

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات

دراسة ميدانية لمشروع برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS

- سوناطراك حاسي الرمل -

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :
بلحماري البشير

إعداد الطالبتين:

- قوراري مباركة
- محفوزي مسعودة

السنة الجامعية 2016/2015

تشكرات

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي
للجلال وجهه و عظيم سلطانه ، له المنة و الفضل و الثناء الحسن ، و الصلاة
و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين نبي الهدى و الرحمة سيدنا و
حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين .

كما نتوجه بالشكر و التقدير و العرفان إلى أساتذتنا الكرام خاصة
الأستاذ "بلحماري البشير وبن لحبيبة بشير" على ما أسدوه لنا من
نصح و توجيه و إرشاد خلال إعداد هذه الرسالة.

كما نتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من جاد و علينا
بالمعلومات و نخص بالذكر للسيد "صافي" رئيس قسم الموارد
البشرية بمؤسسة "سوناطراك" و كل عمال المؤسسة.

إلى كافة أسرة علم إجتماع و بالأخص أساتذة التنظيم و العمل
و الشكر موصول لكل من ساهم في إعداد هذه الرسالة سواءاً
بمعلومات أو توجيه أو رأي أو دعاء جعلها الله لهم في ميزان
حسناتهم .

و أخيراً نختم شكرنا بالدعاء للمولى عز و جل أن يوفقنا لما يحبه و
يرضاه.

مسعودة - مباركة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد
الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أبدأ إهدائي بأعز ما أملك في هذه الدنيا من قال فيهم الله بعد بسم الله
الرحمان الرحيم: "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما
"صدق الله العظيم، إلى الأب العزيز "لخضر" وماما "أم الخير" اللذان
ربياني و علماني، إلى كافة الإخوة، إلى شمعنا العائلة "ضحى" و"سجى"،
وإلى كافة عائلة "محفوظي" كبيرا وصغيرا، وإلى من شاركتني في هذا
العمل "مباركة قوراري".

كما أهدي تحياتي إلى كل أساتذتي بقسم علم الإجتماع .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي هذا الجهد.

مسعولة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد
الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أبدأ إهدائي بأعز ما أملك في هذه الدنيا من قال فيهم الله بعد بسم الله
الرحمان الرحيم: "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما
"صدق الله العظيم، إلى الأب العزيز "المسعود" وماما "غزالة" اللذان
ربياني و علماني وأشكرهم جزيل الشكر على كل ما منحاني للوصول إلى
هذا المكان، إلى كافة الإخوة و زوجاتهم والأخوات خاصة الأخ العزيز
محمد على كل ما منحني من دعم، إلى الأخت العزيزة "هبة الله
منى" والكتاكت تسبيح، الطاهر، دعاء " إلى زوجي المستقبلي ورفيق
دربي "أحمد"،

وإلى كل من يحمل لقب "قوراري وقرقاب"، وإلى كافة الزملاء
والزميلات.

كما أهدي تحياتي إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع و إلى رفيقتي في هذا
العمل الزميلة "مسعودة محفوظي" إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا
العمل من قريب أو من بعيد خاصة نسيمة، نبيلة، كريمة، مسعودة، بتول،
ضاوية، حبيبة، فاطمة.

مباركة

الفهرس

الإهداء

كلمات الشكر

قائمة الجداول

مقدمة.....أ

الفصل الأول :

- 1- أسباب اختيار الموضوع 05
- 2- أهداف الدراسة 05
- 3- أهمية الدراسة 06
- 4- الإشكالية 06
- 5- الفرضيات 08
- 6- تحديد المفاهيم 08
- 7- الدراسات السابقة 12
- 8- المقاربة السوسيولوجية 14
- 9- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة 17
- 10- عينة الدراسة وطريقة إختيارها 19
- 11- صعوبات الدراسة 21

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- تمهيد 23
- 1- مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية 24
- 2- أنواع الثقافة التنظيمية 27

23	3- أهمية الثقافة التنظيمية
29	4- عناصر الثقافة التنظيمية
29	5- مكونات الثقافة التنظيمية
32	6- الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية
33	7- وظائف الثقافة التنظيمية
34	8- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
35	9- تغيير ثقافة المنظمة
38	10- مستويات ومظاهر الثقافة التنظيمية
40	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية

42	تمهيد
43	1- التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
46	2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية
53	3- مجالات المسؤولية الاجتماعية
54	4- عناصر المسؤولية الاجتماعية
56	5- المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية
56	6- اتجاهات وأنماط المسؤولية الاجتماعية
60	7- أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
61	8- الآراء المؤيدة والآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية
63	9- علاقة المسؤولية الاجتماعية بالثقافة التنظيمية
65	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الجانب الميداني

67	تمهيد
68	1- مجالات الدراسة (المجال الزماني و المكاني)
71	2- تحليل و تفسير بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
92	3- استنتاج بيانات الفرضية الأولى

93.....	4- تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
116.....	5- استنتاج بيانات الفرضية الثانية
117.....	الاستنتاج العام
120.....	خاتمة

فهرس الجداول والأشكال

أ- قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يبين أبعاد المسؤولية الاجتماعية	50
02	جدول يبين مجالات المسؤولية الاجتماعية	53
	الجداول الخاصة بالفرضية الأولى	
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	71
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	74
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنة التوظيف	74
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	76
15	يبين سعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة وعلاقته بالوظيفة	77
16	يبين قيام المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة وعلاقته بسنوات التوظيف .	79
17	يبين تقديم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي وعلاقته سعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	80
18	يبين مساهمة المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية وعلاقته بالسن	81
19	يبين مساهمة المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي وعلاقته بتقديم المؤسسة المساندة المالية	82

	والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.	
84	يبين قيام المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة وعلاقته مساهمة المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية.	20
85	يبين قيام المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة وعلاقتها بالوظيفة.	21
87	يبين مساهمة المؤسسة في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين وعلاقته بمساهمتها بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة	22
88	يبين قيام المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة وعلاقته بالمستوى التعليمي	23
89	يبين مساهمة المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية وعلاقته برعاية نشاطات وأحداث وطنية	24
90	يبين مساهمة المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية و الترفيهية وعلاقتها برعايتها نشاطات وأحداث محلية منتظمة	25
91	يبين مساهمة المؤسسة في تلبية حاجات المناطق المعزولة وعلاقته بتقديم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي	26
93	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	27
94	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
94	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	29
95	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	30
95	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنة التوظيف	31
96	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	32
97	الجداول الخاصة بالفرضية الثانية	33

98	يبين توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف وعلاقة ذلك بالوظيفة	34
100	يبين توزيع أفراد العينة حسب عدالة نظام الأجور والرواتب للجهود المبذولة من قبل العاملين وعلاقته بالسن	35
101	يبين توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة وعلاقته بالمستوى التعليمي.	36
102	يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين وعلاقته بالحالة الاجتماعية	37
104	يبين توزيع أفراد العينة حسب التزام المؤسسة بحقوق العاملين وفق قوانين المحلية والدولية وعلاقته بالجنس	38
105	يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعات المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز وعلاقته بالأقدمية	39
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة الموضوعية والشفافية . في تقييم أداء العاملين وعلاقته بالأقدمية	40
107	يبين توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية وعلاقته بالوظيفة	41
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب إتاحة المؤسسة لإطاراتها المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقته بالوظيفة	42
109	يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة الأعمال الجديدة والمبتكرة وعلاقته بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	43
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب إهتمام المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها وعلاقته بتوفيرها الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين	44
112	يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود مدونة أخلاقيات العمل لدى	45

	المؤسسة وعلاقته باهتمامها بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف	
108	يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة النقل للعاملين وعلاقته بالجنس	46
109	يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة الخدمات الصحية للعاملين وعلاقته بالسن	47
110	يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة السكن الوظيفي للإطارات وعلاقته بالحالة الاجتماعية	48
111	يبين توزيع أفراد العينة حسب التزام المؤسسة بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية وعلاقته بالحالة الاجتماعية	49

أ- قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تكون الثقافة التنظيمية	31
02	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	52
03	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال	57

الملخص :

تمهيد

الاشكالية

الفرضيات

المقاربة السوسيولوجية

المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

عينة الدراسة وطريقة اختيارها

استنتاج البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

استنتاج البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

الاستنتاج العام

خاتمة

تمهيد:

في غمرة التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم، زالت كل الحواجز التي تفصل بين الدول ووجدت المنظمات نفسها في عالم واسع الكل فيه مرتبط بالكل، وأي تغيير يحدث ولو كان يبعد مسافة قارة سيؤثر بالمنظمة بشكل أو بآخر، وهكذا أصبحت المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع. وكأي مواطن من المواطنين فإن للمنظمة حقوق كما عليها واجبات. ولعل من أهم واجباتها والتي تبرز يوماً بعد يوم "خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة له".

التزام المنظمة بهذا الواجب أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية ليس قانونياً في أغلب الأحيان، وإنما أخلاقياً بالدرجة الأولى، ولأنه كذلك فعليه أن يكون مترسحاً في قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية حتى يتعدى الشعارات الفضفاضة والوعود الإعلامية ليصبح طقساً من طقوس المنظمة وتقليداً حميداً تسعى المنظمة من خلاله للالتزام به كخطوة أولى والإبداع فيه بالمستقبل.

- الإشكالية:

يكتسب الدور الاجتماعي للشركات في مختلف دول العالم أهمية متزايدة بعد تخلي عديد من الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، حيث سعى عدد كثير من الشركات إلى تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه. ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، كما أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي، من هنا بدأت تتبلور ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت منظمات الأعمال تغير من نظرتها للمجتمع والبيئة، في محاولة منها لتحسين صورتها من جهة وللعب دور فعال و إيجابي في المجتمع من جهة أخرى.

ولما كانت الثقافة التنظيمية هي احد الخطوات الأساسية عند تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، كان لا بد تكييف ثقافة المنظمة مع المبدأ، حيث تعتبر ضمن العناصر الأساسية والمهمة التي تكوّن المناخ التنظيمي العام لها، وتحدد خطوط ومعاليم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، مما يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تعكس في شكل أنماط سلوكية ومعتقدات اجتماعية وطرق عمل مختلفة تؤثر على الأنشطة الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة، فالثقافة جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل أو بآخر على المورد البشري من خلال تطوير قدراته الفنية والسلوكية، والتقنية والتي تؤهله لكي يكون

عنصرًا فعالًا في بيئة العمل، عنصرًا مشاركًا بأرائه واقتراحاته، عنصرًا منسجمًا مع فريق العمل، عنصرًا يفعل من العملية الإنتاجية يتفاعل مع الأهداف التنظيمية، فالتنمية في ظل المسؤولية الاجتماعية يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنمية باعتباره إنتاجًا اجتماعيًا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية، وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية، ويرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.

إن التزام المنظمة بهذا الواجب أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية ليس قانونيًا في أغلب الأحيان، وإنما أخلاقيًا بالدرجة الأولى، فتقديم المساعدات الخيرية للمجتمع بشتى أنواعها هو سلوك يعكس ثقافة المؤسسة ومسؤوليتها تجاه هذا المجتمع على المدى البعيد، كون هذه الخدمات والمساعدات المقدمة للمجتمع تهدف إلى تعزيز مبدأ التكافل بين المنظمة والمجتمع، فالمنظمة تسعى إلى كسب ثقة الزبون من خلال تلبية رغباته وتوفير متطلباته كروية إستراتيجية، ولأنه كذلك فعليه أن يكون مترسخًا في قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية حتى يتعدى الشعارات الفضفاضة والوعود الإعلامية ليصبح طقسًا من طقوس المنظمة وتقليدًا حميدًا تسعى المنظمة من خلاله للالتزام به كخطوة أولى والإبداع فيه بالمستقبل من أجل تعظيم أرباحها والحفاظ على مكانتها في ظل الحديث عن التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصادي العالمي. وفي ضوء ذلك يطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم ثقافة المنظمة في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك من خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS؟
الفرضيات:

- تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مختلف مشاكله.

- تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.
المقاربة السوسيولوجية:

واستنادًا إلى أدبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في العلاقة بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، سنعتمد في دراستنا هذه على نظرية النظم، والبنائية الوظيفية كونهما الأقرب لمحتوى الدراسة.

نظرية النظم: إن المنظور النظامي للمؤسسة عبارة عن منهجية تمكننا من تجميع وتنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى فعالية أكبر في العمل، كما تسعى إلى فهم حركة المؤسسة

معتمدة على الأسلوب العلمي لحل المشاكل التسييرية، في حين تنتظر إلى أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى، و يتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها، وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء الأخرى تتغير، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا.

ويساعد المنظور النظامي على تجاوز العديد من مشاكل التسيير الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديدها للعناصر والمعلومات والعلاقات المكونة للنظام. وهذا بواسطة اختيارها للمعايير أو المتغيرات الأساسية، التي تعبر بأحسن صورة عن تحقيق الأهداف، أي انه يتم انتقاء المعلومة الأكثر دلالة، دقة وإيضاحا.

النظرية البنائية الوظيفية:

إن البنائية الوظيفية تشير إلى العمليات الاجتماعية كما تشير كلمة الوظيفية إلى العملية الديناميكية داخل البناء.

ومن خلال هذه النظرية يمكن التعرف على كيفية تأدية الأدوار الموجهة داخل المؤسسات كعنصر ضمن هذا النسق(العلاقات الموجودة في المؤسسة).

وقد اعتمدنا على البنائية الوظيفية وذلك لكون موضوعنا (دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات) عنصر مهم حيث أنه يعتبر غرض فعال في عملية تسيير الأداء لأنه يساهم في تقييم أداء العمال لعملهم باعتباره دافعا محفزا للموظفين فكل موظف يقوم بوظيفة معينة من أجل التكامل والوصول لأقصى درجة من النجاح والانسجام لتحقيق الأهداف المسطرة والربح والتقدم للمؤسسة ودوام استمرارية البناء المتمثل في المؤسسة.

المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

منهج الدراسة:

وانطلاقا من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في رصد ميكانيزمات وأبعاد ثقافة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل، فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتها، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف حمد سليمان المشوخي المنهج الوصفي بأنه " المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة" بمعنى آخر أنه يقوم بتكميم الظاهرة ويعطيها الطابع الرقمي لكي تزيد قيمتها العلمية، ولكي يتسنى لنا التقرب

من الواقع بالإحاطة بها، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده ، والكشف عن مسببات الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

كما اعتمدنا على المنهج الإحصائي، باستخدام مبادئ هذا المنهج عند تصنيف البيانات وتحليلها بواسطة استخدام جداول البسيطة وأخرى مركبة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات عند قياس الدلالة الإحصائية لها، وذلك باستخدام النسب المئوية لتحديد درجة العلاقة أو التوافق بين هذه المتغيرات.

تقنيات الدراسة:

أ- **المقابلة:** ولقد اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على المقابلة الحرة أو الغير المقننة، وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقا، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلسل في طرح الأسئلة، واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من بعض رؤساء الدوائر وخاصة رئيس دائرة المستخدمين، كما تم إجراء حديث مع إدارات المؤسسة عن طبيعة العلاقة بينهم وبين قادة المؤسسة والتي أفادتنا هذه المقابلة كثيراً في عملية التحليل.

ب- **الملاحظة:** حيث أجرينا زيارة لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل وقمنا بملاحظة سلوكيات واتصال العمال مع بعضهم.

- ويتجلى كذلك استخدام هذه الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، حيث سمحت لنا من حسن التجول في مختلف دوائر المؤسسة وأهم الإمكانيات المتوفرة كعيادة طبية ونوادي وقاعات التكوين وأماكن للترفيه...

وعلى العموم، كان استخدامنا للملاحظة كأداة مكمل للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستمارة، كما أفادتنا في عملية تحليل البيانات التعليق عليها وشرحها.

ج- الاستبيان:

وقد شملت أسئلة الاستبيان على استمارتين الأولى خاصة بالفرضية الأولى وشملت رؤساء الدوائر فقط حيث اشتملت على 06 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية و12 سؤال خاص بالفرضية الأولى.

أما الاستمارة الثانية فشملت 06 أسئلة عامة خاصة بالبيانات الشخصية و16 سؤال خاصة بالفرضية الثانية وقد خصصت لفئة العمال.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

عينة قصدية:

لما كان حجم العينة أي رؤساء الدوائر ورؤساء الورشات يقدر بـ 30 فقد تم مسح جميع العينة، حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من فهم طبيعة الدراسة و الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

عينة طبقية:

ولما كان حجم العينة أي الأعوان التنفيذيين، عون تحكم، أطارت يقدر بـ أكثر من 1200 فقد تم اختيار عينة تتمثل في 40 مقسمة على هذه الطبقات من الفئات الوظيفية التي تحتوي عليها المؤسسة، حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من فهم طبيعة الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

استنتاج بيانات الفرضية الأولى:

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالفرضية القائلة أن: تتوقف المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مختلف مشاكله، يتضح لنا أن هذه الفرضية محققة ميدانيا حيث نجد أن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، كما أنها تقوم برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة، كما أنها تقدم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي، وتساهم بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية، كما تساهم في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي، وتسعى لإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة، كما أنها تقوم بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين، ونجد أنها تقوم باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة، كما تساهم في إحياء المناسبات الدينية والوطنية، وتدعيم الأنشطة الرياضية والترفيهية، وتلبية حاجات المناطق المعزولة.

استنتاج بيانات الفرضية الثانية:

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالفرضية القائلة أن: تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية، يتضح لنا أن هذه الفرضية محققة ميدانيا حيث أن 37,5% من الأعوان التنفيذيين اهتمت المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية عند توظيفهم، كما نجد أن نظام الأجور والرواتب يكون عادل بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال خاصة منهم العمال الذين منهم ينتمون إلى الفئة العمرية بين [25-35]، كما أن المؤسسة تقوم

بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة خاصة منهم الجامعيين، ونجد أن المؤسسة تقوم بتوفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين خاصة العمال متزوجون، كما نجد أن بأن المؤسسة تلتزم بحقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية خاصة العاملات الإناث، كما تراعي التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز خاصة موظفون الشركة من السنوات بين [1991-2000]، كما تقوم المؤسسة باتباع الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين خاصة منهم العمال الذين ينتمون إلى السنوات بين [2011-2015]، كما نجد أن المؤسسة تتبع سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية خاصة الأعوان التنفيذيين، ونجد أن المؤسسة تتيح لإطاراتها دائما المشاركة في اتخاذ القرار، كما أن المؤسسة دائما تشجع الأعمال الجديدة والمبتكرة وتشجع مشاركتهم في اتخاذ القرار، ونجد أن المؤسسة تهتم بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها حيث توفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين، وتوجد مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة حيث تهتم بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف، وتوفر المؤسسة النقل للعاملين دائما خاصة الذكور، كما أن المؤسسة توفر الخدمات الصحية للعاملين خاصة الذين ينتمون إلى الفئة بين [46-55]، كما أن المؤسسة توفر السكن الوظيفي للإطارات خاصة منهم العزاب، كما أن المؤسسة تلتزم بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية لفئة العزاب خاصة.

الاستنتاج العام:

إن نجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ، تتوقف على عاملين مهمين، تتمثل الأولى في ضرورة تسيير الانتقال، الناتج عن التحولات الحاصلة في الواقع السوسيو- اقتصادي و من ثم في عالم الأعمال، والثانية أن تتوفر المؤسسة على قيادة أكثر رشادة وعلى نظام تفعيل ثقافة التكافل الاجتماعي ، يستند على نظام كفاءات ومعارف ومهارات أكثر فاعلية، قادر على تشييد نظام تحسين دائم في الخدمات الاجتماعية على مستوى التنظيم ككل.

والتنسيق بين هذين العاملين يستدعي من الإدارة العليا المتابعة المستمرة، وذلك بوضع استراتيجية محكمة ورؤية مستقبلية واضحة، زيادة على ذلك خلق ثقافة تنظيمية قوية تسهل عملية الاتصال بين الإدارة و العمال داخل المؤسسة والإدارة والمجتمع، الأمر الذي يساعد على اكتساب ثقة المجتمع و العاملين بوجه الخصوص، والحصول على أداء راقى و بمستوى عال من جهة أخرى.

إن تبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك، لم يكن وليد الصدفة بل جاء نتيجة لجهود جبارة تسهر على تعميق روح المبادرة في الانتقال بمشروع مجتمع، الأمر الذي جعل من مؤسسة سوناطراك أن تعيد النظر سياستها تجاه مواردها البشرية والمجتمع ككل بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية، بحيث راحت تبحث عن أنجع السبل القادرة على رفع أداء إداراتها وتنمية قدراتهم من أجل الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق جو من الاستقرار لإداراتها من جهة أخرى، خاصة في ظل الحديث عن هجرة الأدمغة .

وشركة سوناطراك كانت معروفة سابقا بأنها مصدر للدخل الوطني وللأرباح بشكل أساسي، أما اليوم فقد عرفت بجانب أكثر أهمية وهو الجانب المرتبط بالشق الاجتماعي حيث تعتبر "مؤسسة مواطنة" حيث بدأت التزاماتها الاجتماعية تتزايد خاصة مع برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي MIS¹ ومما لا شك فيه أن هذا الأمر سيمنحها ميزة تنافسية خاصة بين الشركات الدولية النفطية.

أن نشاط المؤسسة محل الدراسة له آثار بيئية واجتماعية تشمل جميع مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية (مجال المساهمات العامة ومجال الموارد البشرية)، حيث تخصص المؤسسة تكاليف معتبرة في مجال المساهمات العامة حيث العمليات التي تشملها ذات مساهمات اجتماعية خاصة ما يتعلق برعاية مجموعة خاصة فقياسها يوضح أن المؤسسة تقوم بمجموعة من المشاريع تهدف لتحقيق المسؤولية الاجتماعية كمشروع تسيير الاستثمار الاجتماعي MIS، وفي مجال الموارد البشرية فخصصت له المؤسسة مبالغ معتبرة سواءا ما يتعلق بالتكوين والتدريب أو عمليات الأمن الصناعي.

تعمل مؤسسة سوناطراك إلى تسيير مشروع الاستثمار الاجتماعي MIS وهذا من خلال التزامها بالعمليات الخاصة بمجال الاستثمار الاجتماعي وهي:

- توفير فرص عمل لأفراد المجتمع.
- تحسين الرفاهية المادية للعمال.
- توفير وسائل النقل للعمال.
- توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم.
- توفير وحدات سكنية للعمال.

¹) Sonatrach Management Investissement Social, alger 2003, pp11-16

- رعاية مجموعة خاصة والتي تشمل (تنفيذ برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS، رعاية الطفولة، النشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية.
- عمليات التضامن.

خاتمة

في ظل الألفية الثالثة ومتغيراتها المتلاحقة، تغيرت النظرة التي كان ينظر بها للمنظمات والتي كانت تركز على الجانب الاقتصادي فقط، لتصبح المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع، تقيم من أفراد المجتمع حسب سلوكها وما تقدمه للمجتمع على كافة الأصعدة فإن كان ما تقدمه إيجابياً كانت بمثابة المواطن الصالح الذي يستحق الجزاء ويترجم هذا الجزاء على شكل صورة إيجابية ترسمها المنظمة لنفسها في نظر المتعاملين معها، وتسهيلات يقدمها لها المجتمع ليصب ذلك كله في صالح الإيرادات. ويخرج الطرفان (المجتمع والمنظمة) في هذه الحالة رابحين، أما إن كانت أفعال المنظمة تعود بالسلب على المجتمع أصبحت مواطناً غير صالح، وتواجه العقاب الذي يترجم في الصورة السلبية لها إضافة إلى القيود التي يفرضها عليها المجتمع وفي هذه الحالة تخسر هي الأخرى مثل المجتمع الذي تنشط فيه.

