



1. جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

**أثر ثقافة المؤسسة على تبني المسؤولية الاجتماعية في
المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة: مؤسسة الأنابيب ألفايب غرداية**

تحت اشراف:

من إعداد الطالبة:

سنوسي نوال

د- قرونقة وليد

تقار روميضاء

الموسم الجامعي : 2025/2026

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف (قرونقة وليد،

على ما قدمه من توجيه علمي دقيق، وملاحظات قيمة، ومتابعة مستمرة

كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها في صورتها الحالية.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين أسهموا بشكل مباشر وفعلي في هذا العمل،

سواء من خلال الإرشاد العلمي، أو تقديم المراجع، أو إبداء الملاحظات والتصويبات

التي ساعدتني على تحسين جودة البحث وتعميق مضمونه.

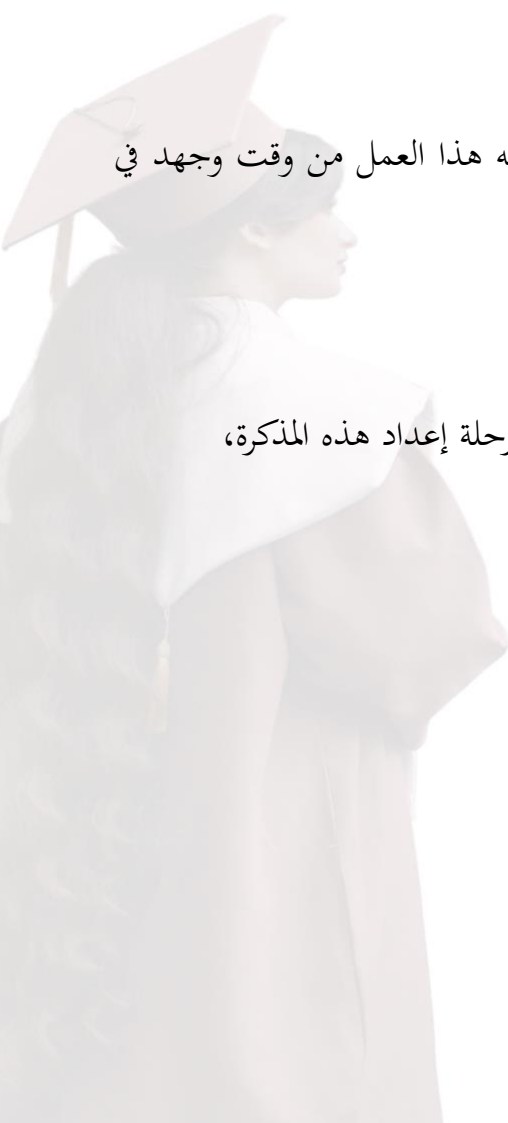
ولا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، على ما خصوا به هذا العمل من وقت وجهد في

قراءته وتقييمه،

وعلى ملاحظاتهم العلمية البناءة التي أسهمت في إثرائه.

وإذ أعبر عن امتناني لكل أستاذ قدم لي دعمًا علميًا صادقًا خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة،

فإنني أقدر عاليًا ما بذلوه من جهد خدمة للعلم والبحث الأكاديمي.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال البيانية
XIV	قائمة الملاحق
أ- هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة و أثرها على المسؤولية الاجتماعية	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة
06	المطلب الأول: تاريخ ومفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها
06	الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة
07	الفرع الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة
09	المطلب الثاني: أبعاد وأنواع ثقافة المؤسسة وخصائصها
09	الفرع الأول: أبعاد ثقافة المؤسسة
11	الفرع الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة
13	الفرع الثالث: خصائص ثقافة المؤسسة
14	المطلب الثالث: مصادر ومستويات ثقافة المؤسسة
14	الفرع الأول: مصادر ثقافة المؤسسة
17	الفرع الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة
18	المبحث الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية
18	الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

20	الفرع الثاني: أبعاد وخصائص المسؤولية الاجتماعية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
29	الخلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب ALFAPIPE	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة
32	المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة وأهدافها
34	الفرع الأول: أهمية المؤسسة
34	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
36	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات
36	المطلب الأول: أدوات الدراسة
36	الفرع الأول: المقابلة
37	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة
41	الفرع الثالث: أسئلة المقابلة
48	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة واختبار صحة الفرضيات
48	الفرع الأول: تحليل نتائج المقابلة
53	الخاتمة
55	قائمة المراجع
—	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الجدول رقم 01: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس	01
38	الجدول رقم 02: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب العمر	02
39	الجدول رقم 03: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	03
39	الجدول رقم 04: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	04
40	الجدول رقم 05: تصنيف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05
41	الجدول رقم 06: يوضح توزيع أسئلة المقابلة حسب المتغيرات	06

مقدمة

تعد المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية لأي مجتمع يسعى إلى التنمية المستدامة والازدهار، وفي خضمّ التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، باتت المؤسسات تواجه تحديات جوهرية تتجاوز حدود الأداء المالي لتمسّ أبعاداً أعمق تتعلق بهويتها القيمية وانعكاساتها على المجتمع.

في هذا السياق، تبرز ثقافة المؤسسة بوصفها العمود الفقري الذي يحدد طريقة تفكير المنظمة وأسلوب تفاعلها مع محيطها، فهي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والأعراف والرموز التي تتشكل عبر الزمن وتصبح هوية راسخة تميز كل مؤسسة عن غيرها. ولا تقتصر أهمية هذه الثقافة على تنظيم العلاقات الداخلية بين الأفراد، بل تمتد لتحكم علاقة المؤسسة بالمجتمع الخارجي وتوجّه سلوكها تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة.

وتأتي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتجسّد هذه العلاقة الوثيقة بين قيم المؤسسة ومحيطها، إذ لم تعد مجرد التزام قانوني أو مبادرة خيرية عرضية، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. فالمؤسسة التي تتبنى ثقافة تُعلي من شأن الإنسان وتحترم البيئة وتؤمن بالعدالة الاجتماعية، ستنعكس قيمها حتماً على ممارساتها الاجتماعية والبيئية والأخلاقية.

إشكالية البحث

انطلاقاً من هذا الإطار النظري والواقعي، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى تبنّيها للمسؤولية الاجتماعية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة وما خصائصها وأبعادها؟
- ما الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية وما أبعادها ومبادئها؟
- كيف تنعكس ثقافة مؤسسة ألفايب (غرداية) على ممارساتها في مجال المسؤولية الاجتماعية؟

الفرضيات:

بناء على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وخاصة التساؤل الميداني المتعلق بمؤسسة "ألفايب" فرع غرداية، يمكن صياغة فرضيات البحث لتكون متوافقة تماماً مع أسئلة المقابلة التي قمنا بإعدادها وإجاباتها النموذجية.

إليك الصياغة الأكاديمية للفرضيات، تليها كيفية الإجابة عليها (اختبار الفرضيات) من خلال تحليل البيانات المستخلصة من المقابلات السابقة.

الفرضيات هي إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة، وتصاغ بناء على العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة) والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة تأثير إيجابية ومباشرة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ألفايب (غرداية) ومستوى تبنيها وتطبيقها لممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة".

الفرضيات الفرعية :

• **الفرضية الفرعية الأولى:** تنعكس قيم "السلامة المهنية" و"التماسك الاجتماعي" (الروح العائلية) المتأصلة في ثقافة المؤسسة إيجاباً على التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، مما يرفع من مستوى الرضا والولاء الوظيفي.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم ثقافة "الالتزام بمعايير الجودة واحترام المحيط" في توجيه سلوك المؤسسة نحو ممارسات صارمة لحماية البيئة وتسيير النفايات، بما يتوافق مع الخصوصية البيئية لمنطقة غرداية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤدي انفتاح ثقافة المؤسسة على قيم التكافل المحلي إلى تعزيز انخراطها في مبادرات التنمية المحلية والأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، أبرزها:

- الإحاطة بالإطار النظري لمفهوم ثقافة المؤسسة وتطوره وأبعاده المختلفة.
- استيعاب مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبيان أهميتها ومبادئها في السياق الجزائري.
- تسليط الضوء عن طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
- تقديم تحليل ميداني لتجربة مؤسسة ألفايب للأنايب بغرداية كنموذج تطبيقي.

أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تبني أهميتها من جوانب علمية وعملية متعددة؛ فعلى الصعيد النظري تُسهم في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، وعلى الصعيد التطبيقي تُقدم رؤية واقعية عن مؤسسة جزائرية فاعلة في قطاع الصناعة الثقيلة، مما يُتيح استخلاص توصيات قابلة للتطبيق في السياق الاقتصادي الجزائري.

منهج الدراسة وهيكلها:

هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في شقها النظري، والمنهج الميداني من خلال أداة المقابلة المباشرة مع مسؤولي مؤسسة ألفايب للأنايب بغرداية. وتتوزع الدراسة على فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، ويتضمن ثلاثة مباحث: المبحث الأول مخصص للإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة، والمبحث الثاني للإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثالث فيستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة.
- الفصل الثاني (الدراسة الميدانية): يقدم تعريفاً بمؤسسة ألفايب، ثم يعرض ويحلل نتائج المقابلة للوقوف على واقع ثقافة المؤسسة ومستوى تبنّيها للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة و
أثرها على المسؤولية الاجتماعية

تمهيد

تعيش المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير والديناميكية، مما يفرض عليها ليس فقط تحقيق الأهداف الاقتصادية، بل أيضا بناء هوية داخلية قوية والتزام خارجي فاعل. في هذا السياق، تبرز "ثقافة المؤسسة" كبوصلة داخلية توجه سلوكيات الأفراد وتحدد منظومة القيم والمعتقدات التي تميز مؤسسة عن أخرى، وتلعب دورا حاسما في تحقيق التماسك التنظيمي. وبالموازاة مع ذلك، تعاظم الاهتمام بمفهوم "المسؤولية الاجتماعية" كالتزام أخلاقي وتنموي من قبل المؤسسة تجاه بيئتها ومجتمعها وكافة الأطراف ذات المصلحة، حيث أصبحت ثقافة المؤسسة القوية والواعية الداعم الأساسي لبنى مبادرات المسؤولية الاجتماعية ونجاحها.

بناء على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى تأطير هذين المتغيرين الأساسيين من الناحية النظرية والمفاهيمية، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين رئيسيين:

سنتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة؛ حيث سنستعرض في بدايته لمحة عن تاريخها ومفهومها وأبرز تجلياتها وأهميتها في بيئة العمل، ثم ننتقل للغوص في أبعادها، أنواعها، والخصائص التي تميزها، وصولا إلى تحديد مصادر تشكيلها والمستويات التي تبلور فيها داخل التنظيم.

أما في المبحث الثاني، فسنركز على ماهية المسؤولية الاجتماعية؛ من خلال الوقوف على تعريفها الدقيق وإبراز أهميتها كتوجه استراتيجي حديث، بالإضافة إلى تفصيل أبعادها المتعددة والخصائص التي تجعل منها عنصرا لا غنى عنه لضمان استدامة المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية في محيطها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة:

في هذا المبحث سيتم عرض بعض المفاهيم حول ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: تاريخ ومفهوم ثقافة المؤسسة وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

وردت عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المؤسسة وهي كالتالي:

تتعدد المقاربات النظرية والسوسيولوجية في تحديد ماهية الثقافة التنظيمية (أو ثقافة المؤسسة) وتفسير أبعادها؛ حيث يُعرّفها شافريتز (Shafritz) بأنها: «تلك الثقافة القائمة داخل المنظمة، والتي تتماثل أو تتجانس مع الثقافة الاجتماعية العامة. وهي تشتمل على جملة من العناصر غير المادية والملموسة؛ كالقيم، والاعتقادات، والافتراضات، والمدرجات الحسية، إضافة إلى الأنماط السلوكية والمخرجات المادية الملموسة. وتُمثّل هذه الثقافة القوة غير المرئية الكامنة وراء مختلف الأنشطة والممارسات المؤسسية القابلة للملاحظة والقياس.»

وفي سياق متصل، يطرح شاين (Schein) تعريفاً إجرائياً يركز على الممارسات الفعلية، حيث يرى أنها تتمثل في: «الطقوس والممارسات السلوكية الناتجة عن التفاعل المستمر بين الأفراد، واستخدامهم المشترك للغة، إلى جانب الأعراف والمعايير السلوكية التي تتشكل داخل جماعات العمل، والقيم السائدة التي توجه السياسة العامة للمنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها.¹

من جانبه، يقدم موريس ثيفيني (M. Thévenet) منظوراً تكاملياً ومختصراً، إذ يرى أن الثقافة هي: «كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها العملية، وفي الوقت ذاته، كل ما يميزها عن الكيانات الأخرى». ويُستشف من هذا التعريف الثنائي أن لثقافة المؤسسة بعدين رئيسين:

1. البعد الداخلي (عامل دمج): ويتمثل في المكونات والعوامل الداخلية التي تضمن انسجام وتوافق سلوكيات

الفاعلين الاجتماعيين (العمال) وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

2. البعد الخارجي (التمظهر النسقي): ويتجلى في انعكاس هذه الثقافة على الأنساق الفرعية الأخرى المكونة

للمنظمة (مثل نسق الأهداف، النسق التقني، ونسق البنية)، باعتبار أن تفاعل هذه الأنساق الأربعة يمثل النسق

الكلّي للمؤسسة.

¹ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص 71.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

وبناءً على ذلك، لا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على توجيه السلوكيات الفردية والجماعية فحسب، بل يمتد ليشمل الأنساق الهيكلية والتقنية؛ حيث تبرز مشكلات عدم التوافق بين ثقافة المؤسسة ومتطلبات بنيتها التنظيمية المتخصصة كعائق أساسي أمام التطور. وتأكيداً لهذا الأثر النسقي، يرى **بيير موران (P. Moran)** أن ثقافة المؤسسة تعمل كشرط ومكيف أساسي (Conditionne) لصناعة وصياغة القرارات التنظيمية بمختلف مستوياتها، بدءاً من القرارات التشغيلية البسيطة وصولاً إلى أعلى القرارات الاستراتيجية التي تنظم علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.¹ وتأسيساً على المقاربات السابقة، يمكن تحديد الأدوار الوظيفية المحورية للنسق الثقافي الفرعي (بقيمتها، ومعتقداتها، ورموزها، وطقوسها) في النقاط الآتية:

- **توجيه السلوك:** ضبط الممارسات والأفعال الفردية والجماعية داخل التنظيم وتوجيهها وضبطها تلقائياً.
- **تحقيق التماسك الداخلي:** خلق حالة من التناسق والانسجام بين الموارد البشرية والفاعلين داخل المنظمة.
- **توفير أطر مرجعية:** تقديم نماذج معيارية وأطر ذهنية للتعامل مع المشكلات الخارجية وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- **تعزيز الاندماج والولاء:** تزويد الجماعة البشرية بآليات الدمج والانتماء التي تضمن استمرارية المؤسسة وبقائها، وتجاوز الفوارق والتباينات الهيكلية بين أعضائها.

