

تأثير أنماط الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

بحث استطلاعي تحليتي لآراء عينة من العاملين في مشفي الحسين والكفيل

The impact of organizational culture patterns on organization social responsibility**Analytical research survey of the views of a sample of staff in the hospitals of Hussein and the sponsor**

ا.م.د احمد كاظم بريس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء	م.م حوراء ثامر مهدي كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
Ahmed Kadhum Baries College of Business and Economics / University of Karbala	Hawraa Thamer Mahdi College of Business and Economics / University of Karbala
K.almaster@ yahoo.com	Ivory_management@yahoo.com

المخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة بين انماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة في مشفي الحسين التعليمي والكفيل التخصصي. وفي سبيل تحقيق هدف البحث وجمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان من عينة مكونة من (146) مستجيب من مشفى الحسين التعليمي، ومن (114) مستجيب من مشفى الكفيل التخصصي. حيث حلت بيانات الاستبانة باستخدام جملة من أدوات التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي. وتوصل الى جملة نتائج من أهمها ان مشفى الكفيل يتبنى ثقافة العشيرة والثقافة الادهرراطية ، اما مشفى الحسين التعليمي فيتبنى ثقافتى السوق والتسلسل الهرمي ، وكان من اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بكل من المسؤولية القانونية لمشفى الكفيل والاهتمام بتعزيز ثقافة العشيرة والادهرراطية في مشفى الحسين التعليمي لتعزيز الابداع .

الكلمات المفتاحية: أنماط الثقافة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، مشفى الحسين التعليمي، مشفى الكفيل التخصصي.

Abstract

The present research aims to test the relationship between organizational culture patterns and the social responsibility of the organization in Al-Hussein educational hospitals and the specialized sponsor. In order to achieve the objective of the research, the data was collected using the questionnaire form from a sample of (146) respondents from Al-Hussein Teaching Hospital and from (114) respondents from Al-Kafeel Specialist Hospital. The questionnaire data were analyzed using a set of descriptive and inferential statistical analysis tools. The most important results were that Al-Kafeel Specialist adopts the clan culture and the Adherence culture, while the Hussein educational hospital adopts the market and hierarchy cultures. One of the most important recommendations was the need to pay attention to both the legal responsibility of the Al-Kafeel Specialist Hospital , and attention to promote the culture of clan and Adherence in the Hussein Teaching Hospital to promote creativity

Keywords: organizational culture patterns, social responsibility, Al-Hussein Teaching Hospital, Al-Kafeel Specialist Hospital.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تشكل المؤسسات الطبية أحد الأركان المهمة التي يقوم عليها مجتمع أي دولة، بل ويقاس مستوى تطور تلك البلدان بمستوى الخدمات الطبية المقدمة فيها لارتباطها وبشكل مباشر بحياة الانسان، وقدرته على مزاوله اعماله ونشاطاته المختلفة. ان أهمية المؤسسات الطبية في أي مجتمع تدفع الى التساؤل حول ما هي حدود مسؤولية تلك المؤسسات؟، بمعنى هل تنتهي مسؤوليتها عند حدود تقديم خدمات طبية تتال رضا الزبائن (المرضى)، ام تتعداها الى ضرورة مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية تجاه ذلك المجتمع من حيث ضرورة مراعاة الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية؟، وهل يمكن ان يؤثر نمط الثقافة التنظيمية السائد في تلك المؤسسات (الذي يستمد وبصورة كبيرة من طبيعة تلك المؤسسة ومن المجتمع) في تنبئها لنوع معين من المسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تمثيل أهمية البحث الى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: الأهمية النظرية ويتضمن إثراء المعرفة النظرية للباحثين بمعلومات تتعلق بمتغيرات البحث ونوع

العلاقة بينهما عن طريق الاطلاع على الأدبيات والكتب ذات العلاقة. عن طريق بيان أهمية الثقافة التنظيمية في كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان، فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على الإلتزام بثقافة المؤسسة، أي أن يقبل بقيمتها ومعتقداتها.. (Mallak,2001:21) وأعرافها.

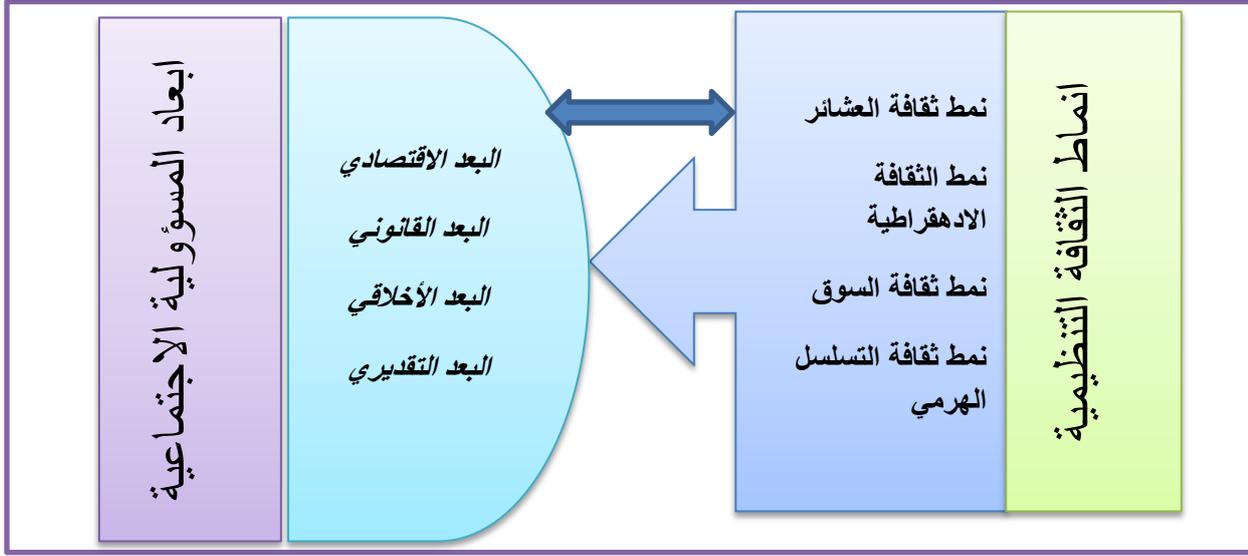
اما المحور الثاني وهو الأكثر أهمية ويتجلى في الجانب التطبيقي حيث تتجلى أهمية البحث بتوضيح ما هي الانماط الثقافية السائدة في المشافي المبحوثة، والتي في ضوئها يتحدد نحو نوع المسؤولية الاجتماعية التي تضعها على نفسها امام المجتمع، الامر الذي يمكن ان يساهم في تعزيز تلك الثقافات التي يمكن ان تزيد من مسؤولية المشافي المبحوثة تجاه المجتمع، والعمل على الحد من تلك الثقافات التي تقلل او تحد من درجة تلك المسؤولية.

ثالثاً: أهداف البحث

سعى الباحثان عن طريق البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تسليط الضوء على الوجود الحقيقي لأنماط الثقافة التنظيمية في المشفيين المبحوثين.
- 2- تحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية السائدة في المشفيين المبحوثين.
- 3- قياس مدى تأثير انماط الثقافة التنظيمية في ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمشفيين المبحوثين.
- 4- الوصول الى توصيات يمكن الافادة منها في المشفيين المبحوثين.

رابعا : مخطط البحث الفرضي : يبين الشكل ادناه المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

انبثقت عن مخطط البحث الفرضي فرضيتان هما:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين انماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها.

الفرضية الثانية: لا تؤثر انماط الثقافة التنظيمية في ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

سادسا: حدود البحث

1- الحدود المكانية: تم اختيار مشفى الحسين التعليمي والكفيل التخصصي في محافظة كربلاء، وذلك لأهمية هذين المشفيين في تقديم الخدمة الطبية، إضافة لكون أحدهما مشفى حكومي والأخر عائد للقطاع الخاص مما يتيح فرصة مثالية لمقارنة نوع الثقافات التنظيمية السائدة فيهما، وكذلك ابعاد مسؤوليتيهما الاجتماعية.