ولما صار نجاح المنظمة اليوم مرتبط بمدى نجاحها في خدمة مجتمعها إلى حد بعيد وجب على المنظمات أن تتحلّى بروح المسؤولية اتجاه مجتمعها. وتسهر على تقديم الأفضل دوماً وليس أحياناً. وهذا لا يتحقق إلا عن قناعة تامة، فالمسؤولية الاجتماعية لا يمكن فرضها وإنما يجب أن تتبع من قيم المنظمة ومبادئها. ولأن ثقافة المنظمة، تجسد الروح أو الإطار المعنوي والثقافي للمنظمة، فلا بد أن يبدأ العمل على تبني المسؤولية الاجتماعية منها، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وقيمها متماسكة سهل على القائمين في المنظمة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وإن كانت ضعيفة مهتزة القيم وجب تغييرها وتقوية مواطن الضعف فيها وتضمين مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية فيها.

وفي الختام، يمكن القول أنه إذا نجحت المنظمة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مرحلة جديدة، ينصب فيها اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين ورفاهيتهم ورضاهم، وتتسم القيادة بالصدق والصراحة والاعتداد بالقيم. وتتحول المؤسسات إلى خدمة المجتمع. ويتحول دورها من الاستغلال إلى الخدمة، وتذوب الحدود التي تفصل العاملين فيها بعضهم عن بعض، والحواجز التي تفصل بينهم وبين العملاء. - أو هكذا يجب أن تكون -. ومن أبرز سمات هذه المرحلة أيضا الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية، وحمايتها من النفاذ، واتجاه العالم إلى استخدام تكنولوجيا أقل إثارة للأعصاب، وتصاحب هذا كله قيم جديدة في القيادة والإدارة، وتأخذ المؤسسات في القرن القادم صورا يصعب تصورها، وإن كانت ترفع شعارات تغلب مصلحة الإنسان والمجتمع على المصالح الاقتصادية المجردة والمتسمة بالأنانية.¹

ومع هذه المرحلة الجديدة تغيرت معايير النجاح والتميز، فلم يعد تقييم المؤسسات يركز على مقدار الربح الذي تجنيه، ولا على مؤشرات المالية فقط وإنما ما يحدد بشكل كبير مدى نجاح وتفوق المؤسسات ومدى مساهمتها في خدمة المجتمع الذي تنشط فيه أو ما يعرف بمصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات.

فمصطلح المسؤولية الاجتماعية قد يبدو حديثاً، لكنه في الواقع قديم جداً، ففي القرن الثامن عشر، أعلن الاقتصادي الكبير آدم سميث أن احتياجات ورغبات المجتمع سوف تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المنظمات الاقتصادية والمجتمع. وقبل ذلك بكثير أظهر الدين الإسلامي الحنيف اهتماماً كبيراً بالمسؤولية الاجتماعية، ودعا إليها ويظهر ذلك من خلال العديد من الآيات القرآنية المحكمة والأحاديث النبوية الشريفة. كما أمر الله بالزكاة وعدها ركن من أركان الإسلام وهي مسؤولية اجتماعية واجبة، إضافة إلى الصدقات وغيرها من أعمال البر والخير.

إن الشركات اليوم بأمر الحاجة لتبني برامج المسؤولية الاجتماعية مثلها مثل الجهات الخارجية التي تستفيد من هذه البرامج، فمن شأن هذه البرامج أن تحسن صورة المؤسسة في نظر المتعاملين معها وبهذا ترجع عليها بالربح. ولكن بشرط أن تتعدى هذه البرامج كونها وسيلة دعائية، وأن تتبع من قناعة المنظمة وأن تكون مستمرة وليست مجرد شعارات تحي بها المناسبات.

وقد تم تقسيم البحث إلى 4 فصول رئيسية وهي: الفصل الأول وتم فيه عرض الجانب المنهجي للدراسة وذلك من خلال: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة،

¹ | هيرمان مينارد وسوزان ميرتنز، الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، السنة الثالثة، العدد العاشر، ماي 1999، ص: 1 - بتصرف -.

تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، الدراسات السابقة، المقاربة السوسيولوجية، مناهج الدراسة، تقنيات الدراسة، عينة الدراسة وطريقة اختيارها، صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني تم تخصيصه للثقافة التنظيمية وذلك من خلال الخطة التالية: مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة، مستويات ومظاهر الثقافة التنظيمية، تغيير ثقافة المنظمة.

الفصل الثالث تم تخصيصه للمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال الخطة التالية: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجالات المسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية، عناصر المسؤولية الاجتماعية، اتجاهات وأنماط المسؤولية الاجتماعية، المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، علاقة المسؤولية الاجتماعية بالثقافة التنظيمية، الآراء المؤيدة والآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الرابع تم فيه عرض الجانب التطبيقي (الميداني) للدراسة وذلك من خلال الخطة التالية: مجالات الدراسة (المجال الزمني و المكاني)، تحليل و تفسير بيانات الجداول الخاصة بالفرضيات، نتائج الدراسة، نتائج البيانات العامة، نتائج بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى، نتائج بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.

1-أسباب اختيار الموضوع:

إن الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية لم يأت وليد الصدفة بل جاء لسد الفراغ والعجز الذي أحدثته التطور الكبير والسريع في مجال التسيير الإداري، وكذا لمسايرة العملية التنموية. وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات التي سمحت لنا بانتقائه من بين جملة من المواضيع التي لا يقل وزنها وشأنها العلمي أهمية في إثراء ميدان التخصص المتعلق بالمجتمع والموارد البشرية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- ميلنا الشخصي والرغبة في دراسة مثل هذا الموضوع.
- نعتقد أنه موضوع يستحق الدراسة.
- عدم تطرق طلبة علم اجتماع تنظيم وعمل لهذا الموضوع.

ب- الأسباب الموضوعية:

- معرفة واقع الثقافة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة آثار كل من الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية على زيادة وفاعلية الأفراد والمنظمة.
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية من خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS.

2- أهداف الدراسة

إن الهدف من دراستنا هو محاولة البلوغ جملة من الأهداف المحددة، وبالنظر إلى أهمية الثقافة التنظيمية في علاقته بمختلف مداخل المسؤولية الاجتماعية، قررنا تناوله على اعتباره آلية من آليات تطوير تنمية المجتمع الجزائري من جهة ودفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل مسؤولية المنصب الحالي أو المستقبلي الذي سيوكل إليه من جهة أخرى و ذلك عبر سلسلة من المساعدات و الخدمات تنظيمية واجتماعية من أجل تحسين معدلات الأداء وتحقيق الولاء والشعور بالانتماء .

وفي ضوء هذا فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل.
- الكشف عن الأهمية التي توليها المسؤولية الاجتماعية في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال اكتساب ثقتهم و توظيفها في عملية الإنتاج.
- محاولة التعرف على مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك وعلى المجتمع المحلي كتقديم المساعدات الخيرية و التضامن بين مختلف الشرائح الاجتماعية وتعزيز مبدأ التكافل الاجتماعي..الخ.

- محالة التعرف على الفروق التي تحدثها المسؤولية الاجتماعية في تغيير سلوك العاملين والمجتمع على حد سواء.

3- أهمية الدراسة:

إن الاهتمام الشديد الذي نلاحظه لدى الباحثين الاجتماعيين المتعلق بثقافة المؤسسات التنظيمية ومرجعته التغيرات الواضحة التي طرأت على طبيعتها وأهدافها إلى الأزمات والتحديات التي تواجهها نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتعاضمة عاما بعد آخر.

الشيء الذي دفعنا لتناول موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

مما يساعد المؤسسة في تحديد شروط أداء العامل ويسهل للعمال مهمة أدائهم لعملهم ويكسب للمنظمة مكانة داخلية وخارجية.

4- الإشكالية:

يكتسب الدور الاجتماعي للشركات في مختلف دول العالم أهمية متزايدة بعد تخلي عديد من الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، حيث سعى عدد كثير من الشركات إلى تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه. ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، كما أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية على الصعيدين الاجتماعي والتنظيمي، من هنا بدأت تتبلور ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت منظمات الأعمال تغير من نظرتها للمجتمع والبيئة، في محاولة منها لتحسين صورتها من جهة وللعب دور فعال وإيجابي في المجتمع من جهة أخرى.

ولما كانت الثقافة التنظيمية هي احد الخطوات الأساسية عند تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، كان لا بد تكييف ثقافة المنظمة مع المبدأ، حيث تعتبر ضمن العناصر الأساسية والمهمة التي تكوّن المناخ التنظيمي العام لها، وتحدد خطوط ومعالم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، مما يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف التي تعكس في شكل أنماط سلوكية ومعتقدات اجتماعية وطرق عمل مختلفة تؤثر على الأنشطة الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة، فالثقافة جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل أو بآخر على المورد البشري من خلال تطوير قدراته الفنية والسلوكية، والتقنية والتي تؤهله لكي يكون عنصرا فعالا في بيئة العمل، عنصرا مشاركا بأرائه واقتراحاته، عنصرا منسجما مع فريق العمل، عنصرا يفعل من العملية الإنتاجية ويتفاعل مع الأهداف التنظيمية، فالتنمية في ظل المسؤولية الاجتماعية يمثل إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنموية باعتباره إنتاجا

اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية، وهذا الإنتاج يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية، و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.

إن التزام المنظمة بهذا الواجب أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية ليس قانونياً في أغلب الأحيان، وإنما أخلاقياً بالدرجة الأولى، فتقديم المساعدات الخيرية للمجتمع بشتى أنواعها هو سلوك يعكس ثقافة المؤسسة ومسؤوليتها تجاه هذا المجتمع على المدى البعيد، كون هذه الخدمات والمساعدات المقدمة للمجتمع تهدف إلى تعزيز مبدأ التكافل بين المنظمة والمجتمع، فالمنظمة تسعى إلى كسب ثقة الزبون من خلال تلبية رغباته وتوفير متطلباته كروية إستراتيجية، ولأنه كذلك فعليه أن يكون مترسحاً في قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية حتى يتعدى الشعارات الفضاضة والوعود الإعلامية ليصبح طقساً من طقوس المنظمة وتقليداً حميداً تسعى المنظمة من خلاله للالتزام به كخطوة أولى والإبداع فيه بالمستقبل من أجل تعظيم أرباحها والحفاظ على مكانتها في ظل الحديث عن التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصادي العالمي. وفي ضوء ذلك يطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم ثقافة المنظمة في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك من خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS؟
الأسئلة الفرعية:

- هل تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية في تلبية متطلبات واحتياجات المجتمع وحل مختلف مشاكله؟

- هل تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية ؟
5- الفرضيات:

- تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مختلف مشاكله.

- تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

6- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

يعتبر الإطار المفاهيمي من أهم الإطارات التي تشكل وتقوّل أية دراسة وأي عمل بحثي علمي، فالمفهوم يعد بمثابة الوعاء الذي يشكل ويجسد تصورات وأفكار أي موضوع بشكل محدد وذلك وفق المضامين التي تحملها تلك المفاهيم. وهذه الدراسة التي بين أيدينا "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات" تبنى على جملة من المفاهيم الأساسية وهي:

(الثقافة، الثقافة التنظيمية، المنظمة، المسؤولية الاجتماعية، الاستثمار الاجتماعي)

1-6 الثقافة:

من المفاهيم التي تحمل معاني كثيرة وحتى اليوم لا يوجد لمفهومها تحديد واضح وذلك يعود إلى ما تمثله الثقافة من اتساع يشمل مختلف جوانب الحياة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى الاتفاق على تعريف محدد.¹

فالثقافة ولدت في المجتمع البشري وكل الشعوب تحمل ثقافة مختلفة في درجة تطورها المستمرة من تطور هذا الشعب أو ذاك فإذا ما بحثنا عن هذا المصطلح في اللغة العربية فإننا نجد أن المعاجم والقواميس أورت كما يلي:

- لدى ابن المنظور هي (تقف الشيء ثقفاً، وثقافاً وثقوفة، حذقه ورجل ثقف حاذق فهم بالاتباع، قالوا ثقف لقف ويقال الشيء وهو سرعة التعلم).²

- والثقافة كما ذكر في المعجم الفلسفي هي كل ما فيه استشارة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية لمكة النقد والحكم لدى الفرد أو في المجتمع وتشمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق وجميع القدرات التي يهتم بها الفرد في مجتمعه ولها طرق ونماذج عملية وفكرية وروحية ولكل جيل ثقافة استمدها من الماضي وأضاف لها ما أضاف في الحاضر وهي عنوان المجتمعات البشرية.³

- والثقافة كمفهوم عندما يترجم من قبل المختصين في العلوم الاجتماعية تبرز لهم مسألة التداخل بينها وبين الحضارة والمدينة وهي المسألة تستوجب التوضيح حيث أراد بعضهم أن يحدد معاني هذه الكلمات فقالوا (مدينة أمة تعني الجانب المادي عن هذه الأمة، وثقافة أمة ما تعاني الجانب الآخر في حياة الأمة ولا يقصدون بكلمة الثقافة هذا العلم فقط. بل يريدون التصورات، والأفكار والسلوك والآداب وكل المعاني التي تدخل في الجانب المادي، وحضارة أمة ما تعني مجموعة ثقافتها فإذا اعتمدنا هذا التعريف لكلمة الحضارة تكون حضارة الأمة هي مجموعة ثقافتها ومدينتها).⁴

- والثقافة كمصطلح أول من استخدمه في الغرب هو إدوارد تايلور الذي نشر عام 1871. أهم كتاب في هذا الموضوع والذي أصبح فيما بعد المرجع الأساسي للأعمال التالية له وهي الثقافة البدائية ويعرف تايلور الثقافة بأنها (ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والاعتقاد والفن والحقوق والأخلاق والعادات وكل قدرات وأعراف أخرى اكتسبها الإنسان كفرد في المجتمع).⁵

التعريف الإجرائي للثقافة:

⁽¹⁾ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2007، ص ص 81، 82.

⁽²⁾ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 10.

⁽³⁾ محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع، ص 10.

⁽⁴⁾ أشواق عبد المحسن الساعدي، الثقافة والتنمية البشرية، العارف للمطبوعات، لبنان، بيروت، ط1، 2008، ص 20-22.

⁽⁵⁾ أشواق عبد المحسن الساعدي، نفس المرجع، ص 23.

هي ذلك الكل الذي يحتوي على مجموعة من المتغيرات كاللغة والدين والإعلام والقيم وغيرها من المتغيرات والجوانب الموجودة في المجتمع.

6-2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف "Peters Et Waterman" ثقافة المنظمة بأنها: "نظام القيم داخل المنظمة، الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة"¹ كما عرف "Hofstede" ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة الرموز والمثل العليا والطقوس والشعائر والقيم الموجودة داخل المنظمة"².

وهناك تعريفات تظهر دور وظيفة الثقافة في المنظمة منها قول "شاين" بأن ثقافة المنظمة هي نمط الافتراضات الأساسية التي تبناها أو تكتشفها أو تكتسبها جماعة معينة، حيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب"³.

المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي أسلوب أو طريقة تعتمد عليها المنظمة ضمن خططها الاستراتيجية من قيم ومعتقدات وطقوس وأساطير وقواعد... والتي تساهم كلها في تحديد سلوك العاملين وبالتالي توجيههم نحو تحقيق الهدف العام وهو تحقيق إنتاجية عالية وميزة تنافسية وبالتالي استقرار المؤسسة ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا بتفعيل جهود العاملين وتوفير كافة الشروط للزمت لتحقيق الولاء لديهم وهذه الثقافة هي انعكاس ونتاج لثقافة المجتمع لذا نجد المنظمة تحرص على توحيد هاته القيم والمعتقدات المختلفة خاصة في المؤسسات متعددة الجنسيات والتي نجد لديها ثقافات. كما تمثل ما يجب فعله وما لا يجب فعله، وتمتاز بانتمالها من جيل لآخر.

6-3 مفهوم المنظمة:

المنظمة هي كيان أو ترتيب اجتماعي تم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسة إدارية.

تعريف آخر: هي عبارة عن وحدة إدارية تضم وظيفة أو عدة وظائف محددة تمارس نشاطاتها لتحقيق هدف معين ولها تسميات كثيرة مثل المنظمة، المؤسسة أو الهيئة، المنشأة.⁴

- المفهوم الإجرائي للمنظمة:

⁽¹⁾ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 2003-2004، ص5.

⁽²⁾ سليمة سلام، نفس المرجع، ص5.

⁽³⁾ سليمة سلام، نفس المرجع، ص5.

⁽⁴⁾ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004، ص12.

المنظمة هي وحدة اجتماعية ونظام قائم بذاته يضم شبكة من العلاقات بين الأفراد فالمنظمة بناء رسمي يحتوي على قواعد ولوائح وإجراءات كما تحتوي على قنوات اتصال بين العاملين والادارة.

6-4 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح، حيث تحاول منظمات الأعمال تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ونورد هنا أهم التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية أهمها:

عرف دريكر (Drucker) عام 1977، المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه¹.

أما (Holmes) فقد عرفها عام 1985، على أنها: "الالتزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.² أما (Robbins 1999) فيرى أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف على نحو التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.³

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أنها: التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.⁴ ومن جهة الاتحاد الأوروبي يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالهم. وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي.

- المفهوم الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول اتجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة.

6-5 المفهوم الإجرائي للاستثمار الاجتماعي:

⁽¹⁾ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009، ص 4.

⁽²⁾ صالح السحيباني، نفس المرجع، ص 7.

⁽³⁾ وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 6، العدد 3، 2010، ص 353.

⁽⁴⁾ Marie -Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, ADEME, France, Mars 2004, P: 05.

هو عبارة عن مشروع يهدف إلى تعزيز ثقافة التضامن، تحسين الظروف المعيشية للفئات الاجتماعية المحرومة، محاربة الفقر والتهميش، المساهمة الفعالة في تنمية الموارد البشرية وكذا برنامج التنمية المستدامة وتوفير الثروات ومناصب العمل.

7- الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية بالغة في إطلاع الباحث، على بحوث و دراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها ونتائجها، و تكون قاعدة تزيد الموضوع دقة ووضوحا. في هذا الصدد أردنا إعطاء بعض الدراسات الغير مباشرة التي لها علاقة بأحد متغيرات الموضوع، في إشارة منا أننا لم نجد دراسة مطابقة للموضوع، خاصة وأن المسؤولية الاجتماعية من المواضيع القليلة جدا، ومن بين هذه الدراسات نجد:

1- دراسة إلياس سالم، 2006 بعنوان : "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء لموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائرية. هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء، والتعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين، ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، واشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات رئيسية، واعتمدت المنهجية التحليلية، وتم تحليل البيانات باستخدام

التكرارات والنسب المئوية لاختيار الفرضيات والتي جمعت بواسطة أسلوب الاستبانة وتوزيعها على جميع أفراد العينة والبالغ عددها (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء، وضرورة اهتمام طلبة كليات الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة العامة بمواضيع الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية والتي تعتبر موضوع القيم والثقافة موضوعا محوريا في هذه العلوم ولما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد ونادت بضرورة اهتمام الجامعة ووزارة التربية والتعليم العالي بتحسين ظروف الطالب، خصوصا طلبة الدارسات العليا وتمكينهم ماديا برفع المنحة الدراسية وكذلك توفير الكتب والمراجع الخاصة خاصة في التخصصات الحديثة وتوفير مراكز ومختبرات للبحث

ونادت أيضا بضرورة احترام الوقت حيث يؤثر تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية، ونادت بضرورة عودة المجتمع الجزائري إلى القيم السامية والأخلاق الرفيعة.

2- الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " حالة سوناطراك"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

حيث انطلق الباحث من التساؤل المركزي إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تخلف مؤسسة سوناطراك (كمؤسسة اقتصادية) أثناء نشاطها آثار بيئية واجتماعية معتبرة يستلزم منها تحمل مسؤوليتها في ذلك، حيث المؤسسة تولي اهتماما الجانب وتخصص فرعا متعلقا بالصحة والأمن والبيئة وجعلت من هذا الجانب جزء أساسي من هيكلها التنظيمي إلا أن هذا لا يعتبر كافيا بالمقارنة مع حجم المؤسسة الكبير ونشاطها المتوسع.
- يظهر نتائج قياس المسؤولية البيئية والاجتماعية بعد مقارنتها بمجالات ESTEO أنها تفتقر لمعايير ذات مواصفات بيئية في مجال المنتج وعلى الرغم من عدم توفر أداة لقياس هذا المجال إلا أن النتائج تثبت إيجابية التقييم في باقي المجالات مع وجود بعض العمليات ذات مساهمات بيئية واجتماعية سالبة.
- عدم التزام المؤسسة بإعداد تقرير عن أدائها البيئي والاجتماعي وتكتفي في نشر سياستها البيئية والاجتماعية على منشوراتها الخاصة بها ولا يوجد تخصيص للالتزامات البيئية والاجتماعية في مضمون واحد.
- مؤسسة سوناطراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية وكان من المفروض أن يكون التزامها اتجاه البيئة والمجتمع طوعيا وثقافيا يراعي المفهوم الشامل للتنمية المستدامة.

8- المقاربة السوسيولوجية:

تعتمد كل دراسة ميدانية في علم الاجتماع على المقاربة السوسيولوجية باعتبارها خطوة أساسية يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى نتائج يمكن تنظيمها بطريقة علمية فهي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض وتصنيفها في نسق علمي محكم مترابط. وترتبط المقاربة السوسيولوجية بطبيعة الموضوع المدروس ولا يمكن للباحث اختيارها بمحض إرادته وهذا ما دفع بنا لاختيارها نظرا لملائمتها لطبيعة موضوعنا. والاقتراب الأنسب لموضوعنا ذلك أنه عند الاهتمام بالفرد العامل وتلقيه مبادئ الحياة العامة يصبح ذا بنية فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية والثقافية والسياسية والتكنولوجية وحتى الحضارية داخل المجتمع.

فالمجتمعات عبارة عن كليات أي أنساق مكونة من أجزاء مترابطة فيما بينها ارتباطا متبادلا ويقوم كل جزء بأداء وظيفة معينة داخل النسق الكلي.¹

من هذا المنطلق، واستنادا إلى أدبيات الدراسة، واستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في العلاقة بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، سنعتمد في دراستنا هذه على نظرية النظم، والبنائية الوظيفية كونهما الأقرب لمحتوى الدراسة.

8-1 نظرية النظم

⁽¹⁾ حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية بنسق منهجي جديد، دار النهضة للنشر، ب ط، 1982، ص 111.

إن المنظور النظامي للمؤسسة عبارة عن منهجية تمكننا من تجميع وتنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى فعالية أكبر في العمل، كما تسعى إلى فهم حركة المؤسسة معتمدة على الأسلوب العلمي لحل المشاكل التسييرية، في حين تنظر إلى أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها علاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى، ويتأثر بها وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها، وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء الأخرى تتغير، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا¹.

ويساعد المنظور النظامي على تجاوز العديد من مشاكل التسيير الخاصة بالمؤسسة، من خلال تحديدها للعناصر والمعلومات والعلاقات المكونة للنظام. وهذا بواسطة اختيارها للمعايير أو المتغيرات الأساسية، التي تعبر بأحسن صورة عن تحقيق الأهداف، أي أنه يتم انتقاء المعلومة الأكثر دلالة، دقة وإيضاحا.

إن الأساس النظري للمنظور النظامي هي نظرية الأنظمة لعالم الأحياء الأمريكي (Leebertalanffy)، والذي أشار إلى أن فهم الأجزاء لا يعد كافيا لفهم النظام الذي يضم تلك الأجزاء، بل يجب فهم العلاقة بين تلك الأجزاء. كما اعتبر أن نظرية الأنظمة تتضمن إطارا منطقيا يمكننا في التعامل مع الظواهر المختلفة، من خلال البحث عن التماثل بين القوانين والنماذج في مجالات المعرفة المختلفة، ومن ثم استخلاص المبادئ العامة التي يمكن تطبيقها في تحليل سلوك النظم.

- مميزات المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح:

تتميز المؤسسة الاقتصادية كنسق مفتوح، باعتمادها المتبادل على البيئة الخارجية وتداخلها معها من حيث تبادل التأثير والتأثر، ويتضح ذلك من خلال:

أ- المدخلات:

فالمؤسسات تستمد وتتلقى مدخلات من البيئة المحيطة، وهي بمثابة العنصر الأساسي لبدأ تنفيذ العمليات والأنشطة وتتركز أهم المدخلات التنظيمية في أربع مجموعات وهي: 2: المدخلات البشرية، المدخلات المادية، المدخلات المعنوية، المدخلات التكنولوجية

ب- العمليات:

وتعني جميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل مع الأفراد، لتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتم بصورة أشمل في:

- عمليات الاتصال الرسمية والغير رسمية.