الفرع الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة

تكمن أهمية الثقافة من خلال الدور الأساسي والحاسم الذي تؤديه في حياة الفرد والمجتمع، والذي يمكن إجماله في النواحي التالية:

- توفر الثقافة للفرد صور السلوك والتفكير والمشاعر، التي ينبغي أن يكون عليها ولاسيما في مراحله الأولى، بحيث ينشأ على قيم وعادات تؤثر في حياته بحسب طبيعة ثقافته التي عاش فيها.
- توفر للفرد المعاني والمعايير التي يستطيع أن يميز في ضوءها ما هو صحيح من الأمور وما هو خاطئ.
- توفر الثقافة للأفراد تفسيرات جاهزة عن طبيعة الكون وأصل الإنسان و دورة الحياة.²
- إليك إعادة صياغة للنص بأسلوب مهني، سلس، وواضح، يحافظ على المضمون الأصيل ويعزز من ترابط الأفكار:

الدور السلوكي والمعرفي لثقافة المنظمة

1 تومي لقاسم، ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الثقافة المحلية والثقافة الصناعية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 408 – 409.

2 قنات يسرى وآخرون، (2022)، تجليات ثقافة المؤسسة في اتصالها الإلكتروني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، ص 18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

تؤدي ثقافة المنظمة دوراً محورياً في توجيه سلوكيات العاملين وضبطها وفقاً لأطرها ومحدداتها الخاصة؛ حيث يُجابه أي خروج عن قيمها أو محاولة للمساس بينودها بالرفض والمقاومة. ومن هذا المنطلق، تشكل الثقافة خط الدفاع الأول والركيزة الأساسية في مقاومة التغييرات التي قد تستهدف تعديل أوضاع الأفراد ومواقعهم داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص هذا التأثير في نقطتين رئيسيتين:

• **توسيع المدارك وتفسير الأحداث:** تساهم الثقافة التنظيمية في الارتقاء بوعي العاملين وتوسيع آفاقهم الاستيعابية للمتغيرات المحيطة ببيئة عملهم؛ إذ تمثل "إطاراً مرجعياً" يستند إليه الأفراد لتحليل وتفسير الأنشطة والمواقف اليومية.

• **التنبؤ بالسلوك التنظيمي:** تمنح الثقافة القدرة على توقع ردود أفعال الأفراد والجماعات؛ فالسلوك الإنساني عند مواجهة المشكلات أو الأزمات ينطلق أساساً من الخلفية الثقافية للموظف، ومن ثمَّ يصعب التنبؤ بأي سلوك دون فهم عميق للثقافة التي ينتمي إليها الفرد.

أبعاد أهمية الثقافة المؤسسية) نموذج(HOME

تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة وقيمتها من خلال أربعة أبعاد متكاملة، تلخص أحرفها الأولى باللغة الإنجليزية كلمة (HOME)، لتؤكد أن المنظمة بمثابة "البيت" أو العائلة التي تحضن أفرادها:

أ - **ترسيخ الوعي التاريخي: (\$History\$)** تمثل الثقافة المتجذرة امتداداً تاريخياً حياً، يُخلّد قصص النجاح، والأداء الاستثنائي، والشخصيات البارزة التي تركت بصمة في مسيرة المؤسسة.

ب - **تعزيز قيم التوحد والانسجام: (\$Oneness\$)** تساهم الثقافة في صياغة وتوجيه السلوك العام، وتضفي قيمة حقيقية على الأدوار الوظيفية، فضلاً عن دورها في ترسيخ القيم المشتركة بين الجميع.

ج - **تنمية روح العضوية والانتماء: (\$Membership\$)** يتم تقوية هذا الانتماء عبر منظومة معلوماتية متكاملة تدعم الاستقرار الوظيفي، وتحدد المعايير الدقيقة لاستقطاب الكفاءات، وتدريبهم المستمر.

د - **تفعيل التبادل والمشاركة: (\$Exchange\$)** ويتحقق ذلك من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات، وبناء فرق العمل الفعالة، وتعزيز التنسيق والتعاون المشترك بين مختلف الإدارات والأفراد.

1.

¹ محمدي رابح، (2023)، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص 50.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثاني: أبعاد وأنواع ثقافة المؤسسة وخصائصها

الفرع الأول: أبعاد ثقافة المؤسسة

من الطبيعي أن تختلف الثقافة المؤسسية من منظمة إلى أخرى، بل وإنها تتبدل داخل المنظمة الواحدة من وقت لآخر. هذا التباين يمنح الثقافة طابعاً يتميز بالخصوصية العالية؛ فمن الممكن أن تتفق عدة مؤسسات على تبني قيم جوهرية مشتركة كـ (العمل الجماعي، الجودة، والتميز في الأداء)، إلا أن طريقة ترجمة هذه القيم وممارستها واقعياً تختلف اختلافاً بيناً وجذرياً من مؤسسة لأخرى.

أولاً: أبعاد الثقافة المؤسسية وفقاً لنموذج أوشي (Ouchi, 1981)

قام الباحث "أوشي" بتحليل ثقافة مجموعة من الشركات الأمريكية واليابانية، وخلص إلى تطوير "النظرية Z" (التي تمثل النمط 2: الشركات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني ليتلاءم مع قيمها). ويمكن تلخيص أبعاد المقارنة بين الأنظمة الثلاثة كالتالي:

بعد المقارنة	نمط (2) / النظرية Z	النمط الأمريكي التقليدي	النمط الياباني
الالتزام تجاه العاملين	توظيف طويل المدى	توظيف قصير المدى	توظيف مدى الحياة
تقييم العاملين	بطيء ونوعي (كيفي)	سريع وكمي	بطيء ونوعي (كيفي)
المسار الوظيفي	معتدل ووسطي	ضيق ومتخصص	واسع ومتنوع الخبرات
آلية الرقابة	ضمنية وغير رسمية	واضحة ورسمية صارمة	ضمنية وغير رسمية
صناعة القرار	جماعية وتوافقية	فردية	جماعية وتوافقية
تحديد المسؤولية	مسؤولية فردية	مسؤولية فردية	مسؤولية جماعية
الاهتمام بالأفراد	شامل للموظف وأسرته	يركز على العمل فقط	شامل للموظف وأسرته

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

ثانياً: أبعاد ثقافة المنظمة وفقاً لهوفستد (Hofstede, 1990)

بناء على دراسة ميدانية كمية ونوعية شملت 20 وحدة تنظيمية في مؤسسات هولندية ودنماركية، حدد "هوفستد" ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية:

1. التوجه بالعمليات مقابل التوجه بالنتائج

- التوجه بالعمليات (الوسائل): يركز على كيفية إنجاز الأعمال، ويؤكد على الدقة، الثبات، الاهتمام بالتفاصيل، والالتزام بالإجراءات الصحيحة.

- التوجه بالنتائج (الغايات): يركز على الأهداف النهائية والمخرجات، حيث تصبح الغاية الواضحة هي المحرك الأساسي بغض النظر عن الوسيلة.

2. البعد الإنساني (العاملين) مقابل البعد الوظيفي

- التركيز على العاملين: تضع الممارسات الإنسانية مشاكل الموظفين واهتماماتهم في مقدمة الأولويات.
- التركيز على الوظيفة: تتمحور الممارسات حول متطلبات الأداء والإنتاجية وشغل الوظيفة فحسب.

3. الانتماء للمؤسسة مقابل الانتماء للمهنة

- الانتماء للمهنة: يتسم الموظفون بمستوى عالٍ من أخلاقيات العمل والثقة المتبادلة، والاهتمام الجاد بالمهام اليومية سعياً لتطوير المهنة والسمو بها.

- الانتماء للمؤسسة: يتبنى الأفراد أهداف المنظمة وتوقعاتها، ولكن قد تتصف ممارساتها بضعف أنظمة المكافآت والتقدير، وتعتمد المسائل اليومية والتعاون فيها على التفضيلات الشخصية.

4. النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة

- النظم المفتوحة: تشجع التدفق الحر للمعلومات، وتعتمد على الاتصال غير الرسمي، وتعدد القنوات وسهولتها، مع قصر فترة تهيئة الموظفين الجدد.

- النظم المغلقة: تفرض رقابة صارمة على تبادل الآراء والمعلومات، وتلتزم بال الرسمية التامة في التعامل، وتتطلب فترات تهيئة وتدريب طويلة.

5. الرقابة المرنة مقابل الرقابة المحكمة

- الرقابة المرنة: يتم التعامل مع متطلبات العمل بليونة، وتُكيّف الأنظمة لتناسب مع احتياجات وظروف العاملين.
- الرقابة المحكمة: تغيب المرونة تماماً، حيث تكون القوانين والإجراءات محددة بدقة بالغة ويُفرض التقيد التام بها.

6. البعد المعياري مقابل البعد البراغماتي (العملي)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- التوجه المعياري: يمثل الأسلوب التقليدي الذي يضع معايير المؤسسة وتجربتها السابقة أولاً (تطبيق ما تراه المؤسسة صحيحاً).
 - التوجه البراغماتي: ينطلق من السوق؛ حيث تأتي توقعات الزبائن ومتطلباتهم في المقام الأول (تطبيق ما يطلبه العميل).¹
- الفرع الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة**
- للثقافة التنظيمية أنواع عديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يُستخدم، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر.
- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل فيها يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
 - **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
 - **ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
 - **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
 - **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.²
- * أنواع ثقافة المؤسسة حسب امل مصطفى عصفور: قسمتها الى ثقافة المؤسسة الإيجابية وثقافة المؤسسة السلبية:

¹ بوزيان أم كلثوم، (2025)، محاضرات في مقياس ثقافة المنظمة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 33 - 34.

² بطرس حلاق، (2020)، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص 58 - 59.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

1-الثقافة الإيجابية "القوية": اتفاق بين القيم العاملين وقيم المؤسسة وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوك إيجابيا يمكن ان يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكيل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

2-الثقافة السلبية للمؤسسة "الضعيفة": وهي التي تعكس وجود فروق بين القيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي مما يمكن اعتبارهم نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها.

*** أنواع ثقافة المؤسسة حسب كوين ومكارتي:**

تصنف هذه الثقافة وفق نوع الشخصية التي تنميها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالمهنية واستخدام المعلومات في تحقيق اهداف المؤسسة عبر ثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الاجتماعية لبناء الاجتماعي واتباع الهرمية لنظام بيروقراطية فان ثقافة المؤسسة تنقسم الي أنواع:

-ثقافة المهنية: تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيحا لهدف واحكام منطقية وتحديد الاتجاه على انها وسائل تهدف الي تطوير الأداء الكفاءة الإنتاجية او تأثيرات أخرى.

- ثقافة تطويرية: تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات الذي هي من ابداع وابتكار مما يتطلب استخدام المعلومات لعرض الدعم الخارجي والحصول على المعلومات لغرض النمو كما في الجامعات ومراكز التطوير.

- الثقافة الاجتماعية: تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات ويتمثل في المناقشة والمشاركة والاجماع لتحقيق التماسك الذي يمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية والعمل بروح الفريق.

- ثقافة هرمية: تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات بروح الفريق من توثيق وحسابات وتقييم ووسائل الاستمرار والبقاء وتمثل بالاستمرار والرقابة والتنسيق.¹

*** أنواع ثقافة المؤسسة حسب Deal & Kennedy:**

- ثقافة حركية وأفعال مخططة: يعكس الثقافة التي تتميز باتخاذ القرارات المهمة (تحمل مستوى الخطر مرتفع كما أن أفراد المؤسسة لا يعرفون نتائج تلك القرارات بسرعة.

- ثقافة تفضيل تحقيق الرضا السريع: يتميز هذا النوع من الثقافة بتحمل الخطر عند اتخاذ أي قرار وسرعة معرفة أفراد المؤسسة لنتائج القرارات المتخذة نجاحا كان أو فشل .

¹ نادية طرودي ونسرين دمان ذبيح، (2021)، فعالية الثقافة المؤسساتية في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم واتصال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 50-51.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- ثقافة الاعتماد على القواعد والإجراءات: هي الثقافة التي تتميز بالخطر المنخفض من جهة ومن جهة ثانية أفراد المؤسسة لا يعرفون سرعة نتائج أفعالهم، كما أنهم يركزون على طريقة الانجاز. يطلق على هذا النوع من الثقافة بثقافة الإجراءات أو الثقافة البيروقراطية.

- ثقافة تفضيل الظهور والأسلوب اللامع: يتميز هذا النوع من الثقافة بمحدودية تحمل الخطر وسرعة معرفة أفراد المؤسسة لنتائج القرارات المتخذة.¹

الفرع الثالث: خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من السمات والخصائص الجوهرية التي تحدد طبيعتها وتضبط دورها داخل بيئة العمل، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- عملية مكتسبة وسلوكية: لا تولد الثقافة مع الفرد ولا تنتقل إليه وراثياً، بل يكتسب نمطها من خلال التفاعل الاجتماعي والاحتكاك المستمر بين الأفراد داخل بيئة العمل (وكذلك المؤسسات التعليمية). وبمجرد استيعاب الفرد لثقافة المنظمة، تتحول إلى جزء لا يتجزأ من سلوكه اليومي، مما يتيح للإدارة إمكانية التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد مستقبلاً بناءً على محددات ثقافتهم.
- ظاهرة إنسانية خالصة: تعد الثقافة نتاجاً بشرياً بحتاً؛ فالإنسان هو الصانع والمصدر الرئيسي لها، وبدون التفاعل البشري واجتماع الأفراد لا يمكن لأي ثقافة تنظيمية أن تتشكل أو توجد.
- نظام تراكمي ومستمر (متوارث): تتسم الثقافة بالاستمرارية التاريخية، حيث تعمل الأجيال المتعاقبة في المنظمة على نقلها وتسليمها للأجيال اللاحقة عبر التنشئة التنظيمية؛ فهي منظومة تعلم وتورث جيلاً بعد جيل.
- نظام مركب: تتكون ثقافة المنظمة من بنية حيوية تجمع عدة عناصر فرعية متكاملة وتتفاعل معاً لتشكيل المظهر العام للثقافة، وتنقسم هذه العناصر إلى ثلاثة جوانب رئيسية:

1. الجانب المعنوي: ويشمل الأخلاقيات، القيم، المعتقدات، والأفكار التي يؤمن بها الأفراد.

2. الجانب السلوكي: ويتمثل في العادات، التقاليد، الآداب، الفنون، والممارسات العملية اليومية.

3. الجانب المادي: ويتضمن كل المخرجات الملموسة والمحسوسة التي ينتجها أفراد المجتمع أو المنظمة.

