



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

دراسة حالة مصنع بسكرية للاسمنت - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- سلاف رحال

إعداد الطلبة:

- عقبة كلاش

- خالد خليفة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- محمد جلاب
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- سلاف رحال
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فيروز شين

الموسم الجامعي: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مصنع بسكرية للأسمنت - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

لأستاذ المشرف:

- سلاف رحال

إعداد الطلبة:

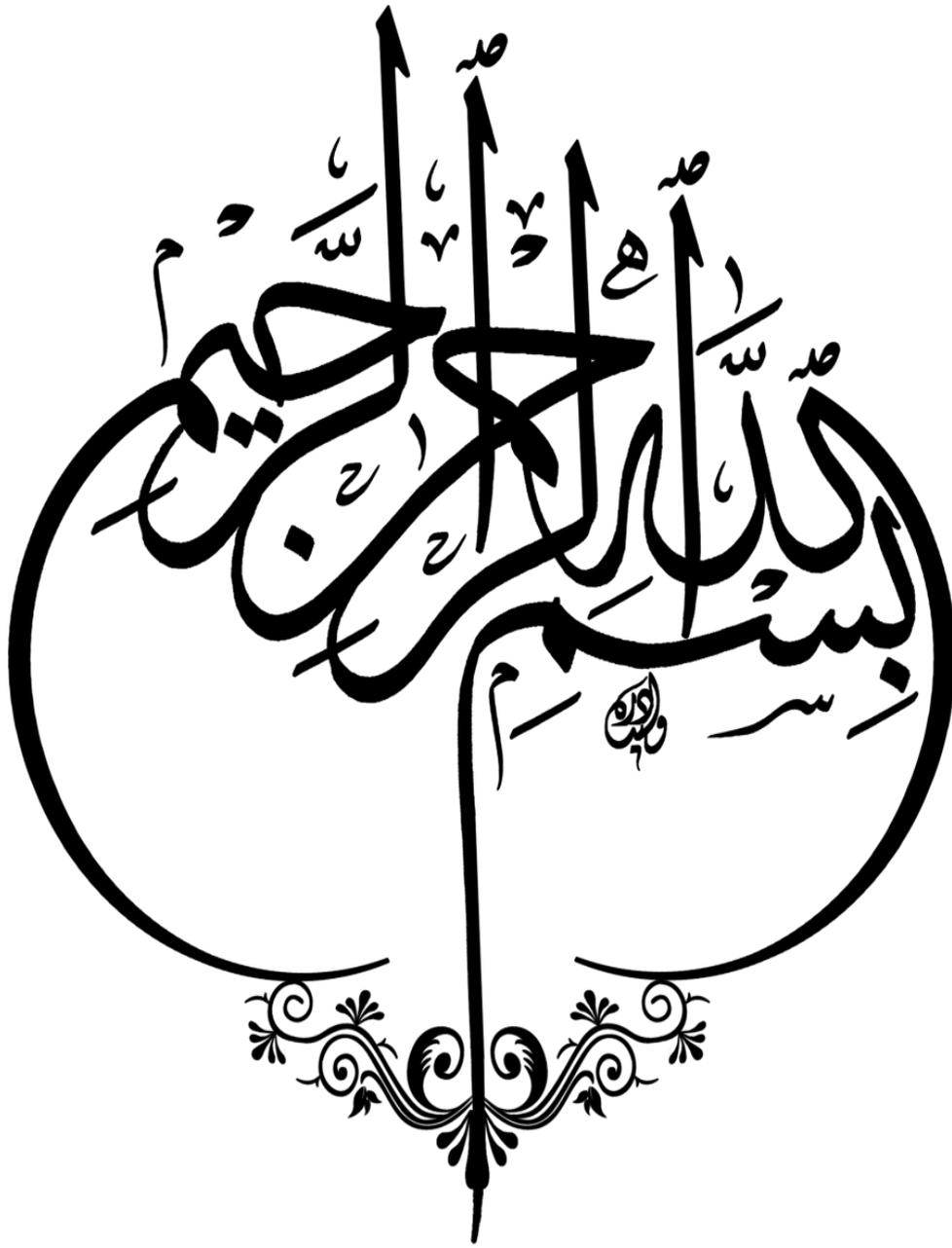
- عقبة كاش

- خالد خليفة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- محمد جلاب
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- سلاف رحال
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- فيروز شين

الموسم الجامعي: 2022/2021



شكر وعرفان



نحمد الله عز وجل على منه وفضله وكرمه الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا في إتمام هذه المذكرة

نتوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للوالدين الكريمين أطال الله في عمر الأحياء ورحم الله أبي وجعل هذا العلم صدقة جارية له وشكر خاص للوالدة العزيزة الغالية الحنونة، التي لعبت دور الأم والأب والأخت والصديق الحاجة عائشة أطال الله في عمرها، ووفقنا في رد جميلها.

ولا يسعنا بدأ الشكر بعد الوالدين بغير الأستاذة الفاضلة الدكتورة رحال سلاف المشرفة على هذه المذكرة، لجهودها المبذولة في التوجيه والمتابعة والنصح، وحرصها الدائم على تقديم الدعم والعون جزاك الله كل خير، ولك منا كل التقدير والاحترام. كما نتقدم بكامل الشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وشكر خاص للإخوة والأخوات وكل أفراد العائلة على الدعم والمساندة كل باسمه، وإلى كل من ساعد في إعداد هذه المذكرة خاصة الأستاذ الدكتور فريد بن عبيد والأختين نوال وهاجر والأخ إسحاق والأخت صونيا والأخت أمينة.

كما نتقدم بجزيل الشكر لعمال مؤسسة البسكرية للإسمنت وعلى رأسهم السيد محمد سليمان رئيس مصلحة التكوين على المساعدة والتسهيل في الدراسة الميدانية.

قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا. جزيل الشكر لكل من علمنا حرفا من الطور الابتدائي حتى إعداد هذه المذكرة وشكر خاص للأستاذتين زير صابرينة وبرني لطيفة.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربع المختلفة (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) في مصنع البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المقابلة من أجل التحليل الكيفي للبيانات، وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (40) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20) لتحليل بيانات الاستبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: الدور الأساسي للمؤسسات في التنمية والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة، وتقييمها لم يعد يقتصر فقط على ربحيتها بل ظهرت مفاهيم حديثة مثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذات الأبعاد الأربع (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري)، كما أن التوجه الاستراتيجي يلعب دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وبناء على هذه النتائج نستخلص بعض التوصيات من بينها: ضرورة اهتمام مؤسسة أكثر بتبني التوجه الاستراتيجي في تسييرها، وأخذها منهجاً في تطوير المسؤولية الاجتماعية، وضرورة التطبيق الدقيق للتوجه الاستراتيجي بعناصره وأبعاده المختلفة في المؤسسة، ضرورة اهتمام المؤسسة بالبعد الأخلاقي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية:

التوجه الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني (الخيري).

Abstract

This study aimed to identify the role of strategic direction in achieving social responsibility in its four different dimensions (the economic dimension, the legal dimension, the moral dimension, the human dimension) in the Biskra Cement Factory in the Wilayat of Biskra. Questionnaire For the purpose of data collection, the study sample consisted of (40) respondents, and the statistical package for the social sciences (SPSS.25) was used to analyze the questionnaire data using a set of statistical methods.

The study reached a set of results, the most prominent of which were: the basic role of institutions in development, social progress and environmental protection, and their evaluation is no longer limited only to their profitability, but modern concepts have emerged such as the concept of social responsibility for institutions with four dimensions (economic, legal, moral, charitable), The strategic direction also plays a major role in achieving social responsibility.

Based on these results, we draw some recommendations, including: the need for an institution to pay more attention to adopting the strategic direction in its management, and to take it as an approach in the development of social responsibility, and the need for accurate application of the strategic direction with its various elements and dimensions in the institution, the need for the institution to pay attention to the ethical and human dimension of social responsibility

Opening words:

The role of strategic, The social responsibility, direction (the economic dimension, the legal dimension, the moral dimension, the human dimension)

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرهان
	الملخص
	English Abstract
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
الفصل التمهيدي: الأطار العام للدراسة (أ-خ)	
أ	مقدمة
ب	طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ب-ج	الدراسات السابقة
ج	التعقيب على الدراسات السابقة
ج-ح	نموذج وفرضيات الدراسة
ح	التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة
خ	أهمية الدراسة
خ	خطة مختصرة للدراسة
الفصل النظري الأول: المسؤولية الاجتماعية (1-26)	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
2	المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية
4	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
8	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية الأهمية والأهداف
11	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية: عناصرها، أبعادها وأجهاها
11	المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
18	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية: مبادئها، مزايا الالتزام بها ومعايير قياسها وتقييمها
18	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية: مبادئها ومزاياها
21	المطلب الثاني: معايير قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية
24	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية: المؤيدون والمعارضون
26	خلاصة الفصل
الفصل النظري الثاني: التوجه الاستراتيجي (27-46)	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
28	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
30	المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

31	المطلب الثالث: أنواع التوجه الاستراتيجي
32	المبحث الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي
33	المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية
36	المطلب الثاني: الرسالة الاستراتيجية
37	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية
39	المطلب الرابع: القيم والشعار
40	المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي: نماذجه، معايير، محدداته ومعيقاته
40	المطلب الأول: نماذج التوجه الاستراتيجي
45-44	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي: محدداته ومعايير تقييمه
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة (47-)	
48	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم مؤسسة العسكرية للإسمنت
48	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتقديم البطاقة التقنية
51	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة العسكرية للإسمنت
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الأول: منهج البحث.
54	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.
56	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	يوضح تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الهيئات والمنظمات	01
22-21	يوضح تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الباحثين والمؤلفين	02
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01-03
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	02-03
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	03-03
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	04-03
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية	05-03
57	درجات مقياس ليكارت	06-03
58	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	07-03
59	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	08-03
60	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	09-03
62-60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظم المعلومات الإدارية	10-03
64-63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المسؤولية الاجتماعية	11-03
65	مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	12-03
66	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	13-03
67	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	14-03
68	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15-03
69	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16-03
69	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	17-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	أبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمة الأعمال	01
32	يوضح أصحاب المصلحة وتوقعاتهم حسب نجم عبود (2006)	02
33	أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون	03
34	يوضح مبادئ المسؤولية الاجتماعية	04
52	أنواع التوجه الإبداعي	05
53	ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي	06
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت	07

كان ولا يزال الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تمارسه منظمات الأعمال، محط جدال واهتمام الكثير من الباحثين والمؤلفين، وبعد ما كان هذا الاهتمام يتركز في مراحله الأولى حول طبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات، هل هي اقتصادية بحتة أم يجب مراعاة أهداف أخرى أو متطلبات أخرى لأطراف المجتمع الأخر، حيث تقوم القيادة في المؤسسات على كافة مجالاتها المختلفة بعمل ضروري ومهم لتوجيه دقة الأداء المؤسسي والبشرى نحو المنشود والمأمول الوصول إليه من طموحات وتوجهات حالية أو مستقبلية، بل والتأثير على كافة أدوات ومكونات المؤسسة لكي تتوافق مع المستجدات أو تتغلب على التحديات ومواكبة كل ما هو جديد في البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

إن التوجهات الاستراتيجية من المصطلحات الإدارية التي تدرس مستقبل المؤسسة على المدى البعيد، والأهداف العريضة التي تسعى لتحقيقها من خلال فهم البيئة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف وأيضاً فهم البيئة الخارجية للمؤسسة لاقتناص الفرص واكتشاف التهديدات ما يمكنها من استشراق المستقبل، بتوفير البدائل الاستراتيجية المتاحة لتحقيق أهدافها في أفضل الظروف .

لمسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي تعطى أهمية كبيرة من قبل منظمات الأعمال فقد فرض دور اجتماعي جديد لهذه المنظمات تساهم من خلاله في تحقيق الأهداف وتطلعات المجتمع، كذلك لم يعد أداء المنظمات مقتصرًا على الأداء الاقتصادي والمالي فحسب، وإنما أصبح الأداء الاجتماعي للمنظمة ذا أهمية من خلال سعي المؤسسة للموازنة بين أهدافها ورغبات المجتمع، وعلى صعيد إدارة التسويق فإن المسؤولية الاجتماعية تقوم على تحقيق التوازن بين حاجات المستهلك ورغباته ورفاهيته وأرباح المؤسسة، والمسؤولية الاجتماعية باتت ذات توجه عالمي في كافة مجالات الأعمال، حيث تحرص المؤسسات التي تعمل في تلك المجالات على تقديم ممارسات تلبى تطلعات المجتمع الإنسانية والمجتمعية والأخلاقية بشكل مبادر من مسؤوليتها، لتحقيق أغراض اقتصادية أو تسويقية ولكن انطلاقاً من الوازع الإنساني المجتمعي، وتطور هذا الاهتمام إلى مراحل أكثر أهمية، من خلال بحث مدى إمكانية رسم ملامح محددة للدور الاجتماعي.

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن الأطر العلمية التي من شأنها تعزيز هذه المفاهيم، وتوضيح أهمية تبنيتها من طرف المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت - بسكرة، حيث تم تناول هذه الدراسة من خلال مدخل تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته، والكشف عن أهميته وأهدافه وسياقه الميداني، أما الفصلين الأول والثاني فكان التركيز على الجوانب النظرية لمتغيري البحث، والفصل الثالث تطرقنا فيه للدراسة الميدانية بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة وكذا الإطار المنهجي وتحليل النتائج.

طرح اشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

☞ هل يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة؟

☞ هل يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة؟

☞ هل يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة؟

☞ هل يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد الإنساني (الخيري) للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة؟

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: خالد خلف سليمان الزريقات (2019): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

– دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 31 2012: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية الأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.

2. وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم القطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

الدراسة الثانية: أمال بوسمينه (2022): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

– دراسة حالة مؤسسة نفضال – أم البواقي-، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، مارس 2022: نظراً لأهمية التوجه الاستراتيجي وأثره على قرارات المؤسسة في ميادين عديدة، ارتأت من خلال هذه الدراسة تبيان أثر التوجه الاستراتيجي على تبنى أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 70 استبانة على موظفي مؤسسة نفضال تم استرجاع 55 استبانة منها، أي بمعدل دوران 78%. بعد إدخال البيانات في برنامج ال SPSS ومعالجتها تم التوصل

إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي، البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي والبعد الخيري) وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية كما نظمت الدراسة مجموعة من التوصيات

الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

الدراسة الأولى: موسى قاسم القريوتي، رياض عبدالله الخوالدة، مازن كمال قطيشات، محمد فالح الحيطي، محمد عطوة المعاينة (2014): دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، دراسات، العلوم الإدارية، كلية عمان الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية (1،2،3،5)، وكلية الأعمال، الجامعة الأردنية (4)، المجلد 41، العدد 01.

استهدفت هذه الدراسة تعرف مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء وحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية، ولتحقيق هذا الهدف قد تم توزيع (175) استبانة على فئتين هما (المديرين والعاملون)، وجد منها (151) صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الوصفي في وصف متغيرات الدراسة كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج في اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك دورا إيجابية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (التركيز على العميل، والاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية، والاهتمام بالعاملين والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في دعم الخطط التنموية) في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الممحوحة وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة الممحوحة لتعريفهم باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها في تحقيق التميز وبضرورة تعاون جميع الشركات العاملة في هذا القطاع بوضع استراتيجية وطنية واضحة تساهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه. الكلمات الدالة المسؤولية الاجتماعية، الميزة التنافسية.

الدراسة الثانية: كوثر محمد أحمد محمد خوجلي (2015): المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الميزة التنافسية لشركات الاصل العاملة في السودان، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

يجب معرفة الدور الذي تقوم به شركات الأعمال في التنمية المستدامة للمجتمعات وفي تحملها مسؤولية التطور الاقتصادي بشكل ينعكس مباشرة على المستوى الاجتماعي مستخدمة نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز. هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال العاملة في السودان لتحقيق هذا الهدف و من خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم صياغة عدة فرضيات لقياس ذلك الأثر، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss22 وكانت نسبة الاسترداد (83%) من عينة ميسرة حجمها (120) وزعت على شركات الاتصالات السودانية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) والميزة التنافسية (الحصة السوقية، الصورة الذهنية، المنافسة) إلا أن نسبة التأثير تأثير جزئي بين المتغيرات، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء شركات الاتصالات وذلك من خلال سعيهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها لتحقيق ميزة

تنافسية للشركة دون غيرها، كما يمكن إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل: المصارف، الجامعات، المستشفيات... الخ، وتعاون شركات الاتصال بوضع استراتيجية وطنية لترشيح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي

الدراسة الأولى: ميرنا ابو نجم (2018): أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات علي صناعة القرارات، دراسة علي

شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآتي درجة تطبيق التوجه نحو: العملاء، المنافسين، الإبداع والتكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية، واقع صنع القرارات وأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في الشركات نحلل الدراسة ودلالة الفروق في أبعاد التوجه الاستراتيجي وفق متغير المستوى الإداري، ودلالة الفروق في عملية صناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مؤلفة من (43) عبارة توزعت حول أربع محاور: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا (عملية صناعة القرارات). وقد تم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الصدق الداخلي وثبات ألفا. تكونت عينة الدراسة النهائية من (111) فرداً، من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط واختبارات (Independent saroles Test) (One Sample T test).

أهم نتائج الدراسة:

- جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسط والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفضة.
- جاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في شركات اتصالات السورية بدرجة متوسط.
- وجود أثر دال احصائية لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية.
- وجود فروق دالة احصائية فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري لصالح المستويات الإدارية الأعلى.