- أنشطة القيادة والإشراف وطرق فرض السلطة والتأثير على سلوك المرؤوسين.

⁽¹⁾ سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص22.

⁽²⁾ قيس محمد العبيدي، التنظيم - المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، مطابع رويد، الإسكندرية، 1997، ص116.

- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
 - عملية الاختيار والمفاصلة.
 - التكوين وتنمية مهارات العاملين
 - عمليات الرقابة للسيطرة على سلوك الأعضاء وضمان التزامها بالقواعد واللوائح المحددة.
 - عمليات التقييم الهادفة لتحديد مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ومعرفة الثغرات والانحرافات الموجودة.
 - عمليات التصحيح والتطوير والتحديث، وتهدف إلى تعديل وضع التنظيم الداخلي وإعادة ترتيب مكوناته ليصبح قادر على مسايرة وقيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في العلاقات مع البيئة المحيطة.
 - عمليات التجميع للموارد والتميز للفوائد بما يحقق الاستثمار الأقصى للطاقات¹.
- ج- المخرجات:

وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه، سواء كان سلعة أو خدمة وتعد هذه المنجزات بمثابة التأثير الإيجابي أو السلبي الذي تحدثه المنظمة في البيئة، وتتضمن كذلك المخرجات الأرباح والأجور، بالإضافة إلى النواحي المعنوية مثل قناعة العاملين ورضا المجتمع بنتائج المخرجات التي تنتجها المنظمة².

د- البيئة :

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من جميع المتغيرات والعوامل الاجتماعية و القانونية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمستوى العلمي والثقافي، ولهذا العنصر تأثير كبير على السلوك التنظيمي للمنظمة، فهو يفرض عليها مدخلات ومخرجات معينة ومحددة، كما أنه يؤثر على سلوكيات العاملين فيها، ولا ننسى احتواء هذه البيئة على العلاقات المتبادلة في المنظمة والمنظمات الأخرى، فهي تحدد المنافع والمصالح المشتركة المتبادلة لكليهما، بالإضافة إلى كل هذا التأثير فالبيئة المحيطة قد تشكل تهديدا ومعوقا أمام أهداف وفعالية المنظمة أو قد تكون عاملا محفزاً لها³.

إن أهم مساهمة جاء بها المنظور النظامي هي الانتقال من النظرة الجزئية للأمور إلى النظرة الكلية والشاملة، آخذة بعين الاعتبار التفاعلات المتبادلة بين مختلف الأطراف كما اعتبرت المعلومات من بين أهم مدخلات النظام، خاصة في تحقيق أهدافه.

وفي هذا الصدد ترتكز نظرية النظم في ميدان المسؤولية الاجتماعية، على ضرورة إعادة النظر في علاقة المؤسسة بالمحيط و نقصد المجتمع من خلال علاقة تفاعل بين البيئة الخارجية من جهة

⁽¹⁾ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت ، 1980 ، ص، ص126،127.

⁽²⁾ شامخ عزيزة، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ، فرع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص116.

⁽³⁾ شامخ عزيزة، نفس المرجع، ص117.

والمنظمة من جهة أخرى، ما ينتج عن هذه العلاقة من تفعيل اتفاقية تعاون مع المنظمة والمجتمع من خلال من تقديم مختلف المساعدات و تلبية الرغبات الأساسية للحفاظ على النسق العام باعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي يتأثر لا محال بثقافة المجتمع

8-2 النظرية البنائية الوظيفية:

إن البنائية الوظيفية تشير إلى العمليات الاجتماعية كما تشير كلمة الوظيفية إلى العملية الديناميكية داخل البناء.

ومن خلال هذه النظرية يمكن التعرف على كيفية تأدية الأدوار الموجهة داخل المؤسسات كعنصر ضمن هذا النسق (العلاقات الموجودة في المؤسسة).

وقد اعتمدنا على البنائية الوظيفية و ذلك لكون موضوعنا (دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات) عنصر مهم حيث أنه يعتبر غرض فعال في عملية تسيير الأداء لأنه يساهم في تقييم أداء العمال لعملهم باعتباره دافعا محفزا للموظفين فكل موظف يقوم بوظيفة معينة من أجل التكامل والوصول لأقصى درجة من النجاح والانسجام لتحقيق الأهداف المسطرة والربح والتقدم للمؤسسة ودوام استمرارية البناء المتمثل في المؤسسة.

9- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

9-1 منهج الدراسة

من الأمور المتعارف عليها أن منهج الدراسة يتحدد وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، وكما هو معروف أيضا أن المنهج: " هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"¹

وانطلاقا من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في رصد ميكانيزمات وأبعاد ثقافة المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل، فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتنا، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعرف حمد سليمان المشوخي المنهج الوصفي بأنه " المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة، كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة"² بمعنى آخر أنه يقوم بتكميم الظاهرة ويعطيها الطابع الرقمي لكي تزيد قيمتها العلمية، ولكي يتسنى لنا التقرب من الواقع بالإحاطة بها، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده، والكشف عن مسببات الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بغية

⁽¹⁾ محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985، ص78.

⁽²⁾ حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص177.

الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

كما اعتمدنا على المنهج الإحصائي، باستخدام مبادئ هذا المنهج عند تصنيف البيانات وتحليلها بواسطة استخدام جداول البسيطة وأخرى مركبة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات عند قياس الدلالة الإحصائية لها، وذلك باستخدام النسب المئوية لتحديد درجة العلاقة أو التوافق بين هذه المتغيرات.

9-2 تقنيات الدراسة:

إن اختيار أو استعمال التقنية المناسبة لعرض جميع المعلومات والبيانات من الميدان يتوقف أساساً على نوعية تلك العينات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة.

-تعرف التقنيات على أنها كل بحث أو تطبيق لأي طبيعة علمية في العلوم الاجتماعية كما في العلوم العامة يجب أن يشمل استعمال طرق إجرائية دقيقة ومحددة جيداً قابلة للنقل، قابلة للتطبيق من جديد في شروط نفسها ملائمة لنوع المشكلة والظاهرة المبحوث فيها هذه هي التقنيات وإن اختيارها مرتبط بالهدف المقصود وهو الآخر منهج العمل.¹

وأهم التقنيات التي اعتمدنا عليها هي الملاحظة، الاستبانة.

-عمدنا إلى استعمال:

أ- المقابلة

تكتسي المقابلة أهمية بالغة في عملية جمع المعلومات، حيث تكون عبارة عن اتصال شفهي مباشر بين الباحث ومبحوثه، بحيث تسمح بالكشف عن بعض المعلومات التي يفترض أن تقال -علنا- وذلك لأن المقابلة يمكنها أن تساعد الباحث على حصوله أو ميلاد نوع من الثقة من طرف مبحوثه، ولا يكون المبحوث خلالها مقيداً في حوار مع الباحث، وبالتالي فإن استعمالها يهدف إلى جمع البيانات الأصلية عن وحدات مجتمع البحث والتي لا يمكن الوصول إليها بوسيلة أخرى غير².

ولقد اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على المقابلة الحرة أو الغير المقننة، وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعية مسبقاً، بل يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوث يتسلل في طرح الأسئلة، واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من بعض رؤساء الدوائر وخاصة رئيس دائرة المستخدمين، كما تم إجراء حديث مع إدارات المؤسسة عن طبيعة العلاقة بينهم وبين قادة المؤسسة والتي أفادتنا هذه المقابلة كثيراً في عملية التحليل.

⁽¹⁾ مادلين غرافيز، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عامر، المركز العربي للتعريف والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، ط1، 1993.

⁽²⁾ إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص9.

ب- **الملاحظة:** التي يعرفها "موريس أنجرس" أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي يهدف لفهم المواقف والسلوكيات.¹ حيث أجرينا زيارة لمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل وقمنا بملاحظة سلوكيات واتصال العمال مع بعضهم.

- ويتجلى كذلك استخدام هذه الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، حيث سمحت لنا من حسن التجول في مختلف دوائر المؤسسة وأهم الإمكانيات المتوفرة كعيادة طبية و نوادي و قاعات التكوين وأماكن للترفيه...

وعلى العموم، كان استخدامنا للملاحظة كأداة مكمل للبيانات التي تم الحصول عليها من الاستمارة، كما أفادتنا في عملية تحليل البيانات والتعليق عليها و شرحها.

ج- الاستبيان:

ويعرف على أنه إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم أو دوافعهم أو معتقداتهم فالاستبانة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية والتي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.²

وقد شملت أسئلة الاستبيان على استمارتين الأولى خاصة بالفرضية الأولى وشملت رؤساء الدوائر فقط حيث اشتملت على 06 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية و12 سؤال خاص بالفرضية الأولى. أما الاستمارة الثانية فشملت 06 أسئلة عامة خاصة بالبيانات الشخصية و16 سؤال خاصة بالفرضية الثانية وقد خصصت لفئة العمال.

10- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة أهم خطوة للباحث الاجتماعي، حيث يفترض أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع المدروس، لأنه كلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ وبالتالي الوصول إلى نتائج تقرب أكثر للواقع، ويقصد بعينة البحث "مجموعة من الأفراد لها خصائص مجتمع أكبر، وهي جزء منه، نقوم بدراستها لتمكينها من الوصول إلى نتائج مطابقة للمجتمع الأصلي الذي تمثله، ويمكن تعميم هذه النتائج عليه"⁽³⁾.

إن طبيعة الدراسة التي تناولناه والتي تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات جعلتنا نتجه إلى اختيار عينتين وهما:

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص197.

² جودة عزت طوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ط1، ص99.

⁽³⁾ إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 9.

10-1 عينة قصدية:

ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءً على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة جهات النظر ولكنها تعتبر أساساً متيناً للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة،¹ وعلى اعتبار أن موضوع البحث يفرض علينا ضرورة التركيز على فئة رؤساء الدوائر، لأنها هي الفئة المسيرة داخل المؤسسة، بحكم موقعها في السلم الوظيفي للمؤسسة، ومنه قصدنا هذه الفئة بالتحديد.

ولما كان حجم العينة أي رؤساء الدوائر ورؤساء الورشات يقدر بـ 30 فقد تم مسح جميع العينة، حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من فهم طبيعة الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

10-2 عينة طبقية:

يستخدم هذا النوع من العينات في حالة الرغبة في تمثيل كل قطاعات ومفردات المجتمع في العينة، ويعتمد هذا النوع من العينات على ضرورة ظهور السمات الديموغرافية للأفراد (الجنس، السن، مستوى الدخل) أو السمات الأخرى مثل عادات مشاهدة التلفزيون (الأفراد الأكثر مشاهدة أو الأقل مشاهدة) في العينة، ويمكن لنا تحديد القطاعات أو الطبقات المختلفة التي يتكون منها مجتمع الدراسة على أساس عدد غير محدود من المتغيرات والسمات، ويتوقف نوع القطاعات أو الطبقات المطلوب تمثيلها في العينة على موضوع البحث والغرض من الدراسة.²

ولما كان حجم العينة أي الأعوان التنفيذيين، عون تحكم، أطار ت يقدر بـ أكثر من 1200 فقد تم اختيار عينة تتمثل في 40 مقسمة على هذه الطبقات من الفئات الوظيفية التي تحتوي عليها المؤسسة، حتى يتسنى لنا التقرب أكثر من فهم طبيعة الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.

11- صعوبات الدراسة:

- صعوبة العثور على المراجع الكافية في الموضوع.
- عدم وجود مراجع في نفس التخصص علم اجتماع تنظيم والعمل.
- عدم استقبال فرع الصيانة لمؤسسة سوناطراك الأغواط لنا ما دفعنا لتغيير توجهنا إلى مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل.
- بعد المسافة ونقص المواصلات التي تؤدي إلى المؤسسة.
- التكلفة المادية.
- الوقت لم يكن كافي حيث كان استقبالننا بوقت محدد وهو مساء يوم الثلاثاء فقط.
- لم يكن دخول المؤسسة سهل علينا لولا المعرفة.

⁽¹⁾ عدس عبد الرحمن وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (1992)، ص 109

⁽²⁾ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005

تمهيد :

يجب النظر دائماً إلى تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم المصادر الرئيسة لتحديد الفعالية التنظيمية إذ أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة أساسية على مشاركة كل أعضاء التنظيم وتمكنهم من سرعة الاستجابة والتفاعل مع البيئة، والتخلص من الإجراءات الروتينية وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية. أي أن الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ والأعراف التي تعتقها المؤسسة والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، لتحقيق الفعالية التنظيمية وتستلزم عملية التغيير الثقافة التنظيمية السائدة كأى عملية تغيير، تدوير أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة مع تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو القادرين والراغبين في التماشي معها، ومهما كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم فهم العوامل الموقفية المختلفة .

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية:

1- مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية:

نتيجة للتغيير والتطوير، مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل هذه الثقافة التنظيمية، لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها بالمراحل التالية:¹

أولاً: المرحلة العقلانية: وفي ظلها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان "TAYLOR" من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى، من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

ثانياً: مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ثالثاً: مرحلة الإجماع في الرأي: وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات Y.X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

رابعاً: المرحلة العاطفية: وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرت هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن، والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

خامساً: مرحلة الإدارة بالأهداف: وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

سادساً: مرحلة التطور التنظيمي: ويشير مفهوم التطور التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في التحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

سابعاً: مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعات ظروف البيئة المحيط، والتنافس،

¹ (موسى اللوزي: التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص ص 233-233.

وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة، فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال، حيث تلعب قيم الأفراد دوراً مهماً في اتخاذ القرارات، وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم.¹

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولاً: الثقافة القوية:

تعرف بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"² ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.³ ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:⁴

- **الثقة:** تسير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

- فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen.P.Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:⁵

- **عنصر الشدة:** والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- **عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد:** والذي يعتمد - الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ويحصلون عليه من المكافآت وحوافز جلاء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:¹

¹ (موسى اللوزي، نفس المرجع، ص234.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 255.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص 145.

⁴ علي عبد الله، المرجع السابق، ص225.

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003/02، ص 316.

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.²

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي³، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديدة المعنى، ويشعر الفرد بالغربة والإحباط.⁴

ثالثا: الثقافة المثالية:

يرى كل من Drucker و WatermanOuchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.⁵ ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكية فريدريك تايلور (Frederick Taylor) حيث اعتبر أنه من

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجع: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001، ص 658-659.

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق ص 145.

³ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 60.

⁴ علي عبد الله، المرجع السابق ص 226.

⁵ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة تحت إشراف، محمد زين العابدين بروش، 2003، ص 34.

الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.¹

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calori) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختبار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها. وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

فقد أشار (Narayman&Nath) إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر للميول التنافسية،² وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة هي:³

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد والأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

تمارس الثقافة التنظيمية أدوارا هامة في المنظمة، قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وهذه الأدوار تتمثل في ما يلي:

¹ محمد الطاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية (دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدمائية)، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 95-96، ص 49.

² Narayanan , V, &Nara Yana, **Organizational theory A strategic Approach**, Irwin, Illinois, (1993), p231.

³ عمر عزوي، محمد عجيل، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر، ص 61

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، وكلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.¹
- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب وجهات نظرهم وآرائهم وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام.²

4- عناصر الثقافة التنظيمية:

لقد ذكر كل من Mantin وBartol وجود ثلاثة عناصر تحتويها الثقافة التنظيمية هي:³ التوجيه الشمولية القوة. حيث يشير عنصر التوجيه إلى الكيفية التي توجه بها الثقافة التنظيمية للوصول إلى أهدافها. أما الشمولية فيقصد بها قوة انتشارها بين المستويات الإدارية داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وما مدى درجة الضغط الذي تشكله عليهم، وهذه العناصر لها دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ما تكمله من ضغوط وقناعة لدى الأفراد العاملين فيها، وهناك عدة جوانب تلعب دورا مهما في ترسيخ وتطوير عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- 1.4- البيانات الرسمية: وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمته وأهدافه وتوجهاته.
- 2.4- تصميم المبنى: حيث لهذا أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم.
- 3.4- القدرة: وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين.
- 4.4- الرموز: وهي تشير إلى أنظمة الحوافز والمكافآت.
- 5.4- الروايات والقصص والأساطير: وهي ما يكتب أو يقال حول المنظمة.
- 6.4- اهتمام الرؤساء: وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء.
- 7.4- ردود الفعل تجاه الأزمات: وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين تجاه الأزمات.
- 8.4- التركيب التنظيمي: ويشير إلى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات.
- 9.4- سياسات التعيين والتشغيل.

5- مكونات الثقافة التنظيمية:

تحتوي الثقافة التنظيمية مكونات أساسية هي:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر، بدون طبعة، 2004، ص330.

² بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة عالم متغير، عمان، دار الميرة للنشر، 2009، ص201.

³ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص ص 229-230.

- **القيم:** وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها، تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم، الملاحظة، الاقتداء....الخ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من الشيء في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.¹

- **الخرافات أو الأساطير:** هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها وهي بمثابة أسس المنظمة وكل ما يتعلق بإنشائها، تحافظ الأساطير على القيم وترسخها، ومنها حكايات تأسيس المنظمة.

- **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا. تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلائمها مع البيئة.

- **الطقوس:** تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط²، والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية.³

وتمثل الطقوس في المنظمة عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة.

- **الأبطال أو البطولات:** ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح المنظمة وتميزها، ويجعلون النجاح جزءا من ذاكرة المنظمة، ويمارسون تأثيرا مستمرا في المنظمة.

- **الشبكة الثقافية:** تعتبر الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر المنظمة ببعضها ببعض، تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الاساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين، ولا تعمل الشبكة الثقافية بكل جيد إلا إذا توفر رطان وهما أن تكون المنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة.⁴

الشكل رقم 01: مراحل تكون الثقافة التنظيمية:

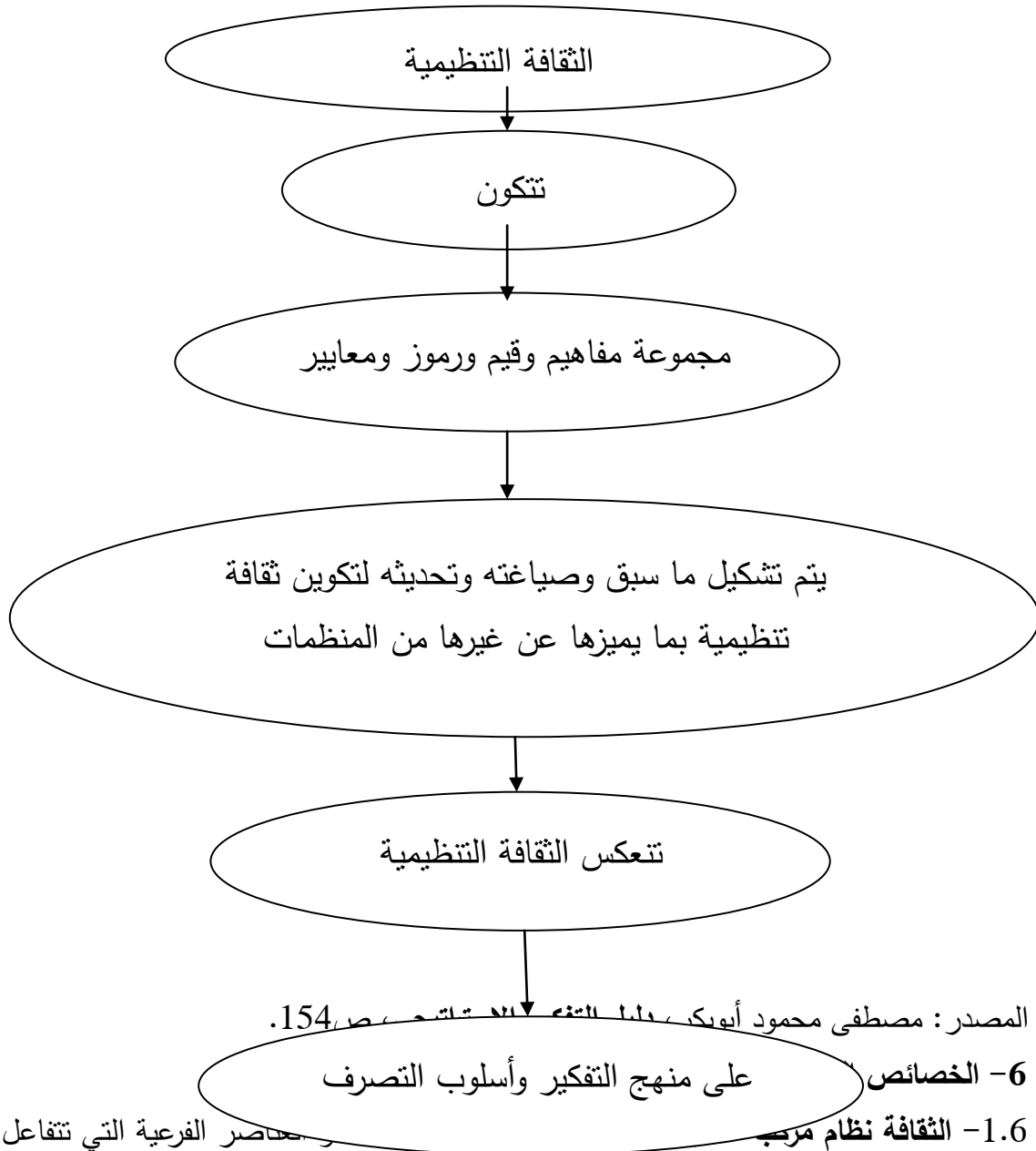
¹ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 05.

² سليمة سلام، نفس المرجع، ص 06.

³ سعد بن محمد العتيبي، إدارة التغيير: البعد الغائب: أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 29-

30 مارس 2005، ص 179.

⁴ سليمة سلام، مرجع سابق، ص 05.



1.6- الثقافة نظام مركب

بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والافكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة).

2.6- الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003، ص 407.

3.6- **الثقافة نظام تراكمي** : متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص.

4.6- **الثقافة نظام مكتسب**: متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية؛ بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5.5- **الثقافة لها خاصية التكيف** : فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

6.6- الاستمرارية:

تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة. إلا أن الثقافة التنظيمية تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإيراحتها للنفس، وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها.¹

7- وظائف الثقافة التنظيمية:

لخصها "حسين حريم" في أربع وظائف رئيسية هي:²

1,7- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2.7- تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوى من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3.7- تعزيز استقرار النظام:

¹ أبويكر، نفس المرجع، ص 132-133.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 130-134.

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4.7- تشكل النظام من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:

فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها. ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

8- أثر الثقافة على المنظمة:

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية. ويمكن تبين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي:¹

- التأثير على النمط الإداري: نمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو المؤججه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

- التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل و تشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

- التأثير على أداء التنظيم: وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

- التأثير على العلاقات ونظم المعلومات: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

- الحفاظ على هوية المنظمة: هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

- الحفاظ على استقرار المنظمة: إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

¹ بهاء الدين المنجى العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، 2010، ص76-77.

- تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة: تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوة مضادة إلى إلزامها بالنقد بالمعايير السائدة بقوة.

9- تغيير ثقافة المنظمة:

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية وتعديلها، والسؤال الذي يبرز هنا ماهي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية والتي تسهل عملية تغيير المنظمة؟.

ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

1.9- التغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

2.9- مرحلة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو (التوسع)، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتين مشجعتين على تغيير ثقافة المنظمة.

3.9- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها .

4.9- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم

5.9- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة؛ زادت صعوبة تغيير الثقافة.¹

6.9- ثقافات فرعية: (نقصد بالثقافات الفرعية تلك السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات)² إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة؛ فإنه وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال:

1.6.9- لابد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية وأن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا نموذجيا ومعايير

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 270.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ص153.

سلوكية جديدة وهذا يتطلب إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية.

2.6.9- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل وتوصيل القيم الجديدة للعاملين، وهذا يتضمن ثلاثة عناصر:

- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط (الصناعة التي تعمل فيها ونظرة مستقبلية وأية معلومات أخرى ذات الصلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية الوصول إلى ذلك.

- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.