2- الحدود البشرية: وفقاً لمتغيرات البحث فقد أخذ عينة مكونة (146) من الاطباء في مشفى الحسين، وبلغ حجم العينة في مشفى الكفيل (114) طبيب. علما ان اختيار العينة اعتمد على جداول اختيار العينة وبمستوى معنوية (5%)، إذ بلغ عدد الأطباء (من غير الممارسين) في مشفى الحسين (233) طبيب، وعدد الأطباء الاختصاص في مشفى الكفيل (160) طبيب.

3- الحدود الزمانية للبحث: تتمثل الحدود الزمانية للبحث بفترة توزيع الاستبانة واسترجاعها من العينة المستهدفة والتي امتدت من تاريخ (2019/9/6) ولغاية (2019/9/12)

سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث:

يبين الجدول (1) ادناه وصفا لعينة البحث وعلى النحو الاتي

جدول (1) وصف عينة البحث

المتغيرات	العينة في مستشفى الحسين التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %	المتغيرات	العينة في مستشفى الكفيل التخصصي	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	الذكور	87	59.58	النوع الاجتماعي	الذكور	67	58.77
	الإناث	59	40.41		الإناث	77	67.54
المجموع		146	%100	المجموع		114	%100
الفئة العمرية	30-21	23	15.75	الفئة العمرية	30-21	19	16.67
	40-31	45	30.82		40-31	42	36.84
	50-41	50	34.24		50-41	38	33.33
	60-51	26	17.80		60-51	9	7.89
	61 - فأكثر	2	1.36		61 - فأكثر	6	5.26
المجموع		146	%100	المجموع		144	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	30	20.54	المؤهل العلمي	بكالوريوس	20	17.54
	دبلوم عالي	32	21.91		دبلوم عالي	21	18.42
	ماجستير	23	15.75		ماجستير	33	28.94
	دكتوراه	45	30.82		دكتوراه	23	20.17
	بورده	16	10.95		بورده	17	14.91
المجموع		146	%100	المجموع		114	%100
عدد سنوات الخدمة في مكان العمل الحالي	(4-1)	40	27.39	عدد سنوات الخدمة في مكان العمل الحالي	(4-1)	67	58.77
	(9-5)	28	19.17		(9-5)	47	41.22
	(14-10)	35	23.97		(14-10)	0	0
	(19-15)	30	20.54		(19-15)	0	0
	(24-20)	4	2.73		(24-20)	0	0
	(29-25)	7	4.79		(29-25)	0	0
(30سنة فأكثر)	2	1.36	(30سنة فأكثر)	0	0		
المجموع		146	%100	المجموع		114	%100

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على إجابات أفراد العينة على الفقرة الأولى من فقرات

ثامنا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث

تم الاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية لغرض تحليل ومعالجة البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) وكالاتي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: المتمثلة بالوسط الحسابي والموزون والانحراف المعياري
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل التحديد R^2 ، واختبار t ، واختبار F .

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: الثقافة التنظيمية

1: المفهوم

تعد الثقافة التنظيمية إطار يساهم في تكوينه أكثر من عامل واحد، ويعد هذا من الاختلافات الطبيعية في علم الإدارة الذي ساهم في تكوينه أكثر من حقل معرفي واحد. ان التنوع في فهم الثقافة التنظيمية يعزى الى عدم وجود رافد واحد فقط يمكن الاعتماد عليه في تكوين ثقافة مجتمع معين ، حيث وصفت على انها القيم والمعتقدات والأعراف والأنماط السلوكية ، كما تتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعرف وأي قدرات وعادات أخرى اكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع "هو الرأي الأكثر ملاءمة في الادبيات الادارية ، حيث أن هذا الرأي هو الذي يعكس جوهر الثقافة كنظام شمولي للتفاعلات العمالية والتنظيمية والاجتماعية التي تستخرج الطاقة وتعيدها إلى الأطر الرمزية والمادية والأيدولوجية التي تدمج مجموعة وتضع التباين والتميز اللذين يميزان تلك المجموعة. (Leung at el: 375, 2005) وانطلاقاً من كون الثقافة التنظيمية خليط من القيم والمعتقدات السائدة في فترة زمنية معينة، عليه فأنها ستولد انماطاً سلوكية مختلفة ينتج عنها عدة طرق لتعامل الافراد مع المواقف واسلوبهم في اتخاذ القرار، وبذلك فأنها تمثل مفاهيم اساسية وثابته عن طريقها تحقق المؤسسة اهدافها واستراتيجياتها. (Gluesing: 78, 2007) , وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم للثقافة التنظيمية حيث نظر اليها (Deshpandé, R., Webster , 4:1993) بأنها "تمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد العاملين على فهم الأداء التنظيمي ومن ثم تزويدهم بمعايير السلوك في المؤسسة". في حين يعرف (Padanyi & Gainer) الثقافة التنظيمية هي "المواقف والافتراضات الكامنة في المؤسسة والتي تشكل سلوك العاملين الذي يعزز انتاج المؤسسة وتحقيق اهدافها". اما (Hsu et al.1224,2010) فقد عرفها بانها "عقائد محددة يتمسك بها العاملون في المؤسسة والتي تشكل سلوكهم المميز الذي يعزز مكانة المؤسسة. ويعرفها (Cherian et.al: 34,1989) بانها "انماط السلوك التي تحدد معايير الاداء ومستويات السلوك في المؤسسة ". هي منظومة القيم والفلسفة التي تحدد سياسة المؤسسة مع العاملين ، وطرق إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشاركها العاملين فيها". ويعرفها (420,2006) : (jean) بانها "صورة متكاملة للقيم والمعتقدات التي تعكس تاريخ المؤسسة وتحدد مركزها الحالي ".زعن طريقها تقدم يمكن وضع تعريف للثقافة التنظيمية يتلخص ب " هي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة والتي تحدد هويتها وتحكم سلوك العاملين فيها من اجل تعزيز توجه المؤسسة نحو تحقيق اهدافها". مما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بانها (كل المحددات التي تعمل على وتساهم في تشكيل نمط سلوك الافراد العاملين في منظمة معينة).

وتجلى اهمية الثقافة التنظيمية بكونها توفر اطارا لتنظيم وتوجيه السلوك داخل المؤسسة (Gibson et.al : 36,2003). في حين أشار (Kreinter & Kinicki, 2007: 81) الى اهمية ثقافة المؤسسة بما يأتي :

- 1- تشكل الهوية للعاملين بالتنظيم.
- 2- توجه السلوك.
- 3- تجعل النظام الجماعي أكثر استقرارا.
- 4- تعزز الالتزام الجماعي للعاملين.

2 : انماط الثقافة التنظيمية:

ان المتتبع للأدب الاداري يجد ان هناك العديد من أنماط الثقافة التنظيمية تناولها الكتاب والباحثين , حيث ذكر (Daft, 2004:370) انماط للثقافة التنظيمية بانها **الثقافة الرئيسية** وهي القيم الاساسية التي يتفق عليها اغلبية العاملين وتمثل هويتهم جميعا. و**الثقافة الفرعية** وهي القيم التي تسود في الاقسام الفرعية , وقد تخلق هذه الثقافة في اغلب الاحيان صراعات بين هذه الاقسام وبالتالي عرقلة سير عمل المؤسسة. ما (Robbins, 2003,9-11) فقد أشار إلى وجود ثلاثة انواع من الثقافة التنظيمية هي **ثقافة التأثير** وتمتاز باستنادها الى القوانين الرسمية. و**ثقافة المهمة** وهي عكس ثقافة التأثير حيث لا يخضع العاملون للقوانين الرسمية بل يكون ولائهم موجه نحو المهمة. و**ثقافة السلطة** حيث وفق هذه الثقافة تكون السياسات والقرارات الاستراتيجية مركزية. اما (Quinn:377,1988; Cameron:10,1985) فقد طورا إطارًا ثقافيًا تنظيميًا مبنيًا على انماط الثقافة عن طريق نموذج أطلق عليه اسم نموذج "القيم المتنافسة" ويعد واحدًا من أكثر النماذج تأثيرًا واستخدامًا في مجال بحوث الثقافة التنظيمية. يشير الإطار إلى ان ثقافة المؤسسة تعتمد على المؤسسة ذات كانت ذات تركيز داخلي أو خارجي، وما إذا كانت تسعى إلى المرونة والتفرد أو الاستقرار والسيطرة. أربعة أنماط ثقافة مهيمنة (العشيرة، ادهقراطية، السوق، والتسلسل الهرمي). ويمكن تلخيص خصائص كل نمط ثقافة على النحو التالي (Lund:221,2003; Deshpande etal:25,1993).

