)

وأكد باحثوا التصنيف الثالث على ان الثقافة التنظيمية بمثابة حلول لمشاكل المنظمة فنجد Vanو Barley يعرفان الثقافة التنظيمية "كمجموعة من الحلول المستخدمة لحل المشاكل التي واجهتها المجموعة ومع مرور الوقت يتم إصدار هذه الحلول لأعضاء المجموعة الجدد كأفضل طريقة لأداء المهام" .(Genc, 2017, p. 43) أي أن الحلول يعتقد أنها أفضل إستراتيجيات البقاء للمجموعة وبالتالي يتم تعزيزها بين أعضاء المجموعة.

يعرف Kilmann الثقافة التنظيمية بأنها "الفلسفات المشتركة، والإيديولوجيات، والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات، والمواقف، والمعايير التي تربط المنظمة" ويضيف إلى التعريف السابق أنها وسيلة لمعالجة المشاكل و تعبر عن الطريقة التي تتم تنجز وتحل بها المهام الرسمية وغير الرسمية.

وفقا Schein تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمها الفريق عندما حل مشاكله المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما فيه الكفاية لاعتبارها صالحة، وبالتالي ليتم تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة لفهم هذه المشاكل والتفكير فيها والشعور بها"(Schein, 2016, p. 21) وقد تناول Schein في كتاباته العديدة وخاصة في كتابه الثقافة التنظيمية

والقيادة، أعمق أبعاد الثقافة، مثل الواقع، والحقيقة، والمجال الزمني، والطبيعة البشرية، والعلاقات، والتنشئة الاجتماعية، والأخلاق، والقيادة في خلق الثقافات والحفاظ عليها.

تعكس **الثقافة التنظيمية المادية** القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المعمول بها، كما أنها عبارة عن مجموعة من الإشارات المادية الملموسة والتي تعنى في الأساس بتهيئة البناء الفيزيائي وترتيب واستغلال الفضاء المكاني وكذا نوع العلاقة وطبيعة الحوار مع البيئة فهذه الإشارات تحيط بالأفراد ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية. (عودة، 2021، صفحة 27)

قال ونستون تشرشل : "نحن نشكل مبانينا، ثم بعد ذلك تشكلنا" كان رئيس الوزراء البريطاني السابق يذكرنا بأن ثقافة المنظمة تؤثر على قرارات البناء، ولكن حجم الهيكل الناتج، وشكله، وموقعه، وعمره في وقت لاحق يعزز أو يغير تلك الثقافة، فقد تدعم **الهياكل المادية** تركيز المؤسسة على العمل الجماعي، أو المواءمة البيئية، أو التسلسل الهرمي، أو أي مجموعة أخرى من القيم.(McShane, 2023, p. 506)

وحتى لو لم يدل المبنى ببيان كبير، فهناك كنز من التحف المادية في الداخل فالمكاتب، الكراسي، المكاتب، والمظلات (أو عدمها) هي ملامح من ميزات مكان العمل التي تنقل المعنى الثقافي.

كما تتضمن المؤشرات المادية كذلك تهيئة وترتيب الفضاء الداخلي من تزويد المنظمة بالإضاءة والتهوية والتدفئة والتكييف وكيفية استخدام هذه الطاقة والاقتصاد فيها، وتتضمن كذلك الظواهر والمؤشرات المادية طبيعة الهندسة والديكور الداخلي من توزيع للقاعات والأقسام وأماكن الاجتماعات واستقبال الضيوف والعملاء، وأماكن حفظ وتخزين الوثائق وكذا أساليب وطرق التزيين من توزيع المكاتب والخزائن ونوع وطبيعة مادة صنع الأثاث والمعدات والأدوات.

يكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات الأفراد في المنظمة، ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه **الهياكل المادية**:

الشعور بالأمان الوظيفي والاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل، للمرونة والقدرة على التكيف، الاستعداد للمناقشة والحوار بشفافية، الحرص على التمسك بالإجراءات والسلوكيات. (McShane, 2023, p. 506)

وتبعا لأغراض الدراسة نقسم الثقافة التنظيمية الى بعدين أساسيين، **الثقافة التنظيمية اللامادية** وهي العناصر غير الملموسة التي يصعب ادراكها بالحواس، وتعبر عن الجزء الأكبر من الثقافة التنظيمية حيث تضم أكثر ما تواردت عليه التعاريف وهي القيم والمعتقدات، الافتراضات والتوقعات، الفلسفات المشتركة والايديولوجيا، أما **الثقافة التنظيمية المادية** فتشمل الظروف المادية للعمل من بيئة فيزيقية وترتيب للفضاء الداخلي ووسائل العمل، ومرافق الرعاية.

وبذلك نصل إلى صياغة تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية:

فهي منظومة متكاملة من المسلمات الأساسية بين جماعة العمل، وطرق حل مشاكل المؤسسة التي يتشارك فيها كل الأعضاء، ويتم الولوج اليها بالتنقيب في جوانبها اللامادية من قيم وإفتراضات أساسية، وكذا القوانين الداخلية للمؤسسة وعادات وتقاليد إنجاز المهام، وبإستقراء جوانبها المادية وماتضمه من بيئة فيزيقية ووسائل العمل ومرافق الرعاية الموجهة لرفاه العمال.

3.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يعتبر كتاب " Bowen " المعنون ب "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال" اول تقديم أكاديمي لهذا المصطلح وقد عرفها بأنها "التزام رجال الأعمال باتباع السياسات، وإتخاذ القرارات، و الانصياع لخطوط العمل المرغوبة من حيث أهداف وقيم مجتمعنا" (Bowen, 2013, p. 7) ويرى أن رجال الاعمال نظرا إلى قوتهم ونفوذهم عليهم أن يكونوا خداما للمجتمع وألا يتجاهلوا القيم المقبولة إجتماعيا أو يضعوا قيمهم الخاصة فوق قيم المجتمع.

كما أن تولي رجال الأعمال المسؤولية الاجتماعية طوعا يعتبر وسيلة عملية نحو تخفيف حدة المشاكل وتحقيق الأهداف الاقتصادية.

وفي ذات السياق يعرفها Davis بأنها "ضرورة مساهمة المؤسسات في حل المشاكل تحقيقا لصفة المواطن الصالح "وهو ما يمثل في نظره معنى المسؤولية الاجتماعية.(Davis, 1960, p. 73)

وقد عرفها البكري على أنها "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع، والتي تمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة، والساعية لتحقيقها كجزء من استراتيجيتها. (البكري، 2001، صفحة 27)

أما Drucker يرى أنها تنبع من واجب كل منشأة تعمل على تحقيق الأرباح الكافية لتغطية المصاريف المستقبلية لتتمكن من القيام بواجبها تجاه البيئة، وعلى حد تعبيره "تكون المسؤولية الاجتماعية الأولى للمؤسسة هي تحقيق ربح كاف لتغطية تكاليف المستقبل وإذا لم يتم الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية فلا يمكن الوفاء بأي من الأبعاد أخرى".(Drucker, 1984, p. 11)

فمن غير المرجح أن تكون للمؤسسات المتعثرة اقتصاديا القدرة على إضافة قيمة خيرية أو تطوعية بأي شكل من الأشكال، ويأتي تعريف Friedman في نفس الاتجاه حيث يرى "أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي زيادة أرباحها" (Friedman & Miles, 2002, p. 4) أما Carroll يضيف إلى ما سبق أن "الربح شرط لا غنى عنه للمواطنة الفعلية للشركات"

ويضيفDrucker بأنها " التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".(Drucker, 1984, p. 11)

وقد أشار إلى ان المسؤولية الاجتماعية يمكن النظر اليها في مجالين: الأول يتمثل بالتأثيرات الاجتماعية الناجمة عن اعمال المؤسسة نفسها، والثاني يتمثل في المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه مثل البطالة، الأمية.

ويعود أشهر تعريف لCarroll "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي ينتظرها المجتمع من منظماته في مرحلة معينة من الزمن".(Carroll, 1979, p. 499)

ووفقا لإتفاقية ISO 26000 تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها" مسؤولية المؤسسة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال الشفافية والسلوكيات الأخلاقية والتي تساهم في التنمية المستدامة والأخذ بتوقعات أصحاب المصالح، بما يتفق والقوانين والمعايير الدولية".(Moratis, 2014, p. 12)

ويعرفها العامري والغالبي بأنها " مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة". (العامري، 2008، صفحة 93)

يمكن الاستنتاج بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو مفهوم تقوم المؤسسة بموجبه بإدماج الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي.

وعرفها البنك الدولي بأنها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد"(Aguinis & Glavas, 2012, p. 935)

أي أنها افتراض بأن المؤسسة مسؤولة ليس فقط عن زيادة الأرباح إلى أقصى حد، ولكن أيضا عن الاعتراف باحتياجات أصحاب المصلحة مثل العاملين والعملاء والفئات الديمغرافية وحتى المناطق التي تخدمها.

ويعرفها المجلس العالمي للتنمية المستدامة بأنها "التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم". (Frederiksen & Nielsen, 2015, p. 248)

نصل إلى أن المسؤولية للمؤسسة لا تحمل نفس المعاني لكل الأطراف، فبالنسبة للبعض تقف فكرة المسؤولية عند الحدود القانونية، وبالنسبة للبعض الآخر يعبر السلوك المسؤول إجتماعيا عن المعنى الأخلاقي، ومنهم من يساويها بالمساهمات الخيرية، ومنهم من يرون فيها نوعا من الواجب الائتماني يفرض معايير سلوك أعلى على رجال الأعمال أكثر من المواطنين عموما.

وننطلق من تعريف Hopkins الذي ينص على أنها "معاملة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بطريقة أخلاقية وعادلة".(Hopkins, 2004, p. 21)

وأشار Pederson إلى أن محاولات وضع نموذج أحادي البعد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المرجح أن تفشل لأنها تقصي العديد من التصورات الخاصة والأساسية بالمسؤولية الاجتماعية الموجودة في المنظمات الحديثة، بيد أن المجموعات الرئيسية المحددة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تشمل المجالات السبعة التالية: – إحترام البيئة – تحسين المنتجات ورفع جودتها – رعاية العملاء/المستعملين النهائيين – إنصاف العاملين– المجتمعات المحلية والمجتمع – الامتثال القانوني – أصحاب المصلحة/حملة الأسهم.(De Roo, 2023, p. 64)

لتقسيم المسؤولية الاجتماعية الى **مسؤولية اجتماعية داخلية** والتي تضم جميع الممارسات التي تؤثر بشكل مباشر على رفاهية العاملين، بهدف إرضائهم وتحسين جهودهم مما ينعكس على تحسين أداء المؤسسة ككل.

تتصل أنشطة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة بشكل مباشر ببيئة العمل النفسية والجسدية للموظفين، ويمكن تعريفها بأنها سلوك مسؤول إجتماعيا من جانب المؤسسة تجاه موظفيها، ويتم توضيح هذا السلوك بشكل أساسي من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة للموظفين مثل بيئة العمل المواتية،

التوازن بين العمل والحياة، تعزيز إستقرار التوظيف، تطوير المهارات، التمكين، التنوع، وإشراك العاملين بشكل كبير في إتخاذ القرارات، كما يتركز إهتمام البحوث الحالية بشأن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على الصحة والتعليم وريادة الأعمال والتنمية الاجتماعية والبيئية.

ويشير مصطلح المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة إلى الممارسات التي تركز على الإشراف على القوى العاملة الداخلية (أي العاملين)، وقد قدمت الدراسات شبكة واسعة في وصف أنواع الممارسات التنظيمية التي يمكن إدراجها تحت هذه الفئة، وشمل ذلك أنشطة مثل تدريب العاملين، وبرامج التعليم المستمر، وتوفير بيئة العمل الآمنة، ودعم سياسات التنوع، والممارسات الأخلاقية في العمل.(Brammer et al., 2007, p. 83)

ويرى Turker أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية تلزم المؤسسة بالعمل بطريقة إيجابية تجاه موظفيها وإظهار حساسية عالية لإحتياجاتهم الخاصة وتفضيلاتهم(Turker, 2009, p. 191) أي أنها ترتبط مباشرة ببيئة العمل البدنية والنفسية للموظفين خصوصا ما تعلق بصحتهم ورفاههم، تدريبهم ومشاركتهم في القرارات، تكافؤ الفرص وتحقيق التوازن بين حياتهم العامة والعمل.

ووفق التعريف السابق فإن هذه الإجراءات تتجاوز الامتثال للقواعد المعيارية للعدالة التوزيعية، وتتجاوز ما أصبح متوقعا ثقافيا من حيث التوازن بين العمل والحياة، كما يتجاوز هذا التركيز التدريب الاستراتيجي للقوى العاملة أو مبادرات إدارة المواهب، والتي تركز على بناء رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة ليمتد إلى تقديم الفرص الطوعية للموظفين لتحسين أنفسهم من دون فوائد محددة أو مقصودة للمؤسسة.

أما **المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة** تشير إلى الممارسات التي تركز على الإشراف على المجتمع المحلي أو البيئة الطبيعية أو المستهلكين، ويمكن أن يشمل الدعم المجتمعي الموجه للمجتمع دعم

القضايا الإنسانية، والمساعدات الخيرية، والتعاون مع المنظمات غير الحكومية ويمكن أن يشمل دعم المسؤولية الاجتماعية للبيئة إستثمارات مراعية للبيئة، ومنع التلوث، ومبادرات إيكولوجية تركز على البيئة الطبيعية، وممارسات تركز على النمو المستدام للأجيال المقبلة.(Farooq et al., 2017, p. 10)

أي أنها تستهدف الزبائن أي أولئك الذين يتلقون خدماتها أو يستهلكون منتجاتها، وتشمل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال مبادرات سلامة المنتجات وبرامج رعاية العملاء، وتؤكد على اهتمام المؤسسة بالممارسات البيئية والاجتماعية، ومساهمتها الفعالة في المجتمع.

على الرغم من النتائج الثرية التي توصلت إليها الأبحاث الرائدة، فقد تم الإقرار بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم ديناميكي يتطور بإستمرار، وينبغي للمؤسسات أن تستجيب للتوقعات والمطالب المجتمعية المتغيرة، ولذلك هي مطالبة بالتقييم والتكييف المنتظم لأنشطتها الخارجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لضمان تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة فيها والإسهام في التنمية المستدامة ولا بد للمؤسسة من الإعتراف بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء.

مما سبق نصل إلى تقديم **تعريف إجرائي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:**

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تشير إلى كل تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق رفاه العاملين بها وهذا ما يشكل مسؤوليتها الداخلية، وما تبذله في سبيل توفير أحسن خدمة ومعاملة للزبائن، وعدم الاضرار بالبيئة وتقديم المساعدات إلى مؤسسات المجتمع المحلي، وهو ما يشكل مسؤوليتها الخارجية.

سابعا:الدراسات السابقة

1. الدراسات الأجنبية

جدول رقم(1): يوضح عرض الدراسات السابقة

دراسة Lenore K. Pennington بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مساعي الاستدامة" أطروحة دكتوراه من جامعة Macquarie ب أستراليا سنة 2014	
هدف الدراسة	تحديد خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها النسبية في تمكين المنظمات من ترسيخ عقلية وممارسات الاستدامة، وبشكل أكثر تحديدا اختبرت الدراسة الأبعاد الرئيسية لثقافات المؤسسة وبحثت في العلاقة بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي بالاستدامة.
تساؤلات الدراسة	✓ هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بالاستدامة؟ إذا كان الامر كذلك، فما هي طبيعة هذه العلاقة؟ ✓ نظرا لوجود أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية، ما هي الأبعاد الثقافية المحددة الأكثر أهمية لالتزام المنظمة بالاستدامة؟ ✓ هل يحدث وجود ثقافات فرعية داخل منظمة ما فرقا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالاستدامة؟
فرضيات الدراسة	✓ تتكون ثقافة المنظمة من الثقافة العامة وثقافة الاستدامة. ✓ ترتبط الثقافة العامة للمنظمة بشكل إيجابي بمستوى التزامها بالاستدامة. ✓ ترتبط ثقافة الاستدامة لدى أي منظمة إرتباطا إيجابيا بمستوى التزامها بالاستدامة. ✓ يساهم كل بعد ثقافي محدد بشكل إيجابي في مستوى التزام المنظمة بالاستدامة. ✓ يغير وجود الثقافات الفرعية كثقافة واتجاه العلاقات بين كل من الثقافة العامة والتزام المنظمة بالاستدامة، وبين ثقافة الاستدامة والالتزام بالاستدامة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	150 مفردة في منظمة متعددة الجنسيات مملوكة لأستراليا.
أداة الدراسة	المقابلة المعمقة، تحليل الوثائق، الاستمارة.

نتائج الدراسة	الشركة محل الدراسة ملتزمة بالاستدامة حيث تم التحقق من صحة الفرضيات الرئيسية الخمسة.
دراسة Tracey Danner-Odenwelder بعنوان " تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على ثقافتها التنظيمية: دراسة حالة متعددة المو اقع لمنظمة عالمية غير ربحية" أطروحة دكتوراه من جامعة جورج واشنطن، بسنة 2015	
هدف الدراسة	فهم دور المنظمات غير الربحية العالمية في تقليل الفجوة في التفاوت والمساهمة في المجتمع العام، وتحديد مدى تأثير جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العالمية وتأثيرها بالثقافة التنظيمية، واستكشاف كيف تغيرت أو توسعت جهود المسؤولية الاجتماعية لتلبية متطلبات المجتمع المعولم، مع التركيز بشكل خاص على العلاقة المتبادلة بين هذه الجهود الموسعة والثقافة التنظيمية.
تساؤلات الدراسة	✓ ما هي الآثار التي تخلفها جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الثقافة التنظيمية في كل موقع، وما هو تأثير الثقافة التنظيمية على جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ ✓ كيف تعمل المواقع الثلاثة على تحقيق جهودها في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتلبية الاحتياجات التنظيمية؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلين: ✓ ما هي العمليات التي استخدمت لتنفيذ جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو توسيع نطاقها في المواقع؟ ✓ ما هي التغييرات التي طرأت من خلال عملية التنفيذ؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	رابطة الشبان المسيحيين في (الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا، ألمانيا).
أداة الدراسة	المقابلة، الملاحظة وتحليل الوثائق.
نتائج الدراسة	✓ تؤثر الجهود التي تبذلها المنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على ثقافتها التنظيمية، والأثر متبادل لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر القيم التي تعتنقها.

	✓ تعكس جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إحتياجات المجتمع وتتكيف لتلبية الاحتياجات المجتمعية المتغيرة لتحقيق التوازن بين الثقافة الداخلية للمنظمة والصورة الخارجية. ✓ يعتبر كبار القادة والمتطوعين في مجال السياسات الأداة الفعالة في تنفيذ جهود المسؤولية الاجتماعية. ✓ الشراكة مع الكيانات الأخرى تزيد من جهود المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتؤدي إلى خدمة أفضل لاحتياجاتها المجتمعية والتنظيمية. ✓ يجب إدراج جهود المسؤولية الاجتماعية في الخطة الاستراتيجية للمنظمة ومواءمتها مع مهمة ورؤية المنظمة.
دراسة Myeongju Lee و Hyunok Kim بعنوان " استكشاف الدور المعدل للثقافة التنظيمية لتأثيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) على أداء الشركات: التركيز على مساهمات الشركات في كوريا" دراسة منشورة في مجلة Sustainability سنة 2017	
هدف الدراسة	دراسة دور الثقافة التنظيمية في المساعدة على تحويل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أداء راسخ، والتحقق من آثار أنشطة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات، وفحص آثار الثقافة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسي في عينة من الشركات الكورية.
فرضيات الدراسة	✓ تعزز المستويات العالية من الثقافة العشائرية العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء القوي. ✓ تعزز المستويات العالية من ثقافة الإدهقراطية العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء القوي. ✓ ثقافة السوق تعزز العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء القوي. ✓ تقلل ثقافة التسلسل الهرمي المستويات العالية من العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء الثابت.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.

العينة	164 شركة منها 151 شركة تصنيع و12 شركة قائمة على الخدمات والباقي مؤسسات مالية، ورد على الاستبيان ما متوسطه 26 موظفا في كل شركة وشارك في الاستبيان ما مجموعه 4269 من المجيبين.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ المنظمات ذات الثقافة العشائرية القوية تركز على السعي لتحقيق أهداف مشتركة،ومراعاة العاملين، والعمل الجماعي، والمشاركة، فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذه المنظمات تتوافق مع إتجاه الثقافة التنظيمية. ✓ ثقافة السوق فأثبتت النتائج أنها تعمل على تعزيز التأثيرات الإيجابية المترتبة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ✓ لكل ثقافة تنظيمية آثارا مختلفة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الثابت.
دراسة Yasmin Chaabane "تأثير الثقافة التنظيمية على دمج أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بحث كمي في قطاع النفط والطاقة الهولندي" أطروحة دكتوراه من جامعة Radboud ب هولندا 2019	
هدف الدراسة	التحقق مما إذا كانت الثقافة التنظيمية يمكن أن تسهم في دمج أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للتميز عن المنافسين، من خلال النظر في أربع متغيرات للثقافة التنظيمية تم إثباتها لزيادة الأداء التنظيمي: المهمة، والقابلية للتكيف، والإتساق، والمشاركة، ودراسة دور القيادة التحويلية حيث يمكن أن تسهم هذه النوعية من القيادة في دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات والثقافة التنظيمية من خلال توفير معنى للموظفين، وتحديد أهداف طويلة المدى، ورفع الوعي بين العاملين بشأن أهمية النتائج المرغوبة.
فرضيات الدراسة	✓ تؤثر الثقافة التنظيمية القوية تأثيرا إيجابيا على تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات داخل المنظمات. ✓ تؤثر القيادة التحويلية تأثيرا إيجابيا على تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المنظمات.

	✓ تؤثر قيم القيادة تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات تأثيرا إيجابيا على تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمات.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	250 مفردة شملت المدراء وكبار العاملين التنفيذيين موزعين على 172 شركة.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ للثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي قوي على تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. ✓ هناك علاقة غير خطية بين القيادة التحويلية و تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. ✓ هناك علاقة بين قيم القادة وتكامل أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
دراسة Faruk Bhuiyan, Kevin Baird وRahat Munir "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المؤسسي في اقتصاد ناشئ" دراسة منشورة في مجلة An emerging economy سنة 2020	
هدف الدراسة	البحث في تأثير الثقافة التنظيمية، تحديدا الأبعاد الستة المحددة من قبل O'Reilly(احترام الأفراد، التوجه نحو النتائج، و التوجه نحو الفريق، الابتكار، الاهتمام بالتفاصيل، و الاستقرار) على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثير هذه الممارسات بدورها على الأداء التنظيمي في سياق الاقتصاد الناشئ.
تساؤلات الدراسة	✓ ما هي عناصر الثقافة التنظيمية التي تؤثر على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟ ✓ ما هو تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء المؤسسي في اقتصاد ناشئ؟ ✓ ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في اقتصاد ناشئ؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.

العينة	201 منظمة وكانت الغالبية من الشركات 176 (87.6 في المائة) محلية، بينما كانت 25 (12.43 في المائة) من الشركات متعددة الجنسيات ويبلغ إجمالي عدد المشاركين 308 مديرا.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية (الاحترام للأفراد، التوجه نحو النتائج، التوجه الجماعي، الابتكار، الانتباه للتفاصيل والاستقرار) على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. ✓ توضح النتائج تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الأداء المؤسسي، والتي تتضمن الأداء المالي والأداء غير المالي. ✓ تشير النتائج أيضا إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي بما في ذلك الأداء المالي وغير المالي، على وجه الخصوص الاهتمام بالنتائج والتوجه الجماعي ترتبط بالأداء غير المالي والأداء المالي على التوالي، في حين أن الثقافة الابتكارية ترتبط بالأداء المالي.
دراسة Sofia Beglari بعنوان "تأثير عوامل المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة على مناخ الابتكار لدى الموظف في صناعة التشخيص الطبي" أطروحة دكتوراه من جامعة Pepperdine بكاليفورنيا سنة 2022	
هدف الدراسة	تحليل تأثير عوامل المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة على الابتكار لدى العاملين في صناعة التشخيص الطبي خلال جائحة كوفيد-19، ويهدف البحث إلى فهم كيفية تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية مثل " المكافآت والتقدير، والتمكين، وتوافر الموارد، وإشراك العاملين، ومشاركة إتخاذ القرار، والرضا الوظيفي، والتدريب، والعلاقات القيادية" على ابتكارات العاملين خصوصا في فترة الأزمات المفاجئة.
تساؤلات الدراسة	✓ ما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة ومستوى الابتكار عند العاملين.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	130 موظف ممن لديهم 3 سنوات خبرة أو أكثر، من موظفين يعملون في العمليات ومراقبة الجودة والبحوث والأقسام التقنية والإدارية لشركات التشخيص الطبي في الولايات المتحدة.

أداة الدراسة	المقابلة، الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ وجود علاقة إيجابية عالية بين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة والابتكار عند العاملين، ووجدت الدراسة أن عوامل مثل المكافآت والتقدير، والتمكين، وتوافر الموارد، وإشراك العاملين، والمشاركة في صنع القرار، والاتصال الأفقي والعمودي، والرضا الوظيفي، والتدريب، والعلاقات القيادية تسهم جميعها في تعزيز مناخ الابتكار بين العاملين. ✓ الاتصال الأفقي بين العاملين والقيادة لهما التأثير الاكبر على مناخ الابتكار في المؤسسة.

2. الدراسات العربية

دراسة حوراء مهدي وأحمد بريس بعنوان "تأثير أنماط الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مشفي الحسين والكفيل" دراسة منشورة في المجلة العر اقية للعلوم الإدارية سنة 2022	
هدف الدراسة	اختبار العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة والوصول الى توصيات تفيد كلا المستشفيين محل الدراسة.
فرضيات الدراسة	✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها. ✓ لا تؤثر أنماط الثقافة التنظيمية في أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	146 طبيب من مشفى الحسين التعليمي، ومن 114 طبيب من مشفى الكفيل التخصصي.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ وجود علاقات ارتباط متنوعة القوة والاتجاه (موجبة وسالبة) بين المتغيرات، الا انها لم تكن دالة احصائيا، حيث ارتبطت أنماط الثقافة التنظيمية في مشفى الكفيل بشكل إيجابي ومعنوي مع المسؤولية الاقتصادية ولم تكن معنوية مع باقي المسؤوليات، في حين كانت الثقافة الهرمية ذات علاقة معنوية مع الثقافة الاقتصادية في مشفى الحسين فقط. ✓ كما أكدت النتائج على التأثير القوي للثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

دراسة Bassam Aldiabat بعنوان " دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية ورأس المال الفكري" دراسة منشورة في مجلة INTERNATIONAL JOURNAL OF PROFESSIONAL BUSINESS REVIEW سنة 2023	
هدف الدراسة	التحقيق في تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على رأس المال الفكري واختبار التأثير المعتدل للثقافة التنظيمية بين المتغيرات المعتمدة والمستقلة في قطاع البنوك الأردنية.
فرضيات الدراسة	✓ هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة ورأس المال الفكري في قطاع البنوك الأردني. ✓ هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري في قطاع البنوك الأردني. ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا تعديليا للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة ورأس المال الفكري في قطاع البنوك الأردني.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	جميع المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية، 400 مفردة.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية ورأس المال الفكري من وجهة نظر المديرين في قطاع البنوك الأردنية. ✓ الثقافة التنظيمية تلعب دورا تعديليا في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية ورأس المال الفكري. ✓ تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا في زيادة الوعي الأخلاقي والالتزام من قبل العاملين.

3. الدراسات الجزائرية

دراسة قاسم سمية بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية "سونلغاز"- أطروحة دكتوراه من جامعة سعد دحلب -البليدة- سنة 2011	
هدف الدراسة	التعرف على التحولات الجذرية بالمؤسسات الاقتصادية التي تدفع إلى إصلاح منظوماتها التسييرية لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة العمل، وقد تركزت مشكلة هذا البحث أساسا على الإجابة عن سؤال ذي أهمية خاصة في التهيئة السليمة للموارد البشرية لتقبل بهدف تسهيل عمليات التغيير الداخلي للمؤسسات بكبح عمليات مقاومة التغيير التي تتمثل في الخلل الوظيفي الذي تنتجه وتعاني منه المؤسسات، وهذا ما يمكن اختزاله في مسألة علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة.
تساؤلات الدراسة	✓ هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تكييف ذهنيات وتصورات المستخدمين لتهيئة عمليات التغيير التنظيمي بمساهمتها في ضبط مستوى الخلل الوظيفي بالمؤسسة؟ ✓ هل لغياب إستراتيجية ثقافية خاصة بالتهيئة الثقافية للمستخدمين لتقبل وتسهيل عمليات التغيير التنظيمي الثقافي علاقة بارتفاع مستوي الخلل الوظيفي بالمؤسسة؟ ✓ هل تؤثر الثقافات التنظيمية الفرعية للفئات المهنية المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة بتكييف عمليات مقاومة التغيير التنظيمي حسب ما تمليه مصالحها؟ ✓ هل تؤثر عمليات التغيير التنظيمي المختلفة على مدى انسجام الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة وتكييفها بضبط مستوى الخلل الوظيفي للمؤسسة؟

	✓ هل الخلل الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ناتج عن معايير تنظيمية إدارية أم معايير سوسيوثقافية فرضها التغيير التنظيمي؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	355 وهم مستخدمي مؤسسة سونلغاز
أداة الدراسة	الملاحظة، الاستمارة، المقابلة.
نتائج الدراسة	✓وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع العام، كما توجد علاقة بين الثقافات التنظيمية الفرعية المميزة للفئات المهنية من خلال نظام التسيير للموارد البشرية وعوامل الخلل الوظيفي. ✓رغم توفر وسائل اتصال حديثة غير أن عدم تمكن المستخدمين من التحكم فيها جعلها من العوامل الاساسية في ارتفاع مستوى الخلل الوظيفي. ✓للتنظيم غير الرسمي السلطة الفعلية فالأشخاص الأكثر تحكما في التقنية هم المتحكمين بزمام القيادة، حيث يتم التبادل في الادوار والمهام بصفة غير رسمية.
دراسة سارة بهلولي بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات" أطروحة دكتوراه من جامعة فرحات عباس سطيف1 سنة 2016	
هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية على التزام هذه الاخيرة بمسؤوليتها الاجتماعية.
تساؤلات الدراسة	✓ ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة وفقا لنموذج هوفستيد الرباعي؟ ✓ ما واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثقافة وممارسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟ ✓ هل هناك تباين في التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح؟ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة على التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه كل طرف من أصحاب المصالح؟

منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	22 مؤسسة اقتصادية إنتاجية تنشط في كل من ولايتي سطيف وبرج بوعريريج.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية النفوذ الوظيفي، تجنب المخاطرة والذكورة/ الأنوثة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المالكين، في حين يتم استبعاد بعد الجماعية مقابل الفردية لأن ليس له أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المالكين. ✓ كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام تجاه العاملين، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي والذكورة / الأنوثة لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية على الالتزام تجاه المستهلكين. ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة تجنب المخاطرة والذكورة الأنوثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، في حين يتم استبعاد كل من بعد النفوذ الوظيفي الجماعية مقابل الفردية لأن ليس لهما أي تأثير وعلاقة ذو دلالة إحصائية بالالتزام تجاه المجتمع. ✓ الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة بأبعادها الأربعة وفق نموذج هوفستيد تؤثر على تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة.
دراسة مسليتي عائشة بعنوان " و اقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجز ائرية دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة- مولاي أحمد مدغري-" أطروحة دكتوراه من جامعة أبو القاسم سعد الله- الجز ائر- سنة 2018	

هدف الدراسة	وصف وتحليل أثر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية على السلوك التنظيمي للمورد البشري، في محاولة لإيجاد العلاقة بين القيم التي يؤمن بها العاملين والسلوكيات التي ينتهجونها داخل المؤسسة أثناء آدائهم لمهامهم.
التساؤل الرئيسي	✓ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف داخل المؤسسة؟
التساؤلات الفرعية	✓كيف تؤثر القيم التنظيمية في بناء سلوك الموظف داخل المؤسسة؟ ✓ما مدى تأثير التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية على سلوكها؟ ✓فيما يتمثل تأثير عنصر الانضباط على سلوك العاملين؟ ✓كيف يؤثر المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله العاملين على سلوكهم؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	180 موظف موزعة مختلف الفئات المهنية.
أداة الدراسة	المقابلة، الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓قوة القاعدة التنظيمية متوقف على الاستثمار الفعال للمورد البشري الذي يظهر من خلال نوع الثقافة التي تحملها المؤسسة من جهة والسلوك التنظيمي الذي يطبع به أفرادها من جهة أخرى، وذلك بتفاعل أربعة أبعاد أساسية يمكن اعتبارها كاستراتيجيات هامة ينبغي على المؤسسة الاهتمام بتطويرها وتفعيلها وهي تتمثل في كل من: القيم، التدريب، الانضباط والمناخ التنظيمي. ✓جل أولويات المؤسسة تتجه نحو الوظيفة والموظف في نفس الوقت وهذا ما يجعل المبحوثين يشعرون بنوع من الأمن و الاعتزاز، فيخلق لديهم التفاعل الذي ينتج عنه الانتماء الفعلي للنظام الداخلي ما ينقص من درجة مستوى السلبي لسلوكيات التنظيمية التي يسلكها الموظف اتجاه المهام المسند إليه. ✓الالتزام بالنظام الداخلي في السلوك يكون متعلق بمدى درجة الرقابة التي تفرضها المؤسسة في تحقيق عنصر الانضباط.
دراسة بسام وزناجي بعنوان " المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة باتنة1-" أطروحة دكتوراه من جامعة الحاج الاخضر باتنة1 بسنة 2018	

هدف الدراسة	فهم وتفسير المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال إبراز دور المتغير الثقافي كمتغير مهم في فهم الواقع التنظيمي.
تساؤلات الدراسة	✓ كيف تنعكس العلاقات السوسيو - ثقافية على فعالية قواعد الضبط الرسمي المتعلقة بعملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ ✓ كيف تنعكس القيم الثقافية على فعالية قواعد الضبط الرسمي المتعلقة بواجبات العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ ✓ كيف تنعكس القيم الثقافية على فعالية قواعد الضبط الرسمي المتعلقة بحقوق العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ ✓ كيف تنعكس البنى السوسيو - سياسية على المعايير العقلانية لممارسة السلطة التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	العينة 102 مفردة تم سحبها من كل الكليات والمعاهد ومديرية الجامعة.
أداة الدراسة	الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.
نتائج الدراسة	✓ تخضع عملية التوظيف لمجموعة معطيات سوسيو- ثقافية متشبعة بقيم تقليدية فرضتها البيئة المحلية التي تنتمي إليها المؤسسة، خصوصا القيم الثقافية السلبية المتمثلة في قيم القرابة وقيم الصداقة وعدم الشعور بالمسؤولية والاستهزاء بقيمة الوقت، وهي بدورها تعكس الخصوصية الثقافية للمجتمع المحلي للمؤسسة وخصوصية مفردات العينة. ✓ للقيم الثقافية السائدة في المجتمع المحلي انعكاس سلبي على القيم التي يقرها التنظيم الرسمي المتعلق بحقوق العاملين في المؤسسة محل الدراسة، فمعظم الصراعات بين العمال ناتجة عن أسباب غير موضوعية ذات بعد ثقافي تعكس قيما ثقافية سلبية وغياب العدالة في الحقوق كذلك تعود لأسباب ثقافية.

	✓ البنى السوسيو- سياسية بما تحمله من قيم ثقافية سلبية في المجتمع المحلي أثرت بشكل واضح على فعالية القواعد العقلانية التي تمنح الشرعية التنظيمية والقانونية للممارسة السلطة التنظيمية وهو ما يؤكد تدخل النفوذ السياسي والقرابي وقيم الصداقة والولاءات في التعيين في مراكز السلطة والمسؤولية.
دراسة محمد طلحة بعنوان" أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على آداء المؤسسات- دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه من جامعة يحي فارس بالمدية بسنة 2018	
هدف الدراسة	البحث عن مدى تأثير النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية على أداءها في واقع الأعمال الجزائري، وقياس وتقدير درجة التقارب بين الأنظمة الإدارية المتواجدة في المؤسسات الجزائرية وبين أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبالتالي حاول الباحث تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية وبين المبادئ والأسس النظرية لها من حيث التطبيق في مختلف السياسات الإدارية ومن حيث مدى ترتيب مستويات المسؤولية الاجتماعية الأربعة، وكذلك كان أهم هدف لهذه الدراسة هو رصد وتحديد أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات إدارية تسمح بتحسين أداء المؤسسات.
تساؤلات الدراسة	✓ ما هي درجة التقارب بين نظام إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في واقع الأعمال الجزائري؟ ✓ هل مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمتمثلة في المستوى الاقتصادي، ثم المستوى القانوني، ثم المستوى الأخلاقي وأخيرا المستوى الإنساني مرتبة بهذا الشكل ؟

	✓ هل هناك أثر دال معنويا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في فعاليتها الاقتصادية ؟ وكيف يمكن توجيه السياسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية حتى يكون تحسن ملحوظ على مستوى فعاليتها الاقتصادية ؟ ✓ هل هناك أثر دال معنويا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في أداء العاملين ؟ وكيف يمكن توجيه السياسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية حتى يكون تحسن ملحوظ على مستوى أداء العاملين؟
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	48 مؤسسة اقتصادية من مختلف ولايات الوسط.
أداة الدراسة	الاستمارة.
نتائج الدراسة	✓ درجة التقارب بين نظام إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة وبين مبادئ المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الإنسانية كانت كلها متوسطة، في حين كانت درجة التقارب بين مبادئ المسؤولية الاقتصادية قوية. ✓ رصدت الدراسة ترتيب معتدل ومقبول للأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث جاءت في شكل هرمي تصاعدي ذو أربع مستويات. ✓ هناك تأثير دال إحصائيا لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على جميع المتغيرات الأربعة للأداء وهي: الفعالية الاقتصادية أداء العاملين، مشروعية المؤسسة وفي تعزيز قدراتها على البقاء في السوق مقارنة بمنافسيها ما يعني أن الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية قد تم تأكيدها في واقع الأعمال الجزائري. ✓ إن مشروعية المؤسسة الجزائرية تتعزز أكثر من خلال النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ كل من البعد القانوني والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية. ✓ إن توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو الالتزام القانوني والأخلاقي يسمح بتفوق المؤسسة على منافسيها وتحقيق البقاء في السوق، وأن البعد

	الاقتصادي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية لا يؤثر على قدراتها في التفوق على منافسيها.
دراسة محمد لطرش بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات – دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجز ائري (ولاية باتنة) -" أطروحة دكتوراه من المدرسة العليا للتجارة سنة 2020	
هدف الدراسة	تحديد أنماط الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسات الجزائرية وتحليل تأثيرها على مستوى المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات، وانطلقت من تسليط الضوء على المشاكل الاقتصادية التي تشهدها الجزائر وما يترتب على ذلك من مسؤوليات تقع على عاتق المؤسسات للمساهمة في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، لذا تركز الدراسة على الدافع الداخلي المتمثل في الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
فرضيات الدراسة	✓ تفترض الدراسة أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي الثقافة التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، احترام اللوائح وقوانين العمل، وتتميز بضعف الرؤية المستقبلية. ✓ مساهمات المؤسسات الجزائرية في المسؤولية الاجتماعية ضعيفة وأقل من المستوى، فالتركيز أكبر على جانب المسؤولية الاقتصادية. ✓ هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.
العينة	480 مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بولاية باتنة.
أداة الدراسة	الاستمارة، المقابلة.
نتائج الدراسة	✓ نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هو ثقافة السوق بتركيزها على التنافسية والثقافة الهرمية، وفي جانب القيم الثقافية المضافة للدراسة انخفاض قدرة المؤسسات على التغيير ومستوى امتلاك رؤية واضحة المعالم، في المقابل قيم اسلامية مرتفعة.

	✓ أما مساهمة المؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية ضعيفة وأقل من المستوى المطلوب ويبقى التوجه الأساسي نحو المسؤولية الاقتصادية تليها المسؤولية القانونية، أما الجانب الأخلاقي والخيري، البيئي فمستوياته منخفضة. ✓ تؤثر الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية.

➢ **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:**

ساهمت الدراسات السابقة بشكل عام في ضبط الصياغة الحالية لعنوان الدراسة وتحديد أهم أبعادها، إذ ساهمت دراسة « Sofia Beglari » في تزويدنا بمرجع مهم حول بعد المسؤولية الداخلية للمؤسسة، في حين كانت أغلب الدرسات الأخرى مساهمة في تحديد المؤشرات، وكانت الدراسات الجزائرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية مدخلا أساسيا للإطلاع على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وما يرتبط بها من مشكلات أساسية.

استفادت دراستنا الحالية من الدراسات المعروضة في اختيار المنهج الأنسب للدراسة وتوضيح أهم خطواته، وفي صياغة بنود الاستمارة، كما كان لتنوع الدراسات السابقة أهمية بالغة في إفادتنا بإطار نظري متميز، خاصة ما تعلق بمتغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك لحداثة هذا المفهوم وتعدد المقاربات النظرية المتناولة له.

كما تمت الاستفادة من دراسة "**سارة بهلولي**" في تكوين افتراضات أكثر دقة حول علاقة الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية بعد دراستها لعدة مؤسسات، وفي ذات السياق جاءت دراسة "**محمد الأطرش**" لتوضيح الرؤية حول ربط متغيري الدراسة وواقعها في المؤسسات الجزائرية.

كما كانت لدراسة « **Faruk Bhuiyan, Kevin Baird و Rahat Munir** » أهمية في تحديد الابعاد الستة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، هذه الأبعاد شكلت المنطلق القاعدي الذي اعتمدته أغلب الدراسات.

- **الفجوة العلمية للدراسة الحالية:**

رسمت لنا نتائج الدراسات السابقة خريطة نسترشد بها في ظل تعدد أبعاد كل من متغيري "**الثقافة التنظيمية**" و "**المسؤولية الاجتماعية**"، وقد حاولنا الإشارة الى دراسات من مناطق عالمية مختلفة للدلالة على شيوع ربط متغيري الدراسة ببعضهما، وهو ما يستدل به على أهميتهما وفي نفس الوقت على تعدد الجوانب التي يمكن اعتبارها مقاربة لموضوع الدراسة.

إلا أن ما **يميز الدراسة الحالية** عن سابقاتها فيظهر جليا في **تفكيك متغير الثقافة التنظيمية** إلى عدد من الأبعاد التي تم تبنيها في الدراسة الحالية، إذ اعتمدت الدراسات السابقة أنماطا تحمل في مجملها أهم عناصر وسمات الثقافة في جانبها اللامادي (المعنوي)، في حين أننا نعتبر أن الثقافة التنظيمية هي تعبير عن صورة المنظمة في شقيها المادي واللامادي، لذا ارتأينا دراستها عبر **تفكيكها الى بعد مادي وآخر غير مادي، في نظرة شمولية ومتكاملة للثقافة** ككل تجمع بين المادي واللامادي، خصوصا وأن مكان الدراسة محصور في مؤسسة واحدة، على عكس أن أغلب الدراسات التي تم الإشارة إليها.

أما بالنسبة **لمتغير المسؤولية الاجتماعية** للمؤسسة فقد تعاملت معها أغلب الدراسات على أنها مجموعة برامج يتم تسطيرها واستسقاؤها من المخطوطات الدولية، كما تم التركيز خصوصا في الدراسات الجزائرية على البعد الخارجي فقط للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في حين أن الدراسة الحالية تعتبر أن للبعد الداخلي أهمية جلية بقدر البعد الخارجي، إذ لا يستقيم مثلا تقييم المسؤولية الاجتماعية عبر المساهمات الخيرية والبيئية في ظل شيوع الفساد والمحسوبية داخل المؤسسة، فجاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة **بنظرة هي الأخرى شمولية ومتكاملة** بين **بعديها الداخلي والخارجي**، آخذة في الحسبان الخصوصية السوسيوثقافية للمجتمع الجزائري ككل.

في جانب آخر تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات الجزائرية قد انصبت على دراسة أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة داخليا (سلوك تنظيمي وحل للصراعات...)، إلا أن دراستنا الحالية تسعى إلى توجيه جزء كبير منها نحو معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الخارجية للمؤسسة موازاة مع دورها في تعزيز مسؤوليتها الداخلية تجاه عمالها، وهذا ما يحقق الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية ككل.

ثامنا: المقاربة النظرية

تعرف المقاربة النظرية بأنها مجموعة من المعتقدات الأساسية التي تعنى بالإشكاليات المرتبطة بعلم معين، فتحدد وجهة نظر عالمية توضح بها للباحث طبيعة العالم، مكانة الفرد فيها، ومجموعة العلاقات المحتملة مع العالم وأجزائه، وقد عرفها Olson بأنها "أنماط المعتقدات والممارسات التي تنظم التحقيق في إطار تخصص معين من خلال توفير العدسات والإطارات والعمليات التي يتم من خلالها التحقيق (Weaver & Olson, 2006, p. 467)

فهي تعمل على تحديد ما ينبغي دراسته، وما هي الأسئلة التي ينبغي طرحها، وكيف ينبغي طرحها، وما هي القواعد التي ينبغي اتباعها في تفسير الإجابة التي يتم الحصول عليها.

واختيار مقاربة دون أخرى أو مجموعة متعددة من المقاربات، يتحكم فيها طبيعة الموضوع المدروس وأهداف الدراسة، ومن البديهيات أن كل المقاربات ليست مناسبة لكل المواضيع، إلا أنه قد يمكن القول أن أغلب النظريات تستمد أصولها المعرفية من نظرية الفعل الاجتماعي سواء كانت نظرية نسقية أو بنيوية، أو تحليلا استراتيجيا أو صراعا، فما هي إلا تعبير عن ما يقوم به الفاعل الاجتماعي من أفعال لإثبات هويته ومكانته في الإطار الاجتماعي. (ناصر، 2017، صفحة 126)

وسنحاول توضيح المقاربة النظرية التي **تم اعتمادها وتبنيها** في الدراسة الحالية بالإستناد على **المقاربة البنائية الوظيفية**، وكمسلمة أساسية تعامل المنظمة كنظام إجتماعي، **فأولا** سيتم التعامل معها كنظام يتميز بجميع الخصائص التي تعتبر أساسية لأي نظام إجتماعي، ثم **ثانيا** سيتم التعامل معها كنظام فرعي متباين وظيفيا لنظام إجتماعي أكبر، وبالتالي فإن النظم الفرعية الأخرى للمنظومة الأكبر هي التي تشكل الحالة أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ولذلك سيتعين تحليل أي منظمة باعتبارها نوعا خاصا من النظم الاجتماعية المنظمة بشأن أولوية الاهتمام في تحقيق نوع معين من أهداف المنظومة وبعض فئاته الخاصة، وسوف تستمد

من أولوية الأهداف بوجه عام وغيرها من أسبقية نوع معين من الأهداف، **وأخيرا** ستحدد خصائص المنظمة حسب نوع الحالة التي يتعين عليها أن تعمل فيها، والتي ستتألف من العلاقات القائمة بينها وبين النظم الفرعية المتخصصة الأخرى للنظام الأكبر الذي تشكل المنظمة جزءا منه.

وقد طبق "Parsons" إطاره النظري العام عن النسق الاجتماعي في دراسة وتحليل التنظيمات، إذ يرى أن التنظيمات أنساق اجتماعية تتكون من أنساق فرعية هي الجماعات ، والإدارات ... ، كما تدخل بدورها في نطاق نسق اجتماعى أكثر شمولا منها كالمجتمع المحلي والمجتمع الأكبر، مما يقود إلى أن الاتجاه الذي تبناه "Parsons" يوصف بأنه يقوم على فكره التداخل بين الأنساق الاجتماعية، باعتبار أن الواقع الاجتماعي يتألف من أنساق اجتماعية شديدة التداخل والتعقيد، تبدأ من الشخصية الفردية والجماعات الصغيرة وصولا للمجتمعات الكلية. (محمد، 1989، صفحة 218)

وتجدر الإشارة إلى نقطتين: **الأولى** أنه حين تكون بؤرة التحليل هي النسق كالتنظيم لا يجب أن تدرك بوصفها مستقلة تماما، وبذلك لا ينصب الاهتمام على تحليل البناء الداخلي أو خصائص الأنساق الفرعية، ولكنه ينطلق مباشرة من التفاعل بينها وبين النسق الاكبر، أما النقطة **الثانية** أنه عند الإنتقال من مستوى نسق اجتماعى معين إلى مستوى نسق آخر أشمل منه، لا يمكن رد خصائص النسق الشامل إلى تلك المتعلقة بالأنساق الاجتماعية الأصغر، فبرغم وجود تساند وتداخل بين هذه الأنساق جميعا، إلا أن هناك أيضا درجة معينة من الاستقلال النسبي لكل منها. (محمد، 1989، صفحة 220)

ولقد حلل " Parsons" النسق التنظيمى من وجهة نظر نظامية– ثقافية، ونقطة الانطلاق في تحليله هي القيم والطابع النظامي الذي تتخذه في سياق أداء الوظائف، ومن الملاحظ أن القيم التنظيمية التي يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة، هي التى تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وذلك بتأكيد إسهام النسق في الوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق الأكبر، وهذه الشرعية تساعد التنظيم في إعطاء أولوية لأهدافه العامة فوق

أهداف الأنساق الفرعية المختلفة، كما تمنحه المكانة المناسبة في المجتمع فيصبح قادرا على مواجهة منافسة التنظيمات الأخرى حول الموارد(Parsons, 1956, p. 66)، أين يؤكد « Parsons » على تحقيق التكامل بين الأنساق الشخصية والأنساق الثقافية داخل النسق الاجتماعي.

وبالتالي فإن المنظمات باعتبارها أنظمة إجتماعية وثقافية "وظيفية"، لا ينظر إليها على أنها تملك نظاما ثقافيا قد يكون مختلفا عن نظامها الاجتماعي، ولا يمكن للمنظمات أن يكون لديها "ثقافة" متمايزة بدرجة كبيرة عن تلك التي في المجتمع المحيط، وفيما يعتبر قاعدة كلاسيكية للوظائف الهيكلية كتب « Parsons » أن نظام القيم في المنظمة " يجب أن يكون بحكم التعريف نظام قيم فرعي من نظام أعلى، لأن المنظمة تعرف دائما كنظام فرعي لنظام إجتماعي أكثر شمولا".(Parsons, 1991, p. 43)

واستنادا إلى المطالبة بالمتطلبات الوظيفية اللازمة لجميع الوحدات الاجتماعية، ينص المنظور الوظيفي على النحو الذي حدده « Schein » *على أنه: لكي تبقى أي منظمة على قيد الحياة، يجب أن تحل مشكلتين أساسيتين:

1. **البقاء في البيئة الخارجية والتكيف معها.**
2. **تكامل عملياتها الداخلية لضمان القدرة على الاستمرار في البقاء والتكيف.**

أين ينطلق منظرو الوظيفية من مسلمة أن المنظمات يمكن أن تبقى على قيد الحياة إذا كانت تفهم كيف ولماذا تعمل المنظمات بالطريقة التي تعمل بها، وكيف يتأثر عملها بظروف بيئية مختلفة.

*عالم نفس وأستاذ أكاديمي أمريكي في مجال السلوك التنظيمي والإدارة، من أشهر كتبه" الثقافة التنظيمية والقيادة".

والثقافة التنظيمية هي الجواب الذي يعطيه العديد من الباحثين الوظيفيين عندما يسألون عن أي أداة يمكن تطبيقها على أفضل وجه لإنجاز العمليات التنظيمية، فعتبر "Smircich" "الثقافة تصور كمتغير مستقل يؤثر على تطوير وتعزيز القيم، وكذلك على مواقف وأفعال أعضاء المنظمة"(Smircich, 1983, p. 380)

ينظر "Schein" إلى الثقافة التنظيمية وفقا لمساهمتها في البقاء التنظيمي، وهكذا يطرح في نظريته إجابات حول دور الثقافة التنظيمية ووظيفتها، وكيف تنشأ، تتطور وتتغير.

وبشكل عام يعرف المنظور الوظيفي الثقافة التنظيمية على أنها نتاج العملية الجماعية للمجموعة للتعلم وحل المشكلات كطريقة هادفة للبقاء داخل المنظمة مع التكيف الضروري مع الظروف الخارجية، ويمكن صياغة هذا التعريف التفصيلي كعلاقة بين الوسائل والغايات والعمليات، هنا الوسائل تشير إلى الثقافة، الغاية هي تحقيق الأهداف التنظيمية والعمليات هي الطوارئ الداخلية والخارجية التي تساعد أو تعيق العلاقة بين الوسائل والغاية، ونتيجة لهذا فإن المنظور الوظيفي يزعم أن الثقافة أداة حيوية تؤثر على النتائج التنظيمية.

وبالمثل طالما أن التنظيمات تشبه المجتمعات من حيث أنها أنساق اجتماعية، فان اهتمامنا الأول فى معالجتنا ينصب على تحديد قيمها أو أهدافها وهذا ما تضطلع به الثقافة التنظيمية، حيث تتوسط أهداف وقيم المنظمة من جهة، وغايات ومحددات النسق العام من جهة أخرى، ويتبين تبعا لهذا التحليل أن النسق العام تكون له الشرعية في مطالبة منظماته (الأنساق الفرعية) بوضع برامج وآليات لتسديد احتياجاته، وهذا ما يعبر عنه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تتعزز شرعية مؤسسة اتصالات الجزائر بتكييفها لثقافتها التنظيمية بما يخدم المجتمع المحلي وكافة أصحاب المصلحة.

كما نلجأ إلى **تبني مساهمة « Crozier »** للمضي في التفسير السوسيولوجي للمنظمة، إذ تستدعي الثقافة التنظيمية تصورات من مختلف التخصصات، غالبا ما تصطبغ بالصبغة الاقتصادية التي تعتبر المؤسسة كتلة واحدة تعبر فيها الثقافة التنظيمية عن الأهداف والقيم وباقي الأبعاد، إلا أن **« Crozier »** يتساءل عن

فكرة "الأهداف المشتركة" التي من السهل إفتراض وجودها، وبعد توصله إلى أنه لا يمكن تفرد الأهداف داخل المنظمة وهذا لسببين، أولا: لأن تقسيم العمل المتأصل في أي نشاط منظم، يعني أنه وفقا لمكانه في المخطط التنظيمي ووفقا للوظيفة الموكلة إليه، سيكون لكل عضو في المنظمة رؤية معينة "مشوهة" للأهداف، هذه الرؤية لن يميل إلى تصحيحها لأنه سيكون من مصلحته بشكل عام اعتبار الهدف المحدود والمتوسط الذي تم تعيينه له كهدف رئيسي.

وبإختصار سيعطي الجميع الأولوية لأهداف المنظمة بطريقة مختلفة، وسيعدلون عملهم وفقا لذلك على المستوى العام، لأنه في عالم الندرة حيث الفوائد والمزايا من جميع الأنواع التي أنشأتها المنظمة محدودة، فإن الأفراد من الواضح أن تتنافس مع بعضها البعض على توزيعها.

لذلك لا يمكن التعامل مع أهداف أو عقلانية المنظمة كما لو كانت موجودة في حد ذاتها، خارج الأفراد أو المجموعات، الذين ينقلونها إلى حيز الممكن من خلال تضمينها في استراتيجياتهم وتحديثها في سلوكهم، حيث لا توجد المنظمة نفسها إلا من خلال الأهداف الجزئية والعقلانية للأفراد أو الجماعات داخلها. (Crozier & Friedberg, 1977, p. 76)

بذلك تعتبر الثقافة مشكلة لبينة الألعاب وبإستحضار مفاهيم « **Crozier** » هي مكون أساسي من مكونات "نسق الفعل الملموس" الذي يعبر عن مخرجات التفاوض بين استراتيجيات الأفراد وقواعد المؤسسة، لذا لا نكتفي بدراسة قيم المؤسسة، وإنما نضع عادات الفاعلين وطرق إنجاز الأعمال كأبعاد للكشف عن التفاوضات داخل المؤسسة، وعلى نفس الخط التفسيري نرى بالرجوع إلى مسلمات « **Crozier** » أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تساهم في خلق هامش مناورة للمؤسسة تجاه المجتمع وتجاه المؤسسات الأخرى وهذا ما يقوي إستراتجياتها الدفاعية والهجومية، خصوصا وأن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تدعم صورة المؤسسة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية "مقاربة سوسيوتنظيمية"

تمهيد

أولا: السياق التنظيمي لتطور الثقافة التنظيمية

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية

رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

خامسا: نماذج الثقافة التنظيمية

سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد

تعكس الدراسة المعاصرة للثقافة التنظيمية الشواغل الرئيسية لعلم الاجتماع التنظيمي، ورغم ما قدمته الأنثروبولوجيا وعلم النفس من دراسات في هذا المجال فإن دراسة الثقافة التنظيمية ينظر إليها على أنها عودة إلى بعض من أهم الشواغل الأساسية بشأن طبيعة المنظمات والأساليب المناسبة لتحليلها.

ونحن نعرض وجهة النظر القائلة بأن الدراسة المعاصرة للثقافة التنظيمية يمكن فهمها على أفضل وجه باعتبارها إستمرارا للخط الرئيسي في علم الاجتماع التنظيم الذي يركز دائما على الأسس التعليمية والتفاهمات المشتركة التي تنظم الحياة الاجتماعية في المنظمات، وتوفر الثقافة التنظيمية وسيلة لفهم الحياة التنظيمية في كل ثرائها وتنوعها وتنبع مركزية مفهوم الثقافة من الأهمية العميقة للمعان المشتركة لأي عمل منسق، حيث توجد المنظمات كأنظمة من المعاني التي يتم تقاسمها بدرجات مختلفة، إذ إن الشعور بالأفكار والمعتقدات والمعاني المشتركة التي تعتبر من المسلمات ضروري لاستمرار النشاط المنظم، وهذا يجعل التفاعل ممكنا دون إرتباك مستمر أو تفسير وإعادة تفسير مكثف للمعاني.

لذا نعرض في هذا الفصل السياق التنظيمي الذي تطورت في ظله الثقافة التنظيمية وأهم وظائفها وأبعادها وكذا مكوناتها، ولا بد من تسليط الضوء على أهم النماذج التي وضعها كبار الباحثين المهتمين بالثقافة التنظيمية، إضافة الى المنظورات المتعددة لها.

أولا: السياق التنظيمي لتطور الثقافة التنظيمية

أصبحت الثقافة مصدر قلق مشروع وجزء من مجموعة الأدوات المفاهيمية الأساسية في الكثير من نظريات التنظيم، لذا نحاول فيما يلي تبيان مكان الثقافة المتنازع عليه في نظرية التنظيم، فالإهتمام بالثقافة في المنظمات ليس تطورا جديدا جذريا بل هو بدلا من ذلك توليف للعديد من المخاوف المركزية المكتوبة حول المنظمات طوال القرن العشرين.

وتوفر هذه الخلفية التاريخية سياقا لتتبع الثقافة في نظرية التنظيم التي كانت تحتل مكانا هامشيا لصالح الأطر العقلانية المهيمنة، فقد إنصب إهتمام الباحثين المؤسسيين للحقل التنظيمي سواء كان موجها في المقام الأول نحو النظرية (مثل Weber) أو الممارسة (Taylor)، على اعتبار المشروع الأساسي لنظرية التنظيم يتمحور حول تطوير قوانين عالمية وبالتالي تحاشي الخصوصيات الثقافية التي يمكن أن تعيق كفاءة المنظمات العقلانية.

ومع بداية العشرينات اكتشف علماء الاجتماع الملامح النفسية الاجتماعية لتكوين جماعات العمل بظهور مدرسة "العلاقات الإنسانية"، ومع اكتساب العلاقات البشرية أولوية ضمن الدراسات التنظيمية في ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين، أدرج الباحثون دراسة المعايير والمشاعر في نظرية التنظيم السائدة كمتغيرات يتم توجيهها لزيادة إنتاجية العمال.

وبحلول الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، توصل الباحثون باستخدام الأساليب الاثنوغرافية ودراسات الحالة إلى ما هو أبعد من العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والإدارة، للكشف عن "حياة خفية" معقدة "Goffman" داخل المنظمات التي تحتوي على قيم ومصالح متضاربة يحملها فاعلون من خلفيات ثقافية مختلفة ومجهزون بقدرات تفاوضية متفاوتة، وهذا التفاوض يؤثر بشكل مباشر على تحقيق

الأهداف الرسمية للمنظمة، وفي سياق هذا التوجه الجديد ركز "Selznick" على إضفاء الطابع المؤسسي على القيم الاجتماعية والثقافية، فضلا عن التفاوض اليومي على إنتاج المعنى من جانب أعضاء المنظمة.

وفي ثمانينيات القرن العشرين شهدت النظريات التنظيمية تطور هام، تزامن مع ظهور أطر الثقافة التنظيمية التي أكدت على المنظمات كأنظمة للمعاني والرموز، التي سلطت الضوء على البناء الثقافي للهياكل والممارسات التنظيمية حيث ركزت الحجج الثقافية والأسئلة ضمن نظرية التنظيم بشكل متزايد على الآثار التأسيسية للثقافة فيما يتعلق بالحياة الداخلية لأعضاء المنظمة، والمعاني التي تعزى إلى الحياة التنظيمية، وبناء وصيانة الهياكل الاجتماعية الفاعلة.

1) الثقافة التنظيمية ضمن النظريات الكلاسيكية للتنظيم

لقد إنبثقت الجهود الأولى للتنظير حول المنظمات من صميم مشروع القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين لإنشاء أسواق ذاتية التنظيم في أوروبا، أي ضمن تدخل محدود للدولة، مع طموح نقل هذا النموذج لمختلف المؤسسات حول العالم، ومع تحول قضية الأسواق الحرة والمكاسب الرأسمالية إلى أهداف مثالية ودوافع كبرى تقوم عليها معظم المؤسسات الاجتماعية، أصبح التنظيم العقلاني الذي تم فك سياقه عن الاعتبارات المحلية، ينظر إليه باعتباره محورا لتحقيق مجتمع السوق واستدامته.(Archer, 2000, p. 97)

فأصبحت الشركات الإنجليزية والأميركية والفرنسية والألمانية في وقت لاحق، ناقلات مهمة وتجسيد لهذه المعتقدات لتطوريها لأسواق بعيدة المدى عن الحدود الوطني والاستعمارية والاقليمية.

مع إزدهار الأسواق والمؤسسات الرأسمالية، ركز الباحثين في المجال التنظيمي على إنتاج هجين من النظرية والانضباط العملي التطبيقي، الذي غالبا ما كان يعتبر الثقافة في المؤسسة معادية لأسس المنظمات العقلانية، فقد اعتبر المنظرون التطبيقيون تقاليد العمال وممارساتهم المحلية فيما يتعلق بوتيرة العمل بمثابة تعطيل للإنتاج الرشيد، وفي الوقت نفسه أدركوا قيمة معرفة الأساليب التي يفسر بها العمال أوامر الإدارة والإستراتيجيات التي يعتمدونها في كبح الإنتاج تبعا لاحتياجاتهم.

وبسبب هذه المعلومات المزدوجة – الثقافة كتهديد وكمورد – سعى منظرو التنظيم لصياغة وصفات لتعطيل ثم انتزاع المعتقدات الأساسية للعمال والتي تعتبر بدورها المنتجة لتقاليدهم في العمل المؤثرة على وتيرة الإنتاج بالدرجة الأولى، ومن ناحية أخرى حاولوا بهذه الوصفات تلقيح الثقافة التنظيمية بزرع قيم الانتاجية والاجتهاد لدى العمال.(Morrill, 2008, p. 18)

وفي هذا السياق ظهر الأمريكي Frederick Taylorفي أوائل القرن العشرين مقدما نظرية **الإدارة العلمية** كأنقى وأشهر تعبير عن نظرية التنظيم التطبيقي المبكر وقد ركز سؤاله على البناء الكفء لمهام العمال، وتضمنت طريقته للإجابة على هذا السؤال عملية من خطوتين حصدت أولا ممارسات العمل التقليدية من خلال دراسات "الوقت والحركة" للوظائف ثم أعادت هيكلتها إلى تسلسل مهام بسيط يمكن للمشرفين والمالكين السيطرة عليها ونشرها بسهولة أكبر، وعلى طول الطريق زعم Taylor أن الوظائف المعاد تصميمها علميا لابد أن تقترن بأجور تشجيعية تستند إلى أسعار القطع، وأن تنفصل عن القوة التفاوضية التي تتمتع بها النقابات والتقاليد المحلية المرتكزة على التعويضات.(Morrill, 2008, p. 22)

ولكنه نبه من أن السعي إلى الإدارة العلمية سوف يتطلب تغييرات تنظيمية أوسع نطاقا، تهدف إلى القضاء على ممارسات العمل القديمة، وشرحTaylor الحاجة إلى هذا التغيير الجوهري بقوله أن العاملين الذين تركوا لطرائقهم الخاصة في تأدية المهام، يميلون إلى ترتيب ممارسات العمل لتعكس العادات والتقاليد التي تم تمريرها عبر الأجيال السابقة، وقد صرح بأن هذه الممارسات التقليدية غير فعالة وغير مناسبة لأنظمة العمل في المصانع الحديثة، ومن ثم فإنه من أجل ضمان كفاءة أكبر في إدارة العمل فان Taylor قال ان السيطرة على تصميم وادارة العمل يجب ان يتم انتزاعها من العمال، وبالتالي فإن أنظمة العمل القائمة على نظريته زادت من التخصص في حالتين، أولا سيكون هناك تغيير في مسؤوليات الإدارة والعمال حيث يتخصص المديرون في تصميم العمل ويتحملون مسؤولية مهام التخطيط، وتصميم نظم العمل، بينما

يتوقع من العمال القيام بواجباتهم وفقا للتعليمات الإدارية، أما التخصص الثاني المطلوب من قبل Taylorismيتعلق بالمهام الفعلية التي سيتم توجيه العمال للقيام بها.

في الواقع جردت الإدارة العلمية المنظمات من المعرفة الجماعية للعمال (في حين أنها لا تمس المعرفة الجماعية للمديرين والمالكين)، فقط لإعادتها وإعادة تجميعها كإجراءات شيدت "علميا".

كان Taylor يهدف من خلال نظامه أن يكون وسيلة لتهدئة الصراع العمالي والاستعاضة عن التكتلات الجماعية بتصحيح التوجهات الذاتية للعمال تجاه إيقاع العمل والإنتاج الصناعيين، ولكن رغم ما حققته من قفزات نوعية في زيادة الانتاج، فقد ساعدت المديرين والمشرفين على تقويض شرعية تقاليد العمل بين عمال المصانع والنقابات، وإثارة عقود من الصراع العمالي العنيف.(Daft, 2010, p. 113)

ومع ذلك يتبين أن الإدارة العلمية قد تطورت ضمن سياق إجتماعي–ثقافي ينطوي على تداعيات لتطبيقها وتنفيذها، والواقع أن الباحثين ذكروا أن العمال كثيرا ما يتحالفون لمعارضة النزعة التايلورية للحفاظ على اصطفاف زملائهم في العمل، فقد لاحظ Braverman أن عمال مناجم الفحم كمجموعات، غالبا ما رفضوا مساعدة العاملين على دراسة "الوقت والحركة" في مساعيهم، واختاروا الجلوس والصمت كلما تعرضوا للتدقيق من قبل مهندسي دراسة العمل، كما لاحظ أن المتعاونين مع جهود القائمين على البحوث وتطبيقها تعرضو لعقوبات جماعية من قبل جماعة العمل.(Collins, 2021, p. 16)

يظهر هذا المحيط الداخلي للمصانع أنه على الرغم مما قيل عن عقلانية Taylor الباردة، فإن تنفيذ نهجه "الوقت والحركة" كان بطبيعته "إجتماعيا" بقدر ما بني على محاولة لإقناع العمال بأن الازدهار المتبادل يمكن أن يكون مضمونا إذا كان العمال فقط سيتبعون تصاميم الحركات المطلوبة منهم بعبارة أخرى، الإدارة العلمية الصارمة كانت في الأصل برنامج تغيير ثقافة العمال والإدارة وإن كانت مصممة في نفس الوقت لكسر التضامن الاجتماعي الذي شكله العمال في أماكن العمل وهو ما يبرز اهتمام Taylor بالجوانب المادية للثقافة التنظيمية.

إلا أننا نستكشف أن محاولة Taylor لمنع تكرار تشكيل فرق العمل على المستوى التشغيلي شملت إستبدال الثقافات المضادة لمصالح الإدارة والمنقولة شفويا بثقافة تنظيمية مكتوبة وموحدة والأهم من ذلك أن هذا يتحقق من خلال تقسيم المسؤوليات المتفق عليها وما يترتب على ذلك من "ثورة عقلية" من جانب جميع العاملين – المديرين والعمال – لضمان أن تعكس المصالح المتنوعة للجميع، كما تم تشجيع العمال على الانفصال عن المعارضة الجماعية من ثقافات مضادة مختلة، وأن يصبحوا موظفين أفراد يتقاسمون أهدافا مشتركة، وكان هذا الهدف المتوحد سيتحقق في نهاية المطاف من خلال الاختيار والتدريب وإدارة توافق الآراء.

وقد عرفت بحوث المنظر الفرنسيHenri Fayol انتشارا واسع مناقض للنهج الاستقرائي للإدارة العلمية من خلال اقتراح العديد من "المبادئ" للإدارة (التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والسيطرة)، كما أقر بأهمية "المرونة" الإدارية في تطبيق مبادئه على الظروف التنظيمية الفعلية، "لأنه لا يوجد شيء جامد في الشؤون الإدارية" كما أدرك Fayol أهمية بناء ما أسماه "روح العمل" بين "العاملين" التي كان يقصد بها المديرين في المقام الأول، لكنه مدد أيضا المصطلح ليشمل العمال والعلاقات بين المنظمات (Fayol, 1949, p. 98) وهذه بعض الإشارات المبكرة، والتي لم تتطور إلى حد كبير إلى ما يمكن أن يعرف بعد عقود من الزمن ب"الثقافة التنظيمية".

بينما حاول Taylor وFayol وضع مبادئ عالمية لهيكلة العمل والإدارة، بدأ المنظرون الأكاديميون في تطوير قوانين عامة متداخلة السياقات وأوصاف مجردة للتنظيم الرسمي، هذا النمط من التنظير واضح في وصف Weber الكلاسيكي للبيروقراطية القانونية العقلانية القائمة على حكم القواعد، والجدارة الهرمية مع خطوط الحياة المهنية المتخصصة وأساليب المحاسبة العقلانية (Weber, 1978, p. 334) كما يتجلى التوجه العقلاني الثقافي بسهولة في تفسيره للنجاح التاريخي للبيروقراطية مقارنة بالأنواع الأخرى من المنظمات وقد قال في هذا الصدد:

"كانت الأسباب الحاسمة لتقدم التنظيم البيروقراطي تتلخص دوما في تفوقه الفني البحت على أي شكل آخر من أشكال التنظيم، ويقارن الجهاز البيروقراطي المتطور تماما مع المنظمات الأخرى كما تقارن الآلة مع أنماط الإنتاج غير الميكانيكية من حيث –الدقة والسرعة وعدم الالتباس والاستمرارية والتكتم والوحدة والتبعية الصارمة وتقليل الاحتكاك والتكاليف المادية والشخصية – يتم الاحتكام إلى هذه القوانين المثلى في الإدارة البيروقراطية الصارمة".(Weber, 1978, p. 582)

يحجب هذا التفسير التقني لبروز البيروقراطية العمليات التاريخية غير المتكافئة والمتناقضة أحيانا التي أدت إلى ظهورها والحركية الثقافية المتعددة الأوجه التي هي جزء منها، التي تميز نهج Weber الشهير لكل من التاريخ والثقافة.