3.6.9- وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل: الاحتفالات، الحكايات...¹

4.6.9- ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات التالية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة:

- التعرف على القيم والمعايير الحالية.

- رسم توجهات جديدة.

- تحديد القيم والمعايير الجديدة.

- تحديد الفجوات الثقافية.

- تحديد العمل على سد الفجوات الثقافية.

5.6.9- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير.

6.6.9- إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية؛ من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

لقد أكد الكاتبان (إدجار، شين) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير الثقافة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة، ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية. ويصنف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:

أ- وسائل أساسية.

ب- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة وهي:

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 270

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.
- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي وكمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معينة للأفراد.

- وضع معايير وأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز.
 - وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.
 - أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الأساسية فهي:
 - تصميم المنظمة و هيكلها التنظيمي.
 - نظم واجراءات العمل في المنظمة.
 - تصميم المباني والمكاتب.
 - القصص و الحكايات حول و أشخاص مهمين.
 - البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.
- وهكذا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال إلى الثقافة الجديدة بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة.¹

10- مستويات ومظاهر الثقافة التنظيمية:

- هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في مايلي:²
- **المستوى الأول:** ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، والقصص، والطقوس، والرموز.
 - **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه ما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة فإن تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري، ويشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.
 - **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

وهناك عدد من المظاهر الخاصة بكل ثقافة، يشار لها بـ artifacts وهي تتضمن:¹

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 271.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 231.

1.10- القديمة الخاصة بالمنظمة (SAGAS): فالقصص التي تحكى خلال المؤسسة، تساعد في نقل الثقافة للموظفين وتواصلهم معها، فهم يكتفون من خلالها قيم المؤسسة والسلوكيات المقبولة منها. وتتعلق هذه الحكايات بالسنوات الأولى لنشاط المؤسسة وبدء عملها، أي بدء خلق هذه الثقافة. وهي تعكس بصفة عامة القيم التي كان يؤمن بها مؤسسو العمل، وقد تخضع هذه القصص لبعض التعديلات لإيضاح الهدف المرجو منها بشكل أكبر، خاصة عند مرور فترة من الزمن على حدوثها، وبذلك يمكن أن تعلم أفراد المؤسسة كيف يتوافقون معها، ويصبحون جزءا من مجتمعها الصغير.

2.10- الرموز: هي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة. والرموز عبارة عن الأشياء التي تحمل في طياتها المعاني، وقد تستعين المنظمة ببعض الأشياء الرمزية كالشعارات للتعريف بهويتها والتغيير عنها للآخرين، وقد يظهر ذلك من خلال المبنى نفسه وديكوراتها. مثلا: السيارة الكاديلاك الوردية، تعد رمزا ملحوظا ومعروفا بشكل كبير للثقافة الجماعية لشركات mary kay لإنتاج مستحضرات التجميل، وهي عبارة عن المكافأة التي تقدمها المؤسسة لأكثر الأشخاص تحقيقا لأعلى معدل من المبيعات، من خلال احتفال كبير تقليدي وخاص بالشركة.

3.10- الفروض والطقوس: تنقل الاحتفالات الرسمية بالمنظمة بعضا من ثقافتها، وهذه الطقوس تتكرر بشكل منتظم مثل الاحتفال الرسمي بيوم الخريجين، والتي تنظمه المدارس والجامعات، ومن خلال الاحتفالات والمآدب، توضح المنظمات ثقافتها وقيمها الثقافية للآخرين. قد يمكن للمؤسسة أن تنقل خطط منافسيها واستراتيجياتهم، ولكنها لا تستطيع أبدا نقل الثقافة، فهي منبع الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أنه لا يمكن نسخها. وحتى عملية تقييم المنظمة لأدائها العملي، يعد طقسا منتظما ومجدولا من طقوس المنظمة، وبالتأكيد تنقل من خلاله الركة قيمها، فالمؤسسة تكافئك على الأمور التي تأخذ عندها قدرا كبيرا من التقدير.

4.10- اللغة الخاصة (jargon): كل مؤسسة لديها لغة خاصة بها، وقد تمتد لتمثل النشاط الصناعي للمؤسسة، وهي لغات معين يفهمها العاملون بالمنظمة، وتتسم باستخدام مرادفات لبعض الألفاظ المختزلة التي تحقق التواصل السريع بين من يعملون داخل المنظمة، ومن شأنها بالطبع أن تقوي الروابط بين أفراد المنظمة وبعضهم. وقد تتضمن تلك اللغة بعض الحركات والإيماءات، أو أية وسيلة للتواصل بين من يعلمونها جيدا. ويظهر ذلك بوضوح بين العاملين بالبورصة، حيث لا يفهم إيماءاتهم سوى العاملين بنفس المجال.²

5.10- القيم والمعتقدات: وهي تعد لب الثقافة المؤسسية وتمثل أوصل الربط بين الأفراد، فهي المعتقدات المشتركة التي توجه سلوكياتهم وأدائهم، وقد تمثل منبع الميزة التنافسية للمنظمة. وقد تركز في بعض المنظمات على النوعية، وهذا يتضمن درجة الجودة، وكذلك عمل أفراد المنظمة وتصرفاتهم

¹ (يورك برس، مهارات الإدارة- علم نفسك بالطريقة المثلى- في 24 ساعة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط01، 2003، ص263.

² (يورك برس، نفس المرجع، صص263-264.

وهو من شأنه بالطبع أن يجعل للمنظمة مركزا تنافسيا بالأسواق. ويمثل Watson بشكل IBM مثلا للمؤسسة الذي وضع المعتقدات والقيم الموجهة لتصرفات كل أفراد المؤسسة. فبحته عن لديهم قدرات إبداعية قاد الاتجاه العام للمؤسسة خلال سنوات. وكذلك فعل "Hewlett وPackard" مؤسسو HP. فقاعدة الجراح التي وضعها لتجنب البيروقراطية (تركيز السلطة)، وما يتبعها من مشكلات، واجهت موظفي الشركة لعشرات السنوات.¹

خلاصة الفصل

تجمع معظم الكتابات المتاحة على وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة المؤسسة وأدائها. غير أن هذا لا يعني أن تحقيق نتائج عالية مرده حتما إلى الثقافة القوية، قد تسجل مؤسسة متميزة (قوية) نتائج رديئة والعكس صحيح.

فقوة الثقافة واتجاهاتها لهما علاقة بالأداء السلوكي وبمساندة النمو الاقتصادي، ولكن قد لا تربطهما علاقة قوية بالربحية، تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا من عناصر النجاح، إلا أنها تمثل أهم عنصر.

فثقافة المؤسسة تعتبر الماهية الغير الملموسة التي تدعم وتضمن الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، وتعمل الهيكل التنظيمي ونظم ونمط الإدارة والاتصال، والمعلومات، وسياسة الموارد البشرية، فالسياسات الفعالة نتاج التكفل الفعلي بثقافة المؤسسة.

¹ (يورك برس، نفس المرجع، ص 264).

تمهيد :

في ظل التغييرات والتحولات الذي يشهدها الاقتصاد العالمي، زالت كل الحواجز التي تفصل بين الدول، حيث وجدت المنظمات نفسها في عالم واسع الكل فيه مرتبط بالكل، وأي تغيير يحدث ولو كان يبعد مسافة قارة سيؤثر بالمنظمة بشكل أو بآخر، وهكذا أصبحت المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع. وكأي مواطن من المواطنين فإن للمنظمة حقوق كما عليها واجبات. ولعل من أهم واجباتها والتي تبرز يوماً بعد يوم "خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة له".

فالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لا تعني تقديم المساعدات والإعانات للجمعيات الخيرية في الأعياد والمناسبات فحسب، بل يتجاوز معناها الحقيقي ذلك بأشواط كبيرة، لتصبح سلوك حميداً يجب على المنظمات أن تتحلى به باستمرار باعتبارها مواطناً صالحاً في المجتمع. ومن هنا يظهر أهمية أن تكون المسؤولية الاجتماعية مترسخة في ثقافة المنظمة وقيم العاملين بها، تضمن لها التكيف و مع متطلبات البيئة الخارجية، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافاً وعادات وتقاليد تسير عليها المنظمة في انجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة.

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية:

1: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تطورت منذ مطلع القرن العشرين فلسفات اقتصادية تزامنت مع الانفصال المتزايد بين الملكية والإدارة في الشركات الحديثة. فابتداءً كانت الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية تفترض بأن واجب الشركات الأساسي، ان لم يكن الوحيد، هو أن تعظم من ربحها دون أن تقوم بأي واجب آخر تجاه المجتمع، الأمر الذي سوف يمكن المشروعات من النمو، ويوفر بالتالي طائفة أوسع من السلع والخدمات للمستهلكين، وسوف يؤمن دفع أجور أفضل للمستخدمين. وتتمثل النظرة التقليدية للشركات، كما أوجزها بعض الاقتصاديين أمثال ميلتون فريدمان (Milton Friedman) في السبعينات من القرن الماضي، وجهة النظر الكلاسيكية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ يرى أن مسؤولية الشركة تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة. وأن تبني الشركة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم.¹

بخلاف هذه النظرية فقد شرع المدراء التنفيذيون بالاهتمام بأهداف أخرى إلى جانب تعظيم الأرباح، مثل مصالح المستهلكين والموظفين والدائنين والمجتمعات المحلية. وكان هذا التطور قد ارتبط بنشوء جماعات المصالح ولا سيما النقابات العمالية، وفي الوقت نفسه كانت تتطور التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال، فأخذت الحكومات في البلدان المتقدمة صناعاتاً تمنح إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة من الشركات والجمعيات لأعمال الخير، الأمر الذي شجع الشركات على تخصيص حصة من الأرباح للأعمال الاجتماعية، مستفيدة من هذه الإعفاءات والحوافز المادية.²

وخلال الخمسينات والستينات من هذا القرن، ومع تكريس الانفصال بصورة مزيدة ما بين الملكية والإدارة والذي ميز الشركات العملاقة، بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين، وغيرها من الحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك الشركات، عن طريق مراقبة الآثار البيئية

¹ -جون سوليفان وآخرون (ألكسندر شكونيكوف، جوش ليتشمان)، مواطنة الشركات المفهوم والتطبيق، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 24، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 8

² A.B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, July–August 1991, p1. available in: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>, 15/02/2016, 15:30h

للصناعات الكبيرة.¹ ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة. وبالمثل فقد ازدادت فاعلية حركات الحقوق المدنية وجماعات الضغط، كالمنظمات العمالية والنسائية وحركات السود والأقليات في الولايات المتحدة وأوروبا، الأمر الذي ألزم الشركات بتطوير سياساتها في مجال الاستخدام، مثل تعيين حد أدنى من المستخدمين النساء العاملات، والمواطنين السود والملونين، وأبناء الأقليات، بل تم التراجع عن السياسات التمييزية تجاه المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة، وتطورت أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث وازداد الاهتمام بالحد من هدر الطاقة.

وبالنظر الى التأثير الكبير الذي باتت تمارسه الشركات العملاقة على اقتصادات المجتمعات المتقدمة، ووصولها الى مختلف مكونات وجوانب حياة هذه المجتمعات، فقد ازدادت الحاجة إلى وضع ضوابط ومعايير للتأكد من استجابة هذه الشركات للمصلحة العامة، وقام علماء الإدارة والاقتصاد بتطوير قواعد ملموسة لقياس مسؤولية الشركات الاجتماعية.² وتشير التوقعات إلى أن هذا الدور سيشهد المزيد من التطور في المستقبل. وتشير الدراسات إلى اهتمام المستهلكين بالسلوك الأخلاقي للشركات. ولعل من ابرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف (Paul Samuelson) والذي يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً.

كما يشير إلى أن الشركات في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. وقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حتى أصبح يدخل ضمن استراتيجيات الشركات وأدائها اليومي بما يُوضِّح الفهم الجيد لطلبات المجتمع المتغيرة في الحاضر والمستقبل.³

ومن العوامل التي ساهمت زيادة الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 التي شجعت عدد كبير من الشركات الكبيرة على الدعم المادي والمعنوي للمارين من هذه الأحداث، وكذلك الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية وتفشي الفساد بها. ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، والبطالة، وهي أمور ظلت لفترة طويلة من الزمن من مسؤوليات الحكومات. ولكن مع تنامي الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي ضوء تأكيد الشركات من أن تدهور مستوى التنمية الاجتماعية يؤدي إلى

1) Abigail McWilliams & Donald S. Siegel and Patrick M. Wright, **Corporate Corporate**

Social Responsibility: Strategic Implications, Rensselaer Polytechnic Institute, Working Papers in Economics, Number 0604, March 2006, pp1-8

² (هاني الحوراني، حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، المؤتمر

الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات، والمسؤولية الاجتماعية"، صناعاء، 24-25 يونيو 2009، ص ص 4-5

³) Tracey Swift & Simon Zadek, **OP CT**, pp13-14

هروب رأس المال ويؤثر سلباً على الاستثمار المحلي والأجنبي، زاد الاهتمام بهذا المفهوم.¹ وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:²

1.1. العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (Multinational Companies) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2.1. تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3.1. الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

4.1. التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً. إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث إن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لاستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

¹ (نهال المغريل ، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، ديسمبر 2008، ص 4

² (فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص ص 35-36

يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من عدة جوانب، باعتبارها مفهوم يحدد ويوجه كل علاقات وتصرفات المؤسسة اتجاه الأطراف ذات العلاقة معها فهي بذلك تركز على أبعاد خارجية والتي تضبط تصرفات المؤسسة اتجاه عناصر بيئتها، وأبعاد داخلية وهي التي تضبط علاقة المؤسسة بعناصر بيئتها الداخلية، إضافة إلى تلك المقومات الداعمة لهذه الضوابط، فوفق هذا المنظور يمكن تحديد حسب بعض الباحثين نوعين للمسؤولية باعتبارها امتداد خارجي لرؤية وتصرفات داخلية، حيث تم التمييز هنا بين المسؤولية الداخلية المرتبطة بالإفراد والموارد، والمسؤولية الخارجية المرتبطة بالمؤثرات الاجتماعية الناجمة عن المؤسسة. التي لها علاقة بترقية حياة الأفراد من كافة النواحي،¹ وفي ضوء هذا المنظور يمكن تمييز أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعتين أساسيتين كما يلي:

1.2 الأبعاد التنموية للمسؤولية الاجتماعية:

تشير المسؤولية الاجتماعية لضرورة مشاركة المؤسسات وبشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة من خلال عدة أوجه مبينة في النقاط التالية:²

- **البعد البشري والإنساني:** حيث نجد أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقتضي الاهتمام بالإنسان والذي يأخذ ثلاث أشكال، وهم العمال والمستهلكين وأفراد المجتمع. فبالنسبة للعمال يجب على المؤسسة أن تسهر على حمايتهم وضمان حقوقهم كاملة، أما بالنسبة للمستهلكين فيجب العمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحديد أسعار تناسب قدراتهم الشرائية وغيرها، أما بالنسبة لأفراد المجتمع فتظهر المسؤولية الاجتماعية من خلال السعي إلى تحسين المستوى المعيشي للأفراد، والمساهمة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وزيادة الرفاهية الاقتصادية وتحسين الحياة.

- **البعد التقني والمادي:** وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التغير والتطور الذي ينبغي أن تحدثه نتيجة سعيها وراء تطوير منتجاتها ووسائل وأساليب العمل الخاصة بها، إذ ينتج عن ذلك تطور وتحسين في أساليب الحياة، كما يؤدي التطوير في الوسائل والأدوات المستخدمة إلى إحداث تطور تكنولوجي، وهذا عن طريق تدعيم جهود البحث والتطوير.

- **البعد العلمي:** يمكن للمؤسسة أن تساهم في التطور العلمي للمجتمع من خلال تدعيمها ومساهمتها في المشاريع العلمية والتظاهرات العلمية والعمل على تدريب وتكوين العمال.

- **البعد الاجتماعي والثقافي:** تساهم المؤسسة في التطور الاجتماعي والثقافي للمجتمع من خلال الأعمال الخاصة بتعريف الأفراد عن منتجاتها الجديدة وكيفية استخدامها وأيضاً المشاركة في التظاهرات الثقافية والتحسيسية وتدعيم الأندية والمراكز الثقافية والعلمية والمبادرات الخاصة بها. وأيضاً يظهر البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في الدعم الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع

¹ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 33.

² محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 21.

والمساهمات الطوعية لحل مشاكله، مع الحفاظ على الموارد والعمل على تلبية متطلبات الأجيال الحالية وأخذ في الحسبان مصالح الأجيال المستقبلية.

– **البعد البيئي:** ويظهر هذا من خلال الحرص على تجنب التلوث ومحاربتة، والحفاظ على الموارد الطبيعية والحرص على تحقيق الاستغلال الأمثل لها وكذا المشاركة في حل المشاكل البيئية المختلفة.¹

2.2- الأبعاد التنظيمية للمسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي عبارة جهود تنظيمية هادفة خاضعة لمعايير أخلاقية وقيم معينة، إذ تأخذ هذه الجهود عدة أشكال منها التسويقية والإدارية والإنتاجية والمالية والعلمية، ويمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

– **البعد التسويقي:** ويتحدد في تلك الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسويق منتجاتها لتلبية حاجات ورغبات الأفراد والمجتمع، وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال من قبل Boone et Kurtz كما يلي: المسؤولية الاجتماعية للتسويق هي قبول المسوقين بالالتزامات التي يضعونها على أنفسهم آخذين بعين الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع، وبما يكافئ مستوى الأداء المتحقق للمؤسسة.²

– **البعد المالي:** وتقتضي من المؤسسة تحديد سياسة مالية مناسبة تمكنها من المساهمة في تطوير وتنمية المجتمع اجتماعيا وعلميا وتكنولوجيا وبشريا، وهذا من خلال تخصيص حصص مالية لتدعيم أنشطة البحث والتطوير والتظاهرات العلمية وغيرها، أي أن تلتزم المؤسسة بالتضحية بجزء من أموالها لخدمة المجتمع والمساهمة في تطويره من كافة النواحي وحل مشاكله.

– **البعد الإنتاجي:** ويظهر هذا من خلال السعي لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة ومتلائمة مع حاجات وقدرة الأفراد، وخالية من الآثار السلبية سواء على صحة المستهلكين أو على البيئة. وهذا ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال إتباع سياسة إنتاجية مناسبة بالاعتماد على كفاءات مهنية عالية وتقنيات متطورة. والتصميم الفعال للمنتجات والمبني على دراسة تسويقية وهندسية وعلمية مناسبة.

– **البعد الإداري:** والذي يظهر من خلال السياسات الاستراتيجية والأحكام الإدارية التي تتبناها إدارة المؤسسة، اتجاه الأطراف المعنية أي تلك السياسات المتعلقة بالعمال والمستهلكين والبيئة والمجتمع. فيجب أن تكون مطبوعة بطابع أخلاقي، ويظهر الجانب الإداري للمسؤولية الاجتماعية بشكل أساسي في تلك القدرات البشرية التي يمكن أن تدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

¹(ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البيازوري، الأردن، 2006، ص 229).

²(ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 229).

وتسهر على احترامها سواء كان هذا على المستوى الإداري أو على المستوى التشغيلي أو الوظيفي، فيجب على المؤسسة تكوين وتدريب أفرادها في كافة المجالات والوظائف وفي كافة المستويات الإدارية على تحقيق الأهداف والغايات المدرجة ضمن حدود المسؤولية الاجتماعية وذلك كل حسب منصب عمله، كأن يتم تدريب وتعليم رجال التسويق كيفية احترام المستهلكين والسهرة على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وغير ذلك.

وقد أشار الباحث Carroll إلى أربع أبعاد رئيسية للمؤسسة الاجتماعية هي الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري.¹

1.2.2- البعد الاقتصادي: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي.

2.2.2- البعد القانوني: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المؤسسات وبالشكل الذي يعزز الانتقال بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين وكذلك منع الإضرار بالبيئة.²

3.2.2- البعد الخيري: هي خدمة تلترم المؤسسة طوعية بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة، وتبني أنظمة إنتاج خضراء ودعم مؤسسات المجتمع المدني.³

4.2.2- البعد الأخلاقي: يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية، لذا يفترض على إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمة والسلوكية والمعتقدات التي تعمل فيها، حيث أن هذه الجوانب لم تؤثر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها، فعلى المؤسسة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.⁴ ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: جدول يبين أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
-------	------------------	-----------------

¹ الطاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص65.

² الطاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، ص65.

³ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص531.

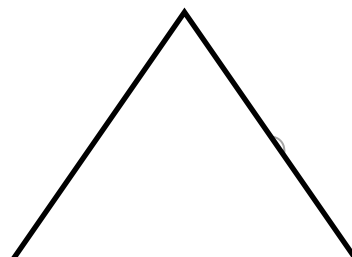
⁴ Mercier S.L'ethique dans les entreprises, Collections Reperes, Editions La Decouverte, PARI, 2004, P120.

- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم الإلحاق الأذى بالمنافسين. - إنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة. - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق المجتمع والبيئة.	- المنافسة العادلة - التكنولوجيا	الاقتصادي
- حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحيا وثقافيا. - الالتزام بالقوانين المحلية والوطنية ومراعاة القوانين الدولية والعالمية. - منع التلوث بشتى أنواعه. - صيانة الموارد وتنميتها. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - الممارسة البيئية الصحية في العملية الانتاجية. - الاهتمام بالموظفين من خلال تدريبهم وتطويرهم. - تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المنظمة. - تقليل إصابات العمل. - تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن. - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين.	- قوانين حماية المستهلك - حماية البيئة - السلامة والعدالة	القانوني

- توظيف المعوقين.		
- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان. - احترام العادات والتقاليد. - احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة.	- المعايير الأخلاقية - الأعراف والقيم الاجتماعية	الأخلاقي
- تنفيذ أعمال تقدم بموجبها منفعة مجانية لأبناء المجتمع، كإنشاء المستشفيات، المدارس.	- نوعية الحياة	الخيرى

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص82.

ولقد وظف Carroll هذه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها. والشكل أدناه يوضح هرم Carroll. الشكل رقم 02: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



المسؤولية

الخيرية

المسؤولية الأخلاقية

المسؤولية القانونية

المسؤولية الاقتصادية

المصدر: ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 223.

إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموعة الأنواع الأربعة وإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية فل يمكن أن نتوقع من المؤسسات مبادرات خيرة ومسؤولة إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمع التي تعمل فيه.

3- مجالات المسؤولية الاجتماعية:

تغطي المسؤولية الاجتماعية أطرافاً مختلفة في المنظمة. يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: جدول يبين مجالات المسؤولية الاجتماعية:

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح، رسم صورة جديدة للمنظمة، تعظيم قيمة السهر والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة. إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم. ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة وبنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق

في التعامل.	
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضبط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 70-72.

4- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تكمن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشراكة في التالي.

أ- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:

يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع، المحلية ذات الطابع التنموي.

ب- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:

إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري ولا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها

سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما أثبت بنفس السياق أن الناس يحبذون التعامل تجارياً مع نفس المنظمة.¹

ت- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقدم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمنة بالإضافة إلى تقديم إرادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.²

ث- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.³

ج- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:

لقد أعيد التركيز في أدبيات المؤسسة الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتها أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة.

ح- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:

تعد فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها.⁴

5-المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية:

¹ بدوي محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2000، ص95.

² بدوي محمد عباس، المرجع السابق، ص95.

³ طاهر محسن الغالبي وصالح مهدي العامري، المرجع السابق، 81.

⁴ سويدان نظام وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص97.

تستند المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على المبادئ الأساسية التالية:¹

- **مبدأ الاذعان القانوني:** أن تلتزم المنظمة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.

- **مبدأ احترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المنظمة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.

- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقر المنظمة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المنظمة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

- **مبدأ القابلية للمسائلة:** أن تكشف المنظمة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة .

- **مبدأ الشفافية:** أن تفصح المنظمة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنظمة.

- **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المنظمة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.²

6- اتجاهات وأنماط المسؤولية الاجتماعية:

أولا: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

- **نحو مسؤولية اجتماعية نابعة من أخلاقيات الأعمال:**

إن الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي في الأعمال يفترض أن تكون أبعد من مجرد الحسابات الاقتصادية أو توسيع المشاركة الجماعية وأنها ترتبط بالنزاعات الأخلاقية لدى الإنسان أخذا في الاعتبار الحالات المطلقة في السلوك بعيدا عن اعتبارات تضارب المصالح للفئات المختلفة في سياق هذا الطرح يمكن أن نجد مؤسسات ذات توجيه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي وفي هذه الحالة فإن

¹ (وفاء التميمي، مرجع سابق، ص353.