¹ صدوقي عقيلة، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية،

التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 37.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- **نظام متكامل:** تمثل الثقافة "كلاً مركباً" يسعى دوماً لإحداث التوازن والانسجام بين مختلف عناصره. ونتيجة لهذا الترابط الوثيق، فإن أي تغير (مهما كان بسيطاً) يطرأ على أحد جوانب أو أنماط الحياة داخل المنظمة، سرعان ما يمتد أثره ليعكس ظلاله على باقي مكونات النظام الثقافي.
- **نظام ديناميكي متطور ومتغير:** إن استمرارية الثقافة لا تعني جمودها أو انتقالها حرفياً بين الأجيال بطريقة غريزية؛ بل هي في حالة حركة وتغير مستمرين، تكتسب بمرور الوقت ملامح وأبعاداً جديدة وتتخلى تدريجياً عن ملامح وأعراف قديمة لم تعد تناسب الواقع.
- **القدرة على التكيف والمرونة:** تمتاز الثقافة بقدرتها على التشكل والاستجابة للمتغيرات المحيطة؛ فهي تتكيف مع الاحتياجات البيولوجية والنفسية للإنسان، وتتلاءم مع البيئة الجغرافية والثقافات الخارجية المحيطة بالفرد من جهة، وتستجيب بمرونة عالية لخصائص بيئة المنظمة الداخلية وما تشهده من تحولات وتحديات من جهة أخرى.¹

المطلب الثالث: مصادر ومستويات ثقافة المؤسسة

الفرع الأول: مصادر ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة نسيجاً يتكون من مجموعة من القوى (المركبات) التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتساعدهم على فهم البيئة من حولهم، فهي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة التي تؤثر على أسلوب وملاحظة وتفسير الأشياء من حولهم، وتتمثل هذه العناصر في القيم والمعتقدات الأساطير القصص والحكايات الطقوس والاحتفالات الأبطال الرموز العادات الأعراف الافتراضات.... والتي تنشئها المؤسسة وتبناها لتحديد نمط السلوك وغرسه في الأفراد وتحديد طريقة أداء الأعمال داخل المؤسسة، وهي كما يلي:

- **القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة"، فهي تعتبر بمثابة المرشد والدليل والمرجح للسلوك التنظيمي والتي يتم في صحتها تفضيل تصرف على آخر وهي مثابة المعيار الذي تستند إليه المؤسسة في تقييم سلوك العاملين بها والحكم على مدى فعاليتها وتبرير تصرفاتها.

¹ عجراد شرحيل، (2020)، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- **المعتقدات** : هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية وبيئة العمل وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة فرق العمل المتخصصة لذاتها وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **التوقعات التنظيمية**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو المرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.
- **الأعراف التنظيمية**: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.¹
- **القصص**: وهي عبارة عن وصف للأحداث المهمة التي حدثت في حياة شخص أو جهة ما، وسرد ورواية القصص الماضية التي توضح وتبين ما قام به مؤسس أو مؤسسو الشركة أثناء فترة التأسيس، وهي تمثل وسيلة مهمة يستقي ويستلهم منها العاملون ثقافة وقيم المنظمة التي يعملون بها، ومن الأحداث والقصص التي تروى الصعوبات والتحديات التي واجهها المؤسسون، وكيفية تعاملهم معها وتجاوزهم لها، وأساليب تعاملهم مع العاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام. وهذه القصص تمثل أيضاً قوة كبيرة في نقل ثقافة المنظمة للأجيال المتعاقبة فيها، كونها تمثل واقعا حقيقياً مورس في الماضي، وتحدد للعاملين بوضوح كبير ما ينبغي لهم عمله، وتربط الحاضر بالماضي، وتعطي شرعية لكثير من التصرفات الحالية.
- **الطقوس**: الطقوس عبارة عن أشياء روتينية تمارس بشكل منتظم وبنفس الطريقة في كل مرة، ومن أمثلتها الكيفية التي يستقبل بها الزوار في المنظمة، وأسلوب التحية التي يقابلون بها، وأوقات أداء الفروض الدينية والفترة الزمنية المحددة لتناول الطعام .
- **الاحتفالات**: وهي عبارة عن أنشطة مخططة تقام بشكل خاص في مناسبات معينة، وتشمل التكريم العام للعاملين، أو الاحتفال بإنتاج منتج جديد، أو إبرام عقد جديد، وتعتبر أكثر رسمية من الطقوس.

¹ إلياس سالم، (2014)، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- **اللغة المتداولة في المنظمة:** نط اللغة المتداولة أو السائدة في المنظمة تعبر وتعكس ثقافة المنظمة السائدة، وبالتالي تعتبر وسيلة مهمة لنقل وتعلم ثقافة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك: أسلوب تحية العاملين لبعضهم البعض، واستخدام مفردات معينة من قبل المدراء في تعاملهم مع العاملين.

- **الرموز المادية:** عبارة عن مفردات يعتقد الناس أنها تعكس فكرة أو توجهاً معيناً، ومن الأمثلة على ذلك تصميم أو تخطيط مقر الشركة بشكل معين، أنواع السيارات التي تعطى للمدراء، أنواع الأثاث في المكاتب، وأسلوب اللبس في المنظمة، كل هذه رموز مادية تعطي العاملين انطباعاً (فكرة) عن ثقافة المنظمة السائدة.¹

- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، فهي تحكي عن أبطال المؤسسة والذين ساهموا في بناء ونقل ثقافتها، وتعد مرجعاً عن تاريخ المؤسسة، نجاحاتها وعهدها البطولي، فهي يهدف إلى خلق صورة مثالية وتعزيزها عن المؤسسة وإيجاد نظام قيم لها.

- **الأبطال:** يقصد بالأبطال الأشخاص الأحياء أو الأموات الذين يمثلون جزءاً من الثقافة والذين ينظر إليهم على أنهم نماذج للسلوك داخل المنظمة ومن أمثلتهم المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذووا التأثير في المنظمة وسلوكها ونموها، وتؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتكوين ثقافة المنظمة، فمن خلالها يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون أدواراً متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة، وذلك من خلال:

- حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات.

- وضع المعايير.

- تحديد النجاح الممكن للوصول إليه.

ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة.

- **المؤسسون وسلوك القادة:** إن ثقافة المؤسسة نتاج لثقافة المؤسسين بحيث نجد أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ذلك أنهم يعملون على تكريسها في مؤسساتهم حيث تبقى معتقداتهم وافتراساتهم، سلوكياتهم وطرق تسييرهم حتى وإن غادروا مؤسساتهم.

كما يعتبر سلوك القادة من أهم عوامل بناء ثقافة المؤسسة لأن العاملين يعتبرون بأن أفضل الطرق للارتقاء بأدائهم هو محاكاة سلوك القادة.

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، (2013)، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ص 216 - 217.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- **الطابوهات:** وتتعلق الطابوهات بالأمور التي تعتبر مصدرا للخوف داخل المؤسسة كحالات الفشل الإخفاقات التجارية، وكل الأمور التي تود المؤسسة إخفاءها ورفضها وعدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج التجارب مأساوية مرت بها المؤسسة والتي من شأنها خلق اضطراب داخل المؤسسة أو الإساءة لصورة المؤسسة الخارجية مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين وسلوكهم.

- **ثقافة الفريق:** في ظل التطورات الحالية في حجم تعقد منظمات الأعمال، فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمرا حيويا، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق ومشاكل من جانب المديرين التنفيذيين وأيضا تفويض السلطة، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل وحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة.¹

الفرع الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة

تنشأ ثقافة المؤسسة وتتشكل عبر منظومة من القوى المتشابكة التي تعمل على ثلاثة مستويات متداخلة: مستوى المجتمع، ومستوى الصناعة أو النشاط، ومستوى المؤسسة ذاتها. وبهذا المعنى، تعد ثقافة المؤسسة انعكاساً لثقافة أشمل تمتد جذورها إلى المجتمع من جهة، وإلى طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه من جهة أخرى.

أولاً: ثقافة المجتمع تجسد الثقافة على هذا المستوى القيم والتوجهات والمفاهيم السائدة في البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة، إذ يحمل الأفراد معهم هذه الموروثات الثقافية حين ينضمون إليها. وتشكل هذه الثقافة تحت تأثير جملة من العوامل كالمنظومة التعليمية، والبنية السياسية، والأوضاع الاقتصادية، والهيكلة الإدارية للدولة. وتجد المؤسسة نفسها ملزمة بالاشتغال ضمن هذا الإطار الثقافي العام، لأن ذلك يمنحها الشرعية والقبول الاجتماعي اللازمين لتحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها.

ثانياً: ثقافة النشاط أو الصناعة تتجلى على هذا المستوى ظاهرة لافتة، وهي التشابه الثقافي بين المؤسسات المنتمية إلى قطاع واحد، في مقابل التباين الواضح بين القطاعات المختلفة. فالقيم والمعتقدات التي تتبنّاها مؤسسة ما كثيراً ما تشاركها فيها سائر المؤسسات العاملة في الحقل ذاته، ويفرز هذا التشابه بمرور الوقت نمطاً ثقافياً خاصاً بكل قطاع، يترك بصمته على طريقة اتخاذ القرارات، وتوجهات السياسات، وأنماط السلوك اليومي للعاملين. ويبدو ذلك جلياً حين نقارن الثقافة السائدة في قطاعات كالمصارف أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران.

¹ إلياس سالم، (2014)، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 14 - 15.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً: ثقافة المؤسسة تتفاوت الثقافات المؤسسية تفاوتاً ملحوظاً بحسب حجم المؤسسة وطبيعتها؛ إذ تختلف الثقافة السائدة في المؤسسات الحكومية الكبيرة والبيروقراطية عن تلك التي تسود في المؤسسات الخاصة الصغيرة. فضلاً عن ذلك، قد تنشأ داخل المؤسسة الواحدة ثقافات فرعية متعددة تتوزع وفق المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية المختلفة، وذلك لأن العاملين في كل وحدة يواجهون ضغوطاً ومتغيرات خاصة بهم، فيستجيبون لها بتكوين منظومة من القيم والعادات والمعتقدات التي تضبط سلوكهم وتعزز انتماءهم وتحمي مكانتهم داخل المؤسسة.¹

المبحث الثاني : ماهية المسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي تعكس وعي الأفراد و المؤسسات بمساهمة إيجابية اتجاه المجتمع و البيئة ، و يهدف هذا المطلب إلى توضيح ماهية المسؤولية من حيث المفهوم و أهمية و استعراض أبعادها المختلفة .

الفرع الأول : تعريف المسؤولية الاجتماعية و أهميتها

أولاً :تعريف المسؤولية الاجتماعية :

تعرف المسؤولية الاجتماعية بوصفها التزاماً راسخاً تضطلع به منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تنشط في كنفه، ويتجسد هذا الالتزام في الإسهام الفاعل في طيف واسع من الأنشطة ذات الأبعاد الاجتماعية، كمكافحة الفقر، والارتقاء بمستوى الخدمات الصحية، والتصدي لمشكلات التلوث البيئي، وتوفير فرص العمل، ومعالجة إشكاليات السكن والمواصلات وسواها.¹

وبالنظر إلى المفهوم بصورة أعمق وأشمل، تتجلى المسؤولية الاجتماعية بوصفها ميثاقاً أخلاقياً يربط المنظمة بمجتمعها، تسعى من خلاله إلى توطيد أواصر العلاقة بينهما وتمتينها، مما ينعكس إيجاباً على صورتها في أذهان المستهلكين والرأي العام على حدٍ سواء، ويعزز في المحصلة نجاحها ويرفع من مستوى أدائها على المدى البعيد.²

و أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به و من شأن هذا التزام أن يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع و تباين وجهاتهم.³ المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمة عن آثار قراراتها و أنشطتها على المجتمع و البيئة

¹ محمود الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 247 – 248.

² زينب حفار الساس ، مريم عزوزي ، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة ، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر قلمة ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي قلمة ، 2019 ص 6.

³ بقايد محمد جواد ، دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2018_2019 ، ص 12.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

من خلال سلوك شفاف و أخلاقي يتوافق مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع و يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة و يتوافق مع القانون المعمول به و متسق مع معايير السلوك الدولية و متكامل في جميع أنحاء المنظمة¹ .
من بين هذه التعريفات يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي الذي يقوم به الأفراد أو المؤسسات للمشاركة في خدمة المجتمع .

ثانيا : أهمية المسؤولية الاجتماعية :

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة من خلال المردود الايجابي المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية ، التي تجني الفائدة من هذا الالتزام و هي " المنظمة ، و المجتمع ، و الدولة " .²

➤ بالنسبة للمنظمة تتحقق لها العديد من فوائد في مقدمتها تحسين صورة المنظمة لدى المجتمع ، و ترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء و العاملين و أفراد المجتمع ، فضلا عن المردود المادي للقطاع الخاص ، و الأداء المتطور ، و القبول الاجتماعي ، و العلاقة الايجابية مع المجتمع و غيرها
➤ بالنسبة للمجتمع فان العائد الذي سيستحق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية نلخصه في الآتي :

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع .
 - الاستقرار الاجتماعي .
 - تحسين نوع الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية للخدمات أو الناحية الثقافية .
 - تحسين التنمية انطلاقا من زيادة التثقيف و الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و المجموعات و المنظمات ، و هذا يسهم في الاستقرار و الشعور بالعدالة الاجتماعية .
- وفيما يخص الدولة، فإنها تعد من أبرز المستفيدين من تبني منظمات القطاع الخاص لمسؤوليتها الاجتماعية والوعي بها، ذلك أن إدراك هذه المنظمات لدورها الاجتماعي من شأنه أن يسهم في تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل الدولة في تقديم خدماتها الصحية والتعليمية والثقافية وغيرها من الخدمات الاجتماعية الأساسية.

¹ Paul Hohnen , Corporate Social Responsibility , An Implementation Guide Business , Edited by Jason Potts , International for sustainable , 2007 , pag 4 .

² عادل عزت محمد عيد ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة أم القرى ، مكة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 2 ، المجلد 11 ، 2019 ، ص 24 ، 25 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

علاوة على ذلك، يتوقع أن تتحسن الموارد المالية للدولة تحسنا ملموسا، وذلك حين تدرك المنظمات أهمية الإسهام العادل في تحمل التكاليف الاجتماعية، والوفاء بالتزاماتها الضريبية والرسوم المستحقة على الوجه الصحيح. يضاف إلى ذلك ما تظطلع به هذه المنظمات من دور محوري في الحد من ظاهرة البطالة، ودفع عجلة التطور التكنولوجي، والإسهام الفاعل في شتى الميادين التنموية الأخرى.

الفرع الثاني: أبعاد و خصائص المسؤولية الاجتماعية :

أولا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية و التي تنحصر ضمن أبعاد و عناصر نذكرها كما يأتي:¹

- البعد الاقتصادي : و يقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعاً و خدمات بجودة عالية ، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة و عدم الحاق الأذى بالمنافسين ، إضافة الى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين ، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي ، و استخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة .

— ومن هنا نستنتج أن البعد الاقتصادي هو الذي يركز على الاستخدام الرشيد لموارد الانتاج بجودة عالية مع احترام مبادئ المنافسة العادلة ، ومنع الاحتكار ، حماية المستهلك ، كما يشمل توظيف التكنولوجيا لتقليل الأضرار المحتملة البعد القانوني : يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي و الطوعي بالقوانين و التشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع ، كاحترام قوانين حماية المستهلك من الواد الضارة و حماية الأطفال صحيا و ثقافيا ، و حماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه ، و صيانة الموارد الطبيعية و تنميتها ، و التخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها ، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة و السلامة ، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن ، و إعطاء فرص المصدر العمل لذوي الاحتياجات الخاصة ، إضافة الى احترام حقوق الانسان و منع التمييز على أساس الجنس أو الدين.

— ومن هنا يمكن القول أن البعد القانوني هو التزام المنظمة بالقوانين و التشريعات التي تنظم علاقتها مع المجتمع و المستهلكين ، و تحقيق العدالة و احترام حقوق الانسان .

- البعد الأخلاقي : يتمثل هذا البعد قدرة المنظمة على الابتعاد على الممارسات المحضرة من قبل المجتمع حتى و ان لم يتضمنها القانون ، و يعتبر هذا البعد من أصعب الأبعاد في عملية التنفيذ حيث عادة لا يكون محدد

¹ محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، دار النشر اليازوري ، 2019 ، ص53 ، ص54 ،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

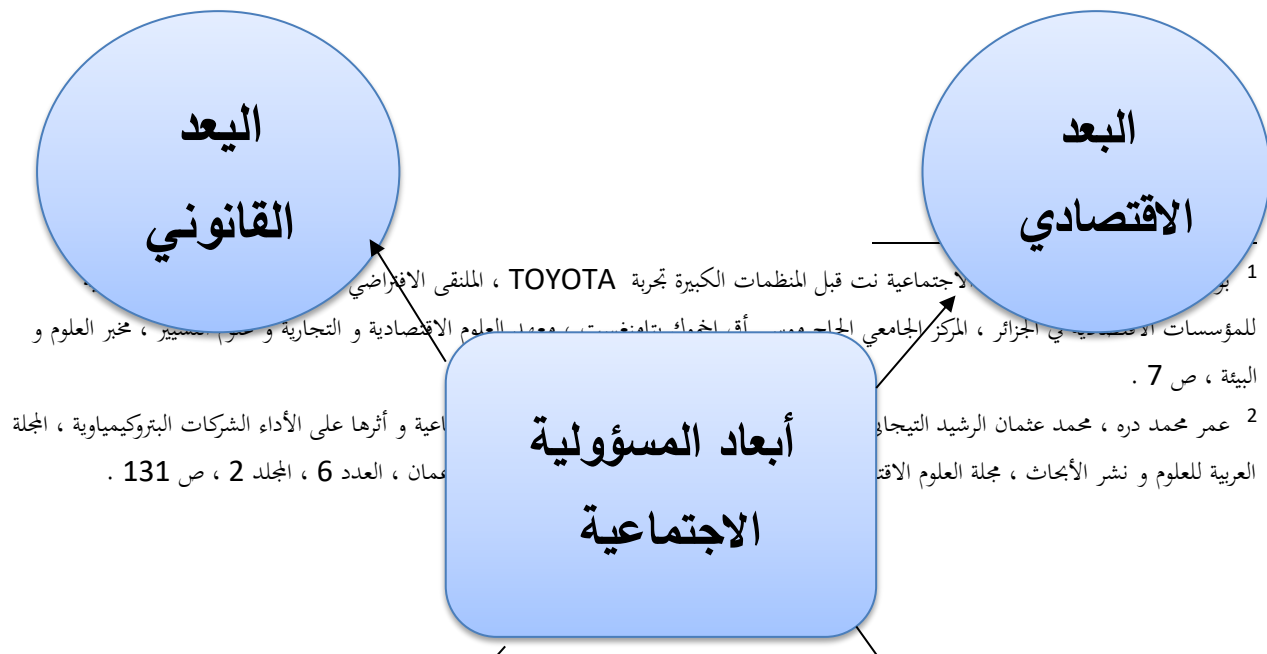
بدقة ، فالمسؤولية الأخلاقية تشير الى قدرة المنظمات على الالتزام و تنفيذ الأعمال بما يتوافق مع ظوابط و السلوكيات العامة المنتشرة في المجتمع .¹

__ ومن هنا يمكن القول أن البعد الأخلاقي هو الالتزام بالمبادئ و القيم الأخلاقية و الابتعاد على الممارسات المحضورة من قبل المجتمع حتى و ان لم يتضمنها القانون .

- البعد الانساني : حيث يعبر عن مساهمات منظمات الاعمال التطوعية الغير ملزمة ، حيث تشمل هذه المبادرات جميع أفراد المجتمع و فئات محددة من كبار السن ، حيث لا ترتبط هذه المساهمات بتحقيق الأرباح أو الحصة السوقية للمنظمة .²

__ و من هنا يمكن القول أن البعد الانساني هو المساهمات التطوعية التي تقدمها المؤسسات لخدمة المجتمع و الفئات ، دون هدف ربحي .

الشكل رقم 2: يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية :



المصدر من اعداد الطالبة بناءا على معلومات أعلاه

ثانيا : خصائص المسؤولية الاجتماعية :

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من الخصائص و هي :¹

- أنها تختلف باختلاف المجتمع و حضارته و تقاليده ، فمسؤولية المجتمع البدائي تختلف عن مسؤولية المجتمع المتقدم ، و مسؤولية المجتمع غير المدني ، و كذلك مسؤولية المجتمع الاسلامي تختلف عن مسؤولية المجتمع الغير الاسلامي .
- تستمد المسؤولية الاجتماعية قوتها و جدارتها و سلطتها من نظام المجتمع ، فمسؤولية المجتمع غير الديني جدارتها من العادات أو القوانين الوضعية في حين تعتمد فمسؤولية المجتمع الاسلامي على الايمان بالله و تقواه و على شرعه و مراقبته في السر و العلن .

¹ عهود بنت ناصر بن عبيد ، دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى أبنائها ، دراسة مطبقة على عينة من طلاب و طالبات جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص 43 ، 44 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

- مستمرة بالاستمرار المجتمع و المؤسسات الاجتماعية لأن من خصائص المجتمع ادامة الحياة الاجتماعية تستمر ببقاء المجتمع و مؤسساته الاجتماعية .
- متفرعة حسب الفروع الاجتماعية و مؤسساتها ، مثل مسؤولية المؤسسات الاجتماعية الدينية و الاقتصادية و السياسية و العائلية ، و لكل من هذه الفروع الاجتماعية خاصيته .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية:

- دراسة بهلولي ورواجي (2016):

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

تتناول هذه الدراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وتسعى إلى الكشف عن مدى انعكاس الثقافة التنظيمية على تبني المؤسسات الجزائرية لمسؤوليتها الاجتماعية والعمل بمقتضاياتها. ولتحقيق هذه الغاية، تسعى الدراسة في مرحلة أولى إلى استجلاء طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات، مستعينةً بنموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد أداة تحليلية في هذا الشأن. وفي مرحلة موازية، تنقضي الدراسة مستوى التزام هذه المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، معتمدةً على نموذج أصحاب المصالح إطاراً لقياس أدائها الاجتماعي. ثم تنتقل في مرحلة لاحقة إلى دراسة أثر الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية السائدة على مدى وفاء هذه المؤسسات بالتزاماتها الاجتماعية تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصلحة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل البحث تأثيراً إيجابياً على مستوى التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.¹

- دراسة ملوح (2016):

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وتبني المسؤولية الاجتماعية، وهو موضوع يكتسب أهمية متنامية في الأوساط الأكاديمية والمهنية على حدٍ سواء، مما دفع القائمين على المنظمات المختلفة إلى توجيه اهتمام متزايد نحو تعزيز ثقافتهم التنظيمية بوصفها ركيزة أساسية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية وترسيخها. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، فيما استُعين ببرنامج SPSS لمعالجة المعطيات المستخلصة من عينة الدراسة، التي شملت مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن جملة من الاستنتاجات الجوهرية، أبرزها أن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تبلغ مستوى جيداً، في حين يتسم تبني المسؤولية الاجتماعية فيها بمستوى مرتفع. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 59%، مما يؤكد الأثر الواضح للثقافة التنظيمية في توجيه هذه المؤسسات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية والالتزام بها.²

- دراسة زروخي وسلام، (2018):

بعنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف.

¹ بملولي سارة ورواجي عبد الناصر، (2016)، تأثير الثقافة التنموية للمؤسسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 26، العدد 2.

² ملوح دلال، (2016)، أثر الثقافة التنظيمية على تبني تطبيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، حيث وزعنا 70 استمارة استبيان وكانت 57 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العينة المدروسة لواقع الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة جاء بنسبة متوسطة، كما أن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين، العملاء والمجتمع جاء بنسبة متوسطة كذلك. توصلت الدراسة كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف اتجاه موظفيها وعملائها بينما لا تساهم في تعزيزها اتجاه مجتمعتها. (زروخي فيروز وسلام عبد الرزاق، (2018)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 01).

- دراسة جباري والعمرواي (2020)

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت الماء الأبيض - تبسة - وفقا للفرضي الدراسة: تسهم القيم التنظيمية الإيجابية في تبني المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية، وتسهم القيادة التنظيمية في تبني المؤسسة محل الدراسة للمسؤولية الاجتماعية. ومن أجل اختبار الفرضيتين السابقتين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبيان التي وزعت على 33 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية¹.

- دراسة بلجازية وآخرون، (2021):

بعنوان بلجازية وآخرون، (2021)، الثقافة التنظيمية وأثرها في المسؤولية الاجتماعية. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها في المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة صناعة الجلود بالميليلة. جيجل، حيث تم توزيع استبانة على عينة من العمال قدرت ب 31 عامل من أصل 70 عامل، وبمعالجة البيانات باستخدام الأسلوب الإحصائي spss تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود أثر بين أنواع الثقافة التنظيمية مجتمعة في المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة ، كما وجد أن هناك أثر لبعدها الثقافة الإبداعية في المسؤولية الاجتماعية أيضا، في حين لم يكن هناك أثر لبعدها الثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة في المسؤولية الاجتماعية ، كما تم تقديم

¹ جباري والعمرواي، (2020)، دور الثقافة التنظيمية في إرساء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية الصناعية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 1.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

مجموعة من التفسيرات والاقتراحات على ضوء النتائج المتحصل عليها. (بلجازية وآخرون، (2021)، الثقافة التنظيمية وأثرها في المسؤولية الاجتماعية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2).

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

– دراسة **Krista Jaakson & Maaja Vadi & Katrin Tamm (2009):**

بعنوان **Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations**، تهدف هذه الورقة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للشركات في شركات الخدمات في إستونيا. تُعرّف المسؤولية الاجتماعية للشركات هنا بأنها مفهوم تدمج فيه الشركات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة الآخرين على أساس طوعي من أجل تطوير الفرضيات، تم تحليل الدراسات التي تربط الثقافة على المستويين التنظيمي والمجتمعي بالمسؤولية الاجتماعية، مما قاد المؤلفين إلى الفرضيتين التاليتين: أولاً، كلما انخرطت المنظمة بشكل أوسع في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، قل احتمال أن يتجاوز التوجه نحو المهام التوجه نحو العلاقات في هذه المنظمة، وثانياً، ستكون الثقافة التنظيمية بشكل عام أقوى. أُجريت دراسة تجريبية في 17 منظمة خدمية تعمل في إستونيا. استخدمت الدراسة التوجه نحو المهام والتوجه نحو العلاقات كخصائص للثقافة التنظيمية. تم الحصول على هذه البيانات من استبيان الثقافة التنظيمية الذي أكمله موظفون تم اختيارهم عشوائياً من المنظمات المعنية. تم استكمال بيانات الثقافة التنظيمية ببيانات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات قدمها كبار المديرين أو الأشخاص المناسبون في جميع المنظمات كرد على استبيان النتائج: لم تتمكن النتائج من تأكيد الفرضية إحصائياً بأن الثقافة التنظيمية القوية تميز أصحاب الأداء الأعلى في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، لكن النتائج غير حاسمة في هذا الصدد. من ناحية أخرى، لم يكن هناك دليل على أن المنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية للشركات الأعلى تميل إلى التركيز على العلاقات أكثر من التركيز على المهام، ومع ذلك، كان التوجه نحو العلاقات مرتبطاً بشكل أقوى بمعظم جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات.¹

– دراسة **Saeed Siyal & all (2022):**

بعنوان **The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability**

¹ Krista Jaakson & Maaja Vadi & Katrin Tamm (2009), Organizational culture and CSR, SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL, VOL 5, NO 1.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

كان الهدف من الدراسة الحالية هو التحقيق في تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للشركات في قطاع الضيافة بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل الدور الوسيط لـ R بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضا العملاء. جمعت البيانات من خلال استبيان ذاتي الإدارة من 350 مديرًا يعملون في قطاع الضيافة في جميع أنحاء البلاد، باستخدام أسلوب أخذ العينات الميسرة لاختبار الفرضيات المقترحة تجريبياً والتحقق من صحة النتائج. باستخدام تصميم بحثي متقاطع ومنهج بحث كمي، أشارت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) إلى تأثير إيجابي من خلال OC والمسؤولية الاجتماعية للشركات R on CS. وبناءً على هذه النتائج، فإن للدراسة آثاراً عملية ونظرية على الباحثين والممارسين. علاوة على ذلك، تُعتبر الدراسة الحالية أيضاً دراسة رائدة، تُساهم في النتائج ذات الصلة في الأدبيات السابقة، وتحديدًا في سياق باكستان.¹

– دراسة JOSE FRANCISCO & all (2025):

بعنوان The relationship between Organizational Culture and Corporate Social Responsibility in companies from the industrial sector in Mexico

تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والثقافة التنظيمية في شركات القطاع الصناعي بمدينة سيوداد أوبريغون، ولاية سونورا، المكسيك. تاريخياً، نشأت كل من المسؤولية الاجتماعية للشركات والثقافة التنظيمية استجابةً للتداعيات الاجتماعية لنظريات تنظيمية ظهرت في أوائل القرن العشرين، مثل الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية، والتي أدت إلى اضطرابات عمالية واستياء المستهلكين. وقد طُرحت المسؤولية الاجتماعية للشركات كاستراتيجية للتخفيف من هذه المشكلات من خلال إجراءات اقتصادية وقانونية وأخلاقية وخيرية، مدعومة داخلياً بالثقافة التنظيمية. وبينما تشير الأدبيات عمومًا إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والثقافة التنظيمية، يرى بعض الباحثين أن هذه العلاقة غالبًا ما تُطبق بشكل سطحي. في ضوء ذلك، تُجري هذه الدراسة تحليلًا ارتباطيًا لدراسة العلاقة بين المتغيرين لتحديد أي منهما يمثل مسؤولية اجتماعية للشركات يستخدم تحليل التباين (ANOVA) تعطي الأولوية للأبعاد من قبل أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية.