في الواقع تشير الصورة العامة التي رسمها Weber للحياة الاجتماعية داخل التنظيم إلى "عالم فوضوي ومقسم" ومثل هذا العالم يستبعد الحقيقة العالمية والعقلانية ويتطلب الاعتماد على التفسير الذاتي للواقع من قبل علماء الاجتماع لفهم الأحداث التاريخية والمعاصرة، على هذا النحو يتناقض إطار عمل Weber للبيروقراطية بشكل صارخ مع مشروعه الاجتماعي الشامل، حتى أنه يشير إلى وجود فجوة بين العمل العقلاني الفعال ومبادئ البيروقراطية من ناحية، والعمل الثقافي من ناحية أخرى.

الفجوة بين العمل الثقافي والتنظيم العقلاني قد إستندت إلى حجج تحليلية في نظرية التنظيم خلال القرن العشرين وقد بنىParsons عمله على التمايز الذي قدمهWeberبين العمل الثقافي والأساسي بحجة أن الوظائف الملموسة للمنظمات التي تنطوي على تحقيق الأهداف، يمكن فصلها عن العنصر البشري غير العقلاني في المنظمات الموجهة نحو حل "المشاكل التكاملية".(Daft, 2010, p. 182)

نصل إلى أن التمييز التحليلي قسم بين الثقافة والعقلانية البحث التنظيمي إلى معسكرين: معسكر أكبر يحقق في العمل الفعال (إلى حد كبير دون الإشارة إلى الثقافة) ومعسكر أصغر بكثير يهتم بالجانب "الأكثر ليونة" من المنظمات كالأعراف والرموز والشرعية.

2) صعود العلاقات الإنسانية

أدرك الباحثون في وقت مبكر من عشرينيات القرن العشرين أن الثقافة قد توفر موارد إضافية لتحقيق الامتيازات الإدارية، أشهر هذه المشاريع تم الكشف عنها خلال الفترة من عام 1924 إلى عام 1927 كسلسلة من التجارب الميدانية في مصنع تجميع هاوثورن التابعة لشركة AT&T، حيث تلقت مجموعات من العمال في غرف تصنيع مختلفة مستويات مختلفة من الإضاءة ثم تم تقييم إنتاجيتهم، وما أثار دهشة الباحثين والإدارة أن الإنتاجية ارتفعت بصرف النظر عن مدى تنوع الإضاءة.

ليبدأ Mayo وفريقه مجموعة جديدة من الدراسات، لإستكشاف تأثير فترات الراحة، والوجبات الخفيفة، وطول ساعات العمل، وطول أسبوع العمل على الإنتاج، وقد كانت النتائج تسير على النحو الذي كان يتوقعه الباحثين، حيث صاحب التحسن التدريجي في ظروف العمل زيادة على مستوى الإنتاج، وعندما أزيلت هذه التحسينات كان من المتوقع أن يعود الإنتاج إلى مستواه الأصلي، ورغم ذلك تم الحفاظ على مستوى أعلى من الإنتاج وهو ما دفع الباحثين للتساؤل حول الأسباب التي تفسر بقاء مستوى الانتاج عالي(Dobbin, 2009, p. 120)

وبدلا من التفكير في العمال بوصفهم أفراد منعزلين، أدركوا إنخراط العمال ضمن المجموعات غير الرسمية حيث يتبادلون تجاربهم وإحباطاتهم ومخاوفهم وهذا ما يرفع من معنوياتهم ويربطهم معا.

تم اكتشاف تضامن مشترك بين العمال وزملائهم الذين لا يلتزمون بأوامر الإدارة حيث يتم التستر عليهم فلا يوصلون للمدراء معلومات تضر بزملائهم، لم يكن العمال كسالى أو غير عقلانيين فقد كانت هناك أسباب عملية لتصرفاتهم، على سبيل المثال وجدوا أن تقييد الإنتاج نابع من الخوف من زيادة توقعات الإنتاجية والتخفيضات المحتملة في قوة العمل، فأصبح من الواضح أن العمال ليسوا مجرد كائنات اقتصادية، كما جادل الباحثين القائمين على هذه الدراسة أنه إذا تم وضع المديرين في نفس الوضع الاجتماعي الذي كان فيه العاملين لديهم فإنهم كانوا سيتصرفون بنفس الطريقة إلى حد كبير.

كما لاحظ الباحثين أن العمال الذين تمت مقابلتهم أصبحوا أكثر إسترخاءا ونشاطا بسبب مشاركتهم لتجاربهم وأفكارهم ومشاعرهم، وقد كان الهدف من هذه المقابلات التوجيهية توعية المديرين بقضايا العلاقات البشرية، وتحسين قدراتهم التحليلية.

وعلى الرغم من أن الدراسات في مجال العلاقات الإنسانية لا تتسم بالتماسك الداخلي كمدرسة موحدة إلا أنه يمكن تلخيص نقاط التشارك بيهم في اقتراحين عامين يشكلان فهمهم للعلاقة بين الناس ومنظماتهم: الأول هو أن أنماط التفاعل "غير الرسمية" تضع توقعات وقيودا لا يمكن تفسيرها بمجرد الإشارة إلى مخطط تنظيمي أو عبر التحفيز المادي، والثاني هو أن معتقدات العمال لا تخضع للقيم المكتوبة، فالمواقف والقيم تأتي معهم من سياقات خارج العمل وتؤثر على طريقة تفكيرهم في العمل.

وبذلك برزت عدة عناصر للتحرك نحو النموذج "الاجتماعي" لمصالح العمال وهو ما يعكس بداية الاهتمام بالجوانب غير المادية للثقافة التنظيمية.

ولكن على النقيض من أفكار Taylor تبنى الباحثون في شركة هاوثورن نظرة أكثر إيجابية لثقافات أماكن العمل، ففي حين سعت النزعة التيلورية إلى تفكيك المجموعات، اختار Mayo وزملائه أن يبرزوا بشكل صريح إلى أي مدى يمكن أن تتدخل العوامل الاجتماعية بشكل إيجابي في تشكيل مناخ العمل، مما يسمح للمجموعات بالتغلب على الإرهاق و/أو ظروف العمل السيئة.

قام الباحثون لاحقا بتعميم هذه الديناميكية ك "تأثير هوثورن" حيث جادل Roethlisberger وDickson بأن العمال يطورون معتقدات جماعية وقيم غير عقلانية تؤثر على إنتاجيتهم، وقد أرست هذه الرؤى أسس مدرسة العلاقات الإنسانية التي رفعت مكانة قواعد العمل والمشاعر إلى مكانة غير مسبوقة في نظرية التنظيم.(Morrill, 2008, p. 27)

وقد وصف Barnard نظريا كيف أن الارتباط غير الرسمي دائما يسبق أي منظمة رسمية، وبمجرد أن يضع المدير ضوابط رسمية تحاول الارتباطات غير الرسمية تكييفها لصالحها، وكان ينظر إلى المنظمات الرسمية وغير الرسمية على أنها مترابطة تعاونيا فلا يمكن أن يوجد أحدهما بدون الآخر.

تناول Barnardالثقافة بشكل غير مباشر والعقلانية بشكل أكثر دقة، ومع ذلك لا يزال على حدودهم من خلال تعريف المنظمات باعتبارها أنظمة تعاونية يلتزم فيها الأعضاء طوعا بأهداف المنظمة، ويعتبر أن المسؤولين التنفيذيين يلعبون أدوارا رئيسية في هذه العمليات من خلال تحديد الأسس الأخلاقية للمشاركة الكاملة من جانب الأعضاء وفعاليتهم في المنظمات، حيث إعتبر أن السلطة التنفيذية هي المحرك الرئيسي للتعاون وتستخدم وسائل غير مادية بقدر ما تستخدم الحوافز الاقتصادية، (Fortado & Fadil, 2012, p. 286) يستطيع Barnard أن يزعم أن التنظيم العقلاني نشأ من التزامات الأفراد بتحقيق هدف جماعي أخلاقي.

كما ويكتب Barnard عن الإبداع والإقناع بوصفهما مهمة المدير الذي يبني أكواد المؤسسة، حيث يرى أن نوعية القائد تصنع من الأساطير مما يجذب ولاء العاملين، ولا يستخدم Barnard مصطلح "الثقافة" لكنه يصمم وظيفة المديرين بشكل فعال كأبطال ثقافيين وصانعي لمصير، فيتأرجح تحليله بين صناعة الأسطورة البطولية والممارسة المكيافيلية.(Dauber et al., 2012, p. 8)

وهناك مجموعة أخرى هامة من النظريات من حيث دراسة الروابط بين الثقافة والقيادة، والتي بنيت على نطاق واسع على صياغة Maslow "للتسلسل الهرمي للاحتياجات" ف McGregor, Likert و Argyris جميعهم يطورون فكرة أن المنظمات تحتاج إلى أن تكون مصممة لتلبية إحتياجات الإنسان وليس لإحباطها، وعادة ما تصاغ "الاحتياجات" هنا كرغبة فردية في التقدير والمشاركة، ولكن هذه الضرورة المحتملة غالبا ما تكون محدودة مع الاعتراف بأهمية السياق التنظيمي في هيكلة مثل هذه الرغبات.

وهكذا يجادل دوغلاس McGregorبأن المديرين يمكنهم تشجيع إما التبعية (نظريةX) أو الاستقلالية (نظريةY) اعتمادا على كيفية توقعهم من موظفيهم أن يتصرفوا، أما Likert يقترح أن المشاركة والاتصال يكفلان أن تصبح الأنظمة الاجتماعية في مكان العمل متماسكة ومنتجة.(Parker, 2000, p. 26)

وتوصل Argyris إلى أن العديد من المنظمات تعامل موظفيها كما لو كانوا أطفالا غير قادرين على العمل المستقل والمسؤول، أما إذا ما تمت معاملتهم كبالغين، عندها سيستجيبون للمسؤولية المتزايدة وتقل الحاجة للإشراف المباشر.

من الواضح أن كل هذه وصفات جديدة لإرضاء العمال والمديرين في وقت واحد عن طريق نقل تركيز الاهتمام من الهيكل الاجتماعي للفريق العامل إلى صيغ أكثر تفاعلية للعلاقة بين الهويات الاجتماعية.

وفي حين أن عمل McGregor, Likertهو في المقام الأول ضمن تقاليد القيادة الإدارية، فإن Argyris يجسد بوضوح أكثر المفهوم الأكثر تطورا للعلاقة الديناميكية بين الفرد والمجتمع فهو يعتبرهم متكاملين، لكنهم أيضا يحتمل أن يخل أحدهما بتوقعات الآخر.(Parker, 2000, p. 28)

ومع ذلك وعلى الرغم من هذه التفاعلية المعلنة، إلا أنه لا يزال يعتمد على رؤية رومانسية لموظف يحتمل أن يكون واقعيا يتعرض للقمع من قبل بيروقراطية سلطوية، وهذا يؤدي فعليا إلى الحد من التأثير الاجتماعي على مجموعة من الاستراتيجيات الفردية التكيفية.

ونرى أن ما هو قيم حول Argyris لأغراض هذا التحليل هو المساحة بين "الشخصية والتنظيم" التي تفضي إلى استكشاف ملامح الثقافة التنظيمية، ونجده يقول في هذا الصدد:

"ربما تعمل التصنيفات الاجتماعية ورموزها التأسيسية على تسهيل تحقيق الذات في المنظمة الاجتماعية، لذا يمكن الافتراض بأن عملاء التنظيم الاجتماعي يقومون بإنشاء واستخدام رموز للمكانة مثل المكاتب والسجاد والكراسي والهواتف والديكور لمساعدة التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه والحفاظ على توازنه داخليا والتكيف مع بيئته الخارجية، فيمكن الافتراض أن إختيارهم لمجموعة معينة من الرموز للدلالة

على الوضع قد يكون مرتبطا بشخصياتهم، وبالثقافة التي يوجدون فيها، وبالحالة المعينة التي يجري مراقبتها، ومن شأن البحث في هذه الجوانب أن يؤدي إلى نظرة ثاقبة على كيفية تفاعل الفرد والتنظيم والثقافة للحفاظ على أنفسهم وبعضهم البعض." (Argyris, 2010, p. 66)

كما تم تنفيذ العديد من المشاريع الميدانية الأخرى في مجال العلاقات الإنسانية، وأطلق على بعضها اسم "الهندسة الأنثروبولوجية" ، حيث يقوم الباحث بدراسة المعتقدات والقيم الأساسية للعمال لوصف الطريقة التي يعمل بها النظام الاجتماعي داخل المنظمة، محاولين بعد ذلك الوصول لأساليب تساهم في زيادة فعالية المنظمة.

3) النظم ونظريات الطوارئ

كانت المنظمات تعتبر مثل الكائنات الحية فأجزاء المنظمة المختلفة مترابطة بطرق معقدة، وتحافظ عملية التوازن بين الأجزاء على إستقرارها، كما يكون للتغيير في أحد أجزاء النظام تأثير غير متوقع على الأجزاء الأخرى.

وتم التركيز بشكل أساسي على كيفية إجتماع جميع الأجزاء المختلفة لتحقيق الأهداف، واعتبرت الإدارة العليا شبيهة بالدماغ، وأن نظام الاتصال وهيكل السلطة مثل الجهاز العصبي في جسم الإنسان وكان من المتوقع أن تتذبذب درجة العمل الجماعي على أساس منتظم مع التحولات البيئية، وإدخال تكنولوجيات جديدة، وتغيير السياسات،(Parker, 2000, p. 34) إلا أن تقبل العمال لهذه المستجدات مثل حجر الزاوية الذي يوجه فعالية المنظمة حيث تتطلب العملية خلق التوازن عبر زرع قيم وأعراف جديدة تتماشى مع هذه السياسات، بتقليل الفجوة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي من خلال تعزيز المرونة لدى المشرفين وتدريبهم على أساليب التعامل مع العمال بخلق فضاءات للمشاركة والحوار وهو ما يقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة.

كما يقوم منظور النظم على إعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة في مقابل التصور الكلاسيكي الذي يقوم على مسلمة المنظمات المغلقة، إذ أن المنظمات منفتحة على بيئتها بنفس طريقة الأنظمة الحية، حيث تعتمد على البيئة اللازمة لتلبية احتياجاتها، وذلك عبر الحصول على مدخلات من هذه البيئة، ومن ثم تعيدها في شكل مخرجات إلى البيئة، وكما لاحظ Silverman فإن الأسئلة الرئيسية التي سعى منظرو النظم إلى معالجتها كانت تتعلق بما يلي:

- طبيعة العلاقات بين مختلف النظم والنظم الفرعية المحددة للدراسة (على سبيل المثال، بين المنظمة وبيئتها وبين مختلف المجموعات أو الإدارات داخل المنظمة، أو بين النظم الفرعية الاجتماعية والتقنية للمنظمة).
- مدى إسهام هذه العلاقات المتبادلة في فعالية المنظومة (أي مدى تلبيتها لاحتياجات المنظمة ككل).
- ديناميات النظام (القوى التي تشكل وتغير سلوك النظام والأجزاء المكونة له)(Coffey, 2010, p. 45)

4) من العلاقات والمنظمات غير الرسمية إلى الأوامر المتفاوض عليها

استنادا إلى دراسة حالة حول سلطة مدينة تينيسي ونشرت في TVA جادل Selznick بأن القوانين غير المكتوبة والجماعات غير الرسمية تتحكم في تحقيق الأهداف في المنظمات الرسمية، وهكذا قلب Selznick السؤال القديم حول البنية الرسمية وغير الرسمية، فبدلا من أن يسأل فقط عن كيف تقيد البنية الرسمية عدم عقلانية الجماعات غير الرسمية، حقق كيف يمكن أن توجه الجماعات غير الرسمية العقلانية من خلال توسيع السيطرة التنفيذية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد إستخدام مفاهيم مثل "القانون" و"الرابطة" لوصف العلاقات غير الرسمية، وتجاوز Selznickهذه التجربة الأولى مع إضفاء الطابع المؤسسي في أطروحته المعروفة "القيادة في الإدارة" ليجادل بأن وظيفة القيادة هي توجيه "الانتقال من منظمة إلى مؤسسة بحيث تجسد النتيجة النهائية الأهداف والمعايير المرجوة بشكل فعال".(Morrill, 2008, p. 30)

كما وضح العديد من الملاحظات حول دور النخب في تشكيل "طابع" المنظمات، وتتمثل مشكلته الرئيسية في التوتر بين اللامركزية التنظيمية والحفاظ على الاتفاق على الأهداف، وفقا Selznick عندما تضطر منظمة إلى الاعتماد على اللامركزية من أجل منع جمود الهيكل البيروقراطي الكبير، هناك ميل للوحدات الفرعية للتركيز على تحقيق أهدافها الفرعية على حساب الأهداف الرئيسية للمنظمة، وبترديد صدىMerton تصبح الوسائل هي الغاية، يؤدي ذلك إلى الدعوة إلى المزيد من السيطرة المركزية التي تؤدي بدورها إلى الحاجة إلى اللامركزية وهكذا ينظر إلى هذه المفارقة كجزء من التطور التنظيمي.

ولحل هذه المفارقة يكون على المؤسسة خلق قادة ولعل المعنى الأهم لها هو أن "إضفاء الطابع المؤسسي" هو أن تشبع بقيمة تتجاوز المتطلبات التقنية للمهمة قيد البحث ليتم تغيير المؤسسة من أداة قابلة للاستهلاك إلى مصدر قيم للرضا الشخصي.(Parker, 2000, p. 44)

لذلك دعى Selznickإلى ضرورة إستدماج أدوات بناء فنية في المراحل المبكرة من دورة حياة المنظمة، تمكن المدراء من أن يكونوا مهندسين بفعالية، فعلى المنظمات أن تتكيف وظيفيا مع السياقات الاجتماعية الأوسع، لذا عليهم أن يصبحوا قادة من خلال غرس القيم الثقافية الأخلاقية والمستدامة بمنظماتهم، كما يمثل إستيعاب التقاليد والأعراف الاجتماعية من الثقافة الأوسع دورا أساسيا في فهم تشكل الجماعات غير الرسمية.

في حين تعمق علماء الاجتماع بجامعة شيكاغو في العوالم اليومية الداخلية للموظفين، والتي قادتهم لسبر أغوار الجوانب غير الرسمية من البيروقراطية، بالنسبة للباحثين الميدانيين كان هدفهم الرئيسي مستوحى بشكل خاص من Everett Hughes الذي وضع خريطة تجريبية لسير البحث من خلال المراقبة الوثيقة والمستدامة لرؤية وفهم سلوك العاملين في أشكاله الأكثر خصوصية.

كما تحدى فكرة أن المنظمات الرسمية تعمل كمؤسسات ثابتة ومتناسقة، ليؤكد عدم استقرار المنظمات التي لا تبدو مستقرة إلا من بعيد، تظهر مثل هذه التحديات على سبيل المثال في دراسة Straussوزملائه

في مستشفى الطب النفسي للمفاوضات اليومية بين الفئات المهنية المتنوعة (الأطباء، والممرضين، والعمال العاديين) حول المعاني، وروتين الحياة اليومية الداخلية، واتفاقيات العمل الضمنية، وأصبح عملهم الذي استمد بوضوح من مرتكزات التفاعل الرمزي (كما صاغه Herbert Blumer)، أساس نهج "النظام التفاوضي" للمنظمات التي تركز على بناء المعنى في المنظمات عن طريق التفاعل الاجتماعي. (Hallett, 2003, p. 137)

في حين أن Goffman طور نهجا دراماتيكيا لدراسة المنظمات، عبر استكشافه للكواليس الأقل وضوحا ضمن المنظمات الرسمية وكشف ما تتيحه القدرات التفاوضية المتفاوتة للموظفين من أداء لأدوارهم وحيازة لمناطق نفوذ، وقد هدف Goffman ضمن كتابه 'عرض الذات في الحياة اليومية' لفهم كيفية دعم المنظمات من خلال "الأداء" الفردي والجماعي للأدوار والهويات داخل الحدود المادية، يوفر هذا النهج الذي اعتمده لتصوير تقلبات الحياة الداخلية التنظيمية أساسا منطقيا نظريا لتحليل الحفاظ على الذات كمفتاح للعمل التنظيمي.

5) نظم المعنى والبناء الثقافي للعقلانية: الثقافة التنظيمية والأطر المؤسسية الجديدة

على الرغم من أن الأجيال السابقة من الباحثين في المنظمات أشارت إلى جوانب الثقافة، لم يتم التطرق بشكل منهجي لمصطلح الثقافة التنظيمية حتى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات، عندما بدأوا الإشارة إلى المنظمات بأنها "أنظمة ذات معنى مبنية إجتماعيا "،مع هذا التحول تم تسليط الضوء على الأسئلة المتعلقة بالمعنى، ورضا العمال والالتزام، والجوانب غير العقلانية للمنظمات (Chatman & O'Reilly, 2016, p. 221)، ومع ذلك فإن دراسة الثقافة التنظيمية لم تستند إلى إطار نظري متين، وإنما اعتمدت كوسيلة لالتقاط ديناميكيات التنظيم التحليلية التي تم تجاهلها من قبل نظرية التنظيم الرسمية.

وقد استمد الباحثين الذين تم التعرف عليهم بوصفهم طليعة أبحاث الثقافة التنظيمية – Stephen Barley, Gary Alan Fine, Peter Frost, Paul Hirsch, Joanne Martin, Andrew Pettigrew, Edgar Schein – الرؤى المفاهيمية من الأنثروبولوجيا الثقافية وعلم الاجتماع التفسيري، ومن الناحية المنهجية

اعتمدوا العمل الميداني النوعي الذي شمل مراقبة المشاركين على المدى الطويل والمقابلات المتعمقة، وفيما وراء هذه التوجهات العامة ظهر تنوع كبير في الميول المفاهيمية، ومستويات التحليل، والمواضيع المنتسبة للثقافة التنظيمية، وقد أدى هذا التنوع إلى اتحاد غير مترابط من النهج، التي لم يتفق أي منها– بخلاف الاهتمام المشترك في المعنى– على تعريف واحد للثقافة، وتم تعريفها بالتناوب على أنها رموز مشتركة، وطقوس، ومعتقدات متماسكة، وقصص، وإيديولوجيات، وقيم وممارسات.

ازدادت التدخلات الثقافية في الممارسة الإدارية في صلب الصعود الاقتصادي الياباني والألماني، ففي أوائل ومنتصف الثمانينيات نشرت مجلات الأعمال الأمريكية البارزة قصصا عن الثقافة كدواء جديد لكل الشركات الأمريكية التي فشلت مثل كتاب 'في البحث عن التميز' (Waterman وPeters) ونظرية Z(Ouchi) حيث أشاروا إلى أهمية الثقافات القوية للنجاح التنظيمي في الأسواق العالمية، لتعمل بعد ذلك الشركات الاستشارية على تسويق فضائل الثقافة التنظيمية أولا إلى المدراء الأمريكيين ثم إلى المدراء في جميع أنحاء العالم.

طور Ouchi نظرية Z التي هي امتداد لمفاهيم Douglas McGregor نظرية Xونظرية Y، الفرق الرئيسي هو أن McGregor في صياغته لنظرتيه حاول التمييز بين أنماط القيادة الشخصية للمشرف الفردي، في حين أن النظرية Z تهتم بثقافة المنظمة بأكملها بمعنى أن النظرية Z لا تهتم بمواقف أو أنماط سلوك المشرف الفردي بل بالطريقة التي يتم بها تشكيل وإدارة المنظمة بأكملها، حيث تسلط الضوء على عدة مرتكزات تصف وتصنف من خلالها الثقافة التنظيمية ولها ثلاثة مبادئ: الثقة، البراعة، المودة والألفة وتشمل النظرية عدة خصائص منها الثقافية العمالة الطويلة الأجل، واتخاذ القرارات بالتراضي، والمسؤولية الفردية، والتقييم البطيء و نظام ترقية متميز، ونظام تحكم غير رسمي مع مقاييس واضحة للأداء، ومسارات مهنية متخصصة بشكل معتدل، والتزام واسع بجميع جوانب حياة الموظف بما في ذلك الجوانب الأسرية. (Giorgi et al., 2015, p. 22)

قام Ouchi بمقارنة بين الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية، وأظهر أن الميزة التنافسية التي حققتها العديد من الشركات اليابانية تعزى إلى إدراكها لأهمية الثقافة التنظيمية، ويؤكد على التزام الأعضاء بقيم المنظمة، وظروف العمل الإنسانية، وتوطيد العلاقات الإنسانية لخلق جو أسري فيما بينهم يتسمد.

ويتلخص تشخيصه للمنظمات في الولايات المتحدة في أنها لابد وأن تتعامل بجدية مع تنظيم العشيرة أو النوع Z إذا كان لها أن تنجح في السوق الدولية، ومن شأن ذلك أن يطور أشكالا من المنظمات الموجهة نحو القيم والمنتقلة من جيل إلى جيل، وإن كانت تتطور باستمرار أيضا لمواجهة تحديات عالم متغير، كما ويركز Ouchi بشكل خاص على مهمة المنظمة فإذا كان لأي مسؤول تنفيذي أن ينجح في تطبيق مبادئ نظرية Z، فإن عليه أن يستوعب هذه القيم وأن يعمل وفقا لها في كل مجالات حياته العملية، ويمد المدراء برؤية لنوع جديد من المنظمات التي ترضي كلا من موظفيها ومطالب السوق، هذه هي المنظمات التي تشكل مجتمعات أخلاقية وبالتالي تحول مسؤولية المؤسسات إلى منفعة عامة. (Ouchi & Wilkins, 1985, p. 467)

لذا نجده يشدد على صيغة لخلاص الصناعة الأمريكية بل الحياة العامة نفسها، وهي تتعلق بالتأكيد على أهمية القيم والمعاني لفهم الأعمال الداخلية للمنظمة، حيث يقدم حلولا محتملة لمشكلة النظام الاجتماعي الصناعي المفتت من خلال توفير الروابط المجتمعية والمعاني التي من المفترض أن تمثل ثقافة المنظمة.

قدمت دراسات Kanter للشركات الأمريكية الناجحة والأقل نجاحا دليلا آخر على الاهتمام المتزايد بمفهوم الثقافة التنظيمية، وأشارت أبحاثها إلى أن الشركات الناجحة تميزت بثقافة الفخر ومناخ النجاح.

وعلى النقيض من ذلك، وصفت المنظمات الأقل نجاحا بأنها مجزأة، مما يجعل من الصعب على الأعضاء أن يفخروا وينتسبوا إلى المنظمة.

ووضحت Kanter في ذات السياق أن مفهوم الثقافة التنظيمية قد حظي باهتمام متزايد لأنه:

- ✓ يقدم طريقة جديدة للتفكير في المنظمات.

- ✓ يوفر وسيلة مفيدة لتنظيم الأفكار والتصورات حول كيفية عمل المنظمات
- ✓ يفتح آفاق لإمكانية لتحقيق التغيير التنظيمي.(Dimitrov, 2012, p. 112)

أصبحت الثقافة واحدة من المواضيع المركزية للممارسة الإدارية الأمريكية، وفي الوقت نفسه ولدت موجة من النقاد الذين صوروا هذه الأبحاث الجديدة على أنها محاولة لفرض "سيطرة معيارية" وتفكيك للثقافات القوية كتصاميم وهمية، إلا أن تغير النظرة للمورد البشري بإعتباره ثروة المنظمة جعل من الثقافة التنظيمية تحظى بقدر أكبر من الدراسات التي لم تقتصر على الدول الغربية، وإنما سعت البحوث في البلدان النامية إلى الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية ففي ظل تشابه الظروف التكنولوجية ماتزال المنظمات في هذه البلدان في مراحل مبكرة من تحقيق الفعالية اللازمة وهذا ما سلط الضوء على ثقافة المؤسسة والثقافات المحيطة بها، وبالتالي تراجعت الأطر العقلانية التي وصفت بكونها عالمية لصالح منظورات أكثر تجزء ومحلية.

6) العمل الجماعي والثقافات الفرعية

المنظمة كما يراها crozier هي "مجموعة من العلاقات الإنسانية والتي تشكل فيها علاقات القوة التي يطرح ترتيبها مشاكل محددة يمكن ويجب تحليلها في حد ذاتها، لأنها تعتبر الشرط ذاته لإمكانية العمل الجماعي، ولا يمكن اعتبار وجود منظمة حقيقة طبيعية، فالمجموعة هي دائما بناء اجتماعي لا يوجد إلا ويستمر بقدر ما يمكن أن يعتمد على الآليات التي تجعل من الممكن دمج الاستراتيجيات المختلفة للأعضاء الأفراد، وبالتالي تنظيم سلوكهم وتفاعلاتهم"(Crozier & Friedberg, 1977, p. 101).

كما يحذر من إختزال القدرات العلائقية للأفراد إلى عناصر بسيطة من سيكولوجيتهم أو شخصيتهم، فهذه القدرات المكتسبة وباختصار المبنية من أجل العمل، لا يمكن فصلها عن الهياكل التي يجب أن يتكشف فيها العمل الاجتماعي للأفراد.

وبدءا من مشاكل وصعوبات العمل الجماعي الذي يمر دائمًا بالضرورة عبر علاقات القوة والتبعية التي تتطلب قدرات علائقية معينة من جانب الفاعلين، يسلط التحليل الثقافي الضوء على منطق ثان لعمل المجموعات في المنظمة ليؤسس استقلالية الظاهرة التنظيمية كعملية تكامل.

بالتالي فإنه يجعل من الممكن فهم القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات باعتبارها بنيات سياسية وبالتالي ثقافية، حيث اخترع الفاعلين بقدراتهم ووسائلهم في العمل إستراتيجيات لإحتواء مخاطر الإفراط في التوترات وبالتالي جعل التعاون ممكنا داخل المجموعات، إلا أنها تبقى تحالفات بشرية ضد الطبيعة (حالة الفوضى) تتشكل بهدف اتخاذ إجراءات معينة بهدف الحصول على نتائج معينة أي أنها أدوات يكون تطويرها في حد ذاته مقيدا بخصائص الحالة التي يتم استخدامها فيها.(Crozier & Friedberg, 1977, p. 162)

ومن خلال استهداف هذه القدرات وتنميتها يمكن اعتبار التحليل الثقافي على أنه الوجه الآخر للتحليل الاستراتيجي الذي يجعل من الممكن فهم الاستخدام الفعال من قبل الجهات الفاعلة للإمكانيات والفرص التي تحيط بالمواقف وما ينتج عن ذلك من هيكلة مختلفة من المشاكل السياقية المماثلة. (Crozier & Friedberg, 1977, p. 168)

وتمثل الثقافة في المنظمة بعد أساسي من العمل الاجتماعي فلا يعتبرها crozier قوة دافعة وإنما نتيجة شاملة واعتماد هذا الرأي يعني توسيع نطاق مفهوم الثقافة وإعادة تعريف مكانته ومركزه في التحليل، حيث تشكل مجموعة من عناصر الحياة النفسية والعقلية التي تتضمن عناصر عاطفية إدراكية –فكرية وعلائقية– وهي أداة لقدرة الأفراد على اكتساب واستخدام وتحويل علاقاتهم بالآخرين.

وبالتالي فهو من ناحية يسمح بالتركيز على ظاهرة إجتماعية أساسية في العمل الجماعي أي البناء الثقافي الذي تقوم عليه الألعاب التي تقوم بشكل غير مباشر بضبط وتنظيم ومعاقبة وتمهيد الطريق أمام

سلوكيات الجهات الفاعلة وعلاقاتها، كما أنها توفر مزيدا من الترابط العملي في دراسة الصلات بين أساليب العمل الجماعي والتنمية المؤسسية والسياقات الثقافية.(Crozier & Friedberg, 1977, p. 175)

ومن خلال التجارب المتعددة التي تم شحن الفاعلين بها طوروا واكتسبوا وسائل مفاهيمية وأطر مرجعية وهي كما قال crozier تشكل "أدوات ثقافية يعتمدون عليها لبناء علاقاتهم مع الآخرين ومع العالم ولإتقان العواقب العاطفية، ولذلك فإن لديهم قدرات مختلفة على الاستمرار والعيش في حالات التبعية والصراع والتوتر التي تشكل نسيج العمل الجماعي، وتحمل المخاطر الكامنة في ألعاب القوة التي لا يمكنهم المشاركة فيها".(Crozier & Friedberg, 1977, p. 193)

وما هو مهم بشكل خاص حول crozier هو توضيح إثنوغرافيا في إطار وصف سياقي لثقافة أمة معينة. إذا إن المنظمات الفرنسية لابد وأن تتغير، وهذا يعني أن المجتمع الفرنسي لابد وأن يتغير معها، فيحتاج الشكل الجديد من العقلانية إلى أكثر من مجرد تصميم تنظيمي، بل يحتاج إلى إعادة توجيه الافتراضات الاجتماعية الأوسع أيضا.

مع توسع المؤسسات بدأت الاختلافات بين الثقافات الوطنية أو الإقليمية تظهر مؤشراتها على السطح، إلا أن المفاهيم العامة التي درست من خلالها المؤسسات والتي يفترض أن تنقل الثقافات مثل الأسرة والمؤسسات الدينية قد حددت من قبل نظم القيمة أو الخصائص الجماعية للثقافات، غير أن هذا الإتجاه يتراجع لصالح مجموعة من البحوث الحديثة التي تركز على الاختلافات الثقافية سواء من حيث ظروف العمل الفعلية لفئات إجتماعية مهنية مختلفة أو من خلال مقارنة مجموعات مهنية مماثلة في بلدان مختلفة أو لأسباب تكوين مجتمعات العمل وبصورة أعم تكوين المجموعات من خلال هويات كل منها.

حاول Sainsaulieu أن يستكشف بشكل منهجي تأثير العمل على السلوكيات النسبية للفاعلين بعيدا عن التحليلات السيكولوجية، ليتوصل إلى خلق منظور جديد يتيح له تحديد السلوكيات الجماعية وتعريف الثقافات ليس فقط من جانب المنظمات وإنما أيضا من خلال الورش و/أو الفئة المهنية، وتشرح هذه الثقافات

الفرعية استنادا إلى الوضع الهرمي وظروف العمل وتنظيم الإنتاج التقني (الجمع بين المؤهلات والفئات الاجتماعية المهنية وبين ظروف مثل سلسلة الخدمات وما إلى ذلك)(Plane, 2008, p. 186)

ويخلص Sainsaulieu إلى استكشاف تسعة نماذج ثقافية في المنظمات التي شملتها الدراسة:

- يقوم العمال غير المهرة بتطوير نوعين من النماذج: "الانسحاب" إذا كانت المشاركة في المنظمة منخفضة (نساء ومهاجرين) أو "الإنفتاح" إذا كانت المشاركة أقوى.
- يطور العمال المهرة نوعين مختلفين من السلوك تبعا لإختلاف نظام التشغيل "التضامن"، "الانفصال" وإلى مستويات تطور التكنولوجيا.
- يتسم سلوك الفنيين المتأثرين بجاذبية المنصب الإداري وبذاكرة الورشة بوجود "صلات انتقائية".
- يوزع الموظفون العاملون في المكاتب بين نموذجين: "الفردية" أو "التكتل والتنازلات" حسب درجة الاندماج في المنظمة والمجموعات.
- يتبع موظفو الإدارة العليا نموذج الدمج(2014, p. 179)

وعلى هذا فإن الأشخاص الذين يصلون إلى المنظمة (ورشة عمل أو مكتب) بثقافتهم الخاصة يصنفون ثقافة مجموعة العمل الخاصة بهم، وهذه الثقافة هي نتاج ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

الثقافة الحضرية– الجنسية (الرجال أو النساء، الريف أو الحضر، الثقافة الأسرية أو الثقافة الإثنية) وحالة العمل الخاصة (الفئة الاجتماعية – المهنية أو نوع الترسيم) والحالة الاستراتيجية لعلاقات القوى (سياسات القيادة أو النقابات أو النزاعات الاجتماعية أو علاقات القوة الخاصة في هذه الورشة وهكذا). وهذه الأبعاد الثلاثة محددة في كل منظمة أو حتى في كل ورشة أو مكتب.

وقد وضع Sainsaulieu تصنيفا في السبعينيات في بعض المنظمات بفرنسا، نتج عنه مجموعة من الأنماط وهي الانسحاب والانفصالية والاندماج والتفاوض، هذه النماذج الثقافية مثيرة للاهتمام ومشجعة ولكن من الواضح أن هذا النمط من التصنيف لابد وأن يراجع في كل موقف: فأسلوب البناء هو نموذج

وليس نتيجة وبالتالي يتغير هذا النمط تبعا للظروف المختلفة التي تمر بها الجهات الفاعلة والتمثيل الذي تتمتع به(2014, p. 180)

وبما أن وجود ثقافات فرعية مختلفة داخل المنظمة ليس مجرد انعكاس للتعقيد الثقافي في المجتمع، يرى Sainsaulieu ضرورة تحليل هذا التعقيد من الناحية الوظيفية استنادا إلى التوقعات والأدوار في المنظمة من الناحية الاستراتيجية واستنادا إلى اعتبارات القوة من الناحية التقنية من ظروف العمل المرتبطة باستخدام تكنولوجيا معينة(2014, p. 181).

وما يستطيع علماء الاجتماع أن يساهموا به في مشروع التحليل الثقافي هو التركيز على المؤسسات والعلاقات فضلا عن المنظور الأوسع للمحاور المنظمة للاختلاف الاجتماعي والتحولات التاريخية التي تطرأ عليها- محاور الطبقة، المكانة، الجنس والعرق-.

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

يعزى نجاح المنظمات أو فشلها للثقافة التنظيمية لما لها من دور مهم، حيث توفر للموظفين إطارات وأنساق يحتكمون إليها في إنجازهم للأعمال الروتينية ومواجهتهم للوقائع المستجدة داخل المنظمة، مما يساعدهم على تقييم ما هو مهم للمنظمة ولأنفسهم وما هو غير ذي صلة بالمنظمة، فالمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة، يجب عليها أن تتكيف باستمرار مع بيئتها لمواجهة الضغوط والمطالب الداخلية والخارجية، ومن هنا تنبع اهمية معرفة وظائف الثقافة التنظيمية والاستفادة منها في توجيه العاملين.

والوظيفة الرئيسية للثقافة التنظيمية هي تحديد طريقة القيام بالأشياء من أجل إعطاء معنى للحياة التنظيمية ان خلق المعاني وإعادة تشكيلها هي قضية الثقافة التنظيمية، لان اعضاء التنظيم بحاجة إلى التعلم من دروس الاعضاء السابقين، ونتيجة لذلك يكون أعضاء المنظمة قادرين على الاستفادة من تجارب وأخطاء الاعضاء السابقين تحدد الثقافة التنظيمية أيضا السلوك التنظيمي، من خلال تحديد الأهداف الرئيسية، وأساليب العمل، وكيفية تفاعل الأعضاء ومخاطبة بعضهم البعض، وكيفية إدارة العلاقات الشخصية.

ويذكر Brown الوظائف التالية للثقافة التنظيمية:

- ✓ **الحد من النزاعات:** فهي تعزز ثقافة مشتركة توفر الاتساق بين الاجزاء الفرعية للمنظمة، كما تعمل على تقريب أساليب تحديد المشاكل، وتقييم القضايا والآراء، وتوحيد تفضيلات العمل، فتحقق بذلك مستويات عالية من التفاهم يكون في ظلها الصراع هامشيا.
- ✓ **التنسيق والمراقبة:** تعمل الثقافة التنظيمية على دعم التنسيق بين اهداف المنظمة وتوقعات العاملين عبر مجموع القيم التي تتضمنها، كما توفر أدوات التنسيق الهيكلية التي تشمل التخطيط وصياغة البرامج، إضافة إلى تسهيل قنوات الرقابة وتوفير آليات المحاسبة.

- ✓ **الدافعية:** توفر الثقافة القوية والمتماسكة حوافز أساسية لزيادة الانتماء والولاء لدى العاملين، فتساهم في خلق هوية تنظيمية تقوي ارتباط العاملين بالمنظمة، وتعزز المعتقدات والقيم التي تشجع العاملين على رفع الأداء.
- ✓ **الميزة التنافسية:** تحسن الثقافة القوية من فرص نجاح المنظمة في السوق في ظل التنافس الذي تخلقه البيئة الرأسمالية.(Brown, 2002, p. 52)

وبالإضافة إلى المهام المذكورة توصل Martins إلى مجموعة النتائج بوصفها وظائف للثقافة التنظيمية:

- ✓ لها دور تحديد الحدود، أي أنها تخلق تمييزا بين المنظمة ومنظمات أخرى.
- ✓ تنقل الإحساس بالهوية إلى أعضاء المنظمة.
- ✓ تسهل الالتزام بمبادئ أكبر من المصالح الذاتية الفردية.
- ✓ يعزز إستقرار النظام الاجتماعي باعتبارها الغراء القيمي الذي يساعد على ربط الأعضاء بالمنظمة من خلال توفير معايير لما يجب فعله.
- ✓ تعمل كآلية ضبط ذات مغزى توجه أو تشكل مواقف وسلوكيات العاملين(Little, 2022, p. 53)

هذه الوظائف للثقافة التنظيمية تشير إلى أن المنظمة لا يمكن أن تعمل بدون ثقافة، لأنها تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وبشكل عام تعطي الثقافة التنظيمية للأعضاء توجيهات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بتعريفهم لقواعد اللعبة.

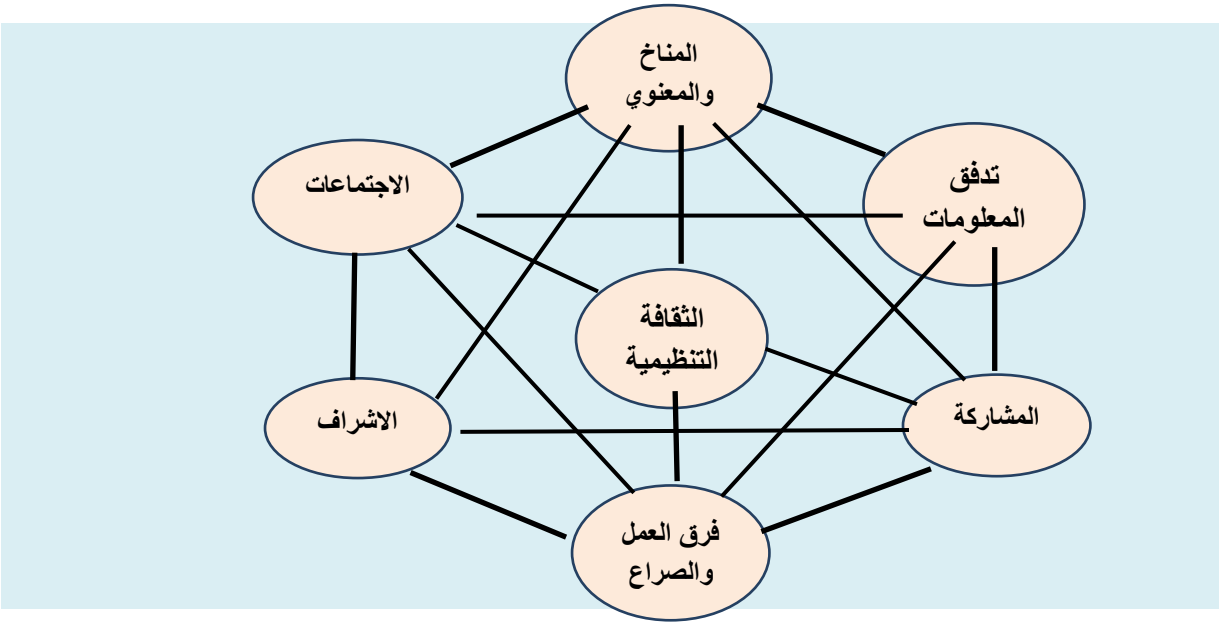
ثالثـــا: أبعاد الثقافة التنظيمية

تنعكس زئبقية مفهوم الثقافة التنظيمية على الإحاطة بأبعادها فيواجه الباحث صعوبة بالغة في تحديدها لكثرة الأبحاث والدراسات التي تنطوي تحت ظل الثقافة التنظيمية رغم ما تحمله من عدم تشابه خصوصا بين التيارين الكمي والكيفي، ليقع الباحث بين رهان الدقة من جهة والخصوصية من جهة أخرى، فالأبعاد هي الجسر الذي يسلكه ذهابا وإيابا من المفاهيم المجردة والفضاء التنظيري الى واقع المنظمة لذا لا غنى عن تحديدها لإختيار مجموعة من المؤشرات.

وقد شدد الباحثين على أن لكل منظمة مجالها المهني وسياقها التاريخي والثقافي الذي تنشط فيه، كما للبيئة الخارجية دور في ديناميكية الأبعاد، إضافة الى تركيبتها الداخلية، كما يتداخل عنصر الابعاد مع عدة عناصر كالخصائص والمكونات، لذا نحاول عرض أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تداولتها الدراسات خصوصا الحديثة.

قام Glaser و Hacker بتطوير دراسة استقصائية للثقافة التنظيمية صنف على أساسها الأبعاد إلى ست مجموعات:

شكل رقم(2) يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Collins, 2021, p. 45)

كما نشير إلى أهم الابعاد التي وضعها Hofstede وتم استخدامها على نطاق واسع في الدراسات العربية والأجنبية

1) الفردية مقابل الجماعية

على الرغم من أن مفاهيم الفردية والجماعية تختلف من دراسة إلى أخرى تتصل جميعها بموضوع يتناقض مع مدى تمتع العاملين بالاستقلال الذاتي أو اندماجهم في مجموعات ويوضحHofstede أن الفردية تتعلق بالمجتمعات التي تكون فيها العلاقات بين الأفراد متفككة، بينما يشير بعد الجماعية إلى المجتمعات التي يتم فيها دمج الأفراد منذ بداية نشأتهم في مجموعات قوية ومتماسكة داخل المجتمع، والتي تستمر في حمايتهم مقابل الولاء غير المشكوك فيه.(Hofstede, 1998, p. 67)

يفترضSchwartz أن الفردية والجماعية تشمل الجوانب التالية:

- ✓ **العلاقات بين الأفراد والجماعات:** أعضاء المجتمعات الجماعية مندمجون في مجموعاتهم التي تقوم على علاقات منسجمة وثيقة في حين أن الثقافات الفردية تتميز باستقلالية الأفراد الذين يحق لهم التصرف وفق مصالحهم ورغباتهم الشخصية.
- ✓ **ضمان السلوك الاجتماعي المسؤول:** يستند بعد الجماعية على تحفيز الافراد على اخذ رفاهية الأفراد الآخرين بعين الاعتبار، وتشدد على المساواة بدلا من التدرج الهرمي، أما الثقافات الفردية تمتلك خصائص عكسية.
- ✓ **العلاقات بين البشرية والعالم الطبيعي والاجتماعي:** تركز الجماعية على الانسجام مع العالم الطبيعي والاجتماعي في حين أن الفردية تستند إلى الاستغلال وتعتمد على الإتقان.(Schwartz, 1999, p. 38)

يمكن للفردية والجماعية أن تتخذ أشكالا مختلفة، وبالتالي لا ينبغي النظر إلى البعد على أنه انقسام تام، وقد وضع Triandis أربع مؤشرات عالمية لقياس هذا البعد:

- ✓ **تعريف الذات:** يوضح Triandis أن "تعريف الذات مترابط في الجماعية ومستقل في الفردية"، يتجلى هذا في تقاسم الموارد والامتثال لقواعد المجموعة.
- ✓ **هيكل الأهداف:** السمة المميزة للجماعة هي توافق الأهداف الشخصية مع الأهداف المجتمعية، في حين تخضع الاهداف في الفردية للمصلحة الفردي الخالصة.(N. Cameron & Ruth, 2022, p. 115)
- ✓ **موجهات الســـلوك الاجتماعي:** توجه القواعد والالتزامات والواجبات الســـلوك الاجتماعي في الثقافات الجماعية، في حين أن موجهات الســـلوك الاجتماعي في الثقافات الفردية هي المواقف والاحتياجات الشخصية والحقوق والعقود.
- ✓ **أهمية العلاقات:** العلاقات مهمة في الثقافات الجماعية حتى لو كانت غير مريحة، وعلى النقيض من ذلك، فإن الحفاظ على العلاقات في الثقافات الفردية يستند إلى تحليلات عقلانية للمزايا والعيوب. (N. Cameron & Ruth, 2022, p. 121)

على الرغم من أن الفردية والجماعية لا تزال قيد البحث التجريبي على المستوى التنظيمي، توصلت مجموعة من الدراسات (Earley, Kanungo and Jaeger, Chatman and Barsade Gelfand et al., 2004) أن مستوى الفردية والجماعية في المجتمع سيؤثر على أنواع الأشخاص الذين سيدخلون في مناصب ذات تأثير خاص في المنظمات ، واستنادا إلى المؤشرات العالمية الأربع التي حددها Triandis فإن Gelfand وزملاءه يدفعون قدما الاختلافات الرئيسية بين الثقافات التنظيمية الفردية والجماعية، حيث يتمتع أعضاء الثقافات الفردية بالخصائص التالية : الاستقلال، التأكيد على المهارات والقدرات الفريدة بدلا من العلاقات والخلفية الاجتماعية، أولوية الاحتياجات والأهداف الحسابية ، السلوك التنظيمي المدفوع بالمواقف.

وعلى النقيض من ذلك، يتسم موظفو الثقافات الجماعية بما يلي: الترابط، الاتساق بين التنظيم والهوية الذاتية للفرد، التأكيد على أهمية العلاقات والواجبات والالتزامات، أولوية الأهداف والرغبات المجتمعية.

وأخيرا خلص Gelfand إلى أن موظفي الثقافات التنظيمية الجماعية ينظرون إلى طبيعة علاقتهم مع المنظمة على أنها علاقة أكبر من كونها مسألة تبادلات رشيدة وأكثر من ذلك مسألة تبادلات علائقية طويلة الأجل.

والواقع أن Chatman يفترض أن الثقافات التنظيمية الفردية تركز على القدرات الفريدة التي تفرق بين العاملين وتكافئ الإنجازات التي تعزى إلى شخص معين.

كما تتميز الثقافات التنظيمية الجماعية بأهداف مشتركة ومصالح متبادلة بين الأعضاء، ويجادل Chatman بأن أعضاء الثقافات الجماعية هم أكثر إحتمالا للتوافق حول ما يشكل التصرف الصحيح، كما أنها تقدم نقدا حادا للانحرافات الطفيفة عن الأعراف التنظيمية.(Naicker, 2008, p. 49)

وفي الواقع توضح الدراسة التي أجراها Wagner أن الأفراد الذين يشعرون بالاستقلالية والاعتماد على الذات أقل قدرة على الانخراط في السلوك التعاوني، وأن العاملين الذين يشعرون بالترابط والاعتماد على المجموعات أكثر إحتمالا للتصرف التعاوني وتتفق Davri على أن الجماعية لها تأثير إيجابي على حل المشكلات التعاونية.

جدول(2) يوضح الثقافات التنظيمية الجماعية مقابل الثقافات التنظيمية الفردية

المنظمات التي حصلت على درجات عالية في بعد الفردية	المنظمات التي حصلت على درجات عالية في بعد الجماعية
يفترض الأعضاء أنهم مستقلون عن المنظمة ويعتقدون أنه من المهم جلب مهاراتهم وقدراتهم الفريدة إلى المنظمة	ويفترض الأعضاء أنهم مرتبطون إرتباطا وثيقا بالمنظمة، ويقرون بضرورة تقديم تضحيات من أجل الوفاء بالتزاماتهم التنظيمية.
يطور الموظفون علاقة قصيرة الأجل ويغيرون المؤسسات وفقًا لتقديرهم الخاص	**يميل الموظفون إلى تطوير علاقة طويلة الأمد مع أصحاب العمل من التوظيف حتى التقاعد**
تهتم المنظمات بشكل أساسي بالعمل الذي يؤديه الموظفون وليس بالرفاهية الشخصية والعائلية.	المنظمات تتحمل مسؤولية رفاهية العاملين.
تميل القرارات المهمة يتخذها الأفراد.	**القرارات المهمة تتخذها المجموعات التنظيمية.**
يركز الاختيار في المقام الأول على معرفة العاملين ومهاراتهم وقدراتهم.	يمكن أن تركز عملية اختيار العاملين على سماتهم العلائقية.
تم تصميم الوظائف بشكل فردي لتحقيق أقصى قدر من الاستقلالية.	**تم تصميم الوظائف في مجموعات لتقوية الجوانب الاجتماعية للموظفين.**
يتم التأكيد على الاختيار أكثر من التدريب.	يتم التأكيد على التدريب أكثر من الاختيار.
يعتمد التعويض والترقية على نموذج الإنصاف، حيث يكافأ الفرد في علاقة مباشرة بمساهمته في نجاح المهمة.	**يعتمد التعويض والترقية على ما هو عادل للمجموعة وعلى اعتبارات الأقدمية.**
الدافع موجه بشكل فردي ويستند إلى الاهتمامات والاحتياجات والقدرات الفردية.	الدافع موجه اجتماعيا ويستند إلى الحاجة إلى الوفاء بالواجبات والالتزامات والمساهمة في المجموعة.
يعتمد الالتزام التنظيمي على حسابات الأفراد المنطقية للتكاليف والفوائد.	**يعتمد الالتزام التنظيمي على توقعات الولاء والمواقف داخل المجموعة.**
السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية أقل شيوعًا.	تعتبر السلوكيات الاجتماعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر شيوعًا.
يفضل تكتيكات حل النزاعات المباشرة والموجهة نحو الحل.	**يفضل تجنب أساليب حل النزاع المباشرة ومحاولة تسويتها واستيعابها**
تقع مسؤولية النجاح والفشل التنظيمي على عاتق الأفراد.	تقع مسؤولية النجاح والفشل التنظيمي على عاتق المجموعات.

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Hofstede, 2001)

2) التوجه نحو العلاقات

يفترض « Kabasakal » و« Bodur » أن قيم الإيثار، الإحسان، اللطف والسخاء هي عوامل محفزة لتوجيه سلوك العاملين التي تدل على التوجه الإنساني العالي في هذه المنظمات، من المرجح أن تكون الحاجة إلى الانتماء، وليس تحقيق الذات والممتلكات المادية والسلطة، هي القواعد المحفزة المهيمنة في المنظمات ذات المستوى من التوجه نحو العلاقات.(Palaima, 2012, p. 87)

وتقدم الدراسة التاريخية التي قام بها لـ "Schwartz" عشرة أنواع مميزة من القيم وتصنفها في بعدين أساسيين: الانفتاح على التغيير مقابل الحفاظ على التقاليد وتعزيز الذات مقابل السمو الذاتي.

يوضح Schwartz أن تعزيز الذات يتميز بالقوة والإنجاز والمودة بينما يشمل السمو الذاتي الإحسان والتوجه العالمي، ويستند مفهوم الإحسان إلى – الحاجة إلى التفاعل الإيجابي من أجل تعزيز إزدهار المجموعات عبر الحفاظ على رفاه اعضاء الجماعة التي ينشط فيها الفرد.(Schwartz, 1999, p. 41)

وعلى النقيض من ذلك، فإن الهدف التحفيزي للتوجه العالمي يعود إلى إحتياجات البقاء لدى الجماعات والأفراد التي تظهر عندما يتصل الناس بأولئك الذين هم خارج المجموعة الأولية الموسعة فيدركون ندرة الموارد، وقد يدرك الناس آنذاك ان الفشل في قبول الآخرين المختلفين ومعاملتهم بإنصاف سيؤدي إلى نزاع يهدد حياتهم، والفشل في حماية البيئة الطبيعية سيؤدي إلى تدمير الموارد التي تعتمد عليها الحياة، ويولي أفراد من ثقافات ذات توجه إنساني عال أهمية كبيرة لمعاملة متساوية لكل شخص ويعملون جاهدين على تحقيق العدالة للجميع بمن فيهم الغرباء.

وتشمل قيم العالمية العدالة الاجتماعية والمساواة والوئام الداخلي والتوسع في التفكير والحكمة وحماية البيئة، وهذا ما يجعل الثقافة التنظيمية مرنة فالعاملين بهذه القيم تكون لديهم القابلية لمواجهة التقلبات البيئية من جهة وتقبل المنافسين وحتى الزملاء بقيم الاحسان.

تعرف نظرية Globe التوجه نحو العلاقات على أنه الدرجة التي تشجع بها المنظمة الأفراد وتكافئهم على كونهم منصفين، وكريمين، وذوي اهتمام ولطفاء مع الآخرين، ويوضح Kabasakalو Bodurأن هذا البعد يتجلى في الطريقة التي يعامل بها العاملين بعضهم بعضا وفي البرامج الاجتماعية التي يتم وضعها في المؤسسات داخل كل مجتمع، ويشمل بعد التوجه نحو العلاقات أربعة مؤشرات: الاهتمام بالآخرين، والحساسية تجاه الآخرين، والود والسخاء.(Coffey, 2010, p. 142)

تشير الدرجات العالية من هذا البعد التوجه إلى السيطرة الاجتماعية على أساس المعايير والقيم المشتركة بدلا من الممارسات البيروقراطية، ولذلك فإن هذه الممارسات التنظيمية التي توفر علاقات غير الرسمية صحية فرصا للتنمية أكبر.

وأخيرا تركز المنظمات الموجهة نحو العلاقات على تحقيق الربح مع تحمل المسؤولية الاجتماعية ومراعاة جميع أصحاب المصلحة، وعلى النقيض من ذلك فإن المنظمات ذات التوجه المنخفض تركز على المصالح الذاتية.

3) مسافة القوة

يزعم Hofstede أن مسافة القوة تشير إلى مدى توقع وقبول الأعضاء الأقل قوة في المؤسسات والمنظمات توزيع السلطة بشكل غير متساو بين الاعضاء، وترتبط مسافة القوة بضرورة الاعتماد المتبادل رغم عدم المساواة في توزيع السلطة، وبالتالي فإن عدم المساواة في ثقافات مسافات القوة المنخفضة ينظر إليها على أنها شر ينبغي التعامل معه والتصدي له، في حين أن العاملين من ثقافات مسافات القوة العالية يتعاملون مع التسلسل الهرمي على أنه ترتيبات وجودية للراحة وللحفاظ على السير السليم للأعمال، ويقول Hofstede:

"ترتبط المسافة العالية بين القوى بصراع كامن أو انعدام الثقة بين الأقوياء والضعفاء في حين أن مسافة القوة المنخفضة تتميز بالتناغم بين الجانبين".(Hofstede, 1998, p. 482)

ويوضح Carl أنه في ثقافات مسافات القوة العالية ينظر إلى بعض العاملين على أنهم ذوي مرتبة عامة أعلى لا يمكن التشكيك في سلطتهم ولا يمكن الوصول إليها تقريبا من قبل باقي الاعضاء، بينما في المؤسسات ذات القوة المنخفضة غالبا ما تكون المسافة للتفاوتات في القوة الكبيرة قائمة على معتقد أن القوة المفرطة تؤدي إلى إساءة إستخدام السلطة، مما يزيد من حدة الصراعات داخل المنظمة، وقد أوضحت نظرية GLOBE أن مسافة القوة ذات صلة بمستويات التحليل على الصعيدين المجتمعي والتنظيمي، كما توضح كذلك أنه يمكن تحقيق مكاسب كبيرة عن طريق خفض مستوى التفاوت في القوة داخل المنظمة، حيث يساهم تقليل مسافة القوة في مرونة المنظمة ويعزز بناء القدرات والتعلم، كما أنه ضروري لتحقيق التمكين، والمساهمة بشكل أفضل في المهام التنظيمية وصنع القرار بشكل مستقل.(Coffey, 2010, p. 145)

أما Schwartz فقد ربط التسلسل الهرمي والمساواة بالتعاون وافترض أن التسلسل الهرمي يتعارض مع التعاون في حين أن المساواة تعزز الاهتمام برفاهية الجميع وتستوعب الالتزام بالتعاون الطوعي، والواقع أن بعد القوة يمنع التعاون من خلال تقليل الثقة وزيادة التصورات إلى الآخرين باعتبارهم تهديدا.

في حين أن دراسة John و Doney توصلت إلى أن مسافة القوة العالية تحفز السلوك الانتهازي لكل الأطراف في العلاقة، حيث أن السلوك الانتهازي ناتج عن تصور مفاده أن الطرف الآخر يسيء إستخدام السلطة في شكل قواعد وهياكل سلطة ومراقبة.

4) تجنب عدم اليقين

ويوضح Hofstede أن تجنب عدم اليقين يشير إلى مدى شعور أعضاء ثقافة ما بالتهديد من خلال مواقف غير مؤكدة أو غير معروفة، ووفقا لنظريةGLOBE يشير تجنب عدم اليقين إلى المدى الذي يسعى إليه أعضاء الجماعات إلى النظام، والاتساق، والإجراءات الرسمية، والقوانين لتغطية المواقف الغامضة في عملهم اليومي.

يقول Hofstede "يعبر تجنب عدم اليقين عن تجنب المواقف الغامضة، فالناس في مثل هذه الثقافات يبحثون عن هيكل في منظماتهم ومؤسساتهم وعلاقاتهم، مما يجعل الأحداث يمكن تفسيرها بوضوح ويمكن التنبؤ بها"(Hofstede, 2001, p. 87)

وينبع مفهوم تجنب عدم اليقين من أعمال Cyertو Marchوهما يرون أن المنظمات تتجنب عدم اليقين بطريقتين، فأولا بدلا من توقع الأحداث غير المؤكدة في المستقبل البعيد على المنظمات استخدام قواعد القرار لإدارة ردود الفعل والتغذية المرتدة في الأمد القريب، ثانيا من خلال ترتيب البيئة المتفاوض عليها تعتمد على توقع ردود الفعل المستقبلية للأطراف الاهم من بيئتها.

أما Ashfordو Cummingsيؤكدان أن البحث عن المعلومات هو وسيلة أولية للحد من عدم اليقين وبالتالي عندما تكون الاستجابة المناسبة للحوافز غامضة، فإن الفرد يمر بحالة من عدم اليقين مما يخلق توترا يدفعه إلى حله من خلال البحث عن معلومات إضافية، وبذلك يتضح أن التغذية الراجعة مورد قيم في حل مشاعر الغموض وعدم اليقين.(Moss, 2022, p. 99)

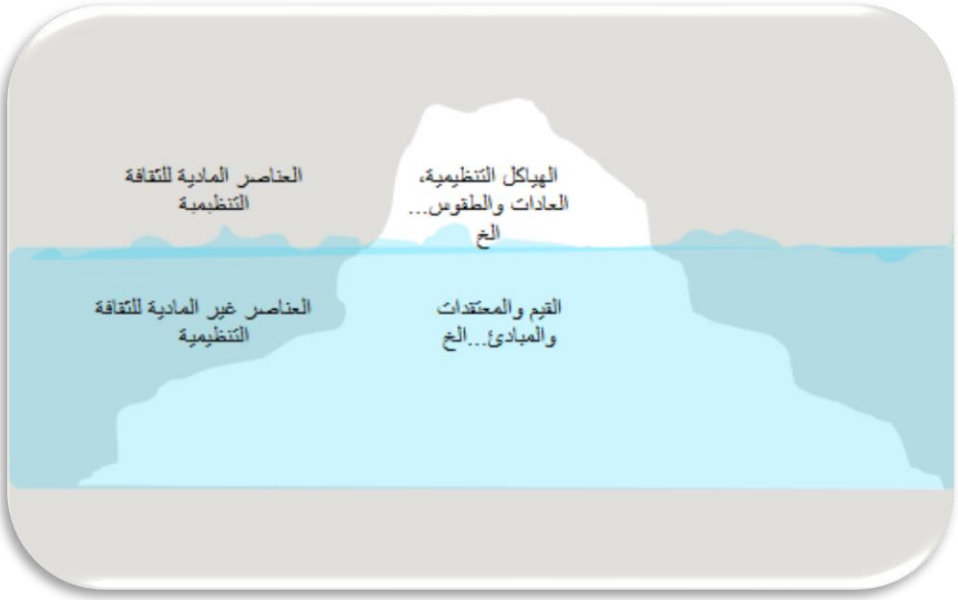
وقد جادل Galbraith بأن المنظمة يمكن أن تدير عدم اليقين في المهام باستخدام عدة آليات منها زيادة القدرة على معالجة المعلومات، ففي حالة التسامح المنخفض مع الثقافات الغامضة (الضيقة)، يتم دمج نظم المعلومات الرسمية الهامة في الهياكل التنظيمية وتركز على عملية التغذية المرتدة للحد من الغموض، ومن ثم ففي الثقافات المتسامحة تجاه الغموض فإن عملية التغذية المرتدة تركز بدرجة أقل على الهيكل الرسمي.(Volle, 2017, p. 31)

رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

صنف "**ناجي شوقي**" الثقافة التنظيمية إلى مكونيين أساسين:

- **الثقافة المادية:** تعبر عن كل الوسائل المادية بمعنى الملموسة المستخدمة، وهي اسهل المؤشرات الواضحة للباحث.
- **الثقافة اللامادية:** وهي المؤشرات الصعب ادراكها بالحواس، وهي تمثل الجزء الاكبر من الثقافة. (شوقي، 2010، صفحة 230)

شكل رقم (3) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر(McShane, 2023, p. 456)

تتظافر عدة مكونات لخلق الثقافة التنظيمية نتطرق فيما يلي لأهم هذه المكونات التي اجمعت عليها الدراسات، نذكر منها:

1) القيم

وصف كل من Deal و Kennedy القيم بأنها حجر الأساس لثقافة المنظمة، حيث توفر إحساسا بالاتجاه المشترك للموظفين وتوفر المبادئ التوجيهية للسلوك اليومي وغالبا ما لا يتم تدوين القيم بطريقة رسمية، وإنما يتمثلها العاملين ليتخذوا قراراتهم ويتصرفوا بطريقة تدعم هذه القيم.

وقد كان Kluckhohn أول من قدم تعريفا للقيم بقوله: "القيم هي تصور صريح أو ضمني، مميز لفرد أو خاصية لمجموعة، يؤثر على الاختيار من الأساليب والوسائل المتاحة فيحدد ما هو مرغوب فيه وكيفية الوصول اليه". (D'Andrade, 2008, p. 12)

اما القيم التنظيمية فتمثل القيم الشائعة في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك وتوقعات الاعضاء ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو الاهتمام بالأداء والالتزام بالقوانين. (حريم 2010، 244)

ويجب الاشارة إلى انقسام القيم التنظيمية إلى فردية يحملها الفرد معه إلى المنظمة تعبر عن خلفتيه الاجتماعية، واخرى جماعية ناتجة عن تفاعل الافراد ضمن جماعات العمل وتعبر عن القيم التي تسعى المنظمة إلى بسطها.

2) المواقف

للتمييز بين المواقف والدوافع والقيم والسلوك، وصف Theodorson المواقف بأنها:

" الاستجابات الضمنية التي تتجه نحو الاقتراب أو تجنب شيء معين أو شخص أو مجموعة أو رمز معين ، ويمكن اعتباره تعبيرا أكثر تحديدا عن قيمة أو اعتقاد بأن الموقف ينتج عن تطبيق قيمة عامة على أشياء أو مواقف ملموسة"(Jones, 1991, p. 38)

كما تشير المواقف للسلوك الثابت، ونمط التفكير المستقرة فالمواقف لا تقتصر فقط على الافتراضات التي تدفع العاملين للتصرف بطرق معينة، بل تهدف كذلك إلى افتراض استمرار التفضيلات، والمعتقدات، والآراء، والمشاعر، والانطباعات، فهي "مجموعة محددة" من القيم الكامنة، وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن المواقف تتسم بالتوسط بين القيم والسلوك، فإنها لا تنطوي بالضرورة على الاتساق بين هذين الجانبين من جوانب الثقافة التنظيمية.(Pennington, 2022, p. 213)

3) الخرافات والاساطير

هي كل ما يروى عن تاريخ وقصص المنظمة من نشأتها ومواقفها اضافة إلى الحكايات التي تتناقلها الاجيال المتعاقبة على المنظمة، (الزبيدي، حافظ و عباس 2015، 101) تعمل هذه القصص على ترسيخ القيم وامداد الافراد بمخزون ثقافي يجمعهم مما يقوي الشعور بالانتماء، فهي بمثابة رموز اجتماعية مبنية على الخبرات والتجارب كما تعتمد أسلوب المبالغة، وقد اعتبر Weick ان القصص اختراعات وليست اكتشافات فعنصر التشويق والمبالغة يغلب على الحقائق وهي تعمل بهذا على شحن الأعضاء بعواطف تجمعهم وتقوي ارتباطهم بالمؤسسة.

4) الرموز والطقوس

يعبر الرمز عن علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كأنماط اللباس، ونظام المكافآت وأساليب الاحتفال التي يلتقي فيها كل الاعضاء من مختلف المستويات التنظيمية، فهي احداث مبرمجة من قبل المنظمة لتعزيز ثقافتها، اما الطقوس فتتولد من الرموز بشكل يجعلها تطور من الشعور بالانتماء للمنظمة، وتعطي اهمية بالغة للأحداث التي تحمل القيم الاساسية فتضمن بقاء وتثبيت الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الانماط، فيمكن تعريفها بأنها العادات والتصرفات التي يعتاد العاملين على القيام بها. (الزبيدي، حافظ و عباس 2015، 101)

5) الأعراف والتقاليد

تعبر عن الطرق العامة والمشتركة التي يعتبرها اعضاء المنظمة الاكثر فاعلية وسلامة، وينظر إلى مخالفي هذه الاعراف على انهم مصدر تهديد وخطر على نظام المنظمة، ومن وظائف العرف تحديد الصواب والخطأ كما يتميز العرف ببطء شديد على عكس العادات التي تتغير على نحو أسرع، وقد ترقى احكامه وقضاياه إلى درجة القواعد القانونية إلا انه في الغالب تحمي الآراء الشائعة الاعراف وليس السلطة التشريعية. (يوسف 2021، 477)

في حين تعرف التقاليد بأنها النماذج السلوكية التي ينبغي الالتزام بها وتنشأ عن الرضا والاتفاق الجمعي، وتستمد قوتها من النظام العام وتحتفظ بالتجارب والذكريات التي تراكمت داخل المنظمة وتناقلتها الاجيال.

6) الإيديولوجيات

تعرف Beyer الإيديولوجيات بأنها "مجموعات متماســـكة نســـبيا من المعتقدات التي تربط بعض الأفراد معا والتي تفســـر عوالمهم من حيث العلاقات بين الســـبب والنتيجة، وتؤثر على التنبؤات باحتمال النتائج، وتحدد الأيديولوجيات أن بعض مســـارات العمل من المرجح أن تحقق النتائج المرجوة أكثر من غيرها"(Ashkanasy et al., 2000, p. 166)

في الجوهر، الأيديولوجيات هي نظريات إيمانية توجه معتنقيها حول ما ينفعهم وما لا ينفعهم وهي مشـحونة بالتوجهات السـياسـية لذا فالمحتوى أو المضـمون الفعلي للثقافة يكمن في إيديولوجياتها، ويمكن تقســـيمها حســـب Gifford إلى نوعين أطلق على النوع الأول مصـــطلح الأيديولوجيات التنظيمية وهي الأنظمة العقائدية التي يتشاطرها أعضاء منظمة معينة، في حين أن الأيديولوجيات الإدارية تشمل المفاهيم الأوسع من الاتفاق الإنساني التي يتم تأسيسها داخل المجتمع الأكبر.

وباعتبارها نظاما للمعتقدات المشـتركة فإن إيديولوجية المنظمة تصـوغ العمل داخل المنظمة فتظهر مراجعة Beyer كيف تعمل الإيديولوجيات على تشـــكيل عمليات صـــنع القرار داخل المنظمات، كما الإيديولوجيات المختلفة تظهر مع مرور الوقت مع تبني أشـكال تنظيمية جديدة، فمثلا لا تتناســب النظم الإيديولوجية التي تدعم علاقات الســلطة الهرمية في المنظمات الوظيفية مع الأنماط الأفقية لخصـــائص التنسيق في المنظمات الشبكية، فكلما كان الإجماع الإيديولوجي أعظم كلما تضاءلت الحاجة إلى الهياكل الرسمية.(Ashkanasy et al., 2000, p. 167)

أما الإيديولوجيات الإدارية اي الفلسفات الواسعة للإدارة المتأصلة في المجتمع، تصبح ذات صلة بالتحليل عندما نســأل من أين تأتي الإيديولوجيات التنظيمية؟ ويشـير Beyer أنه "نظرا لأن جميع الموارد

في المنظمات، بما في ذلك الأعضـــاء، تم الحصـــول عليها في وقت ما من البيئة، فإن العديد من الإيديولوجيات والقيم التي يحتفظ بها الأعضـــاء يجب أن ينظر إليها على أنها نابعة من البيئة"، وتظهر مقارنته للإيديولوجيات الإدارية في الولايات المتحدة وروســـيا، على أنها نتاج ثقافات تلك المجتمعات الأوسع وأنها تطورت مع مرور الوقت مع تغير تلك المجتمعات.