² (وفاء التميمي، مرجع سابق، ص353.

شكل رقم 03: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 197.

وفي حقيقة الأم فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون بشقين الأول يتمثل في البعد الرسمي والمفروض بقوة القانون وهذا لا يمكن تجاهله لأن منظمة الأعمال ستعرض نفسها لمسائلات قانونية تكلفها الكثير أما الثاني فهو بعد أخلاقي يتمثل في الالتزام والمبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي وهذه تعبر عن نزعات أخلاقية تتجاوز الالتزام بما يفرضه القانون.¹

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوك الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلفة الأطراف، حيث يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدوارا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي تكون وحفا للأداء وللعمل وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 182.

المنظمة. إن اعتبار ثقافة المنظمة مفهوما مركبا يتكون من أبعاد متعددة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية لذلك يمكن القول أن الثقافة تمثل حكما عبي سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى وبعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمسؤولية الاجتماعية وهي بهذا تحقق التوازن بين مختلف مصالح وأهداف مختلف الجماعات.¹

فغالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المؤسسة أن تكفل صدق وسهولة الاتصال مع عملائها، من ناحية تأثيرها غير المباشر وعبر سلسلة القيمة وموائيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.²

ثانيا: أنماط المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:³

أ - النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكيين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكيين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكيين. وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تتخفف الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكيين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتخفف وبالتالي تندهور المنشأة.

ب - النمط الثاني: الاجتماعي Social

¹ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 187.

² صالح السحيباني، نفس المرجع، ص 08.

³ (طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ص 216.

إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة، تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها. ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحت المنشآت على تبنيه. و بالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.¹

ج - النمط الثالث : الاقتصادي-الاجتماعي Socio-economic:

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة - المالكين - فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة. ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها. لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث المتوازن باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

7- أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية:

¹ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، مرجع سابق، ص 216.

تعود أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إليّ بعدين هما:¹

أ- **البعد الكلي:** يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:

- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** أو ما يسميه البعض ثمن تجاهل التبعات والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، ظاهرة الاحتباس الحراري، كارثة معمل كاريبايد في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من 6000 شخص، إضافة إليّ فضائح الرشوة للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية.

- **الضغوط الشعبية والحكومية والدولية:** وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان.

- **التطور التكنولوجي:** لقد ساهم التطور التكنولوجي أو الثورة التكنولوجية في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

ب- **البعد الجزئي:** بمعنى المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:

- **تغير هدف المؤسسة:** إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

- **تغير دور الإدارة:** لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.²

8- **الآراء المؤيدة والآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية:**

أولاً: الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:

ينطلق البعض من وجهة نظر مفادها أن المؤسسات فشلت في أن تحافظ على مصلحة المجتمع عند عملها من أجل مصلحتها الذاتية، وأنه لا مبرر لوجودها في حالة عدم اهتمامها بقضايا مجتمعها الأساسية وأن هذه المسؤولية هي بمثابة رد اعتبار من المؤسسات بعد أن أصبحت في وضع ملأثم واهتزت صورتها في أذهان أفراد مجتمعها فإن ما تعارضت أهداف المؤسسة مع مصالح المجتمع فالأولوية تكون للمجتمع قياساً للمؤسسة وهم مستندين للحجج التالية:

- باعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع التي تعيش فيه فالمجتمع يتوقع أن تلعب المؤسسات دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط.³

⁽¹⁾ بن عيشي بشير وآخرون، المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

⁽²⁾ بن عيشي بشير وآخرون، مرجع سابق.

⁽³⁾ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 212.

- إن تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل المؤسسات يعزز من الميزة التنافسية الجديدة والتي تسعى المؤسسات لتحقيقها وهي السمعة أو المكانة الاملية للمؤسسة.

- إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل للاستهلاك صاحبة العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا تستطيع الدولة وحدها مكافحتها نظرا لمحدودية مواردها وإمكانياتها وبالتالي يصبح من المهم والضروري أن تساهم المؤسسات بتخصيص عوائدها لتقليل الآثار السلبية.

- نقل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بتدخل في شؤون الأعمال.

- يتعزز موقف المنظمة وتزداد مبيعاتها عندما تساهم اجتماعيا بإنعاش الوضع العام للدولة إن حل إشكالية تعارض المصالح وخاصة مصلحة المالكين من الجهة ومصالح الفئات الأخرى من جهة أخرى يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية والمبادرات الطوعية وخاصة المستمرة منها مدخلا فعالا في زيادة الثقة وعدم تعارض المصالح.

- تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها.¹

ثانيا: الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية:

يؤكد المعارضون وجهة نظر القائمة على النظرية الاقتصادية وفي هذا يرى ملتون فريدمان أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا من منطلق مبادئ الاقتصاد الحر وليس انطلاقا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا بتعظيم الربح وإذا ما تصرف بخلاف ذلك، فإنه إنما ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية.² وتطور أغلب حجج المعارضين حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

- إن تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل المؤسسات يؤدي إلى خرق قاعدة تنظيم الأرباح التي هي جوهر وجود المؤسسات فالنظرة القائمة هي أن المسؤولية الأولى للمؤسسات هي تحقيق الثروة وتعظيم الأرباح، فهذه المؤسسات وجدت أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي سيكون للمؤسسات دورا في القيام بعمليات التوظيف لمزيد من العاملين ودفع ضرائب لدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع.

¹ طاهر محسن الغالي وصالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، مرجع سابق، صص 70-72.

² نجم عبود، مرجع سابق، ص 206.

– ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمؤسسة مع مرور الوقت وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمؤسسات بتبني أهداف اجتماعية، وبالتالي تصبح المؤسسات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث والتطوير، وتطوير التكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة وسينعكس هذا على الضعف في الأداء الاقتصادي للمؤسسات وبالتالي ستتراجع مبادراتها الاجتماعية.

– تحمل المؤسسات كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المؤسسة ومهما كانت مواردها فهي محدودة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تفق أو تتجاوز هذه القدرة فإن المؤسسة ستتعرض للمخاطر.

– إن امتلاك المؤسسة للموارد الاقتصادية سيجعل لها سلطة إضافية أكبر تتمتع بها المؤسسة وتتغزز بنفودها وقدرتها لمتابعة نشاطاتها المختلفة.

– عدم توافر الخبرات والمهارات الضرورية للمؤسسات التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي أو حل المشكلات الاجتماعية من جانب ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات مختصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز المؤسسات دوراً أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.

– صعوبة المراقبة والمحاسبة والمساءلة القانونية عن الأنشطة الاجتماعية وعدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.¹

9- علاقة المسؤولية الاجتماعية بثقافة المنظمة:

المسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.² وهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي الدعائي للعمل الخيري لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة.

وتتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المنظمة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المنظمة مقابل يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات مرجع سابق، ص 74، 72.

² بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن : الدنمارك، 2010، ص 76-77. نقلاً عن:

B.j.Hodje and William p. Anthony, **Organization Theory: A Strategie Approach**, MaSS Allyn and Bacon , Boston: USA, 4th Edition, 1991, p: 444

³ (صالح السحيباني، نفس المرجع ، ص4.

ويؤكد الطابع الدائم للمسؤولية الاجتماعية على التزام المنظمة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافتها التنظيمية.¹

¹ محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : دخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، تلمسان: الجزائر، 2005، ص: 3.

خلاصة الفصل

يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة روح المواطنة التي تعتمد على ضمير وشخصية الإنسان ، ولهذا فإذا كانت أهمية لهذه العملية فسيكون تعاون بين كل ماله علاقة بالمؤسسة مما يسمح بتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم صاحب الشركة من جهة والمستفيدين من الشركة (العمال ، الملاك، المنافسين ، أفراد المجتمع ، الزبائن...) من جهة أخرى، ومن تم تحسين التجارة والاقتصاد في عملية نزيهة شفافة إلى التنمية والتنمية المستدامة بالاعتبار هناك أخلاق دينية اجتماعية و هكذا يتم الحفاظ على ثروة الأجيال القادمة.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول النظرية بعرض مختلف الجوانب المتعلقة و المرتبطة بالظاهرة ، سنحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها وتم الاعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة، وذلك من أجل التقرب أكثر من واقع الدراسة، وقد تناولنا في الفصل بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة ثم انتقلنا إلى عرض مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال المكاني، الزمني و البشري، بالإضافة إلى تحليل بيانات الدراسة إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت مؤسسة سوناطراك حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة، و متغيريه التابع و المستقل "ثقافة المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية".

و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس، و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض وتحليل البيانات الشخصية ثم عرض وتحليل البيانات المتعلقة بفروض الدراسة

1- مجالات الدراسة (المجال الزمني و المكاني):

أولاً: المجال الزمني للدراسة:

وقد بدأ ترددنا على مؤسسة سوناطراك ابتداءً من يوم 23 فيفري 2016 إلى غاية يوم 23 مارس والذي تم فيه توزيع الاستثمارات على المبحوثين ليتم سحب الاستثمارات يوم 25 مارس 2016.

ثانياً: المجال المكاني للدراسة:

مدخل عام لشركة سوناطراك:

"سوناطراك" اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري وبميزانية الدولة، فهي شركة النفط والغاز بالجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات . لذلك تعتبر الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية في البلاد وكذا عن بيعها.

أولاً: نشأتها و نشاطها و أهميتها الاقتصادية:¹

أنشأت في 31 ديسمبر 1963 بمقتضى المرسوم رقم (491/63) وقد حققت منذ نشأتها نجاحاً وتطوراً هاماً منقطع النظير حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية ودعمها قوياً للصناعة والاقتصاد الوطني وتعتبر كأهم مؤسسة رائدة في مجال الانتماءات التكنولوجية وعاملاً فعالاً للعلاقات الدولية الجزائرية وهذا عن طريق نشاطاتها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم، أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة وبالتالي فهي أخذت شكل العالمية وفي كل الحالات بقيت أداة للسيادة كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

إن مرسوم 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963 م، لم يعهد في الواقع لشركة سوناطراك إلا مهمة نقل وتسويق المحروقات واعتباراً من 1966م اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات.

وبفضل قرار التأميم في 24 فيفري 1971م والتنظيم الشامل للاقتصاد الوطني وفقاً للأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية، وتدعيمها للسيادة الوطنية تم استرجاع جميع الثروات الوطنية من يد السلطات الفرنسية التي بقيت تسير قطاع المحروقات حتى تاريخ تأميمها، وبذلك رسموا للمؤسسة صبغة الانطلاق والتوسع الهام الذي أدى إلى نمط من التنمية ليس له مثيل فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين فيها 33 عامل سنة 1964م إلى 1000 عامل سنة 1966م، وما يقارب 5000 عامل سنة 1974م، وبعد 47 سنة من الجهد والعمل لا زالت مؤسسة سوناطراك قوية ومنظمة وهي بمثابة آلة تسير أكثر من 120 ألف موظف.

¹ عن قسم الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، حاسي الرمل، 2016/03/02.

وقد أنجزت المؤسسة في فترة زمنية قياسية نشاطات متكاملة ومختلفة بدءا بعمليات التنقيب وحتى التوزيع مروراً بتطوير كافة النشاطات الملحقة ونذكر على سبيل المثال الوسائل الخاصة بالانجاز والخدمات البترولية

ثانيا: مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك¹

حسب ترتيب مجلة "بيتروليومانتلجسيويكلي" يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي وسوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات الإحدى عشر في العالم ، كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع، وغاز البترول المميع، وكذا غاز البترول المكثف، وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثانية على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي. وقد بلغ رقم أعمال شركة سوناطراك في قطاع المحروقات سنة 2002 بـ: 20 مليار دولار، كما قدر الناتج الإجمالي للشركة لسنة 2004 بـ: 250 مليون طن (يدخل فيها كل المنتجات الغازية والبترولية).

وبالتالي فإن نشاط الشركة يمثل حوالي 30% من الإنتاج الوطني الخام للجزائر، كما يوظف المجمع أكثر من 120 ألف عامل.

سوناطراك ليست شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب، بل لها أهداف وطنية سامية، فهي تعمل على ضمان الروابط داخل المجتمع كمساعدة أفرادها (زلزال 21 ماي 2003، فيضانات غرداية، بناء مستشفيات، ومساجد وأعمال خيرية.....).

كما تعمل سوناطراك كذلك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني فهي تساهم في عملية التنمية الشاملة والمستدامة للبلاد.

ثالثا: المديرية الجهوية لسوناطراك بحاسي الرمل:²

ثالثا: نشاط الشركة بحاسي الرمل:

يتمثل النشاط الأساسي لشركة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج قسم الإنتاج بحاسي الرمل في إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع والغاز السائل وتبلغ الطاقة الإنتاجية ذروتها في فصل الشتاء نظرا للطلب المتزايد على الغاز محليا ودوليا كما تحتل المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70%

¹ عن قسم الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، حاسي الرمل، 2016/03/02.

² عن قسم الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، حاسي الرمل، 2016/03/02.

إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه. ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسة أو الشركة ما يلي:

- يوجد بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل أربعة مصانع كبيرة ومصنعين صغيرين (جبل بيسا وحاسي الجنوب) وكل من هذه المصانع له مخبر خاص به يحمل كل المواصفات الأمنية والبيئة وظروف العمل الجيدة مهمته استخراج ومعالجة الغاز الطبيعي والغاز المميع والغاز السائل.
- كما تمارس الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك قسم الإنتاج حاسي الرمل كل النشاطات المتعلقة بمهن المجتمع وتعمل على تطوير الأعمال على المستوى الوطني والدولي وتتمثل هذه النشاطات في نشاط المنبع، نشاط النقل بالأنابيب، نشاط المصب والنشاط التجاري.
- تعمل على التتقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها، وتطوير شبكات النقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلالها وتسييرها.
- كما تعمل على تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته وتكوين المحروقات الغازية، وتعمل على إنشاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية وحياسة كل حقبة أو سهم أو الإشراف في رأس المال وفي كل القيم المنقولة في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- وتعمل على تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد، وتطمح الشركة دائما إلى الوصول إلى شركة المواطنة أو شركة متعددة الجنسيات وذلك لأنها تترجع على عرش الاقتصاد الوطني وشركة منافسة عالميا.

2- تحليل و تفسير بيانات الجداول الخاصة بالفرضيات:

أولا: تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة للفرضية الأولى:

الجدول (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة	التكرارات	التكرارات الفئات العمرية
33,13%	04	[45-40]
30%	09	[50-46]
56,66%	17	[60-51]
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن اتضح لنا أن 56,66% من أفراد العينة ينتمون لفئة السن الذين تتراوح أعمارهم بين [51-60]، و 33,13% منهم ينتمون لفئة [45-40]، بينما نسبة الذين ينتمون لفئة بين [46-50] فنسبتهم هي 30%.

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام نلاحظ أنه كلما اتجه إلى الفئة العمرية [51-60] يزيد عدد العمال و يقل كلما اتجهنا إلى الأسفل و هذا عمر المؤسسة يتجه إلى الشيخوخة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن أغلب الإطارات في سن التقاعد ، و بالتالي يمكن القول أن التوظيف في المؤسسة شبه منعدم إذ لم نقل أنه معدوم و كقراءة أخرى يمكن القول أن مؤسسة سوناطراك لا تثق في الكفاءات المتخرجة حديثا و هي تسعى للحفاظ على طاقاتها من أجل التحكم أكثر في التسيير .

الجدول (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرارات	التكرارات الجنس
100%	30	ذكور
/	/	الإناث
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس ومن خلال قراءتنا الإحصائية يتضح لنا أن جميع أفراد العينة هم ذكور حيث تتمثل نسبتهم في 100%. ويمكننا القول أن هذه النسبة راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة، كونها متخصصة في مجال المحروقات و بمختلف مشتقاتها، كما نجد أن وظيفة الإطار في مؤسسة سوناطراك تبقى حكرا على العنصر الذكري، خاصة وأن متطلبات هذه الوظيفة تفرض على صاحبها التواجد المستمر في أي وقت ادعت فيه الضرورة، حتى بعد أوقات العمل، كما نجد في المقابل أن ثقافة المجتمع المحلي في حد ذاته مازال يرفض عمل المرأة في المؤسسات الصناعية، حتى و إن قلت مقارنة في سنوات الثمانينات و التسعينات إلا أنها تبقى نسبة نوعا ما و هذا ما لاحظناه جليا في المؤسسة، حيث أن أغلب الإطارات النسوية كانوا يقطنون في الشمال و استقروا في المنطقة بحكم قربهم من المؤسسة، كما بعد المنطقة الصناعية على مدينة حاسي الرمل و التي تبعد ب 25 كلم يعيق تواجد العنصر النسوي في المؤسسة .

الجدول (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	التكرارات المستوى التعليمي
33,33%	10	ثانوي
66,66%	20	جامعي
100%	30	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (5) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتضح لنا أن نسبة 66,66% من أفراد العينة هم من مستوى تعليمي جامعي بينما نجد أن 33,33% هي نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي.

ومن خلال تحليلنا لهذه الأرقام يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بسمعة علمية جيدة ومرضية جدا من الناحية الأكاديمية، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى تنوع الوظائف والاختصاصات في سوق العمل كما ونوعا بالإضافة إلى تغيير المناهج البيداغوجية في المعاهد والجامعات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، زد على ذلك تغير نمط التوظيف مقارنة بسنوات الثمانينات والتسعينات الذي يمنح الأولوية للشهادة الجامعية خاصة مع الاتفاقيات بين المؤسسات الاقتصادية والجامعة، كل هذه العوامل انعكست إيجابا على مؤسسة سوناطراك بالأغواط من خلال استهداف الإطارات الجامعية المؤهلة بغية الحفاظ على مكانتها وسمعتها وتحقيق أهدافها طبعاً استناداً على ما تملكه من موارد بشرية بمقاييس عالمية.

وهذا ما يساعد المؤسسة على بقائها واستمرارها خاصة إذا علمنا أن أغلب إداراتها بمؤهلات جامعية وهذا ما يرجح الفرضية التي تؤكد أن السن الهرمي للمؤسسة يقابله مستوى علمي جيد و مرضي وهذا ما نجده في المؤسسة بحيث تتميز بإطارات ذات مستوى مقبول إذ لم نقل عالي أما النسبة المتبقية من الإطارات و التي مستواها ثانوي ومتوسط فقد تم توظيفهم في بداية الأمر كأعوان تحكم و مع الخبرة و التكوين ارتقوا في السلم الهرمي كإطارات ومسيرين على مستوى المؤسسة.

الجدول (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرارات	التكرارات الحالة المدنية
%100	30	متزوج
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية لهم ومن خلال قراءتنا الإحصائية لها يتضح لنا بأن 100% من أفراد العينة متزوجين. وعليه يمكن القول أن جميع أفراد العينة مستقرين اجتماعيا وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة وعلى مردوديتها كما يؤدي إلى انضباط مواعيد العاملين.

الجدول (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنة التوظيف.

النسبة	التكرارات	التكرارات سنوات التوظيف
%13.33	04	[1990-1979]
%33.34	10	[2000-1991]
%40	12	[2010-2001]
%13.33	04	[2010- فأكثر]
%100	30	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول (7) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات التوظيف أو الأقدمية في العمل، نجد أن 40% من أفراد العينة عينوا في السنوات ما بين [2000-1991]، بينما نجد نسبة 13.33%. الذين وظفوا بين سنوات [1990-1979] و [2010- فأكثر].

يتبين لنا من خلال الأرقام الإحصائية المدونة أعلاه أن أكبر نسبة من الإطارات متمركز في الفئة التي وظفت بين [2010-2001]، وتقل تدريجيا كلما اتجهنا إلى الأسفل وبالتالي هذه المعطيات تحمل في دلالاتها مؤشرات سوسيو اقتصادية والمتمثلة في ما يلي:

أولاً: أن أغلب إطارات سوناطراك وبنسبة 40 % يعني أن أكثر من النصف وظفوا ابتداء من سنة 2001، هذه السنة في حد ذاتها بدأ ارتفاع سعر البترول لمستويات عالية في السوق العالمية وبالتالي زاد حجم مداخل المؤسسة، الأمر الذي سمح بإعادة هيكلة المجمع فروع من خلال استقطاب الكفاءات ذات المؤهلات العالية وفق متطلبات البيئة التنافسية التي عادة ما تفرض التكيف مع متغيراتها، خاصة في ظل الحديث عن هجرة العقول والكوادر إلى شركات أجنبية تمنح أولوياتها للعنصر البشري، بالإضافة إلى هذا فقد سمحت البجوحة المالية إلى تفعيل وظيفة التكوين كخطوة لتأهيل مواردها البشرية .

ثانياً: نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول أننا كلما اتجه إلى السنوات الماضية تنخفض نسبة الإطارات تدريجياً، هذا ما يدل أن الحركة الوظيفية نشطة داخل مؤسسة سوناطراك، الممثلة في مديرية الإنتاج، لاسيما الترقية العمودية بحيث يترقى الإطار في السلم الهرمي كلما أتاحت له الفرصة، حتى يجد نفسه في سن التقاعد مع ضرورة ضمان حياة ما بعد العمل الرسمي.

الجدول (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرارات	التكرارات الوظيفية
53,33%	16	مدرء فرعيين
46,66%	14	رؤساء ورشات
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (8) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة نجد أن أعلى نسبة هي نسبة المدرء فرعيين وذلك بنسبة 53,33%، بينما نجد أن نسبة رؤساء الورشات تتمثل في 46,66%. وعموماً يمكن القول أن أكبر نسبة هي المدرء الفرعيين وهذا أمر طبيعي، كون طبيعة نشاط المؤسسة تقني بالدرجة الأولى وتعتمد على إنتاج المحروقات بكل أنواعه بالإضافة إلى صيانة قطع الغيار الخاص بنشاطها مما يتطلب مختصين كمهندسين وتقنيين في هذا المجال، أما البقية فنجدهم يتركزون في المجال الإداري والتسييري على حد سواء.

ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية القائلة: تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مختلف مشاكله.

الجدول (15): يبين سعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة وعلاقته بالوظيفة.

المجموع		رؤساء الورشات		مدراء فرعيين		الوظيفة سعيها لبناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة
ك	%	ك	%	ك	%	
03	10%	02	14,28%	01	6,25%	دائما
10	33,33%	05	35,71%	05	31,25%	غالبا
07	23,33%	02	14,28%	05	31,25%	أحيانا
06	20%	04	28,27%	02	12,5%	نادرا
02	6,66%	01	7,14%	01	6,25%	أبدا
30	100%	14	100%	16	100%	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (15) والذي يبين سعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة وعلاقته بالوظيفة يتضح لنا أن 33,33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة 35,71% هم من رؤساء الورشات بينما 31,25% هم مدراء فرعيين، في حين نجد أن 23,33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تسعى أحيانا إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة 31,25% منهم مدراء فرعيين، و 14,28% رؤساء الورشات، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ماتسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة فهي 20% منهم 28,27% رؤساء الورشات و 12,5% مدراء فرعيين، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تسعى دائما إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة فكانت 10%، حيث نجد 14,28% رؤساء الورشات، و 6,25% مدراء فرعيين، في حين نجد 6,66% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لاتسعى أبدا إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة 7,14% هي نسبة رؤساء الورشات و 6,25%.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تسعى إلى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة إذ تسعى المؤسسة إلى تحسين رفاهية المجتمعات التي تنشط بها من

خلال مشاريع متنوعة في جميع المجالات (مجال الصحة، مجال الخدمات الاجتماعية، مجال الرحلات والرياضة والثقافة والترفيه).