التصميم/المنهجية/الأسلوب: شمل البحث 70 شركة ذات مسؤولية اجتماعية مديرو أو منسقي المسؤولية من الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. تم تطبيق الأطر النظرية لكامرون وكوين (فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية) وكارول (فيما يتعلق

¹ Saeed Siyal & all, (2022), The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability, Sustainability, 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

بالمسؤولية الاجتماعية للشركات)، إلى جانب الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا لكرونباخ، وتحليل العوامل، واختبار كولموغوروف - سميروف، ومعامل ارتباط سيرمان، وتحليل التباين (ANOVA). النتائج: تشير النتائج الرئيسية إلى أن معظم المنظمات في العينة تُظهر إما ثقافة تنظيمية هرمية أو ثقافة تنظيمية سوقية. وبغض النظر عن نوع الثقافة التنظيمية المحددة، تميل الشركات إلى تركيز جهودها في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات على المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، مما يدعم الادعاءات بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات غالبًا ما تُمارس على مستوى سطحي دون مراعاة الجوانب الاقتصادية والقانونية. معالجة شاملة للقضايا الاجتماعية أو البيئية الأوسع نطاقًا. القيمة المضافة والقيود: في الختام، على الرغم من أن الشركات الصناعية من امتلاكها الموارد اللازمة للمشاركة في مبادرات مسؤولية اجتماعية مؤسسية أكثر تأثيرًا، إلا أنها غالبًا ما تحصر أنشطتها في الامتثال القانوني والمصالح المالية. تؤكد الدراسة على ضرورة تبني المنظمات نهجًا مستدامًا طويل الأجل للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية يتجاوز المتطلبات التشغيلية. فالمشاركة الحرة الحقيقية، بمعزل عن استراتيجيات السوق قصيرة الأجل، ضرورية لتحقيق فوائد مجتمعية ملموسة.¹

خلاصة الفصل:

تمثل هذه الدراسة محاولة جادة ومنهجية لتسليط الضوء على اثنين من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وأكثرها تأثيرًا في استدامة واستقرار المنظمات المعاصرة، حيث استهل هذا الفصل مساره العلمي في المبحث الأول بالمعالجة النظرية لـ "ثقافة المؤسسة" كإطار موجه للسلوك، متبعا تاريخها ومفهومها وأهميتها البالغة باعتبارها بمثابة الشخصية المعنوية للمنظمة، مع استعراض مفصل لأبعادها المتعددة، وتصنيفاتها المتنوعة التي تتراوح بين المرونة والجمود البيروقراطي، وصولاً إلى استكشاف خصائصها، ومصادر تشكلها، ومستوياتها الظاهرة والكامنة التي تمنحها قوتها التنافسية. وتكامل

¹ JOSE FRANCISCO & all, (2025), the relationship between Organizational Culture and Corporate Social Responsibility in companies from the industrial sector in Mexico, Management, Vol. 29, No. 2.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

هذا الطرح مع المبحث الثاني الذي بحث في ماهية "المسؤولية الاجتماعية" كالتزام أخلاقي وتنموي يتجاوز المفهوم التقليدي للعمل الخيري العشوائي، ليصبح استراتيجية قانونية وأخلاقية تهدف إلى موازنة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة مع المصالح التنموية للمجتمع والبيئة، وذلك عبر تحديد دقيق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وخصائصها وتأثيرها على الأطراف ذات المصلحة. وقد أفضى الربط التحليلي بين هذين المتغيرين إلى استنتاج جوهري مفاده أن ثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية هما المحرك الداخلي والدعامة الأساسية لتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتوجيهها في الهوية الاستراتيجية للمنظمة بدلا من اتخاذها كأداة تسويقية مؤقتة. ولدعم هذا البناء النظري والتحقق من واقعيته، استأنس الفصل في المبحث الثالث بالدراسات السابقة بشقيها العربي والأجنبي، والتي شكلت قاعدة مرجعية صلبة أكدت على وجود علاقة ارتباطية وثيقة وأثر ذي دلالة إحصائية بين نمط الثقافة السائدة ومستويات الالتزام الاجتماعي، مما أسهم بفعالية في تحديد الفجوة البحثية ورسم الأدوات المنهجية المناسبة لقياس هذه المتغيرات. وتأسيساً على هذا التأصيل المفاهيمي المتكامل، يصبح من الضروري الانتقال من التنظير إلى التطبيق الميداني في الفصل الموالي، لإسقاط هذه الأطر المعرفية على واقع المؤسسة محل الدراسة واختبار مدى مطابقتها للواقع الفعلي باستخدام أدوات البحث العلمي المناسبة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

للأنابيب ALFAPIPE

تمهيد

بعد أن تم التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، من مفاهيم أساسية لكل من ثقافة المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية، وإبراز أهميتها في تحسين ثقافة المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال قيامها بدراسة ميدانية في إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية وهي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)، بغية التعرف على موضوع الدراسة في هذه المؤسسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة

تتضمن هذا المبحث تعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وكذا طريقة وأسلوب الدراسة، حيث تساعد هذه العناصر في الوصول إلى النتائج الصحيحة وتوجيهه خلال مراحل إنجاز الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) هي أشهر المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية غرداية، حيث يمكن تعريفها فيما يلي:

❖ تقديم عام للمؤسسة للجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE):

أ- نشأتها: أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية TUSGH سنة 1974، وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره (7.000.000.000 دج).

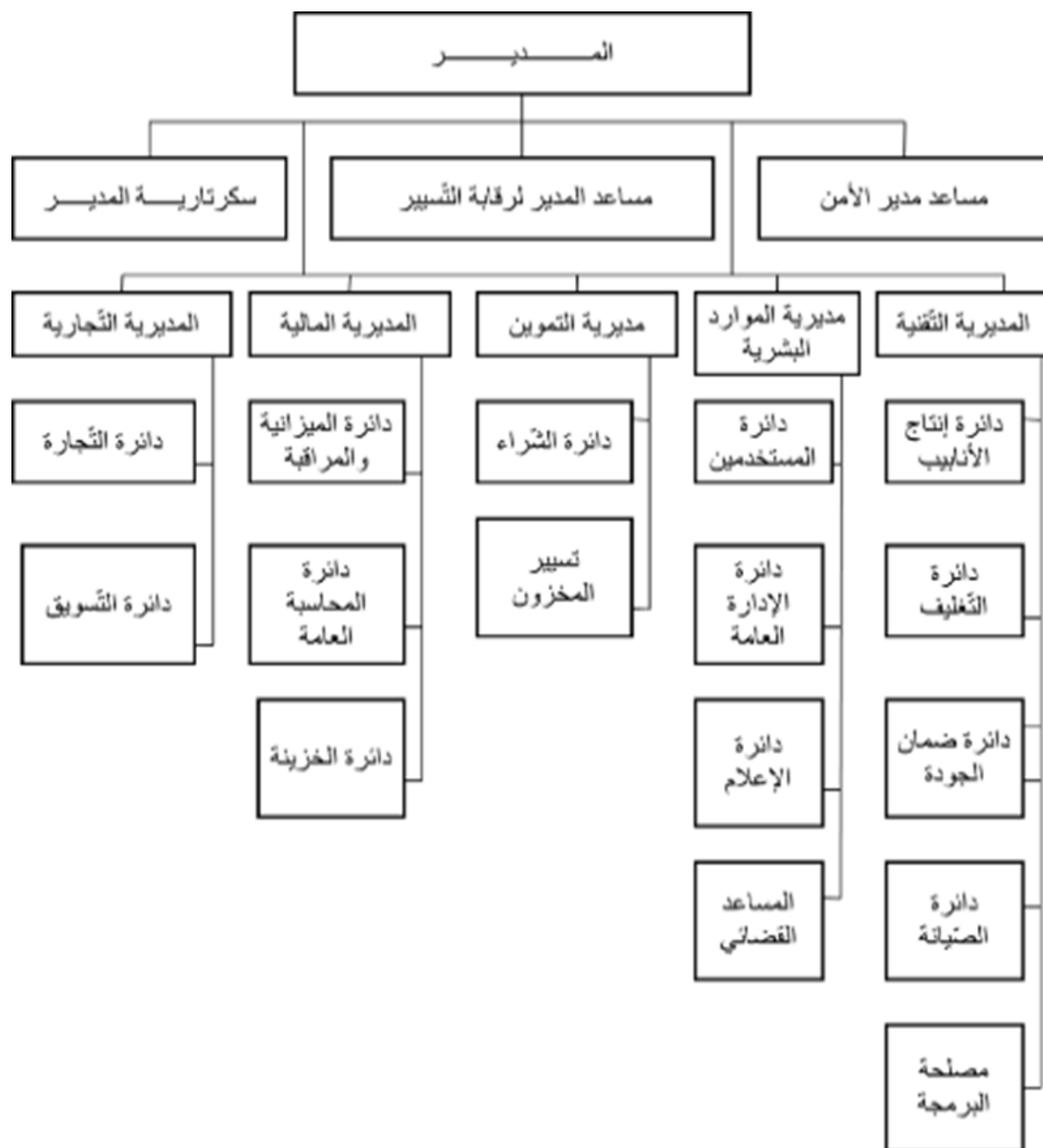
وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من ولاية غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار، وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد العمال بلغ 830 عامل.

وفي إطار التحولات الاقتصادية تم دمج شركة (PIPE GAZ) بنورة ولاية غرداية، ومؤسسة ALFA بالحجار ولاية عنابة تحت اسم الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE TUS) برأس مال قدره (2.500.000.000.00) دينار جزائري، وتشغل حاليا 1480 عاملا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة للجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE):

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات والمهام، ويوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة وأهدافها

الفرع الأول: أهمية المؤسسة

تتجلى أهمية هذه المؤسسة من خلال المحاور الآتية:

- تضطلع المؤسسة بدور محوري في تزويد كبرى مشاريع سوناطراك بالمستلزمات اللازمة، ومن أبرزها G01، G02، GK1، GR5، GR4، DLR1، و GR6.
- تسهم كذلك في دعم مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، فضلا عن مشروع GZ2 المعني بنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تمتد إسهاماتها لتشمل قطاعات اقتصادية وطنية حيوية، في مقدمتها قطاعا الفلاحة والري والمحروقات، كما تربطها علاقات تعاون وثيقة مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش.
- توفر المؤسسة قرابة 830 منصب شغل لأبناء المنطقة، مما يسهم إسهاماً فاعلاً في الحد من البطالة المحلية، وتتنوع هذه المناصب لتشمل السائقين وعناصر الأمن الداخلي والعمال والمهندسين والإطارات المسيرة.
- على الصعيد الدولي، تؤدي المؤسسة دورا بارزا في تعزيز سمعة المنتج الوطني وإبراز جودته في الأسواق الخارجية، لا سيما بعد حصولها على شهادتي الجودة الدوليتين ISO 9001 و API Q1.
- أسهمت المؤسسة في كسر العزلة عن مناطق الجنوب عموما، ومنطقة غرداية خصوصا، ويعزز من فاعليتها موقعها الاستراتيجي المتاخم للمناطق البترولية الكبرى كحاسي مسعود وحاسي الرمل وعين أميناس.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها:

- الإسهام في تنشيط الاستثمار بالمنطقة وكسر عزلتها عن محيطها التنموي.
- الانفتاح على المؤسسات الأجنبية واستثمار هذا التواصل في اكتساب الخبرات والتقنيات الحديثة.
- استقطاب المستثمرين الأجانب من خلال تعريفهم بإمكانيات المؤسسة وكفاءاتها.
- تلبية الاحتياجات الوطنية للمؤسسات الكبرى كسوناطراك وسونلغاز وقطاعي البناء والري.
- فتح أسواق محلية وخارجية لتسويق منتجاتها وتأمين مصادر المواد الأولية.
- المشاركة الفاعلة في المشاريع الوطنية الكبرى.

- الاستجابة لمتطلبات المستهلكين من حيث الكمية والجودة في الآجال المحددة.
 - توفير العملة الصعبة عبر تصدير المنتجات إلى العملاء الأجانب.
 - مواكبة التطور والتجديد في مختلف المجالات ضماناً لاستدامة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.
 - توظيف أحدث الأساليب والتقنيات في إطار منظومة عملها الإنتاجية.
- وتترجم المؤسسة هذه الأهداف إلى واقع ملموس من خلال منظومة متكاملة من الأنشطة، يتصدّرها إنتاج الأنابيب الحديدية والفولاذية المخصصة لنقل النفط والغاز الطبيعي والمياه وسائر الموائع تحت ضغط مرتفع. وتبلغ طاقتها الإنتاجية في ظروف الاشتغال العادية 128.500 طن سنوياً، وتتراوح أقطار الأنابيب التي تنتجها بين 406 و1825 ملم، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، إذ تُسهم بما يناهز 70% من إجمالي إنتاج القطاع. كما تحرص دائماً على تغطية السوق الداخلية وتلبية احتياجات القطاعات الكبرى كسوناطراك وسونلغاز ومديرية الري.

وتتنوع أنشطة المؤسسة لتشمل:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
 - تسويق منتجات الأنابيب المربعة والطاولات الممزوجة والزوايا.
 - تصنيع الأنابيب المخصصة لنقل النفط والغاز والمياه وجميع الموائع ذات الضغط العالي.
 - استخدام لفافات حديدية مواداً أولية، يتراوح وزن اللقافة الواحدة منها نحو 30 طناً، تستورد من مصنع الحجر (SIDER) أو من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا.
- وتعمل المؤسسة وفق أربع خطوط إنتاجية (A, B, C, D) على مدار 24 ساعة يومياً بنظام ثلاث فرق عمل متعاقبة، دون توقف حتى في أيام العطل الرسمية والمناسبات الدينية والوطنية. وتضم المؤسسة ورشتين للتصنيع:
- الورشة الأولى:** تختص بتحويل المواد الأولية (البوينات) إلى أنابيب حلزونية عبر تقنية اللحام الإلكتروني الداخلي والخارجي.

الورشة الثانية: تعنى بعمليات التغليف والطلاء وفقاً لاستخدام كل نوع من الأنابيب، على النحو الآتي:

- أنابيب نقل النفط: تغلف من الخارج فقط.
- أنابيب الغاز: تغلف من الداخل والخارج معاً.