الدراسة الثانية: محمد كايد محمد المجالي (2012): أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الاستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن، ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى إذ تم توزيع (150) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (138) استبانة، بنسبة 92%، وتم استبعاد (07) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (131)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند

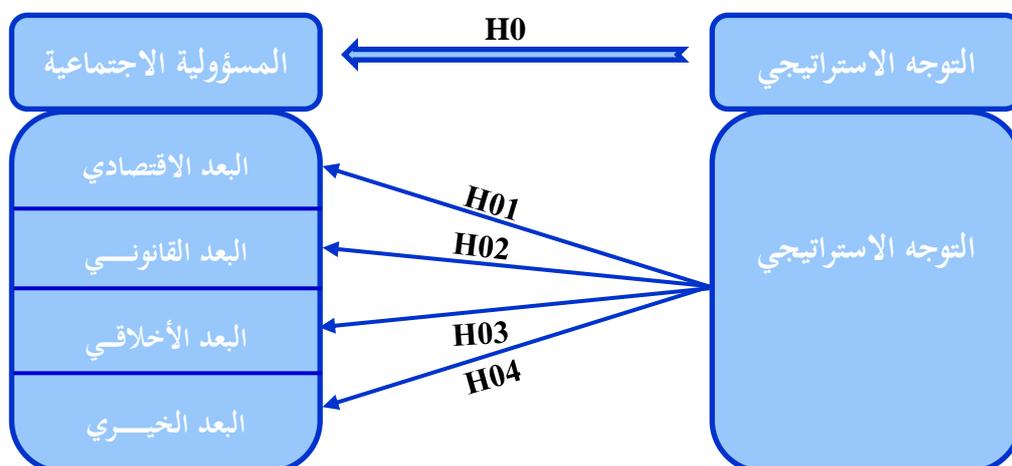
مستوى 0.05 لكل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك في نموذج الانحدار المتعدد بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة مع معدل الربحية. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة بين التوجه التحليلي مع مستوى رضا الزبائن في البنوك، وكذلك العلاقة المنفردة بين التوجه الاستجابي مع مستوى رضا الزبائن في البنوك، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة المنفردة للتوجه التحليل مع معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك، تشير النتائج إلى وجود فرق عند مستوى 0.05 بين التوجه الاستجابي من ناحية مع كل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي في ضوء التوجهات التي تبناها البنوك التجارية الأردنية، وكذلك بين التوجه التحليلي و التوجه الدفاعي في معدل الحصة السوقية قياسا بالمنافسين.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي من جهة والمسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى، نلاحظ أن مختلف الدراسات السابقة أوفت العرض النظري للمتغيرين، وقد توافقت نظرة هذه الدراسات في معظم النقاط المتمثلة في:

- ◀ وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي، البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي والبعد الخيري) وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية
 - ◀ للتوجه الاستراتيجي أهمية بالغة في تحديد مسار المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - ◀ هنالك دورا إيجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وزيادة ولاء الموظفين والعملاء.
 - ◀ وجود أثر للتوجه الاستراتيجي على ربحية المؤسسة.
 - ◀ اعتمدت جميعها على المنهج الوصفي التحليلي الذي عزز الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
 - ◀ اعتمدت معظمها على المقابلة والاستبيان مع أداة أساسية في جمع البيانات، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
 - ◀ اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في الأبعاد التي تطرقنا لها في حين اختلفت مع أخرى فيها.
- في حين تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني، كما تعتبر دراستنا من الدراسات القليلة - على حد علمنا التي ربطت بين المتغيرين مع بعض.

نموذج وفرضيات الدراسة



فرضيات الدراسة: وللإجابة على التساؤلات السابقة نستعين بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة.

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة.

H02: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة.

H03: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة.

H04: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق البعد الانساني (الخيري) للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

ان الاستيمولوجية هي دراسة بناء معرفة صحيحة، ويعتمد عليها الباحث من اجل تحديد نمط الاستدلال الذي يعتمد عليه لإيجاد حل للمشكلة المطروحة، وذلك بالانتقال من الجانب النظري إلى الواقع الملموس للبحث العلمي، وفي هذا السياق فإن الخيار المعتمد لإثراء هذه الدراسة هو النموذج الوصفي (الوصفي) كوننا سنقوم بوصف وشرح التوجه الاستراتيجي ودوره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها والمتمثلة في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الإنساني (الخيري)، من خلال إنشاء روابط وعلاقات سببية بين متغيرات الدراسة تعكس حقيقة هذا الواقع بموضوعية.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للإحاطة النظرية بالموضوع، وبعض الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركيز إجابات عينة البحث، وبعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية المتمثلة في اختبار ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات، باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v25) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها.

خطة الدراسة:

بغرض التمكن من إنجاز هذه الدراسة والتحكم في مختلف جوانبها، تم تقسيمها إلى ثلاث فصول:

الفصل النظري الأول: بعنوان المسؤولية الاجتماعية، ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية المسؤولية

الاجتماعية، المبحث الثاني بعنوان المسؤولية الاجتماعية: أبعادها، اتجاهاتها وعناصرها، أما المبحث الثالث بعنوان عوامل نجاح ومعوقات الالتزام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

الفصل النظري الثاني: تحت عنوان التوجه الاستراتيجي، ويضمن بدوره ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية

التوجه الاستراتيجي، المبحث الثاني بعنوان أبعاد التوجه الاستراتيجي، أما المبحث الثالث بعنوان التوجه الاستراتيجي: نماذجه، معايير، محدداته ومعيقاته.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (الميدانية) بمؤسسة البسكرة للإسمنت، والذي سنقوم فيه بتقديم المؤسسة بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولاً لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث.
وفي الأخير نختتم دراستنا بخاتمة نرد فيها أهم النتائج المتوصل إليها، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي نأمل من خلالها دعم وتحسين واقع المؤسسة محل الدراسة.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إظهار دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربع في المؤسسات الاقتصادية والأسلوب العلمي المتبع للوصول إلى الهدف المسطر، إضافة إلى التعرف على أول مؤسسة صناعية خاصة (بدون شراكة) بالجزائر في صناعة الإسمنت مؤسسة بسكرة للإسمنت - بسكرة.

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرها سواء من الجانب النظري بتوضيح مفاهيم متغيرات الدراسة المتمثلة في التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، وكذلك في الجانب التطبيقي أين سنحاول تقديم اقتراحات وتوصيات على ضوء نتائج الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

☞ توافق الموضوع مع التخصص.

☞ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة والمجتمع.

أسباب موضوعية:

☞ نقص الدراسات التي جمعت بين الموضوعين.