ومع تطور الإيديولوجيات الإدارية الجديدة لم تختف الإيديولوجيات القديمة وبدلا من ذلك، تم إضفاء الطابع المؤسسي تدريجيا على الصور والممارسات الأساسية لكل منها مما يؤدي إلى استنتاج نقطتين رئيسيتين:

أولا: تشكل الأفكار الإدارية المؤسسية أساسا مشتركا لإيديولوجيات المنظمات، حيث يتم إستيراد الإيديولوجيات الإدارية إلى المنظمات من البيئة المؤسسية عبر العديد من الآليات المختلفة(كالتعليم والتدريب المهني) وبالتالي فإن المدراء والقادة يستمدون من مجموعة مشتركة محدودة من الإيديولوجيات الإدارية التي تشكل الأساس للافتراضات والقيم والمعتقدات التي تستند إليها ثقافات المنظمات الفردية، وتؤدي الاختلافات في أجزاء هذه الإيديولوجيات الإدارية الواسعة النطاق التي يتم استيرادها إلى إختلافات في الثقافات التنظيمية.

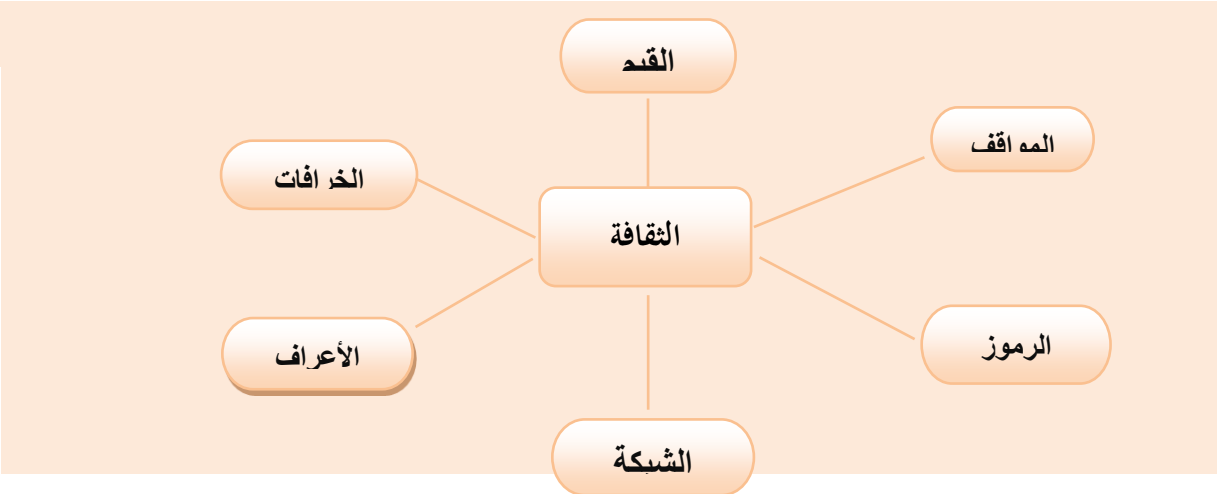
وثانيا: نظرا لأساسها الاجتماعي المشترك، يمكننا دراسة العناصر الإيديولوجية المشتركة داخل ثقافات المنظمات والتوصل إلى فهم لكيفية تأثير أوجه التشابه والاختلاف الإيديولوجية على السلوك الفردي والتنظيمي.(Ashkanasy et al., 2000, p. 170)

7) الشبكة الثقافية

تعد الهيكل الخفي للمنظمة تهتم على بربط العناصر التنظيمية ببعضها البعض، وتعمل الشبكة الثقافية على تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين، ولا تعمل الشبكة الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما

أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة. (الزبيدي، حافظ و عباس 2015،ص102)

شكل رقم (4)يوضح مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبة

خامسا: نماذج الثقافة التنظيمية

1) نموذج S7 لـ « Peters » و« Waterman»

في إطار بحثهما عن التميز في أفضل الشركات الأميركية توصل Peters وWaterman إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط إرتباطا وثيقا بنجاح هذه الشركات، واقترحوا نموذجا يتألف من سبعة عناصر تشمل بدورها أهم اركان الثقافة التنظيمية التي يسمح اجتماعها وتعاضدها بتحقيق الأهداف المنشودة، وقد شكل النموذج محاولة لتوفير استجابات وحلول للإحباط الواسع النطاق الذي يشعر به المسؤولون التنفيذيون في التعامل بفعالية مع مشاكل الإدارة العامة المتصلة بالعوامل الاستراتيجية والتنظيمية.

وتمثل هذه العناصر: الهيكل، والاستراتيجية، والنظم، والمهارات، والنمط، وفريق العمل، والقيم المشتركة، تم تصنيف هذه العناصر السبعة إلى مجموعتين صلبة واخرى ناعمة، والعناصر الصعبة هي الهيكل والاستراتيجية والنظم، في حين أن المهارات والأسلوب وفريق العمل والقيم المشتركة تشكل العناصر الناعمة.(Peters & Waterman, 1982, p. 27)

كما جادل Peters وWaterman بأن العناصر الصلبة كانت أسهل في تحديدها ويمكن للإدارة أن تؤثر عليها بشكل صريح، مثلا من خلال البيانات الاستراتيجية، والرسوم البيانية التنظيمية، والعمليات الرسمية ونظم تكنولوجيا المعلومات، وعلى النقيض من ذلك كانت العناصر الناعمة أكثر صعوبة في تحديدها لكونها غير ملموسة، وقد علق Talbot على هذا التقسيم قائلا:

"كان الاستنتاج الذي توصل إليه Peters وWaterman يتعلق من الناحية التنظيمية بالتركيز على ما اعتبروه الجوانب "الأكثر ليونة" المهملة في الحياة التنظيمية أو ما يسمى بالمربع الرخو لفريق العمل، والمهارات، والأسلوب، وفي المقام الأول القيمة المشتركة ، وهو ما يعتبر قفزة نوعية غيرت من نظرتنا للثقافة التنظيمية".

(Park, 2019, p. 87)

وتتمثل ميزة النموذج في أنه يساعد على تحديد العنصر المطلوب توازنه لتحسين الأداء التنظيمي أو الحفاظ على المواءمة خلال التغييرات التي تمر بها المنظمة، كما ساعد على تصور كيفية ترابط العناصر، بحيث يمكن أن يكون لتغيير عنصر واحد أثر أوسع على العناصر الأخرى أو على المنظمة بأسرها.

وقد طبق كل من Pascale وAthos نموذج 7 S في مؤلفهما "فن الإدارة اليابانية"، وزعموا أن المنظمات اليابانية كانت أكثر نجاحا في نهجها، بتأكيدها على العناصر الناعمة للثقافة في مقابل المنظمات الأميركية التي اقتصر تركيزها على العناصر الصلبة للثقافة.

فيؤكد المؤلفان أن اليابانيين أكثر نجاحا وذلك لقدرتهم على تحمل الغموض وعدم اليقين، وأقل استعدادا لاتخاذ قرارات سابقة لأوانها، كما يتجنبون الاتصال والإعلان الرسمي (مثل إعادة التنظيم المعلنة رسميا) وبدلا من ذلك يشددون على أهمية التغيير التدريجي، أما في العلاقات الشخصية يتجنب المديرون اليابانيون الانتقادات المباشرة فيسعون من خلال التصريحات الدبلوماسية غير المباشرة إلى توضيح وجهة نظرهم و"حفظ ماء الوجه" بالنسبة للطرف الآخر.(Pennington, 2022, p. 135)

ونلخص العناصر السبعة للنموذج فيما يأتي:

- ✓ **الاستراتيجية:** وتعتبر الاستراتيجية في هذا النموذج مجموعة من الإجراءات التي تخطط لها المنظمة إستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية أو توقعا لها، ومن شأن هذه المجموعة من الإجراءات أن تمكن الشركة من الدفاع عن مركزها التنافسي أو تحسينه بتوفير قيمة فريدة لمستخدميها.
- ✓ **البنية:** يعتبر التحدي الحرج المتعلق بالهيكل هو القدرة على التركيز على تلك الأبعاد أو معايير التصميم التي تعتبر مهمة لتطور المنظمة، أحد هذه الأبعاد هو المعايير المتبعة فيما يتعلق بتجميع الوحدات هل يجب أن يكون قائما على أساس وظيفي أو صناعي أو جغرافي (أو على مزيج من هذه العناصر)؟ وتشير بارامترات التصميم الأخرى إلى درجة إضفاء الطابع الرسمي على السلوك في وحدة معينة، أو درجة اللامركزية في صنع القرار، أو إلى أي مدى نحتاج إلى آليات تنسيق أفقية بين الوحدات...

✓ **الأنظمة:** وتعني الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يقوم عليها عمل المنظمة، وغالبا ما يعتمد العمل الحقيقي على النظم غير الرسمية بدلا من النظم الرسمية.

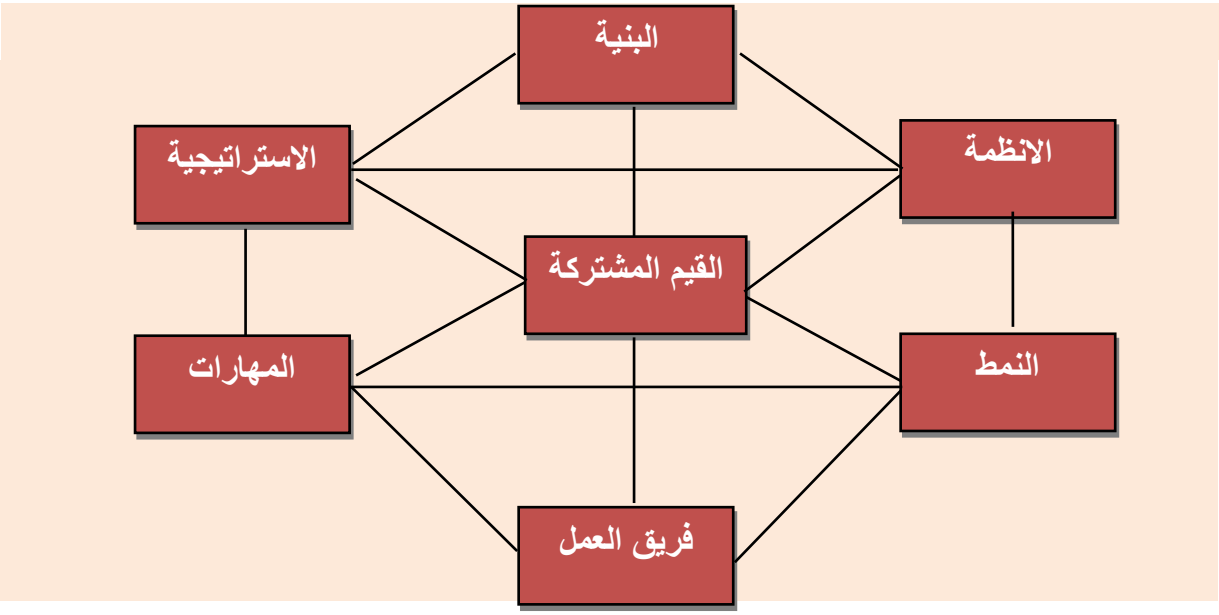
✓ **النمط:** يعبر عن أسلوب الإدارة وخاصة الرئيس التنفيذي، فهو المحدد للإمكانيات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يشمل الأولويات التي تحددها الإدارة وأسلوب اتخاذ القرارات ومدى المجازفة التي تسمح بها المنظمة.

✓ **فريق العمل:** ينظر إلى فريق العمل في هذا النموذج باعتباره يتجاوز الفجوة الكلاسيكية بين القضايا "الصعبة" (جداول الأجور وأنظمة التقييم..) والقضايا "الناعمة" (المعنويات، والموقف، والتقاليد..)، فيعتبر العاملين مجموعة من الموارد، التي تحتاج إلى الرعاية والتطوير والتدريب، فيشدد بذلك على دور المدراء في ضمان جذب المنظمة للكفاءات.

✓ **المهارات:** يمكن هذا العنصر المنظمة من تقييم قدراتها تقييما واقعيا في ضوء عوامل النجاح الحاسمة التي تتسم بها أعمالها.

✓ **القيم المشتركة:** في قلب النموذج توجد أهداف وقيم مشتركة تدور حولها المؤسسة. تحدد هذه القيم المعتقدات والتطلعات الرئيسية للمنظمة وتشكل جوهر ثقافتها المؤسسية. وتسعى الشركات المحتاجة إلى تغيير قيمها إلى إجراء تحولات جذرية تنطوي على إعادة تقييم أساسية لجميع جوانب الأنشطة. (Peters & Waterman, 1982, p. 211)

شكل رقم (5) يوضح نموذج S7



المصدر (Peters & Waterman, 1982, p. 231)

2) نموذج Deal و Kennedy

بعد فحص لمئات المنظمات وبيئاتها الثقافية والتجارية، اقترح كل من Deal وKennedy تصنيفا للثقافة التنظيمية بالاعتماد على ركيزتين هما:

- ✓ درجة الخطورة المرتبطة بالأنشطة الرئيسية للمنظمة.
- ✓ السرعة التي تتطلبها المنظمة لمعرفة ما إذا كانت إجراءاتها واستراتيجياتها ناجحة. (التغذية الراجعة)

(Deal & Kennedy, 1983, p. 500)

نتج عن هذا التصنيف أربع فئات مختلفة نختصرها فيما يلي وهي:

ثقافة "الرجل القوي " يتمتع العاملين في هذه الفئة بدرجة عالية من المخاطرة والفردية ويحصلون على ردود فعل سريعة حول ما إذا كانت أفعالهم صحيحة أم خاطئة.

أما العمل الجماعي ليس له قيمة عالية في هذه الثقافة، كما تعتبر بيئة صعبة للموظفين الذين يزدهرون ببطء، وهذا يؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل، وهو ما يعوق الجهود الرامية إلى بناء ثقافة متماسكة.

(Deal & Kennedy, 1983, p. 502)

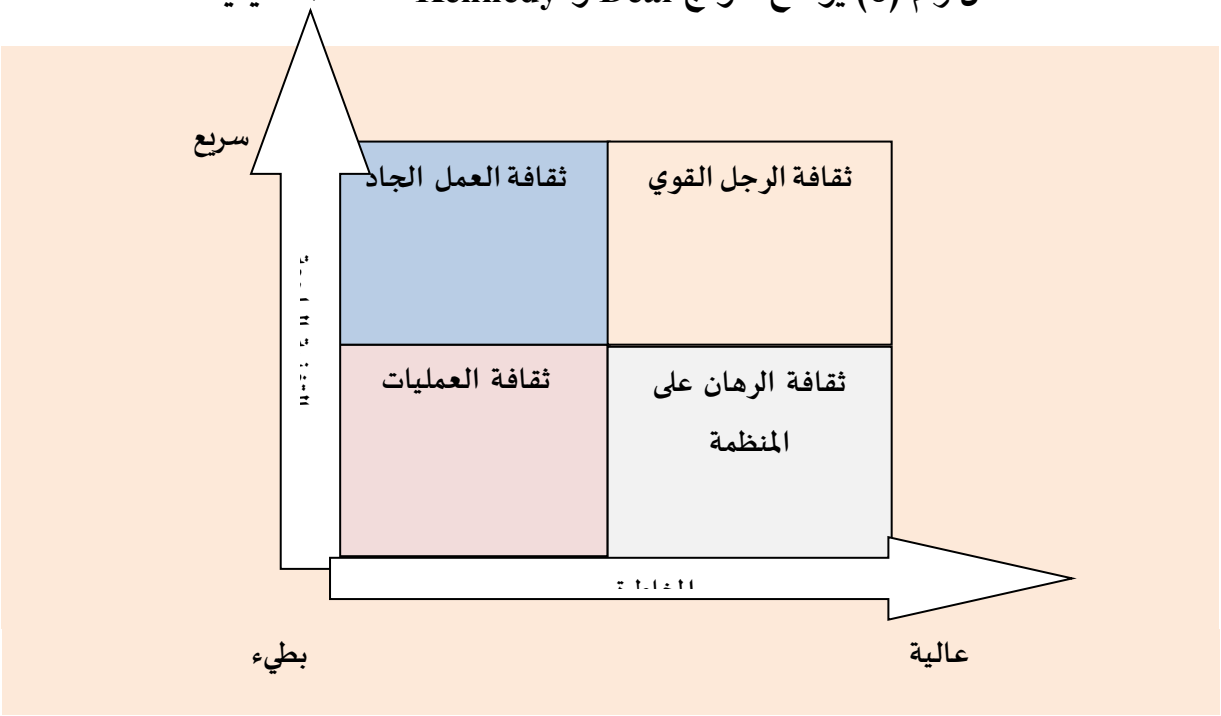
ثقافة "العمل الجاد " موجودة في المنظمات التي لديها نسبة مخاطرة قليلة ولكنها ملزمة بإبداء ردود فعل سريعة فالموظفون أنفسهم يتحملون قدرا قليلا من المخاطر، ولكن التعقيبات على مدى أدائهم الوظيفي تكاد تكون فورية، لذا يجب على العاملين في هذه الثقافة الحفاظ على مستويات عالية من الطاقة.

ثقافة "الرهان على المنظمة " تتضمن مخاطر عالية ولكنها تنطوي على ردود فعل بطيئة بشأن الإجراءات والقرارات، فقد يستغرق الأمر سنوات قبل أن يعرف الموظفون ما إذا كانت قراراتهم قد أتت ثمارها وبما أن المخاطر كبيرة، فإن إتخاذ القرار يأتي من– أعلى إلى أسفل – بمجرد أن تصبح جميع المدخلات واضحة يتصرف الاعضاء بشكل تعاوني لأنهم يراهنون على المنظمة بدلا من أنفسهم.

ثقافة "العمليات" تنطوي على نسبة مخاطرة منخفضة وردود فعل بطيئة على القرارات المتخذة مثل المؤسسات العامة والحكومية، وبسبب عدم وجود ردود فعل فورية، يجد الموظفون صعوبة كبيرة في قياس ما يفعلونه، لذلك يركزون كيفية قيامهم بالأعمال بدلا عن الغاية من هذه الاعمال وغالبا ما يتم تقدير التميز التقني.(Wang, 2006, p. 94)

لذلك تكون ثقافات العمليات فعالة عند التعامل مع بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها، ولكنها تجد صعوبة في الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة.

شكل رقم (6) يوضح نموذج Deal و Kennedy للثقافة التنظيمية



المصدر(Wang, 2006, p. 96)

3) نموذج Handy

ركز **Handy** على أهمية الجوانب العميقة الكامنة للثقافة التنظيمية، وقد بني هذا النموذج على افتراض: "أن ثقافات المنظمات تختلف إختلافا صريحا حيث تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، وأن هذه الثقافات المتنوعة تنعكس في هياكل ونظم متنوعة، كما يجادل بأن العديد من مشاكل المنظمات تنبع من

فرض هيكل غير مناسب على ثقافة معينة، أو من توقع أن تزدهر ثقافة معينة في مناخ غير مناسب"، ونلخص فيما يأتي انواع الثقافة التنظيمية:

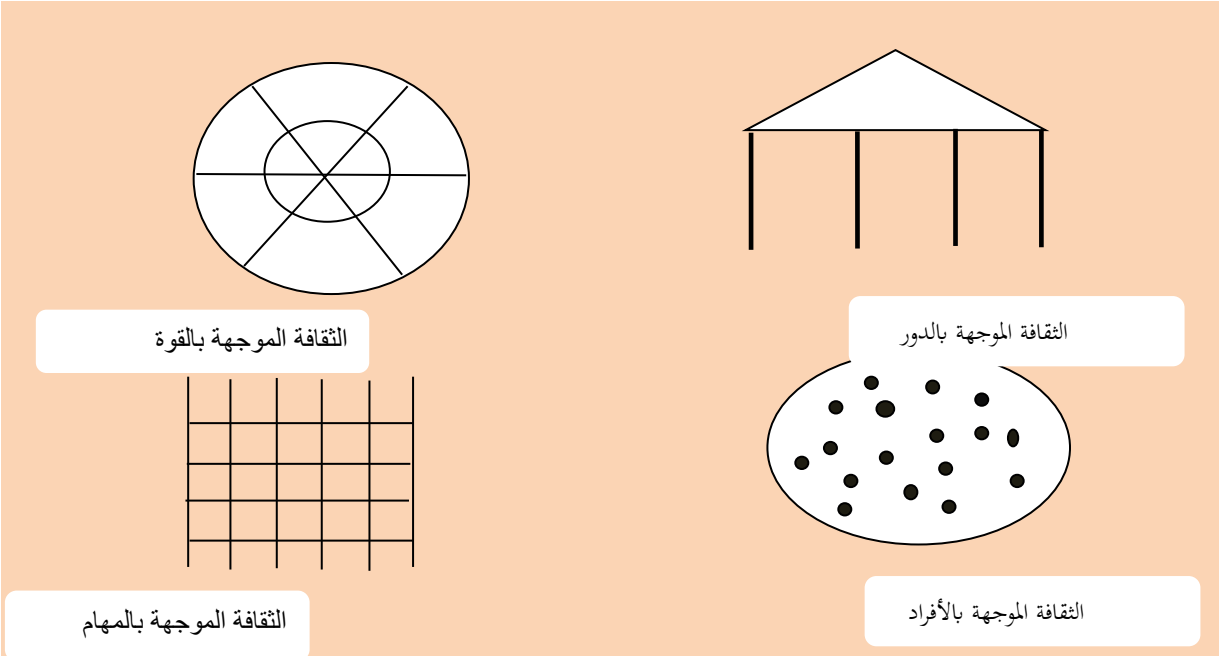
الثقافة الموجهة بالقوة: وتعتمد المنظمة التي تعمل في ظل هذه الثقافة على مصدر قوة مركزي من شخص واحد أو مجموعة واحدة فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية مركزية مهيمنة، مثل الشركات الخاصة والنقابات العمالية. عملية صنع القرار مركزية بنفس طريقة شبكة العنكبوت، حيث يبقى العنكبوت في المنتصف ويستشعر جميع الحركات على شبكته. ومع ذلك، تلتزم هذه المنظمات بالقواعد والإجراءات القليلة كما تعتمد على تنمية قيم المنافسة والنمو بدلا من القيم الانسانية المبنية على التعاطف والثقة. (Handy, 2007, p. 47)

الثقافة الموجهة بالدور: وفي هذا النمط البيروقراطي من الثقافة، يصبح دور القواعد والإجراءات ذو أهمية عالية، حيث يتلخص دور المنظمات في توفير الأمن وتوضيح خطوط السلطة لخلق ظروف عمل مستقرة، كما تسمح بالتنبؤ، ويمكن العثور عليها بشكل شائع في مؤسسات القطاع العام مثل المستشفيات، المدارس...

الثقافة الموجهة بالمهام: موجهة نحو العمل أو المشروع وتركز على الحكم من خلال النتائج فهذه الاخيرة لها الأولوية، وتسعى إلى تحقيق هذه النتائج من خلال جمع العاملين المناسبين مع الموارد المناسبة لإنجاز المهام بأعلى قدر من الفعالية، اما في حالة عدم تحقيق هذه النتائج تعاد عملية هيكلة الوظائف وتحويل العاملين.

الثقافة الموجهة بالأفراد: تضع الأفراد في مركزها ويقول **Handy** أن هذه الثقافة " لن توجد إلا للأشخاص الذين يعيشون فيها دون أي هدف فائق التناسق وإذا كان هناك هيكل أو منظمة فإنها لا توجد إلا لخدمة ومساعدة الأفراد الموجودين فيها"، ومن الأمثلة على هذه الثقافة غرف المحامين، وشراكات المهندسين المعماريين...(Handy, 2007, p. 66)

شكل رقم (7) يوضح نموذج Handy للثقافة التنظيمية



المصدر(Handy, 2007, p. 70)

4) نموذج Schein

اقترح Edgar Schein نموذج للثقافة التنظيمية على شكل هرم يتشكل من ثلاث مستويات أساسية، تتراوح هذه المستويات من الدلائل والمؤشرات الملموسة والواضحة إلى الافتراضات الأساسية التي تعكس أعمق المبادئ اللاشعورية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية كما وضح Schein، في حين تتوسط القيم هذا الهرم حيث يمكن ملاحظتها إلا انها في نفس الوقت تستند في تكوينها إلى الاعتقادات الضمنية أي لها جانب مرئي وآخر ضمني.

- **النتاج الظاهري:**

يتموقع النتاج الظاهري على السطح، حيث يشمل المنتجات الظاهرة للعيان التي يلاحظها أي وافد للمنظمة وتشمل: المباني (المرافق والمكاتب)، والمعدات، والأثاث، والمكافآت المرئية والاعتراف بالجدارة،

وقانون اللباس للموظفين، والطرق التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض ومع مختلف أصحاب المصلحة، ووثائق الشركة (شعارات وبيانات البعثة/الرؤية والعقائد التشغيلية الأخرى)، والتكنولوجيا، والفن، ومناخ العمل، والهياكل التنظيمية، والنكات المكتبية، والألوان، وما إلى ذلك(Schein, 2016, p. 51).

إلا أن سهولة ملاحظة هذه المنتجات لا تقود بالضرورة إلى سهولة تفسيرها وفك رموزها فهي تعكس افتراضات ضمنية يصعب الكشف عنها.

- **القيم**

يتمايز الأفراد عن بعضهم البعض تبعا لعدة عوامل ك: العرق، الدين، السمات الشخصية والعمر والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية وما يسهل التقائهم وتعاونهم داخل المنظمة يعتمد على مدى اتساقهم مع قيم المنظمة،(Schein, 2016, p. 74) لذا تمثل المعتقدات والقيم المقبولة المستوى الثاني من الثقافة التنظيمية في هذا النموذج، فهي تجسد الثقافة المعلنة (المعلنة رسميا) في المنظمة هذه المعتقدات والقيم عادة ما تعتنقها الشخصيات الرائدة والمؤسسة للمنظمة، ويتجسد معناها في شعارات وعقائد وسياسات المنظمة والأهداف والاستراتيجيات التي يتبعها القادة.

كما يشير Schein إلى أنه إذا تم قبول المعتقدات من طرف الاعضاء واتسقت القيم مع الافتراضات الأساسية (أي أعمق مستوى ثقافي)، يتم تحويل هذه القيم إلى فلسفة (طريقة) عمل مما يساعد في حل قضية التكامل الداخلي بين أعضاء المجموعة، وبذلك يتم إنشاء مصدر هوية متين للمنظمة يسمح لها باستيعاب كل أعضائها.

أما إذا كشف الواقع التنظيمي عن حالة معاكسة، أي أن القيم التي يتبناها الاعضاء وخصوصا القادة لا تتفق مع الافتراضات الأساسية لثقافة المنظمة، فهي إشارة إلى وجود مشكلة كبيرة في المستقبل القريب وهي حالة شائعة في الوسط التنظيمي، ويدرس الباحثين السلوك التنظيمي على هذا المستوى من خلال إجراء مقابلات مع العاملين وتصميم إستبيانات لتسليط الضوء على مواقفهم.

➢ **الافتراضات الأساسية**

وتشكل الافتراضات الأساسية (المعتقدات الراسخة) المستوى الأعمق للثقافة التنظيمية، وهي تعبر عن السمات الثقافية التي لا يمكن رؤيتها (أي أنها غير مرئية وغير مادية) فلا يتم تحديدها معرفيا في التفاعلات اليومية داخل المنظمة، على الرغم من أنها المصدر الرئيسي للقيم السائدة والأنشطة الداعمة لها في التنظيم.

كما تميل هذه الافتراضات لعدم القابلية للنقاش والمواجهة مما يجعل من عملية تغييرها مهمة في غاية التعقيد، حيث تخل إعادة فحص الافتراضات الاساسية بإستقرار العالم الداخلي للمنظمة. (Schein, 2016, p. 89)

وفي الواقع تعمل العديد من هذه القواعد غير المعلنة (الضمنية) دون إدراك أعضاء المنظمة لوجودها، فحتى العاملين الذين لديهم فترات عملة طويلة في المنظمة تمكنهم من فهم أفضل لمعنى السمات الثقافية من المستوى الأعمق عادة ما يعتادون عليهم مع مرور الوقت، وبالتالي تميل هذه القواعد إلى التواري خلف الروتين والاعتياد على انجاز الاعمال بطريقة معينة.

وقد تتفكك بعض عناصر هذه الافتراضات عن طريق المناقشات بين أعضاء المجموعة، بقيادة خبراء استشاريين ولا تحقق أساليب الاستبيانات والمقابلات النتائج المرجوة ضمن هذا المستوى، كما يسبب احتمال عدم وجود إرتباط قوي بين الافتراضات والقيم التي يعتنقها مشاكل كبيرة مثل الاحباطات، نقص الروح المعنوية وعدم الكفاءة في الأداء، ولذا يمكن اعتبارها المصدر الأصلي للقيم الفعلية التي تشكل الثقافة المعطاة. وتشمل قائمة الافتراضات الأساسية النموذجية ما يلي:

- ✓ الافتراضات المتعلقة بالطبيعة البشرية
- ✓ الافتراضات المتعلقة بالوقت
- ✓ الافتراضات المتعلقة بالفضاء
- ✓ الافتراضات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.(Schein, 2016, p. 91)

وقد ضرب Schein العديد من الامثلة لإيضاح قوة الافتراضات الضمنية اللاشعورية وليبين أن هذه الافتراضات تتعامل في كثير من الأحيان مع بعض جوانب الحياة الجوهرية – طبيعة الزمان والمكان، والطبيعة البشرية والأنشطة الإنسانية، وطبيعة الحقيقة وكيفية اكتشافها، والطريقة الصحيحة ليرتبط الفرد والجماعة أحدهما بالآخر، والأهمية النسبية للعمل والعائلة وتطوير الذات، والدور الملائم للرجال وللنساء وطبيعة العلاقات العائلية– وتشكل هذه الافتراضات لب المحتوى الثقافي داخل المنظمة.

كما أن الافراد لا يضعون افتراضات جديدة حول كل مجال من هذه المجالات في كل مجموعة أو منظمة ينظمون إليها فأعضاء أية مجموعة جديدة سيأتون بما تعلموه ثقافياً من مجموعات سابقة، ومن ثقافتهم، ومن اتصالهم الاجتماعي في المجتمعات المهنية، ولكن مع تطوير المجموعة لتاريخها المشترك، تطور افتراضات معدلة أو جديدة تماماً في مجالات حيوية من خبراتها التاريخية وهذه الافتراضات الجديدة هي التي تتألف منها ثقافة تلك المجموعة المحددة.

شكل رقم (8) يوضح نموذج Schein



المصدر:(Schein & Schein, 2015, p. 27)

5) نموذج Hatch

يشير Hatch عند مقارنة عمل Schein مع قائمة طويلة من الباحثين بما في ذلك Pettigrew, Deal وKennedy وWaterman وغيرهم، إلى أنه الباحث الوحيد الذي "وضع إطارا مفاهيميا للتحليل والتدخل في ثقافة المنظمات وأن صياغة Schein تظل أهم النماذج المفاهيمية لتجسيد الثقافة التنظيمية التي تم تقديمها على الإطلاق"، لذا كان نموذج Hatch تحسين للنموذج الأساسي الذي قدمه Schein فرغم قوته التفسيرية إلا انه ينطوي على ثغرات عمل على تجاوزها، حيث ركزت على الطبيعة الديناميكية للثقافة التنظيمية.

تمركز النموذج حول كيفية عمل الجوانب الثقافية الأكثر رمزية والتي تشير إليها بمصطلح "نموذج الديناميكا الثقافية"، حيث إنصب تركيزه على العلاقات الديناميكية بين العناصر الثقافية من الافتراضات والقيم والنتاج الظاهري التي أضافت إليها الرموز والعمليات التي تربط هذه المستويات. (Hatch, 1993, p. 661)

فقد لاحظ أن Schein لا يذكر الرموز بشكل صريح كعنصر أساسي في نموذجه الثقافي، في حين يرىHatch الرموز والنتاج الظاهري على أنها ترتبط إرتباطا وثيقا من خلال العمليات التي تخلق كلا منهما وتبعا لذلك يعرف Hatch الثقافة التنظيمية بأنها "دورات مستمرة من العمل وخلق المعاني التي تخيم عليها دورات من الصور والمعلومات"، لتصبح عناصر الثقافة (الافتراضات والقيم والنتاج الظاهري والرموز) أقل مركزية بحيث تصبح العلاقات التي تربطها محورية، هذه الحركة تسمح بالتحول من الثوابت إلى المفاهيم الديناميكية للثقافة.

تم تحديد عمليات هذا النموذج بالنظر في كيفية إرتباط العناصر الثقافية، أي من خلال السؤال عما يحدث داخل أسهم الشكل (9) ويتضح ذلك بتسليط الضوء على عمليات التجسيد، الإدراك، الرمزية، والتفسير.(Hatch, 1993, p. 664)

ولشرح هذه العمليات يمكن البدء من أي مكان والتحرك باتجاه عقارب الساعة أو عكس إتجاه عقارب الساعة، وقد تؤدي مثل هذه الخطوات إلى إستنتاج مفاده أن الثقافة التنظيمية نتاج عمليات خطية في حد ذاتها، إلا أن النموذج في الشكل (9) هو أكثر ديناميكية حيث يلعب التزامن دور أساسي وبالتالي لا يمكن

لأي من العمليات أن تقف بمفردها وكل منها يحتاج إلى أن يكون المنظور الذي توفره المناقشة بشأن العمليات الأخرى شفافا تماما.

عمليات التجسيد

يسمح التجلي للافتراضات الأساسية (جوهر الثقافة التنظيمية) أن تكشف عن نفسها في تصورات وعواطف أعضاء المنظمة، أي أن عملية الظهور تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال ترجمة الافتراضات غير الملموسة إلى قيم معترف بها، ويشير نموذج الديناميكا الثقافية إلى أن التجسيد يحدث بطريقتين: من خلال تلك العمليات التي تؤثر بشكل استباقي على القيم (وهذا ما تشير اليه الأسهم في الشكل (9) ومن خلال تلك العمليات التي تؤثر على الافتراضات من خلال الأثر الرجعي. (Pettigrew, 1979, p. 576)

عمليات الإدراك

أشار Schein إلى أن النتاج الظاهري يمثل الجوانب الملموسة للثقافة التنظيمية، ويرى Hatch أن الإدراك يجلب هذا الوضوح، كما يوضح إن الإدراك الاستباقي هو المسؤول عن تحويل القيم إلى نتاج ظاهري (على سبيل المثال، الطقوس، القصص التنظيمية، الفكاهة، والجوانب المادية المختلفة)، في حين أن الإدراك بأثر رجعي لديه القدرة على تحويل القيم والتوقعات من خلال جعلها تبدو مختلفة عن تلك التي كانت قبل إدراكها الاستباقي.

عمليات الترميز

إن أعضاء المنظمة يتلاعبون بالرموز، حيث يقومون بخلق المعنى بالإضافة إلى اكتشافه أثناء استكشافهم وإنتاج واقع مبني إجتماعيا للتعبير عن صورهم الذاتية ولتأطير نشاطهم وهويتهم، يشير Hatch إلى خلق المعنى الاستباقي ثقافيا من خلال الاستخدام المستقبلي للأشياء والكلمات والأفعال، حيث يتم تحويل الأشياء والكلمات والأفعال من خلال الاتصال إلى رموز يشكل تراكمها المجال الرمزي للثقافة

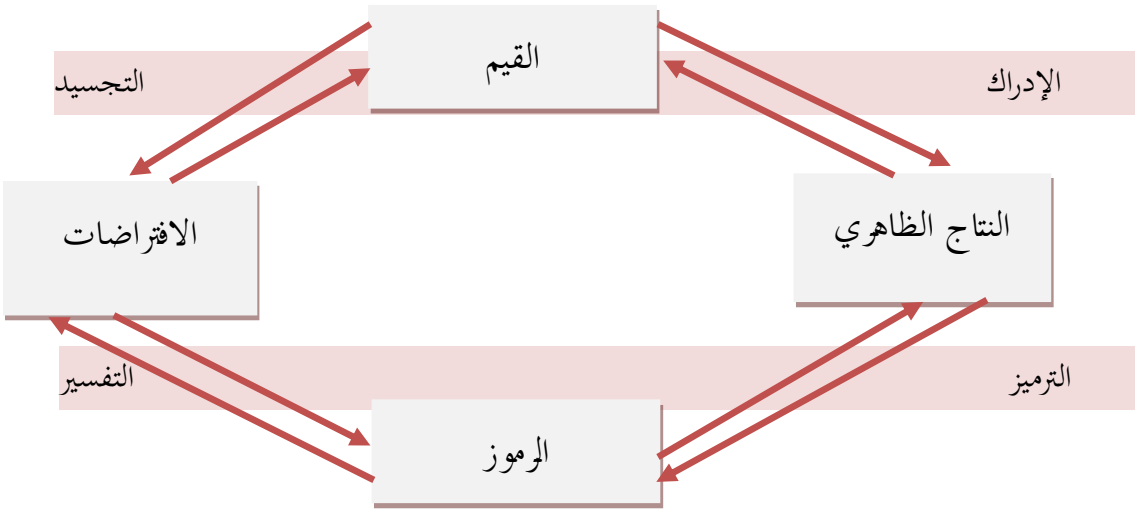
التنظيمية، ثم يقوم الحقل الرمزي بتحويل الجوانب المادية للثقافة التنظيمية بأثر رجعي من خلال تضخيمها بسحر المعنى الفائض.

عمليات التفسير

تشير Hatch إلى أن التفسير يضفي سياقا على التجارب الرمزية الحالية من خلال إستحضار إطار ثقافي أوسع كنقطة مرجعية لبناء معنى مقبول (هذا موضح في الشكل (9) كسهم من الافتراضات إلى الرموز)، من منظور هذا النموذج يحافظ النمط الاستباقي للتفسير على الافتراضات الأساسية أو يتحداها، في حين أن الأثر الرجعي يعيد بناء معنى الرموز من خلال التغذية المرتدة من نفس الحركة التفسيرية.(Hatch, 1993, p. 669)

وبطبيعة الحال فإن عملية التفسير المستقبلية إما أن تتداخل أو تتصادم مع عملية التجسيد بأثر رجعي التي نوقشت في السابق، وقد وصل الشرح في النهاية إلى دائرة كاملة فيما يتعلق بالشكل (9)

شكل رقم (9) يوضح نموذج Hatch للثقافة التنظيمية



المصدر(Hatch, 1993, p. 671)

6) نموذج MacQueen

يوضح النموذج العمليات التي يشارك فيها أعضاء المجموعة لإنتاج ثقافة داخل المنظمة، والشكل أدناه يتتبع العمليات العامة التي ستستخدمها المجموعة لتحفيز ظهور ثقافة تنظيمية جديدة، حيث تمثل

العناصر المسماة داخل الدوائر العمليات، ويفترض أن تكون هذه العمليات تفاعلية ومترابطة لذا فإن جميع الخطوط التي تربط العمليات تهدف إلى أن تمثل إجراءات معززة أو حلقات تغذية مرتدة، أي أن العمل والطاقة ضمن أي عملية يتم تحويلها إلى العملية التي ترتبط بها بالخط، فقد تعزز إحدى العمليات (التغذية المرتدة)، أو تؤثر، أو تغير طاقة، ونوعية، وتأثير عملية أخرى ترتبط بها وبالمثل فإن تأثيرات العملية الثانية سوف تؤثر على أي عمليات لاحقة ترتبط بها، حيث أن النظام بأكمله يكتسب الطاقة وسيولد في نهاية المطاف ظهور كيان جديد، والذي بدوره يتفاعل مع بقية النظام.

فالطاقة التي كانت تنمو داخل أجزاء النظام وأسفرت عن ظهور الكيان الجديد، هدفها دفع النظام القائم إلى حافة التوازن، فعندما يكون لدى النظام طاقة أكثر مما يمكنه التعامل معه، أو عندما يتم تعطيله بشكل كاف من قبل القوى الخارجية، فإنه ينتقل من التوازن إلى الفوضى.(MacQueen, 2020, p. 63)

معظم الأنظمة بما في ذلك الأنظمة الثقافية تنفق الكثير من وقتها وطاقتها للحفاظ على التوازن، بينما تكون في الواقع في حالة تغير مستمر، ولهذا يصعب التغيير خصوصا في صيغته السريعة للنظام الثقافي.

يتبنى MacQueen تعريف Schein للثقافة التنظيمية بإعتبارها نتيجة لطرق حل المشاكل التي تواجه الاعضاء داخل المنظمة، لذا تمر على المنظمة بشكل دائم احداث تتطلب حلول وقد تنبع هذه الاحداث في أغلب الأحيان من مصادر خارج المجموعة مثل طلب المدير تنفيذ نوع من التغيير، أو اضطرابات أخرى سواء الداخلية أو الخارجية مثل تهديد السوق، وإدخال التكنولوجيات الجديدة، أو إضافة أو فقدان العاملين.

وبمجرد وقوع الحدث وملاحظته من قبل المجموعة سـيحتاج أعضـاء المجموعة إلى التفكير فيما حدث ومن ثم الانخراط في شـكل من أشـكال التعقل، يحدث هذا حتى يتمكنوا من إتخاذ قرارات للعمل ردا على الاضـطراب بطريقة تبدو معقولة وعقلانية (على الأقل لأعضـاء المجموعة)، وسـيقيم الفريق بعد ذلك

نتائج الإجراءات التي اتخذها ويعطي معنى لتلك النتائج وللإجراءات التي اتخذها. (MacQueen, 2020, p. 67)

وإذا لم تكن الجماعة راضية عن المعنى الذي استمدته من العمل، فمن المرجح أن تنخرط مرة أخرى في التفكير والتفكير، وربما تتخذ إجراء جديدا أو إضافيا للتعامل مع الحدث ومن المرجح أن تستمر الدورة إلى أن تكون قد وضعت معنى تعتبره مرضيا.

وبذلك يشاركون في بناء أو إعادة بناء الهويات الجماعية والشخصية التي تكون متسقة ومتطابقة مع المعاني التي بنوها وطبقوها في عملية حل المشاكل، ولأن المعاني والهوية في هذه السياقات غالبا ما تكون مجردة، سوف تشارك المجموعة في بناء واستخدام الاستعارات والقصص لتوضيح وتعريف المعنى والهوية لكل من أنفسهم والآخرين الذين يريدون التواصل معهم.(MacQueen, 2020, p. 78)

قد تنتقل المجموعة إلى بناء أو تنقيح افتراضاتهم حول الطريقة الصحيحة والسليمة لعمل أشياء باستخدام نتائج الدورات التي ناقشناها للتو وفي نهاية المطاف سينشئون العديد من الجوانب المادية الظاهرة للثقافة التنظيمية، وحتى الجوانب غير المادية بما ذلك القيم، وقواعد السلوك، والرموز التي تعبر عن افتراضاتهم ويمكن إستخدام هذه العوامل للتأثير على هذه الافتراضات وتعديلها.

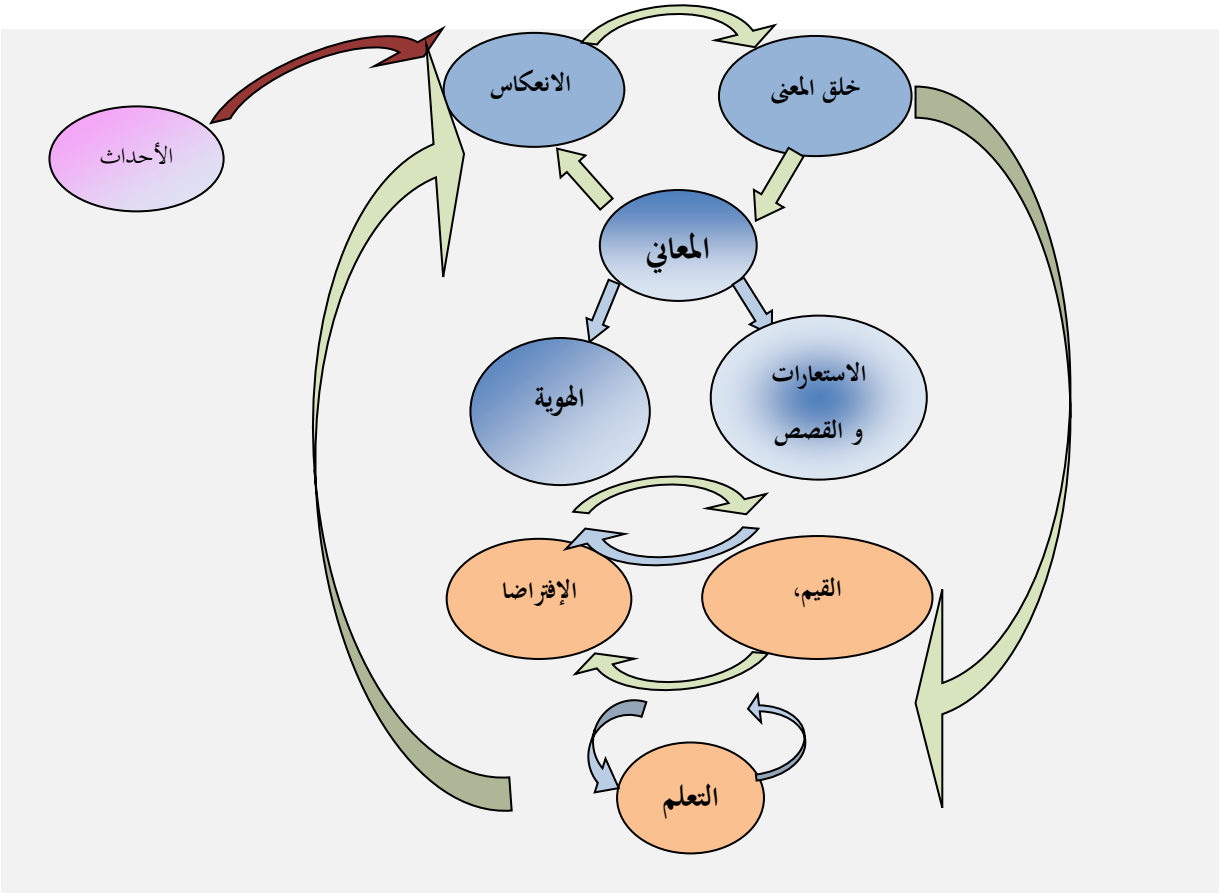
تستخدم جميع العمليات السابقة لإنشاء وتطبيق حل ما للمشكلة التي يطرحها الحدث، كما أنها تستخدم بطريقة متكررة لتقييم النجاح النسبي لذلك الحل، وعندما يقرر الفريق أن الحل كان ناجحا، يتم تعليم هذا النهج الذي طوروه والذي يخضع بدوره للتعديل للأعضاء الجدد، اما إذا اعتبر الحل أو تطبيقه في أي وقت غير ناجح سيتم أيضا تعليمه لأعضاء جدد في المجموعة حتى يتجنبوا اعتماد هذا التكتيك في المستقبل.(MacQueen, 2020, p. 79)

وبالتالي فإن كل ما من شأنه أن يسهم في نجاح المجموعة وبقائها يحتاج إلى التعلم والتطبيق مع تغير العضوية و/أو نموها، لذا فإن ما تم تدريسه وتعلمه يؤثر على جميع العمليات التي تشارك فيها المنظمة، هذه التكرارات للعمليات والتعلم تشكل النظام الذي نشير إليه بالثقافة التنظيمية.

يقوم هذا النموذج على مسلمة مفادها أن عمليات خلق الثقافة التنظيمية ليست خطية، حيث لا يمكن توقع نوع الاستجابة للسبب والنتيجة عندما تسعى إلى إضافة أو تغيير عنصر من العناصر، كما تظل العديد من هذه العمليات غير مرئية إلى حد ما للملاحظ لأنها ليست خطية ولا يشارك فيها الأعضاء بالضرورة بقدر كبير من الوعي، وبسبب الترابط في النظام الثقافي فإن معدل التغير في النظام وكذلك النتائج يمكن أن تكون غير متوقعة تماما.

ويرى MacQueen أن على الباحث تحديد الوقت الذي تعمل فيه مجموعة أو جزء من مجموعة، على سبيل المثال، على قضايا الهوية أو توضيح الافتراضات وتعلم تقديم الدعم لفرز المعاني التي تدور حول تلك المحادثات.

شكل رقم (10) يوضح نموذج MacQueen للثقافة التنظيمية



المصدر (MacQueen, 2020, p. 37)

7) نموذج Cameron و Quinn

وقد وضع هذا النموذج كل من Cameronو Quinn لتقييم ثقافات المنظمات في القطاع الخاص، وفي الأساس يؤكد النموذج على أن المنظمات البشرية تتشكل من تناقضين أساسيين: المرونة مقابل السيطرة، والتركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي، ويشكل هذان البعدان أربعة ارباع يمثل كل واحد منها مجموعة متميزة من مؤشرات الفعالية التنظيمية التي تحدد ما ينظر إليه على أنه صحيح ومناسب.

النوع الأول يسمى ثقافة **العشيرة** وهي ممثلة بأنها مكان ودي للعمل كالعائلة الموسعة، حيث تقوم الخصائص النموذجية للمنظمات العشائرية على العمل الجماعي، برامج مشاركة العاملين، والالتزام العالي للموظفين، وهذا يعني ضمنا أن مثل هذه المنظمة متجانسة ثقافيا حيث "يتقاسم معظم الأعضاء مجموعة مشتركة من القيم أو الأهداف بالإضافة إلى المعتقدات حول كيفية تنسيق الجهود من أجل التوصل إلى أهداف مشتركة. وتعمل العشيرة من خلال جعل كل عضو إجتماعيا بشكل كامل بحيث يدمج كل عضو الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، وبالتالي يتم تزويدهم بالدافع لخدمة المنظمة (Pettigrew, 1979, p. 589)

وفقا لذلك ينظر إلى القادة على أنهم مرشدون أو ميسرون يقومون ببناء الثقة والحفاظ على الولاء بين العاملين في الفريق لضمان أن المنظمة يمكن أن تحقق أهدافها، إلا أنه من الصعب على الأفراد تعزيز الابتكار في البيئات العائلية، كما أن أحد العوامل الهامة التي لا يقدرها الأفراد في هذا النموذج من الثقافة التنظيمية هو أنها لا تتيح المجال لتنفيذ الأساليب الحديثة والعلمية والرائدة في تطبيق مختلف أنواع المهام والأنشطة حيث تعلي من قيمة الأساليب التقليدية.

وعلى النقيض من التنظيم العشائري، تتميز ثقافة **السوق** بأنها مزيج من السيطرة والتركيز الخارجي، حيث تقدر القدرة التنافسية والإنتاجية باعتبارهما عنصرين أساسيين.(Alvesson, 2012, p. 177)

ويرى Cameron وQuinn إن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه ثقافة السوق هو أن البيئة الخارجية ليست سلمية بل معادية، فالمنظمة تعمل على تحسين حظوظها التنافسية والمهمة الرئيسية للإدارة هي دفع المنظمة نحو الإنتاجية لتعظيم الفوائد والأرباح.

في هذا الصدد فإن ثقافة السوق تخلق مكان عمل موجه نحو تحقيق النتائج، حيث ينظر إلى القادة على أنهم منتجون يتعين عليهم دفع منظمة ما لتحقيق أهداف أو أهداف، ويتم الاحتفاظ بالعاملين معا من خلال التركيز على الفوز وتتم مكافأتهم على أساس الأداء.

أما الثقافة الثالثة فهي ثقافة **التسلسل الهرمي** التي تقدر الخطوط الواضحة لسلطة صنع القرار، والقواعد والإجراءات الموحدة، وآليات الرقابة والمساءلة فهذه القيم هي مفتاح النجاح، أما الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هو أن المنظمة تعمل بشكل فعال "عندما تكون البيئة مستقرة نسبيا، حيث يمكن تكامل المهام والوظائف وتنسيقها، والمحافظة على التوحيد في المنتجات والخدمات، والسيطرة على العمال والوظائف(K. S. Cameron & Quinn, 2005, p. 34)

لذا ترتكز المنظمة على الآلية الهرمية حيث يكون التخصص الوظيفي مهما، والمؤسسات العامة هي أفضل مثال للمؤسسات التي تدمج ثقافة التسلسل الهرمي في مكان العمل فيتم تثبيت الأعضاء معا من خلال القواعد والسياسات الرسمية، في حين تهتم المنظمة بالاستقرار والقدرة على التنبؤ والكفاءة كفعاليتها على المدى الطويل، أما القادة الفعالين هم المنسقون والمنظمون الجيدون الذين عليهم الحفاظ على منظمة تعمل بسلاسة.

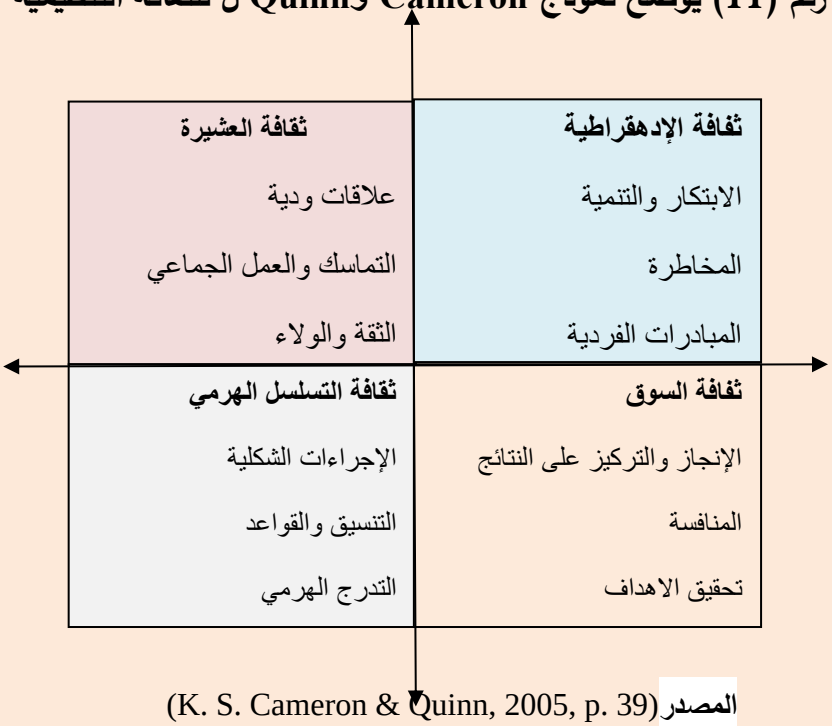
النوع الرابع هو ثقافة **الإدهقراطية** والتي هي مزيج من التركيز الخارجي والمرونة، وتتميز هذه الثقافة بخلق مكان عمل ديناميكي ومبادر ومبدع وقادر على الاستجابة بسرعة للبيئة الخارجية.

الهدف الرئيسي للمنظمة في ظل هذه الثقافة هو تعزيز التكيف والمرونة حيث تكون الشكوك والغموض والإفراط في المعلومات أمرا نموذجيا، مما يعني أن المنظمة يجب أن تكون مستعدة للتغيير كما يتمسك

أعضاء المنظمة بإلتزام التجريب والابتكار، في حين أن القيادة الفعالة يجب أن تكون "ذات رؤية ومبتكرة وموجهة نحو المخاطر" ، كما أن القدرة على إنتاج منتجات وخدمات فريدة وأصلية تعني أن النجاح والمكافآت سوف تمنح على هذا الأساس.(K. S. Cameron & Quinn, 2005, p. 37)

ميزة هذا النموذج هو أنه يعترف بوجود أربع ثقافات في منظمة واحدة في وقت واحد، فهي موجودة جنبا إلى جنب ولذلك فإن فعالية المنظمة تكمن في خلق نظام ثقافي متوازن يستوعب جميع القيم الأربع، وعلى الرغم من أن هذا النموذج نشأ من القطاع الخاص، فقد طبق لاحقا في القطاع العام وبالإضافة إلى ذلك أستخدم هذا التقييم لتقييم الثقافات التنظيمية للمنظمات العامة في السياق النامي.

شكل رقم (11) يوضح نموذج Cameron وQuinn ل للثقافة التنظيمية



المصدر (K. S. Cameron & Quinn, 2005, p. 39)

سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية

ينصب التركيز في هذا العنصر على وصف الثقافة التنظيمية التي تؤكد قدرتها على التمايز بدلا من الطابع الموحد أو المتكامل، ولابد من بالإشارة إلى أن التمايز بين الثقافات الفرعية هو واقع لا مفر منه بالنسبة للعديد من المنظمات، لذا نحاول تقديم بعض النقاط الأولية حول أوجه التشابه بين الثقافة العامة للمنظمة وثقافاتها الفرعية، من حيث هيكلها والعمليات التي تتطور من خلالها.

وهذا ما يستوجب النظر في المسائل المتعلقة بإمكانيات وتحديات العضوية المتزامنة بأكثر من ثقافة فرعية واحدة وطبيعة العلاقة بين مختلف الثقافات الفرعية للمنظمة وثقافتها العامة، وما إذا كان ذلك ممكنا أم لا يمكن للمنظمات أن تضم ثقافات فرعية مختلفة فقط.

1) بين ثقافة موحدة واحدة و ثقافات فرعية متعددة

يرفض معظم الباحثين في الثقافة التنظيمية (Louis, 1985; Morgan, 1986; Ott, 1989; Pettigrew, 1990; Schein Trice & Beyer, 1993) فكرة أن أي منظمة يمكن وصفها بشكل كاف من خلال ثقافة موحدة أو متجانسة، ويجادلون بدلا من ذلك أن المنظمات (وخاصة المنظمات الكبيرة) من المرجح أن تدعم العديد من الثقافات الفرعية المميزة، وتجدر الإشارة إلى أن Schein في معالجته لهذا المفهوم يقترح أن مصطلح الثقافة التنظيمية يمكن تطبيقه بصورة مشروعة على "أي حجم للوحدة الاجتماعية أتيحت له الفرصة للتعلم وتثبيت وجهة نظره عن نفسه والبيئة المحيطة به"، وبالتالي وفقا له يمكن دراسة الثقافة التنظيمية بشكل مفيد على مستوى حضارات بأكملها، وعرقيات متمايزة فضلا عن المجموعات المهنية للوحدات التنظيمية الفرعية.

بالنسبة ل Scheinتحمل الثقافات الفرعية التنظيمية نفس الهيكل ثلاثي المستويات الذي يصوره لثقافة المنظمة بشكل عام، ولتوضيح ذلك يرى أن الثقافة الفرعية للفنيين تختلف من حيث النتاج الظاهري

عن المجموعات الأخرى في المنظمة من خلال طقوس معينة كإستخدام ملابس معينة مختلفة عن الملابس الأكثر رسمية التي يرتديها المدراء، ويكون لديهم أيضا "لغتهم" الخاصة وأساليب تواصل غير رسمي مرتبطة بهم، اما على المستوى الثاني(القيم) تحتفظ هذه المجموعة بقيم خاصة حول طريقة أداء أعمالهم وبالتالي تكون مختلفة عن قيم فئة مهنية أخرى، بالإضافة إلى قيم المنظمة العامة، وعلى المستوى الثالث (الافتراضات الاساسية) قد تدعم هذه الثقافة الفرعية المعتقدات والافتراضات حول العلاقة بين العاملين الفنيين والعاملين الإداريين الذين يتسقون مع خصائصها على المستوى السطحي، ولكنهم يختلفون عن المعتقدات والافتراضات المقابلة (أي حول العلاقة بين العمال والمديرين) التي تدعمها الثقافة العامة للمنظمة، على سبيل المثال بسبب خبرتهم الخاصة يشعر الفنيون أن لهم الحق في الحصول على إحترام من الإدارة أكثر من العاملين الآخرين في المنظمة(Kummerow & Kirby, 2013, p. 137).

بنفس الطريقة التي يعتبر Scheinأن الثقافات الفرعية التنظيمية تعكس بنية الثقافة العامة للمنظمة، لذا فهي تتطور نتيجة لعمليات مماثلة، وكما هو الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية من المرجح أن تنشأ ثقافات فرعية نتيجة للكيفية التي تتعامل بها المجموعات داخل المنظمة مع ما هي أساسا مشاكل التكامل الداخلي والتكيف الخارجي.

ومع ذلك بالنسبة للثقافات الفرعية من المرجح أن تختلف هذه المشاكل عن تلك التي تواجه الثقافة العامة للمنظمة، من حيث كل من– نطاقها ومحتواها–.

وهذا يثير السؤال حول ما إذا كانت فئات Scheinالعريضة من المعتقدات والافتراضات الأساسية تنطبق جميعا بشكل أو بآخر، على الثقافات الفرعية التنظيمية كما أن أوجه التشابه المذكورة أعلاه بين الثقافات التنظيمية والثقافات الفرعية التنظيمية قد تقتصر على الثقافات الفرعية الرسمية لا غير الرسمية.

كما يعتبر Schein تطور الثقافات في الوحدات الفرعية التنظيمية نتيجة حتمية للنمو التنظيمي، ولهذا السبب فإن التمايز الثقافي الفرعي هو ظاهرة من المرجح أن تلاحظ في منتصف العمر التنظيمي

أكثر من أي وقت مضى في دورة حياة المنظمة (Schein, 2016, p. 70)، ويشير Scheinإلى أنه في منتصف العمر التنظيمي هناك عدد من إمكانيات التفرقة الثقافية، مع بعض من أكثر التعريفات شيوعا على أساس: الخبرة الوظيفية أو المهنة، والموقع الجغرافي، وسوق المنتجات والتكنولوجيا إضافة إلى التقسيم والمستوى الهرمي.

كما يمكن أن يكون التمايز الثقافي الفرعي نتيجة لتغيير إستراتيجي تنظيمي يشمل على عمليات الاندماج والاستحواذ، أو المشاريع المشتركة، ويمكن أن يكون نتيجة لظهور ما يشير إليه Scheinبأنه "جماعات معارضة هيكلية" (مع كون النقابات والإدارة أمثلة نموذجية).

2) المنظمات المحددة مقابل الثقافات الفرعية المهنية

في تعاملهم مع الثقافات الفرعية التنظيمية يرسم Triceو Beyer تمييزا هاما بين الثقافات الفرعية الخاصة بالمنظمة بمعنى كونها تقع ضمن حدودها، وبين الثقافات الفرعية التي تتجاوز الحدود التنظيمية فالمجموعة الأولى تعود إلى كل من المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي تدعمها المنظمة، ومن الأمثلة على المجموعات الرسمية (أي المجموعات التي تعينها الإدارة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية) التي تعكس خصائص تصميم الوظائف، ومن الأمثلة على المجموعات غير الرسمية (أي المجموعات التي تنشأ تلقائيا، دون توجيه من أولئك الذين في السلطة) مجموعات الصداقة على أساس الجنس أو العمر أو المصالح الخارجية (التي تشرك مصالح الأعضاء الشخصية وتلبي حاجتهم إلى الحميمية الاجتماعية) والزعامات والائتلافات (التي يكون تشكيلها عادة بدافع سياسي)، في هذه الحالات تنطوي الخبرة المشتركة المطلوبة لتطوير ثقافة فرعية على العاملين الذين لديهم ردود فعل مشتركة مماثلة على الظروف التنظيمية التي يمرون بها(Trice & Beyer, 1984, p. 654).

في حين أن الثقافات الفرعية التي تتجاوز الحدود التنظيمية تنشأ في البيئة الخارجية ويتم إستيرادها للمنظمة، وتختلف هذه الثقافات الفرعية أكثر عن الثقافات الفرعية الخاصة بكل منظمة على أساس أنهم

يستمدون عضويتهم الأوسع من البيئة الخارجية ويميلون إلى الحصول على دعمهم الرئيسي من الموارد والإيديولوجيات التي هي جزء من تلك البيئة (بدلا من كونها فريدة بالنسبة للمنظمة المعنية)، ويقدم الباحثين أمثلة لعدد من الأنواع المختلفة من الثقافات الفرعية المستوردة بما في ذلك الثقافات الفرعية المهنية والثقافات الفرعية الإدارية والثقافات الفرعية التي تشكلت على أساس مجالات المعرفة (على سبيل المثال، الثقافة العلمية)، والتجمعات الديمغرافية (مثل العمر والجنس والإثنية والطبقة الاجتماعية). (Kummerow & Kirby, 2013, p. 143)

إلا أنهما يشددان على عدم التعامل مع الثقافات الفرعية المهنية بنفس القدر من القوة والأهمية، فإن عوامل مثل التكوينات الهيكلية في المنظمة التي تيسر التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الثقافات الفرعية المهنية، أو تعرقله من المرجح أن تؤثر في "تماسك وقوة" تلك الثقافات الفرعية.

3) عضوية ثقافة فرعية واحدة أو ثقافات فرعية متعددة

إن الدراسات التي تعالج الثقافات الفرعية في المنظمات غالبا ما تعطي الانطباع بأن الحدود دون الثقافية غير قابلة للتطبيق نسبيا وأن الأفراد لديهم عضوية في ثقافة فرعية واحدة فقط، ومن الواضح أن هذا ليس هو الحال وبالنظر إلى إمكانيات تحديد الهوية الثقافية الفرعية في المنظمات – حسب العمر، ونوع الجنس، والعرق، والتقسيم، والموقع في التسلسل الهرمي، والموقع الجغرافي، والمهنة، وما إلى ذلك – فمن المرجح أن ينتمي الأفراد في الوقت نفسه إلى أكثر من ثقافة فرعية، فكما يشير Trice وBeyer إلى أن "الانتماء إلى ثقافات فرعية متعددة قد يكون القاعدة أكثر من الاستثناء" (Testa & Sipe, 2013, p. 39)

وبقدر ما تم تناول الموضوع فقد كان التركيز الأساسي على الصراع الذي يخلقه الفرد كونه عضوا في أكثر من ثقافة فرعية واحدة، حيث يقول Martin "إن الصراع الذي نشأ عن عضوية متعددة في الثقافات الفرعية يجبر على إعادة تعريف الذات وبدلا من أن تكون بنية "وحدوية" و"مستقلة" فإن الذات تأتي على أنها "مجزأة ومستجيبة للوضع".(P. A. Martin, 2006, p. 426)

ويجادل Trice وBeyer بأن الإدارة قادرة على تخفيف تأثير الثقافات الفرعية المهنية من خلال تعزيز الأعضاء المهنيين (ومن الأمثلة الشائعة هي المهندسين والمحاسبين) في الإدارة، وتعمل هذه الاستراتيجية – سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة – على تغيير ميزان القوى، بحيث تكون السيطرة في الغالب على أساس "المبدأ الإداري" وليس على أساس "المبدأ المهني"(Trice & Beyer, 1984, p. 42). ومن النتائج التنظيمية الأخرى لزيادة تمثيل المهنيين في الإدارة أنها يمكن أن تزيد من احتمال نجاح المبادرات التي تقودها الإدارة، ويستشهد Morgan وOgbonna بأدلة من دراستهما للثقافات الفرعية في الرعاية الصحية تظهر أن الأطباء ذوي الخبرة في الإدارة (سواء كانت حالية أو سابقة) كانوا أكثر تقبلا للحاجة إلى تحسين أنظمة التحكم، وأكثر تشجيعا من أولئك الذين لا يملكون مثل هذه الخبرة.

ويطرح موضوع العضوية الثقافية المتعددة داخل المنظمة إشكالية تتعلق بكيفية إستجابة أعضاء المنظمة عندما يطلب منهم وصف ثقافة منظمتهم، هل ما يصفونه يتأثر بالثقافات الفرعية التي ينتمون إليها، أم أنهم قادرون على التمييز بين هذه الثقافات الفرعية والثقافة العامة لمنظمتهم؟ إذا كان أعضاء المنظمة معرضون لخلط جوانب من تجاربهم في هذا الصدد، فإن وصفهم لثقافة منظمتهم العامة قد يصور هذه الثقافة على أنها أقل تماسكا أو أكثر تفتتا مما هي عليه في الواقع، كما تطرح في هذا السياق مسألة تتعلق بالالتزام التفاضلي الذي قد يكون لهؤلاء الأفراد تجاه الثقافة العامة لمنظمتهم والثقافة الفرعية التي ينتمون إليها، أي من هذه القيم سيدعمها ويمتثل لها في ظل ظروف حرجة مختلفة.

وبقدر ما تكون للمنظمة ثقافة عامة فضلا عن عدد من الثقافات الفرعية المختلفة فإن السؤال يطرح نفسه عن كيفية تمكن هذين العنصرين من التعايش، ويمثل تصنيف Martin للثقافات الفرعية أهم إسهام أكاديمي في هذا المجال وسنعرض عرض موجز لهذا التصنيف فيما يلي:

تعزيز الثقافات الفرعية: توجد في مجموعة تنظيمية يتم فيها الالتزام بالمعتقدات والقيم الأساسية للثقافة التنظيمية المهيمنة بشكل مكثف أكثر مما هي عليه في بقية المنظمة، يكون هذا النوع من الثقافة الفرعية

شائع بين مجموعات الإدارة العليا للمؤسسة أو بين العاملين الأطول خدمة في المؤسسة. (J. Martin & Siehl, 1983, p. 55)

- **الثقافات الفرعية المتعامدة:** وهي ثقافة يتمسك فيها الأعضاء بالمعتقدات والقيم الأساسية للثقافة السائدة بينما يتشاركون في الوقت نفسه في مجموعة منفصلة وغير متضاربة من المعتقدات والقيم الخاصة بهم، وحسبMartin فإن الإدارات الوظيفية للمنظمة هي على الأرجح مواقع لتطوير الثقافات الفرعية المتعامدة، فعلى سبيل المثال من المرجح أن يؤيد الموظفون العاملون في قسم البحث والتطوير قيم الثقافة السائدة في منظمتهم مع الحفاظ في الوقت نفسه على الالتزام بأهمية الابتكار والإبداع والتجريب – وهي قيم خاصة بهويتهم المهنية
- **الثقافات المضادة:** هي ثقافة فرعية تمثل فيها معتقدات وقيم الأعضاء تحديا مباشرا للمعتقدات والقيم الأساسية للثقافة السائدة، فإذا كان للثقافة المضادة أن تبقى في سياق الثقافة السائدة فإن "الانحراف" الذي تدعمه يجب أن يتم معايرته بعناية من قبل الادارة للحفاظ على التوازن الذي يضمن سير الاعمال، ويشير أيضا إلى أن الثقافات المضادة يمكن أن تخدم الوظائف المفيدة المتمثلة في "توضيح الحدود بين السلوك المناسب وغير المناسب وتوفير ملاذ آمن لتطوير أفكار مبتكرة".(J.Martin & Siehl, 1983, p. 58)

خلاصة:

رغم الاهتمام الأكاديمي فإننا نفتقر إلى نهج موحد لفهم الثقافة التنظيمية، نهج يحدد مصادر التنوع الثقافي في المجموعات والمنظمات وأساسه الاجتماعي وتأثيره على الأفراد والمنظمات، وتعود هذه الفجوة في الاطار النظري لسببين فأولا أدى الاهتمام الإداري بالثقافة التنظيمية إلى توليد فرص استشارية مربحة ربما أدت إلى عرقلة المحاولات في الساحة الأكاديمية لوضع نظرية دقيقة وشاملة وقوية للثقافة التنظيمية، ثانيا لم تعد المناقشات حول كيفية تعريف الثقافة ودراستها وليدة، بل إنها تحد من قدرتنا على تجميع نظرية متكاملة وشاملة للثقافة وتطويره.

ومن الصعب إقامة صلات واضحة وسببية بين الثقافة ومتغيرات اخرى ومحاولة القيام بهذا تنطوي بسهولة على نظرة مبسطة إلى حد ما للثقافة تقلل بشكل كبير من إمكانياتها وقيمتها النظريتين.