و في هذا الصدد يرى (H. Gantt) في آخر كتابه "التنظيم للعمل". الصادر في عام 1919 إلى أنه " إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود المنظمات يفوق ما يجنى من ورائها من نفع، فإن السماح بوجودها ينتفي"1. ولقد بين (Zadek) أن تطور المسؤولية الاجتماعية أخذ ثلاثة أجيال حيث في الجيل الأول the First Génération، والذي بين أن المنظمات يمكن أن تكون مسؤولة بعدة طرق مثل المساهمات والمساعدات الطوعية من أصحاب رؤوس الأموال في الأعمال الخيرية المؤثرة. أما في الجيل الثاني the second Génération، و الذي تعمل على أساسه المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أن المنظمات وكافة الصناعات تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كعنصر رئيسي ومكمل لإستراتيجية أعمالها على المدى البعيد، فعلى سبيل المثال لا الحصر التعامل بمسؤولية والتحلى بأخلاق العمل مع كافة المتعاملين مع المنظمة ووضع المخصصات المالية اللازمة لإيجاد المنظمات المواطنة لتنفيذ الاستراتيجيات وذلك بدعم من الإدارة العليا. أما في الجيل الثالث the third Génération، وهو المطلوب للقيام بمساهمات تجاه البيئة وما يحيط بها، حيث أن هذا الجيل يهدف بالأساس إلى إنجاز القضايا الاجتماعية بالإضافة إلى تطور الأعمال.

وتأسيسا على ذلك فإن مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل أدركت بأهمية المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم ومعايير الإنسانية السامية، كالتكافل والإحساس بالوطنية اتجاه كل ما له علاقة بالمؤسسة سواء كان موظفا أو عاملا مساهم، مالك، فرد من المجتمع، زبون ...

الجدول (16): يبين قيام المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة وعلاقته بسنوات التوظيف

المجموع		-2011] [2015		-2001] [2010		-1979] [1990		سنوات التوظيف رعايتها نشاطات وأحداث محلية منتظمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33,33 %	10	33.33 %	06	%37,5	03	%25	01	دائما
16,66 %	05	11.11 %	02	%12,5	01	%50	02	غالبا
26.66 %	08	27.77 %	05	%37,5	03	/	/	أحيانا
23.33 %	07	27.77 %	05	%12,5	01	%25	01	نادرا
%100	30	%100	18	%100	08	100 %	04	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (16) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة وعلاقته بسنوات التوظيف، يتضح لنا أن 33,33% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة، 37,5% منهم موظفون في الشركة من السنوات بين [2001-2010] ، في حين نجد أن 26,66% أيضا من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة منها 37,5% منهم من السنوات بين [2001-2010]، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تقوم برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة فهي 16.66% منهم 50% بين السنوات [1979-1990].

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن قيام المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة مثل رعايتها مباريات كرة القدم كما تساهم في الحملات الثقافية وغيرها من الأحداث، و نجد أن

المؤسسة تساهم في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال تدعيم الأنشطة المؤدية لها ومثال ذلك تدعيم البرامج التي تعدها المؤسسات العلمية والهيئات التي تراعي الشؤون الصحية والثقافية والرياضية والمؤسسات الخيرية.

وبالرجوع لمعطيات الجدول نلاحظ إن الفئة التي أقرت بوجود رعاية محلية تجاه المجتمع هما الذين وظفوا خلال 1979-1990 هذه الفئة عاشت فترة طويلة في المؤسسة فهي ترى أن المؤسسة كانت في السابق تفتقر لمبدأ المسؤولية الاجتماعية و مع توسع نشاط واستثمارات المؤسسة داخل و خارج الجزائر وأصبحت مؤسسة عالمية كان لابد من التكيف مع متطلبات العصر والتسيير الحديث من خلال استحداث أساليب جديدة تخدم المجتمع وتعود بالفائدة لها على المديين القريب والبعيد، كما أن إدراج المسؤولية الاجتماعية في المعايير الدولية للايزو كان له الأثر الكبير في تبني هذا المنهج للنهوض بالمجتمع نحو العالمية.

الجدول (17): يبين تقديم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي وعلاقته سعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

السعي لبناء علاقات إيجابية		دائما		غالبا		أحيانا		المجموع	
تقديم	المساندة	المالية والمعنوية	ك	%	ك	%	ك	%	ك
دائما	03	%33,33	06	%46,15	01	%12,5	10	%33,33	
غالبا	05	%55,55	03	%27,07	05	%62,5	13	%43,33	
أحيانا	01	%11,11	04	%30,76	02	%25	07	%23,33	
المجموع	09	%100	13	%100	08	%100	30	%100	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (17) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب تقديم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي وعلاقته سعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة يتضح لنا أن 43.33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة غالبا ماتقدم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي منها 62,5%، أما نسبة العمال الذين

أجابوا بأن المؤسسة تقدم دائما المساعدة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي فهي 33,33% منهم 54,54% منهم أجابوا أن المؤسسة غالبا ما تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تقدم أحيانا المساعدة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي فكانت 23,33% حيث نجد 36,36% أجابوا أن المؤسسة غالبا ما تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقدم المساعدة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي حيث تعمل في عدة مناطق من البلاد على مساعدة السكان المعوزين وعلى تحسين ظروف المعيشة للسكان المحرومين عن طريق امتصاص فوارق التنمية وترقية التآزر مثل توزيعها للكتب المدرسية وتجهيزات بيداغوجية لفائدة الطلبة المحتاجين، التعاون المحلي خاصة عند حدوث كوارث أو غيرها من الأحداث حيث نجد ذلك في وقوف المؤسسة مع سكان غرداية في الفيضان الذي أصابها وزلزال بومرداس وذلك بمساعدتهم ماليا وماديا وهذا ما يعزز دور المؤسسة لدى المجتمع. **الجدول (18):** يبين مساهمة المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية وعلاقته بالسن.

المجموع	[60-51]		[50-46]		[45-40]		الفئات العمرية	مساهمتها في إنشاء المراكز التعليمية
	ك	%	ك	%	ك	%		
دائما	10	35,29%	06	33,33%	03	25%	01	
غالبا	09	23,52%	04	22,22%	02	75%	03	
أحيانا	07	23,52%	04	33,33%	03	/	/	
نادرا	04	17,64%	03	11,11%	01	/	/	
المجموع	30	100%	17	100%	09	100%	04	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (18) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية وعلاقته بالسن ، يتضح لنا أن 33,33% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تساهم بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية منها 35,29% منهم موظفون في الشركة من السنوات بين [2011-2015] ، أما بالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة تساهم أحيانا بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية فهي 23,33% منهم 33,33% ما بين [2001-2010]، و 23,52% ما بين [2011-2015] أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تساهم بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية فهي 13,33% منهم 17,64% من الفئة العمرية بين [2011-2015]، و 11,11% بين [2001-2010].

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تساهم بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية وذلك فضلا عن دورها الاقتصادي والتجاري حيث تساهم في إنشاء المراكز التعليمية مثل مدارس محو الأمية، والدينية مثل المساعدة بتقديمها سواءا ماديا أو بتوفير الآلات المساعدة أو العتاد في بناء المساجد، كما ساهمت أيضا في تهيئة المستشفيات أيضا مثل مستشفى حاسي الرمل، كما تسعى للمحافظة على الموروث الثقافي المادي والغير مادي.

الجدول (19): يبين مساهمة المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي وعلاقته بتقديم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.

المجموع		أحيانا		غالبا		دائما		تقديم المساندة المالية والمعنوية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	مساهمة المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات
07	23,34%	01	11,11%	02	18,18%	04	40%	دائما
08	26.66%	02	22,22%	05	45,45%	01	10%	غالبا
12	40%	06	66,66%	02	18,18%	04	40%	أحيانا
03	10%	/	/	02	18,18%	01	10%	نادرا
30	100%	09	100%	11	100%	10	100%	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (19) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي وعلاقته بتقديم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي. يتضح لنا أن 40% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة أحيانا تساهم في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي منها 66,66% منهم أجابوا بأن المؤسسة تقدم أحيانا المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي، في حين نجد أن 10% يرون أحيانا تساهم المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي و 18,18% يرون غالبا ما تقدم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تساهم في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي حيث ساهمت في إنشاء العديد من ساحات اللعب للبلديات المحرومة من مساحات الترفيه كما تساهم في دعم البنية التحتية وإنشاء الجسور شق الطرقات وتعبيدها وتعمل أيضا على دعم مؤسسات المجتمع المدني، و خلال مقابلتنا مع مدير المالية و الميزانية أن المؤسسة تقدم مبالغ مبالغة للمجتمع المدني من جمعيات و نوادي ثقافية و علمية ، كما تسعى المؤسسة إلى تمويل بعض التظاهرات العلمية والثقافية في المناسبات الوطنية والدينية ، مع توفير سيارات النقل في خدمة المجتمع المؤسسات المحلية.

الجدول (20): يبين قيام المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة وعلاقتها مساهمة المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		مساهمتها في إنشاء المراكز التعليمية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	إعداد برامج للحد من الفقر والبطالة
12	40%	02	50%	01	14,28%	04	44,44%	05	50%	دائما
10	33,34%	01	25%	06	85,71%	01	11,11%	02	20%	غالبا
08	26,66%	01	25%	/	/	04	44,44%	03	30%	أحيانا
30	100%	04	100%	07	100%	09	100%	10	100%	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (20) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة وعلاقته تساهم المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية. يتضح لنا أن 40% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة، منها 50% منهم هم من الأفراد الذين أجابوا أن المؤسسة غالبا ما تساهم بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية، بينما نجد، في حين نجد أن 33,34% أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تقوم بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة، منها 85,71% منهم أجابوا بأن المؤسسة تساهم أحيانا بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية، في حين نجد أن 26,66% أيضا من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة، حيث نجد أن 44,44% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة غالبا ما تساهم أحيانا بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة وذلك مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك من خلال توظيف عمالة زائدة حيث يترتب عليها تحمل المسؤولية لتكاليف مقدرة بإنتاجية العمالة والتي هي في الحقيقة مساوية للصفر، وبالتالي فإن مساهمة المؤسسة في امتصاص البطالة تفرض عليها قبول ذلك تحقيقا لاعتبارات اجتماعية وهو الأمر الذي يجعل هذه التكاليف بمثابة إعانة اجتماعية تساهم بها للمؤسسة ويمكن قياسها من خلال قيمة الأجور التي تمنحها المؤسسة للعمالة الزائدة.

وعلى غرار التوظيف فقد قررت مؤسسة سوناطراك توظيف أبناء المنطقة كأولوية من منطقة حاسي الرمل و منطقة بليل بالإضافة إلى منطقة حاسي الدلاعة .

الجدول (21): يبين قيام المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة وعلاقتها بالوظيفة.

الوظيفة قيامها بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة		مدراء فرعيين		رؤساء الورشات		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
05	31,25%	02	14,28%	07	23,33%		
01	06,25%	05	35,71%	06	20%		
05	31,25%	04	25%	09	30%		
03	18,75%	02	14,28%	05	16,66%		
02	12,5%	01	07,14%	03	10%		
16	100%	14	100%	30	100%		

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (21) والذي يبين قيام المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة وعلاقتها بالوظيفة، يتضح لنا أن 30% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة 31,25% منهم مدراء فرعيين بينما 25% من رؤساء الورشات، في حين نجد أن 23,33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما بتوظيف

أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة 31,25% منهم مدراء فرعيين، و 14,28% رؤساء الورشات، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تقوم بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة فهي 20% منهم 35,71% رؤساء الورشات و 06,25% مدراء فرعيين، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تقوم بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة فكانت 16,66% حيث نجد 18,75% مدراء فرعيين، و 14,28% رؤساء الورشات، في حين نجد 10% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة 12,5% هي نسبة مدراء فرعيين و 07,14% رؤساء الورشات.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة لكن في وظائف إدارية روتينية حيث لا يتم توظيفهم في الورشات وذلك لأنهم غير قادرين على تسير الآلات إذ تقل إنتاجية هؤلاء العمال عن إنتاجية العمال العاديين مما يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية نتيجة قبول توظيفهم.

الجدول (22): يبين مساهمة المؤسسة في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين وعلاقته بمساهمتها بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.

مساهمتها في توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة مساهمتها في رعاية الأيتام....		دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	03	42,85	02	33,33	02	16,66	02	02	40	09	23,34
	%	%		%		%		%		%	%
غالبا	/	/	03	50	02	16,66	02	01	20	06	26,66
				%		%			%		%
أحيانا	04	57,14	01	16,66	08	66,66	02	02	40	15	50
	%	%		%		%			%		%
المجموع	07	100	06	100	12	100	05	100	30	100	100
		%		%		%		%	%		%

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (22) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المؤسسة في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين وعلاقته بمساهمتها بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة يتضح لنا أن 50% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تساهم أحيانا في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين 66,66% هي نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تساهم أحيانا بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة ، بينما جد أن 26,66% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تساهم غالبا في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، ونجد 50% هي نسبة الذين أجابوا أن المؤسسة غالبا ما تساهم بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة ، في حين نجد أن 23,33% هي نسبة الذين أجابوا أن المؤسسة تساهم دائما في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، ونجد 42,85% من الذين أجابوا أن المؤسسة تساهم دائما بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين حيث لا تقتصر رعايتها على العاملين بها فقط بل تعدت ذلك لتشمل كل شرائح المجتمع كما تقدم العون لهم خاصة من خلال الدعم المادي بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية والمستشفيات كما تعمل على امتصاص فوارق التنمية كما تعمل على مساعدة الأيتام من خلال توزيع الأدوات المدرسية وتقديم قفة رمضان للعائلات المحتاجة.

الجدول(23): يبين قيام المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي قيامها بتدريب واستقبال الطلاب		ثانوي		جامعي		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	02	20%	08	40%	10	33,33%	
غالبا	07	70%	02	10%	09	30%	
أحيانا	/	/	07	35%	07	23,33%	
نادرًا	/	/	01	05%	01	03,33%	
أبدا	01	10%	02	10%	03	10%	
المجموع	10	100%	20	100%	30	100%	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (23) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة وعلاقته بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن 33,33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائماً باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة 40% منهم جامعيين بينما 20 من التعليم الثانوي، في حين نجد أن 30% نسبة الذين أجابوا أن المؤسسة غالباً ما تقوم باستقبال وتدريب من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تقوم أحياناً باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة 35% من الجامعيين، بينما نجد أن 10% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبداً باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة منهم 10% من الجامعيين و 10% من التعليم الثانوي في حين نجد أن 3,33% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة نادراً ما تقوم باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة 5% منهم من الجامعيين.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة حيث تهتم بالتدريب باعتبارها الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العنصر البشري وتحسين أدائه وتوفير أنواع من التدريب منها:

التدريب الطويل المدى: ويمتد من ثلاثة أشهر إلى سنة موجهة لكافة الموظفين، في الغالب يتلقى الموظف هذا النوع من التدريب ليترقى من منصب إلى آخر.

متوسط: ويمتد من أسبوع حتى شهر توفره المؤسسة لموظفيها من أجل رسكلة مهاراتهم في فترة وجيزة،

الجدول (24): يبين مساهمة المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية وعلاقته برعاية نشاطات وأحداث وطنية.

المجموع		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		رعاية النشاطات والأحداث الوطنية	مساهمتها في إحياء المناسبات الدينية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
26,66%	08	16,66%	01	22,22%	02	20%	01	40%	04	دائما	
23,33%	07	16,66%	01	22,22%	02	40%	02	20%	02	غالبا	
40%	12	66,66%	04	44,44%	04	20%	01	30%	03	أحيانا	
10%	03	/	/	11,11%	01	20%	01	10%	01	أبدا	
100%	30	100%	06	100%	09	100%	05	100%	10	المجموع	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (24) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية وعلاقته برعاية نشاطات وأحداث وطنية يتضح لنا أن 40% هي نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تساهم أحيانا في إحياء المناسبات الدينية والوطنية، 66,66% منهم أجابوا أن المؤسسة نادرا ما تقوم برعاية نشاطات وأحداث وطنية، في حين نجد أن 23,33% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تساهم دائما في إحياء المناسبات الدينية والوطنية 40% أجابوا أنها تقوم غالبا برعاية نشاطات وأحداث وطنية، بينما نجد أن 10% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا تساهم أبدا في إحياء المناسبات الدينية والوطنية .

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تساهم في إحياء المناسبات الدينية والوطنية وذلك من خلال تنظيم الحفلات المخلدة للمناسبة ورعايتها والمحافظة عليها من الاندثار وذلك من خلال إحيائها لحفلات دينية في ليالي رمضان وجميع المناسبات الدينية كما تقوم بتنظيم عمرة لعمالها و تقوم أيضا بإحياء الأعياد الوطنية.

الجدول (25): يبين مساهمة المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية والترفيهية وعلاقته برعايتها نشاطات وأحداث محلية منتظمة .

المجموع		أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		رعاية النشاطات والأحداث المحلية مساهمتها في تدعيم الأنشطة الرياضية...
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20%	06	50%	01	16,66%	01	26,57%	02	10%	02	دائما
50%	15	50%	01	33,33%	02	57.14%	04	65%	13	غالبا
30%	09	/	/	50%	03	14,28%	01	25%	05	أحيانا
100%	30	100%	02	100%	06	100%	07	100%	20	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (25) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية و الترفيهية وعلاقته برعايتها نشاطات وأحداث محلية منتظمة يتضح لنا أن 50% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تساهم في تدعيم الأنشطة الرياضية و الترفيهية ونجد 65% منهم أجابوا بأن المؤسسة دائما ما تقوم برعايتها نشاطات وأحداث محلية منتظمة، في حين نجد أن 20% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تساهم دائما في تدعيم الأنشطة الرياضية والترفيهية 50% أجابوا أنها لا تقوم بأدائها برعايتها نشاطات وأحداث محلية منتظمة.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تساهم في تدعيم الأنشطة الرياضية و الترفيهية حيث نجد أنها تقوم بنشاطات كثيرة في مجال الشباب والرياضة حيث عملت على إنشاء ملاعب ومساحات للترفيه خاصة بأبناء المجتمع ونجد أنها تدعم النشاطات الرياضية وذلك بتنظيم دورات رياضية ودعم الأندية الترفيهية وذلك للتقليل من ضغوطات العمل كما تنظم رحلات للعمال وأهاليهم.

الجدول (26): يبين مساهمة المؤسسة في تلبية حاجات المناطق المعزولة وعلاقته بتقديم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.

تقديم المساندة المالية والمعنوية مساهمتها في تلبية حاجات المناطق المعزولة		دائماً		غالبا		أحيانا		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائماً	03	30%	02	18,18%	03	33,33%	07	23,33%	
غالبا	04	20%	05	45,45%	03	33,33%	10	33,33%	
نادرا	02	10%	03	27,27%	02	22,22%	04	13,33%	
أبدا	/	/	01	09,09%	01	11,11%	03	10%	
المجموع	10	100%	11	100%	09	100%	30	100%	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (26) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة المؤسسة في تلبية حاجات المناطق المعزولة وعلاقته بتقديم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي يتضح لنا أن 33,33% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تساهم غالبا في تلبية حاجات المناطق المعزولة ونجد 45,45% منهم أجابوا أنها غالبا ما تقدم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي، في حين نجد أن 23,33% من مفردات العينة أجابوا بأن المؤسسة تساهم دائما في تلبية حاجات المناطق المعزولة، في حين نجد أن 13,33% من مفردات العينة أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تساهم في تلبية حاجات المناطق المعزولة

أحيانا المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي و 27,27% أجابوا أنها تقدم غالبا المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي و 10% أجابوا أنها تقدم دائما المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي، في حين نجد أن 10% من مفردات العينة أجابوا أنها لا تقدم أبدا المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تساهم في تلبية حاجات المناطق المعزولة حيث استفادت عدة مناطق من عمليات فك العزلة وذلك بربطها بالكهرباء الريفية وفتح

الطرق والربط بشبكة الغاز كما استفادت عدة مناطق معزولة من آبار وتجهيزات لتخزين المياه وهذا ما يستفيد منه رواعي الغنم والفلاحين و عدة أشغال عمومية.

3- استنتاج بيانات الفرضية الأولى:

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالفرضية القائلة أن: تتوقف المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مختلف مشاكله، يتضح لنا أن هذه الفرضية محققة ميدانيا حيث نجد أن 33,33% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، كما أنها تقوم برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة، كما أنها تقدم المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي، وتساهم بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية، كما تساهم في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي، وتسعى لإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن استراتيجية محددة، كما أنها تقوم بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين، ونجد أنها تقوم باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة، كما تساهم في إحياء المناسبات الدينية والوطنية، وتدعيم الأنشطة الرياضية والترفيهية، وتلبية حاجات المناطق المعزولة.

4- تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية: تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية.

أ- تحليل بيانات الجداول الخاصة بالبيانات العامة للفرضية الثانية:

الجدول (27): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة	التكرارات	التكرارات الفئات العمرية
12,8%	05	[35-25]
51,28%	20	[45-36]
35,89%	14	[55-46]
100%	39	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن اتضح لنا أن 51,28% من العمال ينتمون لفئة السن الذين تتراوح أعمارهم بين [45-36]، و 35,89% منهم ينتمون لفئة [55-46]، بينما نسبة الذين ينتمون لفئة بين [35-25] فنسبتهم هي 12,8%.

من خلال النسب المبينة في التحليل الإحصائي للجدول نجد أن معظم أفراد العينة من الموارد البشرية الناضجة والتي لا تزال قادرة على العمل بشكل جيد، حيث تشير الدراسات السابقة (دراسة عمار بوخدير) إلى أن العمال الناضجين تكون اهتماماتهم منصبة أكثر حول قيم الكفاءة والإنجاز، كما تكون أخلاقيات العمل أكثر شيوعاً لديهم.

الجدول (28): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرارات	التكرارات الجنس
92,5%	37	ذكور
07,5%	03	إناث
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس ومن خلال قراءتنا الإحصائية يتضح لنا أن نسبة 92,5% من العمال هي نسبة الذكور بينما 03% هي نسبة الإناث وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، كما أن الطابع التقني لمؤسسات إنتاج وتوزيع الغاز والبتروك والعادات والتقاليد في المجتمع، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

الجدول (29): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	التكرارات المستوى التعليمي
35%	14	ثانوي
65%	26	جامعي
100%	40	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (29) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتضح لنا أن نسبة 65% من العمال هم من مستوى تعليمي جامعي بينما نجد أن 35% هي نسبة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي.

من خلال النسب المبينة في الجداول الإحصائية نجد أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي (خريجي جامعات من أقسام مختلفة كالإعلام الآلي، العلوم الاقتصادية، العلوم القانونية والإدارية، الهندسة... إلخ) وعموماً فإن الإطارات المسؤولة تمتلك مستوى تعليمي مقبول يسمح لها بأداء مهامها بكفاءة واتخاذ القرارات المناسبة.

الجدول (30): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرارات	التكرارات الحالة المدنية
10%	04	أعزب
90%	36	متزوج
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية لهم ومن خلال قراءتنا الإحصائية لها يتضح لنا بأن: 90% من أفراد العينة متزوجين بينما نجد أن 10%. وعليه يمكن القول أن معظم أفراد العينة مستقرين اجتماعياً، هذا على اعتبار أن الزواج هو عامل مهم بالنسبة لكل فرد في تحقيق الاستقرار الاجتماعي و النفسي له.

الجدول (31): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنة التوظيف.

النسبة	التكرارات	التكرارات سنوات التوظيف
30%	08	[1990-1980]
30%	12	[2000-1991]
37,50%	15	[2010-2001]
12,50%	05	[2015-2011]
100%	40	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول (31) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات التوظيف أو الأقدمية في العمل، نجد أن 44% من العمال عينوا في السنوات ما بين [2001-2010]، بينما 35% هي نسبة الذين وظفوا ما بين [2000-1991]، بينما نجد نسبة الذين وظفوا بين سنوات [1990-1980] هم بنسبة 17,64%، والذين وظفوا ما بين [2015-2011] هي 5,88% لكل منهم.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نجد أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في العمل وهذا يعني أنهم قد اكتسبوا معارف وأفكار ومهارات وخبرات كافية عن العمال التي يقومون بها، وبالتالي إمكانية تأثيرهم على باقي العمال داخل المؤسسة، بحيث تشكل قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم التنظيمية المرجعية التي يقتدي بها العاملون (خاصة الجدد منهم) فضلاً عن الاسترشاد بهم لمعرفة واكتساب قيم ومعتقدات وسلوك العمل الرغوب.