☞ التوجه المتزايد للمؤسسات خاصة منها الكبرى نحو تبني المسؤولية الاجتماعية

☞ محاولة تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة البسكرة للإسمنت - بسكرة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة

الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من: 2022/05/17 إلى غاية: 2022/06/22

صعوبات الدراسة

☞ صعوبة الموافقة على إجراء التريص من طرف المؤسسات، إلا بعد تدخل وساطة.

☞ صعوبة الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة بسبب تحفظهم عليها، خاصة الأعمال الخيرية التي تقوم بها

المؤسسة.

الفصل النظري الأول

المسؤولية الاجتماعية

تمهيد

تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اليوم اللغة المستخدمة للتعبير عن دور هذه المؤسسات وقطاع الأعمال في المجتمع، وقد يبدو هذا المصطلح جديداً على البعض، ولكن في جوهره يركز على أهمية ترابط تنمية المجتمع مع تنمية الشركات، وقد ظهر الاهتمام بهذا الموضوع وأصبح الحديث عنه في الآونة الأخيرة عنواناً للمؤتمرات والندوات، ومجالاً للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحوث والمنظمات الدولية، كما تزايد الاهتمام بها من قبل كل الحكومات و المؤسسات نفسها، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من استراتيجية مؤسسات الأعمال للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة. لكن رغم ذلك فإنه لا يوجد اتفاق عام لدى الأطراف المعنية على تحديد تعريف واضح للمسؤولية الاجتماعية، وكيفية قياسها من ناحية التكاليف والعوائد الاجتماعية، وستعرف عليها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية: أبعادها، اتجاهاتها وعناصرها

المبحث الثالث: عوامل نجاح ومعوقات الالتزام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تعد الحياة الاجتماعية الخاصة بكل مجتمع في العالم من أهم ركائزها المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر وسيلة لتقدم الفرد والمجتمع، حيث يجب على كل فرد أن يتحمل مسؤوليته اتجاه نفسه واتجاه الآخرين، وهذا يساهم في الشعور بالانتماء للمجتمع الذي يكون فرداً منه، والذي يجب عليه الالتزام بكافة قواعده الإنسانية التي تعمل على تماسك المجتمع من التفكك، وستعرف عليها من خلال العناصر التالية: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية، مفهومها وتعريفها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية:

1 مستويات المسؤولية الاجتماعية

لقد تطورت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأصبحت نشاطاً أساسياً أكثر تركيزاً، وحسب زادك فان تطور المسؤولية الاجتماعية كان على ثلاث مستويات وهي: (عدي، 2009، صفحة 29)

1.1 المستوى الأول: يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة بطريقة ما من شأنها المساهمة بالنجاح التجاري، حيث تعتبر هذه الصيغة الأكثر انتشاراً وهي ليست جزءاً رئيسياً من عمل المؤسسة، بل يمكن أن تضيف قيمة تعزز سمعتها مثل تبرع المؤسسة بأجهزة حواسيب للمدارس.

2.1 المستوى الثاني: المسؤولية الاجتماعية تصبح جزءاً من استراتيجية العمل لدى المؤسسات التي ترى ذلك، ومن هذا المنطلق تأخذ معظم المؤسسة المكانة القيادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

3.1 المستوى الثالث: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورة للقضاء على الفقر والاحتطاط البيئي، ويعتبر هذا المنهج أشبه بالمثالي لندرة الأعمال الكفؤة لتبنيه.

2 مراحل المسؤولية الاجتماعية

للوصول إلى المستوى الثاني والثالث، فعلى المؤسسات المتطورة والقيادية أن تتجه نحو التأثير في الأسواق التي تعمل بها بشكل فاعل وان تسمح بإعادة تصميم السوق ليكون أكثر رسوخا، وهذا يتطلب شراء المنظمات والمجتمع المدني بتغيير السياسة العامة، ومن وجهة أخرى فإن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية ارتبطت بأربع مراحل نوجزها في: (الغالي و العامري، 2008، صفحة 50)

1.2 تأثير الوعي البسيط بالمسؤولية الاجتماعية (الثورة الصناعية والإدارة العلمية): تميزت هذه المرحلة باستغلال غير

عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، والتركيز على تعظيم الأرباح، أي أن المالكين هم المستفيدون بالدرجة الأولى؛ إذ لا يوجد اهتمام بالعاملين أو المجتمع عامة، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها، واتجه البحث في هذه المرحلة إلى كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة وقت وطريقة انجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لإعطاء إنتاج أكبر، ويمكن القول أنه في هذه المرحلة هنالك وعي بسيط بالمسؤولية يتمثل في تحسين أجور العاملين. (الغالي و العامري، 2008، صفحة 49)

2.2 تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية (مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتجارب هوثورن): إن تزايد استغلال العاملين

وإصابات العمل الكثيرة، فضلا عن الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال والنساء، أدى بالمدراء إلى التفكير في تحسين ظروف العمل، كما أن مصانع "هوثورن" حاولت دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين على الإنتاج، وهنا بدأ الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بغرض زيادة الأرباح. (الغالي و العامري، 2005، الصفحات 542-543)

3.2 المسؤولية الاجتماعية جزء من استراتيجية المؤسسة (مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية): إن

إهمال المؤسسات الصناعية لمسئولياتها تجاه بعض الأطراف، بحيث كان هدفها تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار ميول المستهلكين ومصالحهم المتعددة، أدى إلى الكساد العالمي الكبير الذي أفرز انهيار العديد من المؤسسات بالتالي تسريح آلاف العاملين، وفي هذه الفترة كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أدنى مستوياتها، ما نجم عنها ظهور دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ومع ظهور نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى دفع التوازن الاقتصادي نحو التشغيل الكامل، وهنا بدأت المسؤولية الاجتماعية تأخذ مكانة هامة في استراتيجية المؤسسة.