• **نمط ثقافة العشائر**: إن ثقافة العشيرة مليئة بالقيم والأهداف المشتركة، وسادة جو المساعدة المتبادلة، والتأكيد على تمكين وتطوير الموظفين. يتضمن هذا النوع من الثقافة التنظيمية سيادة الجو "الأسية" بقوة. ويؤكد على العمل الجماعي ويتركز تأثير القائد هنا على الارشاد. كما ينصب تركيز المؤسسة على الحفاظ على استقرارها. يحظى الولاء والترابط والمشاركة بتقدير كبير في وضع معايير النجاح.

• **نمط ثقافة ادهقراطية**: تقوم هذه الثقافة على مبدأ الريادة وتبني الابداع والتكيف مع الظروف البيئية، حيث تتكيف المؤسسة بسرعة كلما ظهرت مهام جديدة. ان هذه الثقافة التنظيمية تعطي الكثير من الفرص للأفراد للتطور بطريقتهم الخاصة، طالما أنها تتفق مع أهداف المؤسسة. يتميز القادة بكونهم رواد أعمال مدفوعين بالابتكار وتقديم الأفكار الجديدة. ينصب تركيز المؤسسة على الحصول على الفرص بقدر ما يمكن أن يكون من البيئة الخارجية. ان معيار نجاح العاملين في ظل هذه الثقافة مدى قدرتهم على خلق وتطوير أفكار وابتكارات جديدة ، كما تتميز المؤسسة التي تسودها هذه الثقافة بمرونة الهيكل تنظيمي وقدرتها للتكيف وغير رسمي بدون سياسات أو إجراءات بيروقراطية.

• **نمط ثقافة السوق**: تركز ثقافة السوق على التعامل مع البيئة الخارجية أكثر من التركيز على البيئة الداخلية، وهدفها التنظيمي هو كسب الأرباح عن طريق المنافسة. ان ثقافة السوق هي نوع من الثقافة التي تشدد على فعالية تحقيق الأهداف،

مما يسبب مرونة أقل للمنظمة، وتعتمد معايير النجاح على الإنجازات المتحققة من قبل العاملين، والتي عادة ما تنفذ عن طريق الأنشطة التي تربط المؤسسة بسوقها أو أصحاب المصالح (الأطراف الخارجية)، تتميز هذه الثقافة بالنمط القيادي الحازم وغير المرن.

• **نمط ثقافة التسلسل الهرمي:** تتمتع المؤسسة التي تسودها الثقافة الهرمية بهيكل تنظيمي واضح وقواعد وإجراءات موحدة ومراقبة صارمة ومسؤوليات محددة بشكل جيد. يمكن تحديد هذه الثقافة ببساطة عن طريق السيطرة على القواعد والنظام والإجراء. الاستقرار داخل المؤسسة هو التوجه الأول الذي ينبغي الحفاظ عليه عن طريق مجموعة من القواعد الثابتة والمضبوطة. تعتمد معايير النجاح على مدى قدرة العاملين على أداء مهامهم بشكل صحيح استنادًا إلى الإجراء وفي نفس الوقت القدرة على الحفاظ على الاستقرار في النظام. ويسود المؤسسة نمط القائد الإداري. والشكل الاتي يوضح هذه الانماط:



ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

1: المفهوم

في السنوات الأخيرة كثر النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نتيجة لكثرة الخروقات الحاصلة من بعضها ، الامر الذي اثر كثيرا على المجتمعات التي تخدمها تلك المؤسسات. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين الا انه لا يوجد تعريف واضح ومحدد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات. (Bazin, D. & Ballet, J:2004,62). على الرغم من وفرة في التعاريف (Jackson and Hawker,2003:23))، والتي ووفقاً (Van Marrewijk M. 2003) غالباً ما تكون متحيزة تجاه مصالح محددة ، ومن ثم تمنع تطوير وتنفيذ المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية ، فمنهم من ينظر اليها بانها الالتزام قانوني للمنظمات امام القانون بكونها مسؤولية اقتصادية (انتاج سلع وخدمات توافق رغبات المجتمع) (See. N,et.al,2004:307) في حين يصنف (R. Shamir ,2005:22) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بانها مسؤولية اخلاقية و تقديرية ، وهي تلك المسؤولية التي يتوقعها المجتمع من المؤسسة على سبيل المثال تقديم مساهمات خيرية. اما (WBCSD,2006) فقد عرفها على انها محرك البعد الاجتماعي (التقدم الاجتماعي) الذي يدعم المؤسسات للوفاء بمسؤولياتها. ويعرفها (C. Shearing and J. Wood,2003:403) بأنها التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة ، والعمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي ، و المجتمع ككل لتحسين نوعية حياتهم . ومن ناحية أخرى تصف (لجنة المجتمعات الأوروبية ، 2001:366) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها مفهوم يدمج اهتمام المؤسسات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة فيها على أساس طوعي. اما (Blowfield, 2005: 178) فقد عرفها بانها عبارة عن مفهوم يجسد مسؤولية المؤسسات تجاه البيئة وأصحاب المصلحة والمجتمع . اما (Bice, 2015:16) فقد وصفها بانها مفهوم يركز على التغيير والتطور في ضوء الظروف المتغيرة وتوقعات المجتمع المتغيرة ، في حين (Lee, 2008 :61). نظر لها على انها تمثل تركيز على ممارسة الأعمال التجارية بطريقة لا تضر البيئة والمجتمع وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. اما (Steurer et al. 2005:272) كان ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها الرابط الحاسم بين استراتيجية العمل والتنمية المستدامة.

يتضح ان المؤسسات التي تستخدم المسؤولية الاجتماعية يجب ان تتوافق مع المعايير الدولية والصناعية ذات الصلة (مثل أهداف الأمم المتحدة الإنمائية، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة ومعايير التمويل الدولية) (McDonald,2011:19) . اذ ان هذا الارتباط للمنظمات من يجعلها ترتقي من النطاق المحلي إلى العالمي اذا تعدد المسؤولية الاجتماعية السمة الاساسية للمنظمات العالمية واسعة النطاق التي تتمتع بسمات عامة عالية وتدرج الحاجة إلى الحصول على عملة ذات سمعة طيبة بالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية عن طريق تحسين الاتصال وتبادل المعرفة والمعلومات (Allen and Craig, 2016) .

2: أهمية وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من أجل الحفاظ على أعمالها (Welford & Frost, 2006:172). ويمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية استراتيجية أيضاً عن طريق بناء صورة العلامة التجارية ورفع مكانتها في أذهان العملاء. للقيام بذلك بفعالية (Lee, M, 2010:283). كما تضمن السياسات البيئية كجزء من نشاط المسؤولية الاجتماعية. وهذا يعني أن هذه المؤسسات تساهم في توفير البيئة والحفاظ عليها عن طريق إجراء عمليات خضراء في منظماتها (Ioan, 2011:779). كما تشير الدراسات البحثية الحديثة إلى وجود علاقات إيجابية بين إجراءات المسؤولية الاجتماعية واتجاهات المستهلكين تجاه المؤسسة المعينة ومنتجاتها (Brown & Dacin, 1997:48; Creyer & Ross,).