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "معالجة سوسيولوجية"

تمهيد

أولا : الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ثانيا : تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في سياق نظريات التنظيم

ثالثا : الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

رابعا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

خامسا : أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

سادسا : نماذج لإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

سابعا : معيقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

خلاصة

تمهيد:

تقدم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نفسها على أنها ظاهرة غير مألوفة حيث تأخذ أشكالا مختلفة، ويعبر عنها بطرق عديدة تتفاوت تبعا للسياقات الثقافية الأوسع وكذلك بين فرادى المنظمات، ويؤدي تعدد الجهات الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة لرسم صور وبرامج مختلفة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي خضم وضوح الآثار العملية لهذه الأخيرة من تحسين للسمعة وتوطيد للعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة، تبرز أهمية إعادة تصميم التفاعل بين المجتمع والمؤسسة بإعتبارهما القطبين الأساسين في محور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

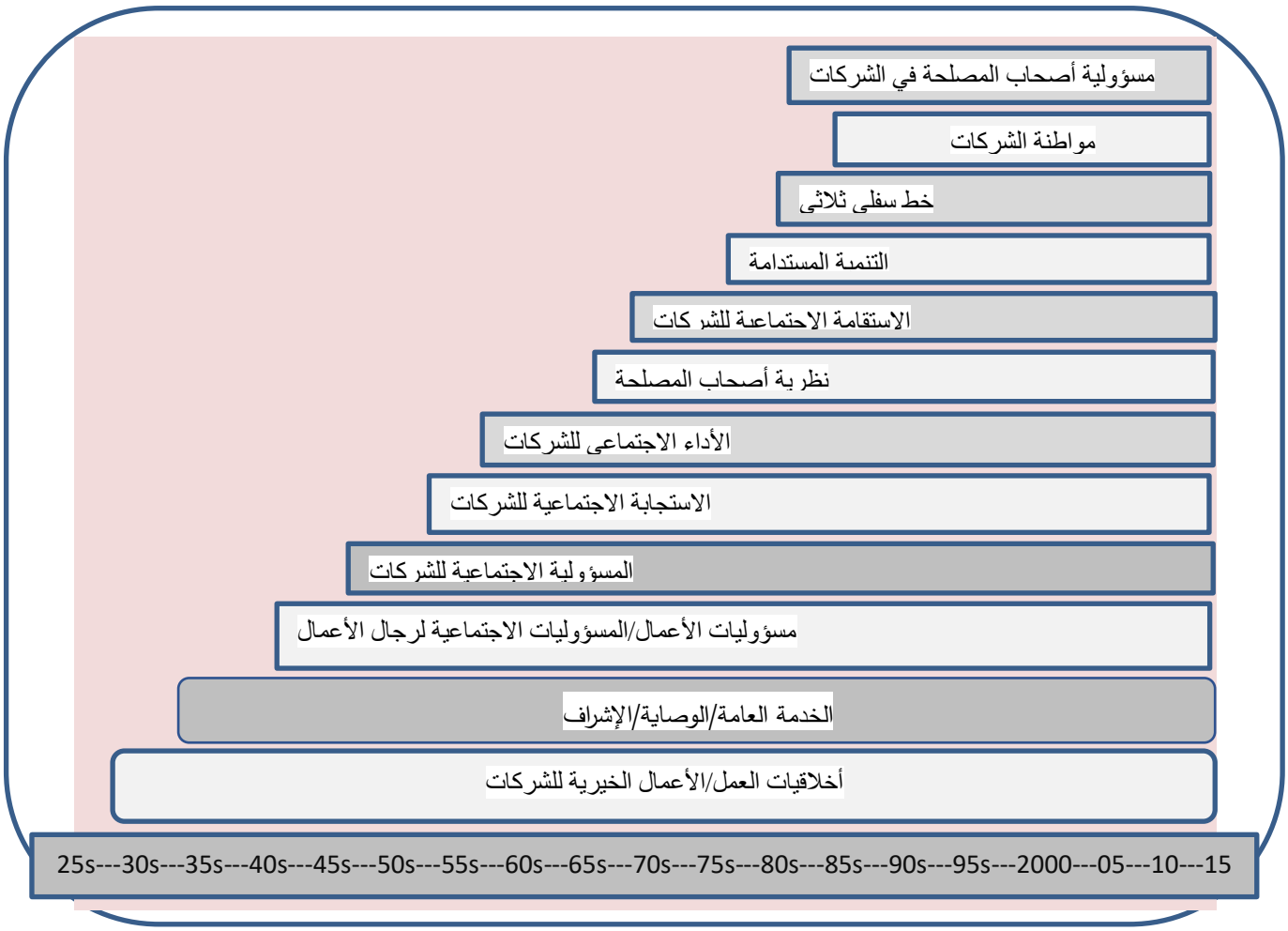
وقد جذبت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة علماء من مختلف التخصصات لتتم دراستها من منظورات مختلفة ومع ذلك لا يتوفر حتى الآن تعريف متسق للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا بالمعنى الوصفي ولا المعياري كما أدى الغموض المتصل بالمضمون وضعف التوافق مع الأسس النظرية لعلوم الإدارة إلى صعوبات في البحث التجريبي من منظور الإدارة والتنظيم، لذا ما يزال موضوع المسؤولية الاجتماعية أرضا خصبة للتنظير ويخضع لإعادة التوجيه والتحديد في ظل تشابكه مع عدة مفاهيم.

وبناءا عليه نحاول في هذا الفصل معالجة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبارها مفهوما متنازعا عليه في الأساس، ومن أجل تحديد لب مشترك تنشأ منه المنازعة نعرض للجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ولتطورها في سياق النظريات التنظيمية، وكذا أسسها النظرية وأهم أبعادها حسب أهم باحثين في هذا المجال، ثم عرض أهميتها ونماذج لإستراتيجيات التعامل معها، وعرض معيقات تطبيقها.

أولا: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يشير Carroll إلى أن جذور هذا المفهوم كما نعرفها اليوم، لها تاريخ طويل حيث تدرج هذا الاخير ليمر بعدة مراحل، والواقع أن Gondو Moon يعودان في تتبعهما للخط التاريخي إلى عشرينيات القرن العشرين عندما بدأ المفهوم يتصاعد ليسلط التركيز على إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لنجاح الأعمال، ومن الواضح أنه من الأهمية بمكان أن نبين هذا التطور بالرجوع إلى التراث النظري الغربي على وجه التحديد، بهدف تقدير ما عنته المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الماضي وما تعنيه اليوم، ويقدم الشكل توضيحا لكيفية تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الناحيتين الإدارية والأكاديمية على السواء.

شكل رقم (12) يوضح تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



المصدر (Mohan, 2003, p. 11)

1) بداية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الخمسينيات(1950)

نشر Clark في عام 1916 مقاله الشهير المعنون "مجلة الاقتصاد السياسي"، الذي أعرب فيه عن فكرة أنه: إذا كان الرجال مسؤولين عن النتائج المعروفة لأفعالهم، فيجب أن تتضمن مسؤوليات العمل النتائج المعروفة للمعاملات التجارية، سواء تم الاعتراف بها بموجب القانون أم لا" (Clark, 1916, p. 223) ليعيد Clark بعد عشر سنوات نشر الطبعة الأولى من كتابه "السيطرة الاجتماعية على الأعمال"، والذي يزعم فيه أن البنية الأساسية للمجتمع الحديث لا تقوم على التنمية الاقتصادية التنافسية، بل تقوم على السيطرة الاجتماعية.

"السيطرة الاجتماعية" كمفهوم ظهر لأول مرة في عام 1894، في كتابات Ross ، الذي اعتقد أن هذا هو المفتاح الذي يفتح أبواب كثيرة ، ليشكل خلال العشرينات أساسا لمفهوم أخلاقيات الأعمال التجارية أو الأعمال الخيرية للمؤسسات كما يتضح من خلال الخدمة العامة، ليطور Drucker في عام 1942 نظرية إجتماعية ضمن كتابه الثاني المعنون "مستقبل الرجل الصناعي"، الذي قال فيه إن للشركات بعدا إجتماعيا فضلا عن كونها هدفا اقتصاديا، وأن هذا البعد الاجتماعي يعالج في المقام الأول مسائل المسؤولية والحفاظ على الحرية.(Masoud, 2017, p. 6)

ونتيجة لذلك في أواخر أربعينيات القرن الماضي وخلال الخمسينيات، حددت المنظمة التجارية للمسؤولية الاجتماعية مجموعة المعارف الأساسية النامية بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات، كوسيلة للقيام بأعمال خيرية لصالح المجتمع، ومع ذلك يتضح من حجج Bowen في كتابه التاريخي "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال" أنه لا يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها دواء لكل المشاكل الاجتماعية التي تواجهها الأعمال التجارية "(Bowen, 2013, p. 15)، ورغم ذلك يجب على الشركات أن

تسترشد بهذه المسؤولية، وأن تحاول تحديد ما إذا كانت بالفعل تتحمل مسؤوليات إجتماعية عن القيام بها أم لا.

في حين قدم Frederick المزيد من الأدلة على مدى تبني الأعمال التجارية للشركات وممارستها أثناء هذه الفترة وما قبلها، وهو يشرح ما عنته المسؤولية الاجتماعية للشركات في الخمسينيات بالإشارة إلى ثلاثة أفكار أساسية مستجدة على عالم الاقتصاد والمؤسسات:

- ✓ إعتبار مديري المؤسسات بوصفهم أمناء عامين.
- ✓ ضرورة الموازنة بين المطالبات المتنافسة على موارد المؤسسة.
- ✓ الإقبال على العمل الخيري كدليل على دعم الأعمال التجارية للقضايا المهمة للمجتمع. (Masoud, 2017, p. 10)

وكان Drucker واحدا من أوائل المنظرين الذين تناولوا المسؤولية الاجتماعية للشركات صراحة في كتابه الصادر في عام 1954 بعنوان "ممارسة الإدارة"، وفي هذا السياق اتبع الحجة الأخلاقية التي ساقها Bowen للاعتراف بالمتطلبات المتزايدة لثمانية مجالات رئيسية ينبغي أخذها في الاعتبار عند وضع أهداف العمل، وعلى وجه التحديد قال إن "المسؤولية الاجتماعية المناسبة للأعمال التجارية هي ترويض للمعضلة التي تتمثل في تحويل مشكلة إجتماعية إلى فرص ومنافع اقتصادية، إلى قدرة إنتاجية، وإلى كفاءة بشرية، وإلى وظائف مدرة للأجر أي الى ثروة" (Drucker, 1984, p. 52) إلا أن عقد الخمسينيات كان ثريا على مستوى التنظير وخاصة بين الأكاديميين أما الواقع العملي للمؤسسات كان ما يزال بعيد عن التوقعات المسطرة.

رغم أن المؤلفات العلمية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة توسعت بشكل ملحوظ في فترة الستينات، فقد ركزت بشكل خاص على مسألة ما تعنيه المسؤولية الاجتماعية، وعلى أهميتها لكل من الأعمال التجارية والمجتمع، وكان Davis من أبرز الكتاب خلال تلك الفترة، الذي قال إن المسؤولية

الاجتماعية للشركات تشير إلى نظر الشركة في بعض القرارات التي يتخذها رجال الأعمال (Davis, 1960, p. 72)حيث وضح أن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المهمة التي تحدث تشكل ضغطا على رجال الأعمال لإعادة النظر في دورهم في المجتمع ومسؤوليتهم الاجتماعية.

2) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كعمل خيري في الستينات (1960)

كما يجادل بأن على رجال الأعمال الإلتزام تجاه المجتمع من حيث نشر القيم الاقتصادية والإنسانية، وأكد أن للمسؤولية الاجتماعية ارتباط بالعائدات الاقتصادية للمؤسسة (Davis, 1960, p. 74) وتتمثل أهمية أفكار Davis إشارته إلى أن المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال يجب أن تكون متناسبة مع قوتهم الاجتماعية وأن تجنب مثل هذه المسؤوليات من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض القوة الاجتماعية للمؤسسة.

وكان McGuire أحد المساهمين الرئيسيين في تعريف المسؤولية الاجتماعية في هذا العقد، حيث ذكر في كتابه "الأعمال التجارية والمجتمع" أن "فكرة المسؤوليات الاجتماعية تفترض أن الشركة ليس لديها التزامات اقتصادية وقانونية فحسب، بل لها مسؤوليات معينة للمجتمع تتجاوز الالتزامات المتعارف عليها" (McGuire, 1963, p. 113) وأن على الشركات الاهتمام بالسياسات التطويرية، والرفاه الاجتماعي للمجتمع، ورفع مستوى التعليم والسعادة لموظفيها.

لذا فإن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خلال الستينات يمثل محاولة لإقامة صلة بين الأعمال التجارية والمجتمع، والواقع أن هذا الجهد استمر من جانب عدد من الأكاديميين والباحثين على مدى العقدين القادمين ولا يزال يبرز كقضية للمناقشة اليوم وكما كان الحال في الخمسينيات من القرن الماضي، ما تزال الافكار النظرية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حبيسة السجالات الأكاديمية وغير متداولة بالدرجة الكافية بين المؤسسات.

3) قفزة نوعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خلال السبعينيات (1970)

وردت إشارات متزايدة إلى قضايا الاستجابة الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي بوصفهما وسيلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكان Sethi من أشهر الكتاب الذين قاموا بهذا التمييز، حيث ناقش أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات ومعرفا للالتزام الاجتماعي في إطار سلوك الشركات بأنه "استجابة لقوى السوق وللقيود القانونية".(Sethi, 1975, p. 53)

وقد قدم Carroll نموذجا نظريا أساسيا للأداء الاجتماعي للشركات وصرح بأن على المنظمات في سياق انخراطها في المسؤولية الاجتماعية للشركات، أن تقوم بما يلي:

- ✓ اعتماد تعريف أساسي لهذه المسؤولية يمكن تحديده في إطار أعمالها أي لكل مؤسسة خصوصيتها التي تحدد مسؤوليتها على ضوئها.
- ✓ تحديد القضية التي تتمحور بشأنها مسؤولية اجتماعية (أو بالمصطلحات الحديثة أصحاب المصلحة الذين كانت للشركة مسؤولية أو تبعية تجاههم).
- ✓ تحديد فلسفة (أو إستراتيجية) الاستجابة للقضايا، ثم افترض التعريف التالي: "إن المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية التي يتوقعها المجتمع من منظمة ما في نقطة معينة من الزمن".(Carroll, 1979, p. 499)

كما أقرت لجنة التنمية الاقتصادية (1971) بأن العقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمجتمع يتطور بطرق جوهرية ومهمة، ولاحظت على وجه التحديد أنه: يطلب من قطاع الأعمال أن يضطلع بمسؤوليات أوسع نطاقا تجاه المجتمع أكثر من أي وقت مضى ولخدمة نطاق أوسع من القيم الإنساني، والواقع أن الشركات مطالبة بالمساهمة في تحسين نوعية الحياة أكثر من مجرد توريد كميات من السلع والخدمات.(Development, 1971, p. 43)

وبما أن الأعمال التجارية موجودة لخدمة المجتمع، فإن مستقبلها سيتوقف على نوعية استجابة الإدارة للتوقعات المتغيرة لأفراد المجتمع.

لقد شهدت فترة السبعينيات إنشاء مؤسسات ترفع شعار وسياسات المسؤولية الاجتماعية وسواء كان ذلك استجابة للتوقعات الاجتماعية الجديدة، أو ضمن إطار تنظيمي جديد أو كنتيجة لإستراتيجية الخطوة الأولى، فإنهما مثالان مهمان على المؤسسات التي بدأت في إضفاء الطابع الرسمي على السياسات التي عالجت القضايا الاجتماعية والعامة في ذلك الوقت، ونتيجة لذلك دخلت حقبة السبعينات فيما أسماه Carroll حقبة "إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

ليصبح مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات شائعا على نحو متزايد مما أدى إلى استخدامه في العديد من السياقات المختلفة إلى حد أصبح معناه غير واضح ويحمل دلالات مختلفة، فبالنسبة ل Preston تتحمل المؤسسات مسؤولية عامة مقيدة بحدود واضحة مما يعني أن أي شيء خارجي لا يمثل التزاما لها وأوضح أن تجاوز تلك الحدود لا يوفر توجيها واضحا لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ويمكن أن يترجم إلى إعادة توجيه غير فعال للأنشطة.(Post & Preston, 2012, p. 13)

وقد ذكر في ذات السياق أن الشركات ليست مسؤولة عن تحسين الظروف الاجتماعية أو معالجة المشاكل الاجتماعية، فمسؤولية الشركة لا تمتد إلا إلى النتائج المباشرة لقراراتها وأنشطتها التي تشارك فيها، وبذلك يعارض تصور Sethi الذي يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية تقتضي أن يكون سلوك الشركات متسقا مع المعايير والقيم والتوقعات الاجتماعية.

تأثر في هذه الفترة فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالحركات الاجتماعية والتشريعات الجديدة، وقد انعكس ذلك في المنشورات الأكاديمية التي وفرت عدة مقاربات تفصل في كيفية الامتثال للمسؤوليات الجديدة التي أسندت إليها بموجب التشريعات التي تغطي الآن الجوانب البيئية فضلا عن سلامة المنتجات وحقوق العمل وهذا ما أفسح المجال للسنوات 1980 حيث دار النقاش حول سبل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

4) تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الثمانينات (1980)

Thomas Jones أول مؤلف يعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضمن عمليات إتخاذ القرار التي تستوجب التخطيط على مستوى الإدارة العليا، وقد أفسحت مساهمته المجال لميدان جديد من النقاش تم التركيز فيه على تفعيلها أكثر من التركيز على المفهوم نفسه، وقد ترجم ذلك إلى إنشاء أطر ونماذج وأساليب جديدة تهدف إلى تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من منظور تنفيذي.(Cochran, 2007, p. 452)

وقد قدمTuzzolino إطارا هرميا للاحتياجات يمكن من خلاله تقييم الأداء المسؤول إجتماعيا للمؤسسة استنادا إلى خمسة معايير (الربحية، والسلامة التنظيمية، والانتماء والسياق الصناعي، ووضع السوق والقدرة التنافسية، والتحسيس الذاتي)، اما Strand فقد اقترح نموذجا لنظم تمثل الصلة بين منظمة ما ومسؤوليتها الاجتماعية واستجاباتها، والذي حدد بموجبه الآثار الداخلية والخارجية لسلوك المؤسسة.

في حين استخدم كل من Cochran وWood مؤشر للسمعة لاستكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي.(Cochran, 2007, p. 453)

ربما تكون أفضل طريقة لفهم نهج تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خلال الثمانينيات هي من خلال الأخذ في الاعتبار أنه خلال هذا الوقت كانت هناك مخاوف مجتمعية جديدة، وعلى وجه الخصوص يمكن ملاحظة هذه الشواغل في سلسلة من الأحداث التي تعكس نهج المجتمع الدولي نحو التنمية المستدامة وإلى حد ما، نحو ترشيد سلوك الشركات ومن بين أكثر هذه التدابير أهمية:

- ✓ إنشاء المديرية العامة للبيئة التابعة للمفوضية الأوروبية (1981).
- ✓ إنشاء اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المستدامة.
- ✓ إنشاء الفريق الحكومي الدولي المعني بتغير المناخ.(1988)

وحتى عندما لم تكن هذه الأحداث مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمسؤولية الاجتماعية إلا أنها تعكس الإدراك المتزايد لثقافة المجتمع الدولي فيما يتعلق بحماية البيئة والتنمية المستدامة، وبشكل غير مباشر لسلوك المؤسسات.

وبالنسبة ل Carroll فإن أكثر الشواغل والتوقعات المجتمعية ذات الصلة بسلوك المؤسسات خلال عام 1980 قد تمحورت حول "التلوث البيئي، والتمييز في مجال العمالة، وانتهاكات المستهلكين، وصحة العاملين وسلامتهم، ونوعية الحياة المهنية، وتدهور الحياة الحضرية، والممارسات المشكوك فيها/المسيئة للشركات المتعددة الجنسيات"(Masoud, 2017, p. 12)

فسح هذا السياق المجال للعلماء للبدء في النظر في مواضيع بديلة، حيث أصبحت مفاهيم أخلاقيات العمل وإدارة أصحاب المصلحة جزءا من مفردات الأعمال كجزء من مناقشة أوسع حول سلوك المؤسسات في ذلك الوقت.

5) العولمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في التسعينيات (1990)

خلال التسعينيات أصبحت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحظى بموافقة عالمية تقريبا، وشهدت مساهمات متنوعة تأثرا بالعولمة التي شكلت الاطار العام في هذه الفترة، واكب هذا التنوع مساهمات نظرية انتجت المفاهيم التالية: الأداء الاجتماعي للشركات، ونظرية أصحاب المصلحة، وأخلاقيات الأعمال التجارية، والاستدامة، والمواطنة المؤسسية، وقد صاغ Elkington مفهوم "الخط السفلي الثلاثي" وربطه بفكرة الاستدامة باستخدام نظرية أصحاب المصلحة لقياس وإدارة تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي.

خلال هذا العقد اكتسب هذا المفهوم جاذبية دولية، ربما كنتيجة للنهج الدولي للتنمية المستدامة في ذلك الوقت بالاقتران مع عملية العولمة الجارية، وكما أوضح Carroll زادت عملية العولمة خلال التسعينيات

من نشاط الشركات متعددة الجنسيات التي تواجه الآن بيئات أعمال متنوعة في الخارج، وبعضها لديه أطر تنظيمية ضعيفة، بالنسبة لهذه الشركات العالمية عنى ذلك فرصا جديدة جاءت مع إرتفاع المنافسة العالمية على أسواق جديدة، وزيادة خطر الاهتمام بسمعة المؤسسات بسبب نمو الرؤية العالمية، وتضارب في الضغوط والمطالب والتوقعات من الداخل والخارج.(Carroll, 1999, p. 270)

وقد أدركت العديد من المؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون طريقا آمنا لتحقيق التوازن بين التحديات والفرص التي تواجهها عملية العولمة، ونتيجة لذلك أصبح إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية أقوى (Carroll, 1999, p. 271) وأبرز مثال على إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو تأسيس رابطة الأعمال التجارية من أجل المسؤولية الاجتماعية في عام 1992، التي ضمت في البداية 51 شركة مع رؤية أن تصبح "قوة من أجل التغيير الاجتماعي الإيجابي"؛ قوة من شأنها أن تحفظ وتستعيد الموارد الطبيعية، وتضمن الكرامة الإنسانية والإنصاف، وتعمل بشفافية.

ولعبت المفوضية الأوروبية أيضا دورا هاما في تشجيع تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبدأت في الترويج لها منذ عام 1995 عندما اعتمد 20 من قادة الأعمال الإعلان الأوروبي بشأن مكافحة الإقصاء الاجتماعي إستجابة لدعوة المفوضية الأوروبية لمكافحة الإقصاء الاجتماعي والبطالة، ونتج عن ذلك بعد عام واحد، إطلاق شبكة الأعمال التجارية الأوروبية للترابط الاجتماعي التي سميت فيما بعد باسم CSR (Europe)التي جمعت قادة الأعمال التجارية بهدف تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل منظماتهم.

وفي سنة 1991 قدم Carroll هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بهدف توفير طريقة مفيدة في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمسؤولين التنفيذيين الذين كانوا في احتياج لموازنة التزاماتهم تجاه المساهمين و تجاه مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة.

وقد كانت مساهمة أخرى من Burke و Logsdon اللذين قدما ابحاث بهدف إيجاد أدلة تربط المسؤولية الاجتماعية للشركات بالأداء المالي الإيجابي للشركة، ويمكن القول إنها بذلك كانت أول من قيم فوائد التنفيذ الاستراتيجي لهذه المسؤولية، ويمكن إستخدام المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لهم باتباع نهج إستراتيجي بهدف دعم الأنشطة التجارية الأساسية ونتيجة لذلك تحسين فعالية الشركة في تحقيق أهدافها الرئيسية، لذا حدد كل من Burke و Logsdon خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبر بالنسبة لهما أساسية لتحقيق الأهداف المرجوة:

- ✓ المركزية: التي تمثل مدى قرب أو ملاءمة المسؤولية الاجتماعية للشركات مع مهمة وأهداف الشركة الخصوصية، التي تمثل القدرة على كسب فوائد محددة للشركة.
- ✓ الفعالية: من حيث القدرة على وضع سياسات تحسبا للاتجاهات الاجتماعية.
- ✓ التطوع: ويفسر بأنه عملية إتخاذ القرارات التقديرية التي لا تتأثر بمتطلبات الامتثال الخارجية.
- ✓ الوضوح: الذي يشير إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يمكن ملاحظتها ويمكن التعرف عليها بالنسبة إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.(Latapí Agudelo et al., 2019, p. 12)

وقد توصل الباحثان إلى ان تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال اعتماد هذه الأبعاد سيترجم إلى نتائج إستراتيجية في شكل خلق قيمة يمكن تحديدها وقياسها، ولكنها تقتصر على الفوائد الاقتصادية للمؤسسة.

6) الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتنفيذها (2000)

عقد 2000 مقسم إلى قسمين نظرا إلى حجم الأحداث ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الأول ويركز على الاعتراف بالتوسع في المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها، في حين أن الجزء الثاني يركز على النهج الاستراتيجي إزاء المسؤولية الاجتماعية الذي توفره المطبوعات الأكاديمية في ذلك الوقت.

تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها إستراتيجية أوروبية متميزة بدأت بعد عام واحد من اعتماد الأهداف الإنمائية للألفية عندما قدمت المفوضية الأوروبية ورقة بعنوان تعزيز إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مستمدة من التوقعات والمخاوف الاجتماعية الجديدة في ذلك الوقت، بما في ذلك القلق المتزايد حول البيئة وأثر الأنشطة الاقتصادية.(Latapí Agudelo et al., 2019, p. 18)

من الجدير بالذكر أن الورقة الخضراء قدمت نهجا أوروبيا جديدا إزاء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كان يهدف إلى رفع مستوى المبادرات ودمجها في السياق الأوسع للمبادرات الدولية، كانت هذه الخطوة الأولى نحو الاستراتيجية الأوروبية بشأن المسؤولية الاجتماعية التي اعتمدت في عام 2002، ومنذ ذلك الحين قادت المفوضية الأوروبية سلسلة من الحملات من أجل تعزيز النهج الأوروبي إزاء المسؤولية الاجتماعية.

ربما يكون البيان هو الإسهام الأكثر أهمية من جانب الشركات الأوروبية الكبرى في النصف الثاني من عام 2010، وذلك أساسا لأن لديه نهجا إستراتيجيا يهدف إلى ضمان خلق القيمة لأصحاب المصلحة من خلال 10000 شركة تم الوصول إليها من خلال شبكته(Kun, 2021, p. 223) ويركز البيان على توليد القيمة في خمسة مجالات رئيسية:

- الأثر المجتمعي من خلال تعزيز الممارسات المسؤولة والمستدامة في مجال الأعمال.
- الاستقرار المالي.
- مشاركة العاملين التي تركز على الاستثمار في التنمية الفردية فضلا عن القدرة التنظيمية.
- تقييم الأثر البيئي لتحديد مجالات التحسين.(Kun, 2021, p. 226)

إن تطوير معاهدة ISO 26000 مهم بالنسبة إلى تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست فقط لأنها تعمل كمبادئ توجيهية للطريقة التي يمكن بها للشركات أن تعمل بطريقة مسؤولة إجتماعيا، ولكن

أكثر من ذلك لأن 450 خبيرا من 99 بلدا و40 منظمة دولية قد طوروها حتى الآن أكثر من 80 بلدا كمبدأ توجيهي للمعايير الوطنية(Moratis, 2014, p. 112)

7) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإنشاء القيمة المشتركة (2010)

طور Porter وKramer مفهوم إنشاء القيمة المشتركة باعتباره خطوة ضرورية في تطور الأعمال وعرفا المفهوم بأنه: "السياسات والممارسات التشغيلية التي تعزز القدرة التنافسية للشركة، مع العمل في الوقت نفسه على النهوض بالظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها".(Porter, 2011, p. 27)

يركز إنشاء القيمة المشتركة على تحديد الاتصالات وتوسيعها بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي لذا دعا Porter وKramer إلى تغيير إستراتيجيات الأعمال التجارية، حيث يجب التركيز على توليد قيمة مشتركة باعتبارها هدفا رئيسيا، ويتجلى هذا المنظور لخلق قيمة مشتركة فيما أطلقت عليه Leila Trappالجيل الثالث من المسؤولية الاجتماعية للشركات، والذي شرحته باعتباره اللحظة التي تعكس فيها الشركات مخاوفها بشأن القضايا الاجتماعية والعالمية في أنشطتها، حتى عندما لا تكون هذه المخاوف مرتبطة إرتباطا مباشرا بأعمالها الأساسية(Latapí Agudelo et al., 2019, p. 22).

وقد استندت Trapp إلى الفهم التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للشركات لشرح ما أسمته الجيل الثالث من المسؤولية الاجتماعية للشركات كنتيجة لتطور أدوار ومسؤوليات كل قطاع من قطاعات المجتمع التي أصبح فيها القطاع الخاص والعام والقطاع الاجتماعي مترابطين على نحو متزايد.

ثانيا: تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في سياق نظريات التنظيم

مثلت بداية القرن العشرين واحدة من أكثر الفترات إثارة للاهتمام بالمسار التنظيمي، ويجري الاعتراف بها كثورة صناعية ثانية لما تخللها من تقدم تكنولوجي وما شهدته من الابتكارات، حيث زخرت هذه المرحلة بمساهمات هامة على مستوى الابحاث التنظيمية ومن بينها المنظمة العلمية التي ينتمي إليها Frederick Taylor، والتي تقوم على تحليل السلوك الداخلي في المنظمات، ودوافع العاملين، ومنهجية العمل، و وضع قواعد علمية لتحقيق نتائج أعلى من حيث الإنتاجية والكفاءة، وعلى نحو مماثل تم تطوير نظرية Henri Fayol الكلاسيكية في الإدارة، والتي تعد من أكثر النظريات رمزية في التاريخ الإداري، حيث وضع أربعة عشر مبدأ إداريا وقسم الأنشطة داخل المنظمة كما وضع أسس العملية الإدارية، أما المؤلف الآخر الذي يسلط الضوء عليه خلال هذه الفترة هو Max Weber الذي وضع نظرية البيروقراطية لفهم وتحليل وتوجيه جميع العناصر التي تؤثر على بناء الهياكل الاجتماعية.

تعتبر مساهمات المؤلفين المذكورين الأسس الرئيسية للمواضيع الإدارية والتنظيمية لأنها تحدد استنادا إلى أبحاثها، نظام المؤسسات وهيكلها، فقد وضعوا نموذجا للأعمال ونظاما للعمل الرأسمالي ناتجا عن الاهتمام الرئيسي لمديري تلك الفترة المتمحور حول إنتاج كميات كبيرة من المواد الاستهلاكية في أقصر وقت ممكن، وتجدر الإشارة إلى أن الغرض الرئيسي من إخضاع المنظمة لهذا الوضع هو بيع كميات كبيرة من المنتجات لأطراف ثالثة، ومن هذه العوائد يحصل العمال على أجور ضئيلة ولذلك أنشئت نقابات بهدف حماية رفاه العامل البدني والعقلي، فضلا عن الكفاح من أجل حقوقه ودفع أجور عمله بصورة عادلة.

كما رافق هذا الوضع شيوع الحوادث في اماكن العمل بسبب إهمال الحقوق الاساسية للعامل، ولعدم اتخاذ المؤسسات أي خطوات جادة لحماية العمال أسست نقابة العمال لتنشأ ظاهرة الاضراب، فقد كان

مقدر للمؤسسات في بداية القرن العشرين تعظيم العوائد الاقتصادية والمحافظة على رفاهية اقتصادية للقيادات العليا وتحقيق التنمية الكاملة، ولتحقيق هذه الأهداف وقعت المؤسسات في العديد من الأنشطة غير الأخلاقية التي تعود بالسلب على صحة ورفاه الجهات الذين تتواجد حول هذه المنظمات وفي داخلها.

ثم بدأت الإضرابات تنتشر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بسبب نوعية المنتجات التي تضر بصحة المستهلكين، وسوء المعاملة من المديرين تجاه العمال، فضلا عن الأجر الاقتصادي الزهيد، والتلوث الذي تخلفه الصناعات الحديثة.

وفي هذا السياق وجهت النظريات التنظيمية مبادئ تلزم القادة بإتخاذ تدابير معينة مسؤولين أمام العامل والمجتمع، وبالتالي ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي شرحها بشكل رئيسي Bowen المعروف باسم أب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها" التزام منظم باعتماد سياسات ووضع قرارات تصاحب مسارات العمل المرغوب فيها وفقا لأهداف المجتمع وقيمه" (Bowen, 2013, p. 32)، وهذا ما أثار جدلا واسعا في ذلك الوقت لأن الرؤية الرئيسية للمنظمات كانت تلبية احتياجاتها الاقتصادية فكانت المسؤولية الاساسية و الوحيدة للمؤسسة هي استخدام الموارد وتنظيم الأنشطة بطرق تزيد من أرباحها.

1) في ظل نظرية النظم

توضح هذه النظرية كيفية إعتبار النظم كلا موحدا منظما، بالإعتماد على مفهوم النسق الذي يعبر عن كل مكون من أجزاء متشابكة ومتساندة تتفاعل فيما بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه، كما يوجد النسق في حالة توازن ثابت بمعنى أنه إذا تحرك أحد نظمه الفرعية إلى وضعية جديدة، تتأثر باقي النظم من النسق وبالتالي يتغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكيا لكي يعكس التغيير الذي حدث ويتكيف معه ويترتب على ذلك حالة جديدة من التوازن. (بدر س.، 2000، صفحة 223)

المؤلف الرئيسي لهذه النظرية هو Bertalanffy الذي يشرح كيف تم تطوير النظريات والممارسات الإدارية التي غيرت الإيديولوجيات والعمليات في المنظمات، ونهج النظم ليس استثناء فقد سمح بدمج جميع أنشطة المنظمة، وجعله يبدو كنظام مفتوح يحافظ على التفاعل مع العوامل الداخلية والخارجية، ويدمجها ضمن نظم فرعية متنوعة ومن ثم، نشأت في المجتمع الحاجة إلى التنمية باتباع نهج قائم على النظم، وفي هذا السياق انبثقت أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات تماشيا مع توسع حدود المؤسسة وتأثرها وتأثيرها في المجتمع العام وعلاقتها بكل أصحاب المصالح، حيث وضحت نظرية النظم أن المسائل الخارجية للمنظمة لها تأثير مباشر أو غير مباشر على النشاطات والعوائد الاقتصادية للمؤسسة ومن أوضح الامثلة على ذلك العامل الذي يمثل قوة داخلية للمؤسسة ومع ذلك لديه السلطة لممارسة ضغوط معينة ورعاية مصالحه بطرق ووسائل من خارج المؤسسة.(Herrera Acosta et al., 2020, p. 108)

ما يزال نهج النظم ساريا حيث يتعين على الشركات أن تستجيب للاحتياجات أو الرغبات أو الاتجاهات الجديدة لمستهلكيها، مع تصاعد المطالبات الاجتماعية باستدراج المؤسسات للنهج الأخضر والمستدام، يتعين عليها أن تعتمد قضايا وعناصر مسؤولة إجتماعيا، بقصد مواصلة المنافسة في السوق الحالية على خلاف ما كان سائدا في السابق، عندما كان مديرو القرن العشرين ينظرون إلى المنظمة على أنها نظام مستقل ومغلق، فلم يكونوا قلقين بشأن ما يحدث خارج منظمتهم.

2) في ظل نظرية الحاجات

مع التغييرات التي تواكب المنظمات كونها كالكائنات الحية، تتعدل نماذج الأعمال بصورة كبيرة ويتغير منظور العمليات، ونتيجة لذلك تظهر حالات ومشاكل ورغبات وضروريات جديدة، ولتفسير هذه الاحتياجات، لا بد من ذكر Maslow الذي كان رائدا لنظرية العلاقات الإنسانية وبنى مساهمته على ركيزة

أساسية، وهي تحليل سلوك الافراد لإستكشاف دوافعهم وصولا إلى تحسين أنشطتهم لتقديم مؤشرات أكبر للإنتاجية للمنظمات.

واعتبر Maslow أن هناك خمسة أنواع من الاحتياجات التي يجب أن تلبى للفرد، في المستوى الأول تأتي الاحتياجات الفسيولوجية أو البيولوجية وقد اعتبرت هذه الحاجة أساسا لتحفيز البشر، في حين يتعلق المستوى الثاني بالحاجة إلى الأمن، وثالثا عند الوفاء بالحاجة إلى الغذاء والأمن، يقولMaslow إن الفرد يبدأ في البحث على طعام جديد، اشارة إلى البحث المستمر للإنسان في الانتماء إلى جماعة، وأن يكون جزءا من مجتمع ما، ويلبي حاجته إلى العيش المشترك والاجتماعي وهذا ما يسمى الحاجة إلى الانتماء.

والحاجة التالية في هذا التسلسل الهرمي تتعلق بالاعتبار أو التقدير، حيث لاحظ Maslow سعي الإنسان إلى أن يعترف به داخل الفئات الاجتماعية، فيسعى إلى الاحتفاظ بصورة يرضاها عن نفسه أمام أقرانه.

ترتبط الحاجة إلى الأمن بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حيث تزود المؤسسات برؤى وإستراتيجيات تحقق حاجات العمال فمنظمات القرن العشرين، بالعمل بالطرق الكلاسيكية وبإستغلال موظفيها بطريقة معينة، خلقت ظروفا غير فعالة وغير آمنة للعمال وبالتالي لم تشبع الاحتياجات المتأصلة لدى العمال الذين كان عليهم أن يطالبوا بها من خلال النقابات حتى يمكن الاستماع إليها وتلبيتها.(Taormina & Gao, (2013, p. 159

وبناء على ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ولدت من عدم اشباع الحاجات كما أثارها Maslow، و لتوليد هذا الرضا وإشباع الاحتياجات تلجأ المؤسسة للممارسات الأخلاقية والمسؤولة إجتماعيا، لينتقل بهذا العامل إلى مستوى اعلى في هرم الحاجيات مما يجعل استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في حاجة ملحة إلى التطوير المستمر لمواكبة الحاجيات، وفي نفس السياق يمكن اسقاط فكرة الحاجيات على

المجتمع كنسق كلي فبعد تلبية الحاجيات الاقتصادية التي تمثل المهمة الاساسية للمؤسسات، تنشأ حاجة تأمين القيم التي يسطرها المجتمع لأفراده فتكون المؤسسة مسؤولة عن مراعاة هذه القيم، وخلق مساحات للمشاركة السياسية الفعالة التي تمثل حجر أساسي لإستقرار المجتمع فضلا عن مؤسساته.

3) في ظل نظرية اتخاذ القرار

تظهر التغييرات في عالم المؤسسات استنادا إلى الاحتياجات الجديدة للنسق الخارجي أو الداخلي بذلك يضطر المديرون لإتخاذ القرارات اللازمة لمواكبة هذه التغييرات أو تصحيح مسارها، وبذلك نشأت نظرية جديدة تحاول تفسير العملية المعقدة لصنع القرار، وفي ظل التطور المتزايد الذي تشهده الاسواق تأثرت جوانب مثل الأنشطة والالتزامات والمسؤوليات وظروف العمل بمختلف مستوياتها، لتزداد بذلك التعقيدات المتربطة بعملية إتخاذ القرار بإعتبارها أهم خطوة تقوم عليها المؤسسة.(March & Simon, 1993, p. 42)

استنادا إلى ما تقدم هناك علاقة قوية بين الإجراءات والقرارات، حيث تركز عملية صنع القرار على تحليل مختلف الاحتمالات أو البدائل وتجري مقارنات وتقييمات مختلفة بشأن القرارات والعواقب التي يمكن أن تترتب على إجراء معين، بالنظر إليها من منظور وظيفي مجرد، والمعاملات في الأعمال التجارية والاقتصادية اليوم مصممة بحيث تتأثر عملية صنع القرار بالسوق التي توجد فيها، وتنعكس في تطور صناعتها فتلتزم المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية باتخاذ قرارات تساهم بإدخال تحسينات على النظم الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.(March & Simon, 1993, p. 43)

وفي هذا السياق فإن العلاقة بين اتخاذ القرار و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واضحة ففي إطارها يلزم القائمين على المؤسسات تحديد المواقف اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة، واضعين مصلحة كل أصحاب المصالح المرتبطين بهم في محاورة مع البدائل المتاحة أمامهم لاتخاذ القرار أنسب بالنظر إلى الموارد و

المعلومات المتاحة، ولا شك أن مصالح العمال تراعى باعتبارها أولوية، إلا أن المسؤوليات تتزايد على المؤسسات خصوصا بعد الازمات البيئية بأنواعها والتي تعتبر المؤسسات المتهم الأول فيها وبالتالي تتزايد المطالبات بترشيد قرارتها وتوسيع البدائل للمحافظة على حقوق جميع الأطراف، وفي السجالات الاكاديمية و السياسية الحالية يتحمل المدير مسؤولية إتخاذ القرارات بطريقة أخلاقية وزيادة التفاعل الرشيد مع البيئة الخارجية، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تركز أساسا على هذه العلاقة بين الأطراف الأساسية و الثانوية، وقد أجريت أبحاث عديدة كان من نتائجها التركيز على دورالقيادة المسؤولة إجتماعيا، والتحسين المستمر لآليات إتخاذ القرارات وربطها بتطلعات المجتمع للتنمية المستدامة والرشاد.

4) في ظل نظرية الإدارة بالأهداف

يعتقد Drucker اعتقادا راسخا أن الشركات تتحمل مسؤولية خدمة إحتياجات المجتمع الأكبر مع تحقيق النجاح الاقتصادي المرتبط بالعدالة الاجتماعية، ويذكر في كتابه ممارسة الإدارة أن "الأهم هو أن تدرك الإدارة أنه يجب عليها أن تنظر في أثر كل سياساتها ومعاملاتها على المجتمع، ويتعين عليها أن تنظر فيما إذا كان من المرجح أن يعزز ذلك العمل الصالح العام وأن يعزز المعتقدات الأساسية للمجتمع وأن يسهم في إستقراره وقوته وانسجامه."(Costa, 2014, p. 5)

وبصرف النظر عن آثار العولمة وزيادة الترابط بين الأعمال التجارية والمجتمع فقد أخذت المسؤولية الاجتماعية بعدا جديدا في عصر يشكك فيه المستهلك تجاه المنظمات، وحيث أفسحت اليد الخفية المجال في معظم الحالات للتنظيم والتشريعات لتحرير المنظمات من واجباتها الأخلاقية تجاه القانون، قد قال في هذا الصدد Drucker إن الشركة مؤسسة مجتمعية تخدم هدفا مجتمعيا وتوفر مكانا يمكن فيه للأشخاص أن يعيشوا حياة مهنية منتجة ويستخدموا مواهبهم على نحو فعال وينموا.(Costa, 2014, p. 7)

وفي أوقات التغيير المستمر تحدد الكيفية التي ينظر بها المديرون إلى الفرص المتاحة داخل الأعمال كيفية تخصيص الموارد، وهو ما يؤثر بدوره على التقدم التنظيمي وتتطلب البيئة المعقدة براعة إدارية متطورة، فالمؤسسات التي شهدت قفزات نوعية ولدت من الإبداعات التي تحدت الافتراضات السائدة في ذلك الوقت، إن التشكيك في المعتقدات التي طالما شكلت مبادئ ثابتة للمؤسسة يثير فرصا وتهديدات جديدة، ليصبح من المهم فهم دور تصورات المديرين في مناخ التغير.

وفي عام 1985 حدد Drucker على وجه التحديد "التغير في التصورات" باعتباره أمرا مهما لمساعي الابتكار حيث يقول" إن التصورات التي تعمل على تغيير معنى الثوابت لابد من ايلائها الاهتمام الكافي لأنها تشتمل على فرص الإبداع"(Drucker, 1984, p. 63) وبالتالي فإن فهم الكيفية التي يضع بها المديرون إطارا لإستشعار الفرص والتهديدات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية يشكل أهمية لفهم أفضل إستراتيجية لتوظيف موارد المؤسسة.

5) في ظل النظرية النقدية

من السمات المميزة في الفكر الماركسي أن تناوله للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنقد ليس بالمفهوم الجديد على الإطلاق حيث ينبع من الرؤية الشاملة للنظام الرأسمالي، ونرى مثل هذا التشكك العميق حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تعليق Flemingو Jones الانعكاسي على عنوان كتابهما الأخير "نهاية المسؤولية الاجتماعية للشركات: الأزمة والنقد" وقد صرحا فيه" أن المسؤولية الاجتماعية لم تبدأ حقا ونحن نعلم أن خطاب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غير صحيح، ولكننا نتصرف كما لو كان صحيحا وبذلك يتم وصف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "أفيون الجماهير" الذي يغطي البؤس الحقيقي للاستغلال الرأسمالي".(Idowu et al., 2015, p. 303)

والواقع أن النزعة الرأسمالية التي تصبغ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بصورتها الحالية، والجدية التي تتسم بها الانتقادات الماركسية الملهمة، نجحت في جمع المزيد من الأتباع في أعقاب الأزمات المالية التي تتوالى في ظل النظام الرأسمالي، فقد كانت الكثير من المؤسسات خصوصا ذات الطابع الاقتصادي عاجزة عن حماية مصالح المرتبطين بها، لذا تتزعزع الثقة في المؤسسات في العمل بمسؤولية إجتماعية وخدمة الصالح العام.

الواقع أن شرعية المؤسسات وترخيصها للعمل أصبحت موضع تساؤل وتشكيك بسبب التعرض لوسائل الإعلام التي تموه قدرات استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية فترفع من سقف التوقعات لدى الافراد، وهي بذلك تغذي الشكوك الماركسية في الاستغلال الرأسمالي والقسوة الممنهجة ضد العمال و المجتمع بشكل عام(Idowu et al., 2015, p. 305)، واللافت للنظر أن الفكر الماركسي بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يهتم في المقام الأول بضحايا الاستغلال وبدلا من ذلك، يوجه التركيز النظري نحو كيفية عمل الرأسمالية، وكيف تستفيد المؤسسات ورجال الأعمال من الميل نحو المسؤولية في المجتمع ككل.

إن الحصول على نظرة عامة حول الكتابات الأكاديمية المستمرة فضلا عن الكتابات السياسية الأكثر تداخلا، حول الماركسية وإرتباطها بالمسؤولية الاجتماعية أمر شائك، ويتم معظم العمل الأكاديمي من داخل التقاليد القارية للفلسفة الأوروبية، نظرا لتراثها منHegel, Nietzsche, Heidegger ومن ثم، فإن هذه الكتابة تعكس مسافة نحو النهج التحرري والنهج المستوحاة من الفلسفية التحليلية وبما أن التنظير في مجال أخلاقيات العمل له خلفية ترتد لصعود ثقافة الأعمال الأميركية من الخمسينيات وما بعده، فإن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والليبرالية وثيقة إلى حد كبير.(Karaca Akbaş, 2012, p. 37)

يمكن القول إن الهدف الأساسي من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب هذا الاتجاه هو مساعدة قطاع الأعمال الخاص على اكتساب مكانة راسخة في المجتمع من أجل تعزيز الأرباح، إن الانتقادات

التحررية المبكرة لهذه المسؤولية، كما فصلها Friedman وما تلاها من دفاع تحرري عن المسؤولية الاجتماعية كما تبين من عمل Porterو Kramerتدعو إلى "خلق قيمة مشتركة" في سيناريوهات التعاون بين القطاعين العام والخاص على أساس رابح للطرفين، ومن هذا المنظور فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وسيلة في النهاية موجهة تحقيق الربح.

وبينما يحاول أيضا Newell أن يكشف أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم تنشأ لخدمة المجتمع، بل على العكس من ذلك فإنها تضفي الشرعية على النتائج الضارة للاقتصاد الرأسمالي بالنسبة للمجتمع، وهي "في نهاية المطاف وبطبيعتها نتاج الاقتصاد السياسي النيو ليبرالي الذي انبثق منه، والذي يهدف إلى إضفاء الشرعية والتقدم عليه، وإعادة إنتاج طرائق عمله".(Idowu et al., 2015, p. 312)

ووفقا Sklair و Miller فإن هذه العواقب الضارة التي تولدها الرأسمالية العالمية يتم تقديمها باعتبارها مشاكل لابد من حلها وليس أزمات، و هذا ما يقود إلى توجيه النظر للرأسمالية على أنها الحل للمشكلة دون التشكيك في مصدر هذه المشاكل، ومن الذي خلقها.(Karaca Akbaş, 2012, p. 39)

بالتالي فإن ما يجعل مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات أسوأ بالنسبة Sklair و Miller هو الاستقطاب الطبقي الحالي وعدم الاستدامة البيئية حيث أنها تخدم الطبقة الرأسمالية الراعية لها وتخالف شعاراتها فلا تكون من أجل "استدامة الكوكب" ولكن من أجل "إستدامة النمو الاقتصادي".

ثالثا: الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لم تجمع البحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن نظرية موحدة أو تصنيف معتمد، وإنما نجد العديد من النظريات التي تعكس المشهد المعقد والدينامي لهذه المسؤولية وتقسم النظريات إلى وصفية أو معيارية.

وصفية بمعنى أنها تصف ما هي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو ما يمكن أن تكون عليه بالنسبة للمتربطين بها، أو معيارية من حيث أنها تدرس الأساس المنطقي الذي تستند إليه المؤسسات في اعتمادها للمسؤولية الاجتماعية، وبذلك فإن النظريات المعيارية تبحث في الإجابة على التساؤلات حول الأسباب التي قد تدفع المؤسسات إلى إلتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وهو ما يشير بالتالي إلى ما ينبغي لهذه الشركات أن تقوم به أو ما يجب تجنبه.

ويشير Mele إلى أن "النظرية المعيارية الجيدة تحتاج إلى أساس فلسفي متين يتضمن نظرة منطقية لكل من طبيعة الأفراد والأعمال التجارية والمجتمع والعلاقة بين الأعمال والمجتمع"(A. C. Okoye, 2012, p. 218) وعدم وجود هذا الأساس المعياري يؤدي إلى تعطيل صياغة جداول أعمال واضحة ومحددة للإنجاز في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ويشير Campbell إلى أن الرؤية الضبابية للأسس التي تتطلبها المسؤولية الاجتماعية يهدد مصداقية برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والواقع أن مشهد النظريات المختلفة والمواضيع البديلة يجعل من الصعب تحديد القضايا الأساسية داخل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خصوصا في ظل تنوع النشاطات والتغير المستمر في البيئة الخارجية مما يتطلب بدوره استعدادا دائم من قبل المؤسسات(Campbell, 2007, p. 951) سنحاول فيما يأتي رسم خريطة للنظريات الأساسية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

1) النظرية المؤسسية

تركز هذه النظرية على كيفية تأثر المنظمات بمعايير بيئتها الخارجية وتشرح أسباب التجانس بين المنظمات في إطار مجال تنظيمي مشترك،DiMaggio وPowell يعرفان المجال التنظيمي بأنه: يتشكل من الموردين الرئيسيين، ومستهلكي الموارد والمنتجات، والوكالات التنظيمية، والمنظمات الأخرى التي تنتج خدمات أو منتجات مماثلة(DiMaggio & Powell, 1983, p. 149)

والممارسات التنظيمية تعكس القواعد والمعتقدات والافتراضات المسلم بها من المجتمع من حولها، بإعتبارها الآلية الرئيسية لتحديد ما هو مناسب واكتساب القبول والشرعية، ومن خلال عمليات متغيرة من التقليد أو التوافق مع الضغوط الاجتماعية والثقافية (يشار إليها باستراتيجية التكيف المتجانسة)، تعتمد المنظمات هياكل وإجراءات مماثلة لتتوافق وتتجانس أكثر مع بيئتها المباشرة(DiMaggio & Powell, 1983, p. 149).

وترتبط النظرية المؤسسية بالطريقة التي تنتهجها مؤسسة ما في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية، لأن أحد أهم العوامل المحركة لأداء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو الضغط الذي يمارسه أصحاب المصلحة والمنافسون، ويتعين على المنظمة تلبية الطلب المتعدد المتوقع منها والعمل وفقا للمعايير المقبولة، لأن الشرعية التنظيمية وبقاء المؤسسة بأكمله يتعرضان للخطر إذا فشلت المؤسسة في التوافق مع المعايير المؤسسية المقبولة(A. Okoye, 2009, p. 618)

وبالمثل يرتبط التوافق مع المعايير المؤسسية المقبولة إرتباطا إيجابيا بإمكانية الوصول إلى الموارد وتحقيق الشرعية التنظيمية، ولذلك تتناول النظرية المؤسسية كيفية تشكيل القرارات التنظيمية والتفاوض بشأنها وتحويلها إلى واقع من خلال مراقبة ما تستلزمه البيئة التنافسية.

محاولة التكيف مع المعايير والممارسات المؤسسية تجعل المنظمة تقلد ما تفعله المؤسسات الأخرى لكي تكون مقبولة إجتماعيا وهذا ما يعبر عنه مفهوم التماثل وهناك ثلاثة عوامل محفزة تؤدي إلى التماثل هي: الآلية القسرية، والآلية المعيارية، والمحاكاة، أما آلية المحاكاة فهي نتيجة للرغبة الطوعية في تقليد المنافسين الآخرين الذين يتوقع أن يكون لديهم معيار مقبول.

والآلية المعيارية عندما ينظر إلى التقليد على أنه ضرورة للتوافق مع متطلبات معينة للوجود ضمن الإطار المؤسسي مثل المبادئ التوجيهية من الهيئات المهنية والمراكز الأكاديمية، في حين تتصل الآلية القسرية بالاقتداء بالقوة، أو الإقناع، يحدث ذلك عندما تعتمد منظمة ما على منظمة أخرى فلا يمكنها الإنجاز بشكل مستقل من تلقاء نفسها.(Saad, 2014, p. 54)

كما تركز النظرية على دور المؤسسة كأداة لخلق الثروة وتغطي وجهات النظر التي تدعو إلى تعظيم قيمة المساهمين، وضمن هذا الإطار وضح Friedman أن "المسؤولية الوحيدة للمؤسسات تجاه المجتمع هي تعظيم الأرباح للمساهم ضمن الإطار القانوني والقيم الأخلاقية للبيئة الخارجية التي تنشط فيها هذه المؤسسات"(Freeman, 1994, p. 413)، وتماشيا مع هذا يدعو المنظرين المعاصرين إلى "تعظيم القيمة" بتقبل أن بعض المبادرات والنشاطات الاجتماعية التي تنخرط فيها المؤسسة قد تساهم في رفع عوائد المساهمين على المدى الطويل، كما تمنحها هذه المبادرات أفضلية اكتساب ميزة تنافسية إما في سياق تنافسي أو توليد أسواق جديدة غير مستغلة كما هو الحال في البلدان النامية(Freeman, 1994, p. 414)

تقدم هذه النظرية تفسيرات للكيفية التي تتباين بها نتائج المسؤولية الاجتماعية للشركات على المستوى التنظيمي، بيد أن تركيزها على الضغوط المؤسسية على المنظمات أدى بها للمبالغة في التأكيد على أهمية البيئة الخارجية، وألقى بظلاله على أهمية الكيفية التي تشكل بها الديناميات الداخلية داخل المنظمات نتائج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

2) نظرية العقد الاجتماعي

ترتبط نظرية العقد الاجتماعي بالعلاقة بين المنظمة والمجتمع، تعود جذورها لمؤلفات كل من Hobbes و Locke و Rousseau لفحص كيف يرتبط الأفراد بالمجتمع من خلال افتراض أن الأفراد يتصرفون وفقا لمصالحهم الشخصية.

وفي هذا الصدد تدرس نظرية العقد الاجتماعي الالتزامات المجتمعية غير المباشرة للمنظمات وتربطها بالعقد الاجتماعي بين المواطنين والحكومة، وقد جادل McGuireبأن نظرية العقد الاجتماعي هي أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهذا ما أكده Sethiبقوله: تعمل أي مؤسسة إجتماعية – والأعمال التجارية ليست إستثناء – في المجتمع عن طريق عقد إجتماعي، علني أو ضمني يستند من خلاله بقائها ونموها إلى:

- ✓ تحقيق بعض الغايات الاجتماعية المرغوبة في المجتمع بشكل عام.
- ✓ توزيع المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية على الفئات التي يستمد منها سلطته.(Sethi, 1975, p. 60)

وتعتمد العلاقة بين الأعمال التجارية والمجتمع على الالتزامات المتبادلة المباشرة وغير المباشرة، وينبغي للمنظمات أن تعتمد على نوعين من المسؤوليات: الواجبات الإيجابية والسلبية، وتشير الواجبات الإيجابية إلى أنه ينبغي للمنظمات أن تسهم في تحقيق الرفاه الاجتماعي عن طريق المشاركة في أنشطة مثل التطوع، وبحكم التعريف يتطلب الواجب الإيجابي أن تبذل الجهات الفاعلة بعض الجهد للوفاء بمهمتها، ولذلك فإن من مسؤولية المنظمة تحسين الرفاه الاجتماعي طوعا من خلال الانخراط بنشاط في أنشطة مسؤولة إجتماعيا، وتشير الواجبات السلبية إلى التزام الشركة بالنظر في أي ضرر أو تأثير سلبي لعملياتها على المجتمع والاستجابة له.(Skritsovali, 2015, p. 48)

يرى Friedman إن الحد الأدنى والمستوى الوحيد الذي ينبغي أن تتخذه المنظمة هو التقيد بالقانون، ومع ذلك غالبا ما يكون التشريع محدودا في نطاقه وبالتالي غير كاف لتغطية كل حالة ممكنة، ومن المرجح

أن يتوقع المجتمع من المنظمات أكثر من الحد الأدنى وهذا يوفر الحجة للمنظمات للانخراط في عمل مسؤول إجتماعيا بدلا من مجرد التطلع إلى الالتزام بالقانون. (Freeman, 1994, p. 416)

وادعى Deegan أن مفهوم العقد الاجتماعي مبهم إلى حد ما، حيث تعتبر التجارب الفردية للقادة والمديرين الطريقة التي يصبغون بها المعاني على الاحداث، بالتالي تكون عملية تفسير العقود الاجتماعية مختلفة وربما متضاربة، إضافة إلى ذلك تختلف المعايير والقيم الاجتماعية بين المجتمعات وعادة ما تكون مرتبطة بالحقبة الزمنية، مما يتطلب إجراء تعديلات بمرور الوقت.(Deegan, 2019, p. 2310)

وأشار Gray إلى أنه بالرغم من أن الاشتراطات القانونية تميل إلى أن تكون صريحة، فإن التوقعات الاجتماعية تتضمن شروطا ضمنية للعقد وبما أن هذه الأخيرة قد تكون موضوع تحولات ينبغي على المنظمات أن تكون مستعدة لمواجهتها بحيث تلبي المصالح المجتمعية.

3) نظرية الشرعية

تعتبر نظرية الشرعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها إستجابة للضغوط الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية الناجمة عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، ومن التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات المعاصرة التوقعات المتضاربة والدينامية لأصحاب المصلحة.(Sakai, 2010, p. 111)

وقد ذكر Suchman تعريف الشرعية بأنها "حالة تسود عندما يكون نظام القيم في المنظمة مطابقا لنظام القيم في النظام الاجتماعي الأكبر الذي يكون الكيان جزءا منه" وعند وجود تفاوت فعلي أو محتمل بين نظامي القيم، يكون هناك تهديد لشرعية الكيان".(Suchman, 1995, p. 580)

تتعامل نظرية الشرعية مع مفهومين رئيسيين هما تصور الجمهور العام وكفاءة قنوات الاتصال التي تستخدمها المؤسسة، وتقتضي هذه النظرية أن يتحقق التنظيم باستمرار مما إذا كان بقاؤه يخدم الجمهور كما يتوقع فيما يتعلق بالقيم التي يتمسك بها.(Skritsovali, 2015, p. 61)

والتواصل ضروري وفق نظرية الشرعية لأن تنظيم الأعمال لا يحتاج إلا إلى توفير ما هو مطلوب ومطابق لقواعد المجتمع وقيمه وتوقعاته، حتى يمكن أن يكون التنظيم كيانا يعتبره المجتمع المحلي بصورة مشروعة وحدة تخدمهم (Deegan, 2019, p. 2321) في إطار نظرية الشرعية، يشكل التواصل بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مصدرا لبدء وحماية الشرعية التنظيمية.

قد لاحظ Patren وجود علاقة إيجابية بين الكشف عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والشرعية فبعدما كان الأداء المالي يعتبر مقياسا لتحديد الشرعية التنظيمية أضحت الطريقة التي يخدم بها التنظيم المجتمع هي التي تحدد شرعيته للبقاء. (Fernando & Lawrence, 2014, p. 157)

ووفقا لنظرية الشرعية يعتبر المجتمع ككل وحدة التحليل الأساسية دون النظر إلى الأفراد بصورة منفصلة، وبالتالي فإن النظرية تهتم بالعلاقة بين التنظيم والمجتمع عموما، فالمنظمات لا توجد في عزلة لذا تنخرط في تعاملات مستمرة مع المجتمع، حيث تحصل المنظمات على الموارد البشرية والمواد من المجتمع، كما أنها تقدم منتجاتها وخدماتها إلى المجتمع، كما تمتص البيئة الطبيعية المخلفات التي تنتجها المنظمة عادة دون أن تتحمل المنظمة أي تكاليف.

ووفقا للعديد من الباحثين، لاستمرار وجود المنظمات يتوقع المجتمع أن تكون الفوائد أكبر من التكلفة التي يتحملها هذا الأخير، لذا تشدد هذه النظرية على أن توقعات المجتمع ككل يجب أن تتحقق من قبل المنظمة وبمعنى آخر، تدفع النظرية بأنه "لا يمكن للمنظمات أن تستمر في الوجود إلا إذا كان المجتمع

الذي تقوم فيه يعتبر أن المنظمة تعمل وفق نظام قيم يتناسب مع نظام القيم الخاص به.(Aguinis & Glavas, 2012, p. 944)

غير أن إدارة المنظمة بأساليب تسمح بتحقيق التوقعات المطلوبة ليس بالمهمة السهلة لأن مختلف معايير المجتمع وتوقعاته تتغير باستمرار، وبالتالي يصعب اتساقها مع أهداف المنظمة، وبذلك ينشأ ما يسمى "فجوة الشرعية".

ويمكن أن تكون هناك "تهديدات للشرعية" نتيجة لأحداث غير متوقعة مثل فضيحة مالية أو حادث كبير أو أي حدث يؤثر على سمعة التنظيم، مما يستلزم صياغة إستراتيجيات شرعية مناسبة، واقترحت Lindblom أربع إستراتيجيات لإضفاء الشرعية يمكن أن تعتمدها المنظمة لإضفاء الشرعية على عملياتها داخل المجتمع الذي تعمل فيه، وتتمثل هذه الاستراتيجيات الأربع فيما يلي:

- ✓ تثقيف أصحاب المصلحة المعنيين بشأن أدائها الفعلي.
- ✓ تغيير تصورات أصحاب المصلحة المعنيين بشأن القضايا الأساسية دون تغيير سلوك المنظمة.
- ✓ تشتيت الانتباه أو توجيهه بعيدا عن المسألة المقلقة إلى مسألة مؤاتية تقدم إغراءات للمتضررين.
- ✓ السعي إلى تغيير التوقعات الخارجية لأداء المنظمة (Athanasopoulou & Selsky, 2015, p. 327)

كما يمكن إستخدام واحدة أو كل إستراتيجيات إضفاء الشرعية من خلال اعتماد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والإبلاغ عنها، فتميل المنظمات إلى الكشف عن القرارات التطوعية والإيجابية ضمن نشاطاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية بدلا من الكشف والاقرار بالتجاوزات الحاصلة، وتعني هذه الاستراتيجية أن المنظمات تسعى من خلال الكشف عن استدماجها لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى الإبلاغ عن إجراءاتها في مجال إضفاء الشرعية.

في دراسة حديثة اختبر Chu و Brown نظرية الشرعية من خلال التحقيق في العوامل الدافعة للإبلاغ عن غازات الانحباس الحراري في المؤسسات الصينية المدرجة في بورصة شنغهاي، بفحص التقارير السنوية المائة الأولى للشركات ذات الأسهم وتقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات بإستخدام تقنية تحليل المحتوى، واتفاقا مع توقعات نظرية الشرعية وجدوا أن معظم المؤسسات لا تقدم سوى أخبار محايدة وايجابية بالنسبة للمؤسسة، على الرغم من وجود أخبار سلبية ذات صلة بنشاط المؤسسة إلى أن نسبة التكتم عليها عالية ويتم تعويضها بزيادة الاعلان عن نشاطات المؤسسة تحت غطاء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لذا من أجل التوافق مع نظرية الشرعية تنخرط المنظمات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتسعى للإبلاغ عنها من أجل الاحتفاظ بالشرعية واكتسابها.(Howard, 2020, p. 25)

4) نظرية أصحاب المصلحة

تستند نظرية أصحاب المصلحة إلى الفكرة القائلة بأنه فيما وراء حملة الأسهم يوجد عدة وكلاء لهم مصالح في إجراءات وقرارات المؤسسات، وقد ورد مصطلح "نشاط أصحاب المصلحة" لأول مرة في كتاب Ansoff المعنون "إستراتيجية المؤسسات" (1965) الذي أبرز فيه مكانة إستراتيجية الأعمال في مجال الإدارة، وقد صرح Mintzberg "بأن نشر كتاب إستراتيجية المؤسسات يمثل حدثا رئيسيا في عالم الإدارة، حيث وجه هذا الكتاب الاهتمام إلى وضع نظرية في التخطيط الاستراتيجي وسع فيها مفهوم أصحاب المصلحة من آفاق التخطيط، إذ قدم درجة من التفصيل نادرا ما جرت تجربتها من قبل" (Mintzberg, 1979, p. 586)

فقد نشأت النظرية على خلفية شواغل الإدارة الاستراتيجية حيث لوحظ أن القرارات التي يتم التوصل إليها تؤثر على عدد كبير من الأطراف متجاوزة المساهمين بصفة مباشرة، وفي الآونة الأخيرة أصبحت

تشكل جزءا مهما لا يتجزأ من حوكمة الشركات، والإدارة الاستراتيجية، والكتابات الأكاديمية في مجال أخلاقيات العمل.

وتكمن جاذبية النظرية وشعبيتها في قدرتها على تقديم بديل عن نظرية المساهمين التي سيطرت من قبل على المجال التنظيري بتأكيدها على الدوافع الذاتية والغايات الاقتصادية للمساهمين: المالكين، المستثمرين، الممولين وأصحاب المشاريع والمديرين بصفة خاصة.(Friedman & Miles, 2002, p. 13)

والواقع أن نظرية أصحاب المصلحة ترافق التطورات التي طالت النظام الرأسمالي بعد الأزمات التي مر بها خصوصا أزمة2008، حيث باتت تعمل على تجنب التركيز الضيق على مصالح حاملي الأسهم وتأخذ في الاعتبار المصالح الخاصة للمجتمع الأوسع الذي تشكل شرعية ممارسة الأعمال في إطاره أهمية حاسمة لنجاح العملية.

وتقوم نظرية أصحاب المصلحة على "فكرة أن لدى المؤسسة –أصحاب مصلحة – أي أن هناك مجموعات وأفراد لهم مصلحة في نجاح أو فشل العمل حتى وإن لم يكن لهم بالضرورة نصيب مباشر في ذلك العمل".(Fernando & Lawrence, 2014, p. 162)

وبناء عليه تعتبر هذه النظرية أن المنظمات تتكون من مجموعة من العلاقات التي تخلق القيمة بين مختلف الأطراف المرتبطين بها وبالتالي تتركز وحدة التحليل الأساسية في العلاقات بين أصحاب المصلحة بدلا من المعاملات.

بعد عام 1965تحدى كل من Donaldson و Preston النظرة التقليدية للشركة بحجة أن المنظمات عندما تركز على تعظيم الربح تتجاهل التعقيدات المصاحبة لوجودها، بل على العكس من ذلك تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أن دور المنظمة يتمثل في توسيع نطاق نظرها في مصالح أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية(May et al., 2007, p. 73)

وتماشيا مع منظور أصحاب المصلحة يتعين على المنظمة أن تلبي التوقعات المتعددة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة المرتبطين بها، لأنها تسلط الضوء على المساءلة التنظيمية بما يتجاوز مجرد الأداء الاقتصادي أو المالي وذلك من خلال الاضطلاع بأنشطة تعود بالنفع عليهم، ومن خلال الإبلاغ عن المعلومات المهمة لهذه الأطراف، وبالتالي فإن مصطلح "المساءلة" كثيرا ما يرتبط بهذه النظرية.

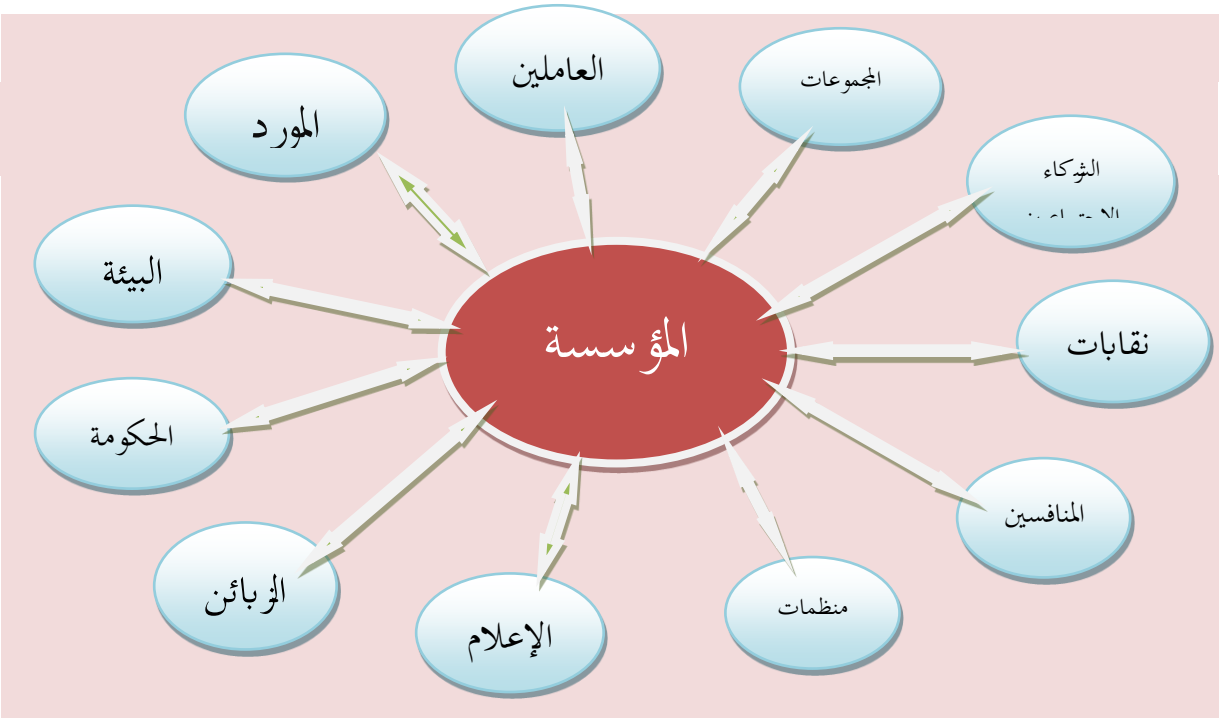
كثيرا ما تدور المناقشات حول تعريف مجموعات أصحاب المصلحة، وعلى وجه الخصوص كان تحديد أصحاب المصلحة الشرعيين وغير الشرعيين موضوعا للمناقشة لسنوات ووفقا ل Freedman فإن أصحاب المصلحة هم:

مجموعات وأفراد يستفيدون من إجراءات الشركات أو يتضررون منها، وتتعرض حقوقهم إما للانتهاك أو الاحترام. (Friedman & Miles, 2002, p. 6)

وقد ركزت المساهمات الأضيق نطاقا ل Clarkson بشكل أكبر على طبيعة أصحاب المصلحة، وميز بين أصحاب المصلحة بكونهم أوليين وثانويين، فأصحاب المصلحة الأساسيون هم أولئك الذين لهم أهمية حيوية لوجود منظمة (حملة أسهم، مستثمرون، موظفون، عملاء، موردون، حكومات). ومن ناحية أخرى، فإن أصحاب المصلحة الثانويين هم:

"الذين يؤثرون على الشركة أو يؤثرون فيها أو يتأثرون بها أو يتأثرون بها، ولكنهم لا يشاركون في معاملات مع الشركة ولا يكونون ضروريين لبقائها". (Clarkson, 1995, p. 99)

شكل رقم (13) يوضح أصحاب المصلحة



المصدر إعداد الطالبة إعتمادا على (Freeman, 1994, p. 412)

يستند تصنيف أصحاب المصلحة إما إلى وجهة نظر ضيقة أو إلى نظرة أوسع إلى إستنادا افتراضات مختلفة، حيث يؤيد أصحاب النظرة الواسعة في تصنيفهم لأصحاب المصلحة على أساس مطالبهم في إقامة علاقات أخلاقية بين المنظمة وأصحاب المصلحة والحفاظ عليها، ويستندون في ذلك إلى افتراض أن هناك إمكانية للتوزيع العادل لتكاليف وفوائد أنشطة المنظمة، في حين يركز أنصار الرأي الضيق لأصحاب المصلحة على البيان العملي القائل بأنه إذا تم الاهتمام بمصالح كل الاطراف يصبح من الصعب على المديرين تكريس الوقت والموارد اللازمة لمعالجة وتحقيق جميع مصالحهم، وبالتالي يدعون المؤسسات إلى وضع مصالح أصحاب المصلحة الشرعيين والمباشرين بوصلة لتوجيه نشاطها.