4.2 تعاضل أهمية المسؤولية الاجتماعية (مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات): تعزز في هذه المرحلة دور النقابات

والضغط على الإدارة وذلك من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل، والمطالبة بسن قوانين تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات حيث تم تحديد الحد الأدنى للأجور واشترك العاملين بالإدارة وتنظيم التأمين الاجتماعي والصحي وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة، وهذا ما يفسر النقلة النوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لتتخطى المرحلة التي كانت فيها مجرد طرحا نظريا لا غير. (دادن و الحفصي، 2012، الصفحات 407-408)

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تزايد دور العولمة الاقتصادية خلال سنوات التسعينيات، مما أدى إلى ظهور مؤسسات لعبت دوراً في الحد من الفقر وعملت على تحقيق مبدأ الحق في الملكية وتفعيل أنظمة الحوكمة، إضافة إلى ضمان سلامة البيئة. كما اعتبر عالم المال جزءاً من المجتمع من خلال بحثه عن إيجاد طرق ترفع المكاسب الإيجابية، وأطلق عليه عدّة تسميات (مواطنة الشركات، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومساءلة الشركات) .

قام (R. Bowen) منذ سنة 1953، بإطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على أساس أنها عقد ضمني بين الشركة والمجتمع، وفي سنوات 1970 ظهرت مفاهيم التزامات الشركة في تحمل نتائج أنشطتها على المجتمع. (البكري، 2001، الصفحات 18-21)

المسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم لها ثلاثة أوجه (البكري، 2001، الصفحات 31-41)

1.1 المفهوم الكلاسيكي: يعود للعالم (ADEM SMITH) الذي أكد على أنّ كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، فالربح يشكل هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسة.

2.1 المفهوم الإداري: الذي تم إدراكه سنة 1930، حيث تمّ التحوّل من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميّز في ظلّ نمو واتساع المنظمة، وأشار (FRANCIS X.SUTTON) في بحثه سنة 1956، إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في الشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردن، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقاسم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.

3.1 المفهوم البيئي: الذي اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند (JACOBY) والنموذج النوعي لحياة المديرين عند (HAY-GRAY) إلى نموذج وجهة النظر العامة لـ (WILLIAMS)، بدأت ملامحه تظهر سنة 1960 بتخصّس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعدّدة تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح الفكرة هما (RALPH NADER) و (JOHN K.GALBRAITH).

وهناك ثلاث تفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي: (دحلان، مارس 2004،

صفحة 16)

أ. المسؤولية الاجتماعية لا تعدو أن تكون بمثابة تذكير الشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها.

ب. مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز كونه مجرد مبادرات إختيارية دون إلزام، تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.

ت. المسؤولية الاجتماعية صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات.

2. تعريف المسؤولية الاجتماعية: ويوجد عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات تختلف باختلاف العلوم: علم الادارية وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاجتماع، كما تختلف حسب الهيئات والمنظمات والمؤلفين، والتي نستعرض منها فيما يلي:

1.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الهيئات والمنظمات

الجدول رقم 01: يوضح تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الهيئات والمنظمات

المؤلف	التعريف	الخاصية	الهيئات والمنظمات
- (أبو أنصر، 2015، الصفحات 32-33)	- المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل.		مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (2014)
- (غضان، 2015، صفحة 137)	- التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة.	اقتصادية، أخلاقية	البنك الدولي
- (صالح، 2015، صفحة 6)	- التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.		منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المؤلف	التعريف	الخاصية	الهيئات والمنظمات
- (فلاق ر، 2016، صفحة 48)	- تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم، وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.	اقتصادية، أخلاقية	عرفها المرصد الفرنسي المنتدى الدولي لقادة الأعمال
- (الحموري و المعاينة، 2015، الصفحات 101-84)	- تلك الممارسات المتسمة بالشفافية والانفتاح والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين، المجتمع، البيئة وقد صممت هذه المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين.		
- (العابد، 2014، صفحة 92)	- تعبر عن مسؤوليتها اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في سلوك خلقي وشفاف يؤدي إلى التنمية المستدامة بما فيها صحة ورفاهية المجتمع، الأخذ بعين الاعتبار ما تتوقعه المجموعات الضاغطة، احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية وجعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقتها.	اقتصادية، قانونية، أخلاقية	منظمة الإيزو (ISO)

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول أن معظم المنظمات عرفت المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الاقتصادي والأخلاقي، وأضافه منظمة الإيزو البعد القانوني للبعدين السابقين.

2.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الباحثين

الجدول رقم 02: يوضح تعريف المسؤولية الاجتماعية من قبل الباحثين والمؤلفين

المؤلف	التعريف	الخاصية	الباحث / المؤلف
- (الغالي و العامري، 2010، صفحة 49)	- هي اجراء على منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساعد في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الاسكان والمولات وغيرها.		- SUNDRA HOLMES1985
- (الغالي و العامري، 2008، صفحة 49)	- التزام لتحسين رفاه المجتمع من خلال الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة.	أخلاقية	- Kotler (1991)
(أبو هرييد، 2017، صفحة 16)	-		

المصدر: من إعداد الباحثين

المؤلف	التعريف	الخاصية	الباحث / المؤلف
- (أبو هريدي، 2017، صفحة 16)	- كما استخدم مصطلح المبادرات الاجتماعية للشركات لوصف جهود كبيرة تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية للشركات بأن المبادرات الاجتماعية للشركات في الأنشطة الرئيسية للشركة لدعم القضايا الاجتماعية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.		- Kotler 2008
- (البكري ث.، 2008، صفحة 26)	- موقف فلسفي واخلاقي أكثر من كونها اداء او طريقة للتعامل مع المجتمع.	أخلاقية	- البكري
- (الحوري، فالح والزيادات، ممدوح، وعبابة، و هايل، 2014، الصفحات 148-115)	- أنها بمثابة عقد بين المنظمة والمجتمع الذي تلزم بموجبه المنظمة لنيل رضا المجتمع وتحقيق مصالحه، وينظر لها على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع، فنحن نعيش فيه من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل العيد من المشاكل النقل، السكن، الصحة) وغيرها من الخدمات.		- الغالي والعامري (2005)
- (الغالي و العامري، 2008، صفحة 49)	- وقد لخص المسؤولية الاجتماعية في إطار الأبحاث الرائدة التي قام بها في أربعة جوانب رئيسية تتمثل في: البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية)، البعد القانوني (المسؤولية القانونية)، البعد الخيري (المسؤولية الخيرية)، البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية)	اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية	- Carroll
- (البكري ث.، 1996، صفحة 14)	- عبارة عن مجموعه من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع، التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من استراتيجيتها.	اقتصادية، أخلاقية	- البكري
- (Martinuzzi, A., Krumay, B., & Pisano, U., 2011)	- برامج واستراتيجيات طوعية من قبل الشركات التي تجمع بين القضايا القيمة الاجتماعية والتجارية وعنوان ينظر إليه على أنها جزء من المسؤولية الاجتماعية للشركة		Matten&Moon