Hillman & Keim, 2001:132; McWilliams & Siegel, 1997:167; Ellen, Mohr, & Webb, 2000:402 (2001:130). ويمكن أن تتجاوز هذه الفوائد مرحلة بناء السمعة حيث يمكن أن تسمح أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تطوير قدراتها التنظيمية (Sharma & Vredenburg, 1998:742). ويمكن للمنظمة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تحقق الفائدة المتوخاة منها عن طريق زيادة علاقة هوية العملاء مع المؤسسة، والتي تعرف أيضًا باسم تحديد هوية العملاء (C-C). ويمكن تعريف C-C "هي درجة من التداخل في مفهوم الذات للمستهلك وتصوره عن المؤسسة" (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994:240). يمكن أن تكون الجهود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية هي مسعى يسمح للمنظمة جني الأرباح ، وفي نفس الوقت يؤدي الخير للمجتمع ، ومن ثم بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء مثل ولاء العملاء وحقوق ملكية العلامة التجارية والثقة من العملاء (Piercy & Lane, 2009:355).

ويمكن للمنظمة الحصول على العديد من الفوائد في حال اشتهرت بجهودها في مجال المسؤولية الاجتماعية ، عن طريق زيادة سمعة المؤسسة، وتحقيق نموًا اقتصاديًا لها (Jo & Harjoto, 2011:372)، ومن ثم إعطاء المؤسسات ميزة تنافسية (McWilliams, & Siegel, 2001:97). ومن المزايا الأخرى للمنظمة هي أن المسؤولية الاجتماعية تمكنها حماية مكانتها السوقية ، و تزويد المؤسسة بفرص تجارية جديدة (Maignan, Ferrell, & Hult, 1999:460) عن طريق الالتزام الأخلاقي والاستدامة ورخصة التشغيل والعمليات للمنظمة (Porter & Kramer, 2006:64).

3: الأبعاد الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

اتفق كل من (Boso et al. 2017:7) & (Carroll & Shabana, 2010,90) & (Boutillier and Thomson 2011) (Fordham et al. 2018 Langton 2014) (Carroll, 1991:45) (Marin et al: 2012,2) على ان هذه الابعاد تمثل الابعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية

1- المسؤولية الاقتصادية : تسعى المؤسسات دائماً الى تحقيق الارباح وتعويض اصحاب الملكية والعاملين فيها , ضمن هذا الاطار يتوجب على المؤسسة ان تقديم خدماتها بأسعار وجودة مناسبة للبيئة التي تعملها فيها المؤسسة , ومن اجل استمرار عمل المؤسسة يجب ان توفر فرص عمل لسكان المناطق التي تتواجد فيها المؤسسة كذلك خلق اجواء عمل ملائمة وامنه للعاملين.

ويمكن توضيح ذلك عن طريق ما يأتي:

- ✓ من المهم القيام بالأداء بطريقة تتفق مع تعظيم العائد على السهم.
- ✓ من المهم أن تكون ملتزماً بأن تكون مربحاً قدر الإمكان.
- ✓ من المهم الحفاظ على وضع تنافسي قوي.
- ✓ من المهم الحفاظ على مستوى عال من كفاءة التشغيل.
- ✓ من المهم وتعرف المؤسسة الناجحة على أنها منظمة مربحة باستمرار.

2- المسؤولية القانونية : ويقصد بها القوانين التي تلزم المؤسسات بحماية المجتمع الذي تعمل ضمن نطاقه والتي توضع من قبل الحكومة , وتقديم خدمات غير ضارة للمجتمع فضلاً عن ان القوانين في المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على حماية المجتمع والعاملين والمستهلكين من اعمال المؤسسة بل حماية المؤسسات من بعضها البعض نتيجة المنافسة غير عادلة فيما بينها.

ويمكن تلخيص ذلك بما يأتي:

- ✓ من المهم الالتزام بما تريده الحكومة والقانون.
- ✓ من المهم الامتثال للوائح الاتحادية والمحلية المختلفة.
- ✓ من المهم توفير الخدمات التي تلبي على الأقل الحد الأدنى من المتطلبات القانونية.

3-المسؤولية الاخلاقية : ويقصد به قيام المؤسسة بأعمالها بشفافية وقائمة على احترام العاملين والمجتمع وبصورة طوعية غير خاضعة لقوانين ملزمة لها بذلك .ويمكن تحقيق هذا البعد عن طريق:

- ✓ الالتزام بالأعراف المجتمعية والمعايير الأخلاقية.
- ✓ منع تعرض القواعد الأخلاقية للخطر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ أن تعرف المواطنة الصالحة للمنظمات على أنها القيام بما هو متوقع من الناحية الأخلاقية
- ✓ أن نزاهة المؤسسات والسلوك الأخلاقي يتجاوز مجرد الامتثال للقوانين واللوائح.

4المسؤولية التقديرية: توجيه المسؤولية التقديرية بشكل أساسي نحو توفير المنفعة للمجتمعات المحلية والإقليمية والعاملين عن طريق نهج تنمية المجتمع وعبر البرامج البيئية والاجتماعية الاستراتيجية. ومن ثم التركيز على تنمية المجتمع والتي تشمل تطوير التعليم والمهارات والتوظيف وتطوير الأعمال.

ويمكن توضيح ذلك بما يأتي:

- ✓ الاهتمام بالعاملين عن طريق تطويرهم.
- ✓ تبني نظم عمل مرنة.
- ✓ دعم الأنشطة التطوعية والخيرية داخل مجتمعاتهم المحلية.
- ✓ من المهم تقديم المساعدة للمؤسسات التعليمية الخاصة والعامه.
- ✓ من المهم أن تساعد طوعاً تلك المشروعات التي تعزز "نوعية حياة" المجتمع.

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحثان على مقياس (Deshpande etal,1993) لقياس ابعاد الثقافة التنظيمية، فيما افادت من مقياس (Marin etal,2012) لغرض قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. علما ان جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (2) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية.

جدول (2)

المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

المصدر	قيمة Cronbach alpha		عدد الفقرات	المقياس	ت
	مشفى الكفيل	مشفى الحسين			
(Deshpande etal,1993)	0.84	0,76	12	أنماط الثقافة التنظيمية	1
(Marin etal,2012)	0,80	0.77	15	المسؤولية الاجتماعية للمنظمة	2

المصدر: اعداد الباحثان

ثانيا: الصدق البنائي

اعتمد الباحثان التحليل العاملي التوكيدي لغرض التحقق من الصدق البنائي للمقياس عن طريق البرنامج الاحصائي (AMOS,21) وكما مبين في ادناه:

أولاً: مشفى الحسين

أ- الصدق البنائي لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية: اعتمد الباحثان أولاً كل أنماط الثقافة التنظيمية في مشفى الحسين، فكانت مؤشرات التحليل كما مبين في الجدول ادناه:

جدول (3) الصدق البنائي لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية

الاسئلة	أنماط الثقافة			
	العشيرة	ادهقراطية	السوق	الهرمية
Estimate parameters				
1- يمثل المشفى بالنسبة لي بيتي الثاني	0,10			
2- يعد الولاء الرابط الأساسي بين أعضاء المشفى	0,22			
3- يركز المشفى على استقطاب الموارد البشرية المتميزة	0,13			
4- يعد المشفى مكانا يشجع على تبني المنهج الريادي		0,15		
5- يتقبل مدير المشفى تحمل المخاطر المختلفة		0,23		
6- يعد الابداع الرابط الأساسي بين أعضاء المشفى		0,10		
7- يحكم المشفى هياكل وإجراءات عمل محددة			0,66	
8- يعد مدير المشفى منسقا للأعمال			0,70	
9- يركز المشفى على الأداء والاستقرار			0,70	
10- المشفى يركز على الجانب الوظيفي فقط				0,51
11- ما يربط أعضاء المشفى هو المهام المناطة بهم				0,52
12- مدير المشفى يركز على الجانب التقني				0,55

المصدر: اعداد الباحثان

ولكن اختبار التحليل العاملي التوكيدي للصدق البنائي فشل في تحقيق مؤشرات المطابقة بشكل كبير، مما دفع الى حذف بعد (ثقافة العشائر)، ولكن النموذج لم يكن صالحا أيضا، مما دفع الى حذف بعد (الثقافة الاديهقراطية)، فأصبحت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) (CFI =0,954، CIMN/df=1,07، TLI=0,913، RMSEA=0,023) كانت ضمن القيم المقبولة أيضا، علما ان قيمة المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0,50). وهذا يدل ان أنماط الثقافة السائدة في مشفى الحسين هي ثقافة السوق والثقافة الهرمية.