الجدول (32): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرارات	التكرارات الوظيفة
20%	08	عون تنفيذ
30%	12	عون تحكم
50%	20	إطارات
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة نجد أن أعلى نسبة هي نسبة الإطارات وذلك بنسبة 50%، بينما نجد أن نسبة أعوان التحكم تتمثل في 30%، أما نسبة أعوان التنفيذ فتتمثل في نسبة 20%.

من خلال هذا الجدول نجد أن نسبة معظم مفردات العينة هم إطارات حيث أن هذه الفئة تمتلك مستوى تعليمي مقبول يسمح لها بأداء مهامها بكفاءة واتخاذ القرارات المناسبة.

ب- تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول (33): يبين توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف وعلاقة ذلك بالوظيفة.

المجموع		إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		الوظيفة الاهتمام بالخصائص الاجتماعية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
08	20%	05	26,31%	02	15,38%	01	12,05%	
04	10%	02	10,52%	02	15,38%	/	/	غالبا
10	25%	04	21,05%	03	23,07%	03	37,5%	أحيانا
09	22,5%	04	21,05%	02	15,38%	03	37,5%	نادرا
09	22,5%	04	21,05%	04	30,76%	01	12,05%	أبدا
40	100%	19	100%	13	100%	08	100%	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (33) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف وعلاقة ذلك بالوظيفة يتضح لنا أن 25% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تهتم أحيانا بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف 37,5% منهم ينتمون إلى وظيفة عون تنفيذ بينما 23,07% يشغلون وظيفة عون تحكم و 21,05% من الإطارات، في حين نجد أن 22,5% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تهتم بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف 37,5% منهم أعوان تنفيذ، و 21,05% إطارات، و 15,38% أعوان تحكم، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم أبدا بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف 30,76% منهم أعوان تحكم و 21,05% إطارات، و 12,05% من الأعوان التنفيذيين، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تهتم دائما بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف فكانت 20%، حيث نجد 26,31% إطارات، و 15,38% أعوان تحكم بينما 12,05% أعوان تنفيذ، في حين نجد 10% من العمال الذين

أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تهتم بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف 15,38% أعوان تحكم و10,52%.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم أحيانا بالاهتمام بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف وبالتالي فإن أغلب عمال المؤسسة وظفوا بطريقة قانونية سواءا بمؤهل دراسي أو مسابقة توظيف حيث تسعى المؤسسة ومن خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS إلى المساهمة الفعالة في برامج التنمية المستدامة وتوفير الثروات وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع.

الجدول (34): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدالة نظام الأجور والرواتب للجهود المبذولة من قبل العاملين وعلاقته بالسن.

المجموع	[55-46]		[45-36]		[35-25]		الفئات العمرية
	ك	%	ك	%	ك	%	
دائما	02	05%	/	/	02	09,09%	عدالة نظام الأجور
غالبا	08	20%	01	07,69%	06	27,27%	
أحيانا	13	32,5%	07	53,84%	03	13,63%	
نادرا	09	22,5%	02	15,38%	06	27,27%	
أبدا	08	20%	03	23,07%	05	22,72%	
المجموع	40	100%	13	100%	22	100%	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (34) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب عدالة نظام الأجور والرواتب للجهود المبذولة من قبل العاملين وعلاقته بالسن، يتضح لنا أن 32,5% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن نظام الأجور والرواتب يكون أحيانا عادل بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال 60% منهم ينتمون إلى الفئة العمرية بين [35-25] بينما 53,84% ينتمون لفئة العمال الذين يبلغون العمر بين [55-46] و13,63% من فئة [45-36]، في حين نجد أن 22,5% من العمال

الذين أجابوا بأن نظام الأجور والرواتب نادرا ما يكون عادل بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال 27,27% منهم من الفئة العمرية [36-45]، و 20% منهم فئة [25-35]، و 15,38% بين [46-55]، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن نظام الأجور والرواتب ليس عادلا أبدا ما يكون عادل بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال 23,07% منهم من الفئة العمرية [46-55] و 22,72% من الفئة العمرية بين [36-45]، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن نظام الأجور والرواتب غالبا ما يكون عادل بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال فكانت 20%، حيث نجد 27,27% من الفئة العمرية [36-45]، و 20% من فئة [25-35]، بينما 07,69% من الفئة العمرية بين [46-55]، في حين نجد 05% من العمال الذين أجابوا بأن نظام الأجور والرواتب عادل دائما بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال 09,09% منهم ينتمون لفئة بين [36-45]،

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نجد أن معظم مفردات العينة نظام الأجور والرواتب يكون عادل أحيانا بالنسبة لهم فالأجور والمكافآت هي مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن قوم بتحقيق كامل أهدافها، فهي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه وعله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولا يمكن للأجور أن تحقق أهدافها للمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من خلال اعتماد المصداقية والعدالة في تطبيق نظام الأجور والمكافآت داخل المؤسسة، التنويع من المكافآت وأسباب تقديمها، إشعار الفرد بإنجازه، شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم، الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

الجدول (35): يبين توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي القيام بتدريب العاملين
%	ك	%	ك	%	ك	
10%	04	15,38%	04	/	/	دائما
15%	06	15,38%	04	14,28%	02	غالبا
37,5%	15	38,46%	10	35,71%	05	أحيانا
25%	10	26,92%	07	21,42%	03	نادرا
10%	04	3,84%	01	28,57%	04	أبدا
100%	40	100%	26	100%	14	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (35) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة وعلاقته بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن 37,5% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة 38,46% منهم جامعيين بينما 35,71% مستواهم التعليمي ثانوي، في حين نجد أن 25% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تقوم بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة، 26,92% منهم جامعيين، و 21,42% من التعليم الثانوي، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تقوم بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة 15,38% منهم جامعيين و 14,28% من التعليم الثانوي، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة فكانت 10%، حيث نجد 28,57% من العمال ذوي التعليم الثانوي، و 3,84% من الجامعيين، في حين نجد 10% من العمال أيضا الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة 15,38% جامعيين.

من خلال المعطيات الميينة في الجدول نجد أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتنمية وتدريب العاملين فيها خاصة الجامعيين ويعود هذا ربما إلى كون المؤسسة هي مؤسسة صناعية تركز

اهتمامها على إنتاج وتوزيع الغاز والبتروال بالكمية المطلوبة وهذا يتطلب عمال ذوي مهارة ومدرين ونجد أن المؤسسة تتبع سياسة تكوين لفائدة عمالها تركز أساسا على تطوير المهارات الإدارية وثقافة السلامة والصحة البيئية، ويتمثل نشاط المؤسسة في تنفيذ برامج التكوين عن طريق إيفاد بعثات للتكوين بخارج الوطن أو محليا من خلال مركز التكوين التابعة لها.

الجدول(36): يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين وعلاقته بالحالة الاجتماعية.

الوظيفة الاهتمام بالخصائص الاجتماعية	أعزب		متزوج		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	/	/	03	%08,33	03	%07,5
غالبا	01	%25	08	%22,22	09	%22,5
أحيانا	01	%25	12	%33,33	13	%32,5
نادرا	02	%50	06	%16,66	08	%20
أبدا	/	/	07	%19,44	07	%17,5
المجموع	04	%100	36	%100	40	%100

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (36) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين وعلاقته بالحالة الاجتماعية يتضح لنا أن 32,5% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا بتوفر الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين 33,33% منهم متزوجون و 25% عزاب، في حين نجد أن 22,5 % من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ماتقوم بتوفر الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين 25% منهم عزاب و 22,22% متزوجون، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تقوم بتوفر الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين فهي 20%، 50% منهم عزاب، و 16,66% متزوجون، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتوفر الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين فكانت 17,5%، حيث نجد 19,44% متزوجين، في حين نجد 07,5% من

العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم دائما بتوفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعمالين 08,33% متزوجين.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نجد أن المؤسسة تقوم بتوفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعمالين خاصة منهم المتزوجين باعتبارهم الفئة التي تحب العمل بالقرب من السكن العائلي والأولاد، حيث تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحسين رفاهية المجتمعات التي تنشط بها من خلال مشاريع متنوعة، ومن الخدمات التي تسعى لتوفيرها (الخدمات الصحية، الرحلات، الرياضة، الثقافة والترفيه).

الجدول (37): يبين توزيع أفراد العينة حسب التزام المؤسسة بحقوق العمال وفق قوانين المحلية والدولية وعلاقته بالجنس.

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	05	13,51%	01	50%	06	15,38%
غالبا	10	27,02%	01	50%	11	28,20%
أحيانا	06	16,21%	/	/	06	28,20%
نادرا	08	21,62%	/	/	08	20,51%
أبدا	08	21,62%	/	/	08	20,51%
المجموع	37	100%	02	100%	39	100%

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (37) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب التزام المؤسسة بحقوق العمال وفق القوانين المحلية والدولية وعلاقته بالجنس، يتضح لنا أن 28,20% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تلتزم بحقوق العمال وفق القوانين المحلية والدولية 50% منهم من الإناث بينما 27,02% من الذكور، في حين نجد أن 28,20% أيضا من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تلتزم أحيانا بحقوق العمال وفق القوانين المحلية والدولية 16,21% منهم ذكور، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تلتزم بحقوق العمال وفق القوانين المحلية والدولية فهي 20,51% منهم 21,62% ذكور، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تلتزم أبدا بحقوق العمال وفق القوانين المحلية والدولية فهي 20,51% منهم 21,62% ذكور، في حين نجد 15,38% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تلتزم دائما بحقوق العمال وفق القوانين المحلية والدولية 50% منهم إناث و 13,5% ذكور.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تلتزم بحقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية، ومما لاشك فيه أن قضية الحق والواجب هي من الأمور الحساسة في عالمنا المعاصر والتي كتب عنها الكثير واجتهد فيها رجال السياسة والاقتصاد وعلم الاجتماع وغيرهم من المنظرين والمفكرين في حقول العلم والمعرفة، فالمنتبئين لسيرورة النشاط النقابي مثلا أو التكتلات العمالية كيف برزت وما الذي نادى به وما السبب في بروزها أكيد هو محصلة جدلية الحقوق العمالية المهضومة مقابل المطالبة بإنجاز الواجبات واتهامها على الوجه المرغوب وهذا ما يزيد من رغبة العمال في البقاء في المؤسسة ورغبتهم في العطاء أكثر وبالتالي الزيادة في الإنتاج خاصة بالنسبة للإنتاج.

الجدول (38): يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعات المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز وعلاقته بالأقدمية.

المجموع		-2011] [2015		-2001] [2010		-1991] [2000		-1980] [1990		سنوات الخبرة مراعات التفاوت في قدرات ومواهب العاملين	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
%15	06	/	/	26,66 %	04	16,66 %	02	/	/		دائما
%32,5	13	%50	01	26,66 %	04	33,33 %	04	%50	04		أحيانا
%35	14	/	/	%40	06	41,66 %	05	%37,5	03	نادرا	
%12,5	05	%50	01	13,33 %	02	08,33 %	01	%12,5	01	أبدا	
%100	40	100 %	05	%100	15	%100	12	%100	08	المجموع	

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (38) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مراعاة المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز وعلاقته بالأقدمية يتضح لنا أن 35% أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تراعي التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح

الحوافز، في حين نجد أن 32,5% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تراعي أحيانا التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز 50% منهم موظفون في الشركة من السنوات بين [1990-1980] بينما 50% ما بين [2011-2015] و 33,33% من [1991-2000] و 26,66% موظفون في الشركة من السنوات بين [2001-2010]، في حين نجد أن 15% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تراعي دائما التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز 26,66% منهم من الأقدمية بين [2001-2010]، و 16,66% للذين أقدميتهم بين [1991-2000]، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بمراعاة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز فهي 12,5% منهم 50% بين السنوات [2011-2015]، و 13,33% بين السنوات [2001-2010]، و 12,5% بين [1980-1990]، و 8,33% بين السنوات [1991-2000].

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة نادرا ما تقوم بمراعاة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز مما يعني أن المؤسسة مجال الدراسة لا تولي الاهتمام بقدرات ومواهب العاملين في منح الحوافز. وهذا يعني أن المؤسسة لا تكافئ الأفراد الذين يساهمون في نجاحها فقط، بل تكافئ كل الأفراد على حد سواء، وهذا الأمر لا يشجع أبدا أن تكون هناك منافسة بينهم، حيث يعتبر عامل التحفيز ومكافأة الأفراد من أهم العوامل المشجعة لظهور التنافس بين الأفراد.

الجدول (39): يبين توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين وعلاقته الأقدمية

المجموع	[2015]		[2010]		[2000-1991]		[1990]		سنوات الخبرة إتباعها الموضوعية والشفافية
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
المجموع	40	100	05	100	15	100	12	100	08
أبدا	12	30	/	/	05	33,33	04	37,5	03
نادرا	10	25	02	40	02	13,33	03	37,5	03
أحيانا	15	37,5	03	60	07	46,46	03	25	02
غالبا	03	7,5	/	/	01	6,66	02	16,66	/

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (39) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب إتباع المؤسسة الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين وعلاقته الأقدمية يتضح لنا أن 37,5% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تقوم أحيانا باتباع الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين 60% منهم ينتمون إلى السنوات بين [2015-2011] بينما 46,46% ينتمون لفئة بين [2001-2010] و 25% بين [1991-2000] و 25% بين [1980-1990]، في حين نجد أن 30% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تتبع أبدا الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين 37,33% منهم بين [1980-1990]، 33,33% أيضا بين سنوات [1991-2000]، و 33,33% أيضا بين سنوات [2001-2010]، في حين نجد أن 25% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تتبع الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين 40% خبرتهم ما بين [2011-2015]، و 37,5% للذين خبرتهم بين [1980-1990]، و 25% بين سنوات [1991-2000]، و 13,33% بين سنوات [2001-2010]، في حين نجد أن 7,5% أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تتبع الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين 16,66% موظفون منذ [1991-2000]، و 6,66% بين السنوات [2001-2010].

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم أحيانا بإتباع الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين وهذا من خلال إتباع معيار المساواة بين العاملين هذا ما يعطي للعمال الثقة وروح المسؤولية تجاه المؤسسة وبالتالي الزيادة في الإنتاج والاستمرارية في العمل.

الجدول(40): يبين توزيع أفراد العينة حسب إتباع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية وعلاقته بالوظيفة.

الوظيفة إتباعها سياسة للترقية	عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	05	%45,45	05	%41,66	01	%05,88	11	%27,5
غالبا	01	%09,09	05	%41,66	05	%29,41	11	%27,5
أحيانا	05	%45,45	02	%16,66	11	%64,70	18	%45
المجموع	11	%100	12	%100	17	%100	40	%100

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (40) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب اتباع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية وعلاقته بالوظيفة يتضح لنا أن 45% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تتبع سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية ونجد 64,70% منهم ينتمون إلى وظيفة عون تنفيذ بينما ، في حين نجد أن 27,5% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تتبع سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية في أغلب الأوقات.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم أحيانا بإتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية لهم وبالتالي فإن معظم العمال راضين عن مناصبهم التي يشغلونها بالمؤسسة ما ينعكس إيجابا على أدائهم وعلى إنتاج المؤسسة فالنظام الذي يحترم النسق الاجتماعي الموجود داخل المؤسسة والذي يكونه الأفراد ويتمشى مع مرحلة استراتيجية في مسيرته بحيث يعتمد على أساس (المساواة، العدل، الاحترام)، هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، هذا التلاؤم أو التوافق الكبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة والعكس صحيح، فللمحيط العام للمؤسسة تأثير في مدى أداء العمال لمهامهم، فتنبي المؤسسة لثقافة المساواة بين أفرادها، قد ساهم في رسم معامل تنظيم سليم تكون بذلك قد هيئة الجو المناسب لتفجير طاقات الإبداع لدى العمال، يخدم

بشكل مباشر مصلحة التنظيم وكذا يحسن من أداء العمال ويقلل من تهاونهم ويسرع العملية الإنتاجية لتلك الثقافة.

الجدول (41): يبين توزيع أفراد العينة حسب إتاحة المؤسسة لإطاراتها المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالوظيفة .

الوظيفة	عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المشاركة في اتخاذ القرار								
دائما	02	25%	05	41,66%	06	46,15%	13	39,39%
غالبا	01	12,5%	01	8,33%	01	7,69%	03	9,09%
أحيانا	02	25%	04	33,33%	04	30,76%	10	30,30%
نادرا	03	37,5%	02	16,66%	02	15,38%	07	21,21%
المجموع	08	100%	12	100%	13	100%	33	100%

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (41) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب إتاحة المؤسسة لإطاراتها المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالوظيفة يتضح لنا أن 39,39% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تتيح لإطاراتها دائما المشاركة في اتخاذ القرار 46,15% منهم إطارات بينما 41,66% يشغلون وظيفة عون تحكم و 25% من أعوان تنفيذ، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تتيح لأحيانا لإطاراتها المشاركة في اتخاذ القرار فكانت 9,09%، حيث نجد 12,5% أعوان تنفيذ، و 8,33% أعوان تحكم بينما 7,69% إطارات، في حين نجد 9,09% أيضا من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تتيح أبدا لإطاراتها المشاركة في اتخاذ 15,38% أعوان تحكم و 10,52%.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تتيح لإطاراتها المشاركة في اتخاذ القرار خاصة منهم الإطارات باعتبارهم الفئة الأعلى مستوى والأكثر دراية بقراراتها وهذا يؤكد أن المؤسسة تحرص على أن يتم اتخاذ القرار بالشكل السليم أي بعد الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.

الجدول (42): يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة الأعمال الجديدة والمبتكرة وعلاقته بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

المجموع	أبدا		نادر		أحيانا		دائما		المشاركة في اتخاذ القرار تشجيع الأعمال الجديدة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
المجموع	33	%100	03	%100	04	%100	10	%100	16
أبدا	03	%06,66	01	%33,33	/	%10	01	%06,25	01
أحيانا	15	%43,33	01	%33,33	02	%50	05	%43,75	07
غالب	05	%13,33	01	%33,33	01	%10	01	%12,50	02
دائما	10	%33,33	/	%25	01	%30	03	%37,50	06

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (42) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المؤسسة الأعمال الجديدة والمبتكرة وعلاقته بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يتضح لنا أن 43,33% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تشجع أحيانا الأعمال الجديدة ، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تشجع الأعمال الجديدة والمبتكرة فكانت 06,66%، حيث نجد 33,33% لا تشجع المؤسسة أبدا مشاركتهم في اتخاذ القرار، و10% تشجع المؤسسة أحيانا مشاركتهم في اتخاذ القرار من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تشجع الأعمال الجديدة والمبتكرة حيث من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تشجع الأعمال الجديدة والمبتكرة حيث يسعى الموظفون لاقتراح أساليب عمل جديدة لأداء العمل حتى وإن كان هناك احتمال لعدم نجاحها، ويمتلك الموظفون رؤيا دقيقة لمشكلات العمل، وهذا بنسبة متوسطة وهذا يدل على مدى دراية العاملين بمتطلبات وظائفهم، في المقابل نجد أن الأفراد لا يفضلون القيام بالأعمال بطريقة متجددة ولا يميلون للمغامرة وحب التجريب، وهذا يدل على نقص الاستعداد للإبداع على المستوى الفردي وهذا ما جعلهم لا يتحمسون للإبداع في أعمالهم.

الجدول (43): يبين توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها وعلاقته بتوفيرها الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.

توفير الخدمات الاجتماعية	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائماً	/	/	03	33,3 %	03	21,4 %	01	16,6 %	01	16,6 %	08	21,05 %
غالباً	01	33,33 %	03	33,3 %	02	14,2 %	01	16,6 %	01	16,6 %	08	21,05 %
أحياناً	01	33,33 %	02	22,2 %	05	35,7 %	02	33,3 %	01	16,6 %	11	28,94 %
نادراً	01	33,33 %	/	/	02	14,2 %	03	50 %	02	33,3 %	08	21,05 %
أبداً	/	/	01	11,1 %	02	14,2 %	/	/	01	/	04	10,52 %
المجموع	03	100 %	09	100 %	14	100 %	06	100 %	06	100 %	38	100 %

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (43) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها وعلاقته بتوفيرها الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين يتضح لنا أن 28,94% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تهتم أحياناً بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها 35,71% منهم أجابوا بأنها توفر أحياناً

الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين ، في حين نجد 10,52% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم أبدا بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين 16,66% أجابوا بأنها لا تهتم أبدا بتوفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين و 14,28% أجابوا بأنها توفر أحيانا الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين و 11,11% أجابوا بأنها توفر غالبا الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين وهذا للحد من حوادث العمل وتحمي العاملين من المخاطر التي قد تصادفهم عند أداء مهامهم وهذا لطبيعة العمليات التي تقوم على إنتاج واستخدام المحروقات فقد اهتمت إدارة الأمن الصناعي بالشركة في الأنشطة المتعلقة بالوقاية، إلى جانب توفير المهمات اللازمة لوقاية العمال من المواد الضارة وكل هذا للحد من حوادث العمل.

الجدول(44): يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة وعلاقته باهتمامها بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف.

المجموع	أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		اهتمامها بالخصائص الاجتماعية وجود مدونة أخلاقيات المهنة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
	07	18,42%	01	20%	/	/	02	15,38%	دائما
	12	31,57%	01	20%	05	35,71%	05	38,46%	غالبا
	13	34,21%	01	20%	05	38,46%	06	46,15%	أحيانا
	05	13,15%	01	20%	04	28,57%	/	/	نادرا
	38	100%	05	100%	14	100%	13	100%	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (44) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب وجود مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة وعلاقته باهتمامها بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف يتضح لنا أن 34,21% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأنه بوجود مدونة أخلاقيات العمل أحيانا لدى

المؤسسة 46,15% أجابوا بأن المؤسسة تهتم أحيانا بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف بينما 38,46% أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تهتم بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف و20% أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم أبدا بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف 16,66% أجابوا بأن المؤسسة تهتم دائما بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف، في حين نجد أن 31,57% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة أحيانا تهتم بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف، بينما نجد 35,71% أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تهتم بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف و20% أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم أبدا بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف بينما 16,66% أجابوا بأن المؤسسة تهتم دائما بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف في حين نجد أن نسبة العمال الذين أجابوا بوجود مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة دائما فهي 18,42 حيث 66,66% أجابوا بأن المؤسسة دائما تهتم بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف، 20% أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم أبدا بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف، و15,38% نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تهتم أحيانا بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف، أما نسبة الذين بوجود مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة غالبا فكانت 10,52% حيث نجد 28,57% نادرا ما تهتم بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف، و20% أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم أبدا بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أنه يوجد مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة تضع من خلالها إطارا من القوانين والنظم التي تنظم تصرفات أفراد المؤسسة، وهذه بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبولة، من هذا المنطلق فإنها تمارس نوعا من السلطة على أداء موظفيها، وذلك بفرض مجموعة من النصوص واللوائح في شكل قوانين تحدد الانضباط، يتأقلم أفرادها معها ويقومون بالالتزام بها وتنفيذها.

الجدول (45): يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة النقل للعاملين وعلاقته بالجنس.

الجنس	توفير النقل للعاملين	ذكر		أنثى		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
دائما		24	63,15%	01	50%	25	62,50%
غالبا		07	18,42%	01	50%	08	20%
أحيانا		02	5,26%	/	/	02	5%
نادرا		03	7,89%	/	/	03	7,50%
أبدا		02	5,26%	/	/	02	5%
المجموع		38	100%	02	100%	40	100%

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (45) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة النقل للعاملين وعلاقته بالجنس يتضح لنا أن 62,50% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر النقل للعاملين دائما منهم 63,15% ذكور بينما 50%، في حين نجد أن 20% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ماتوفر النقل للعاملين 50% منهم إناث، و 18,42% ذكور، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما 5% توفر النقل للعاملين أحيانا، 5,26% منهم ذكور منهم ذكور، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة 5% نسبة الذكور هي 5,26%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تقوم بتوفير النقل للعاملين فيها خاصة منهم الذكور باعتبار أن الإناث يرتادونها بواسطة السيارات الخاصة حيث تلتزم المؤسسة بتوفير النقل لعمالها بواسطة وسائل النقل الخاصة بها بالإضافة إلى التعاقد مع مؤسسات النقل، علاوة على هذا تقوم المؤسسة بإبرام عقود مع الخطوات الجوية الجزائرية ويمكن الحكم على عملية توفير وسائل النقل للعمال بأنها إيجابية، ناهيك عن ما تقدمه من مساهمات لصالح مؤسسات النقل نتيجة العقود المبرمة في هذا المجال.