وقد جادل Mitchell بإن شرعية أصحاب المصلحة هي نتيجة لعلاقات القوة بين مختلف الأطراف الفاعلة، ففي الستينات مثلا لم يكن هناك اعتراف بشرعية جماعات المستهلكين التي كانت ضد بعض

الإجراءات التي اتخذتها الكثير من المؤسسات وبمجرد أن نمت قوتها لم يكن أمام المنظمات خيار سوى النظر في تأثير المجموعات على أدائها.(Hamidu et al., 2015, p. 89)

بعبارة أخرى أشار Mitchellإلى أن المديرين يميلون إلى التركيز بشكل أكبر على مجموعات أصحاب المصلحة ممن لديهم القدرة المباشرة على التأثير عليهم وعلى صورة وسمعة المؤسسة ككل، وبالتالي فإن ترتيب أصحاب المصلحة يخضع لعوامل القوة والتأثير مما يعني ضمنا المفاضلة بينهم، إلا أن عملية المفاضلة هذه تتسم بالتحديات والدينامية خصوصا إذا كانت المؤسسات سياسية وذات طابع حكومي فقد تخسرها هذه المفاضلات تأييد جهات أخرى لها وزنها مما يتطلب جهود مستمرة للموازنة.

تزودنا مراجعة الانتاج العلمي لنظرية أصحاب المصلحة بجملة من الافتراضات الأساسية نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ تتحمل المنظمة مسؤوليات مالية واجتماعية وبيئية تجاه أصحاب المصلحة المرتبطين بها.
- ✓ تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بإدارتها الفعالة لمصالح أصحاب المصلحة فيها.
- ✓ يحيط بالمنظمة العديد من أصحاب المصالح الذين يقع على عاتقها مهمة التوفيق بين مصالحهم المتضاربة.
- ✓ يجب أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق التوازن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة في بيئتها الخارجية وبين أصحاب المصلحة في بيئتها الداخلية.
- ✓ لأصحاب المصالح وسائل عديدة للضغط على المنظمات.

ورغم بروز العديد من التصنيفات التي تندرج تحتها البحوث في هذا المجال، نرى ضرورة الاشارة إلى منظورين رئيسيين من نظرية أصحاب المصلحة، وهما الفرع الأخلاقي (أو المعياري)، والفرع الإداري (الإيجابي).

1.4) المنظور الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة

يشير المنظور الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة إلى أنه بغض النظر عن سلطة أصحاب المصلحة، فإن لجميع أصحاب المصلحة نفس الحق في أن يعاملوا معاملة منصفة من جانب المنظمة، ويستند هذا المنظور إلى نظرية المحاسبة الحرجة كما أطلق عليها Deegan التي تعنى بالتركز على دور المحاسبة أو أسلوب المحاسبة الذي ينبغي إستخدامه، وبدلا من النظر فقط في الأطراف المتميزة المحددة (أصحاب المصلحة الأقوياء) لأولئك الذين يسيطرون على توفير الموارد الحيوية للمنظمة، فإن المنظور الأخلاقي يستدعي النظر في جميع أصحاب المصلحة فيها(Freeman & Dmytriyev, 2017, p. 12).

Stoneyو Winstanley يؤكدان في شرحهما للمنظور الأخلاقي على المعاملة الأخلاقية لأصحاب المصلحة التي قد تتطلب تخفيف الدافع الاقتصادي للمنظمات – لتحقيق الربح – لمراعاة الدور الأخلاقي للمنظمات وآثارها الاجتماعية الهائلة على حياة الناس.(Freeman & Dmytriyev, 2017, p. 14)

2.4) المنظور الإداري لنظرية أصحاب المصلحة

يؤكد المنظور الإداري (الإيجابي) لنظرية أصحاب المصلحة أن مديري المنظمة يحاولون تلبية توقعات أصحاب المصلحة الذين يسيطرون على الموارد الحيوية التي تتطلبها المنظمة، وكلما زادت أهمية الموارد التي يوفرها أصحاب المصلحة إلى المنظمات وكانت أكثر أهمية – حسبما ذكر Mitchell – زادت الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة لتلبية توقعاتهم، ففي المنظور الإداري من المتوقع أن تكون المنظمة مسؤولة أمام أصحاب المصلحة الأقوياء اقتصاديا فيها، بدرجة أعلى ممن لهم مساهمات وتأثير ضئيل، كما يعتبر هذا المنظور نشاط أصحاب المصلحة أو مشاركتهم ذا أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة مما يمكن أن يؤثر إيجابيا أو سلبيا على الشركة.(Buckingham, 2012, p. 30)

التحدي الرئيسي هنا هو المهمة المتعلقة بكيفية إتخاذ المنظمات القرار بشأن الجهة المسؤولة عنها، وإلى أي مدى تمتد هذه المسؤولية، وبالتالي فإن المنظور الإداري لنظرية أصحاب المصلحة يركز أساسا على إدارة العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة الأساسيين فيها، وخلافا للمنظور الأخلاقي فإن المنظور المرتكز على المنظمة لنظرية أصحاب المصلحة يمكن أن يختبر من خلال دراسات تجريبية.

من خلال المشاركة في الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقبل المنظمة بوضوح حق أصحاب المصلحة فيها في المعرفة بجوانب معينة من عملياتها، ويقلل توفير المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من عدم الاتساق ويضع مختلف أصحاب المصلحة على قدم المساواة، وفي المقابل يمكن لمنظمة ما أن تتوقع أو تحقق فوائد معينة مثل تحسين صورتها/سمعتها، واجتذاب المستثمرين، وخفض تكلفة رأس المال، وتحسين الاحتفاظ بالعاملين الحاليين، واجتذاب العاملين المحتملين، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة من أجل كسب دعمهم وموافقتهم(Buckingham, 2012, p. 33)

وقد تكون كل هذه الفوائد بمثابة دافع غير مباشر للإفصاح عن برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ووفقا للمنظور الإداري لنظرية أصحاب المصلحة فإن دافع الكشف عن المسؤولية الاجتماعية لدى منظمة ما مدفوع بالرغبة في إدارة أصحاب المصلحة الأقوياء، في حين أن الدافع إلى الكشف عن المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظور الأخلاقي مدفوع بالرغبة في أن يكون خاضعا للمساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة بغض النظر عن قوتهم الاقتصادية(Howard, 2020, p. 28).

أما Garriga و Mele يصنفان التراث النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الى أربع مسارات رئيسة هي: **النظريات الأداتية، السياسية، التكاملية والنظريات الأخلاقية.**

تعتبر النظريات الأداتية أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكمن في خلق الثروة لا غير، وأن انخراط المؤسسة في برامج المسؤولية الاجتماعية يكون الهدف منه تعظيم أرباحها الاقتصادية، وتنقسم هذه النظرية بدورها الى ثلاث فئات فرعية، الاتجاه الأول يمثله عالم الاقتصاد الأمريكي Friedman يتلخص في تعظيم القيمة لحملة الأسهم، لذا فيجب على ممارسات المسؤولية أن تعزز قيمة حملة الأسهم في الشركات.

أما الاتجاه الثاني فيعتبر المسؤولية الاجتماعية استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، في حين يشير الاتجاه الثالث ان الانخراط في برامج المسؤولية الاجتماعية يحسن سمعة المؤسسة مما يؤدي الى ارتفاع مردودها.(Garriga & Melé, 2004, p. 53)

أما النظريات السياسية فتستكشف العلاقة بين المؤسسات والمجتمع، مفترضين أن للمؤسسة سلطة اجتماعية، لذا على المؤسسات التصرف بمسؤولية خصوصا تجاه المجتمع للحفاظ على السلطة الممنوحة لها، حيث تتعلق النظريات التكاملية بإدماج المطالب الاجتماعية في استراتيجيات عمل المؤسسة، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على اشباع حاجيات المجتمع لتنمو وتضمن بقائها، وينقسم هذا المسار الى ثلاث فئات فرعية: يتعلق **الأول بإدارة المشكلات** ويركز على عمليات الاستجابة للقضايا الاجتماعية والسياسية خصوصا المرتبطة بنشاط المؤسسة، **المسؤولية العامة** تشير الى أن السياسات العامة من الممكن أن تعمل كمرجع وإطار يحدد ويقدم مبادئ توجيهية للمهام الاجتماعية للمؤسسات، **إدارة أصحاب المصالح** تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تقتصر فقط على إرضاء حملة الأسهم والمشاركين المباشرين، وإنما هي مطالبة بإيجاد توازن يمكنها من تحقيق مصالح كل الأطراف الأخرى المتأثرة بعملها. (Garriga & Melé, 2004, p. 54)

النظريات الأخلاقية تأخذ القواعد الأخلاقية كبناء أساسي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات لأجل بناء مجتمع صالح، كما ينقسم هذا المسار (التيار) الى أربعة نظريات فرعية:

المنظور المعياري: يلجأ للدراسات الأخلاقية لتوضيح مسؤوليات الشركات وكذلك الإجراءات الإدارية.

الحقوق العالمية(العامة): تتأسس على حماية حقوق الانسان، حقوق العمال، وحماية البيئة.

التنمية المستدامة: مراعاة التسوية بين المتطلبات والاحتياجات الحالية والقدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية.

الصالح العام: اعتبار المصلحة العامة مرجعا لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات. (Alrowais, 2022, p. 87)

كإستخلاص لما سبق نجد أن النظريات الأربعة التي تمت الإشارة اليها تتأسس على افتراضات مختلفة نظرا لاختلاف بؤر التحليل، فالنظريات الأداتية تفترض أن الثروة هي الأهم للمجتمع، وبالتالي سعي المؤسسات لتعظيم الثروات يعتبر جيدا ونافع للمجتمع، مما يدعو أن تكون برامج المسؤولية الاجتماعية لا تعارض هذا الهدف، في حين تفترض النظريات السياسية وجود ارتباط قوي بين الاعمال التجارية والمجتمع وتلبية احتياجات المجتمع يزيد من سلطة ونفوذ المؤسسات، لذا تعمل أنشطة المسؤولية الاجتماعية على خلق نوع من التوازن بينهما مما يعود بالنفع على كليهما، في حين تقوم النظريات التكاملية على الاعتقاد بأن المجتمع بتأثيره على الاعمال يؤثر في عملية خلق الثروة، مما يدفع بالشركة الى البحث عن نقاط تكاملية ترضي الطرفين، أما الآراء الأخلاقية فتعتبر بأن القيم والمبادئ الأخلاقية لها الأولوية في صنع القرار، وبالتالي توجه قرارات وأعمال المؤسسات.

رابعا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

وضع كارول إطارا لإدماج جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة، والرجوع إليه في عملية صنع القرار وتصنف الأبعاد الأربعة للنموذج المحدد بأنها اقتصادية وقانونية وأخلاقية وتقديرية (أوخيرية)، وهو يعرف هذه المسؤوليات على النحو التالي:

1) **المسؤولية الاقتصادية:** يحتل البعد الاقتصادي القاعدة الأساسية في الهرم، حيث ينبغي أن تكون المؤسسات والشركات مدفوعة بالربح وأن توجه إهتمامها الأساسي للمستهلكين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة، وتدرك المؤسسات أن بقاءها في سوق اليوم يعتمد على التضحية بأرباح قصيرة الأجل في سبيل الآثار الإيجابية المتوقع تحصيلها في المستقبل، والتي ترضي بدورها أصحاب المصلحة، إلا أنه وفي طريقها إلى تحقيق ذلك عليها أن تفي بمسؤولياتها الاقتصادية التي تشير إلى إعادة الأموال إلى المستثمرين، وتحقيق مركز قيادي في السوق، والحصول على أقصى قدر ممكن من الأرباح، وضمان رضا العميل وولائه، وتقديم تعويض عادل للموظفين، إضافة إلى توفير السلع بأسعار عادلة للعملاء، والعمل على تشجيع منتجاتها/خدماتها من خلال حملات إعلانية تصل بها إلى شريحة واسعة من المستخدمين.(Carroll, 1999, p. 271)

وفي ظل بيئة الأعمال التجارية العالمية التي تتسم بالمنافسة الشديدة، أصبح الأداء الاقتصادي والاستدامة من الموضوعات الملحة. فالشركات التي لا تنجح في مجالها الاقتصادي أو المالي تخرج عن نطاق الأعمال، وأي مسؤوليات أخرى قد تقع على عاتقها تصبح اعتبارات غير موضوعية، ولذلك فإن المسؤولية الاقتصادية شرط أساسي يجب الوفاء به في عالم الأعمال التجارية التنافسي.

2) **المسـؤولية القانونية:** مثلما أقر المجتمع للنظام الاقتصـادي بالاضـطلاع بالدور الإنتاجي، كإنجاز جزئي ضمن إطار العقد الاجتماعي فقد وضع أيضا القواعد الأساسية – القوانين واللوائح– التي بموجبها يتعين على الأعمال التجارية أن تفي بمهمتها الاقتصادية في إطار المتطلبات القانونية.

ولم يفرض المجتمع عقوبات على المؤسسات باعتبارها كيانات اقتصادية منجزة فحسب، وإنما وضع كذلك الحد الأدنى من القواعد الأساسية التي يتوقع من المؤسسات أن تعمل بموجبها، وتعكس في الواقع نظرة المجتمع إلى "الأخلاقيات المدونة" من حيث أنها تعبر عن مفاهيم أساسية للممارسات الاقتصادية العادلة كما حددها المشرعون ويتوقع من المؤسسات أن تمتثل لهذه القوانين واللوائح كشرط للعمل وتشمل هذه التوقعات:

- ✓ العمل بطريقة تتفق مع توقعات الحكومة والقانون.
- ✓ الالتزام بمختلف اللوائح الاتحادية، ولايات، والمحلية.
- ✓ الوفاء بجميع التزامات القانونية تجاه أصحاب المصلحة في المجتمع.(Carroll, 1979, p. 500)

3) **المسـؤولية الأخلاقية:** إضافة إلى ما تفرضه القوانين من حدود، يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تدير شؤونها بطريقة أخلاقية، فتحمل المسؤولية الأخلاقية يعني أن المنظمات ستتبنى تلك الأنشطة والقواعد والمعايير والممارسات التي يتوقع أن تكون على الرغم من أنها غير مدونة ضمن اللوائح القانونية مدمجة في ثقافة المؤسسة.

إن جزءا من التوقع الأخلاقي يتلخص في إستجابة المؤسسات لروح القانون وليس فقط لنص القانون، والهدف من هذه التوقعات هو أن تكون المؤسسات مسؤولة عن مجموعة كاملة من القواعد والمعايير والقيم والمبادئ والتوقعات التي تعكس وتكرم ما يعتبره المستهلكون والموظفون والمالكون والمجتمع المحلي متسقا مع حماية الحقوق الأخلاقية لأصحاب المصلحة، كما أن التمييز بين التوقعات

القانونية والأخلاقية قد يكون صعبا في كثير من الأحيان فلا شك أن التوقعات القانونية تستند إلى أسس أخلاقية، ولكن التوقعات الأخلاقية تحمل هذه القيم إلى ما هو أبعد من ذلك ومن ثم، فإن كليهما ينطوي في جوهره على بعد أو طابع أخلاقي قوي، ويمكن إيجاز مؤشرات البعد الأخلاقي في النقاط التالية:

- ✓ العمل بطريقة تتماشى مع توقعات الأعراف المجتمعية والمعايير الأخلاقية.
- ✓ الاعتراف بالمعايير الأخلاقية الجديدة أو المتطورة التي يتبناها المجتمع واحترامها.
- ✓ وضع معيار المواطنة الصالحة كغاية تترقى إليها المؤسسات من خلال الامتثال للقواعد المقننة والضمنية.
- ✓ الاعتراف بأن على مسؤولية المؤسسة تتجاوز مجرد الامتثال للقوانين والأنظمة.(Carroll, 2016, p. 4)

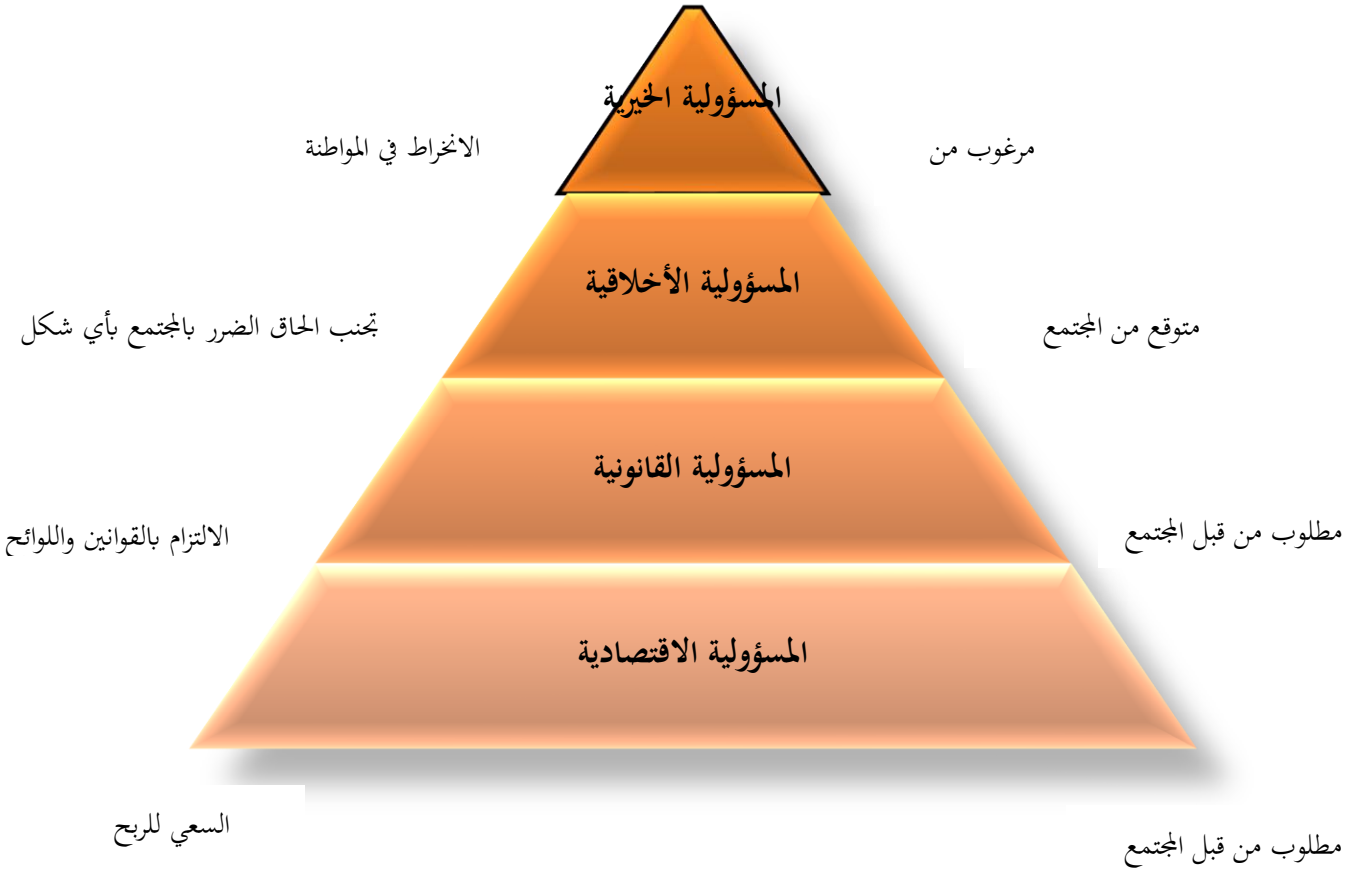
ينبغي أيضا أن التذكير أنه بالإضافة إلى توقعات المجتمع بشأن الأداء الأخلاقي نجد المبادئ العالمية الكبرى للفلسفة الأخلاقية مثل الحقوق والعدالة والنزعة النفعية التي ينبغي أن تسترشد بها قرارات المؤسسات وممارساتها.

4) **المسؤولية الخيرية:** يشمل العمل الخيري للمؤسسات جميع أشكال المنح التي تساهم بها المؤسسة لمساعدة المجتمع بكل أطيافه فتقوم بذلك الأعمال الخيرية للمؤسسة على الأنشطة التطوعية أو التقديرية. قد لا تكون الأعمال الخيرية مسؤولية بالمعنى الحرفي، ولكنها تشكل جزءا من التوقعات اليومية للمستخدمين ولا شك أن كمية وطبيعة هذه الأنشطة التطوعية تسترشد برغبة المؤسسات في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي لا ينص عليها القانون، وبتسليط الضوء على العقد الاجتماعي بين المؤسسات والمجتمع يتبين أن المواطنين يتوقعون أن تكون الشركات مواطنا صالحا كما هي الحال بالنسبة للأفراد، وللوفاء بمسؤولياتها الخيرية المتصورة تنخرط في أشكال متنوعة من العطاء – هدايا من الموارد النقدية،

وهبات المنتجات والخدمات، والعمل التطوعي من جانب العاملين والإدارة لتنمية المجتمع، وأي مساهمة تقديرية أخرى في المجتمع أو مجموعات أصحاب المصلحة التي تشكل المجتمع(Carroll, 2016, p. 7)

تنخرط معظم المؤسسات في العمل الخيري كطريقة عملية لإثبات مواطنتها ويتم القيام بذلك لتعزيز سمعة الشركة أو زيادتها، والفرق الأساسي بين المسؤولية الأخلاقية والخيرية في نموذج الأجزاء الأربعة هو أن المنح المقدمة ليست بالضرورة متوقعة بالمعنى الأخلاقي أي أن عدم تقديمها لا يضع المؤسسة تحت اتهام ينص بأنها "غير أخلاقية"، وبالتالي فإن هذه الفئة كثيرا ما ينظر إليها باعتبارها "مواطنة المؤسسات" ورغم ذلك، فإن العمل الخيري كان تاريخيا أحد أهم عناصر تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ولا يزال هذا مستمرا حتى اليوم(Ben Amar & Chakroun, 2018, p. 354)

شكل رقم (14) يوضح هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر Carroll (2016, p.8)

رغم الإنتشـــار الواســـع والقبول الذي حظي به هذا الهرم، إلا أنه إنتقد مثل الكثير من أدبيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منطلق تصميمه على قياس مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي فإن إمكانية تطبيقه على الصـــعيد العالمي مفتوحة للطعن، فتوالت الدراســـات الناقدة لهرم كارول وكانت حجتهم الرئيسية أن النموذج لا يفسر كيفية تفاعل المسؤوليات المختلفة والتأثير المتبادل.

في نفس السياق حاول Visser تطبيق هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أفريقيا، حيث قدم في مقالته "إعادة النظر في هرم كارول المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: منظور أفريقي"، فائدة النموذج في بيئة نامية مشـيرا إلى أنه كان بالفعل "نموذجا دائما ومفيدا لتحديد واسـتكشـاف المسـؤولية الاجتماعية للشركات".(Huniche & Pedersen, 2006, p. 112)

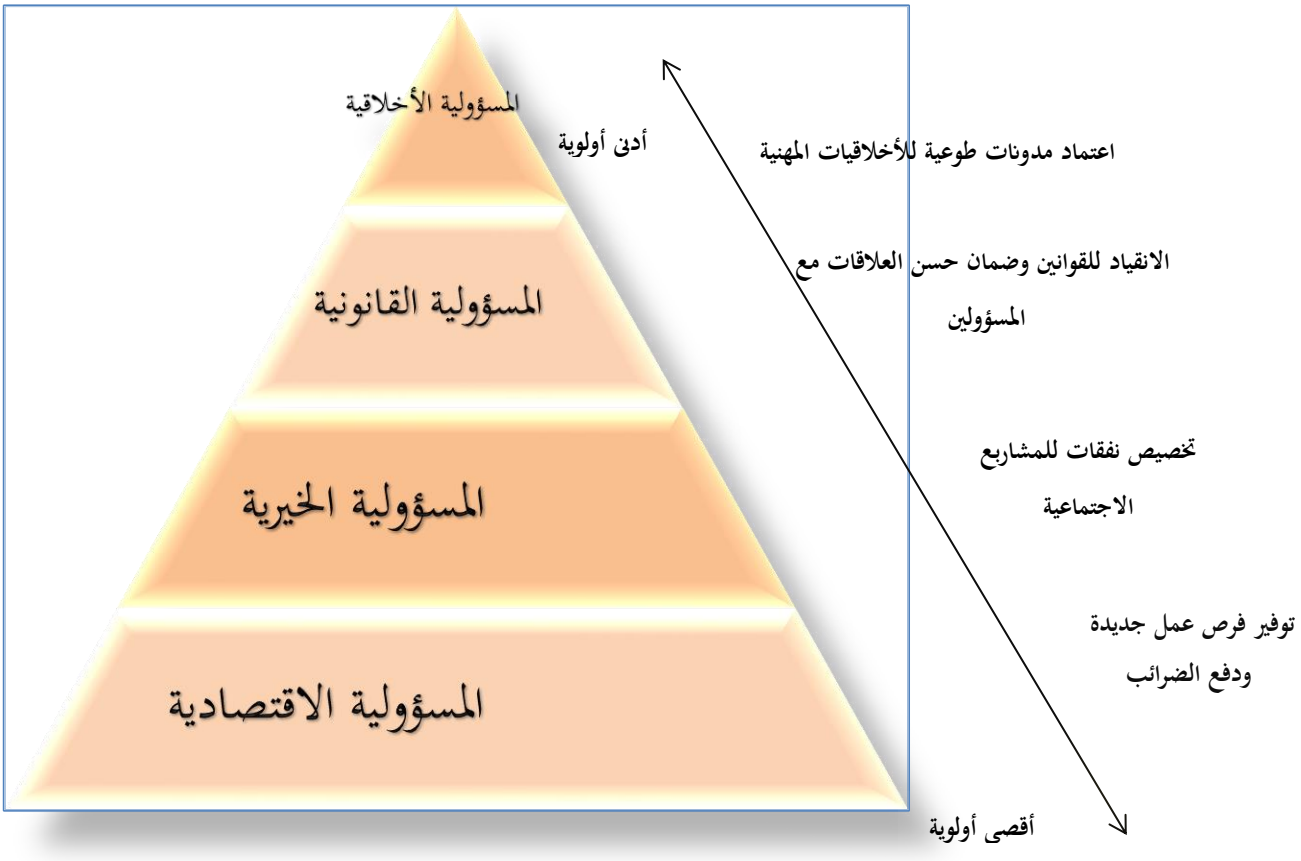
غير أنه أشـار إلى قيود الهرم بما في ذلك تلك المتعلقة بعدم اتسـاق النموذج في تفسـيره لضـرورة إعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هرمية، مما دفعه لإضفاء تعديلات عليه.

كانت حجة Visser أنه بما أن نموذج Carollم يختبر خارج أميركا، فقد فشـــل في تقديم صـــورة حقيقية عن المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات بدقة عند تنفيذه في أماكن أخرى من العالم، وخاصـة في القارة الأفريقية حيث لوحظ إختلاف ترتيب طبقات المســـؤولية الاجتماعية عن ذلك الموجود في الهرم التقليدي، كما توصـــل إلى أن المســـؤولية الاقتصـــادية في البلدان النامية لا تزال تحظى بأكبر قدر من التركيز وتعطى الأولوية الثانية للأعمال الخيرية، تليها المســـؤوليات القانونية ثم الأخلاقية، ويزعم أن الضـغوط التي يفرضـها القانون على سلوك المؤسسـات أقل بكثير من تلك التي تمارسـها البلدان المتقدمة النمو في الهرم الأفريقي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك لأسباب من قبيل ضعف تطوير الهياكل الأساسية القانونية.(Visser, 2011, p. 116)

ويشـــير Visser إلى أن الأخلاقيات تظل في الممارســـة العملية أدنى أولوية من أولويات المســـؤولية الاجتماعية وأن البلدان الأفريقية ضعيفة في اعتماد مدونات قواعد السلوك الطوعية، كما توصل إلى أربعة أسباب تجعل من الضروري محاولة وضع نموذج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعمل لصالح البلدان النامية:

- ✓ تشـــهد البلدان النامية نموا ســـريعا في اقتصـــاداتها وبالتالي تحتل مراكز متقدمة في الســـوق المنتجة للأعمال التجارية فتزداد حاجتها لضبط أنشطتها ومؤسساتها.
- ✓ تشـــهد البلدان النامية الأزمات الاجتماعية والبيئية الأكثر حدة مما يعني أنها في حاجة لتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية للتقليل من حدة أزماتها.
- ✓ لا يخفى التزايد الســـريع للآثار الإجتماعية والبيئية(الإيجابية والســـلبية) للعولمة والنمو الاقتصـــادي والاستثمارات الطويلة المدى التي غالبا ما يكون للبلدان النامية نصـيب أوفر من هذه الآثار السـلبية، مما يستدعي تكثيف جهودها للإستفادة من الإيجابيات ومكافحة السلبيات.
- ✓ صـممت مجموعة معينة من برامج المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات للبلدان النامية تختلف عموما عن تلك الموجودة في البلدان المتقدمة ولهذا فإن ممارســات المســؤولية الاجتماعية مهمة بالنســبة للبلدان النامية كما هو الحال في البلدان المتقدمة، وخاصـــة في المســـاهمة في تنميتها الاجتماعية والاقتصـــادية والبيئية.(Visser, 2016, p. 344)

شكل رقم (15) يوضح هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البلدان النامية



المصدر (Visser, 2011, p. 227)

خامسا: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع بداية تسطير الخطوط العريضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نظرت هذه الأخيرة في إنخراطها ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى الافتراض بأن المستخدمين على إستعداد لتكوين تصور أفضل عن المؤسسات التي لها أنشطة للمسؤولية الاجتماعية، لتحديد موقف إيجابي إزاء أعمالها.

ويستند التصنيف الرئيسي الذي حظي بقبول الباحثين على نطاق واسع إلى تبيان أثر المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة إما داخليا – داخل البيئة الداخلية للمؤسسة أو خارجيا – من البيئة الخارجية المحيطة.

1) الفوائد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1.1) تعزيز السمعة

عرف Gardberg و Fombrun السمعة بأنها التمثيل الجماعي لإجراءات ونتائج المؤسسة التي تصف قدرتها على تقديم قيمة إضافية ونتائج مرضية لأصحاب المصلحة المتعددين، وتعتبر السمعة رصيدا غير ملموس وقيم للمؤسسة كونه يمثل مصدر رئيسي لإكتساب ميزة تنافسية قوية، كما يقيم المستخدمين عادة المنتجات/الخدمات في السوق استنادا إلى سمعة المنظمة.(Dabas, 2011, p. 39)

ووفقا لما ذكره Du تشمل السمعة أبعادا متنوعة بما في ذلك جودة المنتج/الخدمة، وقيمة الاستثمار، والابتكار، وإدارة الأشخاص، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعد واحدة من أكثر الطرق فعالية لبناء سمعة طيبة فضلا عن المساهمة في رفاه المجتمع(Dabas, 2011, p. 40)

2.1) الحد من المخاطر التجارية

تتمثل فائدة خارجية أخرى من المسؤولية الاجتماعية للشركات في الحد من مخاطر الأعمال التجارية، فقد قامت Mishra وModi بدراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي ل 192 منظمة في الفترة الزمنية الممتدة من 9 سنوات، 2000–2009، فوجدوا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعمل على خفض المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات خصوصا المخاطر المرتبطة بالثقة في الاستثمارات

الضخمة على حساب أسهم وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أثبتت أنها ذات تأثير كبير على حملة الأسهم.(S. Lee, 2012, p. 47)

وكانا قد زعما في وقت سابق أنه على الرغم من أن برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قد لا تولد قيمة مادية للمساهمين فإن "حسن النية" الذي تكتسبه المؤسسة هو ما يساعدها على تعزيز ثروة المساهمين من خلال خفض المخاطر في سوق الأسهم، وهذه الميزة التي توفرها المسؤولية الاجتماعية تشكل أهمية حاسمة في فهم واستعراض المخاطر الذاتية التي تشكل نحو 80٪ من المخاطر التي تواجهها المؤسسات في سوق البورصة.(S. Lee, 2012, p. 48)

3.1) زيادة في تكاليف المنافسين

تبين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة فعالة لرفع تكاليف المنافسين وقال Lindgreen أن المؤسسات يمكن أن تستخدم المسؤولية الاجتماعية لرفع تكاليف المنافس عندما تجعل من هذه الاستراتيجية معيارا صناعيا، ويقترح أن تركز المؤسسات على بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية التي تجد من اليسير تلبيتها والتي تتلخص في تجاوز المخاطر مثلها في ذلك كمثل الأنشطة الاجتماعية أو البيئية، ثم الضغط من أجل تبني سياسات المسؤولية الاجتماعية على نطاق أوسع في أعمالهم بالكامل، وستجعل سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من موارد المؤسسة فريدة وقيمة ومكلفة يضطر المنافسون لتقليدها، وبالتالي ستوفر ميزة تنافسية أكثر إستدامة.(Child, 2022, p. 65)

بيد أن Heyesيؤكد أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة مستدامة لرفع تكاليف المنافسين من خلال إرسال إشارات إلى الحكومة حول تكاليف الامتثال المتوقعة للتنظيمات الحكومية المكلفة والصارمة في المستقبل، على سبيل المثال تم إضافة معايير في صناعة الألعاب واعتبرت السلامة من جوانب الميزة

التنافسية، وتم التركيز المتزايد على معايير السلامة الذي أثارته شركات تصنيع الألعاب الكبرى ولفتت انتباه الحكومة إلى هذه القضية.(Child, 2022, p. 65)

وعلى هذا فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لديها القدرة على توفير بعض الحماية من المنافسين، ومن الممكن أن تساعدها في الدفاع عن مواقعها في السوق وحمايتها.

4.1) الأثر الإيجابي على عملية صنع القرار

إن الفائدة الأكثر إثارة للجدال والتي ظلت قيد البحث منذ الممارسة المبكرة لهذه المسؤولية تتلخص في التأثير الإيجابي لهذه المسؤولية على سلوك المستخدم وعملية صنع القرار، وقد توصل الباحثين إلا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تزيد من إدراك المستخدمين لجودة المنتج والخدمة، حيث سينظر الزبون في الكيفية التي يراها بها الآخرون عندما يتفاعلون مع شركة مسؤولة إجتماعيا وقد يشعرون أيضا بالرضى بشأن إشراك أنفسهم في نشاط مسؤول إجتماعيا وبالتالي ستزداد ثقة العملاء، وستتأثر نية المساهمة الخاصة بهم بشكل إيجابي مما سينعكس سلبا على حفز عملية صنع القرار ككل بصورة إيجابية.(Dabas, 2011, p. 47)

2) الفوائد الداخلية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

1.2) موظفين أفضل، بيئة عمل أفضل

يرى Moskowitz أن الشركات المسؤولة إجتماعيا من المرجح أن تجتذب موظفين ذوي مهارات عالية، وسينظر الموظفون المحتملون إلى السمعة الأخلاقية الجيدة كمؤشر على العلاقات الداخلية الجيدة مع مكان عمل منصف وأخلاقي، وقد اتفق Cable مع هذا الرأي وخلص إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ستزيد من جاذبية الشركة للموظفين المحتملين ومن التزام العاملين بالمؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن المرشحين يرغبون عادة في العمل مع منظمات تتسق مع قيمهم الشخصية.(Dabas, 2011, p. 49)

إن السمعة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الجيدة ستؤدي إلى زيادة ثقة العاملين في المؤسسة، ومن شأنها المساعدة على خلق روابط عاطفية وفكرية قوية بين المؤسسة وموظفيها، وهذا مايتفق مع تعريف Mowday للالتزام التنظيمي على أنه: القوة النسبية لتحديد هوية الفرد مع مؤسسة معينة ومشاركته فيها من الناحية النظرية، يمكن أن يتسم بوجود ثلاثة عوامل على الأقل:

- ✓ الاعتقاد القوي وقبول هدف المنظمة وقيمها.
- ✓ الرغبة في بذل جهد كبير نيابة عن المنظمة.
- ✓ رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.(Werhane, 2010, p. 699)

وبالتالي فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ستؤدي إلى التزام تنظيمي أفضل.

2.2) تحسين التعلم التنظيمي وزيادة الإنتاجية

توفر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة للموظفين العديد من فرص التعلم، حيث تفرض عليهم ممارسة المسؤولية الاجتماعية تحديا في إتمام مهام غير مألوفة، وبالتالي ستتاح لهم الفرصة لتعلم مهارات جديدة وتطوير كفاءات لا يمكنهم القيام بها عادة بدون مبادرات المسؤولية الاجتماعية.(Dabas, 2011, p. 50)

ويدعي Logsdon أن التعلم والالتزام التنظيميان من الفوائد الرئيسية التي يمكن للمنظمة أن تحصل عليها من المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي من المرجح أن تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحفيزهم، كما أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تزيد كذلك من معنويات العاملين وولائهم للمنظمة فضلا عن رفع مستوى الإنتاج(Wood & Logsdon, 2019, p. 12)

3.2) المساهمة في خفض التكلفة

من الفوائد الداخلية الرئيسية لهذه المسؤولية خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأكثر كفاءة للمواد الخام، وقد جادلت Epstein بأن اعتماد إجراءات الاستدامة في الأعمال التجارية سيؤدي إلى خفض

تكاليف الطاقة والمواد، كما أن الأنشـطة المسـؤولة بيئيا سـوف تدفع إلى ابتكار حلول جديدة لتحسـين الإنتاجية وعملية التشغيل، فضلا عن تجنب النفايات.(Child, 2022, p. 68)

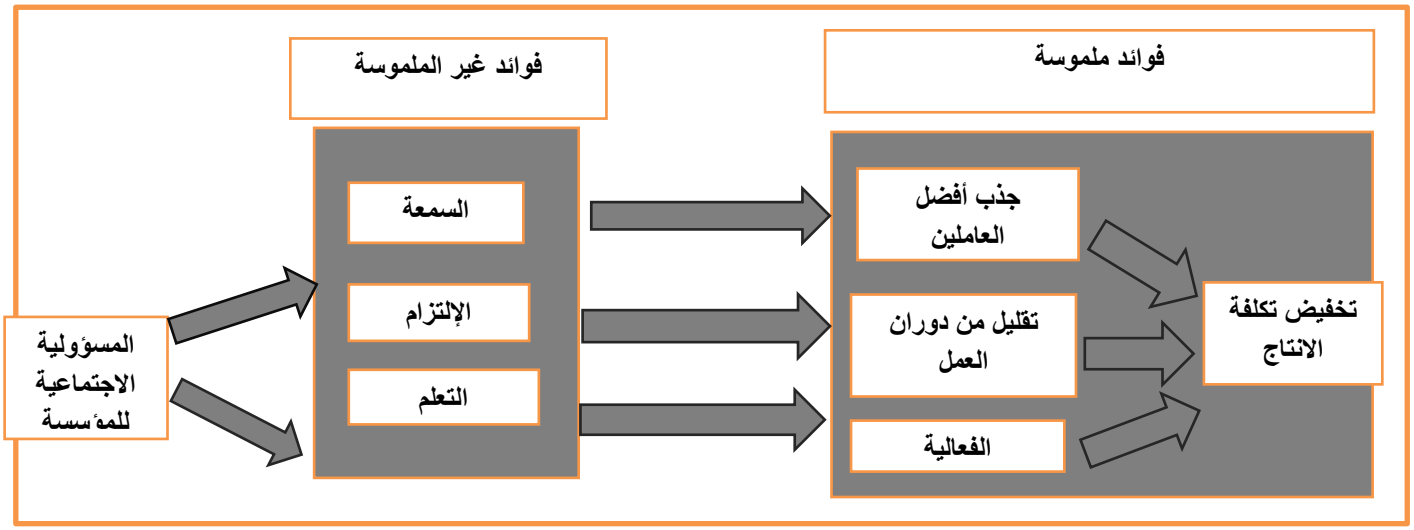
وبالتالي يمكن تحقيق الفوائد الداخلية من المسؤولية الاجتماعية للشركات على النحو التالي:

إجتذاب موظفين أفضل، وتحسين موقف مكان العمل، والتعلم التنظيمي، والالتزام التنظيمي، تحفيز العاملين، ثقة العاملين، الروح المعنوية للموظفين وولائهم، الكفاءة وخفض التكلفة.

3) الفوائد الملموسة وغير الملموسة

قد صنف Nurn وTan في دراستهما بشأن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى فوائد ملموسة وغير ملموسـة. والفوائد الملموسـة هي تلك التي يمكن أن تكون قابلة للقياس الكمي من الناحيتين المالية والمادية، في حين يصعب تقدير الفوائد غير الملموسة كما أنها غير مادية بطبيعتها.

شكل رقم (16) يوضح فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



المصدر (Min et al., 2023, p. 6)

سادسا: نماذج لإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

حددت أبحاث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أربع مواقف إستراتيجية مختلفة وتدل المواقف الأربعة على تنوع إستجابة المؤسسات لمختلف الضغوط الخارجية في التعامل مع المطالب الاجتماعية، مما يدفع لطرح تساؤل يتلخص في لماذا تختلف الردود؟ وما هي الشروط التي يتعين على الشركات بموجبها أن تختار إستراتيجية معينة في مجال المسؤولية الاجتماعية؟، واستنادا إلى البحوث القائمة بشأن تأثير المؤسسات وأصحاب المصلحة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن الإختلاف في الاستجابة الاستراتيجية التنظيمية للضغط المؤسسي ينبع من "طبيعة الضغوط نفسها وسياقها"، وبالمثل فإن الدراسات التي نعتمدها تزعم أن المنظمات تبني إستراتيجياتها في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إستجابة لشدة وتماسك التأثيرات الخارجية التي تواجهها.

1) الإستراتيجية التفاعلية

يتوجب على المنظمات التي تسعى لحماية أصولها الاستراتيجية، العمل على تعديل الإجراءات والسياسات الداخلية لتلبية مطالب أصحاب المصلحة الرئيسيين، فهي بحاجة خاصة إلى تطوير بيانات معتمدة إجراءات المعالجة لتوفير معلومات محدثة وكاملة وتكوين البيانات الجديرة بالثقة اللازمة للالتزام بالقوانين، بمعنى آخر عندما تواجه المنظمة متطلبات مستحدثة نابعة من مطالب المساهمين الرئيسيين نتيجة التغييرات الحاصلة في بيئة العمل وزيادة حدة المنافسة وما يرافقها من تحديثات في القوانين واللوائح، تكون هناك حاجة إلى إجراءات لزيادة الكفاءة والشرعية، من أجل تحصين المنظمة بإستراتيجية رد الفعل.(M.-D. P. Lee, 2011, p. 286)

2) **الإستراتيجية التكيفية**

لتصل المنظمة للإستراتيجية التفاعلية عليها التمتع بقدرات دينامية لإعادة تنظيم أو إعادة تشكيل هيكل العمليات الهيكلية والتقنية حيث يسمح الهيكل التنظيمي المرن من إعادة هيكلة الإجراءات الداخلية بتكلفة أقل، فالمنظمة القادرة على توطيد التكيف الداخلي المرن تتمكن من تحقيق أهدافها الإقتصادية وتقديم الدعم للمجتمع بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي تمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذا يفسر دور البنية التنظيمية المرنة في نجاح إستراتيجية تفاعلية.

إضافة لتكثيف جهود تدريب العاملين فكل المراكز الوظيفية في حاجة إلى تعليم مستمر، خصوصا وأن هذا الأخير لا يتسارع فحسب، بل يشهد قفزات نوعية في ظل إرتباطه بالذكاء الإصطناعي فأصبح من الممكن الوصول لدرجات عالية بتكاليف أقل، هذا لا يزيد فقط من كفاءة المؤسسة في التفاعل لتحسين القوانين واللوائح، وإنما يرفع من سرعة ونوعية تنفيذ الأعمال.(Schrempf-Stirling et al., 2016, p. 711)

يوفر توسيع الروابط الاجتماعية بإستمرار القدرة على سحب رأس المال وتراكمه ويمكن لهذا الرأسمال الاجتماعي أن يعزز قدرة ممثل المؤسسة على الحصول على الدعم من الأعضاء الرئيسيين في الشبكة الاجتماعية من أجل زيادة التأثير على الأعضاء الآخرين في الشبكة وضمان تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة.(Owen & Kemp, 2023, p. 6)

يتمحور رأس المال الاجتماعي في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في كسب ورفع الثقة في المؤسسة لأبعد حد ممكن، والتي يمكن إستخدامها من خلال الروابط الاجتماعية المباشرة أو غير المباشرة للتأثير على الأعضاء الرئيسيين في الشبكة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة.

ومن أجل حفاظ المنظمة على علاقتها الحالية وكذلك لحماية وضعها الحالي في السوق عندما تتوقع تغير وزيادة في مطالب أصحاب المصالح، في ظل إستراتيجية التكيف ستتخذ المنظمة إجراءات

للتفاوض أو التأثير على أصحاب المصالح للحفاظ على الوضع الراهن أو كسب موارد جديدة تمكنها من مسايرة القضايا المطروحة.(Owen & Kemp, 2023, p. 7)

فإذا كانت المنظمة قد عملت على تنشيط شبكتها الاجتماعية وتواصل توسيع روابطها مع المجتمع تتمكن بالتالي من تحسين سمعتها فتزيد من منسوب الثقة بها لدى أصحاب المصلحة وهم الطرف الأهم في برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبذلك تمارس نفوذها من خلال إستخدام هذه العلاقات للتنسيق مع مطالب أصحاب المصلحة الرئيسيين والحصول على دعمهم، أي التراكم والتوسع من الثقة في رأس المال الاجتماعي موجودة في إجراءات إدارة العلاقات في مؤسسة ما،(M.-D. P. Lee, 2011, p. 284) وهذا يعني التخلي عن النظرة التقليدية لدور المنظمة بإعتبارها مقتصرة على تحقيق الربح الاقتصادي، فالبيئة الحديثة ديناميكية تستلزم تطوير مهارات التواصل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصالح.

3) الإستراتيجية الدفاعية

إن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية دفاعية ترفض الإمتثال للمسؤولية الأخلاقية العامة بإعتبارها تضلل جهودها إستنادا إلى مسلمة التركيز على الأهداف الإقتصادية، رغم ذلك تسعى إلى حماية مصالحها الذاتية بشكل سلبي أي عبر الامتثال للشروط القانونية والحفاظ على الشرعية القانونية، وبالموازاة مع التسارع الملحوظ للمتطلبات التنافسية وإرتفاع حدة الأصوات المنادية بحماية البيئة والمستهلك ومختلف الشرائح الاجتماعية المتأثرة بنشاط المؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى المناورات القانونية كإستراتيجية لتحاشي الالتزامات و الآثار التي تخلفها.(Sauser, 2005, p. 348)

لذا تسعى المؤسسة بتبنيها للإستراتيجية الدفاعية ("القيام بالحد الأدنى المطلوب قانونا") إلى حماية نفسها من خلال القيام بالحد الأدنى اللازم قانونا لتلبية التوقعات، إن سلوك الشركات على هذا المستوى لا يتفق إلا مع المتطلبات القانونية، وضغط السوق التنافسي، والأصوات الناشطة.

4) الإستراتيجية الاستباقية

تشير هذه الإستراتيجية المتضمنة في النظرية المؤسسية إلى أن القوة سوف تتدفق إلى المنظمات التي تتمتع بالقدرة على صياغة ومعالجة قيمها ومعتقداتها الأساسية وبالتالي، تتمكن المنظمات المتحكمة في قيمها من تقييم قدرتها الدينامية على التوسع في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية، واكتشاف نطاق سلطتها المتمثل في تأثيرها على الثقافة الاجتماعية.

ويرجع ذلك إلى أن المنظمة التي يكون لها تأثير على الثقافة الاجتماعية، يمكنها أن تنشئ وتتشارك بفعالية المعايير التنظيمية للتأثير على القيم والمعتقدات الأساسية للمجتمع فتستهدف بذلك أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين، مما يجعلها قادرة على مضاهاتها فتأخذ بذلك خطوة إستباقية تمكنها من توجيه إحتياجات أصحاب المصالح بما يتماشى وقيمها.(Bogart, 2013, p. 39)

ملخص القول أنه إذا كان للمنظمة تأثير على الثقافة الاجتماعية، فإن الإجراءات التي تتخذها ستعيد بشكل طبيعي تحديد مطالب أصحاب المصلحة الرئيسيين في بيئة العمل وستؤثر على معتقدات أصحاب المصلحة هؤلاء لتتماشى مع مصلحتها الخاصة، كما يؤثر نطاق إجراءات التشغيل ومدى إتساعها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على عدد أصحاب المصلحة الرئيسيين القادرين على الإقتناع الذين سيصدقون ويوافقون على أن التطوير العملي للمنظمة يتماشى مع توقعاتهم، ومن ثم سيحسن أداءها التنظيمي، وهذه الإستراتيجية مماثلة لتلك التي اقترحها Samuelsonوالتي تنص على أنه إذا إستطاعت شركة ما أن تنشئ وتتشارك بقوة معاييرها التنظيمية وتنشر وتحدد الروابط مع القيم الأساسية للمجتمع، يمكن إستخدام هذا التأثير على الثقافة الاجتماعية في صياغة معتقدات جديدة لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين لتشكيل موافقة مشتركة على التطور العملي للشركة، الأمر الذي سيحسن بدوره نتائج المنظمة.

سابعا: معيقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وفقا للخبراء في مجال المسـؤولية الاجتماعية فإن الخطوة الأولى لتطبيقها في المنظمة تتلخص في تحديد الدوافع والعقبات الداخلية والخارجية، ويتعين على المنظمات إجراء إسـتقصـاء تفهم على ضـوئه العقبات والحواجز التي تحول دون تنفيذ مبادراتها في سـياق المسـؤولية الاجتماعية، وهناك عدد من الحواجز التي تم التقاطها في الدراسات لكل من السياقات المتقدمة والنامية.

وقد قام Shen في بحثه بمراجعة شـاملة للدراسـات التي إهتمت بمعيقات تطبيق المسـؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث توصلوا إلى اثني عشر حاجزا تم عرضهم أمام لجنة التنمية المستدامة أهمها:

- ✓ افتقار أصحاب المصلحة إلى الوعي الكافي.
- ✓ نقص التدريب والافتقار إلى المعلومات التي تخص كل الشرائح الاجتماعية المستهدفة.
- ✓ نقص إطلاع المستهلكين على القواعد والمعايير.
- ✓ الافتقار إلى المبادئ التوجيهية والقيم وما يترتب على ذلك من ضعف للثقافة التنظيمية.
- ✓ الافتقار للدعم الحكومي وإلى الإلتزام من قبل القيادة العليا.
- ✓ ضـعف المسـاءلة عن إجراءات المسـؤولية الاجتماعية وصـعوبة تأمين التمويل لهذه المسؤولية.(Shen et al., 2015, p. 3498)

وسنفصل فيما يتقدم أهم هذه المعيقات:

1) ضعف الإلتزام الإداري

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الآونة الأخيرة قضية حاسمة ذات أهمية إستراتيجية، يجب أن تدرسـها الإدارة العليا للمنظمة وعادة ما يكون لدى المنظمات المسـؤولة إجتماعيا ممثل رفيع المسـتوى مسؤول عن ضـمان السـلوك المسؤول لمنظمته، حيث يؤثر التزام الإدارة العليا على الهدف الاسـتراتيجي

للمنظمة تجاه مسـؤوليتها الاجتماعية، فرغبة الإدارة العليا تشـجع باقي الأقسـام و العاملين الآخرين على إتباع ما تمليه إدارة الممارسات المسؤولة فإلتزامهم ضـروري لتنفيذ خطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في منظماتهم ، وبشكل أكثر تحديدا يمكن للإدارة العليا أن تحسن بشكل كبير توجه المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتها، وعلى النقيض من ذلك تم الاعتراف بعدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية باعتبارها عائقا حاسما أمام تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.(Alrowais, 2022, p. 102)

2) نقص الموارد المالية

هناك إجماع عام على وجود علاقة إيجابية بين المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـة والأداء المالي، وبما أن الربح هو أحد أكبر الشواغل بالنسبة للإدارة والمستثمرين، فإن الأثر الإيجابي لهذه المسؤولية على العمليات المالية هو أحد أهم العناصـر في إدارة عمليات المسؤولية الاجتماعية في أي صـناعة، ورغم أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بدأ يكتسب اهتماما متزايدا في الاقتصادات النامية، فإن اعتماده من قبل المؤسسـات لا يزال في مرحلة التكوين. وبشكل عام تعتبر المؤسسـات في البلدان النامية المسؤولية الاجتماعية بمثابة نفقات وليسـت فرصـة تجارية، وتبعا لذلك لا تخصـص موارد مالية معتبرة لمبادرات المسـؤولية الاجتماعية، ولذلك فإن نقص الموارد المالية حاجز أسـاسـي أمام تنفيذ المسـؤولية الاجتماعية للمؤسسة(Mahmood et al., 2021, p. 12)

3) غموض المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تثير الحاجة إلى الوحدة والشفافية لجميع أصحاب المصلحة، ورغم المناقشـات الثرية حول هذا المفهوم، لم يتم التوصـل إلى تعريف بالإجماع يطال كل مجالاتها، لذا اختلط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمجالات أخرى مثل أخلاقيات الأعمال التجارية، والمواطنة المؤسسية، وحوكمة الشركات وغيرها بما يتجاوز مصالح المؤسسات ومتطلبات القانون.

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم دائم التطور وهذا ما يقف وراء الافتقار إلى فهم موحد وواضـــح، فقد أفادت التقارير أن المســؤولية الاجتماعية لم تتلق فهما واضـــحا من العاملين وإدارة المؤسسـات في البلدان النامية لذا يسـاهم الافتقار إلى إطار هيكلي في التوصـل إلى فهم واضـح لقضـية المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـة في مثل هذه البيئات في خلق عائقا حاسـم يعوق تبني المؤسـسـة لهذه المسؤولية.(Mahmood et al., 2021, p. 12)

4) غياب التخطيط الإستراتيجي

يتضـمن التخطيط الاسـتراتيجي عدة أنشـطة تعمل على تحسـين كيفية تنفيذ إسـتراتيجية المؤسـسـة وتقتضي البيئة المتغيرة ضرورة وضع خطة إستراتيجية مرنة، ووفقاBryson فإن التخطيط الاستراتيجي هو تطوير قواعد صـنع القرار والإجراءات التي توجه وتتحكم في إتجاه المؤسـسـة على كل المسـتويات، وتعد دراســة البيئة الخارجية أحد العناصــر الهامة في التخطيط بما في ذلك البيئة الطبيعية والمجتمع بشــكل عام.(Alrowais, 2022, p. 106)

ومن منظور أصـحاب المصـلحة تحتاج المؤسسـات إلى النظر لمصـالح العاملين والعملاء على حد ســواء في عملية التخطيط الاســتراتيجي، ومن المتوقع أن تضــع عملية التخطيط الاســتراتيجي الفعالة المســؤولية الاجتماعية للمؤســســة في القلب من عمليات الأعمال التجارية مما يجعلها أولوية بالنســبة للمؤسـسـة ولشـركائها، فالإسـتراتيجية الجيدة التخطيط تمكن الشـركات من تحديد وفهم والاسـتجابة بفعالية لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.(Werhane, 2010, p. 700)

إن الافتقار إلى التخطيط الاسـتراتيجي الفعال في مجال المسـؤولية الاجتماعية من شـأنه أن يخلق عقبات في تنفيذ المســؤولية الاجتماعية ولتحقيق التدفق الكامل للمفهوم ينبغي أن تكون المســؤولية الاجتماعية للمؤسسة جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي.

5) تعقيد تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ينبع التعقيد من تمدد المفهوم لأنه ينطوي على جوانب متعددة مرتبطة بأصحاب المصلحة المختلفين في المؤسسة وخارجها، فهو يتفاعل مع إرتباط معقد بين الأعمال التجارية والمجتمع، لذا تتطلب المسؤولية الاجتماعية التعامل بعناية مع أصحاب المصلحة ذوي المصالح المتنوعة، وهذا التعقيد في العلاقة بين المنظمة والمجتمع يتطلب اهتماما شاملا من إدارة المؤسسة.(Mahmood et al., 2021, p. 15)

وكما ذكر سابقا فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بناء خاص بالسياق والثقافة السائدة وقد تسفر عن نتائج مختلفة تبعا لإختلاف السياقات، وبالتالي تختلف مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والنتائج التجارية المحتملة باختلاف الأعمال التجارية ونوع القطاع ومجموعة المؤسسات المنافسة مما يعقد توحيد البرامج، مما يجعل على كل مؤسسة الاجتهاد في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وفق محيطها وظروفها الخاصة، نظرا لأن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتطلب دراسة متأنية بين قطاع الأعمال والمجتمع.

6) الافتقار إلى الإطار التنظيمي الملائم

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عادة ما يفترض أن تكون جهدا متطوعا من قبل المؤسسات من أجل المجتمع والبيئة، فإن الحكومات وخاصة في الشمال العالمي تحدد روابط تنظيمية للشركات لتنفيذ خطط المسؤولية الاجتماعية، فقد وضعت منطقة الاتحاد الأوروبي مجموعة صارمة من المعايير للمؤسسات لممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا أحد أهم الأسباب التي تجعل معظم دول الاتحاد الأوروبي تخطوا خطوات ثابتة في ممارسات الاستدامة.(Gond et al., 2018, p. 246)

أما في سياق الجنوب العالمي هناك نقص كبير في إنفاذ القانون من منظور الممارسات المسؤولة، على الرغم من أن بعض البلدان المتقدمة في قائمة الجنوب العالمي (الصين وكوريا) أظهرت بعض

التحسن الكبير من خلال صياغة قوانين مختلفة عن ما هو متداول في المؤسسات الغربية ومع ذلك، ظل موقف معظم الحكومات غير جاد تجاه إجبار وتحفيز المؤسسات على الإنخراط في الممارسات مستدامة مثل المسؤولية الاجتماعية ولذلك، تعتبر التدخلات التنظيمية عوامل مهمة بالنسبة للمؤسسات ومن دون وجود إطار تنظيمي فعال، من غير المرجح أن تشارك الأعمال التجارية في ممارسات الاستدامة، لذلك للتدخلات التنظيمية دور بالغ الأهمية في تبني نهج مختلفة مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وغياب الإطار القانوني للاستدامة يعد أحد الأسباب التي تجعل المنظمات حرة في عدم ممارسة أي ممارسات مهمة في مجال المسؤولية الاجتماعية ولذلك فإنه يشكل أيضا حاجزا حاسما.

خلاصـــة

رغم الجدل الذي يحيط بموضـوع المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـة إلا أنها أصـبحت صـناعة بحد ذاتها، تخصص لها ميزانيات ومستشارين بدوام كامل، وهو ما يعبر عن الأشواط التي قطعتها المؤسسات الغربية في هذا المجال، وقد حاولنا في هذا الفصل بسط أهم المراحل والنظريات المؤسسة لهذا الموضوع الذي يقدم اليوم بإعتباره عقد ضمني ولغة للحوار بين المجتمع ومؤسساته، لنتبين موقع المؤسسة الجزائرية ضـمن هذه الخريطة المفاهيمية كخطوة أولى تمهد لإعترافها بمسـؤوليتها ووقوفها على الأرضـية الصـلبة للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الرابع: الإجـــراءات المنهجيـــة للدراســـة الميدانيـــة"

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

- المجال المكاني
- المجال الزمنـــي
- المجال البشـري

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

- منهج الدراسة
- الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه

- مجتمع الدراسة
- خصائص مجتمع الدراسة

تمهيد

نخصص هذا الفصل لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي نسترشد بها لمعاينة الميدان وإستعراض الخطوات الأساسية في مرحلة الانتقال من البناء النظري التجريدي، الذي تم بناءه في الفصول السابقة إلى الجانب التطبيقي الذي يربطنا بالواقع ويتيح لنا إتمام عملية الاستنباط، بداية بتحديد مجالات الدراسة (المكانية، الزمنية والبشرية)، وتوضيح نوع الدراسة وما تفرضه من منهج وأدوات لجمع البيانات تتوجه بها الباحثة الى الميدان للتحقق من فرضيات الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة

إستكمالا لخطوات البحث الميداني يستوجب تحديد مجالات الدراسة بدقة، إذ يتوقف تعميم النتائج المتوصل إليها على الحدود التي يسطرها الباحث، وتبعا لمقتضيات هذا البحث نجد مجالات الدراسة تنقسم إلى كل من: المجال المكاني، والمجال الزماني، المجال البشري.

1. المجال المكاني:

تم إختيار مديرية اتصالات الجزائر كميدان للدراسة، لما تحمله من سمعة وطنية كمؤسسة رائدة في مجالها، وكذا ما تحمله من خصائص تتيح إمكانية تقصي متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إذ يحمل هذا المتغير تشعبات كثيرة، ومما دفع بنا كذلك إلى اختيار مديرية اتصالات الجزائر هو تعدد شركائها، ولتعاملها المباشر مع الزبائن على إختلاف أطيافهم، كما يشكل ميدان عملها أهمية بالغة للمجتمع من جهة، ومن جهة أخرى كمؤشر هام يعبر عن تطور مواكبة الدولة ككل لآخر التحديثات، خصوصا في عصر العولمة والإنفتاح الذي تتطلب استخداماته تدفقا قويا للأنترنيت ووصولا أسرع وأسهل لها، لذا كانت سمعة المؤسسة وصورتها من المؤشرات التي ساهمت في اختيارنا لها كمجال مكاني للدراسة الحالية.

1.1 التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم (SPA)، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، حيث تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس " 2001، الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، ووفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 115.000.000.000,00 دج، والمسجلة في المركز التجاري يوم 11 ماي. (Algerie Telecom، 2024)

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بعد صدور القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص القرار عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، وبموجب هذا القانون تم انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تتكفل بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، حيث بعد صدور هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي، تنشط في مجال الاتصالات، وكانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003، حيث بدأت المؤسسة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما عن ما كانت عليه قبل سنة 2003، حيث أصبحت تسعى في مجالها للجودة والفعالية وتقديم الخدمات ذات النوعية، وتتبع المؤسسة لمجمع اتصالات الجزائر (GTA) منذ إعادة الهيكلة في 2017/2018.

تنشط المؤسسة في مجال الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية وتعد المؤسسة الرائدة في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في سوق الاتصالات في الجزائر، وتقدم مجموعة كاملة من الخدمات في هذا المجال للزبائن الخواص والمهنيين والمؤسسات العمومية والخاصة، ومنذ سنة 2020 تخطط المؤسسة لإطلاق مشاريع من اجل عصرنة وتأمين البنى التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية الداخلية والدولية، حيث تمتلك المؤسسة أغلبية الأسهم في شركتين عموميتين فرعيتين هما: "COMINTAL" وهي شركة مختصة في استغلال الفائض من الألياف البصرية للشركات المساهمة (اتصالات الجزائر، سوناطراك، سونلغاز، SNTF)، و"SATICOM" التي هي شركة مختصة في تطوير خدمات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال تثمين نتائج البحث العلمي. (Algerie Telecom، 2024)

ومنه تكون مسؤولية المؤسسة تقع ضمن هذه الميادين الكبرى وهي:

- ✓ **المساهمين:** عبر مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم.

- ✓ **الزبائن:** من خلال تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم.
- ✓ **الموارد البشرية:** إرضاء متطلبات العمال مع توفير استراتيجية تضمن لهم الرفاه.
- ✓ **البيئة:** من خلال ترشيد الاستهلاك والتطوع لحماية البيئة.
- ✓ **المجتمع:** عبر التفاعل البناء مع مؤسساته المدنية.

كما تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا، عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من البلاد وذلك من خلال **هيكلتها**، فإتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة في هذه البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، حيث تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافتين للجزائر العاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني.

وتتمحور **نشاطاتها** حول:

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار تسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والإتصال في الجزائر.
- ✓ تحقيق أعلى معدل ربح ممكن.

بناء على ما سبق، يمكن تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (17) بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر

التسمية: شركة اتصالات الجزائر

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم "SPA".

الانتماء: مجمع اتصالات الجزائر "GTA".

رأس المال : 115,000,000,000,000 دج

رقم القيد في السجل التجاري: B001808302، بتاريخ: 11 ماي 2002

الرقم الجبائي: 000216299033049.

رقم التعريف الإحصائي:.000216290656936

الموقع الإلكتروني الرسمي : https://www.algerietelecom.dz/

قطاع النشاط : الاتصالات السلكية واللاسلكية، الاتصالات الفضائية، (الهاتف الثابت الهاتف النقال، خدمات الإنترنت).

الشركات التابعة COMINTAL, SATICOM

المصدر: (Algerie Telecom, 2024)

2.1 مقومات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر على وضع شبكة ذات جودة عالية حتى تكون في تناسب مع تطلعات المشتركين، مع اقتراح عروض بسيطة ذات تكنولوجيا حديثة في ظل شفافية المعلومات، وتكييف الشبكة والخدمات المقترحة مع حاجات ورغبات المجتمع، هذه المقومات التي تشكلت في استراتيجية المؤسسة مبنية على الواقع والمستقبل حتى تحقق لها النجاح.

يمكن إيجاز هدا المقومات فيما يلي:

- **الموارد المالية:** مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية تابعة للقطاع الحكومي ما مكنها من تنويع مواردها المالية وتعدد مصادرها لتمويل استثماراتها وتعزيز تنافسيتها.
- **الموارد المادية:** تملك مؤسسة اتصالات الجزائر موارد مادية هائلة تتمثل في الهياكل والمقرات وتجهيزات خاصة بشبكتها موزعة على مستوى الوطني.
- **الموارد البشرية:** للعنصر البشري دور كبير في تفعيل الموارد المالية والمادية، حيث تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر عدد كبير من المستخدمين متوزعون على مختلف المديريات والمصالح، كما أنها تقوم بتنمية كفاءاتهم ومؤهلاتهم للسهر على نجاحها.
- **الموارد التكنولوجية:** تملك المؤسسة محفظة تكنولوجية متكاملة وحديثة كونها أحد أهم المجالات التي تعنى بها المنظمات العصرية وعلى الكفاءات المسخرة لذلك، والتي يعول عليها مستقبلا لمواكبة التطورات العالمية.

3.1 أهداف المؤسسة :

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة **الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات**، ويمكن تقسيم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها كالتالي:

1. في المجال التنظيمي

- تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها بصفة دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة.
- توفير قنوات اتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا.
- إدخال واستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني المتطورة والفعالة.

- بناء إستراتيجية تدريبية وتكوينية للموارد البشرية لأجل رفع قدراتها ومهاراتها لمواكبة التطورات والتغيرات في جميع الميادين.
- نظام حوافز عام يجد فيه الموارد البشرية لدى المؤسسة العدالة والإنصاف للأخذ بعين الاعتبار المقياس الداخلي للمؤهلات والمسؤوليات من جهة، والمساهمة الفردية في الكفاءة الجماعية من جهة.

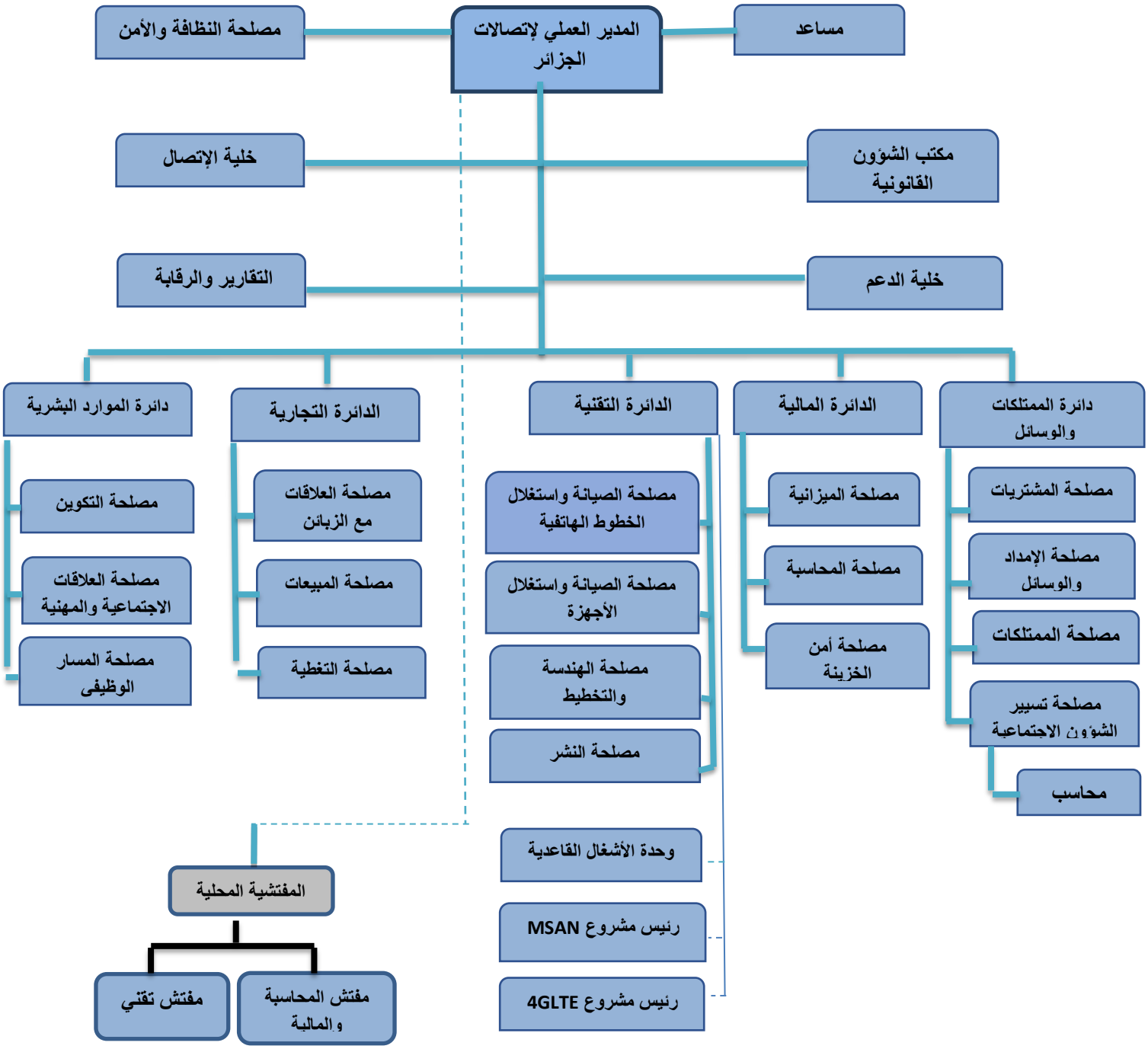
2. في المجال التجاري

- تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة وبصفة مستمرة للتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديدة.
- الوصول إلى المكانة المميزة في اتصالات المحلي والدولي وشهرة واسعة.
- الحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر ومضاعفة الأرباح وزيادة حجم المرد ودية.
- استدماج تكنولوجيات متطورة وجديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات مميزة ومتكاملة.
- بناء شراكات إستراتيجية وطنية ودولية في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات الناشطة بها.
- إستراتيجية العمل على استقطاب واكتساب رضا الزبائن الحاليين.

3. في المجال التقني

- بناء توزيع مكثف وجديد للشبكات التقنية في جميع المجالات نقاط جديدة في مناطق مختلفة.
- مشروع الباكبون الحديث يتم إتمامه وتطويره على أساس أحدث التكنولوجيات.
- تعميم نظم التحويل الرقمية في مجال البصريات وتجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبكات التكنولوجيا.
- بناء طرق وقنوات التحويل الوطنية والدولية عن طريق بناء ركائز ومحطات جديدة.