ب- الصدق البنائي لمتغير المسؤولية الاجتماعية: اعتمد الباحثان أولاً كل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مشفى الحسين، فكانت مؤشرات التحليل كما مبين في الجدول ادناه:

جدول (4) الصدق البنائي لمتغير المسؤولية الاجتماعية

أنماط الثقافة				الاسئلة
الاقتصادية	القانونية	الأخلاقية	التقديرية	
Estimate parameters				
			0,53	1- يسعى المشفى لتخفيض كلفه التشغيلية
			0,54	2- يراقب المشفى إنتاجية العاملين عن كثب
			0,52	3- تتبنى إدارة المشفى خططا استراتيجية لتحسين الكفاءة
	0,80			4- تخضع المشفى لقوانين وزارة الصحة
	0,66			5- تخضع المشفى لتعليمات مجلس المحافظة
	0,90			6- التعليمات القانونية تمنع أي تمييز بين العاملين على أي أساس غير موضوعي
	0,30			7- يحظى المشفى بثقة المرضى
	0,32			8- يصرح العاملون عن الأخطاء في حال حصولها
	0,20			9- يتم تبني مدونة سلوك أخلاقي من قبل المشفى
0,34				10- يدعم المشفى العاملين الذين يحتاجون تعليم اضافي
0,25				11- أنظمة ولوائح العمل تمتاز بالمرونة
0,11				12- يتم تشجيع التعاون من باقي مشافي المحافظة والمؤسسات التعليمية

المصدر: اعداد الباحثان

ولكن اختبار التحليل العاملي التوكيدي للصدق البنائي فشل في تحقيق مؤشرات المطابقة بشكل كبير، مما دفع الى حذف بعد (المسؤولية الاخلاقية)، ولكن الانموذج لم يكن صالحا أيضا، مما دفع الى حذف بعد (المسؤولية التقديرية)، فأصبحت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) (CFI = 0,91 ، CIMN/df = 1,682 ، TL=0.92 ، RMSEA=0,069) كانت ضمن القيم المقبولة أيضا، علما ان قيمة المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0,50). وهذا يدل ان مشفى الحسين يركز كثيرا على المسؤولية الاقتصادية والقانونية.

ثانيا: مشفى الكفيل

أ- الصدق البنائي لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية: اعتمد الباحثان أولاً كل أنماط الثقافة التنظيمية في مشفى الكفيل، فكانت مؤشرات التحليل كما مبين في الجدول ادناه:

جدول (5) الصدق البنائي لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية

أنماط الثقافة				الاسئلة
العشيرة	ادهقراطية	السوق	الهرمية	
Estimate parameters				
			0,73	1- يمثل المشفى بالنسبة لي بيتي الثاني
			0,66	2- يعد الولاء الرابط الأساسي بين أعضاء المشفى
			0,75	3- يركز المشفى على استقطاب الموارد البشرية المتميزة
	0,88			4- يعد المشفى مكانا يشجع على تبني المنهج الريادي
	0,60			5- يتقبل مدير المشفى تحمل المخاطر المختلفة
	0,87			6- يعد الابداع الرابط الأساسي بين أعضاء المشفى
	0,30			7- يحكم المشفى هياكل وإجراءات عمل محددة

	0,25			8- يعد مدير المشفى منسقا للأعمال
	0,41			9- يركز المشفى على الأداء والاستقرار
0,33				10- المشفى يركز على الجانب الوظيفي فقط
0,23				11- ما يربط أعضاء المشفى هو المهام المناطة بهم
0,31				12- مدير المشفى يركز على الجانب التقني

المصدر: اعداد الباحثين

ولكن اختبار التحليل العاملي التوكيدي للصدق البنائي فشل في تحقيق مؤشرات المطابقة بشكل كبير مما دفع الى حذف بعد (ثقافة السوق)، ولكن النموذج لم يكن صالحا أيضا، مما دفع الى حذف بعد (الثقافة الهرمية)، فأصبحت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) ($CI=0,90$ ، $TLI=0,92$ ، $RMSEA=0,071$) كانت ضمن القيم المقبولة أيضا، علما ان قيمة المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0,50). وهذا يدل ان أنماط الثقافة السائدة في مشفى الحسين هي ثقافة السوق والثقافة الهرمية.

ب- الصدق البنائي لمتغير المسؤولية الاجتماعية: اعتمد الباحثين أولا كل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مشفى الحسين، فكانت مؤشرات التحليل كما مبين في الجدول ادناه:

جدول (6) الصدق البنائي لمتغير المسؤولية الاجتماعية

التقديرية	الأخلاقية	القانونية	الاقتصادية	أنماط الثقافة
				الاسئلة
Estimate parameters				
			0,60	1- يسعى المشفى لتخفيض كلفه التشغيلية
			0,66	2- يراقب المشفى إنتاجية العاملين عن كثب
			0,50	3- تتبنى إدارة المشفى خططا استراتيجية لتحسين الكفاءة
		0,40		4- تخضع المشفى لقوانين وزارة الصحة
		0,10		5- تخضع المشفى لتعليمات مجلس المحافظة
		0,45		6- التعليمات القانونية تمنع أي تمييز بين العاملين على أي أساس غير موضوعي
	0,55			7- يحظى المشفى بثقة المرضى
	0,30			8- يصرح العاملون عن الأخطاء في حال حصولها
	0,52			9- تبني مدونة سلوك أخلاقي من قبل المشفى
0,60				10- يدعم المشفى العاملين الذين يحتاجون تعليم اضافي
0,81				11- أنظمة ولوائح العمل تمتاز بالمرونة
0,70				12- تشجيع التعاون من باقي مشافي المحافظة والمؤسسات التعليمية

المصدر: اعداد الباحثين

ولكن اختبار التحليل العاملي التوكيدي للصدق البنائي فشل في تحقيق مؤشرات المطابقة، مما دفع الى حذف بعد (المسؤولية القانونية)، وكذلك حذف السؤال (8) من بعد المسؤولية الأخلاقية، فأصبحت مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index) ($CI=0,90$ ، $TLI=0,89$ ، $RMSEA=0,079$) كانت ضمن القيم المقبولة أيضا، علما ان قيمة المعلمة (Estimates Parameter) تجاوزت (0,50). وهذا يدل ان مشفى الحسين يركز كثيرا على المسؤولية الاقتصادية والأخلاقية والتقديرية.

ثالثا: الإحصاءات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (6) مصفوفة الارتباط والإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث لمشغلي الكفيل، علما انه اعتمد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3) أساسا لمعرفة مدى إدراك عينة البحث لمتغيرات البحث:

1. ثقافة العشيرة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده ثقافة العشيرة في مشغلي الكفيل (3.52). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يدل على شيوع هذا النمط من الثقافة التنظيمية في المشغلي المذكور نوعا ما، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0,74) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص البعد المذكور.

2. الثقافة الاديمقراطية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الثقافة الاديمقراطية في مشغلي الكفيل (3.72). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على شيوع هذا النمط من الثقافة في المشغلي المذكور بشكل أكبر من شيوع ثقافة العشيرة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.73) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص البعد المذكور.

علما ان متغير أنماط الثقافة التنظيمية في مشغلي الكفيل حقق وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3,63)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعني إدراك منتسبي مشغلي الكفيل لتوافر أنماط الثقافة التنظيمية المذكورة، كما ان اجاباتهم كانت متسقة بدليل انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (0,58).

3-ثقافة السوق

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده ثقافة السوق في مشغلي الحسين (3.52). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك على شيوع هذا النمط من الثقافة في المشغلي المذكور، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0,73) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة البحث بخصوص البعد المذكور.

4-الثقافة الهرمية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده الثقافة الهرمية في مشغلي الحسين (3,60). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك شيوع هذا النمط من الثقافة بشكل أكبر من نمط ثقافة السوق في المشغلي المذكور، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0,73) وهي قيمة قليلة. علما ان متغير ابعاد الثقافة التنظيمية حقق في مشغلي الحسين وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3,56)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعني إدراك منتسبي مشغلي الحسين لتوافر أنماط الثقافة التنظيمية المذكورة، كما ان اجاباتهم كانت متسقة بدليل انخفاض قيمة الانحراف المعياري اذ بلغت (0,54).