- أنابيب المياه: تطلّى من الداخل بمادة واقية مانعة للصدأ.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات

من أجل الوصول إلى إجابات على الأسئلة المطروحة في الدراسة واستكمالاً لإجراءات الدراسة الميدانية، اعتمدت على جملة من الإجراءات من أجل جمع وتحليل البيانات، وهو الأمر الذي سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

الفرع الأول: المقابلة

تُعد المقابلة في البحث العلمي وسيلة أو طريقة لجمع المعلومات أو البيانات، كونها علاقة فنية بين الباحث وعينة البحث يسودها الارتياح والثقة المتبادلة بهدف جمع المعلومات التي تساعد على تفسير وحل المشكلات، هذا وتعتبر المقابلة في البحث أداة هامة لجمع المعلومات في الدراسات الاستطلاعية، كما تستخدم في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والتربوية والرياضية والنفسية والسياسية وغيرها، وذلك من أجل الاستفادة بها في عمليات الاستطلاع والتوجيه والتشخيص والعلاج

أولاً: المقابلة وإجراءاتها

1: تعريف المقابلة

يمكن تعريف المقابلة في البحث العلمي على أنها: محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجوب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجوب، بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها. من خلال إجراء بحث عن المقابلة يمكن تعريفها على أنها: الإدراك وفهم المستجيب لما هو مطلوب منه فالقيام بمقابلة معينة يتطلب تبني المستجيب دوراً محدداً لا بد معه أن يعرف ما هو متوقع منه في ذلك الدور.

من خلال التعريفات السابقة للمقابلة يتضح لنا أن المقابلة في البحث بمفهومها عبارة عن علمية تفاعل لفظي بين القائم بالمقابلة والمبحوث، من أجل استشارة دوافعه للحصول على بعض المعلومات والتعبيرات التي تتعلق بآرائه واتجاهاته ومعتقداته، ويمكن أن إجراء بحث حول المقابلة يساعد في التقويم الناقد للبيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث بأساليب أخرى.

ثانياً: المقابلة في الدراسة

تم إجراء المقابلات في دراستنا هذه مع ثلاثة موظفين من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية

ثالثا: توقيت المقابلة

أجريت المقابلة مع العمال في يوم: 2026/05/06 الساعة التاسعة صباحا بمقر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

أولا: تعريف مجتمع الدراسة في البحث العلمي

يُقصد بمجتمع الدراسة في البحث العلمي تلك المجموعة الواسعة والمحددة من الأفراد أو العناصر التي تجمعها صفة مشتركة أو أكثر، تُضبط معالمها وفق معايير أخذ العينة التي يريها الباحث. ويُشكّل هذا المجتمع المحور الأساسي الذي يتمحور حوله البحث العلمي، إذ يتوجّه الباحث بالدراسة والتقصّي نحوه للحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة، ومن ثمّ فإنّ تحديده بدقة في المراحل الأولى للبحث يُعدّ من المتطلبات المنهجية الجوهرية.

وتجدر الإشارة إلى أن مجتمع الدراسة لا يقتصر على البشر وحدهم، بل قد يمتد ليشمل الحيوانات والمنشآت التجارية والمباني والمركبات والأشياء وحتى الأحداث والوقائع، وهو ما يستوجب من الباحث الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول هذه العناصر للوصول إلى استنتاجات سليمة ورصينة.

غير أن الحجم الكبير لمجتمع الدراسة يجعل الإحاطة الشاملة بجميع عناصره أمراً عسيراً في أغلب الأحيان، نظراً للتكاليف الباهظة والوقت الطويل الذي يستلزمه ذلك. ولهذا يلجأ الباحث إلى انتقاء مجموعة جزئية ممثلة تُعرف بـ **عينة الدراسة**، يجري من خلالها ملاحظاته وتحليلاته، ثم يعتمد إلى تعميم ما يتوصل إليه من نتائج على المجتمع الأصلي الذي استُقيت منه هذه العينة.

ثانيا: مجتمع دراستنا

يتمثل مجتمع دراستنا هذه في موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية، وعددهم 1480 فردا.

ثالثا: عينة الدراسة

تحتل عينة الدراسة مكانة بارزة بين مكونات البحث العلمي، وتُعرف بأنها المجموعة التي ينتقيها الباحث من المجتمع الأصلي موضع الدراسة، على أن تعكس خصائص هذا المجتمع وتمثله تمثيلا صادقا، وذلك حتى يتسنى له تعميم ما يتوصل إليه من نتائج وإسقاطها على المجتمع بأسره.

وتكمن أهمية العينة في كونها الركيزة التي تقوم عليها موثوقية الدراسة؛ فإذا أخفقت في تقديم معلومات دقيقة وصحيحة، جاءت النتائج مجافية للواقع وخالية من الفائدة العلمية المرجوة.

وفيما يتعلق بآليات اختيار العينة، فلا تحكمه شروط جامدة أو معايير إلزامية مقيدة، إذ يتمتع الباحث بحامش من المرونة يُتيح له انتقاء العينة الأنسب لطبيعة بحثه والإمكانات المادية المتاحة له.

في دراستنا هذه تتمثل عينة الدراسة في 30 فردا من أصل 1480 يشكلون مجتمع الدراسة أي بنسبة تقدر بـ: 02.02 %.

الجدول رقم 01: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس

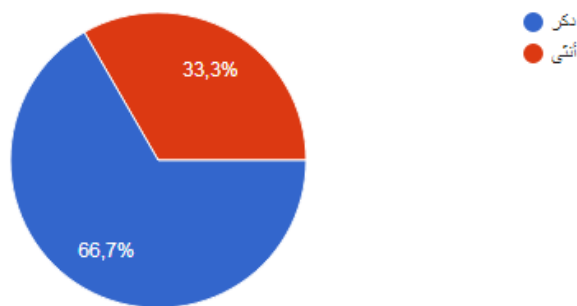
أنثى	ذكر
10	20
% 33.33	% 66.66

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معلومات من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب غرداية

الجنس

30 réponses

[Copier le graphique](#)



الجدول رقم 02: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب العمر

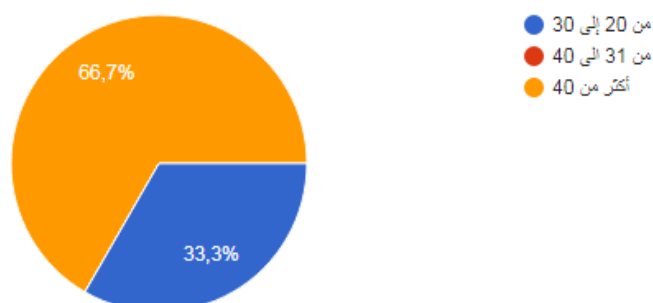
أكثر من 40	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة
20	0	10
% 66.66	% 0	% 33.33

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معلومات من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية

Question sans titre

[Copier le graphique](#)

30 réponses



الجدول رقم 03: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

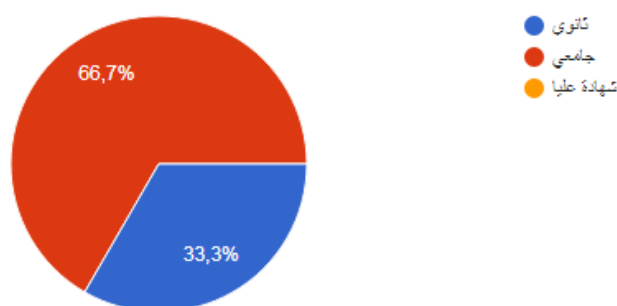
ثانوي	جامعي	شهادة عليا
10	20	0
33.33 %	66.66 %	0 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معلومات من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية

Question sans titre

[Copier le graphique](#)

30 réponses



الجدول رقم 04: يوضح تصنيف عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

موظف	رئيس مصلحة	مدير
27	2	1

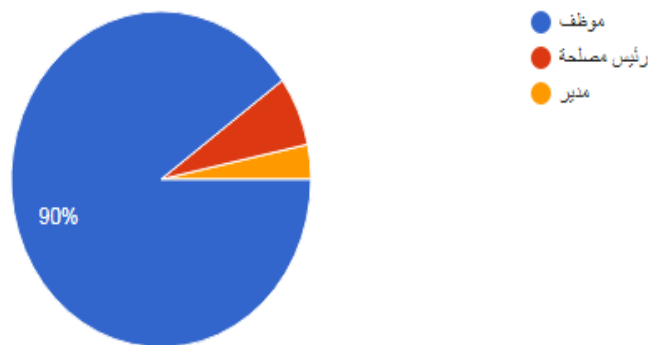
% 33.33	% 66.66	% 90
---------	---------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معلومات من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب غرداية.

Question sans titre

[Copier le graphique](#)

30 réponses



الجدول رقم 05: تصنيف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

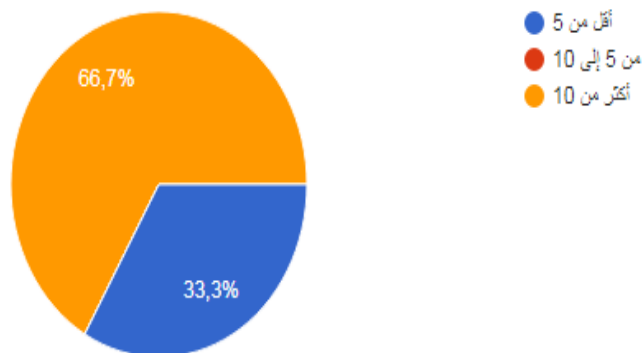
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
10	0	20
% 33.33	% 0	% 66.66

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على معلومات من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب غرداية.

Question sans titre

[Copier le graphique](#)

30 réponses



الفرع الثالث: أسئلة المقابلة

تضمنت أسئلة المقابلة 8 أسئلة أربع منها تتعلق بالمتغير المستقل ثقافة المؤسسة، وأربع منها تتعلق بالمتغير التابع ممارسات المسؤولية الاجتماعية كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أسئلة المقابلة حسب المتغيرات

أسئلة المتغير التابع (ممارسات المسؤولية الاجتماعية)	أسئلة المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة)
س1: ماذا يعني لك مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" في سياق عملك في ألفايب؟	س1: كيف تصف بيئة العمل داخل مؤسسة ألفايب بكلماتك الخاصة؟
س2: هل لدى المؤسسة سياسة واضحة أو قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية أو البيئية؟	س2: ما هي القيم الأساسية والمبادئ التي تركز عليها الإدارة دائماً؟
س3: من وجهة نظرك، هل ترى أن المؤسسة تهتم بالمجتمع المحلي (في غرداية) والبيئة المحيطة بقدر اهتمامها بالأرباح والإنتاج؟	س3: هل تشعر أن هناك شعوراً بالانتماء والعائلة الواحدة بين موظفي المؤسسة هنا في فرع غرداية؟ كيف ينعكس ذلك على العمل؟

س4: كيف تترجم القيم التي ذكرتها إلى أفعال ومبادرات تجاه المجتمع المحلي في غرداية؟ (هل يمكنك إعطاء أمثلة؟)	س4: في حال حدوث تعارض بين تحقيق هدف إنتاجي بحت وبين الالتزام بمعيار بيئي أو اجتماعي، كيف تتصرف الإدارة بناءً على ثقافة المؤسسة؟
س5: هل تشجع ثقافة المؤسسة الموظفين على المشاركة في الأعمال التطوعية أو المبادرات الخيرية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتم ذلك؟	س5: كيف تؤثر الممارسات الاجتماعية للمؤسسة (مثل توفير بيئة عمل آمنة، الرعاية الصحية، الاهتمام بعائلات العمال) على ولائك ورضاك الوظيفي؟

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أسئلة المقابلة.

أولاً: أسئلة المقابلة وأجوبة العينة

1- الأسئلة الخاصة بمتغير ثقافة المؤسسة:

س1: كيف تصف بيئة العمل داخل مؤسسة ألفايب بكلماتك الخاصة؟

التعليق: كانت كل الإجابات بـ 30 نعم بأنها بيئة تجمع بين الانضباط الصناعي الصارم والروح العائلية أو التكافلية. بحكم أن عمل في قطاع صناعي ثقيل، فإن الأولوية القصوى دائماً لمعايير السلامة والأمن. (HSE) الخطأ هنا قد يكون مكلفاً، وهذا خلق لدى عمال ثقافة يومية مبنية على الحذر، الالتزام الدقيق بالتعليمات، وارتداء معدات الوقاية. الإدارة صارمة جداً في هذا الجانب ولا تتساهل فيه أبداً.

من جهة أخرى، طبيعة العمل الشاق والعمل بنظام تناوب (Les postes) جعلت العلاقة بين العمال قوية جداً. لسيو مجرد زملاء عمل، بل عائلة واحدة؛ يساند بعضنا البعض في أوقات ضغط الإنتاج، ونشارك همومنا وحتى مناسباتنا الاجتماعية خارج أسوار المصنع.

باختصار، هي بيئة تتطلب منك جهداً بدنياً وتركيزاً عالياً لتلبية أهداف الإنتاج، ولكنك في المقابل تشعر بوجود شبكة دعم قوية من زملائك، وهناك إدراك عام بأن سلامة العامل واحترامه هما أساس استمرار هذا المصنع".

س2: ما هي القيم الأساسية والمبادئ التي تركز عليها الإدارة دائماً؟

التعليق: جاءت 30 إجابة بنعم تتركز حول ثلاث أو أربع قيم أساسية:

أولاً وقبل كل شيء: **السلامة والأمن (Sécurité)** العبارة التي نسمعها دائماً هي (سلامتك قبل الإنتاج) الإدارة تركز بشدة على ارتداء معدات الوقاية وتطبيق بروتوكولات الأمن الصناعي، لأن بيئة العمل هنا محفوفة بالمخاطر. ثانياً: **الجودة والاحترافية (Qualité)** الأنابيب التي ننتجها تُستخدم في مشاريع وطنية كبرى وحساسة (مثل نقل المياه أو المحروقات). لذلك، مبدأ 'إتقان العمل والالتزام بالمعايير' هو خط أحمر لا يُسمح بتجاوزه.

ثالثاً: **احترام المحيط والبيئة**. في السنوات الأخيرة، لاحظنا تركيزاً متزايداً من الإدارة على كيفية تسيير النفايات الصناعية وبقايا التصنيع. هناك حرص على عدم تلويث المحيط وتقليل الانبعاثات قدر الإمكان، وهو أمر يُطرح دائماً في توجيهات قسم الجودة والسلامة والبيئة (HSE).

وأخيراً: **روح الفريق والالتزام**. المصنع يعمل كسلسلة واحدة (À la chaîne)؛ الإدارة ترزع فينا دائماً مبدأ أن نجاح الإنتاج يعتمد على تضافر جهود الجميع، وأن غياب أو تقاعس فرد واحد يؤثر على كل الزملاء".