شكل رقم (18) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر بأم البواقي



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

2. المجال الزمني:

تتميز البحوث الميدانية بمواكبة الجانب النظري لخرجات الباحث الميدانية مما يستدعي الاهتمام بالمراحل الزمنية التي يمر بها البحث، وعليه يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مرت بها هذه الدراسة إلى ثلاث مراحل:

1.2 المرحلة الاستطلاعية:

تمثل هذه المرحلة تأسيسا للدراسة، حيث تم فيها إستكشاف المؤسسة وإختيارها كميدان للدراسة، وذلك إبتداء من نوفمبر 2022، بالموازاة مع التواصل مع إدارة القسم والحصول على تسهيلات الدخول للمؤسسة، مما سهل الإحاطة بأهم جوانب المؤسسة المتصلة بموضوع الدراسة، حيث تمت مقابلة مدير المؤسسة في فيفري 2023، وقد تم عرض أشكلة الدراسة وأهدافها عليه، وتبعا لذلك أبدى استعدادا ومرونة بالغة لتقديم كل التسهيلات اللازمة للباحثة، وعليه تم تسجيل العديد من ال ملاحظات في تلك الفترة، خصوصا وأن اعتماد كلا من أداة الملاحظة كان مهما في الدراسة الحالية.

2.2 مرحلة الإعداد التطبيقي:

خلال هذه المرحلة تم تكثيف الزيارات الميدانية لإتمام جمع البيانات من بداية شهر جوان 2024 إلى نهاية شهر أكتوبر من نفس السنة، حيث خصص الجزء الأكبر منها لجميع الملاحظات سواء ما تعلق بتعامل المؤسسة مع الزبائن، أو ما تعلق بوضعية العامل وما يحيط بهم من بيئة فيزيقية مادية، أين تم إجراء مجموعة من المقابلات مع إطارات المؤسسة، أما توزيع الإستمارة فقد تم على مدى أسبوعين من منتصف شهر سبتمبر الى غاية نهايته، وقد تأخرت عملية التوزيع لقياس ثبات الاستمارة وماتتطلبه من تفاوت في المراحل الزمنية.

✓ **مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها:**

في هذه المرحلة وبعد الإنتهاء من جمع البيانات، تم تخصيص شهر أكتوبر إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2024، لتفريغ البيانات وتحليلها بعد جدولتها ومعالجتها إحصائيا وصولا إلى عرض النتائج، ثم مراجعتها مع الأستاذ المشرف.

3. المجال البشري:

تضم مؤسسة إتصالات الجزائر بأم البواقي قوة عاملة تقدر ب **255** عاملا وعاملة، موزعين على ثلاثة فئات مهنية كالآتي:

جدول رقم (3) يوضح تزويع عدد العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر– أم البواقي–

إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ
99	108	48

المصدر: إعداد الباحثة

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

البحث الميداني هو دراسة منظمة لحوادث وأنواع نشاط عادية كما تحدث في الأوضاع الحياتية الفعلية، وهو إستقصاء طبيعي يحدث في الميدان، أي في سياق طبيعي غير مصطنع بهدف إجراء الدراسة. (سارانتاكوس و تر: فارع، 2017، صفحة 298)

1. منهج الدراسة

تشكل الطريقة في البحث العلمي أسلوبا إجرائيا يعكس مجموعة من الخطوات العلمية في تنفيذ البحث بدونها يفقد الباحث البوصلة مما يبتعد به عن البحث العلمي، لذا يقدم المنهج جملة من الأدوات والتقنيات التي تصحب الباحث من مرحلة صياغة العنوان الى عرض النتائج.

كما يمثل **المنهج** نظاما من القواعد الصريحة الواضحة والإجراءات التي يبنى البحث عليها، وتقيم إداعاءات المعرفة عليها.

ولكل منهج منطلقاته الإبستمولوجية وتقنياته العملية، فلا يتم إختيار المنهج إعتباطيا، وإنما يتقرر تبعا لمنطلقات الباحثة النظرية وللأهداف المسطرة المتعلقة بالوصول إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال الوصف الدقيق لدور بعدي الثقافة التنظيمية في دعم وتعزيز مسؤولية المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يجعل دراستنا تندرج ضمن **الدراسات الوصفية** التي تعتمد بدورها على المنهج **الوصفي، هذا الأخير** الذي يقوم على **الوصف الدقيق والتفصيلي** لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (داودي و قنيعة، 2013، صفحة 124)

ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها بل يتعدى ذلك إلى تحليلها التحليل الكاف الدقيق المتعمق كما يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (المحمودي، 2019، صفحة 47)

وبعد الإطلاع على تعريفات المنهج الوصفي تبرز خاصية مشتركة يعتمد عليها هذا الأسلوب، وهو التحليل والتفسير وكشف العلاقة بين المتغيرات من خلال عملية التوصيف الدقيق، وهذا ما نسعى إلى بلوغه عبر تشخيص الواقع كما هو قائم، واستكشاف مواكبة مؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي للمعطيات التي تطرح نفسها اليوم، وأهمها مسؤوليتها الاجتماعية، والإلتزام بالخطوات المنهجية المفصلة، حيث تم الانطلاق من بناء اشكالية للدراسة ثم صياغة الفرضيات بإعتبارها إجابات مؤقتة، وصولا إلى النتائج التي يتقرر فيها قبول أو رفض هذه الفرضيات، بعد التحقق منها بإستخدام أساليب التحليل المناسبة، فالباحثة تعبر من خلال هذا المنهج كميا وكيفيا عن الظاهرة محل الدراسة.

2. أدوات المستخدمة لجمع البيانات

تمثل هذه المرحلة النزول الفعلي للميدان لجمع البيانات التي سيجري فيما بعد تحليلها مما يسمح بمسائلة الفرضيات على ضوئها، وهذا مايبرر أهمية هذه المرحلة وإعتناء الباحثين بها، فإختيار أداة دون غيرها لا يكون إعتباطيا، لتأثير هذه الأدوات على البيانات التي يتم جمعها مما قد ينجر عنه الخروج عن أهداف الدراسة وعدم تماشي المبررات النظرية والمنهجية مع ما تم جمعه من بيانات، فيجب أن تشمل البحوث استعمال طرائق إجرائية دقيقة ملائمة لنوع المشكلة موضوع الدراسة.

لذا راعت الباحثة كل ماسبق عند إعتمادها على الأدوات التي تخدم موضوعها، حيث تفرض طبيعة الظواهر في العلوم الاجتماعية إستعانة الباحث بأكثر من أداة لمواكبة غنى الظاهرة وتشعبها، وكذا تجنبا للوقوع في الأخطاء المنهجية.

وبناءا عليه فقد إعتمدت الدراسة الحالية على الأدوات التالية:

1.2 الملاحظة:

وفيها يقوم الباحث بدور المشاهد المراقب لما يحدث من ظواهر وتفاعل داخل ميدان الدراسة، أين تصبح الملاحظة أداة بحث علمية وتقنية لجمع البيانات عندما تخدم غرض بحث تمت صياغته، وتكون مخططة ومسجلة بشكل منتظم. (صفوان، 2018، صفحة 178)، وتتميز الملاحظة المنظمة بالتعريف الدقيق للوحدات التي يتعين ملاحظتها، وبأسلوب لتسجيل المعلومات التي تمت ملاحظتها، وظروف موحدة.

أما عن الملاحظة المادية فتكون للأشياء التي يوجد بعضها في البيئة الطبيعية المادية، وبعضها الآخر يتمثل في مخرجات السلوك البشري، هناك إذا نوعان من الملاحظة المادية: ملاحظة الأشياء التي يستخدمها أفراد الدراسة أو التي تؤثر فيهم بشكل ما، وملاحظة الآثار المادية أو ما يخلفه السلوك البشري. (سارانتاكوس و تر: فارع، 2017، صفحة 391)

فملاحظة الأشياء تتضمن ملاحظة أشياء لها تأثير مهم في حياة الناس. وهي مفيدة من ناحيتين: أولا أنها تكشف معلومات عن اتجاهات الناس وسلوكهم، وثانيا أنها تعمل لإثبات أو دحض أو تضخيم المعلومات التي تقدم إلى الباحثين بطريقة أخرى، وقد تستخدم هذه الأنواع من الملاحظة باعتبارها طرائق بحثية رئيسة أو من خلال الإضافة إلى طرائق أخرى.

بشكل أكثر تحديدا توفر دراسة الآثار المادية معلومات عن ثقافة المجتمعات أو المنظمات، كما يمكن أن توفر هذه الدراسة معلومات عن الأنماط السلوكية والعادات الشخصية للجماعات والأفراد، ومعلومات فريدة لا تستطيع الأساليب الأخرى توفيرها، ومن الممكن استخدام دراسة الآثار المادية باعتبارها طريقة رئيسة وحيدة أو تستخدم، إضافة إلى أساليب أخرى. (سارانتاكوس و تر: فارع، 2017، صفحة 396)

نظرا لأهمية **البيئة المادية** وإعتبارها بعدا أساسيا للدراسة كانت الملاحظة أداة فرعية هامة، لذا تم التركيز على الإحاطة بكل جوانب هذه البيئة مع الإسترشاد بمؤشرات الدراسة، كما شكل سلوك العاملين والمناخ العام الذي يسود المؤسسة وتعاملهم مع الزبائن ركائز **للملاحظة دون مشاركة** التي إعتمدتها الباحثة.

وقد تم تسجيل أهم الملاحظات التالية:

- ✓ توفر المؤسسة محل الدراسة كل من **وسائل التدفئة ووسائل التكييف**، إلا أنها غير متواجدة في كل المكاتب، وغير موزعة بشكل كافي ليستفيد منها كل العاملين بالمؤسسة، وهذا ما ترجم في سخط بعض العاملين خاصة في فصل الصيف، للإرتفاع الحاد في درجات الحرارة ومارافقه من شح في وسائل التكييف، وهذا ما إنعكس بصورة مباشرة على رفاه العاملين البدني والمعنوي.
- ✓ يشكل **تصميم المبنى داخليا والمكاتب** وأسلوب توزيعها صعوبة أمام التحركات السلسة للعاملين، كما لا تتوفر في المؤسسة أماكن كافية لعقد الاجتماعات، اذ تم الاقتصار على قاعة واحدة أساسية، وهذا ما عوضه العاملين بالتجمع في مكاتب العمل.
- ✓ يضطر العاملين للخروج من المؤسسة لتناول وجبة الغداء أو لإحضار أي شيء له علاقة بالطعام والشراب، وهذا مايضيع الكثير من وقتهم وراحتهم يوميا.
- ✓ **الرعاية الصحية** التي توفرها المؤسسة محدودة نسبيا، إلا أن لعمال التنفيذ خصوصية في هذه الجزئية لإمكان إصابتهم خلال الخرجات الميدانية، لذا خصصت لهم المؤسسة مرافقة طبية حفاظا على سلامتهم المهنية، كما توفر لهم وقاية تعتبر كافية ومتماشية مع طبيعة عملهم.
- ✓ تعتمد المؤسسة **نظام إتصالات حديث جدا**، كما تتم **الصيانة الدورية لكافة الأجهزة والأنظمة**، ما قلل من الأعطاب الفنية، وفي حال وقوع عطل ما يسارع المختصون للمعالجة الفورية، حيث يحرص القائمون على المؤسسة على تفادي مختلف الأعطاب، لما ينجر عنها من خسارة مادية للمؤسسة ككل.
- ✓ **الأجهزة التقنية متوفرة وخاضعة للمراقبة**، حيث يقوم رؤساء المصالح بالمراقبة الدورية.

- ✓ تقدم المؤسسة خدمة **تلقي شكاوى الزبائن إلكترونيا**، وهذا ما لاقى إستحسانا واسعا لدى زبائنها، إلا أن الإستجابة يغلب عليها بعض التماطل والتباطؤ حسبهم.
- ✓ تخصص المؤسسة **حيزا مميزا ومجهز بوسائل الراحة** (من مكيفات وشبكة تدفئة جيدة، إضافة الى جودة المقاعد...) لإستقبال الزبائن، خصوصا وأن هناك فئة معتبرة تقصد مقر المؤسسة لدفع الإشتراك شهريا، فتصميم الموقع ملائم وواسع نوعا ما.
- ✓ توفر المؤسسة **مرافقة مستمرة** عبر الخرجات الميدانية المتواصلة الزبائن الجدد إلى غاية إستقرار شبكة الإنترنت.
- ✓ تعقد المؤسسة **أياما تحسيسية** للتنويه بأهمية البيئة وتطوير ثقافة العمل التطوعي، إلا أن الخرجات التطبيقية محدودة نسبيا.

2.2 المقابلة:

وهي المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد، وتعرف بأنها: "تقنية تقوم على حوار لفظي مباشر ومنظم بين المبحوث والباحث، والذي يكون مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة". (سبعون، 2012، صفحة 173)

يتمثل الشكل الأكثر شيوعا من المقابلات في المقابلات الشخصية أو المقابلات التي تتم وجها إلى وجه، حيث يعمل المحاور مع المشارك بشكل مباشر ويقوم بطرح الأسئلة وتسجيل الإجابات. (باتشيرجي و تر: بن ناصر، 2015، صفحة 209)، وبغض النظر عن إطار المقابلة والغرض منها يبقى شكلها ثابتا، فتطرح أسئلة على أفراد يتوقع منهم أن يقدموا إجابات ذات معنى.

لذا تم الإعتماد على هذه الآداة من خلال ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (4): يوضح محاور المقابلات التي أجرتها الباحثة بالمؤسسة

المبحوث	تاريخ ومكان المقابلة	محاور المقابلة
مدير المؤسسة	تم إجراء المقابلة على مستوى مكتب مدير مديرية إتصالات الجزائر بأم البواقي بتاريخ 2024/06/18	1- مدى وضوح رؤية المؤسسة وتماشيها مع متطلبات التفاعل مع المجتمع. 2-ترجمة قيم المؤسسة إلى خطط وبرامج ملموسة تستهدف المبادرات التطوعية. 3- التعرف على المبادرات المجتمعية التي تلتزم بها المؤسسة. 4- كيفية الموازنة بين تحقيق الربح والمبادرات التطوعية. 5- السياسات والممارسات التي تنتهجها المؤسسة لحماية البيئة الطبيعية. 6- مدى وضوح خطط تحديث الأدوات والأنظمة التكنولوجية.
رئيس مصلحة الموارد البشرية	تم إجراء المقابلة على مستوى مكتب المصلحة بمديرية إتصالات الجزائر أم البواقي بتاريخ: 2024/06/23	7- كيفية قياس المؤسسة لرضا العاملين عن البيئة المادية. 8- أهم الاعتبارات المتبعة لتوفير معدات العمل. 9- الإجراءات المتبعة للتعامل مع أي شكاوي بخصوص بيئة العمل. 10-مدى توفير المؤسسة لبرامج المرافقة الصحية والنفسية. 11-مدى توفير مساحات خاصة ومرافق اجتماعية. 12-كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين. 13-مدى توفير البرامج التدريبية وقياس نسبة نجاحها. 14-الآليات المتبعة لضمان تكافؤ فرص العاملين في الأنشطة التدريبية.

رئيس مصلحة العلاقات مع الزبائن	تم إجراء المقابلة على مستوى مكتب المصلحة بمديرية إتصالات الجزائر أم البواقي بتاريخ 2024/07/04	15-كيفية معالجة التغذية الراجعة من الزبائن. 16-درجة الاهتمام بصورة المؤسسة. 17-مدى تنوع قنوات التواصل. 18-تدريب العاملين على التعامل مع الزبائن. 19-مرونة القانون الداخلي للمؤسسة فيما يخص علاقتها بالزبائن.

المصدر: إعداد الباحثة

3.2 الاستمارة

تعتبر الاستمارة أهم أداة لجمع البيانات لما تحمله من دقة في صياغة الأسئلة حيث يتقيد فيها الباحث بمحاور بحثه، وسهولة في الإجابة لذا يلجأ إليها أغلب الباحثين من ميدان العلوم الاجتماعية.

يعرفها سعيد سبعون بأنها " تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة أو مجتمع البحث، من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم إقتراحه في الفرضيات". (سبعون، 2012، صفحة 156)

وقد تم اعتماد المقابلة في الدراسة الحالية **كأداة ثانوية مساعدة** في جمع البيانات، لما توفره من وقت وجهد، وكذا بما تتيحه من حرية وموضوعية للمبحوثين بعيدا عن ضغط توجيه الباحث، واشتملت الاستمارة النهائية على جانبين، الأول خصص للبيانات السوسيومهنية للمبحوثين، أما الجانب الثاني فقد قسم إلى محورين تبعا لفرضيات وأبعاد الدراسة **(الثقافة التنظيمية المادية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية، الثقافة التنظيمية اللامادية والمسؤولية الخارجية للمؤسسة)** بمؤشراتها المختلفة.

- **الجانب الأول:** يضم محور البيانات الشخصية الذي يشتمل على البيانات الأولية لمجتمع البحث، ويضم 05 أسئلة حول(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل).
- **الجانب الثاني:** يتكون من فرضيات الدراسة، وقد ضم39 سؤالا مقسمين إلى محورين كالتالي:

- **المحور الأول: الثقافة التنظيمية المادية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة:** تم تخصيص الأسئلة من(06 إلى 17) لتشخيص واقع الثقافة المادية في المؤسسة محل الدراسة بناءا على المؤشرات (البنية المادية للمؤسسة، المرافق الاجتماعية العامة، والآدوات والتكنولوجيا المستخدمة)، وخصصت الأسئلة من (18 الى 20) للربط بين الثقافة التنظيمية المادية ومؤشرات المسؤولية الداخلية للمؤسسة (التدريب والتطوير، رفاهية العمال، الصحة والسلامة المهنية).

- **المحور الثاني: الثقافة التنظيمية اللامادية والمسؤولية الاجتماعية الخارجية لمؤسسة:** تم تخصيص الأسئلة من(26 إلى 34) لتشخيص الثقافة اللامادية للمؤسسة عبر (القيم والمعتقدات، العادات والتقاليد، السياسات والإجراءات)، في حين صممت الأسئلة من(35 إلى 44) للربط بين كل مؤشر من الثقافة التنظيمية اللامادية بمؤشر من مؤشرات المسؤولية الخارجية للمؤسسة(تجاه المجتمع، تجاه البيئة الطبيعية، تجاه أصحاب المصلحة)، ولتحقيق أقصى إستفادة من آداة الاستمارة راعينا الدقة والوضوح في صياغة الأسئلة، كما جاءت معظم الأسئلة مغلقة مصحوبة بمجموعة اختيارات لتسهيل الفهم لدى المبحوثين وتحاشي الوقوع في فخ التعقيد والتركيب.

✓ **الاستمارة التجريبية:**

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات المفصلية لإستكمال البحث الميداني، حيث تتيح إمكانية التأكد من صلاحية الاستمارة عبر قياس سهولة فهمها من المبحوثين وإبتعادها عن كل من الغموض والخروج عن أهداف البحث والإلتزام بالبيانات المراد جمعها، ولغرض ضبط أسئلة الاستمارة اختارت الباحثة 30 مفردة عشوائيا لتجريب الاستمارة وبعد إجراء التعديلات التي تمحورت حول:

- ✓ الاقتصار على أسئلة الوصف والتشخيص.
- ✓ إلغاء بعض البنود التي تسربت إليها الأحكام.
- ✓ التقديم والتأخير في بعض العبارات.

الخصائص السيكومترية للإستمارة:

- **الصدق**

قبل النزول بالاستمارة الى ميدان البحث لابد من عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتأكد من مراعاة الباحثة لشروط بناء الاستمارة، ولمدى خدمة الاستمارة لتساؤلات وأهداف الدراسة، ونعرض في الجدول التالي الأساتذة المحكمين:

جدول رقم (5) يوضح أسماء الأساتذة المحكمين

الأساتذة	الرتبة	الجامعة
مزيوة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
وحيد دراوات	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
فاتح جبلي	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
لطفي دنبري	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-
شياب محمد الامين	أستاذ محاضر-أ-	جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-
ماهر فرحان مرعب	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي45 -قالمة-
رفيق مناح	أستاذ محاضر-أ-	جامعة عباس لغرور -خنشلة-

المصدر: من إعداد الطالبة

- **الصدق الظاهري للاستبان:**

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وإعادة تعديلها بما يناسب توجيهات الأساتذة، قامت الباحثة بحساب الصدق الظاهري للاستبيان لتقصي مدى قياسها لمؤشرات الدراسة.

وتم حساب الصدق الظاهري للاستبيان عبر "**نسبة القبول**" بين الأساتذة المحكمين على عبارات الاستبيان بإتباع المعادلة التالية:

نسبة قبول العبارة = (عدد الأساتذة المو افقين على البند / مجموع الأساتذة المحكمين) × 100%

حيث أن: عدد العبارات= 39

عدد الأساتذة المحكمين= 07

جدول رقم (6) يوضح نسبة اتفاق المحكمين على بنود الاستبيان

رقم العبارة	يقيس	لا يقيس	النسبة المئوية%
06	07	00	100%
07	07	00	100%
08	06	01	87.5%
09	07	00	100%
10	07	00	100%
11	06	01	87.5%
12	07	00	100%
13	07	00	100%
14	06	01	87.5%
15	07	00	100%
16	07	00	100%
17	07	00	100%
18	05	02	75%
19	07	00	100%
20	07	00	100%
21	07	00	100%
22	06	01	87.5%
23	07	00	100%
24	07	00	100%
25	07	00	100%
26	07	00	100%
27	07	00	100%

28	06	01	87.5%
29	06	01	87.5%
30	07	00	100%
31	07	00	100%
32	07	00	100%
33	07	00	100%
34	07	00	100%
35	06	01	87.5%
36	07	00	100%
37	06	01	87.5%
38	07	00	100%
39	07	00	100%
40	07	00	100%
41	06	01	87.5%
42	07	00	100%
43	07	00	100%
44	07	00	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نستخلص من الجدول أعلاه ان العبارات من (06 الى 44) تحقق الغرض المعدة لأجله وهو قياس مؤشرات الدراسة، مما يقودنا الى القول ان عبارات الاستبيان مقبولة لتحصيلها نسب عالية.

- **الثبات**

تم الاعتماد في قياس ثبات الاستمارة على توزيع 30 استمارة وإعادة توزيعها بعد شهر لتأتي النتائج متقاربة جدا مع ما تم تجميعه من الاستمارت الأولى، مما يدل على أن الأسئلة تقيس ما أعدت لقياسه وهذا ما يؤكد ثبات آداة الاستمارة إعتمادا على التوزيع في فترتين زمنيتين متفاوتتين.

ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه

يشير الى كافة المفردات التي يستهدفها الباحث للوصول الى النتائج.

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث الممثل في مؤسسة اتصالات الجزائر ب–أم البواقي– من 255 عامل دائم موزعين على الفئات المهنية الثلاث، وللوصول الى نتائج موثوقة اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل بما أن عدد العمال محصور في 255 مفردة، وبعد إستبعاد العينة التجريبية المكونة من 30 عامل تتبقى 225 مفردة، لذا تم توزيع 225 استمارة وبعد الفرز تحصلنا على 203 إستمارة صالحة للتحليل حيث وجدنا أن 22 استمارة غير صالحة للتحليل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (7) يوضح توزيع الاستمارات

عدد الاستمارات	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	225	100%
الاستمارات الغير مسترجعة	5	2.22%
الاستمارات المستبعدة	17	7.55%
الاستمارات الصالحة للتحليل	203	90.23%

المصدر: إعداد الطالبة

2. خصائص مجتمع الدراسة

نناقش في هذا العنصر الخصائص الشخصية لمجتمع البحث، والتي تضم خمس خصائص هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية والاقدمية في العمل.

حيث تفيدنا هذه الخصائص في فهم مجتمع البحث، بفهم أبعاده وتركيبته مما يساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة وفهم تصرفات وتصورات مجتمع البحث.

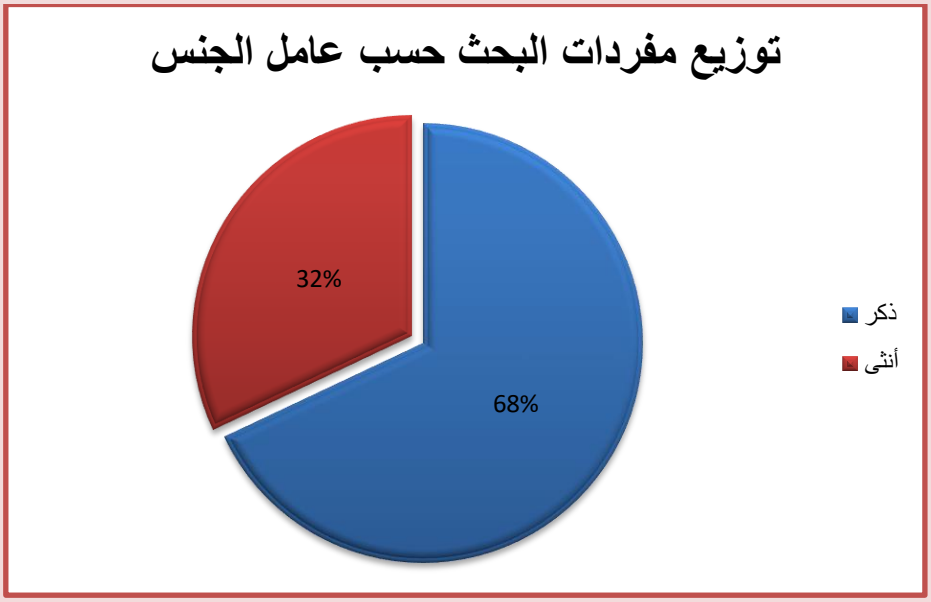
- **الجنس**

جدول رقم (8) يوضح توزيع مفردات البحث تبعا لعامل الجنس

الإجابة	التكرارات	النسبة
ذكر	137	67.4%
انثى	66	32.6 %
المجموع	203	100%

المصدر: إعداد الطالبة

شكل رقم (19) يوضح توزيع مفردات البحث حسب عامل الجنس



المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (8)ان نسبة الذكور في مؤسسة اتصالات الجزائر ب-أم البواقي- تمثل النسبة الأكبر حيث تستحوذ على 68% من مجتمع البحث، في حين مثلت نسبة الإناث 32% وهذا ما يوضح التباين الواسع نسبيا في حضور الجنسين بالمؤسسة محل الدراسة.

يرجع هذا التفاوت في المقام الأول الى استحواذ الذكور على المناصب التنفيذية وهذا راجع لطبيعة العمل المخصص لهذه الوظائف، حيث تتكفل المؤسسة بتركيب وصيانة معدات الاتصال والتعامل مع الأعطال الفنية المتكررة بحكم طبيعة الأجهزة والآلات مما يفرض النزول الى الميدان والقيام بأعمال تعتبر شاقة، كما يفرض تشغيل البنية التحتية اللازمة لخدمات الاتصال جهدا عضليا من الصعب تكليف الاناث به، كما تتطلب خدمات الامن والصيانة العامة كذلك مجهودا عضليا، في حين تتوزع نسبة الاناث على الوظائف الإدارية والمكتبية، كما لاحظت الباحثة ان الإطارات العليا بالمؤسسة كذلك من فئة الذكور، وهذا مايرجع الى تركيبة المجتمع الجزائري الممتدة الى مؤسساته إذ ماتزال المناصب العليا بحكم حساسيتها يستحوذ عليها الذكور، ومايزال العمل التكنولوجي يعرف احتكارا من قبل الذكور.

- **السن**

✓ لحساب عدد الفئات تبعا لعامل السن نستخدم القانون التالي:

$$K=1+(3.33 \times \log n)$$

حيث n حجم مجتمع الدراسة وعليه:

$$K=1+(3.33 \times \log 203)$$

$$K=1+(3.33 \times 2.30) = 9$$

إذن: عدد الفئات العمرية لمجتمع البحث هو 9 فئات عمرية.

✓ لحساب طول الفئة نستخدم القانون التالي:

$$L=h-t\div k$$

حيث: H: تمثل اكبر قيمة في التوزيع

T: تمثل أصغر قيمة في التوزيع

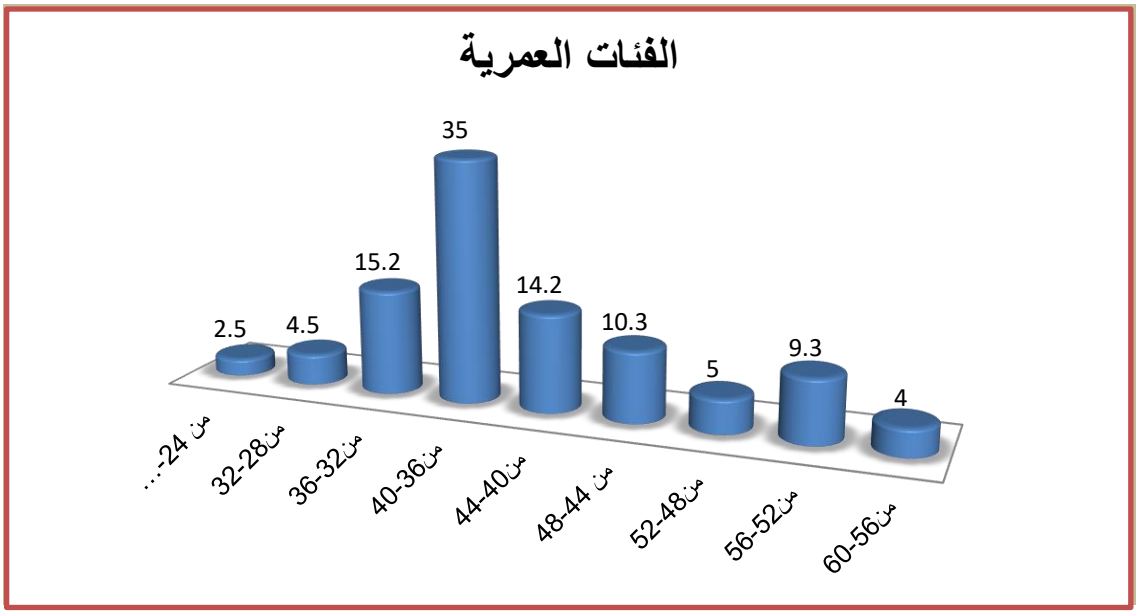
وعليه نجد طول الفئة: $L=60-24\div 9$ وبالتالي $L=4$

جدول رقم (9) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة %
24_28	5	%2.5
28_32	9	%4.5
32_36	10	%15.2
36_40	71	%35
40_44	29	%14.2
44_48	21	%10.3
48_52	31	%5
52_56	19	%9.3
56-60	8	%4
المجموع	**203**	**% 100**

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (20) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئات العمرية



المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (9) المتعلق بتوزيع مفردات مجتمع البحث حسب متغير السن، أن نسبة الشباب تمثل النسبة الأكبر، فنلاحظ أن 35% من مفردات البحث تتراوح أعمارهم من 36-40، تليها الفئة من 32-36 بنسبة 15,2%، وتقاربها بنسبة 14,2% فئة من تتراوح أعمارهم من 40-44، كما نلاحظ ان 10,3% من مفردات البحث تقع أعمارهم بين 44-48، أما الفئات الأكبر فقد جاءت نسبها منخفضة، حيث 5% تمثل الفئة العمرية من 48-52 في حين تعبر 5% عن الفئة من 52-56، أما الفئتين من 56-60 ومن 28-32 فقد تراوحت نسبهما بين 4% و4,5%، كما نلاحظ أن اصغر نسبة متمثلة في 2,5% للفئة العمرية من 24-28.

وبإستقراء الشواهد الإحصائية يتضح أن نسبة الشباب مستحوذة على الوظائف في مؤسسة اتصالات الجزائر-أم البواقي- مما يعكس حرص المؤسسة على تجديد طاقاتها الشبابية خصوصا وأن طبيعة العمل التكنولوجي تستدعي عملية تشبيب الموارد البشرية، لما يتطلبه هذا القطاع من مواكبة مستمرة للمستجدات والأساليب التقنية الحديثة، ولما تحمله هذه الفئة من رهانات تلقي على عاتقها بمسؤولية الابداع ونقل المؤسسة الى مراكز تنافسية متقدمة، بالإضافة الى عمليات الصيانة والتركيب لما تتطلبه من مجهود عضلي وحضور ذهني، كما يعكس الشكل رقم(20) اهتمام المؤسسة بخلق توازن بين فئة الشباب وعامل التجديد و بين عامل الخبرة حيث تمثل الفئات من 44 -60 سنة 29% وهي فئة معتبرة للحفاظ على التوازن اللازم لوضع الاستراتيجيات وتحديد الأولويات.

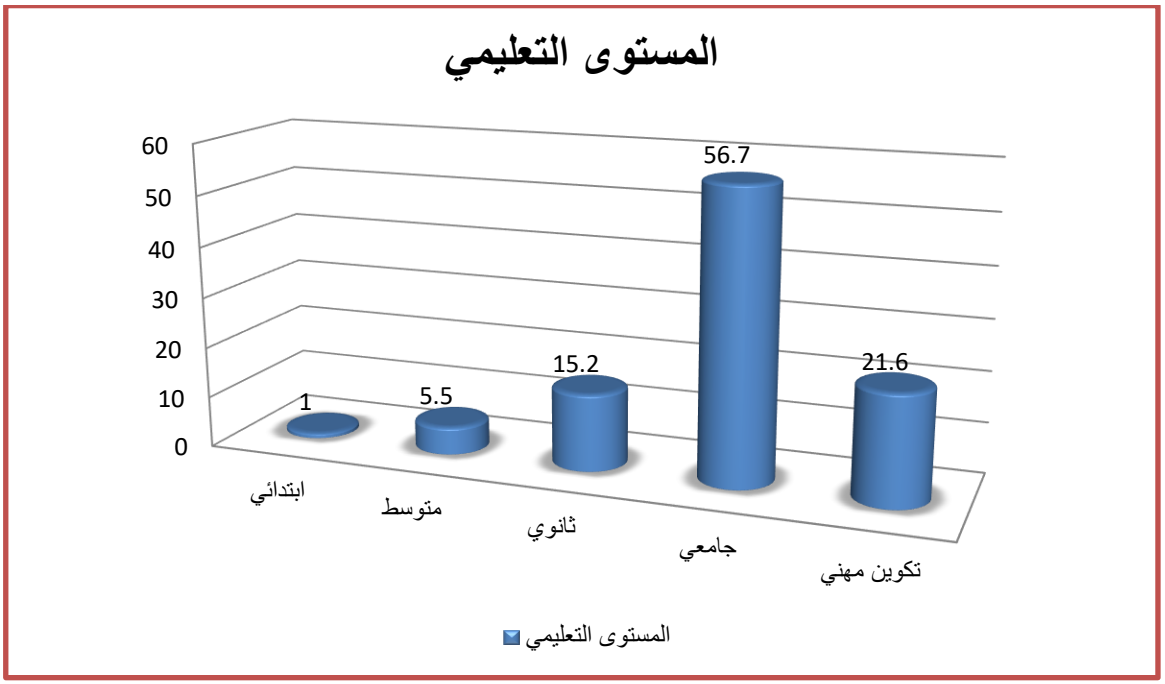
➢ المستوى التعليمي

جدول رقم (10) يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	1%
متوسط	11	5.5%
ثانوي	31	15.2%
جامعي	115	56.7%
تكوين مهني	44	21.6%
المجموع	**203**	**%100**

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (21) يوضح توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي



المصدر :إعداد الطالبة

إستنادا الى البيانات الواردة في الجدول رقم (10) يتضح ان النسبة الأكبر من مفردات مجتمع البحث حاصلون على مستوى تعليم جامعي بنسبة 56,7%، في حين أن 21,6% من إجمالي نسبة المبحوثين

من ذوي التكوين المهني، تليها نسبة 15,2% التي تمثل المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، في حين حصل ذوو التعليم المتوسط على نسبة 5,5%، أما النسبة المتبقية 1% تمثل فئة المستوى التعليم الابتدائي.

يوضح الشكل رقم(21) غلبة المستوى التعليمي الجامعي على باقي المستويات، مايرجع الى طبيعة عمل المؤسسة ومركزها الحيوي في قطاع الاتصالات، وما تتطلبه من مهارات تكنولوجية لمواكبة مايفرضه التحديث في عصر الاتصال، لذا يمثل المستوى التعليمي العالي معيارا أساسي للتوظيف ما يعكس حرص المؤسسة على الارتقاء بمواردها البشرية خصوصا امام المسؤولية الاجتماعية المنوط بها تحقيقها، فكل من معياري الوقت والدقة أساسي في أداء المهام وهذا مايوفره التعليم العالي، وقد صرح رئيس دائرة الموارد البشرية أثناء المقابلة على حرصهم في توظيف أصحاب الشهادات العليا والمعدلات المرتفعات في ظل تخصيص وظائف معتبرة لفئة الإطارات، كما توفر المؤسسة مناصب لذوي التكوين المهني وهذا مايعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف الأشخاص المناسبين فقد أشار رئيس دائرة الموارد البشرية الى ان الكثير من الاعمال الفنية تستدعي تكوينا مهنيا وليس تعليما عاليا.

كما خصص جزء من الوظائف الإدارية والروتينة لذوي التعليم الثانوي ومنها حتى خدمة العملاء وهي من الوظائف السهلة نسبيا مما لايستلزم تخصصا عالي ، أما انخفاض الوظائف المخصصة لذوي التعليم المتوسط والابتدائي يبرر بإرتباطها بوظائف الأمن والسلامة.

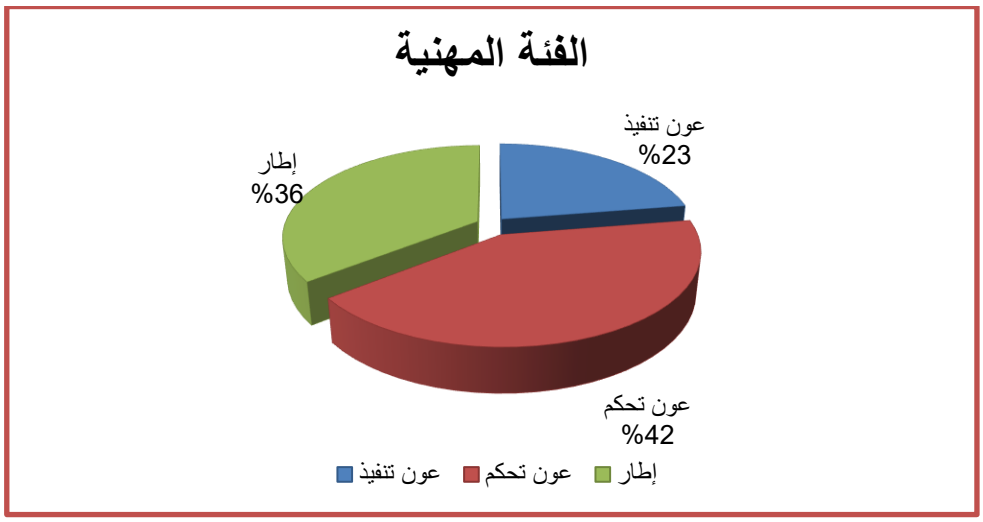
➢ *الفئة المهنية*

جدول رقم (11) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة
عون تنفيذ	46	22.5%
عون تحكم	85	42%
إطار	72	35.5%
المجموع	**203**	**100%**

المصدر: إعداد الطالبة

شكل رقم (22) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الفئة المهنية



المصدر: إعداد الطالبة

بناءا على الشواهد الإحصائية المقدمة في الجدول رقم(11) نلاحظ ارتفاع نسبة أعوان التحكم بنسبة قدرت ب42%، في حين مثلت نسبة 35,5% إطارات التحكم، تليها أصغر نسبة ممثلة في 23% لأعوان التنفيذ.

نلاحظ أن مايقارب نصف إجمالي المبحوثين من أعوان التحكم وهذا مايعود لتعدد المناصب الاشرافية كنتيجة لكثرة المصالح ما يتطلب تنسيق عالي بين كل من فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ، كما حازت فئة الإطارات على نسبة مرتفعة نسبيا حيث تعتمد المؤسسة على الكفاءات بالدرجة الأولى وهو يعكس استقطاب

المؤسسة لذوي المؤهلات العملية العالية، كما أن برامج الترقية سلسة ومجزية حسب تصريح رئيس دائرة الموارد البشرية مايتيح الحراك الوظيفي خصوصا في ظل اهتمام المؤسسة ببرامج التدريب والتكوين، اما فئة أعوان التنفيذ فهي تعكس حاجة المؤسسة للصيانة وللتعامل مع الزبائن حيث تشير النتائج الى 65% من اجمالي المبحوثين متوزعين بين أعوان التحكم والتنفيذ وهذا ماتفرضه طبيعة عمل المؤسسة، ونلاحظ ان التقارب النسبي بين الفئات يتيح للباحثة استكشاف دور كل فئة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ظل اختيار ابعاد ترتبط بكل الفئات.

- **الأقدمية في العمل**

➢ لحساب عدد الفئات تبعا لعامل الأقدمية في العمل نستخدم القانون التالي:

$$K=1+(3.33 \times \log n)$$

حيث n حجم مجتمع الدراسة وعليه:

$$K=1+(3.33 \times \log 203)$$

$$K=1+(3.33 \times 2.30) = 9$$

إذن: عدد الفئات العمرية لمجتمع البحث هو 9 فئات عمرية.

➢ لحساب طول الفئة نستخدم القانون التالي:

$$L=h-t\div k$$

حيث: H: تمثل اكبر قيمة في التوزيع

T: تمثل أصغر قيمة في التوزيع

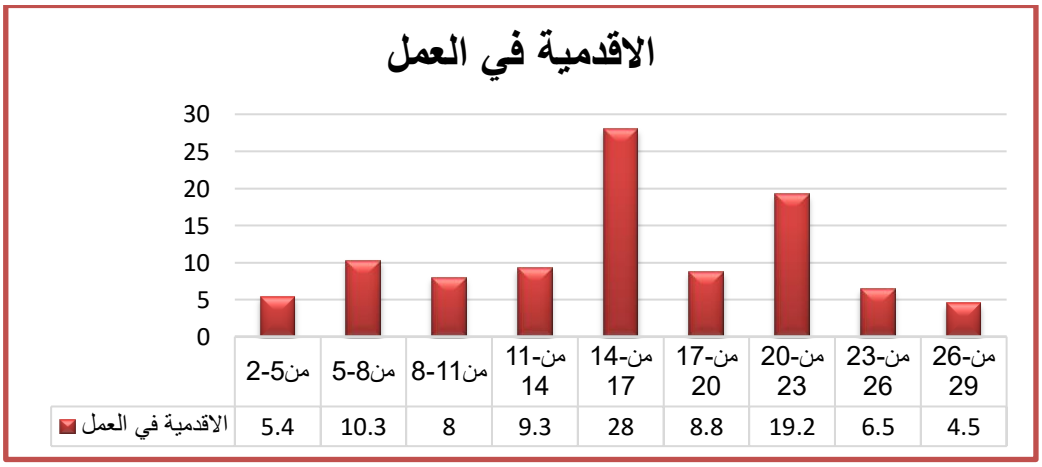
وعليه نجد طول الفئة $29-2\div 9$ وبالتالي $L=3$

جدول رقم (12) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الأقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة
5-2	11	5.4%
8-5	21	10.3%
11-8	16	8%
14-11	19	9.3%
17-14	57	28%
20-17	18	8.8%
23-20	39	19.2%
26-23	13	6.5%
29-26	9	4.5%
المجموع	**203**	**100%**

المصدر: إعداد الطالبة

شكل رقم (23) يوضح توزيع مفردات البحث حسب الاقدمية في العمل



المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم(12) توزيع المبوحثين تبعا لمتغير الاقدمية في العمل، أن الفئة المتراوحة من14-17 سنة خبرة تمثل اعلى نسبة حيث قدرت ب28%، تليها نسبة 19,2% معبرة عن فئة تتراوح من

20 الى 23 سنة، ثم تليها بنسب متقاربة الفئات من 2 الى 11 سنة خبرة بالنسب المتتالية: 5,4%، 10.3%، 8%، 9,3%، وقد تقاربت نسب الفئات من 23 الى 29 سنة بنسب 6.5%و 4,5%.

تنقل البيانات انعكاس لتمسك المؤسسة وحفاظها على مواردها البشرية إذ يلعب عامل الخبرة دورا أساسيا في الدفع بالمؤسسة لتقديم الأفضل مما قد يساهم نظريا في تدعيم جهود المؤسسة نحو تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه عمالها حيث يحمل انطباع دعم المؤسسة للشباب عبر توفير الظروف الملائمة ماديا ومعنويا، وهذا مايشكل حافزا للعمال الجدد لبناء مسيرة مهنية طويلة في المؤسسة محل الدارسة.

كما تكسب الخبرة العمال مرونة وتكيف في التعامل مع زبائن المؤسسة وكذا في الاستجابة للمستجدات والقضايا الجديدة، خصوصا وأن البيانات السابقة أكدت غلبة كل من متغيري الشباب والتعليم العالي وهذا مايوفر للمؤسسة شباب متعلم بمتوسط خبرة عالي نسبيا.

خلاصة

وضحنا خلال هذا الفصل كل من حدود الدراسة ومجموعة الأدوات البحثية التي تم اعتمادها لفحص دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، عبر تحديد مجالات الدراسة وكذا مهنج وأدوات جمع البيانات وتركيبها، كما عرضنا البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة لتكوين صورة عن المؤسسة وعن مواردها البشرية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشـــــة النتائـــج

تمهيد

أولا : عرض وتحليل البيانات

- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى**
- **عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية**

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

- **مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات**
- **مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة**
- **مناقشة نتائج الدراسة على ضوء النظريات**

تمهيد

بعد وضع الفرضيات وعرض الاطار النظري الذي تم الإستناد اليه في مقاربة متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ارتباطها بالثقافة التنظيمية على تشعب أبعاد الموضوع، وبعد ضبط المؤشرات وتصميم الاستمارة وجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر–أم البواقي– ، لذا سيتم في هذا الفصل الأخير من الدراسة إلى عرض وتحليل بنود الاستمارة بإعتماد الجداول من خلال الجداول الإحصائية والاشكال البيانية.

كما نعرض تحليل البيانات على ضوء الفرضيات للتوصل الى تأكيدها أو نفيها بناءا على ما تم التوصل اليه من نتائج، كما نحاول ربط النتائج ومناقشتها بما تم عرضه من دراسات سابقة لما لها من ارتباط مباشر بأبعاد الدراسة، كما نحاول قبل وضع النتائج العامة للدراسة تفسير النتائج على ضوء النظريات المعتمد عليها.

أولا: عرض وتحليل البيانات

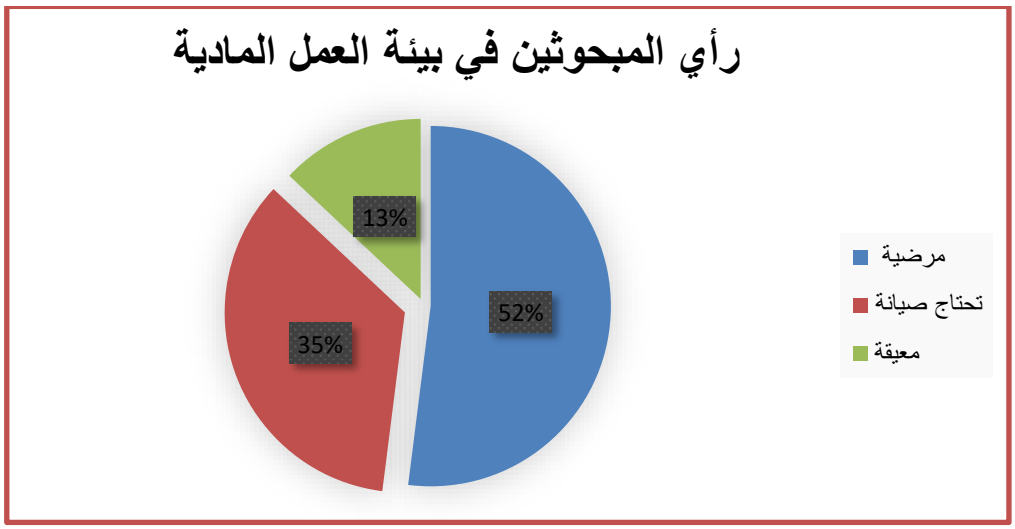
1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم (13) يبين رأي المبحوثين في بيئة العمل المادية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مرضية وداعمة	105	52%
تحتاج صيانة وإعادة هيكلة	71	35%
معيقة وغير مريحة	27	13%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

الشكل رقم (24) يوضح رأي المبحوثين في بيئة العمل المادية



المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم(13) المعد لتوصيف البيئة المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها، أن النسبة الأكبر المقدرة ب 52% ترى أن البيئة المادية للمؤسسة مرضية وداعمة، ونرجع ارتفاع نسبة الراضين عن بيئة العمل المادية لإرتفاع فئة الإطارات وهذا ما لاحظناه في المؤسسة حيث تشتمل الكثير من المكاتب على الوسائل التي صرح المبحوثين أنها ضرورية، كما يبرز اهتمام المؤسسة بتوفير مراكز استقبال مجهزة

بأحدث الوسائل ما يتيح للموظفين العمل في بيئة مريحة نسبيا ويدعم جهودهم في التفاعل فيما بينهم وبالمثل مع زبائن المؤسسة، وهذا ما ينعكس بدوره على صحتهم الجسدية والنفسية ويؤشر على مسؤولية المؤسسة في إحاطة موظفيها بما يضمن رفاههم، في حين 35% من المبحوثين يرون ان بيئة العمل تحتاج صيانة وإعادة هيكلة، تليها 13% معبرة عن فئة المبحوثين الذين يرون ان بيئة العمل المادية غير مريحة وبالتالي معرقلة.

ويتبين من الشكل رقم(24) تقارب نسبة المبحوثين الذين يعتقدون في ضرورة إعادة صيانة البيئة المادية داخل المؤسسة إذ يمكن إعادة هيكلة كل من الوسائل والمرافق لتتناسب مع المتطلبات الحديثة، وقد تبين من الملاحظات التي أجرتها الباحثة تبرم نسبة معتبرة من المبحوثين من عدم تجديد الوسائل واقتصار التحديثات على جهة الاستقبال دون باقي الجهات، مما يعيق استنفاذ العاملين لطاقتهم كما يجب في العمل ويجعلهم غير راضيين.

نرجع التباين في الإجابات الى التمثلات التي يحملها العاملين حول دور المؤسسة حيث تميل النسبة الأعلى الى اعتبار ان المؤسسة مسؤولة عن انتاجها ومدى جودة خدماتها المقدمة الى الخارج، وانها متقيدة داخليا بتوفير الوسائل اللازمة لإتمام العمل، الا أن نسبة اقل نسبيا ترى ان من مسؤولية المؤسسة توسيع وتهيئة المكاتب وكذا العمل على صيانة وتجديد الوسائل لأن توفير الراحة للموظفين محفز أساسي على تقديم الأفضل وضمان بقاء الموظف في جو صحي، يجعله يشعر بإهتمام المؤسسة وتحملها لمسؤولية الوضع الذي يعيشه موظفيها.

جدول رقم (14) يبين توفير المؤسسة لوسائل الرفاه البدني ومدى رضا المبحوثين عن هذه الوسائل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	156	77%
لا	47	23%
المجموع	203	100%
في حالة الإجابة بنعم		
راض	85	55%
متوسط	47	30%
غير راض	24	15%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات التي يحملها الجدول رقم(14) أن النسبة الأعلى من المبحوثين تقر ان المؤسسة توفر وسائل الرفاه البدني بنسبة 77% مما يدل على سعي المؤسسة لتوفير جو يسمح للموظفين بآداء أعمالهم براحة خصوصا في ظل التقلبات الجوية التي غالبا ما تكون معيقة عن الإنجاز اذا لم تتوفر الوسائل، وقد أجاب 55% من المبحوثين بأنهم راضيين عن أداء كل من نظامي التدفئة والتكييف في المؤسسة، تليها نسبة 30% معبرة عن المبحوثين الذين يعتبرون أداء النظامين متوسط وبالتالي يحتاج صيانة وإعادة هيكلة، في حين عبر 15% عن عدم رضاهم.

في حين أكد 23% من المبحوثين ان كل من وسائل التدفئة والتكييف غير متوفرة وهيا نسبة معتبرة يصعب تجاهلها تفسر بطبيعة العمل التي تفرض على نسبة من العاملين القيام بخرجات ميدانية تفرض عليهم التعرض المباشر للتقلبات الجوية، وهذا ما أكدته الملاحظة.

من الواضح اهتمام المؤسسة بتوفير نظام التدفئة والتكييف لما لهما من تأثير مباشر على صحة العاملين مما يقيهم من الامراض وبالتالي يقلل تبعا من الغيابات والمماطلة، وتحسين لجودة حياتهم داخل المؤسسة مما يرفع من مستوى آدائهم ويحسن التركيز.

جدول رقم (15) يبين تقييم المبحوثين لجودة الأثاث

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
جيدة	115	57%
مقبولة	66	32%
سيئة	22	11%
المجموع	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(15) ان ما نسبته 57% من اجمالي المبحوثين يقيمون الأثاث الذي تعتمده المؤسسة على أنه جيد ، بينما 32% يرون أن الأثاث مقبول، أما من يقيمون الأثاث الذي تكتسي به المؤسسة على أنه سيئ عبرت عنهم نسبة 11% .

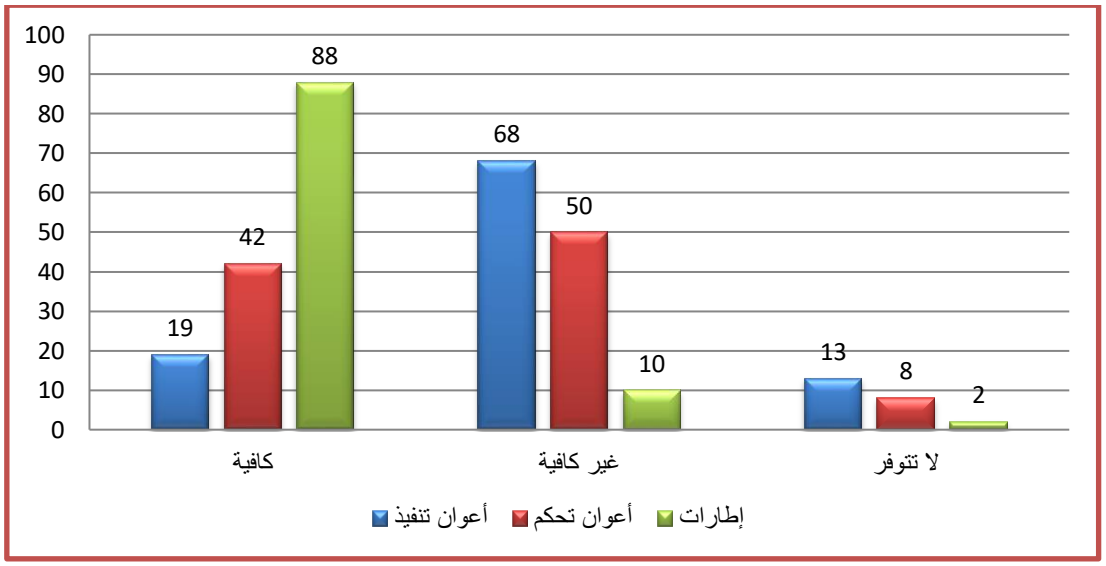
لا تمثل الأثاث خلفية للعمل فحسب بل ترسم صورة المؤسسة وتنقل ثقافتها للموظفين أكثر من الشعارات، فهي ترتبط ارتباط وثيق بهوية المؤسسة ولها تأثير مباشر على التحفيز والابداع، فزيادة على انها تقلل الإجهاد النفسي والعضلي فهي تعكس مدى اهتمام المؤسسة وتقديرها لموظفيها، ويتضح من الجدول ومن الملاحظات السابقة ان اهتمام المؤسسة مايزال منحصرا في توفير اثاث مقبول نسبيا الا اننا لم نلمس اهتمام المسؤولين بتحسين جودتها بالقدر الذي يتناسب مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية، خصوصا وان التصميم الداخلي يعزز الهوية البصرية للمؤسسة فيوفر بيئة عمل آمنة ومريحة.

جدول رقم (16) يبين مدى توفر مساحات للعمل الجماعي

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
كافية	9	19%	36	42%	63	88%	108	53%
غير كافية	31	68%	42	50%	7	10%	80	40%
لا تتوفر	6	13%	7	8%	2	2%	15	7%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (25) يوضح مدى توفر مساحات للعمل الجماعي



المصدر :إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(16) الى أن 53% من المبحوثين يقرون بأن المساحات المخصصة للعمل الجماعي كافية، وقد مثلت فئة الإطارات النسبة الأعلى ب 88% حيث خصصت المؤسسة العديد من قاعات الاجتماعات التي قدرت نسبة عالية من الإطارات انها كافية وتتيح لهم العمل

في ظروف جيدة، تليها فئة أعوان التحكم ب 42% ممن يعبرون عن رضاهم عن مساحات العمل الجماعي، بينما يرى 19% فقط من أعوان التنفيذ انها كافية.

وبنسبة متقاربة قدرت ب40% من مجموع الباحثين ترى ان مساحات العمل الجماعي غير كافية وتحتاج اهتمام اكثر من المؤسسة وقد استحوذت فيها بنسبة 68% فئة أعوان التتنفيذ كما صرح 13% من نفس الفئة بأن مساحات العمل الجماعي غير متوفرة وهذا مايعكس رؤية المؤسسة وقصر وظائف التنفيذ على الكفاءات الفردية، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 50% ويرجع هذا حسب المقابلة التي تم اجرائها مع مدير الموارد البشرية الى ارتفاع عدد أعوان التحكم مقارنة بمساحة المؤسسة مما شكل تحديا للمؤسسة حيث تشكل القيود المادية والبنية التحتية عائقا أمام تخصيص مساحات اكبر للعمل الجماعي.

يوفر الاطار النظري حججا قوية تفيد بأهمية العمل الجماعي ودوره الحاسم في تقوية ثقافة المؤسسة، حيث يعزز التواصل بين العاملين ما يفتح الباب امام الابتكار وتبادل الأفكار مما يخلق جوا من التعاون، مايبني فريق عمل تسوده روح الجماعة وهذا مايقلل الشعور بالعزلة، فمن خلال التفاعل الاجتماعي العالي يتوفر دعم المؤسسة لموظفيها معنويا، وبناءا على الشكل رقم(25) نستنتج ان المؤسسة توفر مساحات للعمل الجماعي مايعكس اهتمامها بخلق مناخ تعاوني بين مواردها البشرية، وبحكم طبيعة العمل والقيود المادية برز تمييز بين الفئات المهنية، فخصصت المساحات أكثر لفئة الإطارات وهذا ما يؤشر على غلبة الثقافة التقليدية على توجه المؤسسة، ما يؤثر بدوره على مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها حيث تقل فرص التعلم والإرشاد.

جدول رقم (17) يبين مدى توفر وسائل العمل اللازمة

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	162	80%
أحيانا	37	18%
أبدا	4	2%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(17) ان أغلب المبحوثين يرون انهم يحصلون بسهولة على كل الوسائل التي تلزمهم لإتمام العمل وذلك بنسبة 80%، ويعكس توفير المؤسسة لكل الوسائل اللازمة للموظفين زيادة في الإنتاجية وتوفيرا للوقت والجهد وهذا ما أكده خاصة العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن والقائمين على اصلاح الأعطال الفنية حيث يتيح لهم توفر الوسائل مباشرة عملهم دون تعطيل ما يجعلهم راضيين عن مواقعهم في العمل ويسهل تواصلهم مع الزبائن اللذين تقل شكاويهم واحتجاجاتهم، خصوصا مع العروض التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لتحسين تدفق شبكة الانترنت وفي اطار رؤيتها لتزويد كل شرائح المجتمع بخدمات تقنية متطورة في حين عبر 18% من اجمالي المبحوثين أن حصولهم على وسائل العمل أحيانا ما تواجهه صعوبات.

تؤشر البيانات الواردة في الجدول(17) على التزام المؤسسة بتوفير كل الوسائل اللازمة للتنفيذ ما يشعر العاملين بالتمكين وهذا ما يقلل بالموازاة الضغط الملقى على عاتق العاملين، كما يقوي استقلاليتهم حيث تتيح لهم التصرف والعمل دون اللجوء المتكرر لطلب المساعدة، وهذا ما أكدته المقابلة مع مدير المؤسسة حيث صرح أن توفير وتجديد وسائل العمل أولوية الموسسة، مما يعكس على حد قوله مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية، وهذا ما يقع تحت استراتجية المؤسسة لإستباق التغيير حيث تفرض بدورها تقنيات جديدة على السوق، فكلما كانت الثقافة المادية التي تعتبر بمثابة البنية التحتية للمؤسسة قوية وصلبة كلما كانت تعززت صورة المؤسسة وسهلت بناء قيم ومعايير إيجابية يسهل نشرها بين موظفيها، بعد أن توفر الأساس المادي.

جدول رقم (18) يبين مدى فرض المؤسسة للباس الرسمي

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	42	91%	23	27%	3	4%	134	66%
لا	4	9%	62	73%	69	96%	69	34%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر: إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى مدى فرض المؤسسة للباس الرسمي حسب الفئات المهنية وقد جاءت النسبة الأعلى المقدرة ب 66% مقرة بفرض المؤسسة للباس رسمي أثناء العمل وقد مثلت فئة أعوان التنفيذ الفئة الأعلى بنسبة 91% ويفسر ذلك بطبيعة العمل الموكل اليهم ضمن الخرجات الميدانية ما يعكس الانضباط والمهنية التي تسوق للمؤسسة وتحسن صورتها، وبالتالي تعكس ثقافتها الحريصة على الجدية والاحترافية ماينقل لموظفيها اهتمامها بصورتهم وعملها على بناء هوية مشتركة قوية حيث يعكس الزي الموحد الانتماء للمؤسسة ما ينقل للموظفين انهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، كما تعكس معايير السلامة التي تلتزم المؤسسة بتوفيرها لأعوان التنفيذ.

في حين ان فئة الإطارات لقيامها بالاعمال المكتبية والتخطيطية تعاملت المؤسسة بمرونة اكثر وهذا ما تشير اليه البيانات الكمية حيث عبر 96% من اجمالي مجموع الإطارات ان المؤسسة لا تفرض عليهم لباس رسمي، إلا أن مدير دائرة الموارد البشرية صرح بضرورة الاعتماد على هندام لائق داخل المؤسسة، أما فئة أعوان التحكم فقد عبرت نسبة 73% عن مرونة المؤسسة فيما يخص اللباس فهي لا تفرض لباس رسمي الا انها تشترط معايير أساسية منها (عدم الدخول للمؤسسة باللباس الرياضي، او القصير، وكل الأنواع المفتقرة للطابع المهني) لأنها تعكس صورة المؤسسة وتعبر عن ثقافتها.

جدول رقم (19) يبين تقييم المبحوثين للأجهزة التقنية ومدى تلبيتها لإحتياجات العمل

تقييم الأجهزة التقنية / الاحتمالات	التكرارات	النسبة	تلبية الأنظمة التكنولوجية لاحتياجات العمل		
			التكرارت		النسبة
جيد	119	59%	دائما	179	88%
مقبول	80	39%	أحيانا	22	11%
سيء	4	2%	أبدا	2	1%
المجموع	203	100%	203		100%

المصدر: إعداد الطالبة

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول(19) ان 59% من المبحوثين يرون ان أداء الأجهزة التقنية جيد وبالتالي مستوى الرضا عن الأداء عالي، كما يرى 39% ان حالة الأجهزة التقنية مقبولة أي ان ما نسبته 98% من المبحوثين راضيين عن آداء الأجهزة التقنية خصوصا وان المؤسسة تقوم بحكم طبيعة عملها على الأجهزة التقنية، كما يتضح أن 88% من المبحوثين يؤكدون ان الأنظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة تلبي احتياجات العمل.

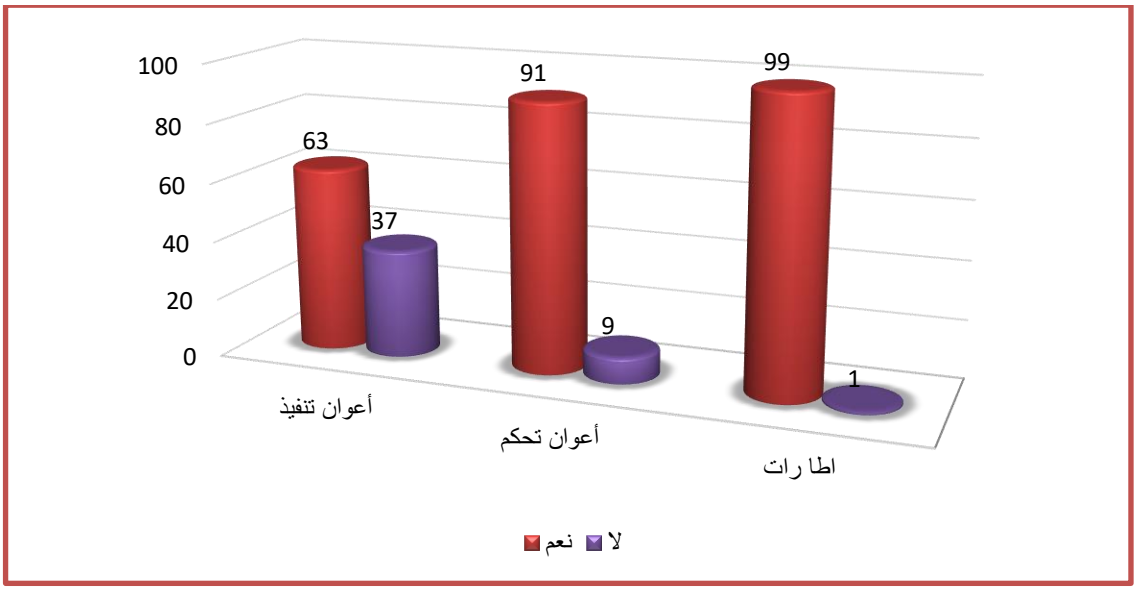
بإعتبار ان الأجهزة التقنية والأنظمة التكنولوجية ركائز أساسية لنجاح مؤسسة اتصالات الجزائر لأنها المزود الأساسي لخدمات الاتصالات وبالتالي تؤثر حالة كل من الأجهزة والأنظمة التكنولوجية على جودة الخدمات، خصوصا في ظل التطورات التي تسعى اليها المؤسسة والتوجه الى التواصل مع الزبائن عن بعد كأتمتة عمليات أساسية كمتابعة الأعطال، وتسديد الفاتورة، وكذا عمليات الاستجابة السريعة في ظل اتساع الشريحة التي تتوجه لها المؤسسات بالخدمات، ومايتبعه من تطوير للأنظمة ومما تقدم يتضح أن ثقافة المؤسسة المادية مسايرة لمخططات المؤسسة نسبيا، فالتقليل من الفوضى المادية يوفر بيئة عمل مريحة اكثر للموظفين، مع زيادة الوضوح والشفافية الذي تسمح به الأنظمة التكنولوجية مما يقوي من ثقافة المؤسسة.

جدول رقم (20) يوضح مدى مراجعة آداء الأنظمة التكنولوجية بإنتظام

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	29	63%	77	91%	71	99%	177	87%
لا	17	37%	8	9%	1	1%	26	13%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر: إعداد الطالبة

شكل رقم (26) يبين مدى مراجعة آداء الأنظمة التكنولوجية



المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) أن ما نسبته 87% من مجموع المبحوثين يقرون بمراجعة المؤسسة الدورية بإنتظام للأنظمة التكنولوجية، شكلت فيها كل من فئتي الإطارات وأعوان التحكم على التوالي ب 99%، 91%، ما يعكس إلتزام المؤسسة بتطوير بيئة العمل، وما ينجر عنه من تقدير للموظفين حيث تتعزز ثقتهم بالمؤسسة، في حين إعتبرت نسبة 13% من المبحوثين ان المؤسسة لا تراجع آداء الأنظمة التكنولوجية التي تقوم عليها الخدمات التي تقدمها بإنتظام.

يمكن القول مما تقدم ان مؤسسة اتصالات الجزائر حريصة على مواردها وقد صرح مدير المؤسسة ان المسؤولية الملقاة على المؤسسة ثقيلة كونها المختصة الأولى بتقديم خدمات الاتصال السلكي واللاسلكي

وبالتالي تحاول تدعيم ثقافتها بمستوى عالي من الانضباط، وتنقل لموظفيها عبر الانتظام أهمية العمل وحساسية القطاع الذين يعملون به ما يشعرهم بالانتماء واهتمام المؤسسة بتقليل الضغط عنهم.

جدول رقم (21) يوضح استجابة المؤسسة للمشاكل التقنية

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
ضعيفة	13	6%
متوسطة	21	11%
قوية	169	83%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (21) لتوضيح تقييم المبحوثين لإستجابات المؤسسة للمشاكل التقنية، وقد عبرت النسبة الأعلى المقدرة ب 83% بأن استجابة المؤسسة للمشاكل التقنية قوية، حيث تسارع لإصلاح الأعطال إذ يؤثر التأخر سلبا على العمليات الداخلية ما يثير شكاوي الزبائن ويضع العاملين في ضغط امام هذه التحديات النابعة من ثقافة التهاون مع الموارد الأساسية التي تقوم عليها العمليات الأساسية للمؤسسة، فمعالجة الأخطاء بأسرع وقت يساهم في استباق الحلول ما يقلل الضغط على العاملين ويقلل من هامش المجهول، تليها نسبة 11% معبرة عمن يرون ان استجابة المؤسسة للمشاكل التقنية متوسطة، بينما 6% ترى ان استجابة المؤسسة للمشاكل التقنية ضعيفة.

يقدم الجدول رقم(21) مؤشر قوي على كفاءة المؤسسة ومرونتها، وإستعدادها للتكيف مع التحديات، كما تحمي الأنظمة المرنة العاملين من الإحباط المرتبط بالتعامل مع الأنظمة والأدوات القديمة خصوصا في قطاع يقوم على نشر التقينات الحديثة، نستنتج مما تقدم سرعة المؤسسة في الاستجابة لحل المشاكل التقنية مما يزود العاملين بالموثوقية في النظام، ويقلل الضغط الناجم عن التوقفات المفاجئة، مما يخلق بيئة عمل خالية من التوتر التقني، وهذا ما يخلق مناخ عمل صحي.

جدول رقم (22) يوضح مدى تواجد المرافق الترفيهية بالمؤسسة

الجنس / الاحتمالات		ذكر		انثى	
		التكرارت	النسبة	التكرارات	النسبة
نعم		54	39%	12	18%
لا		83	61%	54	82%
المجموع		137	100%	66	100%
في حالة الإجابة بنعم	صالات للإستراحة			30	36%
	كافيتيريات داخلية			15	18%
	قاعات مخصصة للأطفال			/	/
أخرى تذكر	ملعب لكرة القدم			32	39%
	أمسيات ثقافية			12	14%

المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (22) أن 68% من المبحوثين يقرون بعدم توفير المؤسسة للمرافق الاجتماعية، وهذا ما له آثار سلبية على كل من المستوى النفسي للموظفين حيث تقل بغياب مرافق الترفيه فرص التخفيف من التوتر والضغوطات اليومية في العمل، ما ينعكس على مستوى رضا العاملين جراء نقص المساحات، ما يقودنا للآثار الاجتماعية إذ تضعف الروابط الاجتماعية والتفاعل المباشر بين العاملين ما يضعف العلاقات مع تزايد العزلة في ظل بيئة تفتقر لمرافق ترفيهية مشبعة، وهذا ما أكدته دراسة **Bassam Aldiabat** حيث توصل إلى أن توفير بيئة عمل داعمة ممثلة في مرافق ترفيهية وبرامج لرعاية الاطفال وتقليل التمييز بين كل من المرأة والرجل في بيئة العمل له آثار قوية على رضا واندماج العاملين، ما يساهم في زيادة الانتاجية وحيث توفر المؤسسة المسؤولة اجتماعيا مسار لتقوية وتطوير رأس المال الفكري.

كما توضح البيانات ان نسبة 82% من الاناث صرحو بعدم توفر المرافق الترفيهية وهي نسبة عالية مقارنة بالذكور الذين تحصلو على 61% ما ينقل انطباعا عن التمييز في التخطيط كما لابد من التذكير

بهيمنة الأدوار التقليدية لكل من المرأة والرجل على المخيال الشعبي، وهذا ما ينتقل الى المؤسسة فتطالب المرأة في بيئة العمل بالإلتزام الحرفي بدورها دون الانخراط في برامج ترفيهية.