5-المسؤولية الاقتصادية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعده المسؤولية الاقتصادية في مشغلي الكفيل (3.73) وبانحراف معياري (0,84) ، وهذا يدل على قوة تبني المشغلي لهذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه. فيما نال البعد المذكور وسطا حسابيا

موزونا عاما بلغ (3,27) بانحراف معياري (0,74) وهذا يدل على ان مشفى الكفيل يهتم بالبعد الاقتصادي اكثر من مشفى الحسين.

6- المسؤولية القانونية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعء المسؤولية القانونية في مشفى الحسين (3.23) وبانحراف معياري (0,72) ، وهذا يدل على قوة تبني المشفى لهذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه ، حيث ان المشفى يخضع بقوة لتعليمات وزارة الصحة وتعليمات الحكومة المحلية، عكس مشفى الكفيل.

7- المسؤولية الاخلاقية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعء المسؤولية الاخلاقية في مشفى الكفيل (3.51) وبانحراف معياري (1) ، وهذا يدل على قوة تبني المشفى لهذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه ، حيث ان المشفى تحضي بثقة المرضى كما انها تتبنى مدونة للسلوك الاخلاقي .

8- المسؤولية التقديرية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعء المسؤولية التقديرية في مشفى الكفيل (3.38) وبانحراف معياري (0.69) ، وهذا يدل على قوة تبني المشفى لهذا البعد واتساق إجابات افراد العينة بخصوصه ، حيث تمتاز أنظمة عمل المشفى بالمرونة ، وانها تقدم الدعم الكافي للعاملين ، وتشجع التعامل مع باقي منظمات المجتمع.

وبشكل عام حقق متغير المسؤولية الاجتماعية في مشفى الكفيل وسطا حسابيا (3,54)، مما يشير الى قوة تبني المشفى لهذا المتغير. ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري (0,51) وهي قيمة قليلة تدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة البحث. اما في مشفى الحسين فقد حقق المتغير وسطا حسابيا موزونا بلغ (3,25) بانحراف معياري (0,51) وهذا يدل أيضا على تبني المشفى المذكور لبعض من ابعاد المسؤولية الاجتماعية ولكن بدرجة اقل من مشفى الكفيل.

جدول (7) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث،

المشفى	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اقتصادية	قانونية	أخلاقية	تقديرية	المسؤولية الاجتماعية
الكفيل	ثقافة العشييرة	3.52	0.74	0.24*	-	0.016	0.04	0.15
	الثقافة الادمقراطية	3.72	0.73	0.38**	-	-0.023	0.15	0.26**
	الثقافة التنظيمية	3.63	0.58	0.39**	-	-0.005	0.12	0.264**
	الوسط الحسابي			3.73	-	3.51	3.38	3.54
	الانحراف المعياري			0.84	-	1	0.69	0.51
الحسين	ثقافة السوق	3.52	0.73	-0.11	-0.02	-	-	-0.10
	الثقافة الهرمية	3.60	0.78	0.203*	0.043	-	-	0.18*
	الثقافة التنظيمية	3.56	0.54	0.07	0.02	-	-	0.06
	الوسط الحسابي			3.27	3.23	-	-	3.25
	الانحراف المعياري			0.74	0.72	-	-	0.51

** معنوي عند مستوى (1%)

* معنوي عند مستوى (5%)

المصدر: اعداد الباحثين

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط الثقافة التنظيمية وابعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

يشير الجدول (7) أعلاه الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ويتضح منه وجود علاقات ارتباط متنوعة القوة والاتجاه (موجبة وسالبة) بين متغيرات البحث، الا انها لم تكن دالة احصائيا في معظمها، وعلى النحو الآتي:

1-مشفى الكفيل

أ- بلغت قيمة علاقات الارتباط بين كل من ثقافة العشيرة وكل من ابعاد الاقتصادية والأخلاقية والتقديرية (0,24، 0,016، 0,04)، وكانت العلاقة معنوية مع الجوانب الاقتصادية فقط، اذ كانت معنوية عند مستوى (5%).

فيما بلغت قيمة علاقة ثقافة العشيرة مع المسؤولية الاجتماعية بشكل عام (0,15) وهي علاقة غير معنوية.

ب- بلغت قيمة علاقات الارتباط بين كل من الثقافة الادهرراطية وكل من ابعاد الاقتصادية والأخلاقية والتقديرية (0,38، -0,023، 0,15)، وكانت العلاقة معنوية مع الجوانب الاقتصادية فقط، اذ كانت معنوية عند مستوى (1%). فيما بلغت قيمة علاقة الثقافة الادهرراطية مع المسؤولية الاجتماعية بشكل عام (0,26) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%).

ت- بلغت قيمة علاقات الارتباط بين كل من الثقافة التنظيمية وكل من ابعاد الاقتصادية والأخلاقية والتقديرية (0,39، -0,005، 0,12)، وكانت العلاقة معنوية مع الجوانب الاقتصادية فقط، اذ كانت معنوية عند مستوى (1%). فيما بلغت قيمة علاقة الثقافة التنظيمية مع المسؤولية الاجتماعية بشكل عام (0,264) وهي علاقة معنوية عند مستوى (1%).

2-مشفى الحسين

أ- بلغت قيمة علاقات الارتباط بين كل من ثقافة السوق وكل من ابعاد الاقتصادية والقانونية (-0,11، -0,02)، ولم تكن أيا من العلاقات معنوية. فيما بلغت قيمة علاقة ثقافة السوق مع المسؤولية الاجتماعية بشكل عام (-0,10) وهي علاقة غير معنوية.

ب- بلغت قيمة علاقات الارتباط بين كل من الثقافة الهرمية وكل من ابعاد الاقتصادية والقانونية (0,203، 0,043) وكانت العلاقة معنوية مع الجوانب الاقتصادية فقط، اذ كانت معنوية عند مستوى (5%). فيما بلغت قيمة علاقة الثقافة الهرمية مع المسؤولية الاجتماعية بشكل عام (0,18) وهي علاقة معنوية عند مستوى (5%).

ت- بلغت قيمة علاقات الارتباط بين كل من الثقافة التنظيمية وكل من ابعاد الاقتصادية والقانونية (0,07، 0,02) ولم تكن العلاقات معنوية.

عليه يستدل الباحثين رفض الفرضية أعلاه وبشكل جزئي.

ثانياً: - لا يوجد تأثير معنوي لأنماط الثقافة التنظيمية في ابعاد المسؤولية الاجتماعية من اجل اختبار الفرضية انفة الذكر استخدم الباحثين الانحدار البسيط وعلى النحو الاتي:

أولاً: مشفى الكفيل

بين الجدول ادناه اختبار الفرضية أعلاه باستخدام الانحدار البسيط لمشفى الكفيل

جدول (8) اختبار الفرضية الثانية لمشفى الكفيل

قيمة R ²	قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	ثقافة العشيرة		المتغير المستقل
			β	α	
0,06	*6,55	*2,58	0,270	2,77	المسؤولية الاقتصادية
0,0002	0,028	0,17	0,021	3,43	المسؤولية الاخلاقية
0,002	0,180	0,424	0,038	3,25	المسؤولية التقديرية
			الثقافة الاديمقراطية		
0,14	**18,58	**4,311	0,433	2.11	المسؤولية الاقتصادية
0,001	0,059	-0,243	-0,031	3,60	المسؤولية الاخلاقية
0,023	2,68	1,64	0,144	2,84	المسؤولية التقديرية

المصدر: اعداد الباحثين

*معنوي عند مستوى 5%

ان ثقافة العشيرة في مشفى الكفيل تؤثر في المسؤولية الاقتصادية بمقدار (0,270) اذ اهتموا بتعزيز هذه الثقافة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (5%)، لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور، كذلك كانت قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار. علما ان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0,06) وهذا يعني ان ثقافة العشيرة تفسر ما نسبته (6%) من التغيرات التي تطرأ على المسؤولية الاقتصادية. اما تأثير ثقافة العشيرة في كل من المسؤولية الأخلاقية والتقديرية فقد كانت على التوالي (0,038، 0,021) وهما قيمتان غير معنويتان عند مستوى (5%) لان قيم (t و f) المحسوبتان لم تكن معنويتان، كما ان قيم معامل التفسير كانت ضعيفة جدا اذ بلغت (0,0002 و 0,002) على التوالي.