الجدول (46): يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة الخدمات الصحية للعاملين وعلاقته بالسن.

السن	[35-25]		[45-36]		[55-46]		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	02	40%	06	31,57%	05	35,71%	13	34,21%
غالبا	01	20%	04	21,05%	04	28,57%	09	23,68%
أحيانا	02	40%	06	31,57%	02	14,28%	10	26,31%
نادرا	/	/	02	10,52%	02	14,28%	04	10,52%
أبدا	/	/	01	05,26%	01	07,14%	02	05,26%
المجموع	05	100%	19	100%	14	100%	38	100%

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (46) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة الخدمات الصحية للعاملين وعلاقته بالسن يتضح لنا أن 34,21% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر الخدمات الصحية للعاملين، 28,57% منهم ينتمون إلى الفئة بين [55-46]، بينما 21,05% من فئة [45-36] و 20% من الفئة بين [35-25]، في حين نجد أن 26,31% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفير أحيانا الخدمات الصحية للعاملين 40% منهم بين [35-25]، و 31,57% بين [45-36]، و 14,28% بين [55-46]، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر غالبا الخدمات الصحية للعاملين 28,57% منهم بين [55-46] و 21,05% بين [45-36]، و 20% منهم بين [35-25]، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما توفر الخدمات الصحية للعاملين فكانت 10,52%، حيث نجد 14,28% من الفئة العمرية بين [55-46]، و 10,52% [35-25]، بينما 05,26% أجابوا بأن المؤسسة لا توفر أبدا الخدمات الصحية للعاملين، 07,14% من الفئة العمرية بين [55-46] و 05,26% بين [45-36].

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم الخدمات الصحية لعمالها ومتابعتهم وهذا راجع لطبيعة النشاط حيث تحرص المؤسسة على تقديم خدمات العلاج والعناية والمتابعة، تخفيض الأمراض المهنية، تحسين ظروف العمل، خلق جو مناسب للعمل، ترقية التكوين والتعليم والنوعية في مجال الصحة والنظافة في العمل، كما نجد أن المؤسسة تقدم رعاية صحية لغير العاملين بالمؤسسة.

الجدول (47): يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة السكن الوظيفي للإطارات وعلاقته بالحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية توفير السكن الوظيفي		أعزب		متزوج		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
01	25%	05	13,88%	06	15%		
01	25%	11	30,55%	12	30%		
02	50%	12	33,33%	14	35%		
/	/	05	13,88%	5	12,5%		
/	/	03	8,33%	03	7,5%		
04	100%	36	100%	40	100%		

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (47) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب توفير المؤسسة السكن الوظيفي للإطارات وعلاقته بالحالة الاجتماعية يتضح لنا أن 35% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر أحيانا المؤسسة السكن الوظيفي للإطارات 50% منهم عزاب بينما 33,33% متزوجون، في حين نجد أن 30% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر أحيانا المؤسسة السكن الوظيفي للإطارات 30,55% متزوجين، 25% عزاب، أما نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر دائما المؤسسة السكن الوظيفي للإطارات هي 15% منهم 25% عزابو 13,88% متزوجين، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما توفر السكن الوظيفي للإطارات فكانت 12,5% حيث نجد 13,88% منهم متزوجين، في حين نجد 7,5% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا توفر السكن الوظيفي للإطارات، 8,33% منهم متزوجين.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى توفير السكن الوظيفي لعمالها العزاب خاصة باعتبار أنهم غير مستقرين اجتماعيا وهذا لتسهيل عليهم مهمة البقاء والاستقرار في العمل وعدم التفكير في التخلي عن مناصبهم.

الجدول (48): يبين توزيع أفراد العينة حسب التزام المؤسسة بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية وعلاقته بالحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية		أعزب		متزوج		المجموع	
توفير لخدمات الترفيهية		ك	%	ك	%	ك	%
دائما	/	/		04	11,11%	04	10%
غالبا	01	25%		07	19,44%	08	20%
أحيانا	01	25%		10	27,77%	11	27,5%
نادرا	02	50%		12	33,33%	14	35%
أبدا	/	/		03	8,33%	03	7,5%

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (48) والذي يبين توزيع أفراد العينة التزام المؤسسة بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية وعلاقته بالحالة الاجتماعية يتضح لنا أن 35% هي نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة نادرا ما تلتزم بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية 50% منهم عزاب بينما 33,33% متزوجين، في حين نجد أن 27,5% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تهتم أحيانا بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية 27,77% متزوجين، و 25% عزاب، الذين أجابوا بأن المؤسسة غالبا ما تلتزم بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية 25% منهم عزابو 19,44% متزوجين، أما نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تلتزم دائما بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية فكانت 10%، حيث نجد 11,11% متزوجين، في حين نجد 7,5% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تلتزم أبدا بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية. من خلال المعطيات المبينة في الجدول نرى أن المؤسسة بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية لعمالها وهي نشاطات ذات طابع اجتماعي ومسؤولية اجتماعية موجهة للعمال وعائلاتهم وتتمثل هذه النشاطات في الرحلات أنشطة الرياضة أنشطة ثقافية وهذا راجع ربما إلى أوقات تلك النشاطات.

5- استنتاج بيانات الفرضية الثانية:

من خلال تحليل الجداول الخاصة بالفرضية القائلة أن: تلتزم مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية، يتضح لنا أن هذه الفرضية محققة ميدانيا حيث أن 37,5% من الأعدان التنفيذيين اهتمت المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية عند توظيفهم، كما نجد أن نظام الأجور والرواتب يكون عادل بالنسبة للجهود المبذولة من قبل العمال خاصة منهم العمال الذين ينتمون إلى الفئة العمرية بين [25-35]، كما أن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين

وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة خاصة منهم الجامعيين، ونجد أن المؤسسة تقوم بتوفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين خاصة العمال متزوجون، كما نجد أن بأن المؤسسة تلتزم بحقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية خاصة العاملات الإناث، كما تراعي التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز خاصة موظفون الشركة من السنوات بين [1991-2000]، كما تقوم المؤسسة باتباع الموضوعية والشفافية في تقييم أداء العاملين خاصة منهم العمال الذين ينتمون إلى السنوات بين [2011-2015]، كما نجد أن المؤسسة تتبع سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين وتحقق فرصا متساوية خاصة الأعوان التنفيذيين، ونجد أن المؤسسة تتيح لإطاراتها دائما المشاركة في اتخاذ القرار، كما أن المؤسسة دائما تشجع الأعمال الجديدة والمبتكرة و تشجع مشاركتهم في اتخاذ القرار، ونجد أن المؤسسة تهتم بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها حيث توفير الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين، وتوجد مدونة أخلاقيات العمل لدى المؤسسة حيث تهتم بالخصائص الاجتماعية والمهنية عند التوظيف، وتوفر المؤسسة النقل للعاملين دائما خاصة الذكور، كما أن المؤسسة توفر الخدمات الصحية للعاملين خاصة الذين ينتمون إلى الفئة بين [46-55]، كما أن المؤسسة توفر السكن الوظيفي للإطارات خاصة منهم العزاب، كما أن المؤسسة تلتزم بتوفير الخدمات الترفيهية والنشاطات الرياضية لفئة العزاب خاصة.

الاستنتاج العام:

إن نجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ، تتوقف على عاملين مهمين، تتمثل الأولى في ضرورة تسيير الانتقال، الناتج عن التحولات الحاصلة في الواقع السوسيو- اقتصادي و من ثم في عالم الأعمال، والثانية أن تتوفر المؤسسة على قيادة أكثر رشادة وعلى نظام تفعيل ثقافة التكافل الاجتماعي ، يستند على نظام كفاءات ومعارف ومهارات أكثر فاعلية، قادر على تشييد نظام تحسين دائم في الخدمات الاجتماعية على مستوى التنظيم ككل.

والتنسيق بين هذين العاملين يستدعي من الإدارة العليا المتابعة المستمرة، وذلك بوضع استراتيجية محكمة ورؤية مستقبلية واضحة، زيادة على ذلك خلق ثقافة تنظيمية قوية تسهل عملية الاتصال بين الإدارة و العمال داخل المؤسسة و الإدارة و المجتمع ، الأمر الذي يساعد على اكتساب ثقة المجتمع و العاملين بوجه الخصوص ، والحصول على أداء راقى و بمستوى عال من جهة أخرى. إن تبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك ، لم يكن وليد الصدفة بل جاء نتيجة لجهود جبارة تسهر على تعميق روح المبادرة في الانتقال بمشروع مجتمع، الأمر الذي جعل من مؤسسة سوناطراك أن تعيد النظر سياستها تجاه مواردها البشرية و المجتمع ككل بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية، بحيث راحت تبحث عن أنجع السبل القادرة على رفع أداء إطاراتها وتنمية قدراتهم من أجل الحفاظ على مكانتها من جهة و تحقيق جو من الاستقرار لإطاراتها من جهة أخرى ، خاصة في ظل الحديث عن هجرة الأدمغة .

وشركة سوناطراك كانت معروفة سابقا بأنها مصدر للدخل الوطني وللأرباح بشكل أساسي، أما اليوم فقد عرفت بجانب أكثر أهمية وهو الجانب المرتبط بالشق الاجتماعي حيث تعتبر "مؤسسة مواطنة" حيث بدأت التزاماتها الاجتماعية تتزايد خاصة مع برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي MIS¹ سنة 2003 ومما لا شك فيه أن هذا الأمر سيمنحها ميزة تنافسية خاصة بين الشركات الدولية النفطية.

أن نشاط المؤسسة محل الدراسة له آثار بيئية واجتماعية تشمل جميع مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية (مجال المساهمات العامة ومجال الموارد البشرية)، حيث تخصص المؤسسة تكاليف معتبرة في مجال المساهمات العامة حيث العمليات التي تشملها ذات مساهمات اجتماعية خاصة ما يتعلق برعاية مجموعة خاصة بقياسها يوضح أن المؤسسة تقوم بمجموعة من المشاريع تهدف لتحقيق المسؤولية الاجتماعية كمشروع تسيير الاستثمار الاجتماعي MIS، وفي مجال الموارد البشرية فخصصت له المؤسسة مبالغ معتبرة سواءا ما يتعلق بالتكوين والتدريب أو عمليات الأمن الصناعي.

¹)Sonatrach Management Investement Social, alger 2003, pp11-16

تعمل مؤسسة سوناطراك إلى تسيير مشروع الاستثمار الاجتماعي MIS وهذا من خلال التزامها بالعمليات الخاصة بمجال الاستثمار الاجتماعي وهي:

- توفير فرص عمل لأفراد المجتمع.
- تحسين الرفاهية المادية للعمال.
- توفير وسائل النقل للعمال.
- توفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم.
- توفير وحدات سكنية للعمال.
- رعاية مجموعة خاصة والتي تشمل (تنفيذ برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS، رعاية الطفولة، النشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية.
- عمليات التضامن.
- تمويل الجمعيات المحلية (الثقافية والعلمية).
- شق الطرق عبر صحراء حاسي الرمل وحاسي الدلاعة...
- المساعدات المالية للفقراء والمعوزين (قفة رمضان).
- تمويل التظاهرات العلمية والثقافية سواء الوطنية أو الدينية.

في ظل الألفية الثالثة ومتغيراتها المتلاحقة، تغيرت النظرة التي كان ينظر بها للمنظمات والتي كانت تركز على الجانب الاقتصادي فقط، لتصبح المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع، تقيم من أفراد المجتمع حسب سلوكها وما تقدمه للمجتمع على كافة الأصعدة فإن كان ما تقدمه إيجابياً كانت بمثابة المواطن الصالح الذي يستحق الجزاء ويترجم هذا الجزاء على شكل صورة إيجابية ترسمها المنظمة لنفسها في نظر المتعاملين معها، وتسهيلات يقدمها لها المجتمع ليصب ذلك كله في صالح الإيرادات. ويخرج الطرفان (المجتمع والمنظمة) في هذه الحالة رابحين، أما إن كانت أفعال المنظمة تعود بالسلب على المجتمع أصبحت مواطناً غير صالح، وتواجه العقاب الذي يترجم في الصورة السلبية لها إضافة إلى القيود التي يفرضها عليها المجتمع وفي هذه الحالة تخسر هي الأخرى مثل المجتمع الذي تتشط فيه.

ولما صار نجاح المنظمة اليوم مرتبط بمدى نجاحها في خدمة مجتمعها إلى حد بعيد وجب على المنظمات أن تتحلى بروح المسؤولية اتجاه مجتمعها. وتسهر على تقديم الأفضل دوماً وليس أحياناً. وهذا لا يتحقق إلا عن قناعة تامة، فالمسؤولية الاجتماعية لا يمكن فرضها وإنما يجب أن تتبع من قيم المنظمة ومبادئها. ولأن ثقافة المنظمة، تجسد الروح أو الإطار المعنوي والثقافي للمنظمة، فلا بد أن يبدأ العمل على تبني المسؤولية الاجتماعية منها، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وقيمها متماسكة سهل على القائمين في المنظمة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وإن كانت ضعيفة مهتزة القيم وجب تغييرها وتقوية مواطن الضعف فيها وتضمين مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية فيها.

وفي الختام، يمكن القول أنه إذا نجحت المنظمة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

الكتب:

- 1) أشواق عبد الحسن الساعدي، الثقافة والتنمية البشرية، العارف للمطبوعات، لبنان، بيروت، ط1، 2008.
- 2) إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة ، بيروت، 1982.
- 3) أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005
- 4) الطاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007.
- 5)البوخنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2004.
- 1) بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة عالم متغير، عمان، دار الميرة للنشر، 2009.
- 2)بدوي محمد عباس، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2000
- 3) جودة عزت طوي ،أساليب البحث العلمي، مفاهيمه و أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ط1
- 4) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر، بدون ذكر الطبعة، 2004.
- 5)حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية بنسق منهجي جديد، دار النهضة للنشر، ب ط، 1982.
- 6)حمد سليمان شموخي، تقنيات و مناهج البحث العلمي، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2002.

- (7) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- (8) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان.
- (9) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.
- (10) بيورك بيرس، مهارات الإدارة - علم نفسك بالطريقة المثلى - في 24 ساعة، مكتبة لبنان ناشرون: لبنان، ط1، 2003.
- (11) موسى اللوزي: التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001.
- (12) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003/02.
- (13) محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2007.
- (14) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- (15) محمد شفيق، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1985.
- (16) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
- (17) مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003.
- (18) مادلين غرافيز، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عامر، المركز العربي للتعريف والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، ط1، 1993.
- (19) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، القصبة للنشر، الجزائر، 2006.

(20) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

(21) سويدان نظام وحداد شفيق، التسويق مفاهيم معاصرة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

(22) سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.

(23) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.

(24) عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق البحث العلمي وظرف إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الحزائر، 1995.

(25) عدس عبد الرحمن وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (1992).

(26) شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجع: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2001.

(27) ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008.

(28) ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2006.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

(1) بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كونه عن: الدنمارك، 2010.

(2) بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كونه عن: الدنمارك، 2010.

- (3) كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأفرو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة.
- (4) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- (5) محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية (دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدمية)، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر.
- (6) سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر: الجزائر، 2003-2004.
- (7) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- (8) عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية، دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007/2008.
- (9) فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، رسالة دكتوراه ، جامعة بغداد، العراق، 2003.
- (10) قيس محمد العبيدي ، التنظيم – المفهوم والنظريات والمبادئ ، الجامعة المفتوحة ، مطابع رويد ، الإسكندرية ، 1997.
- (11) شامخ عزيزة، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع ، فرع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية ، جامعة متتوري ، قسنطينة ، 2008-2009.

الملتقيات:

(1) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.

(2) بن عيشي بشير وآخرون، المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

(3) هاني الحوراني، حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، المؤتمر الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات، والمسؤولية الاجتماعية"، صنعاء، 24-25 يونيو 2009.

(4) محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : دخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، تلمسان: الجزائر، 2005.

المجلات والمنشورات:

(6) جون سوليفان وآخرون (ألكسندر شكولنيكوف، جوش ليتشمان)، مواطنة الشركات المفهوم والتطبيق، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 24، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

(7) هيرمان مينارد وسوزان ميرتتز، الموجة الرابعة: إدارة الأعمال في القرن 21، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الثالثة، العدد العاشر، ماي 1995.

(8) وفاء التيمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل،

مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد6، العدد3، 2010.

(9) نهال المغرل ، ياسمين فؤاد،المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل 138، ديسمبر 2008.

(10) سعد بن محمد العتيبي، إدارة التغيير: البعد الغائب: أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.

(11) عمر عزوي، محمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر.

(12) صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009.

المراجع الأجنبية:

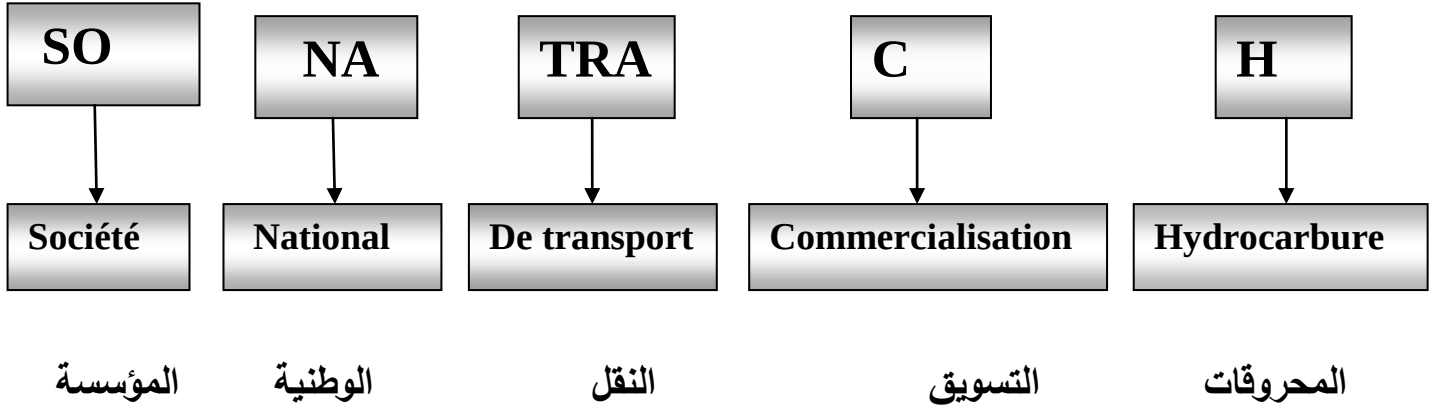
13) A.B. Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, **Business Horizons**, July–August. available in: <http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

14) Abigail Mc Williams & Donald S. Siegel and Patrick M. Wright, **Corporate Corporate Social Responsibility: Strategic Implications**, Rensselaer Polytechnic Institute, Working Papers in Economics, Number 0604, March 2006.

15) B. j. Hodje and William p. Anthony, **Organization Theory: A Strategie Approach**, MaSS Allyn and Bacon , Boston: USA, 4th Edition.

- 16) Marie –françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, ADEME, France, Mars 2004.
- 17) Mercier S. **L'ethique dans les entreprises**, Collections Reperes, Editions La Decouverte, PARI, 2004.
- 18) Narayanan , V, &Nara Yana, **Organizational theory A strategic Approach**, Irwin, Illinois,(1993).
- 19) Tracey Swift & Simon Zadek ,**Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations**,The Copenhagen Centre and institute of social and ethical accountability, July 2002

الملحق رقم (01) : يوضح تفكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH



الملحق رقم: (02) المخطط التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل

المخطط التنظيمي المديرية الجهوية حاسي الرمل

المديرية الجهوية حاسي الرمل

المدير الجهوي

الأمانة

مساعد المدير

نشاط الإجراءات
و مراقبة التشغيل

مديرية الهندسة و
الإنتاج

مديرية الاستغلال

مديرية الصيانة

المديرية التقنية

مديرية واد نومر

قسم التموين

قسم المعتمدة

قسم الموارد البشرية و الوسائل

قسم الأمن

قسم الإعلام الآلى

قسم المالية

الملحق رقم (03): رمز الشركة الوطنية سوناطراك



جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان خاص بالعمال

وسيدي الكريم، سيدتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية من خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع محل الدراسة بمؤسستكم . راجيا ومتمنيا الإجابة على فقراته جميعا بوضع العلامة (✓) في المكان الذي يعكس آرائكم، ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي حصرا .

شاكرين مقدما تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام

المحور : البيانات الشخصية:

1- السن :

2- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5- سنة التوظيف:

6- الوظيفة : عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

المحور الثاني : مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة

الرقم	الثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية المورد البشري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تتحم المؤسسة بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند التوظيف					
02	نظام الرواتب والأجور عادل ويوازي الجهود المبذولة من قبل العاملين					
03	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة.					
04	توفر المؤسسة الخدمات الاجتماعية التي تضمن الاحتفاظ بالعاملين .					
05	تلتزم المؤسسة بكافة حقوق العاملين وفق القوانين المحلية والدولية					
06	تراعي المؤسسة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين من خلال منح الحوافز					
07	تتبع المؤسسة الموضوعية و الشفافية في تقييم أداء العاملين					
08	تتبع المؤسسة سياسة للترقية تعترف بقدرات العاملين، وتحقق فرصا متساوية.					
09	تتيح المؤسسة لإطاراتها المشاركة في اتخاذ القرارات .					
10	تشجع المؤسسة الأعمال الجديدة و المبتكرة					
11	تتحم المؤسسة بتوفير متطلبات السلامة العامة لحماية العاملين فيها					
12	يوجد لدى المؤسسة مدونة أخلاقيات العمل مطبقة بشكل واضح وفعال..					
13	تلتزم المؤسسة بتوفير النقل الخاص بالعمال .					
14	توفر المؤسسة الخدمات الصحية التي تضمن سلامة العاملين.					
15	توفر المؤسسة السكن الوظيفي لإطاراتها .					
16	تلتزم المؤسسة بتوفير الخدمات الترفيهية و النشاطات الرياضية .					

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان خاص برؤساء الدوائر

وسيدي الكريم، سيدتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بـ "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية من خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل، بهدف استطلاع آرائكم حول الموضوع محل الدراسة بمؤسستكم . راجيا ومتمنيا الإجابة على فقراته جميعا بوضع العلامة (✓) في المكان الذي يعكس آرائكم، ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي حصرا .

شاكرين مقدما تعاونكم مع فائق التقدير والاحترام

المحور : البيانات الشخصية:

- 7- السن :
- 8- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 9- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 10- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 11- سنة التوظيف :
- 12- نوع الوظيفة :

المحور الثاني : مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية خارج المؤسسة

الرقم	الثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية المجتمع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات إيجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة					
02	تقوم المؤسسة برعاية نشاطات وأحداث محلية منتظمة .					
03	تقدم المؤسسة المساندة المالية والمعنوية لمؤسسات المجتمع المحلي					
04	تساهم المؤسسة بإنشاء المراكز التعليمية، الدينية، الصحية، والثقافية .					
05	تساهم المؤسسة في تشييد الحدائق والمنتزهات التي تحقق راحة أبناء المجتمع المحلي .					
06	تقوم المؤسسة بإعداد برامج للحد من الفقر والبطالة في المجتمع المحلي ضمن إستراتيجية محددة .					
07	تقوم المؤسسة بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة .					
08	تساهم في رعاية الأطفال الأيتام، ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين .					
09	تقوم المؤسسة باستقبال وتدريب طلاب الجامعات أثناء وبعد الدراسة .					
10	تساهم المؤسسة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية .					
11	تساهم المؤسسة في تدعيم الأنشطة الرياضية و الترفيهية .					
12	تساهم المؤسسة في تلبية حاجات المناطق المعزولة (شق الطرق ، حفر الآبار ، إعانات ...الخ)					