المصدر: من إعداد الباحثين

كما عرفها قاموس Oxford في وقت لاحق على أنها: "الأيدولوجية المعتمدة من قبل جميع المنظمات نحو المجتمع وعبر ما تقوم به من عمليات ولتعبير بذلك عن تعهداتها والتزامها تجاه سعادة ورفاهية المجتمع". (Oxford, 2011, p. 35)

وفي نفس السياق ميز بعض الباحثين بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، باعتبار أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بعيدة الأمد بشكل التزامات في إطار رؤية ورسالة المنظمة، في حين أن الثانية أي الاستجابة الاجتماعية باعتبارها الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدى القريب وفي حالات معينة المدى المتوسط. (الغالي ط.، 2009، صفحة 83)

نستنتج من هذه التعاريف أن المسؤولية الاجتماعية قرار طوعي تتخذه المؤسسات بهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف، بدمج اهتماماتها الاجتماعية والبيئية والخيرية مع اتباع القوانين في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح، لتحقيق أهدافها الاقتصادية.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية: الأهمية والأهداف

1 أهمية المسؤولية الاجتماعية

1.1 أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية حسب سكاك

- تعددت أسباب بروز وتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف حكومات بعض الدول ومن طرف المؤسسات ذاتها ولخصها سكاك في: (سكاك، 2011، صفحة 202)
- ظهور مجموعات الضغط التي تنادي للاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها وتتدخل في عمل المؤسسات التي تضر بها وإلزامها على إتلاف ذلك والإسهام في إيجاد الحلول لها من خلال البحث وتقديم المساهمات المالية.
 - تجنب الضغط الحكومي في قرارات المؤسسة، حيث أن عدم استجابة المؤسسة إلى ضغوطات الرأي العام والمجتمع في التعامل مع المشكلات الاجتماعية قد يعرضها إلى عقوبات.
 - الرغبة في استمرار المؤسسة واقتناعها بأنها لا يمكن أن تنمو وتتطور في مجتمع مليء بالمشكلات الاجتماعية والبيئية.
 - ظهور القوى السياسية والنقابات العمالية وتدخلها في القضايا الاجتماعية المتعلقة بأفراد المؤسسة من حيث الرعاية الصحية والمهنية والاجتماعية اللائقة.
 - الرغبة في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهور المجتمع.
 - تحقيق فكرة الانتماء والولاء لدى أفراد المؤسسة من خلال الاهتمام بمشاكلهم الاجتماعية والمهنية والصحية مما يساعد على رفع روحهم المعنوية مما ينعكس على زيادة إنتاجيتهم.
 - تطور الفكر الإداري والأخذ بفكرة التسيير المتكامل من خلال الاهتمام المتوازن بجميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة.

2.1 أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية حسب فؤاد محمد حسين الحمدي

ويضيف فؤاد محمد حسين الحمدي، بعض الأسباب التي جاءت نتيجة العديد من التحديات أهمها: (الحمدي، 2003،

الصفحات 35-36)

- **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات (Multinational Companies (MNCs) رفع شعار المسؤولية الاجتماعية، و أصبحت 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.
- **الضغوط الحكومية والشعبية:** 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.
- **الكوارث والفضايا الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
- **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 و تنمية 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.
- ومنه نجد أن تغير بيئة العمل الداخلية والخارجية يؤدي إلى تغير متطلبات النجاح والمنافسة، وهذا يلزم المؤسسات على مضاعفة جهودها وبناء علاقات استراتيجية أكثر قوة وعمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

3.1 تصنيف أهمية المسؤولية الاجتماعية حسب الجهة

أما بالنسبة للأهمية التي تسموا إليها المسؤولية الاجتماعية فقد لخصها فلاق في العناصر التالية: (فلاق م.، 2013، صفحة 31)

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات.
- تساهم في تعزيز صورة المنظمة بالمجتمع وبالتالي مردودات إيجابية لها وللعاملين فيها.

2. أهداف المسؤولية الاجتماعية

تختلف أهداف المسؤولية الاجتماعية ودوافعها بالنسبة للمؤسسات، أو المجتمع الذي تعمل به هذه، وبالنسبة للدولة: (جردات و أبو الحمام، 2013، الصفحات 34-35)

1.2 بالنسبة للشركات

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين مما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم، مما يزيد من إنتاجيتهم من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، وتوفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، الأمر الذي سينعكس بدوره على خدمة نشاط الشركة.
- حصول الشركات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- السمعة الحسنة للشركات كميزة تنافسية، وقد أظهرت الدراسات أن عددا كبيرا من المستهلكين (86%) يفضلون الشراء من شركات لديها دور في خدمة المجتمع.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات، وزيادة حجم المبيعات.

2.2 بالنسبة للمجتمع:

- التماسك: والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- الرفاه: من خلال تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
- الشمولية: بإسهام أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
- التمكين: من خلال تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- التشاركية: بمساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
- التكاملية والتشاركية: من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصادقة للبيئة.