اما الثقافة الاديمقراطية في مشفى الكفيل فأنها تؤثر في المسؤولية الاقتصادية بمقدار (0,433) اذ اهتموا بتعزيز هذه الثقافة بمقدار وحدة واحدة، علما ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة كانت معنوية عند المستوى المذكور، كذلك كانت قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار. علما ان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0,14) وهذا يعني ان الثقافة الاديمقراطية تفسر ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على المسؤولية الاقتصادية. اما تأثير الثقافة الاديمقراطية في كل من المسؤولية الأخلاقية والتقديرية فقد كانت على التوالي (-0,031، 0,144). وهما قيمتان غير معنويتان عند مستوى (5%) لان قيم (t و f) المحسوبتان لم تكن معنويتان، كما ان قيم معامل التفسير كانت ضعيفة جدا اذ بلغت (0,001 و 0,023) على التوالي. عليه يستدل الباحثين رفض الفرضية أعلاه بالنسبة لمشفى الكفيل وبشكل جزئي.

ثانياً: مشفى الحسين

بين الجدول ادناه اختبار الفرضية أعلاه باستخدام الانحدار البسيط لمشفى الحسين

جدول (9) اختبار الفرضية الثانية لمشفى الحسين

قيمة R^2	قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	ثقافة السوق		المتغير المستقل المتغير المعتمد
			β	α	
0,013	1,85	-1,36	-0,144	3,67	المسؤولية الاقتصادية
0,001	0,07	-0,270	-0,02	3,31	المسؤولية القانونية
			الثقافة الهرمية		
0,04	6,21	2,50	0,193	2,75	المسؤولية الاقتصادية
0,002	0,267	0,517	0,04	3,10	المسؤولية القانونية

المصدر: اعداد الباحثين

*معنوي عند مستوى 5%

ان ثقافة السوق في مشفى الحسين تؤثر في المسؤولية الاقتصادية بمقدار (-0,144) إذ اهتموا بتعزيز هذه الثقافة بمقدار وحدة واحدة، علماً ان هذا التأثير لم يكن معنوياً عند مستوى المعنوية المعتمد في البحث وهو (5%)، لان قيمة (t) المحسوبة لم تكن معنوية عند المستوى المذكور، كذلك كانت قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار. علماً ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0,013) وهذا يعني ان ثقافة السوق تفسر ما نسبته (1,3%) فقط من التغيرات التي تطرأ على المسؤولية الاقتصادية. اما تأثير ثقافة السوق في المسؤولية القانونية فقد كان (-0,02) وهي قيمة غير معنوية لان قيم (t) و (f) المحسوبات لم تكن معنويات، كما ان قيمة معامل التفسير كانت ضعيفة جداً إذ بلغت (0,001) أي ان ثقافة السوق تفسر ما نسبته (0,1%) من التغيرات التي تطرأ على المسؤولية القانونية.

اما الثقافة الهرمية في مشفى الحسين فأنها تؤثر في المسؤولية الاقتصادية بمقدار (0,193) إذ اهتموا بتعزيز هذه الثقافة بمقدار وحدة واحدة، علماً ان هذا التأثير لم يكن معنوياً عند أي مستوى (5%)، لان قيمة (t) المحسوبة لم تكن معنوية عند المستوى المذكور، كذلك كانت قيمة (f) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار. علماً ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0,04) وهذا يعني ان الثقافة الهرمية تفسر ما نسبته (4%) من التغيرات التي تطرأ على المسؤولية الاقتصادية. اما تأثير الثقافة الهرمية في المسؤولية القانونية فقد كانت على (0,04) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (5%) لان قيم (t) و (f) المحسوبات لم تكن معنويات، كما ان قيم معامل التفسير كانت ضعيفة جداً إذ بلغت (0,002) بمعنى ان الثقافة الهرمية تفسر ما نسبته (0,2%) من التغيرات التي تطرأ على المسؤولية القانونية. عليه يستدل الباحثين عدم رفض الفرضية انفة الذكر بالنسبة لمشفى الحسين.

المبحث الرابع**الاستنتاجات والتوصيات****1- الاستنتاجات**

- 1- تلعب الثقافة التنظيمية تأثيرا مهما في نجاح اي منظمة، وكيفية أدائها لمهامها، وتلبية مسؤولياتها المختلفة.
- 2- تأثر مشفى الكفيل التخصصي بنمط ثقافة العشيرة والثقافة الاديمقراطية انما ينبع من أساس تكوينه، وثقافة الجهة التي ينتمي اليها، التي تسعى لتحقيق التميز، وتقديم خدمات متفوقة. إضافة لعدم خضوعه لجهة حكومية
- 3- تأثر مشفى الحسين التعليمي بنمط ثقافة السوق والثقافة الهرمية ناتج عن خضوعه وبشكل مطلق للتعليمات الوزارية كونه مشفى حكومي، لا يتمتع المدراء فيه بهامش كبير للصلاحيات.
- 4- يركز مشفى الكفيل وبقوة على تحقيق المسؤولية الاقتصادية، كونه مشفى استثماري، يهدف الى تحقيق الأرباح لغرض استثمارية ديمومة عمله. فيما كان تركيز مشفى الحسين التعليمي اقل على هذا الجانب، كونه مشفى حكومي يأخذ تمويلا من الحكومة، وهذا يدل على ضعف القدرة التنافسية لمشفى الحسين في حال رفع الدعم الحكومي.
- 5- لم يولي مشفى الكفيل الاهتمام الكافي للمسؤولية القانونية، كونه فعليا لا يخضع بشكل كبير لتعليمات وزارة الصحة، او تعليمات مجلس المحافظة، بعكس مشفى الحسين الذي اظهر اهتماما أكبر بذلك.
- 6- ان مشفى الكفيل يقدم خدمات طبية جيدة، أدت الى تحقيق رضا المرضى ومن ثم ثقتهم، على العكس من مشفى الحسين. وهذا يستوجب من مشفى الحسين إعادة النظر بجودة الخدمات المقدمة من قبله.
- 7- مرونة أنظمة العمل ساهمت في تعزيز أداء العاملين في مشفى الكفيل، إضافة الى الدعم الذي تقدمه إدارة المشفى للعاملين في سبيل تطوير أدائهم وبالذات عن طريق الاحتكاك بالكوادر الطبية الأجنبية، وهذا الامر مفقود في مشفى الحسين.
- 8- ارتبطت أنماط الثقافة التنظيمية في مشفى الكفيل بشكل إيجابي ومعنوي مع المسؤولية الاقتصادية، ولم تكن معنوية مع باقي المسؤوليات، وهذا ناتج عن الطبيعة الاستثمارية للمشفى. في حين كانت الثقافة الهرمية ذات علاقة معنوية مع الثقافة الاقتصادية في مشفى الحسين فقط، وهذا ناتج بالذات من تعليمات زيادة الكفاءة والإنتاجية من مراجعه.
- 9- كان تأثير الثقافة الاديمقراطية أكبر من تأثير ثقافة العشيرة في مجال المسؤولية الاقتصادية لمشفى الكفيل، في حين كانت الثقافة الهرمية ذات التأثير الأكبر في مشفى الحسين.

2- التوصيات

- 1- اهتمام ادارة مشفى الكفيل التخصصي بتعزيز مسؤوليتها القانونية تجاه المرضى عن طريق الإفادة من التعليمات والقوانين ذات العلاقة.
- 2- حث وزارة الصحة لمنح المشافي الحكومية مزيدا من الصلاحيات التي تمكنها من تعزيز ثقافة العشيرة والثقافة الاديمقراطية لانهما يمكن ان يعززا من المسؤولية الاقتصادية.
- 3- حث وزارة الصحة على فتح المجال وبشكل أوسع من اجل الإفادة من خبرات الملاكات الأجنبية عن طريق برامج الطبيب الزائر مثلا، او دعوة منظمات عالمية لألقاء محاضرات عن تطوير العمل المهني في المشافي الحكومية.