س3: هل تشعر أن هناك شعوراً بالانتماء والعائلة الواحدة بين موظفي المؤسسة هنا في فرع غرداية؟ كيف ينعكس ذلك على العمل؟

التعليق: كانت الإجابات كلها نعم، بكل تأكيد. بل أستطيع القول إن هذا الشعور هو ما يخفف عنا ضغط العمل الصناعي الشاق

س4: كيف تترجم القيم التي ذكرتها إلى أفعال ومبادرات تجاه المجتمع المحلي في غرداية؟ (هل يمكنك إعطاء أمثلة؟)

التعليق: جاءت كل الإجابات 30 بنعم هناك قيم نعيشها داخل المصنع لا تبقى محصورة بين الجدران، بل تمتد لتؤثر على محيطنا الخارجي في غرداية بعدة طرق:

أولاً، فيما يخص قيمة 'السلامة واحترام البيئة': نحن نعلم أن غرداية منطقة ذات طابع بيئي خاص (واحات، نظام مائي دقيق). المؤسسة تترجم هذه القيمة من خلال التطبيق الصارم لمعايير التخلص من النفايات الصناعية وبقايا الحديد والمواد الكيميائية. هناك حرص شديد على ألا تتسرب أي ملوثات إلى التربة أو المياه الجوفية، وهذا بحمد ذاته حماية مباشرة لصحة المجتمع المحلي وللزراعة في المنطقة.

ثانياً، بالنسبة لـ 'روح العائلة والتكافل': هذا ينعكس في سياسة التوظيف. الإدارة تعطي الأولوية دائماً لتوظيف وتكوين شباب المنطقة (ولاية غرداية)، مما يساهم بشكل مباشر في التنمية المحلية وامتصاص البطالة. نحن لا نجلب عمالة من الخارج إلا في التخصصات الدقيقة جداً التي قد لا تتوفر محلياً.

ثالثاً، من ناحية المبادرات الميدانية :بحكم أننا ننتج الأنابيب، رأينا في عدة مناسبات كيف تساهم المؤسسة في دعم السلطات المحلية أو الجمعيات، مثلاً من خلال توفير أو تسهيل الحصول على الأنابيب لمشاريع توصيل المياه الشروب لبعض المناطق النائية، أو المساهمة في تهيئة البنية التحتية. كما أن المؤسسة تقوم أحياناً بتقديم الرعاية (Sponsoring) لبعض الفعاليات الرياضية والثقافية المحلية، مما يثبت أننا جزء من هذا النسيج الاجتماعي ولنا دور فاعل فيه".

س5: هل تشجع ثقافة المؤسسة الموظفين على المشاركة في الأعمال التطوعية أو المبادرات الخيرية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتم ذلك؟

التعليق: جاءت 28 إجابة بنعم ، ثقافة المؤسسة تشجع على ذلك، ولكن بطريقة تجمع بين التنظيم الرسمي والدعم غير الرسمي لمبادرات العمال. في عين 2 اجابتهم ب لا .

على الصعيد الرسمي، الإدارة تنظم بشكل دوري حملات للتبرع بالدم داخل المصنع بالتنسيق مع القطاع الصحي في غرداية والحماية المدنية. في هذه الأيام، يتم تقديم تسهيلات للعمال من حيث وقت العمل لتشجيع أكبر عدد ممكن على المشاركة.

أما الجانب الأبرز فهو المبادرات التي تنبع منا نحن العمال. بحكم طبيعة مجتمع غرداية المعروف بالتكافل العالي، نقوم غالباً بتنظيم حملات جمع تبرعات داخل المصنع، خاصة في شهر رمضان (لتحضير قفة رمضان) أو خلال الدخول المدرسي لمساعدة العائلات المعوزة.

ما يثبت أن ثقافة المؤسسة داعمة، هو أن الإدارة لا تعتبر هذه الأنشطة تضييعاً للوقت، بل تتبناها وتسهيلها. فمثلاً، يسمحون لنا باستخدام فضاءات المؤسسة لجمع وتنظيم المساعدات، وكثيراً ما تضع الإدارة تحت تصرفنا شاحنات الشركة لنقل وتوزيع هذه التبرعات خارج أوقات الذروة، وأحياناً تساهم الإدارة مالياً في الصندوق الذي نجمعه. هناك أيضاً مشاركات في حملات تنظيف للمنطقة الصناعية، حيث توفر لنا الشركة معدات الوقاية وأدوات العمل. الإدارة تدرك أن هذه المبادرات تقوي الروابط بين العمال وتحسّن صورة المؤسسة في محيطها".

2-أسئلة خاصة بمتغير المسؤولية الاجتماعية

س6: ماذا يعني لك مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" في سياق عملك في ألفايب؟

التعليق: جاءت 30 إجابة بنعم ، مصطلح 'المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات' ليس مجرد شعار رنان أو مصطلح إداري معقد يكتب في التقارير السنوية، بل هو واقع يومي يعيشه عمال هنا في 'ألفايب' ويترجم إلى ثلاثة أشياء ملموسة:

أولاً، تبدأ المسؤولية من الداخل (تجاه العمال): تعني أن يعود إلى عائلته سالمًا ومعافى بعد انتهاء عمله. كما تحرص المؤسسة على توفير بيئة عمل آمنة، واحترام قوانين العمل، وتوفير التغطية الصحية والتأمين، هو أول وأهم شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً، تجاه البيئة: الشركة مصنع صناعي، وطبيعة عمله تفرز نفايات (زيوت، بقايا حديد أو بلاستيك، انبعاثات). المسؤولية هنا تعني كيف ندير هذه النفايات بصرامة بحيث لا تلوث تربة غرداية أو مياهها الجوفية التي تعتبر شريان الحياة للواحات والفلاحة في المنطقة.

ثالثاً، تجاه المجتمع المحلي: تعني أن تكون المؤسسة 'جاراً حسناً'. أي أن تساهم في امتصاص البطالة بتوظيف شباب المنطقة وتكوينهم، وأن تقف الشركة إلى جانب المجتمع المحلي في الأزمات، وتدعم المشاريع التنموية أو الجمعيات المحلية. باختصار، المسؤولية الاجتماعية في ألفايب تعني أن ننجح كشركة ونحقق أهدافنا الإنتاجية، ولكن ليس على حساب صحة العمال، أو تدمير البيئة، أو تهيش المجتمع الذي نعيش فيه".

س7: هل لدى المؤسسة سياسة واضحة أو قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية أو البيئة؟

التعليق: جاءت 30 إجابة ب: لا يوجد لدينا قسم يحمل لافتة 'قسم المسؤولية الاجتماعية (Département RSE) بصفة حرفية ومستقلة، كما قد تجده في بعض الشركات العالمية الكبرى.

ولكن، هذا لا يعني غياب السياسة. الممارسات والسياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية موزعة ومدمجة بشكل هيكلي وصارم في صميم عمل قسمين رئيسيين:

الأول والأهم هو قسم الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) هذا القسم هو 'القلب النابض' لمسؤولية البيئة والداخلية. لديهم سياسة مكتوبة وممضاة من طرف الإدارة العليا (تسمى غالباً سياسة الجودة والبيئة)، وتعلق في مداخل الورشات والإدارة. هذا القسم يراقب يومياً تسيير النفايات الصناعية، يضمن مطابقة معايير الانبعاثات، ويسهر على حماية العمال من حوادث العمل.

القسم الثاني هو مديرية الموارد البشرية (RH) هذا القسم يتولى الجانب الاجتماعي، سواء الداخلي (مثل إدارة الشؤون الاجتماعية للعمال، التكوين، والتأمين) أو الخارجي (من خلال تطبيق سياسة إعطاء الأولوية في التوظيف لأبناء منطقة غرداية، والتعامل مع معاهد التكوين المهني والجامعات المحلية لاستقبال المترشحين).

إذن، السياسة موجودة وواضحة جداً وتُحاسب عليها الأقسام، لكنها تمارس تحت مسميات تشغيلية (سلامة، بيئة، موارد بشرية) وليس كقسم علاقات عامة أو مسؤولية اجتماعية منفصل".

س8: من وجهة نظرك، هل ترى أن المؤسسة تهتم بالمجتمع المحلي (في غرداية) والبيئة المحيطة بقدر اهتمامها بالأرباح والإنتاج؟

'الإجابة 20 ب لا ألفايب هي في النهاية مؤسسة اقتصادية ، والهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية هو الإنتاج، تحقيق الأرباح، وضمان ديمومتها في السوق لذا، من الطبيعي أن يأخذ الإنتاج الحيز الأكبر من تفكير الإدارة والروتين اليومي.

في حين كانت إجابة 10 أفراد أن مؤسسة الفاييب تهتم بالمجتمع المحلي و البيئة المحيطة بقدر اهتمامها بتحقيق الارباح ولكن النقطة الفاصلة هنا هي :كيف نحقق هذه الأرباح؟

في ثقافة مؤسسة، لا تسعى للربح 'بأي ثمن'. هناك خطوط حمراء لا يمكن تجاوزها. على سبيل المثال، قد يتطلب التخلص العشوائي من النفايات الصناعية تكلفة مالية أقل ويوفر على الشركة الكثير من المصاريف، لكن الإدارة ترفض ذلك تماما وتنفق ميزانيات ضخمة على معالجة النفايات وتطبيق معايير البيئة، حتى وإن قلص ذلك من هامش الربح. أما بالنسبة للمجتمع المحلي في غرداية، فالإدارة تدرك تماما أن نجاحنا واستقرارنا مرتبطان باستقرار محيطنا. لا يمكنك أن تكون مؤسسة ناجحة ومربحة وسط مجتمع ناقم عليك أو يعاني من البطالة بسببك. لذلك، تفضيل توظيف أبناء المنطقة، ودعم المبادرات المحلية، ليس مجرد 'أعمال خيرية'، بل هما جزء من استراتيجية ذكية لخلق بيئة عمل هادئة ومستقرة. باختصار، الإنتاج والربح هما المحرك، لكن الاهتمام بالبيئة والمجتمع هو 'المكابح' و'نظام التوجيه' الذي يضمن ألا نخرج عن مسارنا الأخلاقي والاجتماعي".

س9: في حال حدوث تعارض بين تحقيق هدف إنتاجي بحث وبين الالتزام بمعيار بيئي أو اجتماعي، كيف تتصرف الإدارة بناء على ثقافة المؤسسة؟

"الإجابة كانت ب 25 نعم المؤسسة تهتم بالمعايير البيئية و الاجتماعية في حال تعارض مع تحقيق هدف انتاجي ، في حين يرى 5 أفراد عكس ذلك . ان هذا السؤال يمس صلب التحديات اليومية التي تواجهها المؤسسة . بعض الأمثلة عن ذلك سأعطيك مثالا عمليا: تخيل أننا متأخرون في تسليم طلبية كبيرة من الأنابيب لزبون مهم، وحدث عطل مفاجئ في نظام تصفية الانبعاثات، أو اكتشفنا خللا في معدات الحماية بأحد خطوط الإنتاج.

في بعض المؤسسات التقليدية، قد يتدخل مدير الإنتاج ويقول: 'واصلوا العمل بأي طريقة حتى ننهي الطلبية، ثم نصلح العطل لاحقاً'. لكن هنا في 'ألفايب'، وبناء على الثقافة التي أرسيتها الإدارة، القرار صارم ولا يقبل المساومة: يوقف خط الإنتاج فوراً. (Arrêt de ligne)

السر هنا تنظيمي قبل أن يكون أخلاقياً؛ فقسم الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) يمتلك 'سلطة إيقاف' (Droit de retrait) تتفوق قانونياً وفعلياً على سلطة مدير الإنتاج إذا كان هناك خطر محقق على العمال أو البيئة. الإدارة العليا تدعم هذا التوجه بشكل قاطع، لأن الإدارة تدرك بحسابات العقل أن وقوع حادث عمل مميت، أو التسبب في كارثة بيئية، سيكلف المؤسسة أضعاف ما قد تخسره من غرامات تأخير الطلبية، ناهيك عن تدمير سمعة الشركة وإمكانية سحب شهادات المطابقة (ISO) منها. لذا، عند التعارض المباشر، معيار السلامة والبيئة هو الذي يجب الهدف الإنتاجي الآتي".

س10: كيف تؤثر الممارسات الاجتماعية للمؤسسة (مثل توفير بيئة عمل آمنة، الرعاية الصحية، الاهتمام بعائلات العمال) على ولائك ورضاك الوظيفي؟

"الإجابة الأغلبية كانت ان العمل في قطاع صناعي مثل الأنابيب شاق ومحفوف بالضغوطات اليومية. لو كان الأمر مقتصرًا على الراتب الشهري فقط، لربما فكر الكثير منا في تغيير الوظيفة عند توفر أول فرصة بديلة. لكن ما يربطهم فعلياً بهذه المؤسسة و يجعلهم متمسكين بها هو الشعور بالأمان الشامل.

في ورشة العمل الشركة لا تساوم على معدات السلامة الخاصة بالعمال، وعندما يمرض أو يحتاج أحد أفراد عائلات العمال لتدخل طبي ويجدون التغطية الصحية ودعم 'الجنة الخدمات الاجتماعية (Œuvres Sociales) 'تقف إلى جانبهم، يتولد لديهم إحساس بأنهم ليسوا مجرد 'رقم' أو 'آلة إنتاج'، بل إنسان له قيمة في نظر الإدارة.

هذا الاهتمام بحياتهم وبأسرتهم يغير نظرهم للعمل تماماً. لا يعودون مجرد موظف يؤدي ساعاته لينصرف، بل يتولد بداخلهم دافع شخصي لرد الجميل. بحيث يصبح حريصاً على الآلات، وأهتم بجودة الإنتاج، ودفاع عن سمعة الشركة، لأنهم أدركوا تماماً أن نجاح واستقرار 'ألفايب' هو الضمان المباشر لاستقرار عائلتي. هذا الرضا لا يُشترى بالمال وحده، بل يبني بالرعاية".

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة واختبار صحة الفرضيات

الفرع الأول: تحليل نتائج المقابلة

أولاً: تحليل المقابلة

يظهر تحليل بيانات المقابلة الميدانية (لعينة مكونة من 30 فرداً من عمال وموظفي مؤسسة ألفايب فرع غرداية) نتائج واضحة ومتسقة تعكس طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة وممارساتها في مجال المسؤولية الاجتماعية. إليك التحليل السوسيولوجي والتنظيمي المفصل لنتائج المقابلة، مقسماً حسب محاور الدراسة:

المحور الأول: تحليل متغير ثقافة المؤسسة (المتغير المستقل)

أظهرت النتائج إجماعاً شبه تام على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تتميز بخصائص فريدة تجمع بين الصرامة الصناعية والتكافل الاجتماعي:

- **ثقافة تنظيمية قوية ومزدوجة:** أجمع كافة المبحوثين (30/30) على أن بيئة العمل تحكمها ثقافة مزدوجة؛ تتمثل في "الانضباط الصناعي الصارم" واحترام معايير السلامة (HSE) من جهة، و"الروح العائلية والتكافلية" من جهة أخرى. هذا يشير إلى نجاح الإدارة في خلق توازن بين متطلبات العمل التقني الشاق والاحتياجات النفسية والاجتماعية للعامل.
- **وضوح النسق القيمي:** اتفقت العينة بأكملها على أربع قيم أساسية تسيّر المؤسسة: (السلامة والأمن، الجودة والاحترافية، احترام البيئة، وروح الفريق). رسوخ هذه القيم لدى 100% من العينة يدل على كفاءة آليات التنشئة التنظيمية (Socialisation organisationnelle) داخل مؤسسة ألفايب.
- **التناغم مع الثقافة المحلية:** أكدت النتائج أن ثقافة المؤسسة ليست معزولة عن محيطها. التكافل الموجود داخل أسوار المصنع هو امتداد لثقافة التضامن المعروفة في مجتمع غرداية. وقد تجلّى ذلك في تشجيع المؤسسة للمبادرات التطوعية (كقفة رمضان)، حيث أكد الأغلبية الساحقة (28 من أصل 30) دعم الإدارة لهذه المبادرات وتوفير الجانب اللوجستي لها، مما يحول الانتماء العاطفي للعمال إلى سلوك مواطنة تنظيمية نشط.