في حين صرح 32% من اجمالي المبحوثين ان المؤسسة توفر مرافق ترفيهية، حيث يقر 36% من المبحوثين ان المؤسسة توفر صالات للإستراحة الا أن الباحثة لاحظت أنها صالات مخصصة للزبائن حيث تتعامل مؤسسة اتصالات الجزائر مع شرائح واسعة من المجتمع، لذا لها صالات كثيرة مخصصة للاستقبال وأخرى للإنتظار، إلا أن استعمالها من قبل بعض العاملين كحيز للإستراحة يعكس سوء الاستخدام نتيجة لعدم توفير المؤسسة للمرافق لموظفيها، ويتضح ان 39% من المبحوثين أضافوا ملعب كرة القدم، ما يعبر عن استجابة لثقافة محلية ممثلة في شعبية كرة القدم ما يخفف الضغط عن العاملين ويوفر لهم مساحة ترفيهية للقاء والتفاعل، بينما 14% من المبحوثين أضافوا الامسيات الثقافية.

نستنتج مما سبق قلة المرافق الترفيهية وقد صرحت النسبة الأكبر من المبحوثين بعدم وجود مرافق ترفيهية ما يعتبر مؤشرا قويا على ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة إذ يعكس تركيز المؤسسة المفرط على الأداء والإنتاجية متجاهلة البعد الإنساني والاجتماعي للموظفين، ما يضعهم في ضغط ويفقد بيئة العمل المرونة والتوازن، لذا كلما كانت المؤسسة لا تضع رفاه العمال ضمن أولوياتها كلما قل مستوى المسؤولية الاجتماعية الداخلية إذ يمثل العمال رأس المال الأساسي الذي تتجه اليه جهود المسؤولية الاجتماعية الداخلية.

جدول رقم (23) يوضح مدى توفر الدعم النفسي

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	9	20%	38	45%	50	69%	97	48%
لا	37	80%	47	55%	22	31%	106	52%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(23) أن 52% من اجمالي عدد المبحوثين يقرون بعدم توفير المؤسسة للإستشارة والدعم والنفسي، وهيا النسبة الأعلى وبإستقراء الجدول يتضح أن فئة أعوان التنفيذ لها النسبة الأعلى ب 80%، ما يعكس الرؤية التقليدية التي تركز على الإنتاجية دون مراعاة للإعتبارات النفسية مع أن فئة أعوان التنفيذ بحكم خرجاتها الميدانية والأعمال الشاقة الموكلة اليها تحتاج رعاية صحية وهذا مالا توفره المؤسسة، ونقص الوعي بأهمية الصحة النفسية للموظفين يؤشر على ثقافة تنظيمية تقليدية غير متماشية مع ساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تتطلب احاطة بالجوانب النفسية للموظف.

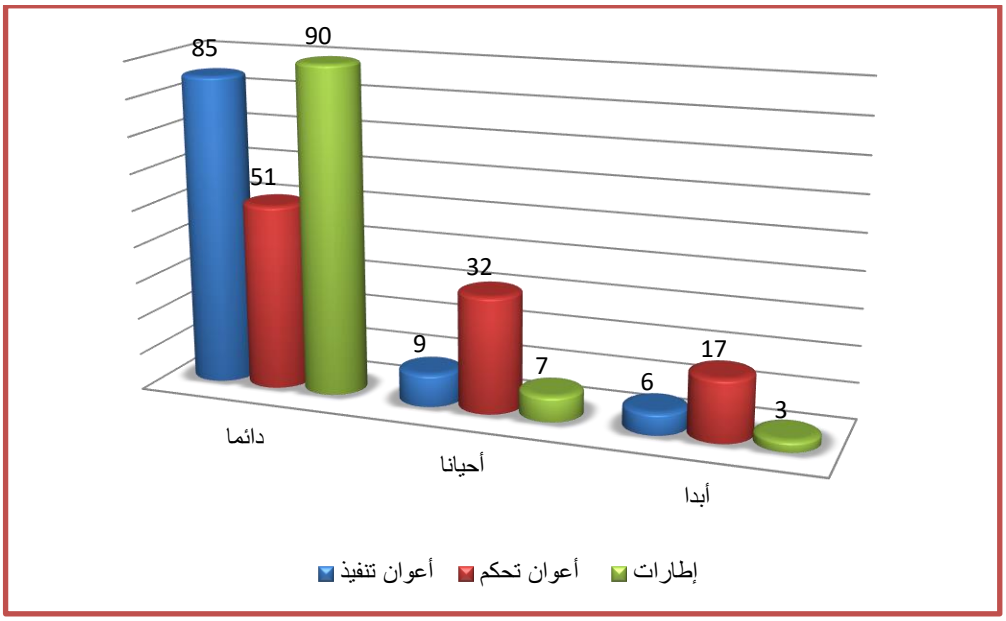
في حين توسطت فئة أعوان التحكم ب 55%، فئة الإطارات فكانت الأعلى في ب69 % في التصريح بأن المؤسسة توفر خدمات الاستشارة والدعم النفسي، ويتضح من مقاربة النسب التمييز الواقع في المؤسسة حيث تخصص جزء من مواردها للدعم النفسي لكل من أعوان التحكم والاطارات بنسب متفاوتة وهذا مايعتبر غائب عن فئة الاعوان، ما يجعل من ثقافة المؤسسة هشة في إدارة مواردها البشرية فتغلب عليها الهرمية، وتفرز بدورها التمييز بين الفئات إذ يقدم الدعم بناءا على المستوى الوظيفي بدلا من الحاجة الفعلية، فتصور المؤسسة ان الإطارات تحتاج الى الدعم اكثر من أعوان التنفيذ يترجم اعتبارها ان الضغوطات التي تواجه أعوان التنفيذ غير مؤثرة ما يخلق لدى هذه الفئة شعورا بالعزلة، فتكون بيئة العمل غير متماسكة.

جدول رقم (24) يبين استجابة المبحوثين لفرص للتدريب التكنولوجي

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	39	85%	43	51%	65	90%	147	72%
أحيانا	4	9%	27	32%	5	7%	36	18%
أبدا	3	6%	15	17%	2	3%	20	10%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر: إعداد الطالبة

شكل رقم (27) يوضح استجابة المبحوثين لفرص للتدريب التكنولوجي



المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(24) أن 72% من المحبوثين يرون ان المؤسسة تقدم فرص تدريب مستمرة ودائمة لمواكبة التحديث التكنولوجي، وهذا ما يحقق فائدة مزدوجة فهي بتحسين مستوى موظفيها تزيد من فرصها في رفع الإنتاجية وتحقيق اقصى استفادة من الأدوات والبرامج المستحدثة، كما توفر من ناحية أخرى للموظفين التمكين والاحساس بالمواكبة وتعبر عن تقديرها لموظفيها، وهذا ما يعزز

صورتها كجهة مسؤولة عن توفير بيئة عمل متكاملة تكون فيها مستفيدة من رفع الأداء، وترفع من مستوى رضا موظفيها، في حين جاءت 10% معبرة عن فئة المبحوثين الذين ينفون توفير المؤسسة لفرص تدريب مواكبة للتحديثات التكنولوجية، إلا أنه هناك شبه إجماع بين الفئات المهنية الثلاثة حول هذا المؤشر.

جدول رقم (25) يوضح توفر فرص التدريب

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	39	85%	57	67%	69	96%	165	81%
قليلا	5	11%	16	19%	3	4%	24	12%
لا	2	4%	12	14%	0	0%	14	7%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر: إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(25) أن 81% من المبحوثين يقرون بأنهم راضيين عن التدريب الذي تقدمه المؤسسة في إطار مواكبة التحديثات التكنولوجية، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من ثقة العاملين في عدالة المؤسسة وقدرتها على تغطية إحتياجاتهم، إذ يتلقون تدريبات موجهة لتطوير المهارات التقنية والشخصية ما يعكس حرص المؤسسة على تنمية موردها البشري عبر التدريب المستمر، كما يتضح من خلال الجدول حرص المؤسسة في التدريب على كل المستويات المهنية، رغم ان فئة أعوان التحكم حصلت على اعلى نسبة 14% ممن أجابو بالنفي أي انهم يقرون بعدهم تلقيهم للتدريب الكافي.

وفي هذا الاطار نجد **دراسة Sofia Beglari** تؤكد عبر النتائج المتوصل إليها أن تدريب العاملين وتقديرهم وهذا ما يعبر عن قوة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة يزيد من مستوى الابتكار لدى العاملين خصوصا في فترة الأزمات المفاجئة وهذه مزايا تحقيق المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة إذ

تتقوى بتقوية موظفيها فكلما إستثمرت في تدريبهم وتطويرهم كلما عاد عليها الاستثمار بموظفين راضيين ويحملون ولاءا عاليا للمؤسسة.

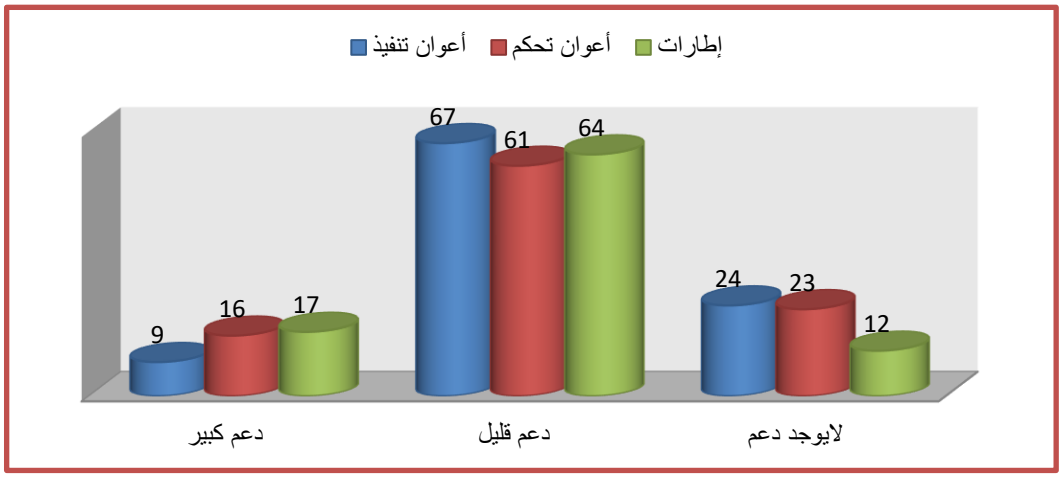
يمكن القول بناءا على ماسبق أن الثقافة المادية القوية للمؤسسة ممثلة في الآدوات والبرامج التكنولوجية الحديثة، يقابلها تدريب وتطوير وإستثمار في المورد البشري، حيث يعد الجدول رقم(25) مؤشرا دالا على كل من الحق في التدريب ما يقود الى التمكين وكذا دلالة على تكافؤ الفرص بين المستويات المهنية، فتنعكس الثقافة التنظيمية المادية على تحقيق مسؤولية المؤسسة الداخلية.

جدول رقم (26) يوضح الدعم الطبي الذي تقدمه المؤسسة

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دعم كبير	4	9%	14	16%	17	24%	35	17%
دعم قليل	31	67%	52	61%	46	64%	129	64%
لايوجد دعم	11	24%	19	23%	9	12%	39	19%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (28) يوضح الدعم الطبي الذي تقدمه المؤسسة



المصدر :إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم(26) المخصص لعرض استجابات المحبوثين لتوفر الدعم الطبي حسب متغير الفئة المهنية، أن 64% من المبحوثين يقرون بأن دعم الطبي المقدم من المؤسسة قليل أي أنه لا يفي بكل المتطلبات ولا بكل التوقعات الملقاة على عاتق المؤسسة ضمن اطار مسؤوليتها الاجتماعية، مع إضافة نسبة المبحوثين الذين ينفون وجود أي دعم طبي يصبح المجموع 81% مما يرفع من تكاليف الرعاية الطبية الطارئة، والتي يتحمل عواقبها العاملين مايجعلهم عرضة للتوتر والقلق بشأن وضعهم الصحي داخل المؤسسة في ظل غياب إستراتيجية واضحة لتقديم الدعم الصحي وهذا ما يستخلص من تصريح مدير المؤسسة ضمنا

حيث لم تقدم أي تفاصيل حول أي خطوات واضحة تستعد المؤسسة لتقديمها، ما يؤشر على هشاشة المؤسسة في هذا الجانب الأساسي من جوانب المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة.

نستنتج مما سبق عدم أن الوضع الصحي غير مدرج ضمن إهتمامات المؤسسة لإستنادها التصور التقليدي الذي يربط الدعم الطبي ببيئات العمل الخطرة، وقد صرح مدير الموارد البشرية في المقابلة بأن بيئة العمل قليلة المخاطر مما لا يستدعي حسب تصور الإدارة متابعة طبية، مايجعل المؤسسة محصورة ضمن تصور تقليدي لايماشي متطلبات المسؤولية الاجتماعية، حيث تم التصريح ضمن المقابلات على اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة متمركزة ضمن خدماتها المقدمة والموجهة للمجتمع في حين تبقى المسؤولية الاجتماعية الداخلية بعيدة عن هذا التوجه.

جدول رقم (27) يوضح رأي المبحوثين في بيئة العمل

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	36	78%	53	62%	62	86%	151	74%
قليلا	8	17%	31	36%	8	11%	47	24%
لا	2	4%	1	2%	2	3%	5	2%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(27) أن 74% من المبحوثين يعتبرون ان بيئة المؤسسة صحية وهي نسبة مرتفعة، والنسب كما يوضح الجدول متقاربة حسب الفئات المهنية الثلاثة، وهذا التقارب يؤشر على محاولة المؤسسة توفير بيئة عادلة، على الرغم من أن فئة أعوان التحكم حققت نسبة توافق أقل 62% ما يشير إلى إحتمالية وجود فجوات في الدعم المادي وعدم تغطية المؤسسة للإحتياجات اللازمة لهذه الفئة، في حين مثلت نسبة 24% المبحوثين الذين يقرون ان بيئة العمل صحية بنسبة قليلة، ما يعني اجماع المبحوثين على ان المؤسسة توفر بيئة عمل صحية نسبيا.

وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة المادية التي تعتبر بناءا على ما سبق على مستوى مقبول من الجاهزية التي تسمح للمؤسسة للتوجه نحو الارتقاء بمسؤولياتها، كما ان رضا العاملين عن بيئة العمل يعكس ويصدر صورة إيجابية وسمعة تجذب اليها الكفاءات، وكل هذا مرهون بمدى مسؤوليتها الداخلية ما يزيد من ولاء وانتماء موظفيها في ظل بيئة صحية وداعمة.

جدول رقم (28) يوضح دور الأنشطة الاجتماعية في تخفيف الضغط المهني

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	9	5%
أحيانا	49	24%
أبدا	145	71%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(28) أن 71% من المبحوثين يقرون بعدم مساهمة الأنشطة الاجتماعية المقدمة داخل المؤسسة في تخفيف الضغط النفسي والمهني لديهم، حيث تدل الإجابات السابقة على ندرة الأنشطة الاجتماعية، إذ تعبر نسبة 24% من اجمالي المبحوثين عن قلة الأنشطة الاجتماعية، ما يؤشر على انخفاض مستوى التعاون خصوصا مع غياب المرافق الترفيهية، ما يصبغ الجو الداخلي للمؤسسة بالروتين ويعكس قلة اهتمام المؤسسة برفع الروح المعنوية لموظفيها، وقد لاحظت الباحثة تجمع المبحوثين في مكاتب العمل وكذا في قاعات الانتظار المجهزة للزبائن لعدم وجود بدائل، مايعكس صورة سلبية عن المؤسسة ويشعر العاملين بالتوتر والضغط وتهاون المؤسسة في الاهتمام برفاههم حيث توضح **دراسة Myeongju Lee و Hyunok Kim** أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بتكثيف النشاطات الاجتماعية يزيد التعاون وتتقوى العلاقات بين العاملين، ما يدلل على ثقافة تنظيمية قوية تقوم على مراعاة الخصائص النفسية والاجتماعية للموظفيها.

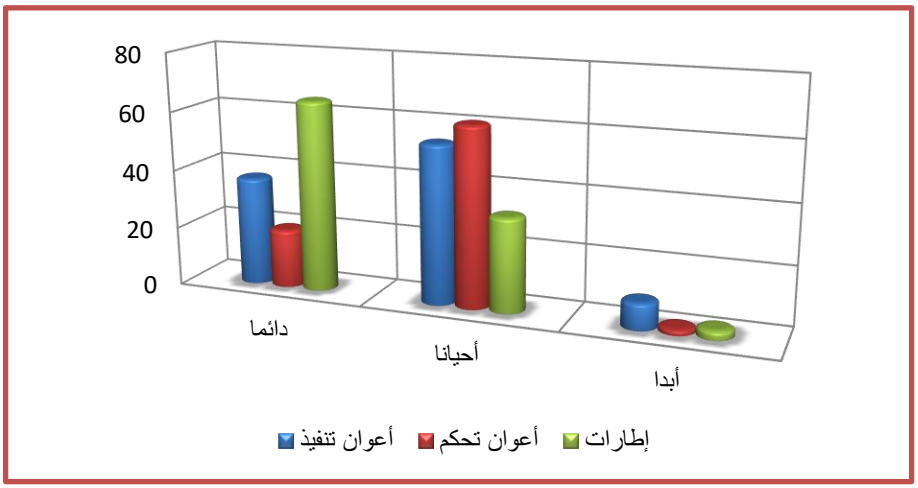
نصل إلى القول بناءا على ماسبق إلى أن اهتمام المؤسسة محصور في توفير الظروف المادية وعلى تزويد المؤسسة بالآدوات والبرامج اللازمة لإتمام العمل، أما الجانب المرتبط بتخفيف الضغط والتوتر المهني الناتج عن العمل داخل المؤسسة، لا توليه المؤسسة الاهتمام اللازم فقد وضحت **دراسة Sofia Beglari** على أن غياب القنوات الصحية لإمتصاص الضغط والتوتر وحتى الإحباط لدى العاملين يعكس عدم تقدير المؤسسة لهم ما يقوض أهم ركائز المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم (29) يوضح مدى توعية المؤسسة لموظفيها بالمخاطر

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	17	37%	17	20%	47	65%	81	40%
أحيانا	25	54%	52	61%	23	32%	100	49%
أبدا	4	9%	16	19%	2	3%	22	11%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

شكل رقم (29) يوضح مدى توعية المؤسسة لموظفيها بالمخاطر



المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(29) أن 49% من المبحوثين يعتبرون أن المؤسسة تقوم بتوعيتهم بالمخاطر المحتملة أحيانا أي أنها تغفل عن كثير من المخاطر التي يتعرضون لها، مثلت فيها على التوالي فئة أعوان التحكم 61% وأعوان التنفيذ 54% النسب الأعلى ما يعكس انخفاض رضا العمال عن مستوى التوعية، ما يزيد من الأخطاء الوظيفية ويضعهم في توتر وضغط، كما ينقل للموظفين ميل للمؤسسة للتهاون في التوعية ماقد يعرضهم للمخاطر التي تفرض عليهم تحمل المسؤولية عنها، كما يؤشر التباين بين فئة الإطارات والفئات الأخرى على التمييز الذي يستشعره العاملين، مايؤشر على القيمة

التي توليها المؤسسة لفئة الإطارات دون غيرها، تليها نسبة 40% من اجمالي المبحوثين ممن يرون ان المؤسسة تطلعهم دوما على المخاطر المحتملة التي قد تواجههم أثناء القيام بأعمالهم، مايساعدهم على التوقع وتقليل هامش الحوادث والأخطاء خاصة مع إعتماد نشاط المؤسسة على الأدوات والبرمجيات التكنولوجية فالأخطاء مكلفة للمؤسسة وضاغطة على العاملين، حيث يواجهون ضغط التعامل مع الزبائن والشكاوي المرفوعة، كما يتعرض أعوان التنفيذ لمخاطر عديدة في الميدان وهذا ماتتطلبه عمليات التركيب والصيانة، والعمل تحت كل الظروف الجوية.

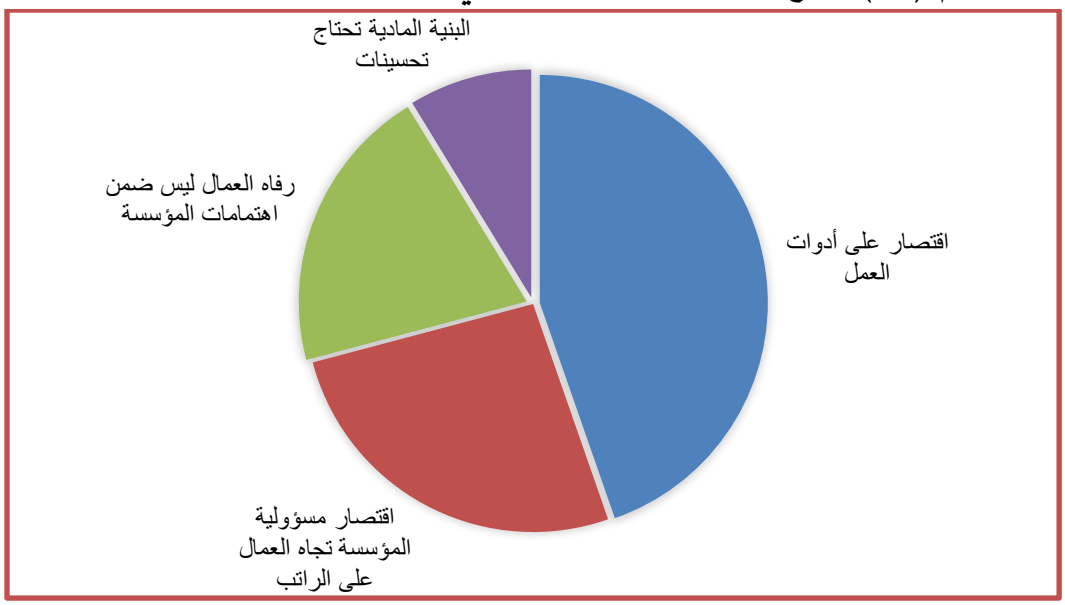
وقد صرح المدير أثناء المقابلة على الرقابة العالية التي تعتمدها المؤسسة للحفاظ على كل من مواردها البشرية والمادية، لذا تحاول حسبه الرفع من وتيرة التدريبات بإعتبارها أهم وسائل الحماية للموظفين.

جدول رقم (30) يوضح مساهمة الثقافة المادية في تحقيق مسؤولية المؤسسة الداخلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اقتصار ثقافة المؤسسة المادية على الاهتمام بأدوات العمل.	86	43%
مسؤولية المؤسسة تجاه عمالها مقتصرة على الراتب.	55	27%
رفاه العمال ليس ضمن إهتمامات المؤسسة	43	21%
البنية المادية للمؤسسة تحتاج تحسينات.	19	9%
المجموع	203	100

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (30)يوضح مساهمة الثقافة المادية في تحقيق مسؤولية المؤسسة الداخلية



المصدر :إعداد الطالبة

نوضح من خلال الجدول (30) تصنيف إجابات المبحوثين حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المادية للمؤسسة في تحقيق مسؤوليتها تجاه موظفيها وضمان رفاههم، وقد جاءت الإجابات ضمن نسق موحد حيث 43% من اجمالي المبحوثين ترى ان المؤسسة تهتم بتوفير مايخدم مصالحها المباشرة لذا تستحدث أدوات العمل لتحقيق الأغراض السابقة، تليها نسبة 27% للتعبير عن آراء المبحوثين المتمحورة

حول ربط المؤسسة لرفاه العمال بالراتب المادي وقد أكد مدير المؤسسة على الحوافز المادية والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة (بعثات العمرة، التربصات، المخيمات الصيفية..) الا ان العاملين يعتبرونها مقتطعة من رواتبهم لذا ارتبطت اجاباتهم بمحور الراتب الذين يعكس تصور المؤسسة عن رفاه العاملين.

بينما 21% من اجمالي المبحوثين يعتبرون ان رفاه العاملين لا يقع ضمن اهتمامات المؤسسة اذ يربطهم بالمؤسسة العمل والراتب حيث يربطون بين التدريب والاستفادة المباشرة للمؤسسة منه، أي انهم لا يعتبرونه ضمن محققات الرفاه، في حين عبر 9% عن حاجة البنية المادية للمؤسسة الى التحسين عبر عمليات التوسيع خاصة في المكاتب الداخلية وإدخال المرافق الترفيهية ضمن خطط المؤسسة.

مما سبق يتضح عدم رضا العاملين ما يؤكد محدودية الثقافة التنظيمية المادية للمؤسسة حيث تقتصر على الاهتمام بأدوات العمل والبرامج التقنية المرتبطة بتقديم خدماتها، مع ضعف ملحوظ في محور المرافق الاجتماعية ما يعيق تحقيقها لمسؤوليتها الاجتماعية الداخلية.

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (31) يوضح اطلاع المبحوثين على أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	165	81%
لا	38	19%
المجموع	203	100%
في حالة الإجابة بنعم		
دائما	35	21%
أحيانا	117	71%
أبدا	13	8%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول(31) أن 81% من إجمالي المبحوثين مطلعين على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ما يعكس حرص المؤسسة على إدماج موظفيها ضمن توجهاتها لتبني أهدافها ما يؤشر على ثقافة المشاركة والشفافية داخل المؤسسة، وهذا ماذهب إليه **Schein** ضمن نظريته عن الثقافة التنظيمية إذ أكد أن إشراك العاملين وإطلاعهم على أهداف المؤسسة يعزز من توافقهم مع قيم المؤسسة التي تظهر وتساهم عبرها في المجتمع الذي تنشط فيه، كما تتوجه نظرية **النظم** إلى إعتبار استدماج العاملين لأهداف المؤسسة يضمن إنسجام جميع مكونات النسق ما يحقق حالة من التوازن والاستقرار في الداخل تسمح بالمشاركة الفعالة ضمن النسق الكلي (المجتمع)، في حين أجاب 21% من المبحوثين عن أن سعي وتخصيص المؤسسة لمبادرات مجتمعية خارج النطاق المحدود لنشاطها دائم أي أنها تخصص جزء معتبرا من أهدافها للمبادرات المجتمعية، أما النسبة الأعلى الممثلة في 71% فأجابت

ب'أحيانا' ما يعكس إنغماس المؤسسة في تسطير الأهداف الربحية مايقلل ويضعف من الميزانية الموجهة للمجتمع.

وفي مقابلة مع مدير المؤسسة صرح بتخصيص بعض البرامج للمبادرات المجتمعية ضمن فئات مختلفة أهمها دعم الفئات الهشة إذ من الشائع ان تطلق المؤسسة حملات لتوزيع المواد الغذائية خاصة خلال المناسبات (مثل شهر رمضان، عيد الأضحى) وغالبا ما توجه المساعدات للمناطق النائية وللأسر ذات الدخل المحدود، كما صرح بأهداف المؤسسة الموجهة لدعم التعليم وهو محور أساسي من المحاور التي تركز عليها المؤسسة في إطار سعيها لصناعة سمعة مميزة وجاذبة للكفاءات، إذ توفر للمؤسسات التعليمية في المناطق النائية والمحتاجة بإنترنت مجاني وأحيانا بأسعار رمزية لدعم التعليم عن بعد، كما يرى مدير المؤسسة ان هذه الأخيرة كانت فاعلة في فترة أزمة كورونا بتوفير الدعم للمؤسسات التعليمية في للتدريس عن بعد.

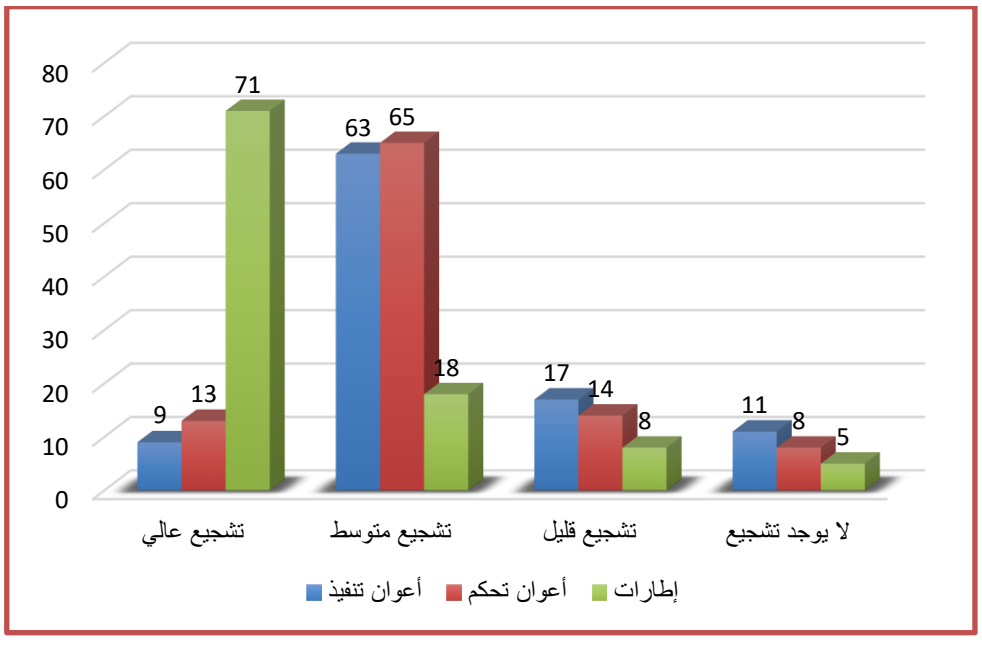
مما سبق نستنتج ان المؤسسة تسودها ثقافة المشاركة إذ 80% من المبحوثين مطلعين على أهداف المؤسسة، ما يمنح العمل معنى أكثر ويرفع من حماس العاملين، كما تتعزز الثقة بين الإدارة والعاملين في إطار الشفافية، وقد توصلت **دراسة Myeongju Lee و Hyunok Kim** إلى أن الثقافة التنظيمية القوية القائمة على مشاركة الاهداف والوسائل تعزز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

جدول رقم (32) يوضح مدى تشجيع المؤسسة للإبتكار

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تشجيع عالي	4	9%	11	13%	51	71%	66	32%
تشجيع متوسط	29	63%	55	65%	13	18%	97	48%
تشجيع قليل	8	17%	12	14%	6	8%	26	13%
لا يوجد تشجيع	5	11%	7	8%	2	3%	14	7%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (31) يوضح مدى تشجيع المؤسسة للإبتكار



المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(32) ان 48% من اجمالي المبحوثين يرون ان تشجيع المؤسسة على الابتكار متوسط، حيث مثلت فئة أعوان التحكم 65% تليها فئة أعوان التنفيذ 63%، ما يفسر بهنج المؤسسة لأسلوب متوازن نسبيا وغير حاسم يترجم حاجتها للابتكار وفي نفس الوقت محاولاتها

للسيطرة على المخاطر المرتبطة به مما يظهر تحفظ المؤسسة، ويظهر التباين جليا في الشكل رقم(31) بين فئة الإطارات التي حازت على نسب ضعيفة في هذا الخيار وفي الاختيارات المتبقية الأخرى، في حين عبر 71% من مفردات هذه الفئة عن التشجيع العالي على الابتكار الذي توفره المؤسسة، مما يضع هذه الأخيرة في تحدي محدودية تنوع الأفكار اذ يمثل التشجيع العالي لفئة دون باقي الفئات تمييزا قد يجعل من الاقتراحات المقدمة منفصلة على الواقع، كما يعرضها لبطئ التنفيذ حيث يصعب نقل الأفكار الى كل من أعوان التحكم والتنفيذ إذا لم يشاركوا فيها.

في حين صرح مدير الموارد البشرية في مقابلته مع الباحثة على ان ثقافة المؤسسة تقوم على التوازن بين الصرامة وفتح فرص مدروسة للابتكار أي أن المؤسسة غير منفتحة بشكل كامل على تشجيع الابتكار، في حين تمنح الفرصة لفئة الإطارات بشكل أعلى حسبه لتحقيق الانسجام بين المقترحات الابتكارية ورؤية المؤسسة وإستراتجيتها وأهدافها طويلة المدى.

تؤكد **دراسة Faruk Bhuiyan, Kevin Baird و Rahat Munir** على أهمية مؤشر الابتكار لتقييم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وقد توصلت الدراسة السابقة إلى أن الثقافة المشجعة على الابتكار والداعمة له عبر توفير محفزات مادية وغير مادية لها تأثير ايجابي على الاداء المالي وغير المالي للمؤسسة من جهة وعلى زيادة رضا العاملين.

مما سبق نستنتج ان التشجيع على الابتكار داخل المؤسسة متوسط، ما يؤشر على ثقافة مقيدة نوعا ما للموظفين خصوصا من أعوان التنفيذ والتحكم، كما تجدر الإشارة إلى أن التركيز على فئة واحدة قد يصاعد من التوتر داخل المؤسسة.

جدول رقم (33) يوضح القيم التي تصدرها المؤسسة للمجتمع

المستوى التعليمي / البدائل		إبتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإلتزام		2	100%	11	100%	29	93%	99	86%	37	84%	178	88%
التعاون		1	50%	11	100%	15	48%	102	89%	41	93%	170	84%
المنافسة		1	50%	8	72%	11	35%	42	36%	9	20%	71	35%
المشاركة والتطوع		/	/	5	45%	14	45%	63	55%	13	30%	95	47%
الشفافية والانفتاح		/	/	9	82%	27	87%	19	16%	7	16%	62	30%
أخرى تذكر	التجديد	/	/	/	/	4	13%	27	23%	12	27%	43	21%
	العدالة	/	/	/	/	/	/	54	47%	/	/	54	27%

المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(33) ان أهم قيمتين يرى المبحوثين أن المؤسسة تصدرهما للمجتمع الذي تنشط فيه هما على التوالي الإلتزام والتعاون وبنسبة 88% و84%، وهذا ما يعكس ادراك المؤسسة لدورها في دعم القضايا المجتمعية، كما يبرز الالتزام والتعاون تحسين السمعة وتصدير صورة إيجابية، وهذا ما أجمع عليه المبحوثين رغم اختلاف المستويات التعليمية مايعطينا نظرة اسقاطية لما يتلقاه المجتمع.

كما تترتب الإجابات حسب النسب كالتالي: المشاركة والتطوع، المنافسة، الشفافية والانفتاح مع تقارب في النسب مايؤشر على تجانس ادراك العاملين لقيم المؤسسة، الا ان نسبة الشفافية قدرت ب30% وهي نسبة تعتبر ضعيفة خاصة وأن هذه القيمة من القيم الأساسية التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، خاصة مع كثرة وتعدد أصحاب المصلحة المتربطين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وكما أكدت دراسة **دراسة قاسم سمية** ان الثقافة التنظيمية تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع، حيث تحرص القوانين

المسيرة للقطاع على معايير الشفافية إلا أن النسب تأتي متدنية ما يعكس إنتشار الشائعات واعتماد المعلومات التي قد تكون مغلوطة كمرجع، كما تؤشر على ضعف الثقة بين العاملين والإدارة وكذا بين هذه الأخيرة وأصحاب المصالح ما يجعل تضارب التوقعات مصدر للضعف، كما أضافت فئة ذوي التعليم الثانوي، الجامعي والمهني كل من قيمتي العدالة والتجديد بنسب 21%، 27% مايعكس معاملة المؤسسة العادلة مع مختلف الشرائح، كما صرح مدير المؤسسة على أولوية التجديد بالنسبة للمؤسسة حيث تسعى دائما لإيجاد وسائل واستحداث تقنيات تسهل استخدام كل الفئات للإنترنت.

جدول رقم (34)يوضح تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	34	74%	67	79%	69	96%	170	84%
لا	12	26%	18	21%	3	4%	33	16%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة
تضمين قيم التعاون والتفاعل الاجتماعي في رؤية المؤسسة	97	57%
التشجيع على التواصل المفتوح	83	49%
المشاركة في مبادرات مجتمعية وثقافية	12	7%

المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(34) أن ما مجموعه 84% من اجمالي المبحوثين يعتقدون بأن قيم المؤسسة تعكس إلتزامها بالتفاعل مع محيطها الخارجي، مع تقارب نسب الفئات المهنية، وهذا مايبرره بالدرجة الأولى نشاط المؤسسة القائم على تقديم خدمات حيوية تحتاجها كل شرائح المجتمع ما يجعل التفاعل مع المحيط أساسي في عمل المؤسسة، لذا حمل السؤال تفريع لتوضيح أهم القيم حسب

المبحوثين، فجاءت أعلى نسبة وهي 57% لقيمتي التعاون والتفاعل الاجتماعي، يليها التشجيع على التواصل المفتوح بنسبة 49% في حين كانت نسبة 7% للمشاركة في المبادرات الثقافية.

مما سبق نستنتج تشبع الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالتعاون والانفتاح على محيطها الخارجي، ما يجعلها مرنة وقادرة على التكيف في ظل الأزمات، وقد صرح مدير المؤسسة في المقابلة على أن المؤسسة كانت السباقة في فترة جائحة كورونا على التعاون مع كل من قطاعي التعليم والصحة لتسهيل وتزويد عمليات الامداد بالانترنت، مايؤشر على ثقافة المؤسسة القائمة التفاعل مع باقي القطاعات وهذه القيم تسهل وتعزز قيامها بمسؤوليتها الاجتماعية، فقد كانت هذه القيم ممكنة داخل المؤسسة ماساهم تصديرها للمجتمع.

جدول رقم (35) يوضح تشجيع المؤسسة للأنشطة التطوعية

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	4	7%	17	20%	21	29%	42	21%
أحيانا	12	26%	9	11%	39	54%	60	29%
أبدا	30	65%	59	69%	12	17%	101	50%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%
في حالة الإجابة ب' دائما' أو' أحيانا'	تعزيز الوعي والتوعية						13	12%
	توفير الفرص الملائمة						9	9%
	التحفيز عبر المكافآت						26	24%
	تطوير برامج تطوعية داخلية						22	21%
أخرى تذكر	إشراك القادة والادارة						54	53%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (35) على أن 50% من اجمالي المبحوثين يقرون بعدم تشجيع المؤسسة لهم على المشاركة في الأنشطة التطوعية، حيث يتم الاكتفاء بالجانب الرسمي من

الأعمال دون اللجوء إلى توعية العاملين بأهمية النشاطات التطوعية، ومالها من أثر إيجابي على كل من الموظف والمؤسسة، ما يدل على غياب رؤية واضحة للتأثير الاجتماعي.

كما تتعارض هذه النتائج مع النتائج السابقة اذ كانت نسب قيم التعاون والتفاعل الاجتماعي عالية، ما تفسره الباحثة بإقتصار تصور المبحوثين فيما يخص التعاون والتفاعل الاجتماعي على القيام بالأنشطة الخدماتية التي تفرض عليهم التفاعل المباشر مع الزبائن وكذا عمليات الصيانة والتركيب الأساسية، الا أن ما تقتضيه أنشطة المسؤولية الاجتماعية في يقوم على التطوع الذي تلتزم به المؤسسة تجاه المجتمع، في حين عبرت نسبة 29% عن المبحوثين الذين اجابوا ب 'أحيانا'، مايحيل الى غياب سياسة واضحة تخص أنشطو التطوع.

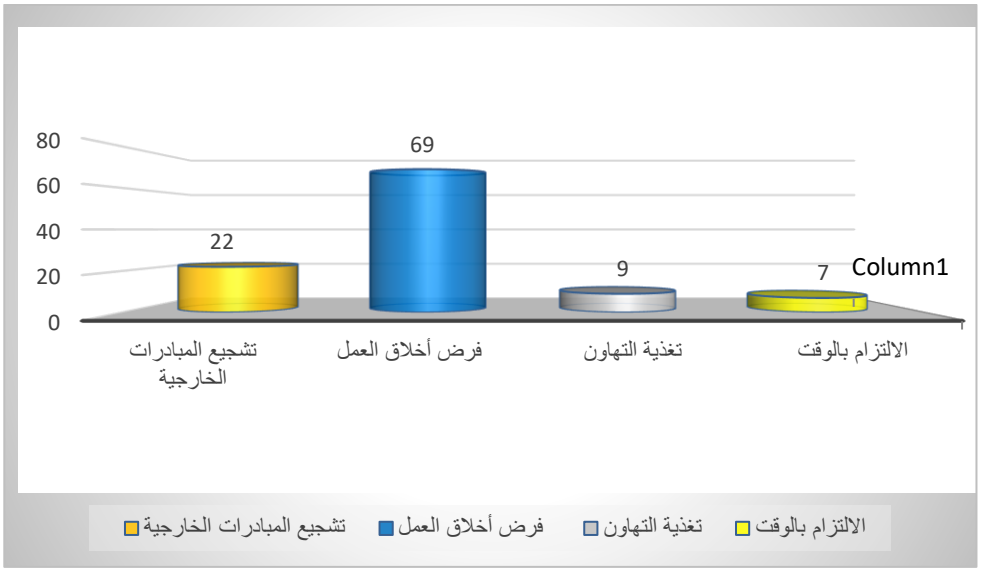
وقد أضاف المبحوثين الذين اجابوا ب 'دائما' و'أحيانا' بنسبة 54% أن اشراك القادة ومرافقة الإدارة هو الوسيلة الأهم والأنجع لتشجيع العاملين للمشاركة في الأنشطة التطوعية، ما يوافق ما توصلت اليه دراسة **Sofia Beglari ودراسة Tracey Danner–Odenwelder** على دور **القادة** في دعم جهود المؤسسة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وإعتبارهم الاداة الفعالة لدفع العاملين في اتجاه التطوع والمشاركة، في حين جاء التحفيز عبر المكافآت بنسبة 24% ما يشدد على دور المؤسسة لبذل جهود أكثر لتوعية العاملين بأهمية النشاطات التطوعية وتوضيح الصورة التي ترسمها عن المؤسسة.

جدول رقم (36) يوضح التقاليد السائدة في المؤسسة

الاقدمية / البدائل		5-2 سنة	8-5 سنة	11-8 سنة	14-11 سنة	17-14 سنة	20-17 سنة	23-20 سنة	26-23 سنة	29-26 سنة	المجموع ك	المجموع %
تشجع المبادرات الموجهة للخارج		5	7	4	5	10	4	7	2	1	45	22%
تفرض آداب وأخلاق العمل		5	11	12	13	41	11	28	11	8	140	69%
تغذي اللامبالاة والتهاون		1	3	/	1	6	2	4	/	/	17	9%
أخرى تذكر	الالتزام بالوقت	/	/	/	/	7	2	/	4	1	14	7%

المصدر:إعداد الطالبة

شكل رقم (32) يوضح التقاليد السائدة في المؤسسة



المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (36) أن 69% من اجمالي المبوحثين يرون أن ما يميز تقاليد المؤسسة فرضها للآداب وأخلاق العمل على اختلاف سنوات الخبرة مما يعكس نوعا من تمايز وانسجام التقاليد داخل المؤسسة، كما أضاف أصحاب الخبرة من 14 إلى 29 سنة تقليد الالتزام بالوقت

بنسبة 7%، ما يفسر بأن قيم الانضباط والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية داخل محيط العمل عالية، وقد لاحظت الباحثة التقيد الحرفي للموظفين بمواعيد العمل مايمكن إرجاعه لنظام الرقابة العالي في المؤسسة حيث صرح رئيس مصلحة الموارد البشرية في ذات السياق على الجهود المبذولة والتقنيات المستحدثة لتقوية نظام الرقابة مايعود على صورة المؤسسة بالإيجاب عبر بناء الثقة بين المؤسسة والزبائن وكذا الشركاء، وهذا ما توصلت اليه **دراسة مسليتي عائشة** حيث ترتبط قوة القاعدة التنظيمية بالثقافة التي تستثمر فيها المؤسسة ومن أبعادها الأساسية الانضباط المتعلق بمستوى ودرجة الرقابة التي تمارسها المؤسسة.

في حين تعزز هذه النسبة الممثلة في 22% التي اكدت على ضعف التقاليد المشجعة للمبادرات الموجهة للمجتمع نتائج الجدول السابق رقم(35)، ما يرسم لنا ملامح القيم والتقاليد المرتبطة بالبعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية، اما من اختارو تقاليد اللامبالاة والتهاون فكانت نسبتهم ضئيلة 9% كما يتضح انها موزعة على اغلب الفئات مما يعزى للأسباب قد تكون مرتبطة بشخصية العاملين.

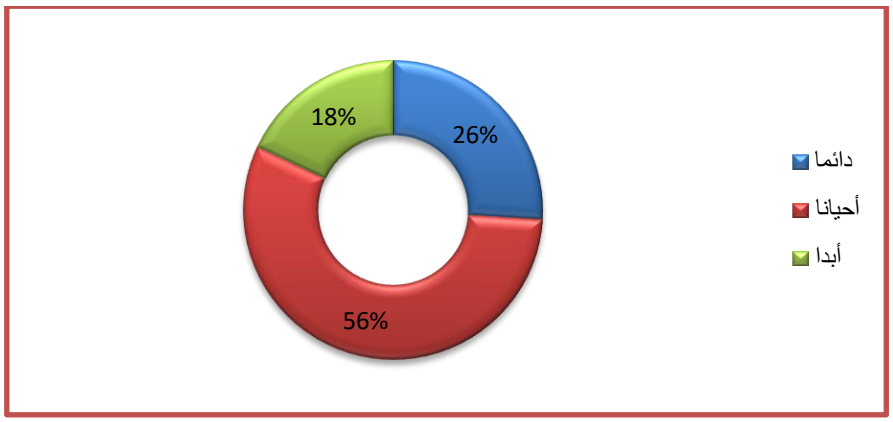
نستنتج مما سبق ان ثقافة المؤسسة قائمة على الانضباط ما يعكس متانة وقوة قيم الالتزام، الا ان سيطرة هذه القيم قد تعيق وتقيد من مساحات المبادرة، وهذا ما يتضح اكثر من مقابلة مدير المؤسسة اذ لا نجد خطوات مدروسة للرفع من آداء المؤسسة اجتماعيا.

جدول رقم (37) يوضح مدى إعاقة التقاليد لمحاولات التغيير

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	52	26%
أحيانا	113	56%
أبدا	38	18%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (33)يوضح مدى إعاقة التقاليد لمحاولات التغيير



المصدر :إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (37) الا أن 56% من اجمالي المبحوثين يرون ان العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة أحيانا ما تعيق التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، في حين أن 26 % يعتبرون ان العادات والتقاليد معيقة للتغيير، ما يفسر بالقيود المفروضة ثقافيا والتي يستجلبها العاملين معهم من بيئتهم الاجتماعية حيث لا توجد في الواقع تلك الحواجز الصلبة بين البيئة الاجتماعية و البيئة التنظيمية، ولتكون المؤسسة قادرة على تنشئة العاملين اجتماعيا بما يخدم مصالح المجتمع كما ذهب اليه Sainsaulieu عليها بإنشاء نظام ثقافي مرن وقادر على تعزيز قيم المرونة والابتكار، ما يعكس التأثير الذي تطالب المؤسسة ضمن إطار مسؤوليتها الاجتماعية على احداثه.

تشير النتائج السابقة إلى ان ثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مستجيبة بشكل كبير للبنى الإدارية الجامدة ما يعيق إنسجامها مع متطلبات البيئة المتغيرة بإستمرار، ونشير الى **دراسة محمد لطرش** التي توصل فيها الى انخفاض قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التغيير ومستوى امتلاك رؤية واضحة المعالم للتماشي مع المتطلبات المفروضة عليها، فهي ثقافة يغلب عليها الطابع الهرمي الصارم.

جدول رقم (38) يوضح النظام الداخلي للمؤسسة

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الدقة والوضوح والاستقرار	12	26%	11	13%	52	72%	75	37%
غير واضح ولايغطي كل القضايا	8	17%	6	7%	20	28%	34	17%
تبع آراء وتفضيلات المشرفين	26	57%	68	80%	/	/	94	46%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(38) أن النظام الداخلي يتبع آراء وتفضيلات المشرفين بنسبة 46%، مثل فيها فئة أعوان التحكم نسبة 80% تليها فئة أعوان التنفيذ ب 57% في حين كانت فئة الإطارات ممثلة ب 0% اما اعلى نسبة في هذه الفئة كانت تفيد بأن النظام الداخلي للمؤسسة تغلب عليه الدقة والوضوح مايساهم في الاستقرار بنسبة 72%، مايشير الى ان المشرفين يرون ان النظام الداخلي يغطي أغلب القضايا وبالتالي هامش الحرية محدود، ما يقلل من نسبة الخطأ فحسب تصريح مدير المؤسسة المؤسسة ان تغطية قوة النظام في تحديده وتعامله مع كل القضايا، الا ان 28% من فئة الإطارات يعتبرون النظام غير شامل.

والتباين في النسب جلي وفي أعلى مستوياته بين فئة الإطارات وباقي الفئات، ما يفسر بمركزية السلطة التي يتمثلها أعوان التحكم خاصة بصفتهم المشرفين على فئة التنفيذ التي تعلي أيضا بدورها من مركزية السلطة حيث تتركز في يد الفئات العليا، مما يغذي من الصراعات بين العاملين والمشرفين ويشحن الجو الداخلي للمؤسسة بالتوتر، ما له دلالة على ضعف العمل وكذا على استقلالية النظام الداخلي.

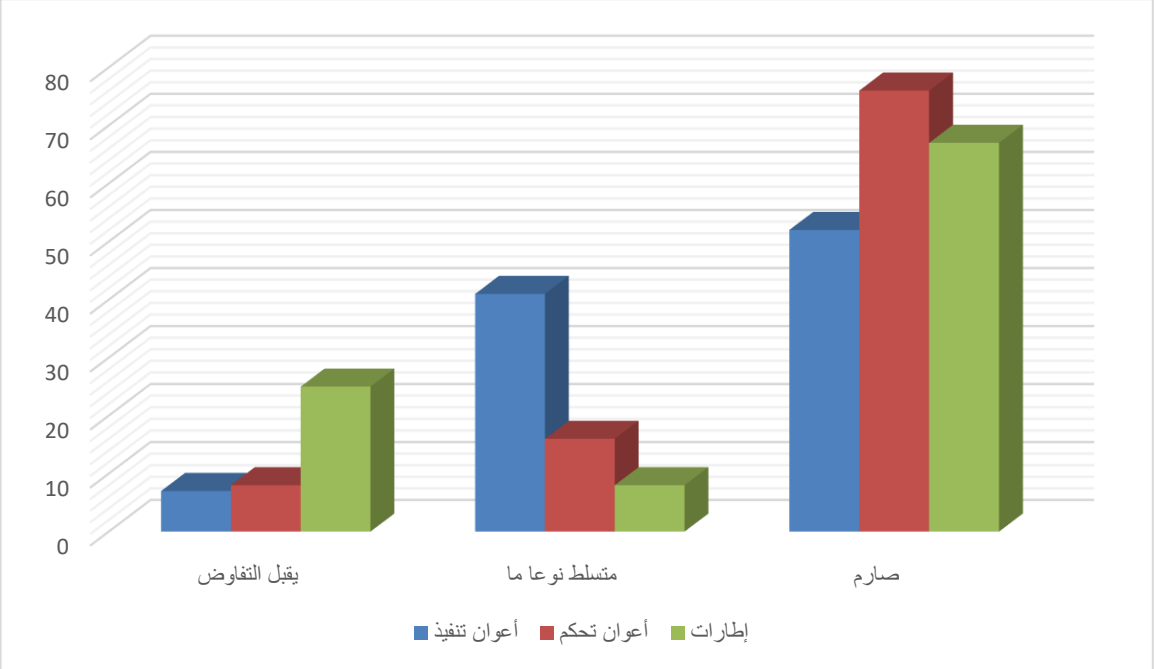
نستنتج مما سبق أن السلطة في المؤسسة تطرح اعتبارات عديدة منها تدخل المشرفين وتفضيلاتهم في التوجيه مما يكسبهم سلطة غير رسمية وتعاطي غير متوزان مع القوانين، ما يحمل دلالة على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ماتزال تستمد بعض قيمها من المجتمع المحلي الذي يمنح المناصب القيادية شرعية وسلطة غير رسمية، وقد أكدت **دراسة بسام وزناجي** على أن قيم ثقافية سلبية في المجتمع المحلي أثرت بشكل واضح على فعالية القواعد العقلانية التي تمنح الشرعية التنظيمية والقانونية لممارسة السلطة التنظيمية، مايخلق تبعا لذلك صراعات غير رسمية تخلق تؤثر على سير النظام الداخلي، ما يعطي للموظفين دوافع لتبني إستراتيجات هجومية ودفاعية كما أشار crozier تؤثر على إنتاجية المؤسسة، وعلى إستراتجيتها في التعامل مع البيئة الخارجية.

جدول رقم (39) يوضح رأي المبحوثين في النظام الداخلي للمؤسسة

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
يقبل التفاوض	3	7%	7	8%	18	25%	28	14%
متسلط نوعا ما	19	41%	14	16%	6	8%	39	19%
صارم	24	52%	64	76%	48	67%	136	67%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

شكل رقم (34) وضح رأي المبحوثين في النظام الداخلي للمؤسسة



المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم(39) أن 67% من اجمالي المبحوثين يعتبرون النظام الداخلي للمؤسسة صارم، وقد كانت النسب عالية نسبيا حسب الفئات المهنية الثلاث، الا أن الشكل رقم(34) يوضح تدني لفئة أعوان التنفيذ مقارنة بكل من أعوان التحكم، وفئة الإطارات حيث إقتصرت النسبة على

52%، مقاربة لنسبة 41% من المبحوثين ضمن فئة أعوان التنفيذ الذين يرون النظام الداخلي للمؤسسة متسلط، ما يفسر كما تمت الإشارة اليه في الجدول رقم (38) الى اختلال في ممارسة السلطة من قبل المشرفين حسبما يرى أعوان التنفيذ، في حين أبدى المبحوثين نسب متدنية في اعتبار النظام الداخلي للمؤسسة قابل للتفاوض حيث 7% من أعوان التنفيذ صرحوا بذلك، اما فئة الإطارات فكانت نسبتهم أعلى قدرت ب 25%، ما يفسر بإختلال في التعامل مع السلطة.

يتضح مما سبق ان تعامل المؤسسة مع السلطة يعكس هرمية على مستوى الثقافة التنظيمية، ماعمق من شعور فئة أعوان التنفيذ بالتهميش واعتبارهم للنظام متسلط أي ان مستوى المشاركة يعتبر ضعيف، وقد أكدت نتائج **دراسة محمد لطرش** على هرمية الثقافة التنظيمية في اغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تقوم على تحديد واضح وجامد للسلط وغير قابلة مفسحة لمساحات من التفاوض والتشارك، وهذا ما يقيد المبادرات الفردية ويحمل العاملين على اتباع استراتجيات تجنبية حيث يكتفي بإنجاز ماهو مطلوب دون الانخراط في المشاركة الاجتماعية داخل المؤسسة، ما يجعل تصدير مثل هذه القيم الى المجتمع أمر غير وارد بنسبة كبيرة.

جدول رقم (40) يوضح مدى رعاية المؤسسة للأنشطة الثقافية محليا

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	10	5%
أحيانا	67	33%
أبدا	126	62%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (40) أن 62% من اجمالي المبحوثين يؤكدون ان المؤسسة لا ترعى أي نشاطات ثقافية محلية، في حين 33% يعتبرون ان قيام المؤسسة برعاية نشاطات ثقافية محلية حدث نادر ، ما يفسر بإنصراف المؤسسة عن بناء علاقات نشطة مع الجهات المحلية ما يحول دون تحقيقها لتأثير مباشر على المجتمع، حيث أجاب فقط ما نسبته 5% برعاية المؤسسة للأنشطة الثقافية.

في حين صرح مدير المؤسسة في مقابلته مع الباحثة ان المؤسسة من عادتها تنظيم احتفالات في الأعياد الرسمية المعترف بها، كما ترعى رياضيا عدة فرق أي انها حسبه تحاول الحضور الفعال في النشاطات والاحداث المهمة، إلا إجابات المبحوثين تبين ضعف هذه الأنشطة وكذا عدم مشاركتهم فيها، ومن خلال ماسبق كنتيجة للثقافة الهرمية والصرامة التي كثيرا ماتتحول الى تسلط، حيث تتمركز السلطة ضمن حدود الفئة العليا يغيب الدافع عن العاملين مما يترجم في انحصار المؤسسة على الخدمات الأساسية، وقد اشارت نتائج **دراسة Sofia Beglari**، على أن الاتصال الأفقي والتشارك له اثر كبير على انخراط المؤسسة في النشاطات الثقافية وفتح التواصل مع المجتمع.

جدول رقم (41) يوضح شفافية المؤسسة مع الإعلام

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	37	18%
أحيانا	153	75%
أبدا	13	7%
المجموع	203	100%

المصدر: إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (41) إلى أن 75% من اجمالي المبحوثين يؤكدون على ان تقديم المؤسسة لمعلومات موثوقة للإعلام غير دائم فأحيانا ما تقوم المؤسسة بذلك، وعدم اتباع المؤسسة لسياسة واضحة للتعامل مع الاعلام يهدد قيمتها التجارية مما يفقدها سمعتها كمصدر موثوق، وقد لاحظت الباحثة تضاربا في تواصل المؤسسة في فترة قطع الانترنت والتشويش المرتبط بإجتياز امتحان البكالوريا، كما حصلت انقطاعات عديدة في فترة الحراك، الا ان المؤسسة لم تقدم معلومات كافية ما أثر على ثقة المجتمع في المعلومات الصادرة عنها، وكذا في صحة قراراتها التي تمس مصالح اغلب شرائح المجتمع، مايعقد الأزمات بدلا من حلها، في حين أجاب 18% بعبارة دائما حيث يعتبرون ان المؤسسة دائما ماتشارك المعلومات مع الاعلام وهي نسبة ضعيفة.

تعزز نظرية الشرعية في بنائها للإطار النظري على أهمية الشفافية، حيث تتحقق شرعية المؤسسة من تقديمها المستمر للمعلومات لجمهورها ما يعزز ثقتهم، كما تساعد الشفافية على تبرير قراراتها، إلا أننا نستنتج مما سبق أن مشاركة مؤسسة اتصالات الجزائر للمعلومات مع الاعلام متوسط.

جدول رقم (42) يوضح أثر عادات العمل على التواصل مع الجمعيات الخيرية

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	13	6%
أحيانا	28	14%
أبدا	162	80%
المجموع	203	100%

جدول رقم (43) سياسة المؤسسة تجاه المشاركة في العمل الخيري

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
دائما	17	8%
أحيانا	39	19%
أبدا	147	73%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(42) أن 80% ينفوون تقوية عادات العمل للتواصل والحوار مع الجمعيات الخيرية، بينما 6% فقط من اجمالي المبحوثين يربط بين عادات العمل وتواصل المؤسسة مع الجمعيات الخيرية، في حين يوضح الجدول رقم (43) أن 73% من اجمالي المبحوثين يؤكون على ان سياسة المؤسسة لا تشجعهم على المشاركة في فعاليات الأعمال الخيرية، مايفسره صعوبة التغيير في المؤسسة حيث تسيطر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة تصور تقليدي لدور المؤسسة المرتبط بزيادة الإنتاجية مهملة الأدوار الحديثة القائمة على تفاعل المؤسسة مع محيطها، وحضورها النشط في الاعمال الخيرية ما يعكس قيم إنسانية وخيرية تعزز من صورة المؤسسة وتزيد من سمعتها التسويقية.

تتضح رؤية المؤسسة قصيرة المدى للإستدامة ولأهمية العمل الخيري بإعتباره أهم دعائم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تغلب على ثقافة المؤسسة الاكتفاء بتقديم الخدمات في اطار نشاطها، رغم القيم

التي تصرح بها والقائمة على التطوع وتخصيص جزء من ميزانية وجهد المؤسسة للتبرعات والنشاطات الخيرية (التعليم، الصحة، اعانة المحتاجين..) كما تم التصريح به من قبل مدير المؤسسة، إلا أن الاستراتيجيات الواضحة والمدروسة تبقى غائبة، كما نلاحظ مما سبق عزل المؤسسة للموظفين عن بعض المبادرات التي قامت بها وبالتالي لا تعمل على غرس مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ثقافتها التنظيمية.

جدول رقم (44) يوضح إلتزام المؤسسة بتحيين سياساتها تجاه المجتمع

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
نعم	118	58%
لا	85	42%
المجموع	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (44) أن 58% من اجمالي المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تهتم وقائمة على تقويم سياستها تجاه المجتمع دوريا، مايماشي قيم المؤسسة التي أوضحت النتائج السابقة انها قائمة على التعاون والتفاعل الاجتماعي، بينما 42% من اجمالي المبحوثين ينفوون تقييم المؤسسة لسياساتها تجاه المجتمع، وقد برر المجيبين بالنفي بأن القادة والمشرفين لا يظهرون توجها قويا للإنفتاح الدوري على المجتمع لإعتقادهم بزيادة فرص المخاطرة لذا يفضلون تقييد سياسة المؤسسة بخطط مسبقة، مما يعيق تهيئة هياكل تنظيمية مجهزة للتكفل بهذا التقييم.

نلاحظ بناءا على ماسبق أن نسبة تقييم المؤسسة لسياساتها تجاه المجتمع دوريا متوسط، ما يفسر بإهتمام المؤسسة الواضح والمستدمج من طرف العاملين في دراسة وتقويم ما يحتاجه أصحاب المصلحة لإعادة تحسين خدماتها ومنتجاتها، وقد لاحظت الباحثة تخصيص المؤسسة فئة من العاملين للمتابعة الدورية وتقييم الاستجابات وردات الفعل، ما يقوي من عملية التغذية الراجعة لتسهيل اكتشاف الأخطاء والفجوات،

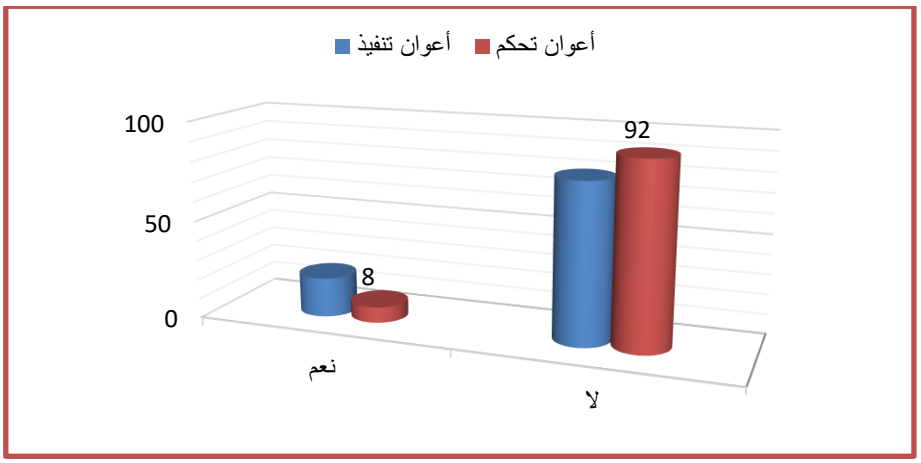
وهذا مايحقق المستوى الأول من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي المسؤولية الاقتصادية كما تشير **دراسة محمد طلحة** القائمة على تحسين الخدمات، دون الارتقاء الى المستوى الخيري الذي يجسد مواطنة المؤسسة، في حين نجد انخفاضا في وعي العاملين بباقي المستويات، اذ لم يتم دمج معطيات العمل الخيري والأنشطة التطوعية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالتالي يجد العاملين فجوات ثقافية وتنظيمية للتعامل والاجابة عن العبارات المرتبطة بكل ماهو تطوعي، ما يحرمهم من فرص التطور اذ لا تقتصر هذه الانشطو على نفع المجتمع المحلي بينما يكون المورد البشري للمؤسسة منتفع بفرص الارتقاء في سلم الحاجات الذي أشار اليه Maslow فبعد تحقيق الحاجات الأساسية والأمنية، تظهر الأعلى وصولا الى حاجة تحقيق الذات والمشاركة الإبداعية التي تجعل من الموظف فاعلا أساسيا في مجتمعه.

جدول رقم (45) يوضح مساهمة المؤسسة في عمليات التشجير والتنظيف

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	9	20%	7	8%	15	21%	31	15%
لا	37	80%	78	92%	57	79%	172	85%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

شكل رقم (35) يوضح مساهمة المؤسسة في عمليات التشجير والتنظيف



المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (45) أن 85% من اجمالي المبحوثين ينفوون مساهمة المؤسسة في عمليات التشجير والتنظيف، بينما 15% فقط من المبحوثين الذين أكدوا على تنظيم المؤسسة لحملات التشجير والتنظيف، يفسر تدني اهتمام المؤسسة بالقضايا البيئية في أبسط صورها (التنظيف، التشجير) على ضعف قيمة الاستدامة البيئية التي تمثل ركنا أساسيا في سياسات المسؤولية الاجتماعية.

صرح مدير المؤسسة على ادراج الاهتمام والحفاظ على البيئة ضمن استراتجية المؤسسة طويلة المدى لتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلي، إلا أنه تبعا لإجابات الباحثين يتضح ضعف المؤسسة في تقديم

الحفاظ على البيئة ضمن ثقافتها ما يعمق الفجوة بين التخطيط على مستوى الإدارة والتطبيقات الواقعية، حيث تقودنا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة القائمة على قيم الإنتاجية والانحصار ضمن الأدوار التقليدية إلى إكتفاء المؤسسة بتقديم الخدمات الأساسية الموكلة إليها، ما يحد من انفتاحها ومبادراتها الاجتماعية.

جدول رقم (46) يوضح إهتمام المؤسسة بالزبائن

رضا الزبائن أولوية	التكرارات	النسبة	التواصل مع الزبائن لتحديد إحتياجاتهم	
			التكرارت	النسبة
دائما	109	54%	74	36%
أحيانا	89	44%	99	49%
أبدا	5	2%	30	15%
المجموع	203	100%	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (46) أن 54% من اجمالي المبحوثين يؤكدون على دوام اهتمام المؤسسة برضا زبائنها وإعتبارهم أولوية، حيث يمثل الزبائن أهم أصحاب المصلحة بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما تواجه المؤسسة تحدي توفير خدمات متنوعة تناسب كل الشرائح والمستويات، في حين أن 44% من اجمالي المبحوثين يحيلون الا ان أولويات المؤسسة ليست موجهة دائما للزبائن وانما تخضع المعادلة لمتغيرات أخرى، وهذا ماتعززه نتائج العبارة التالية اذ جاءت النسبة الأعلى الممثلة في 49% مشيرة الى ان تواصل المؤسسة مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم لا يكون بصفة دائمة وانما أحيانا ما يفسر بتقديم المؤسسة لمعايير أخرى أولها قرارات صناع القرار، بينما أجاب 15% من المبحوثين بعدم تواصل المؤسسة مع زبائنها لتحديد إحتياجاتهم.

مما سبق نصل إلى أن علاقة المؤسسة بزبائنها جيدة فهي تعتبر رضا زبائنها عن خدماتها أولوية رغم أن تواصلها معهم لتحديد إحتياجاتهم مايزال متوسط، الا ان محدودية المنافسة كون مؤسسة اتصالات الجزائر المزود الرئيسي في السوق بخدمات الاتصال، يرفع من مستوى مسؤوليتها لتحديد إحتياجات زبائنها إذ تغيب الحلول الأخرى أمام الزبائن، وقد وفرت المؤسسة وسائل متنوعة لتلقي شكاوي الزبائن وكذا خطوط فورية للتعامل مع الأعطال (الهاتف، البريد الالكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، مواقع الكترونية..) غير أنها ماتزال تحتاج تحسينات اكثر لتغطية كافة الشرائح حسب تصريح رئيس مصلحة العلاقات مع الزبائن، كما وضح بأن المؤسسة تعمل على التحديث المستمر لمهارات العاملين المتعاملين مباشرة مع الزبائن من حيث التحكم في الانفعالات والالتزام بالتعامل المهني مع شكاوي الزبائن وماقد تحمله من توترات، مع تدريبهم على التفاصيل التقنية والفنية لكل الخدمات، وهذا ما يضمن تواصل فعال مع الزبائن.

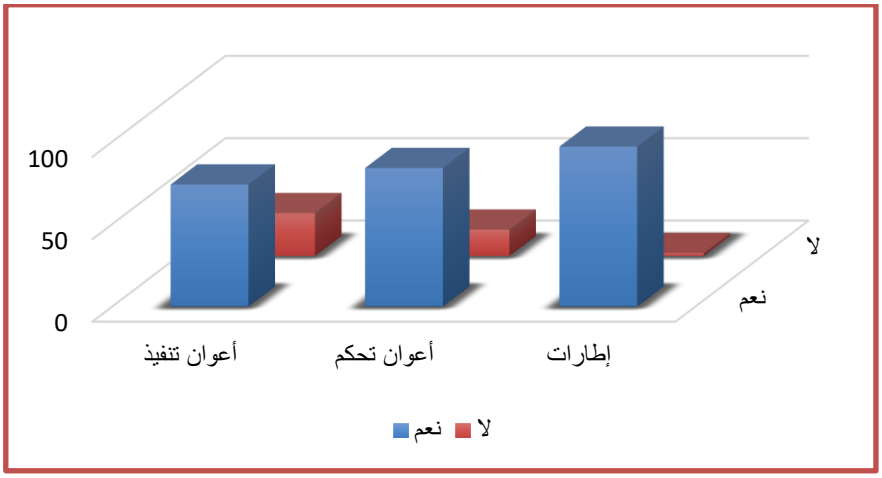
وقد وضحت **دراسة Tracey Danner-Odenwelder** أهمية تضمين المؤسسة لإستراتيجيات لتثمين جهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والعمل على موائمتها مع رؤية وأهداف المؤسسة، وبحكم نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر فهي محققة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه زبائنها.

جدول رقم (47) يوضح توفير المؤسسة لوسائل تلقي شكاوي أصحاب المصلحة

الفئات المهنية / الاحتمالات	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		اطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	34	74%	71	84%	70	97%	175	86%
لا	12	26%	14	16%	2	3%	28	14%
المجموع	46	100%	85	100%	72	100%	203	100%

المصدر:إعداد الطالبة

شكل رقم (36) يوضح توفير المؤسسة لوسائل تلقي شكاوي أصحاب المصلحة



المصدر:إعداد الطالبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (47) أن 86% من اجمالي المبحوثين يؤكدون توفير المؤسسة لوسائل كافية لتلقي شكاوي وإنشغالات أصحاب المصلحة على إختلاف الفئات المهنية، وهذا ما أكده كل من مدير المؤسسة ورئيس مصلحة العلاقات مع الزبائن بأن المؤسسة تبرمج لقاءات دورية مع ممثلين من وزارة البريد المسؤولة بدورها امام الحكومة، حيث تساهم الدولة بالنصيب الأكبر في أسهم الشركة، بإعتماد قنوات الاتصال المباشر والتقارير الدورية.

كما تبرمج المؤسسة لقاءات وورش عمل مع الموردين خاصة المتربطين بالجانب التكنولوجي حيث يقوم عليها نشاط المؤسسة، من حيث الأدوات والمعدات وكذا البرامج والتطبيقات.

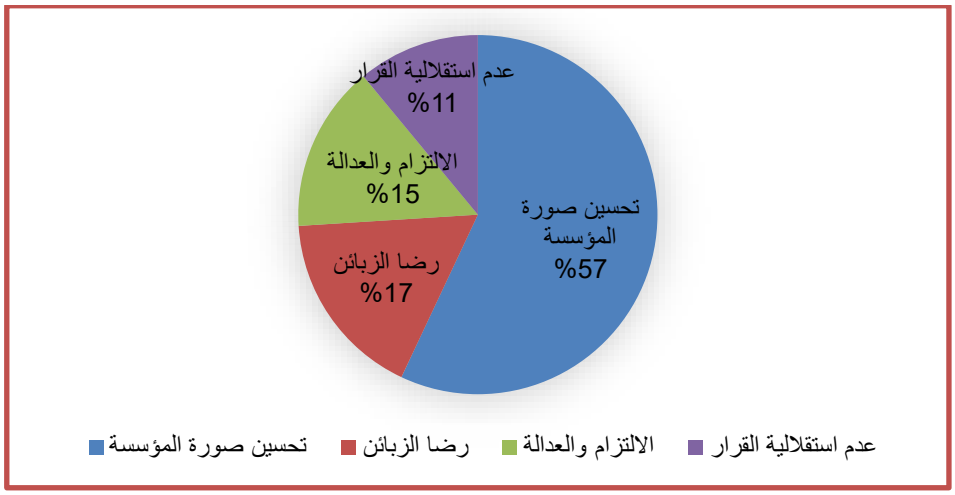
يتعدد أصحاب المصلحة المرتبطين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويظهر اهتمامها بهم من خلال تكثيفها لوسائل التواصل معهم، ومن خلال نتائج الجداول السابقة نجد ضعف المؤسسة في المبادرات المحلية والأعمال التطوعية ما نفسره بتحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الاقتصادية في توفير الخدمات والعمل على رفع المداخيل، ومسؤوليتها القانونية اذ توفر للموردين والمساهمين منافذ للمراقبة الدورية وهذا ما رفع من استجابات المبحوثين رغم اختلاف الفئات المهنية، ولكن غياب الأنشطة التطوعية والمساهمات البيئية يؤشر على استبعاد المؤسسة للمجتمع المحلي من قائمة أصحاب المصلحة.