- 4- حث مشفى الحسين التعليمي (وعن طريقه دائرة صحة كربلاء) على زيادة الاهتمام بالصحة المجتمعة، وبالخصوص الصحة الطلابية لما لها من أهمية في تعزيز المسؤولية التقديرية.
- 5- تعزيز وتكثيف نشاطات التوعية بخصوص المخاطر المحيطة بالمجتمع سواء ما يخص تأثير المخدرات على شريحة الشباب، ونشر الإحصاءات الحقيقية ليطلع المجتمع وبكل شفافية على حجم الخطر الحقيقي الذي يمكن ان يتعرض له المجتمع.
- 6- العمل على افتتاح مراكز معينة تتعامل مع التأثيرات النفسية السلبية التي قد تكون خطيرة لمواقع التواصل الاجتماعي، وبالشكل الذي يعزز من المسؤولية الأخلاقية للمشافي الحكومية.

Books

1. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on competing values framework. Reading, MA, Addison-Wesley; 1999.
2. Cherian, Joseph and Rohit Deshpande (1985), "The Impact of Organizational Culture on the Adoption of Industrial Innovations," in AMA Educators' Proceedings, Series 51, Robert F. Lusch et al., eds. Chicago: American Marketing Association.
3. Daft, Richard L., : (2004), Organization Theory and Design, 8th ed., South Western a division of Thomson Learning
4. Gibson, James I., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert, (2003), Organizations Behavior-Structure-Processes, 11th ed., the McGraw-Hill Irwin
5. jean francois souterain ,(2006),organisation et gestion de l'entreprise, copyright éditions foucheur .
6. Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo, (2007), Organizational Behavior, 7th Edition, McGraw-Hill, Irwin. China.
7. McDonald, C. (2011). Social responsibility in the mining and metals sector in developing countries. Canberra: Australian Government.
8. Quinn, R. E. (1988), Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands high performance. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Robbins, S. P., : (2003), Organizational Behavior, 10th ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey

1. Agarwal, rajshree & E. Helfat, Constance, (2009), "strategic Renewal of organizations", organization science, Vol.20, No,2.
2. Allen, M. W., & Craig, C. A. (2016). "Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: A communication perspective". International Journal of Corporate Social Responsibility, 1(1).
3. Bice, S. (2015). "Corporate social responsibility as institution: A social mechanisms framework". Journal of Business Ethics, 143(1).
4. Blowfield, M. (2005). "Corporate social responsibility—the failing discipline and why it matters for international relations". International Relations, 19(2).
5. Boso, R. K., A frane, S. K., & Inkoom, D. K. B. (2017). "Motivations for providing CSR mediated initiatives in mining communities of Ghana": A multiple–case study. International Journal of Corporate Social Responsibility, 2(1),
6. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses". Journal of Marketing, 61(1).
7. Carroll, Archie B & Shabana, Kareem M, 2010," The Business Case for Corporate Social Responsibility": a Review of Concepts, Research and Practice, International Journal of Management Reviews, British Academy of Management. <http://onlinelibrary.wiley.com>
8. Carroll, Archie B,1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility": Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July–August.
9. Commission of the European Communities (2001). "Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility".
10. Creyer., E. H., & Ross, W. T. (1997). "The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics?". Journal of Consumer Marketing. 14(6).
11. Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", Journal of Marketing, Vol. 57 No.1.
12. Dutton, J. M., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). "Organizational images and member identification?". Administrative Science Quarterly, 39 (2).
13. Ellen., P. S., Mohr., L. A., & Webb., D. J. (2000). "Charitable programs and the retailer: Do they mix?". Journal of Retailing, 76 (3).
14. Fordham, A. E., & Robinson, G. M. (2018). "Mechanisms of change: Stakeholder engagement in the Australian resource sector through CSR". Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 25(4).

15. Gainer, B., Padanyi, P. (2002), "Applying the marketing concept to cultural organisations: an empirical study of the relationship between market orientation and performance", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7 No.
16. Gluesing, J. (2007), "A theory of culture as a process in context", paper presented at *Theorizing Culture: Culture Theory and International Management Conference*, Institute of International Management, Stockholm.
17. Hillman, A., & Keim, G., D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". *Strategic Management Journal*, 22(2).
18. Hsu, Yi , Liwei , Hsu & Yeh , Chung – wen , (2010) , " A cross – Cultural study on consumers Level of acceptance toward marketing innovativeness" , *African journal of Business Management* , Vol 4.(6).
19. Ioan, R. (2011). "The importance of environmental protection in csr policy". *Economic Science Series*, 20(2).
20. Jo, H., & Harjoto, M. (2011)." Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 103(3). doi:10.1007/s10551-011-0869-
21. Kanungo, R.P. (2006), "Cross culture and business practice: Are they coterminous or crossverging?" *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, no. 1.
22. Larry Mallak,(2001)." **Understanding and Changing your Organization`s Culture, Industrial Management.**
23. Lee, M. (2011). "Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies". *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298. doi:10.1007/s10551-0110814-0
24. Lee, M. D. P. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, 10(1).
25. Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M. and Gibson, C.B. (2005), "Culture and international business: recent advances and their implications for future research", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 No. 4.
26. Lund, Daulatram, B.(2003)."Organizational culture and job satisfaction", *Journal of business and industrial marketing*, Vol 18, No3.
27. Maignan, I., Ferrell, O.C., & Hult, G. T. M. (1999). "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4).

28. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26(1),
29. Piercy, N. F., & Lane, N. (2009). "Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value". *Marketing Review*, 9(4). doi:10.1362/146934709X4799
30. Porter, M. E., & Kramer, M. R., (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12),
31. Robert E. Quinn and Rohrbaugh, J.(1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 1983; 29 (3).
32. Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities". *Strategic Management Journal*, 19(8).
33. Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). "Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business–society relations". *Journal of Business Ethics*, 61(3).
34. Van Marrewijk M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion " .*Journal of Business Ethics* 44.
35. Welford, R., & Frost, S. (2006). "Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*", 13(3).

Researches

1. Bazin, D. and Ballet, J. (2004). "Corporate social responsibility: the natural environment as a stakeholder? In": *International Journal of Sustainable Development*, Vol. 7, 1, pp. 59–75.
2. C. Shearing and J. Wood, 2003 'Nodal governance, democracy, and the new "denizens"', *Journal of Law and Society* 30.
3. Harju, Riikka, (2010), "Diagnosing And Developing Knowledge Management Capability –Knowledge Management Capability In Upm–Kymmene Wood Oy", Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology.
4. Langton, M. (2014). "From conflict to co–operation: Transformations and challenges in the engagement between the Australian minerals industry and Australian indigenous peoples". Forest: ACT, Australian Minerals Council

5. Poyhonen, A. (2004b)," Organizational capability for renewal: Combining effective maintenance, incremental development and radical innovation for sustained competitive advantage". In: Hannula, M., & Stahle,. , Perspectives on organizational knowledge and its measurement. Lappeenranta University of Technology, Studies in Business Administration
6. R. Shamir, 'Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility', Symbolic Interaction 28 (2005), 22
7. See N. Gunningham, R. Kagan and D. Thornton, 'Social licence and environmental protection: Why businesses go beyond compliance?', Law & Social Inquiry 29 (2004), 307.
8. Stahle, Pirjo & Stahle, sten & poyhonen, Aino, (2003), "Analyzing dynamic intellectual capital: system-based theory and application", Lappenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta University of technology

Internet (World Wide Web)

1. Cameron, Kim S (1985)." Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. ASHE Annual Meeting Paper.
2. WBCSD (2006). Corporate Social Responsibility. URL: <http://www.wbcd.org/templates/TemplateWBCSD1/layout.asp?type=p&MenuId=MzI3&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>
3. Jackson P, Hawker B. 2001. *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?* <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
4. Boutilier, R., & Thomson, I. 2011. Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice. Retrieved from sociallicense.com/publications website: <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>.