المحور الثاني: تحليل متغير المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع)

عكست إجابات العينة وعياً عملياً وواقعياً بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بعيداً عن التنظير، وتجسد ذلك في النقاط التالية:

- **المأسسة الضمنية للمسؤولية الاجتماعية: (Implicit CSR)** إجماع العينة (30/30) على عدم وجود قسم مستقل تحت اسم "المسؤولية الاجتماعية" لا يعني غيابها، بل يؤكد "مأسستها" عبر دمجها في صميم العمليات التشغيلية) قسم QHSE للبيئة والسلامة، وقسم الموارد البشرية للجانب الاجتماعي والتوظيف. هذا التوجه يجعل الممارسات الاجتماعية جزءاً من الروتين اليومي وليس مجرد نشاط دعائي.

- **العقلانية الاستراتيجية في إدارة الأزمات:** في سؤال التعارض بين الإنتاج والبيئة، أكد 83.3% (25 فرداً) أن المؤسسة توقف خط الإنتاج لصالح معايير السلامة والبيئة. إعطاء حق "الفيتو" (سلطة الإيقاف) لقسم الجودة يثبت أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حقيقية وتحمل في سبيلها خسائر مالية (تأخير الطلبات) لتجنب أضرار بيئية أو بشرية كارثية.
- **الواقعية الاقتصادية والالتزام الأخلاقي:** أظهرت العينة نضجاً في تقييم المؤسسة؛ حيث رأى الأغلبية (20 فرداً) أن الهدف الأساسي هو الربح (كمؤسسة اقتصادية)، بينما رأى 10 أفراد أن هناك توازناً تاماً. النتيجة الأهم هي الاتفاق على أن الربح لا يتحقق "بأي ثمن". الاهتمام بالبيئة وتوظيف أبناء غرداية يستخدم كـ "مكايح أخلاقية" تضمن استقرار المؤسسة وحصولها على الشرعية (الرخصة الاجتماعية) من المجتمع المحلي.
- **تحقيق الرضا والولاء التنظيمي:** أكدت الأغلبية أن ممارسات الرعاية الداخلية (السلامة، التغطية الصحية، دعم العائلات) نقلت العمال من مجرد "الالتزام المادي/الاستمراري" بالراتب، إلى "الالتزام العاطفي". الشعور بالأمان الشامل قضى على الاغتراب الوظيفي وحول العامل إلى مدافع شرس عن مصالح المؤسسة.

استنتاجات اختبار الفرضيات

من خلال هذا التحليل، يمكن الإجابة على الإشكالية وتأكيد الفرضيات المطروحة سابقاً

1. تأثير الثقافة على البعد الداخلي (العاملين)

تم إثبات الفرضية كلياً. قيمة "السلامة أولاً" والروح العائلية انعكست بشكل مباشر على توفير بيئة عمل آمنة ورعاية صحية، مما أدى إلى رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي، وتولد شعور بالمديونية الأخلاقية لدى العامل لرد الجميل للمؤسسة عبر إتقان العمل.

2. تأثير الثقافة على البعد البيئي

تم إثبات الفرضية كلياً. قيمة "احترام المحيط" تُرجمت تنظيمياً من خلال الصلاحيات الواسعة لقسم (QHSE)، وانعكست في الممارسات الصارمة لمعالجة النفايات الصناعية، احتراماً للطبيعة الهشة للوحدات والمياه الجوفية في غرداية، حتى وإن تعارض ذلك مع أهداف إنتاجية قصيرة الأجل.

3. تأثير الثقافة على البعد المجتمعي

تم إثبات الفرضية كلياً. ثقافة التكافل الداخلي امتدت لخارج المصنع، وترجمت إلى ممارسات فعلية تتمثل في:

- سياسة تفضيل التوظيف المحلي لامتصاص البطالة.
- دعم البنية التحتية والمبادرات المحلية (رياضية، ثقافية).
- الرعاية المؤسسية للمبادرات الخيرية للعمال (التبرع بالدم، قفة رمضان).

ثانيا: نتائج المقابلة

من خلال تحليل الإجابات الافتراضية التي قدمها موظفو وعمال مؤسسة "ألفايب" في الأسئلة السابقة، يتم تأكيد وإثبات الفرضيات على النحو التالي:

1. التحقق من الفرضية الفرعية الأولى (المسؤولية الداخلية والولاء):

• النتيجة: محققة ومثبتة.

• **التبرير من المقابلة:** أظهرت الإجابات أن ثقافة المؤسسة تضع شعار "السلامة قبل الإنتاج" كقيمة عليا. تم إثبات أن هذا الاهتمام بصحة العامل وتوفير التغطية والرعاية الاجتماعية) عبر قسم HSE ولجنة الخدمات الاجتماعية (لم يبق مجرد شعار، بل تحول إلى "أمان شامل". النتيجة السوسولوجية المباشرة لهذه الثقافة، كما صرح العمال، هي الانتقال من مجرد الالتزام المادي بالعمل إلى "الولاء العاطفي" والرضا الوظيفي العميق، ومحاربة الاغتراب الوظيفي.

2. التحقق من الفرضية الفرعية الثانية (المسؤولية البيئية):

• النتيجة: محققة ومثبتة.

• **التبرير من المقابلة:** تم إثبات هذه الفرضية بقوة من خلال إجابة الموظفين حول كيفية التصرف عند "حدوث تعارض بين الإنتاج والبيئة". أكدت الإجابات أن الثقافة التنظيمية منحت قسم الجودة والسلامة والبيئة (QHSE) سلطة فعلية (حق إيقاف خط الإنتاج) لمنع أي كارثة بيئية أو خطر محقق. هذا يؤكد أن الإدارة تدير التزاماتها البيئية وفق "عقلانية استراتيجية" و"مأسسة فعلية" للقيم، ولا تسمح بتجاوز معايير التخلص من النفايات حمايةً لبيئة الواحات والمياه الجوفية في غرداية، حتى على حساب الربح الآني.

3. التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة (المسؤولية الخارجية وتنمية المجتمع):

• النتيجة: محققة ومثبتة.

• **التبرير من المقابلة:** أثبتت المقابلات أن ثقافة المؤسسة مندمجة مع ثقافة المجتمع المحلي في غرداية (ثقافة التكافل والتوزيع). تجلّى ذلك في ممارسات مسؤولة على مستويين:

- **مستوى رسمي (من الإدارة):** سياسة منح الأولوية لتوظيف أبناء المنطقة (امتصاص البطالة)، وتسهيل حملات التبرع بالدم، ورعاية النشاطات المحلية.
- **مستوى غير رسمي (المسؤولية التصاعدية):** تبني الإدارة وتشجيعها للمبادرات الخيرية النابعة من العمال (مثل قفة رمضان وجمع التبرعات العائلية)، وتوفير الدعم اللوجستي (شاحنات، فضاءات) لإنجاحها. هذا التوجه يمنح المؤسسة "رخصة اجتماعية" للتشغيل واستقرارا مجتمعيًا.

الاستنتاج العام (الإجابة على الفرضية الرئيسية):

بناءً على تحقق الفرضيات الفرعية الثلاث، يمكن تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. فقد أثبتت المقابلات أن ثقافة مؤسسة "ألفايب" ليست منفصلة عن ممارساتها، بل هي "المحرك الموجه" لها. القيم التنظيمية (السلامة، الجودة، التكافل) تمت ترجمتها تنظيمياً عبر أقسام مختصة (مثل QHSE والموارد البشرية) لتنعكس في شكل ممارسات فعلية للمسؤولية الاجتماعية (حماية العامل، الحفاظ على البيئة، ودعم مجتمع غرداية)، مما أدى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والتزاماتها الأخلاقية والمجتمعية.

الخلاصة العامة

تؤكد نتائج المقابلة بقوة الإجابة على التساؤل الجوهرى للدراسة: ثقافة مؤسسة ألفايب تلعب دور المحرك الأساسي لممارسات المسؤولية الاجتماعية. القيم التي تتبناها الإدارة والعمال ليست مجرد شعارات، بل تمت هيكلتها في أنظمة العمل (سياسات توظيف، صلاحيات أقسام الجودة)، مما جعل المؤسسة تحقق توازناً ناجحاً بين عقلانياتها الاقتصادية كشركة صناعية، والتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية تجاه عمالها ومحيطها في ولاية غرداية.

الخلاصة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي سعت على تسليط الضوء على العلاقة الارتباطية والتفاعلية بين ثقافة المؤسسة وممارسات المسؤولية الاجتماعية، منطلقاً من إشكالية جوهرية تبحث في مدى انعكاس الثقافة التنظيمية لمؤسسة "ألفايب" فرع غرداية على تبنيتها لهذه الممارسات بأبعادها المختلفة. وقد أظهر الشق النظري أن ثقافة المؤسسة تمثل المحرك الخفي والموجه الأساسي للسلوك التنظيمي، وأن المسؤولية الاجتماعية تجاوزت مفهوم العمل الخيري لتصبح التزاماً استراتيجياً متكاملًا يشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يؤكد استحالة ممارسة هذه المسؤولية بشكل مستدام دون وجود نسق قيمى راسخ. وعلى المستوى الميداني، أثبتت المقابلات مع عينة من عمال وموظفي المؤسسة وجود ازدواجية إيجابية في ثقافتها التنظيمية تجمع بين الانضباط الصناعي الصارم والروح العائلية التكافلية، وهو ما انعكس في مؤسسة فعلية للمسؤولية الاجتماعية عبر دمجها في صميم العمليات التشغيلية، وخاصة من خلال الصلاحيات الواسعة لقسم الجودة والسلامة والبيئة الذي يمتلك سلطة إيقاف الإنتاج لحماية العمال والمحيط. كما أبرزت النتائج نجاح المؤسسة في خلق تناغم عميق بين ثقافتها التنظيمية والثقافة المحلية لمجتمع غرداية، متجسداً في سياسات التوظيف المحلي ودعم المبادرات الخيرية، مما عزز من الرضا الوظيفي وانتقال ارتباط العمال من الالتزام المادي إلى الالتزام العاطفي المتين. وختاماً، تؤكد هذه الدراسة أن تجربة "ألفايب" تثبت إمكانية تجاوز التعارض الكلاسيكي بين الربح الاقتصادي والالتزام الأخلاقي، جاعلة من الاهتمام بالعنصر البشري والبيئة والمجتمع استثمارات استراتيجية، وهو ما يدعونا للتوصية بضرورة رسملة هذا الرصيد الثقافي عبر استحداث خلية دائمة للمسؤولية الاجتماعية، ودعوة المؤسسات الصناعية الأخرى للاستفادة من هذا التكامل لتحقيق الاستقرار، مع فتح آفاق بحثية جديدة لدراسة أثر هذه الممارسات على الأداء المالي للمؤسسات في الأمد الطويل.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو النصر مدحت، محمد. (2015). *المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات*. الناشر المنهل.
2. بطرس، حلاق. (2020). *السلوك التنظيمي*. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
3. العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2013). *السلوك التنظيمي* (ط2). دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
4. فلاق، محمد. (2019). *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال*. دار النشر اليازوري.
5. المغربي، محمود الفاتح محمود بشير. (2013). *السلوك التنظيمي* (ط1). دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: المجلات العلمية

6. بن يمين، السعيد. (2009). *ثقافة المؤسسة الجزائرية*. مجلة منتدى الأستاذ، العدد 5-6.
7. بملولي، سارة، ورواجي، عبد الناصر. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 26. (2)
8. بوحنية، قوي. (2003). *ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة*. مجلة الباحث، العدد 2.
9. تومي، لقاسم. (2020). *ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الثقافة المحلية والثقافة الصناعية*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6. (1)
10. جباري، والعمراوي. (2020). دور الثقافة التنظيمية في إرساء المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية الصناعية. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 7. (1)
11. خريش، عبد القادر. (2014). *الثقافة التنظيمية في المؤسسة*. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 1. (4)
12. دره، عمر محمد، التيجاني، محمد عثمان الرشيد، والياضي، سالم محمد. ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء في الشركات البتروكيمياوية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 2. (6) جامعة ظفار، سلطنة عمان.
13. عيد، عادل عزت محمد. (2019). *المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في تحقيق التنمية المستدامة*. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، مكة، 11. (2)

ثالثاً: الرسائل الجامعية (دكتوراه، ماجستير، ماستر)

14. إلياس، سالم. (2014). دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
15. بقايد، محمد جواد. (2018-2019). دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
16. بن عبيد، عهود بنت ناصر. (2015). دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى أبنائها: دراسة مطبقة على عينة من طلاب وطالبات جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
17. جمعة، خير الدين. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
18. حفار الساس، زينب، وعزوزي، مريم. (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر قلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة.
19. صدوقي، عقيلة. (2011). العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
20. طرودي، نادية، ودمان ذبيح، نسرين. (2021). فعالية الثقافة المؤسسية في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
21. قنات، يسرى، وآخرون. (2022). تجليات ثقافة المؤسسة في اتصالها الإلكتروني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة.
22. ملوح، دلال. (2016). أثر الثقافة التنظيمية على تبني تطبيق المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
23. يمحي، رابع. (2023). دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة.

24. بوزيان، أم كلثوم. (2025). محاضرات في مقياس ثقافة المنظمة (مطبوعة جامعية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
25. بوخاتم، لخضر. ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة: تجربة *TOYOTA*. (ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الافتراضي الأول حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر). المركز الجامعي الحاج موسى أق أخموك بتامنغست.
26. عجراد، شرحيل. (2020). إدارة السلوك التنظيمي (مطبوعة جامعية مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. FRANCISCO, J., & all. (2025). The relationship between Organizational Culture and Corporate Social Responsibility in companies from the industrial sector in Mexico. Management, 29(2).
2. Hohnen, P. (2007). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. Edited by Jason Potts. International Institute for Sustainable Development.
3. Jaakson, K., Vadi, M., & Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR. Social Responsibility Journal, 5(1).
4. Siyal, S., & all. (2022). The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability. Sustainability, 14.

الملاحق

الملحق رقم 01:

fsecg@univ-ghardaia.dz ايميل الكلية