جدول رقم (48) يوضح مدى انعكاس ثقافة المؤسسة على محيطها الخارجي

الاحتمالات	التكرارت	النسبة
تحسين صورة المؤسسة	116	57%
رضا الزبائن	34	17%
الالتزام والعدالة	30	15%
تذبذب لعدم استقلالية القرار	23	11%
المجموع	203	100%

المصدر :إعداد الطالبة

شكل رقم (37) يوضح مدى انعكاس ثقافة المؤسسة على محيطها الخارجي



المصدر :إعداد الطالبة

يتضح من الجدول (48) الذي رتبنا فيه إجابات المبحوثين حول كيفية انعكاس ثقافة المؤسسة في بعدها اللامادي على محيطها الخارجي، وكانت النسبة الأعلى من الإجابات تصب في محور تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها في ظل غياب المنافسة، كما يقع في اطار قريب مما سبق كل من رضا الزبائن بنسبة 17% يليها الالتزام والعدالة بنسبة 15%، ما يعني ان ما مجموعه 89% من المبحوثين يعتبرون أن قيم المؤسسة وعاداتهم في العمل تنعكس إيجابا على المحيط الخارجي للمؤسسة.

بناءا على ماسبق يتضح ان قيم التعاون والعدالة في تقديم الخدمات للفئات المختلفة دون تمييز وكذلك عادات العمل القائمة على الالتزام بالمواعيد ومواكبة عمليات التركيب والصيانة لطلبات الزبائن، تعكس الثقافة التنظيمية اللامادية القوية للمؤسسة، في حين أشار 11% من المبحوثين الى ان تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي مرتبط بعوامل عديدة خارجة عن قرار المؤسسة، ما يضعف استقلاليتها مع الإشارة الى انها مؤسسة عمومية، فهي غير متحكمة في كامل ميزانيتها اذ تعتبر مسؤولة أولا امام المساهم الأول فيها (الدولة)، مايفسر عدم مشاركتها للمعلومات مع الاعلام اذ لا تملك كامل الحرية في التصرف في المعلومات.

كما توضح إجابات المبحوثين الى اقتصار ثقافة المؤسسة على الأطراف السابقة اهمهم الزبائن والحكومة، دون الإشارة الى الاعمال التطوعية والخيرية ما يفسر بمحدودية الثقافة التنظيمية اللامادية وإنحصارها على القيم الداخلية المرتبطة بنشاطها، دون الانفتاح على المجتمع وتغذية قيم التطوع والتفاعل مع الجمعيات الخيرية.

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج

1. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بعد عرض البيانات وتحليلها كميا وكيفيا، نمضي في مناقشة ما تم التوصل إليه مع ربطه بفرضيات الدراسة الموجهة للعمل الميداني.

1.1. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

تقر الفرضية الأولى على أن: **الثقافة التنظيمية المادية الداعمة تساعد في تعزيز المسؤولية الداخلية للمؤسسة، من خلال:**

- **البنية المادية للمؤسسة**

تفيد النتائج بأن أكثر من نصف المبحوثين راضيين عن البيئة المادية للمؤسسة، أما 35% فيدعون إلى إدخال تعديلات وتحسينات عليها، كما مثلت نسبة 77% من الذين أقروا توفر وسائل الرفاه البدني، وهي إحدى اهم ركائز البيئة المادية، حيث ثبت تأثيره المباشر على صحة وراحة العاملين الجسدية والنفسية، في حين أن نسبة رضاهم عن هذه الوسائل تبقى متوسطة 55% كما هو موضح في الجدول رقم(14)، وعلى ذات النسق نجد أن رضا العاملين عن الأثاث يعتبر متوسطا بنسبة 57%، ما ينقل توصيفا مفاده أن البنية المادية للمؤسسة متوسطة الدعم، وتحتاج الى اهتمام أكثر من المؤسسة لدورها البارز في تعزيز راحة ورفاهية العاملين داخل العمل، وما له من انعكاس على كل من روح الابداع والانتماء لديهم .

ما يقابله قلة الدعم الطبي من المؤسسة للعاملين بها على اختلاف فئاتهم المهنية، ورغم التحديات العملية التي تواجه فئة أعوان التنفيذ من تركيب وتصليح وتعامل دائم مع الأسلاك في ظروف جوية متقلبة فـنسبة 9% فقط من يرون أن الدعم المقدم من المؤسسة عالي كما يوضحه الشكل رقم(27).

نصل إلى القول بناء على ما سبق أن البيئة المادية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي بمختلف مكوناتها متوسطة، فرغم جاهزيتها وتوفر الوسائل الأساسية ما تزال بحاجة إلى دعم وتعديل، كما أنه لا

يفي بكل المتطلبات ولا بكل التوقعات الملقاة على عاتق المؤسسة ضمن اطار مسؤوليتها الاجتماعية، مما يرفع من تكاليف الرعاية الطبية الطارئة، والتي يتحمل عواقبها العاملون، ما يجعلهم عرضة للتوتر والقلق بشأن وضعهم الصحي داخل المؤسسة، في ظل غياب إستراتيجية واضحة لتقديم الدعم الصحي، وهو ما يمثل مؤشرا على هشاشة المؤسسة في هذا الجانب الأساسي من جوانب المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة.

- **الادوات والتكنولوجيا المستخدمة**

يتفق 80% من المبحوثين على توفر وسائل العمل اللازمة ما يزيد من فعالية العاملين وما ينجر عنه من رضا لديهم، كما توضح نسبة 83% الاستجابة التقنية القوية للمؤسسة، حيث تسارع لإصلاح الأعطال، إذ يؤثر التأخر سلبا على العمليات الداخلية ما يضع العاملين في ضغط أمام هذه التحديات النابعة من ثقافة التهاون مع الموارد الأساسية التي تقوم عليها العمليات الأساسية للمؤسسة، فمعالجة الأخطاء بأسرع وقت يساهم في استباق الحلول، ما يقلل الضغط على العاملين ويقلل من هامش المجهول.

بينما 81% من المبحوثين يقرون بأنهم راضيين عن التدريب الذي تقدمه المؤسسة في إطار مواكبة التحديثات التكنولوجية، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من ثقة العاملين في عدالة المؤسسة وقدرتها على تغطية إحتياجاتهم، إذ يتلقون تدريبات موجهة لتطوير المهارات التقنية والشخصية، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على تنمية موردها البشري عبر التدريب المستمر، كما يتضح من خلال الجدول رقم (25) حول مدى حرص المؤسسة في التدريب على كل المستويات المهنية.

نستنتج مما سبق أنه هناك توفر عالي لكل من أدوات ووسائل العمل، كما يتضح تماشي الأنظمة والبرامج التقنية مع احتياجات العمل من وجهة نظر العاملين على اختلاف فئاتهم المهنية، ما يقابله تدريب وتكافؤ للفرص يساهم في تمكين العاملين، وهو ما يوضح العلاقة الطردية بين كلا المؤشرين،

فكلما زاد توفر أدوات العمل والأنظمة التقنية زاد التدريب في ظل رضا العاملين عن استفادتهم من فرص التدريب، وهو ما يعكس مدى التزام المؤسسة وحرصها على تحقيق مسؤوليتها الداخلية في هذا الجانب.

- **المرافق الاجتماعية العامة**

تفيد النتائج أن ما نسبته 68% من المبحوثين يقرون بعدم توفير المؤسسة للمرافق الاجتماعية اللازمة لتحيقيق رفاهيتهم، وهذا ما له آثار سلبية على كل من المستوى النفسي لديهم، حيث تقل بغياب مرافق الترفيه فرص التخفيف من التوتر والضغوطات اليومية في العمل، ما ينعكس على مستوى رضا العاملين جراء نقص حتى مساحات العمل الجماعين حيث أن ما نسبته 68% من فئة أعوان التنفيذ و50% من أعوان التحكم يرون أن مساحات العمل الجماعي غير كافية، في مقابل ندرة النشاطات الاجتماعية، حيث 71% من المبحوثين يقرون بعدم مساهمة الأنشطة الاجتماعية المقدمة داخل المؤسسة في تخفيف الضغط النفسي والمهني لديهم، إذ يتفاقم التوتر المهني في ظل غياب كل من الأنشطة والمرافق الاجتماعية كنتيجة لندرة فرص الدعم والتفاعل الاجتماعي حسب احتياجات كل فئة منهم.

بناءا على ما سبق يمكن القول أن ضعف مؤشر المرافق الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة يقودنا لوصف الثقافة المادية للمؤسسة بالغير كافية والمحدودة نسبيا، ما يصل بنا لمناقشة الآثار الاجتماعية المترتبة عنه، إذ أن ضعف الروابط الاجتماعية والتفاعل المباشر بين العاملين يسهم في ضعف العلاقات بينهم، مع تزايد العزلة في ظل بيئة تفتقر لمرافق ترفيهية مشبعة، مما يؤكد على محدودية التزام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية الداخلية لها، والمرتبطة في هذا الجانب بمسؤوليتها تجاه رفع رفاهية العاملين بها.

بعد عرض أهم المؤشرات التي بنيت عليها الفرضية الأولى يمكن القول بأن الفرضية تحققت جزئيا أو نسبيا، حيث جاءت نتائج البيئة المادية متوسطة يمكن حصرها بين 50%- 60% فرغم أن التجهيزات الحالية للبنية المادية تخدم الوظائف الأساسية وتحقق الحد الأدنى من الاحتياجات، إلا أنها تحتاج إلى

مزيد من الدعم، خاصة ما تعلق بالصيانة وتوفير المتابعة الصحية بجانبيها الجسدي والنفسي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ورغم ارتفاع نسب رضا العمال عن مختلف وسائل العمل وفرص التدريب وتماشيها مع احتياجات العاملين، إلا أن غياب المرافق الاجتماعية والأنشطة والتي يتبعها انخفاض رفاه العمال، وانحصار اهتمام المؤسسة بما يرتبط مباشرة بنشاطها ما يدل على تصورها التقليدي لعلاقتها مع العاملين بها، بإعتبارهم أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بها، لذا يمكن وصف الثقافة التنظيمية المادية للمؤسسة محل الدراسة بأنها جيدة في تحقيق المتطلبات الأساسية، إلا أنها غير داعمة ولا مجهزة بما يقوي مسؤوليتها الاجتماعية الداخلية تجاه عمالها، وهو ما يذهب بنا إلى القول أن الفرضية الأولى للدراسة الحالية قد تحققت جزئيا.

2.1 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

تقر الفرضية الثانية بأن: **الثقافة التنظيمية اللامادية المرنة تعمل على تدعيم المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة.**

- **القيم والمعتقدات**

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تسودها قيم المشاركة، إذ أن نسبة 80% من المبحوثين مطلعين على أهداف المؤسسة، بينما نصل إلى أن أهم قيمتين تصدرهما المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه، هما على التوالي الإلتزام والتعاون وبنسبة 88% و84%، وهو ما يعكس إدراك المؤسسة لدورها في دعم القضايا المجتمعية، كما يبرز الالتزام والتعاون تحسين السمعة وتصدير صورة إيجابية عن المؤسسة محل الدراسة.

في حين نجد أن قيم التطوع والمبادرة الخيرية أقل من المتوسط ولا تتجاوز نسبة 50%، وهو ما يقابله ضعف في الاهتمام بالتفاعل البناء مع الجمعيات الخيرية، كما يتربط تدني قيم التطوع على إهتمام المؤسسة

بالقضايا البيئية، حيث أن ما نسبته 85% من اجمالي المبحوثين ينفوون مساهمة المؤسسة في عمليات التشجير وحملات التنظيف.

مما سبق يمكن القول بأن كل من الالتزام والتعاون من أهم القيم القوية في المؤسسة، ما يدل على اهتمام هذه الأخيرة واستثمارها في تحقيق خدمات مميزة تبقى مرتبطة بنشاطها، حيث يقتصر التعاون على فئة الزبائن، في حين نجد أن قيم التطوع ضعيفة ما يحمل دلالات على غموض دور المسؤولية الاجتماعية لدى صناع القرار في المؤسسة، وعدم الاستقلالية التامة للمؤسسة وهو ما يعيق تحقيقها لمسؤوليتها الاجتماعية الخارجية، خاصة ما تعلق بقيمها ومعتقداتها تجاه بيئتها الخارجية.

- **العادات والتقاليد**

تفيد النتائج أن ما نسبته 69% من اجمالي المبوحثين، يرون أن ما يميز تقاليد المؤسسة فرضها للآداب وأخلاق العمل على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل بها، مما يعكس نوعا من تمايز وانسجام التقاليد داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين تعزز هذه النسبة الممثلة في 22% والتي أكدت على ضعف التقاليد المشجعة للمبادرات الموجهة للمجتمع، ما يرسم لنا ملامح القيم والتقاليد المرتبطة بالبعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية.

كما أن العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة غالبا ما تعيق التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تشير النتائج السابقة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مستجيبة بشكل كبير للبنى الإدارية الجامدة، وهو ما يعيق إنسجامها مع متطلبات البيئة المتغيرة بإستمرار، والذي بدوره يعيق التفاعل النشط، حيث أن نسبة 75% من المبحوثين يؤكدون على تذبذب تقديم المؤسسة لمعلومات موثوقة للإعلام، ما يعكس عدم اتباع المؤسسة محل الدراسة لسياسة واضحة للتعامل مع الاعلام، وهو ما يهدد قيمتها التجارية ويفقدها سمعتها كمصدر موثوق.

وينفي ما نسبته 80 % من المبحوثين تقوية عادات العمل للتواصل والحوار مع الجمعيات الخيرية، ما يعكس انكفاء العادات في المؤسسة على المهام الروتينية المرتبطة بعملهم، وذلك ما يبني حواجز بين المؤسسة وبيئتها المحيطة في ظل صعوبة التغيير.

نستخلص مما سبق أن عادات وتقاليد المؤسسة الموجهة للتعامل مع الزبائن وإنجاز الاعمال منتجة من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر ضعيفة في تحقيق التكامل بين المؤسسة وبيئتها، إذ تتسم بنقص المبادرات التشاركية وضعف التواصل مع الجمعيات الخيرية المرتبطة ارتباطا مباشرا بمسؤولية المؤسسة الخارجية، وهو ما يقلص دورها كفاعل في المجتمع.

- **السياسات والاجراءات**

نستنتج مما سبق أن السلطة في المؤسسة تطرح اعتبارات عديدة، منها تدخل المشرفين وتفضيلاتهم في التوجيه، مما يكسبهم سلطة غير رسمية وتعاطي غير متوزان مع القوانين، وهو ما يحمل دلالة على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ما تزال تستمد بعض قيمها من المجتمع المحلي الذي يمنح المناصب القيادية شرعية وسلطة غير رسمية، بينما 67% من المبحوثين يؤكدون على صرامة النظام الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، ما يقابله ارتفاع نسبة اهتمام المؤسسة برضا زبائنها وإعتبارهم أولوية، كما يشير ما نسبته 86% من المبحوثين وعلى إختلاف فئاتهم المهنية إلى توفير المؤسسة لوسائل كافية لتلقي شكاوي وإنشغالات أصحاب المصلحة، وهو ما قد يعد استثمارا استراتيجيا لدعم العلاقات وتأكيد الشفافية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، حيث يعكس سعي المؤسسة لحماية حقوقهم وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالحهم، وهذا ما يحقق مسؤوليتها الخارجية في هذا الجانب خاصة.

بناءا على ما سبق يمكن القول أن النظام الداخلي للمؤسسة محل الدراسة تسوده الصرامة والجدية، ما يشير إلى دقة ووضوح المعايير التي تحدد السلوكيات المقبولة داخل المؤسسة، ذلك ما يقلل الغموض خاصة في التعامل الخارجي مع أصحاب المصلحة.

كنتيجة لما سبق نخلص إلى أن الفرضية الثانية الموجهة للدراسة محققة جزئيا، حيث تعكس بيئة العمل داخل المؤسسة ارتفاعا في نسب كل من قيم التعاون والالتزام وحتى قيم الانفتاح على المحيط الخارجي حسب استجابات المبحوثين، وهي العناصر الأساسية في تشكيل توجه المؤسسة تجاه المجتمع المحيط بها، والتي تدعم اهتمام المؤسسة بزبائنها، إلا إنه يمكننا تقييم القيم السابقة بأنها ذات تركيز داخلي محدود، حيث تظهر اهتماما أكبر بالشؤون الداخلية للمؤسسة على حساب الأطراف الخارجية كالجمعيات الخيرية، والنشاط البيئي.

بالتالي نصل إلى القول أن الثقافة التنظيمية اللامادية للمؤسسة محل الدراسة تميل للصلابة التنظيمية، أين تعكس مرونتها المتوسطة قدرة محدودة على التكيف مع التغيرات الخارجية، حيث يظهر بوضوح ضعف المؤسسة في تبني مبادرات خيرية مستدامة تجاه بيئتها الخارجية، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الثانية للدراسة الحالية قد تحققت جزئيا.

3.1. النتيجة العامة

تظهر النتائج السابقة دعما نسبيا للفرضية العامة التي مفادها أن:" **الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**"، حيث يتضح دور **الثقافة التنظيمية ببعديها المادي واللامادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ببعديها الداخلي والخارجي**، في حين أن بعض مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (رفاه العمال، المسؤولية البيئية، المسؤولية الخيرية) لم تكن محققة بالشكل الكافي، ما يجعل ثقافة المؤسسة متوسطة القوة وتحتاج الى تحسينات إضافية لتصبح أكثر دعما للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة.

يتضح أيضا من خلال مناقشة الفرضيات السابقة أن **مؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي** تتبنى إستراتيجية دفاعية، هذه الأخيرة تقوم على دور اجتماعي محدود ومنحصر في الدور القانوني، مما لا

يعرضها للمساءلة القانونية، حيث توفر المؤسسة الاحتياجات والظروف المادية الأساسية، في حين تغيب المرافق الترفيهية وهو ما يؤثر على رفاه العاملين، كما تعمد المؤسسة إلى توفير فرص تدريبية متكافئة ومتوازنة لتمكين العاملين، وهو ما يصب في مسؤوليتها الداخلية ويطور من خدماتها وتعاملها مع زبائنها وباقي أصحاب المصلحة، بينما تحققت مستويات منخفضة في كل من المسؤولية الخيرية والمسؤولية البيئية للمؤسسة محل الدراسة، حيث أن مبادراتها الاجتماعية والتطوعية لا تتماشى مع حجمها الاجتماعي، كل ذلك يعكس التحقق الجزئي للفرضية العامة للدراسة الحالية.

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

في إطار عرض نتائج الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة المعتمدة خلالها، نتمكن من وضع النتائج ضمن سياق معرفي أوسع، فتسهم هذه الخطوة في تقييم مدى توافق النتائج، كما تتيح المقارنة تفسير الاختلافات بين الدراسات، وهو ما يكشف عن تأثير العوامل السياقية على النتائج، وفيما يلي نناقش نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المعتمدة:

تتفق دراستنا مع دراسة **Tracey Danner-Odenwelder** في التشديد على التأثير المتبادل بين كل من الثقافة التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حيث تؤثر القيم الداخلية للمؤسسة في تثبيت جهود المسؤولية الاجتماعية، وكلما وضعت المؤسسة خطط واضحة لتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وتمكنت من ادراجها ضمن أولويات المؤسسة وموائمتها مع رؤيتها واستراتجيتها كلما تحقق نقلها للمجتمع، وهذا ما توصلنا اليه فغموض مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى صناع القرار في المؤسسة حال دون تفصيل خطوات واضحة للتطبيق، لذا اقتصرت كل من قيم المشاركة، التعاون والالتزام التي حققت فيها المؤسسة محل الدراسة نسب عالية على الداخل حيث غابت الخطط المدروسة للتوجه للمجتمع المحلي، كما تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في أن المشجع الرئيسي للإنخراط في الاعمال الخيرية والمبادرات التطوعية هو مشاركة القادة، وهذا ما تتفق بصدده ايضا دراسة و **Yasmin Chaabane Sofia Beglari**

فالعلاقات القيادية واستدماجها لرؤية واضحة للمساهمة في المجتمع لها تأثير مباشر على مشاركة المؤسسة الفعالة في المجتمع.

كما تتفق دراستنا مع دراسة **Sofia Beglari** في الارتباط بين كل المناخ والجو السائد و المسؤولية الداخلية للمؤسسة حيث توفر المؤسسة مستويات عالية من التدريب وتتبع استراتيجية تكافؤ الفرص وبالتالي تحقق مؤشرا هاما من مؤشرات المسؤولية الداخلية، كما نجد أن دراسة **Bassam Aldiabat** تؤكد على دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية ورأس المال الفكري، وهذا ماتتفق معه نتائج دراستنا حيث كلما وفرت المؤسسة الشروط المادية الضرورية من بنية مادية متينة ومرافق ترفيهية كلما تحققت مسؤوليتها الداخلية لما لها تأثير على رفاه العمال الذي ينعكس على زيادة الابداع لديهم، ما توصلت إليه أيضا دراسة **مسليتي عائشة** رغم اختلاف المؤشرات المعتمد عليها،الا أن الاتفاق بين الدراستين يتضح في أن جاهزية بيئة العمل المادية وتشبع البئية المعنوية بالقيم والانضباط يجسد ثقافة تنظيمية قوية قادرة على الاستثمار الفعال في المورد البشري.

بينما تتفق نتائج دراستنا جزئيا مع دراسة **Yasmin Chaabane** في اعتبار أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تبعا لقيم المؤسسة من خلال توفير معنى للموظفين، وتحديد أهداف طويلة المدى ورفع الوعي بين العاملين بشأن أهمية النتائج المرغوبة، وفي نفس السياق تربط دراسة **Lenore K. Pennington** الثقافة العامة للمنظمة بشكل إيجابي بمستوى التزامها بالاستدامة التي تمثل جانب أساسي من جوانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، رغم أننا توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تحقق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

وبالعودة للاطار النظري ونماذج الثقافة التنظيمية نصف حسب النتائج المتوصل اليه أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ثقافة عشائرية مما يجعل نتائج الدراسة تتفق جزئيا مع دراسة **Myeongju Lee** و **Hyunok Kim** التي وجدت أن المؤسسات ذات الثقافة العشائرية القوية التي تركز على السعي

لتحقيق أهداف مشتركة، ومراعاة العاملين، والعمل الجماعي، والمشاركة، فإن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذه المنظمات تتوافق مع إتجاه الثقافة التنظيمية، وهذا ما يوافق نتائج دراسة **Faruk Bhuiyan, Kevin Baird وRahat Munir** التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على الأداء المؤسسي بما في ذلك الأداء المالي وغير المالي، على وجه الخصوص الاهتمام بالنتائج والتوجه الجماعي ترتبط بالأداء غير المالي(المسؤولية الخيرية، البيئية) والأداء المالي(المسؤولية الاجتماعية الافتصادية) على التوالي.

كما توصلت دراسة **حوراء مهدي وأحمد بريس** الى التأكيد على التأثير القوي للثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في التأكيد على اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الافتصادية على حساب كل من المسؤولية الخيرية والمسؤولية البيئية، وهو ما تتفق عليه كذلك دراسة **محمد لطرش** الذي توصل الى أن مساهمة المؤسسات الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية أقل من المستوى المطلوب ويبقى التوجه الأساسي نحو المسؤولية الاقتصادية تليها المسؤولية القانونية، أما الجانب الأخلاقي والخيري، البيئي فمستوياته منخفضة، كما نتفق معه في النتيجة الأساسية المتوصل اليها الممثلة في تأثير الثقافة التنظيمية على تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بينما تختلف دراستنا مع نتائج الدراسة السابقة، حيث توصل الباحث الى أن الثقافة السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي ثقافة السوق التي تركز على المنافسة، بينما نحيل إلى أن التوصيف الأقرب للثقافة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر هي الثقافة العشائرية، ما يمكن ارجاعه إلى أن دراسة **محمد لطرش** اعتمدت في الدراسة الميدانية على مؤسسات خاصة، بينما تكاد مؤسسة اتصالات الجزائر أن تكون المقدم الوحيد لخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية فتغيب المنافسة عن قيم المؤسسة.

في حين تتفق نتائج دراستنا مع دراسة **محمد طلحة** التي رصدت ترتيب متوسط للأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث جاءت في شكل هرمي تصاعدي ذو أربع مستويات كانت فيه المسؤولية الاقتصادية الأقوى، بينما كانت مبادئ كل من المسؤولية الاخلاقية والقانونية متوسطة.

كما نتفق مع نتائج دراسة **سارة بهلولي** في النتيجة العامة للدراسة حيث توصلت إلى التأكيد على وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، تبعا لإتسام الثقافة التنظيمية بقيم المساواة، والتوجه الجماعي كما نتفق مع الدراسة في تفاوت المؤسسة في مدى التزامها بمسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة المختلفين.

يتضح مما سبق على أنه بإختلاف السياقات ومؤسسات الدراسات، وكذا الاذأبعاد والمؤشرات المعتمد عليها إلى أن كل الدراسات السابقة توصلت إلى التأكيد على الدور القوي والعلاقة الايجابية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهذا ما نصل اليه كنتيجة أساسية، مع الاتفاق على أن السياق الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أم خاصة في حاجة إلى تدعيم تشريعي، حيث تشير النتائج إلى على ضعف الالتزام القانوني الداعي إلى الانخراط الفعال في المجتمع، مما يتبعه غموض في دور ومبادئ المسؤولية الاجتماعية تحول دون استدماجها في الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات.

3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء النظريات

كما تمت الاشارة اليه سابقا تمثل المقاربة النظرية الموجه للبحث **فهي تعمل على تحديد ما ينبغي دراسته، وما هي الأسئلة التي ينبغي طرحها، وكيف ينبغي طرحها، وما هي القواعد التي ينبغي اتباعها في تفسير الإجابة التي يتم الحصول عليها**، وعليه نصل إلى القول بناءا على المنطلقات النظرية للبنائية الوظيفية أن الثقافة التنظيمية تعمل كآلية داخلية لتوجيه جهود المؤسسة للفعل والتناسق مع توقعات ومطالب

النسق العام، مايضمن تحقيق التوازن الاجتماعي والاستدامة الاقتصادية عبر تعزيز التفاعل بين كل من المؤسسة وبيئتها، كما ان تراجع كل من المسؤولية الخيرية والبيئية يرجع إلى ضعف القيم المرتبطة بهما في كل من النسق العام والخاص، وبحكم العلاقة التبادلية بين النسق واجزائه الفرعية تلعب الثقافة التنظيمة دور الوسيط بإعتبارها نظام قيمي يقولب القيم داخل المؤسسة بما لايعارض قيم النسق العام، حيث أن المنظمة تعرف دائما كنظام فرعي لنظام إجتماعي أكثر شمولا، حيث تتوسط اهداف وقيم المنظمة من جهة و غايات ومحددات النسق العام من جهة اخرى، ويتبين تبعا لهذا التحليل أن النسق العام تكون له الشرعية في مطالبة منظماته (الأنساق الفرعية) بوضع برامج وآليات لتسديد احتياجاته، وتبعا لما سبق يمكن القول ان المجتمع الجزائري مايزال رهين الاحتياجات الاقتصادية.

وبإعتماد مفاهيم **crozie** تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ساحة تفاوض بين المجتمع الذي يعمل على تحصيل فوائد ومشاركات اكثر من المؤسسة، وهذه الاخيرة التي تسعى لإكتساب صورة تدعم وجودها، إلا أن استراتيجة المؤسسة محل الدراسة يتضح أنها دفاعية لتقيدها بكل من مسؤوليتها القانونية مما لايعرضها للمساءلة ومسؤوليتها الاقتصادية ما يحقق الهدف الأساسي من تواجدها مايرجع إلى غموض مبادئ المسؤولية الاجتماعية مايوسع من هامش الشك كما يرافقه على مستوى اخر عدم الاستقلالية التامة للمؤسسة وهذا مايضيف رهان آخر على تعاملها مع كافة أصحاب المصالح، وهذا مايبرر خدمة المؤسسة لجهة على حساب أخرى، كما وضح بعض المبحوثين أن ارتباط ميزانية المؤسسة بالخزينة العمومية يحد من سلطتها في إختيار المبادرات سواء تجاه الزبائن أو تجاه المجتمع.

ثالثـــا: النتائج العامة

بعد عرض البيانات وتحليلها نصل في نهاية الدراسة إلى القول بأن للثقافة التنظيمية القوية دور فعال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إلا إنه بعد مقاربة النتائج يتضح إن الثقافة التنظيمية لمؤسسة إتصالات الجزائر بأم البواقي متوسطة، ما إنعكس على آدائها الاجتماعي تجاه كل من العاملين بها، الزبائن والمجتمع المحلي، كما تم التوصل بشكل عام إلى النتائج العامة الآتية:

- ❖ اجماع المبحوثين على اختلاف فئاتهم المهنية(إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) على محدودية توفير المؤسسة للبنية المادية الأساسية (وسائل الرفاه الضرورية)، على أن عدم كفايتها يرفع من الضغوط الملقاة على عاتق العاملين.

- ❖ توفر الوسائل التكنولوجية والبرامج التقنية يقابله برامج تدريبية متماشية مع التحديثات، كما أجمع المبحوثين على تكافؤ الفرص التدريبية، وهو ما يوضح العلاقة الطردية بين كلا المؤشرين، فكلما زاد توفر الوسائل التكنولوجية والأنظمة التقنية زاد التدريب، في ظل رضا العاملين عن استفادتهم من فرص التدريب، وهو ما يوضح أن بعد أساسي من أبعاد المسؤولية الداخلية للمؤسسة محل الدراسة محقق.

- ❖ قلة الدعم الطبي من طرف المؤسسة محل لدراسة للعالمين بها على اختلاف فئاتهم المهنية، وهو ما يجعلهم عرضة للتوتر والقلق بشأن وضعهم الصحي داخلها،خاصة في ظل غياب إستراتيجية ورؤية واضحة تتبناها المؤسسة لتقديم الدعم الصحي للعاملين بها.

- ❖ ندرة المرافق الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، يقودنا لوصف الثقافة المادية للمؤسسة بالمحدودية والغير كافية، وإهمال رفاه العاملين بإختلاف فئاتهم المهنية، مع التركيز على أن فئة أعوان التنفيذ الأقل رضا.

❖ العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة محل الدراسة، غالبا ما تعيق التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، وهو ما يضعف التفاعل النشط للمؤسسة مع المجتمع.

❖ أن ثقافة المؤسسة محل الدراسة قائمة على الانضباط والصرامة، وهو ما يعكس متانة وقوة قيم الالتزام، إلا إن قيم التطوع والمبادرة ضعيفة ومحدودة جدا، وهو ما انعكس في ندرة المبادرات الخيرية، الأنشطة التطوعية والتفاعل الصحي مع البيئة.

❖ تولي المؤسسة محل الدراسة زبائنها أولوية خاصة، حيث توفر لهم و لأصحاب المصلحة (الحكومة، الموردين...) وسائل كافية للتواصل معها.

❖ مساهمة المؤسسة محل الدراسة في مجال المسؤولية الاجتماعية بشكل عام متوسط، إذ يبقى التوجه الأساسي نحو المسؤولية القانونية، ثم تليها المسؤولية الاقتصادية، أما المسؤولية الخيرية والبيئية فمستوياتها متوسطة، وتحتاج الى تكثيف الجهود عبر توفير بيئة ثقافية داعمة لها.

❖ غياب رؤية واضحة لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة، مع غياب تشريعات واضحة تلزم المؤسسات بتبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا.

❖ التأكيد على الدور القوي والعلاقة الايجابية للثقافة التنظيمية ببعديها المادي واللامادي في تحقيق وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ببعديها الداخلي والخارجي.

الخاتمـــــــة

الخاتمـــة

من خلال سعي الدراسة الى الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، عبر الإحاطة بالبعد المادي للثقافة التنظيمية ومدى جاهزية البنية المادية، وتوفر كل من وسائل العمل والمرافق الاجتماعية في علاقته برفاه وصحة العاملين بإعتبارهم المورد الأساسي للمؤسسة ما يكشف عن مسؤولية المؤسسة الداخلية، حيث يصعب الاستثمار في البيئة الخارجية مادامت البيئة الداخلية للمؤسسة غير مجهزة ومهمشة للعاملين بها، ماينعكس بدوره على تشبعهم بقيم المؤسسة الموجهة للمجتمع، لذا نخلص إلى أن تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الداخلية يجهز الأرضية نحو الالتزام بمسؤوليتها الخارجية تجاه المجتمع وباقي أصحاب المصلحة.

وبعدما توصلنا الى أن تحقيق مؤسسة اتصالات الجزائر لمسؤوليتها الداخلية كان جزئيا ونسبيا، ما يرجع إلى ثقافتها المادية المتوسطة، حيث تحتاج الى تدعيم وتجهيز أكثر خاصة ما تعلق بتوفير وتدعيم المرافق الترفيهية، التي يعبر غيابها عن اكتفاء المؤسسة بتوفير الوسائل الضرورية دون الالتفات إلى تخفيف الضغط والتوتر عن العاملين، عبر توفير وتجهيز مرافق ترفيهية تعتبر بمعايير المسؤولية الاجتماعية الحديثة ضرورة ملحة لكل مؤسسة تسعى للرنجاح والريادة.

بينما في إطار الإحاطة بالبعد اللامادي للثقافة التنظيمية، من خلال البحث في قيم المؤسسة وعاداتها وتقاليدها من خلال ارتباطها بمدى تطوع المؤسسة ومشاركاتها الخيرية، توصلت الدراسة الحالية إلى أن تحقيق المؤسسة لمسؤوليتها الخارجية أيضا كان نسبيا وجزئيا، ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي دائما ما تركز على كل من الجوانب القانونية والاقتصادية، في حين تبقى المسؤولية الخيرية والبيئية ضعيفة وغير كافية.

ما يدفعنا في نهاية هذه الدراسة الى **وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات** المبنية على ما توصلت له الدراسة الحالية من نتائج سابقة، قد تعمل من خلالها مؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي

ومثيلاتها على المستوى الوطني على تبني توجها أكثر حرصا وصرامة يسهم في دعم ثقافتها التنظيمية ويعزز التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية سواء الداخلية منها أو الخارجية، وذلك من خلال:

- إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في تصميم المرافق الاجتماعية، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويسهم في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.
- تحقيق توازن بين المساحات الجماعية والفردية بناء على احتياجات العاملين، فتصميم مساحات مفتوحة يشجع على التفكير الإبداعي.
- تنظيم أنشطة وفعاليات تعزز من روح الفريق بين الفئات المهنية.
- تقديم مزايا إضافية كالدعم الطبي والاستشارة النفسية.
- تضمين المسؤولية الاجتماعية كجزء من الرؤية التنظيمية عبر تفصيل وتوضيح المبادرات.
- تكثيف دور القادة في المشاركات التطوعية ما يدعو باقي العمال للمشاركة.
- عقد ورشات عمل لتعزيز فهم ووعي العاملين بدور المؤسسة في دعم القضايا البيئية، من خلال تبني رؤية استشرافية واضحة على المدى القريب والبعيد تعزز التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.

المراجـــــــع

قائمة المراجع

المراجع العربية

القواميس

1. فارس, أ. ب .(2017) .**معجم مقاييس اللغة**، لبنان، دار الفكر.

الكتب:

2. إليوت, ت .(2001) .**ملاحظات نحو تعريف الثقافة** .مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

3. باتشيرجي, أ & ,.تر: بن ناصر, خ .(2015) .**بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات** . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

4. بدر, س. ع .(2000) .**الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي** .الاسكندرية, مصر: دار المعرفة الجامعية.

5. حريم, حسين .2010 .**ادارة المنظمات منظوركلي** .الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

6. جواد, ش. ن .(2010) .ال**سلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** .الاردن: دار الحامد.

7. الزبيدي, غني, عبد الناصر حافظ et ,حسين عباس .2015 .**ادارة السلوك التنظيمي** .ط1 .عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

8. سارانتاكوس, س & ,.تر: فارع, ش .(2017) .**البحث الاجتماعي** .بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

9. سبعون, س .(2012) .الد**ليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع** .(éd. 2) الجزائر: دار القصبة للنشر.

10. صفوان, ف. م .(2018) .**طرائق البحث مقدمة لطرائق البحث وكيفية إعداد البحوث** .(éd. 1) بيروت: منتدى المعارف.

11. المحمودي, م .(2019) .**مناهج البحث العلمي** .(éd. 3)صنعاء: دار الكتب.

12. ناجي جواد شوقي. (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**. الاردن: دار الحامد.

13. البكري, ي. ت .(2001) .**التسويق والمسؤولية الاجتماعية** .عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

14. العامري, م. ص .(2008) .**الادارة والأعمال** . ط2 . عمان: دار وائل للنشر.

15. القريوتي, م. ق .(2000) .**نظرية المنظمة والتنظيم** .عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

16. كليفورد غيرتز، و تر: محمد بدوي. (2009). **تأويل الثقافات**. بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

17. كوش, د .(2007) .**مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية** .ا. ا. للترجمة .بيروت، لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

18. نبي, م. ب .(2000) .**مشكلة الثقافة** ع. ا. شاهين .دمشق, سوريا: دار الفكر.

19. ياسين, س. ع .(1999) .**الادارة الدولية** .عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المقالات:

20. داودي, م & .,قنيعة, ع .(2013) .**الاجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية** .مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية.3 ,

21. عودة, م. ب .(2021) .**الثقافة التنظيمية** .جامعة زيان عاشور, علوم التسيير.

22. يوسف, نور يحي .2021 .**البعد الثقافي في التنظيم الاجتماعي-دراسة اجتماعية** «.مجلة نسق 470 , 485.

الرسائل الجامعية

23. بهلولي, س .(2016) .**تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**-دراسة حالة بعض المؤسسات.-جامعة سطيف, رسالة دكتوراه غير منشورة.

24. سمية, ق .(2011) .**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية**-دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية "سونلغاز .-جامعة البليدة, رسالة دكتوراه غير منشورة.

25. محمد لطرش. (2020). **دور الثقافة التنظيمية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري-. باتنة، رسالة دكتوراه من المدرسة العليا للتجارة غير منشورة.

26. مسليتي, ع .(2018) .**واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية**-دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة مولاي احمد مدغري . -جامعة القاسم سعد الله الجزائر, رسالة دكتوراه غير منشورة.

27. وزناجي, ب .(2018) .**المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية**- دراسة ميدانية بجامعة باتنة1 .-جامعة الحاج الاخضر باتنة1, رسالة دكتوراه غير منشورة.

المراجع الأجنبية

1. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932–968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079
2. Alrowais, S. S. (2022). *Corporate social responsibility reporting amongst petrochemical firms in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA): Practice and perception* [Doctoral, Nottingham Trent University]. https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/46821/

3. Alvesson, M. (2012). Understanding Organizational Culture. *Understanding Organizational Culture*, 1–248.
4. Archer, R. (2000). The Place of Culture in Organization Theory: Introducing the Morphogenetic Approach. *Organization*, *7*(1), 95–128. https://doi.org/10.1177/135050840071006
5. Argyris, C. (2010). *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. OUP Oxford.
6. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE.
7. Athanasopoulou, A., & Selsky, J. W. (2015). The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research With Multiple Perspectives and Multiple Levels. *Business & Society*, *54*(3), 322–364. https://doi.org/10.1177/0007650312449260
8. Ben Amar, A., & Chakroun, S. (2018). Do dimensions of corporate social responsibility affect earnings management?: Evidence from France. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *16*(2), 348–370. https://doi.org/10.1108/JFRA-05-2017-0033
9. Bogart, K. A. S. (2013). *Understanding the influence of the Board of Directors on corporate social responsibility in U.S. public companies that are recognized as CSR leaders* [Ph.D., Fielding Graduate University]. https://www.proquest.com/docview/1442792569/abstract/A6CC4DADE978425EPQ/20
10. Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
11. Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. *Journal of Counseling & Development*, *80*(1), 48–56. https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2002.tb00165.x

12. Buckingham, G. P. (2012). *The Effect of Corporate Social Responsibility on the Financial Performance of Listed Companies in the UK*. https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10871/11004
13. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
14. Cameron, N., & Ruth, K. (2022). *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar Publishing.
15. Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, *32*(3), 946–967. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684
16. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), 497–505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296
17. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, *38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303
18. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *1*(1), 3. https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6
19. Child, R. B. (2022). *What is the point of blaming corporations?* [Phd, Birkbeck, University of London]. https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/50217/
20. Clark, J. M. (1916). The Changing Basis of Economic Responsibility. *Journal of Political Economy*, *24*(3), 209–229. https://doi.org/10.1086/252799

21. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, *20*(1), 92–117. https://doi.org/10.2307/258888
22. Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, *50*(6), 449–454. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.004
23. Coffey, V. (2010). *Understanding Organisational Culture in the Construction Industry*. Routledge.
24. Collins, D. (2021). *Rethinking Organizational Culture: Redeeming Culture through Stories* (1st edition). Routledge.
25. Costa, C. (2014). *Three essays on innovation: The moderating roles of reputation for innovation, CSR principles and managerial perceptions of environmental turbulence* [Ph.D.]. https://www.proquest.com/docview/1985976147/abstract/53601990C75F4FB2PQ/8
26. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Ed. du Seuil.
27. D'Andrade, R. (2008). *A Study of Personal and Cultural Values*. Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9780230612099
28. Dabas, C. S. (2011). *Doing well by doing good or doing smart? Antecedents and outcomes of corporate social performance* [Ph.D., Michigan State University]. https://www.proquest.com/docview/894264199/abstract/A6CC4DADE978425EPQ/34
29. Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). South-Western Cengage Learning.

30. Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open*, *2*(1), 2158244012441482. https://doi.org/10.1177/2158244012441482
31. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, *2*(3), 70–76. https://doi.org/10.2307/41166246
32. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *19*(4), 498–505. https://doi.org/10.1177/002188638301900411
33. Deegan, C. M. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *32*(8), 2307–2329. https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3638
34. Development, C. for E. (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. Committee for Economic Development.
35. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101
36. Dimitrov, K. (2012). *Critical Review of Models, Containing Cultural Levels beyond the Organizational One*. *1*.
37. Dobbin, F. R. (2009). *Cultural Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles*. 117,141.
38. Drucker, P. F. (1984). *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. *26*(000002), 53.
39. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.

40. Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, *10*, 149–178.
41. Fortado, B., & Fadil, P. (2012). *The four faces of organizational culture*. *22*(4), 283–298. https://doi.org/10.1108/10595421211247132
42. Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, *4*(4), 409–421. https://doi.org/10.2307/3857340
43. Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, *1*, Article 1. https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev
44. Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, *39 (1)*, 1–21. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280
45. Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, *53*(1/2), 51–71. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
46. Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, *9*(1), 1–54. https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645
47. Gond, J.-P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2018). How do things become strategic? 'Strategifying' corporate social responsibility. *Strategic Organization*, *16*(3), 241–272. https://doi.org/10.1177/1476127017702819

48. Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *Sociological Theory*, *21*(2), 128–149. https://doi.org/10.1111/1467-9558.00181
49. Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. (2015). *Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives* (SSRN Scholarly Paper 2861506). https://papers.ssrn.com/abstract=2861506
50. Handy, C. (2007). *Understanding Organizations*. Penguin Books Limited.
51. Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, *18*(4), 657–693. https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154
52. Herrera Acosta, J. F., Vásquez Torres, M. del C., & Ochoa Ávila, E. (2020). The evolution of corporate social responsibility through organizational theories. *Visión de Futuro (Misiones), 7-2020; 24(2): Pp. 105-124 Https://Visiondefuturo.Fce.Unam.Edu.Ar/Index.Php/Visiondefuturo/Index*. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.003.en
53. Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, *19*(3), 477–493. https://doi.org/10.1177/017084069801900305
54. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.
55. Howard, K. (2020). *CSR talk and context: A case study* [Ph.D., University of Bath]. https://researchportal.bath.ac.uk/en/studentthesis/csr-talk-and-context-a-case-study(ada613b2-9265-446f-a972-62b910f354cb).html
56. Huniche, M., & Pedersen, E. R. (2006). *Corporate Citizenship in Developing Countries: New Partnership Perspectives*. Copenhagen Business School Press DK.

57. Idowu, S. O., Frederiksen, C. S., Mermod, A. Y., & Nielsen, M. E. J. (Eds.). (2015). *Corporate Social Responsibility and Governance: Theory and Practice*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10909-1
58. Jones, R. M. (1991). *Organizational culture of three high performance secondary schools in British Columbia* [Thesis]. https://dspace.library.uvic.ca/handle/1828/9512
59. Karaca Akbaş, E. (2012). *A Sociological study of corporate social responsibility: A Marxist perspective* [Master Thesis, Middle East Technical University]. https://open.metu.edu.tr/handle/11511/21649
60. Kummerow, E., & Kirby, N. (2013). *Organisational Culture: Concept, Context, And Measurement (In Two Volumes)*. World Scientific.
61. Kun, A. (2021). Social Dialogue and Corporate Social Responsibility (CSR) in the EU. In *EU Collective Labour Law* (pp. 222–237). Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781788116381/9781788116381.00021.xml
62. Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *4*(1), 1. https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y
63. Lee, M.-D. P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, *102*(2), 281–298. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0
64. Lee, S. (2012). *Transferability of corporate social responsibility initiative toward a midrange theory* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Oxford

University, UK]. https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:f92ea7e4-98e8-458f-bc8a-0102fbf6f389

65. Little, D. D. (2022). *Aspects of Organizational Culture and the Impact on Affective Commitment, Absenteeism, and Turnover: A Study of the United States Poultry Industry* [D.P.S., Pace University]. http://www.proquest.com/docview/2714396352/abstract/229395E76C044BABPQ/67

66. MacQueen, J. (2020). *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25685-2

67. Mahmood, A., Naveed, R. T., Ahmad, N., Scholz, M., Khalique, M., & Adnan, M. (2021). Unleashing the Barriers to CSR Implementation in the SME Sector of a Developing Economy: A Thematic Analysis Approach. *Sustainability*, *13*(22), Article 22. https://doi.org/10.3390/su132212710

68. March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.

69. Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, *12*(2), 52–64. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5

70. Martin, P. A. (2006). *Organizational Culture*. 426-427,R22.

71. Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The International Pyramid Model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *2*(1), 4. https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y

72. May, S. K., Cheney, G., Roper, J., May, S. K., Cheney, G., & Roper, J. (Eds.). (2007). *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.

73. McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.

74. Min, J., Kim, J., & Yang, K. (2023). CSR attributions and the moderating effect of perceived CSR fit on consumer trust, identification, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *72*, 103274. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103274
75. Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of 'Direct' Research. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 582–589. https://doi.org/10.2307/2392364
76. Mohan, A. (2003). *Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility* [Ph.D., University of Warwick]. https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.398727
77. Moratis, L. (2014). ISO 26000: Three CSR Messages for Management Education. *The Journal of Corporate Citizenship*, *53*, 77–90.
78. Morrill, C. (2008). Culture and Organization Theory. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *619*(1), 15–40. https://doi.org/10.1177/0002716208320241
79. Moss, R. D. (2022). *A Phenomenological Examination of the Organizational Culture of a Recidivism Prevention Program* [D.P.A.]. http://www.proquest.com/docview/2744641273/abstract/9A09ABAA590B4327PQ/4
80. Naicker, N. (2008). *Organizational culture and employee commitment: A case study* [Master's Degree in Technology: Business Administration, Durban University of Technology]. https://doi.org/10.51415/10321/475
81. Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, *89*(4), 613–627.
82. Okoye, A. C. (2012). *Re-defining corporate social responsibility as a legitimizing force for corporate power: To what extent can law and a law-*

jobs perspective contribute to corporate social responsibility? https://hull-repository.worktribe.com/output/4214474

83. Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, *11*(1), 457–483. https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325

84. Owen, J. R., & Kemp, D. (2023). A return to responsibility: A critique of the single actor strategic model of CSR. *Journal of Environmental Management*, *341*, 118024. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118024

85. Palaima, T. (2012). *Modelling relationship quality across organizational cultures: An empirical investigation within the logistics outsourcing industry* [Phd, University of Warwick]. http://webcat.warwick.ac.uk/record=b2684692~S1

86. Park, J. (2019). *The influence of authoritarian organizational culture in the South Korean civil service: Organization of land management, organization management, human resource management, healthcare and social welfare* [D_ph, University of Birmingham]. https://etheses.bham.ac.uk//id/eprint/9866/

87. Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. SAGE.

88. Pennington, L. K. (2022). *Impact of organizational culture on sustainability endeavours: The real story of sustainability* [Thesis, Macquarie University]. https://doi.org/10.25949/19436264.v1

89. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row.

90. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 570–581. https://doi.org/10.2307/2392363

91. Philippe. (2014). *Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques (La): Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Éditions Points.
92. Plane, J.-M. (2008). *Théorie des organisations*. Dunod.
93. Porter, P. M. E. (2011). *Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*. 26.
94. Post, J., & Preston, L. E. (2012). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Stanford University Press.
95. Saad, A. (2014). *Contesting corporate social responsibility: Public challenges to the modern corporation in the 21st Century* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Oxford University, UK]. https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:cec40e02-dd2f-498b-9e07-28daad3c92b8
96. Sakai, M. (2010). *Towards a holistic theory of corporate social responsibility excellence: An examination of the attributes and roles of organizational culture, learning, and stakeholder engagement* [Ph.D.]. https://www.proquest.com/docview/305214539/A6CC4DADE978425EPQ/5
97. Sauser, W. I. (2005). Ethics in Business: Answering the Call. *Journal of Business Ethics*, *58*(4), 345–357. https://doi.org/10.1007/s10551-004-5715-z
98. Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
99. Schein, E. H., & Schein, P. (2015). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
100. Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., & Phillips, R. A. (2016). Historic Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, *41*(4), 700–719.

101. Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, *48*(1), 23–47. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x

102. Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, *17*(3), 58–64. https://doi.org/10.2307/41162149

103. Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of Barriers of Corporate Social Responsibility Using an Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment—A Textile Case. *Sustainability*, *7*(3), Article 3. https://doi.org/10.3390/su7033493

104. Skritsovali, K. (2015). *Corporate social responsibility. A critical case study in the UK electricity industry* [Doctoral, Manchester Metropolitan University]. https://e-space.mmu.ac.uk/617117/

105. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610. https://doi.org/10.2307/258788

106. Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, *126*(2), 155–177. https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155

107. Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2013). The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context. *Open Journal of Leadership*, *02*(02), 36–44. https://doi.org/10.4236/ojl.2013.22005

108. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *The Academy of Management Review*, *9*(4), 653–669. https://doi.org/10.2307/258488

109. Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. John Wiley & Sons.

110. Visser, W. (2016). The future of CSR: Towards transformative CSR, or CSR 2.0. In *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context* (pp. 339–367). Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781783474790/9781783474790.00033.xml

111. Volle, M. (2017). *Exploring the relationship of meetings to organizational culture and values* [M.S., Pepperdine University]. http://www.proquest.com/docview/1871231943/abstract/229395E76C044BABPQ/30

112. Wang, L. (2006). *Analyzing the dynamics between organizational culture and change: A case study of China Central Television (CCTV) in transition* [Phd, University of Warwick]. http://webcat.warwick.ac.uk/record=b2091477~S15

113. Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.; New Ed edition). University of California Press.

114. Werhane, P. H. (2010). From the Founding Editor: Principles and Practices for Corporate Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, *20*(4), 695–701.

115. Wood, D. J., & Logsdon, J. M. (2019). Social Issues in Management as a Distinct Field: Corporate Social Responsibility and Performance. *Business & Society*, *58*(7), 1334–1357.

الملاحـــــق

الملحـــــق(01)

الاستمـــــارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University - Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الإجتماع

موضـــوع الإستمـــارة

دور الثقافـة التنظيميـة في تحقيق المسؤوليـة الاجتماعيـة للمؤسسـة الجزائريـة

دراسـة ميدانيـة بمؤسسـة اتصـالات الجزائـر- أم البواقـي-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث(LMD)
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبـة: عائشة بوهراوة

إشراف الأستـاذ: د. ربيع مطـلاوي

تم تصميم هذه الاستمارة بهدف تحصيل بعض المعلومات التي تساهم بصورة مباشرة للإجابة على تساؤلات دراستنا، لذا نحيطكم علما أن صحة النتائج تعتمد على جدية إجاباتكم.

علما أن المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية، لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو منكم وضع علامة(x) أمام الخانة المناسبة.

للحصول على نتائج هذه الدراسة تواصلوا معنا عبر الإيميل : aichabou9898@gmail.com

شكرا على حسن تعاونكم

السنـة الجامعيـة: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 **الجنس:** ذكر ☐ انثى ☐

2 **السن:**

3 **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين آخر .....

4 **الفئة المهنية:** عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

5 **الأقدمية في العمل:**.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية المادية والمسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة

6 كيف تجد البيئة المادية للمؤسسة؟

مرضية وداعمة ☐

تحتاج صيانة وإعادة هيكلة ☐

معيقة وغير مريحة ☐

أخرى تذكر .....

7 هل توفر المؤسسة وسائل الرفاه البدني اللازمة (المكيفيات، وسائل التدفئة) نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب'نعم' ما مدى رضاك عن أداء نظام التدفئة والتكييف في المؤسسة؟

راضٍ ☐

متوسط ☐

غير راضٍ ☐

8 كيف تقيم جودة الأثاث (مثل المكاتب والكراسي) في مكان العمل؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة ☐

9 هل تتوفر مساحات كافية للعمل الجماعي ؟ كافية ☐ غير كافية ☐ لا تتوفر ☐

10 هل تستطيع الحصول بسهولة على كل الوسائل اللازمة لإتمام العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

11 هل تفرض المؤسسة لباس رسمي في بيئة العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

12 كيف تقيم أداء الأجهزة التقنية التي تستخدمها في العمل؟ جيد ☐ مقبول ☐ سيء ☐

13 هل تلبي الأنظمة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة إحتياجات العمل؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

14 هل تتم مراجعة آداء الأنظمة التكنولوجية بإنتظام ؟ نعم ☐ لا ☐

15 كيف تقيم إستجابة المؤسسة للمشاكل التقنية ؟

ضعيفة ☐

متوسطة ☐

قوية ☐

أخرى تذكر .....

16 هل توفر المؤسسة مطعم داخلي؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب 'نعم' كيف تقيم آداء المطعم؟

ضعيفة ☐

متوسطة ☐

قوية ☐

أخرى تذكر .....

17 هل توجد مرافق ترفيهية متنوعة تلبي اهتماماتكم؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب'نعم' فيما تتمثل؟

صالات للإستراحة ☐

كافيتيريات داخلية ☐

صالة رياضية ☐

قاعات مخصصة للأطفال ☐

أخرى تذكر.....

18 هل توفر لكم المؤسسة خدمات الاستشارة والدعم النفسي ؟ نعم ☐ لا ☐

19 هل توفر المؤسسة فرص تدريب مستمرة لمواكبة التحديث التكنولوجي؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

20 هل ترى بأنك تتلقى تدريبا كافيا لمواكبة التحديثات التكنولوجية في مجال عملك؟ نعم ☐ قليلا ☐ لا ☐

21 كيف تقيم الدعم الطبي الذي تقدمه المؤسسة ؟ دعم كبير ☐ دعم قليل ☐ لا يوجد دعم ☐

22 هل ترى أن المؤسسة توفر لك بيئة عمل صحية ؟ نعم ☐ قليلا ☐ لا ☐

23 هل تساهم الأنشطة الاجتماعية المقدمة داخل المؤسسة في تخفيف الضغط النفسي والمهني؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

24 هل تقوم المؤسسة بتوعيتكم بالمخاطر المحتملة المرتبطة بالعمل؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

25 ما مدى مساهمة العوامل المادية في تحقيق مسؤولية المؤسسة تجاه عمالها.....

.....

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية اللامادية والمسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة

26هل انت على الاطلاع بالأهداف الإستراتجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب'نعم' هل تسعى المؤسسة للمشاركة بمبادرات مجتمعية خارج نطاق أعمالها؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

27 ما مدى تشجيع المؤسسة للإبتكار ؟ تشجيع عالي ☐ تشجيع متوسط ☐ تشجيع قليل ☐ لا يوجد تشجيع ☐

28 ما هي القيم التي تعمل المؤسسة على تصديرها للمجتمع؟ (يمكن اختيار اكثر من إجابة)

الإلتزام ☐

التعاون ☐

المنافسة ☐

المشاركة والتطوع ☐

الشفافية والانفتاح ☐

أخرى تذكر.....

29 هل تعكس قيم المؤسسة الالتزام بالتفاعل مع محيطها الخارجي ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب'نعم' من خلال ؟

تضمين قيم التعاون والتفاعل الاجتماعي في رؤية المؤسسة ☐

التشجيع على التواصل المفتوح ☐

المشاركة في مبادرات مجتمعية وثقافية ☐

أخرى تذكر..... ☐

30 هل تشجع المؤسسة عمالها على المشاركة في الأنشطة التطوعية دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

في حالة الإجابة ب'دائما' أو'أحيانا' من خلال؟

☐ تعزيز الوعي والتوعية

☐ توفير الفرص الملائمة

☐ التحفيز عبر المكافآت

☐ تطوير برامج تطوعية داخلية

أخرى تذكر.....

31 كيف تظهر التقاليد السائدة داخل المؤسسة؟

☐ تظهر في تشجيع المبادرات الموجهة للخارج

☐ تفرض آداب وأخلاق العمل

☐ تغذي اللامبالاة والتهاون

أخرى تذكر.....

32 هل تعيق العادات والتقاليد الراسخة محاولات التغيير التي تفرضها البيئة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ دائما ☐

33 ما الذي يغلب على النظام الداخلي للمؤسسة؟

☐ الدقة والوضوح والاستقرار

☐ غير واضح ولايغطي كل القضايا (هامش حرية واسع)

☐ يتبع آراء وتفضيلات المشرفين

أخرى تذكر .....

34 كيف تجد النظام الداخلي في المؤسسة؟

يقبل التفاض ☐ متسلط نوعا ما ☐ صارم ☐

35 هل تقوم المؤسسة برعاية نشاطات ثقافية محلية؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

36 هل من الشائع ان تقدم المؤسسة معلومات موثوقة للإعلام؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

37 هل تسهل عادات العمل تقوية قنوات الحوار مع الجمعيات الخيرية دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

38 هل تشجع سياسات المؤسسة حضور العمال للمشاركة في فعاليات العمل الخيري؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

39 هل تلتزم المؤسسة بتقويم سياستها تجاه المجتمع دوريا ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب 'لا' في رأيك لماذا؟ .....

40 هل تساهم المؤسسة في عمليات التشجير والتنظيف؟ نعم ☐ لا ☐

41 هل تعتبر المؤسسة رضا زبائنها أولوية ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

42 هل تتواصل المؤسسة مع زبائها لتحديد إحتياجاتهم؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

43 هل توفر المؤسسة وسائل كافية لتلقي شكاوي أصحاب المصلحة؟ نعم ☐ لا ☐

44 حسب رأيك كيف تنعكس ثقافة مؤسستك على محيطها الخارجي ؟

.....

.....

الملحـــــق(02)

شبكة الملاحظة

تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	محتوى الملاحظة
3/09/2024	مديرية إتصالات الجزائر أم البواقي.	• توفر المؤسسة محل الدراسة كل من وسائل التدفئة ووسائل التكييف إلا أنها غير متواجدة في كل المكاتب وغير موزعة بشكل كافي ليستفيد منها كل العاملين بالمؤسسة. • يشكل تصميم المبنى داخليا والمكاتب وأسلوب توزيعها صعوبة أمام التحركات السلسة للعاملين، كما لا تتوفر في المؤسسة أماكن كافية لعقد التجمعات اذ تم الاقتصار على قاعة واحدة أساسية.
12/09/2024	مديرية إتصالات الجزائر أم البواقي.	• خروج العاملين من المؤسسة لتناول وجبة الغداء أو لإحضار أي شيء له علاقة بالطعام والشراب وهذا مايضيع الكثير من وقتهم يوميا.
23/09/2024	مديرية إتصالات الجزائر أم البواقي.	• - الأجهزة التقنية متوفرة وخاضعة للمراقبة حيث يقوم رؤساء المصالح بالمراقبة الدورية. • - الصيانة الدورية لكافة الأجهزة.
6/10/2024	مديرية إتصالات الجزائر أم البواقي.	• تخصص المؤسسة موقع مجهز بوسائل الراحة (من مكيفات وشبكة تدفئة جيدة، إضافة الى جودة المقاعد...)
8/10/2024	مديرية إتصالات الجزائر أم البواقي.	• ترافق المؤسسة عبر الخرجات الميدانية المتواصلة الزبائن الجدد إلى غاية إستقرار شبكة الإنترنت.
27/11/2024	مديرية إتصالات الجزائر أم البواقي.	• تخضع معاملة العمال للزبائن إلى اشراف دوري من الاطارات لضمان التعامل السلس مع الزبائن، نتيجة شيوع تلقي الشكاوي المرتبطة بالأعطال الفنية والتقنية.

الملحـــــق(03)

دليـــل المقابلـــة

محاور المقابلة
1-مدى وضوح رؤية المؤسسة وتماشيها مع متطلبات التفاعل مع المجتمع. 2-ترجمة قيم المؤسسة إلى خطط وبرامج ملموسة تستهدف المبادرات التطوعية. 3-التعرف على المبادرات المجتمعية التي تلتزم بها المؤسسة. 4-كيفية الموازنة بين تحقيق الربح والمبادرات التطوعية. 5-السياسات والممارسات التي تنتهجها المؤسسة لحماية البيئة الطبيعية. 6-مدى وضوح خطط تحديث الأدوات والأنظمة التكنولوجية.
7-كيفية قياس المؤسسة لرضا العاملين عن البيئة المادية. 8-أهم الاعتبارات المتبعة لتوفير معدات العمل. 9-الإجراءات المتبعة للتعامل مع أي شكاوي بخصوص بيئة العمل. 10-مدى توفير المؤسسة لبرامج المرافقة الصحية والنفسية. 11-مدى توفير مساحات خاصة ومرافق اجتماعية. 12-كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين. 13-مدى توفير البرامج التدريبية وقياس نسبة نجاحها. 14-الآليات المتبعة لضمان تكافؤ فرص العاملين في الأنشطة التدريبية.
15-كيفية معالجة التغذية الراجعة من الزبائن. 16-درجة الاهتمام بصورة المؤسسة. 17-مدى تنوع قنوات التواصل. 18-تدريب العاملين على التعامل مع الزبائن. 19-مرونة القانون الداخلي للمؤسسة فيما يخص علاقتها بالزبائن.

ملخص الدراسة

الدراسة الحالية موسومة بـــ "**دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية**"، والتي هي من **إعداد الطالبة: عائشة بوهراوة** تحت **إشراف الدكتور: ربيع مطلاوي**، وبإشراف مساعد **للدكتور: ابراهيم بن زاوي**، **هدفت** هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية ببعديها المادي وما يمثله من ظروف فيزيقية، وبعدها اللامادي المتمثل في قيم وعادات المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ببعديها الداخلي الموجه لتعزيز رفاهية العاملين بها، وبعدها الخارجي الموجه لبيئتها الخارجية الممثلة في أصحاب المصالح الخارجيين، وهو ما يجسد مدى انخراط مؤسسة اتصالات الجزائر–بأم البواقي– في ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية على حد السواء، وعليه تمحورت الدراسة الحالية حول **تساؤل رئيسي** مفاده:

- **ما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي؟**

وتماشيا مع أبعاد وأهداف الدراسة تم صياغة **الفرضية الرئيسية** كالآتي:

- **للثقافة التنظيمية القوية دور فعال** في تحقيق **المسؤولية الاجتماعية** لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

وقد تفرعت عنها **الفرضيات الفرعية** الآتية:

1. تساعد **الثقافة التنظيمية المادية الداعمة** في تعزيز **المسؤولية الداخلية** لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

2. تعمل **الثقافة التنظيمية اللامادية المرنة** على تدعيم **المسؤولية الخارجية** لمؤسسة اتصالات الجزائر بأم البواقي.

حيث تندرج الدراسة الحالية **ضمن الدراسات الوصفية**، وتماشيا مع ذلك تم اعتماد **المنهج الوصفي** كأنسب منهج للدراسة، ولما كان **مجتمع البحث محدودا نسبيا** تم اعتماد أسلوب **المسح الشامل**، حيث تمت الدراسة **على مجتمع البحث المقدر بـ 203 عاملا** بمؤسسة اتصالات الجزائر-بأم البواقي-، وما يتبعه من **أدوات لجمع البيانات**، أين تم استخدام **الاستمارة كأداة رئيسية** لجمع البيانات، مع كل من **الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية مساعدة**، وبعد عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشتها في ضوء كل من الفرضيات، الدراسات السابقة والاطار النظري، **توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج** أهمها ما يلي:

- اجماع المبحوثين على اختلاف فئاتهم المهنية(إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) على محدودية توفير المؤسسة للبنية المادية الأساسية (وسائل الرفاه الضرورية)، على أن عدم كفايتها يرفع من الضغوط الملقاة على عاتق العاملين.
- توفر الوسائل التكنولوجية والبرامج التقنية يقابله برامج تدريبية متماشية مع التحديثات، كما أجمع المبحوثين على تكافؤ الفرص التدريبية، وهو ما يوضح العلاقة الطردية بين كلا المؤشرين، فكلما زاد توفر الوسائل التكنولوجية والأنظمة التقنية زاد التدريب، في ظل رضا العاملين عن استفادتهم من فرص التدريب، وهو ما يوضح أن بعد أساسي من أبعاد المسؤولية الداخلية للمؤسسة محل الدراسة محقق.
- قلة الدعم الطبي من طرف المؤسسة محل لدراسة للعالمين بها على اختلاف فئاتهم المهنية، وهو ما يجعلهم عرضة للتوتر والقلق بشأن وضعهم الصحي داخلها،خاصة في ظل غياب إستراتيجية ورؤية واضحة تتبناها المؤسسة لتقديم الدعم الصحي للعاملين بها.

❖ ندرة المرافق الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، يقودنا لوصف الثقافة المادية للمؤسسة بالمحدودية والغير كافية، وإهمال رفاه العاملين بإختلاف فئاتهم المهنية، مع التركيز على أن فئة أعوان التنفيذ الأقل رضا.

❖ العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة محل الدراسة، غالبا ما تعيق التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، وهو ما يضعف التفاعل النشط للمؤسسة مع المجتمع.

❖ أن ثقافة المؤسسة محل الدراسة قائمة على الانضباط والصرامة، وهو ما يعكس متانة وقوة قيم الالتزام، إلا إن قيم التطوع والمبادرة ضعيفة ومحدودة جدا، وهو ما انعكس في ندرة المبادرات الخيرية، الأنشطة التطوعية والتفاعل الصحي مع البيئة.

❖ تولي المؤسسة محل الدراسة زبائنها أولوية خاصة، حيث توفر لهم و لأصحاب المصلحة (الحكومة، الموردين...) وسائل كافية للتواصل معها.

❖ مساهمة المؤسسة محل الدراسة في مجال المسؤولية الاجتماعية بشكل عام متوسط، إذ يبقى التوجه الأساسي نحو المسؤولية القانونية، ثم تليها المسؤولية الاقتصادية، أما المسؤولية الخيرية والبيئية فمستوياتها متوسطة، وتحتاج الى تكثيف الجهود عبر توفير بيئة ثقافية داعمة لها.

❖ غياب رؤية واضحة لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة، مع غياب تشريعات واضحة تلزم المؤسسات بتبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا.

❖ التأكيد على الدور القوي والعلاقة الايجابية للثقافة التنظيمية ببعديها المادي واللامادي في تحقيق وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ببعديها الداخلي والخارجي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة، ثقافة تنظيمية، مسؤولية اجتماعية، مؤسسة.

Abstract:

The current study, titled **"The Role of Organizational Culture in Achieving Corporate Social Responsibility in the Algerian Institution,"** was conducted by the student **Aicha Bouhraoua**, under the supervision of **Dr. Rabie Metalaoui**, with **Dr. Ibrahim Ben Zaoui** as an assistant supervisor.

This study aims to explore the role played by **Organizational Culture** in both its **Tangible** dimension—represented by physical conditions—and its **Intangible** dimension—reflected in the institution's values and traditions—in achieving corporate social responsibility. The study examines CSR from two perspectives: **Internal Corporate Social Responsibility**, which focuses on enhancing employee well-being, and **External Corporate Social Responsibility**, which addresses the institution's engagement with external stakeholders. Specifically, the research investigates the extent to which **Algérie Télécom in Oum El Bouaghi** is involved in both internal and external Corporate Social Responsibility practices.

Accordingly, the study is structured around the following central research question:

- What **role** does **Organizational Culture** play in achieving **Corporate Social Responsibility** at Algérie Télécom in Oum El Bouaghi?

In line with the study's dimensions and objectives, the main hypothesis was formulated as follows:

- **A strong Organizational Culture** plays an effective role in achieving **Corporate Social Responsibility** at Algérie Télécom in Oum El Bouaghi.

From this main hypothesis, the following sub-hypothesis was derived:

1. **A supportive Material Organizational Culture** helps enhance **Internal Corporate Social Responsibility** at Algérie Télécom in Oum El Bouaghi.
2. The **flexible Intangible Organizational Culture** strengthens the **External Corporate Social Responsibility of** Algérie Télécom in Oum El Bouaghi**.**

The current study falls within the scope of **descriptive research**; accordingly, the **descriptive method** was adopted as the most appropriate approach. Given the relatively limited size of the research population, the **comprehensive survey method** was employed. The study targeted a research population of **203 employees** at **Algérie Télécom in Oum El Bouaghi**,

utilizing various **data collection tools**. The primary tool used was the **questionnaire**, supplemented by **observation** and **interviews** as secondary tools.

After **presenting, analyzing, and discussing** the collected field data in light of the study's **hypotheses, previous research, and theoretical framework**, the following key findings were reached:

- ❖ Consensus among respondents across different professional categories (executives, control agents, and execution agents) regarding the limited provision of essential physical infrastructure (necessary welfare facilities). The insufficiency of these resources increases work-related stress on employees.

- ❖ While technological resources and technical programs are available, they are complemented by training programs aligned with technological advancements, Respondents unanimously agreed on equal training opportunities, indicating a direct positive relationship between these two factors. This confirms that one of the key dimensions of internal corporate social responsibility at the studied institution is effectively realized.

- ❖ Limited medical support provided by the institution to its employees across different professional categories. This lack of medical support exposes employees to stress and anxiety regarding their health status within the organization, especially in the absence of a clear strategy or vision adopted by the institution to provide healthcare support to its workforce.

- ❖ The scarcity of social facilities in the studied institution leads to describing its material culture as limited and insufficient, neglecting employee well-being across different professional categories, with execution agents being the least satisfied.

- ❖ The prevailing customs and traditions in the studied institution often hinder changes imposed by the external environment, weakening the organization's active engagement with society.

- ❖ The organizational culture of the studied institution is based on discipline and rigor, reflecting strong values of commitment. However, volunteerism and initiative values are weak and highly limited, which is evident in the scarcity of charitable initiatives, volunteer activities, and proactive engagement with the external environment.

- The institution prioritizes its customers, providing them and stakeholders (such as the government and suppliers) with adequate communication channels.

- The institution's overall contribution to corporate social responsibility is moderate, with primary emphasis on legal responsibility, followed by economic responsibility. In contrast, philanthropic and environmental responsibilities remain at a moderate level, requiring greater efforts and a supportive cultural environment.

- There is no clear vision for implementing corporate social responsibility principles within the studied institution, alongside a lack of clear legislation that mandates organizations to adopt socially responsible practices.

- The findings emphasize the strong role and positive relationship between organizational culture (both its material and intangible dimensions) and the achievement and reinforcement of corporate social responsibility, covering both its internal and external aspects.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility, Institution.