3.2 بالنسبة للدولة: (خلف، 2012، صفحة 296)

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية: عناصرها، أبعادها واتجاهاتها

يتم تقييم نجاح سمعة المؤسسة الاقتصادية الحديث بالتوازي مع أدائه الاقتصادي وأدائه الاجتماعي، أي أن نجاح النظام الاقتصادي يكمن بالدرجة الأولى في الوفاء بوعوده والوفاء بدوره الاجتماعي، وتعمل المنظمات على تحديد طرق لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، ضمن إطار عمل شامل يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث يمكن تعديل هذه العناصر في مقاييس مختلفة اعتمادًا على طبيعة عملها وأنشطتها وتأثير مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة: وسيتم شرح ذلك من خلال:

المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثاني: الأبعاد الأربع للمسؤولية الاجتماعية

المطلب الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات

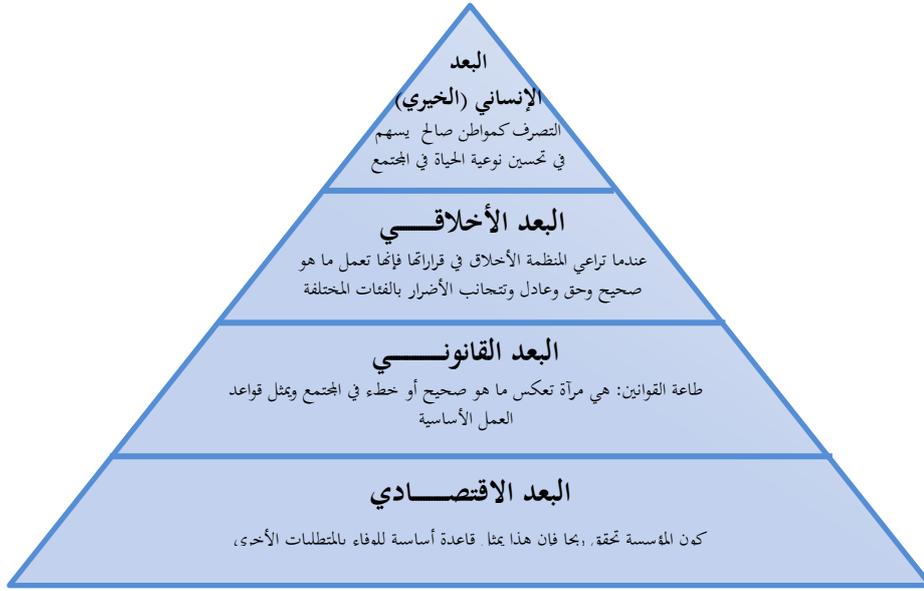
تتمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية في: (مشنن، 2016، صفحة 16)

1. **التعاون:** هو يعبر عن عمل إنساني يتشارك فيه مجموعة من الناس من أجل تحقيق أهداف معينة ويجمعهم رابط مشترك. التعاون هو الاتحاد والتكامل في العمل من جميع أطرافه، وذلك بتكامل كل ما هو ناقص، فالتعاون هو مساعدة الناس بعضهم بعضا في الحاجات وفعل الخيرات، وقد يكون اختيارية فردية أو جماعية أو تعاقدية مثل الجمعيات الخيرية أو إجبارية نتيجة العمل أو الظروف المحيطة به.
2. **المشاركة:** تقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية وتكون مشاركة بالرأي والجهد والمقترحات، أو المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة أو التقييم أو العمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات، بهدف الوصول إلى مستوى تنمية أفضل.
3. **الاهتمام:** الاهتمام يعتبر من أهم أسس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل الإيجابي لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه عناصر المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

4. **الأبعاد الأربع للمسؤولية الاجتماعية** تعمل ادارات المؤسسات اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد تتطلب من القائمين عليها التفكير المتجدد حول الأهداف والممارسات التي تقوم بها للاستجابة الى حاجات ورغبات السوق، وتستمد قوتها وفعاليتها من خلال انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، وبما يعزز من قدرتها في ان تكون القرارات المتخذة لا تنحى المنهج الاقتصادي البحث، بل تسعى لان تكون قراراتها ذات بعد اخلاقي و انساني واجتماعي للمساهمة في رقي حياة الفرد . وان تسعى بذات الوقت الى تحقيق الأرباح لبقائها واستمرارها باتباع القوانين واللوائح. ويوضح الشكل (1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الشكل (1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمة الأعمال



المصدر: (الغالي و العامري، 2008، صفحة 80)

يتضح من الشكل ان البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجانب الرئيسي في اعمال المؤسسة ومنذ فترة ليست بقصيرة، وبالتالي فهما يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية. بينما يمثلان البعدين الأخلاقي والانساني قمة الهرم وهما الأكثر حداثة ومعاصرة في تعامل وتوجه منظمات الأعمال في علاقتها وتفاعلها مع المجتمع . وفي ادناه توضيح مختصر لهذه الأبعاد :

1.1 البعد الاقتصادي: ينصب في جوهره على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في المؤسسة باعتبارها

راعية لأموالهم ومسؤولة عن تنميتها بعمل مريح، فضلا عن مسؤوليتها في توفير أجواء عمل مناسبة تجعل العاملين أقدر على إنجاز عملهم بشكل صحيح وكفاءة أفضل وعبر ما تحققه من بيئة عمل آمنة وسليمة. (البكري ث.، 2006، صفحة 232) وتتمثل أهم متطلبات هذا البعد في: (سعيد و الباوي، 2010، صفحة 214)

☞ **القدرات الداخلية:** ويقصد بها الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعزز من القدرات الداخلية للمنظمة ذات الإطار الاجتماعي، ومن الأمثلة على ذلك تعزيز هيكل العلاقات الخارجية، وضع منظومة التشريعات والقوانين ونشر الثقافة التنظيمية، تأسيس وحدة للمسؤولية الاجتماعية.

☞ **الموارد البشرية:** ويقصد بها صياغة استراتيجية الموارد البشرية على ضوء مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، وانعكاس هذه الصياغة في: إجراءات التعيين، التطوير، الاحتفاظ والقواعد القانونية.

☞ **بيئة العمل:** ويقصد بها توفير الظروف الداخلية الملائمة لأداء العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل من خلال: توفير الظروف الأمنية في موقع العمل، توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة، متطلبات السلامة، والروح المعنوية.

☞ **الهيكل السائد:** ويقصد به صياغة النشاطات الاجتماعية الساندة لعمليات المنظمة، وبالإمكان العمل به من خلال: فرص المشاركة في اتخاذ القرار، حقوق أصحاب المصالح، النشاطات النقابية، الحياة المهنية والاجتماعية.

☞ **الزبون:** ويقصد به تحديد النشاطات والبرامج الملائمة التي تستجيب لمتطلبات الزبون وحاجاته، والتي قد تكون على شكل: صيانة المتطلبات التشريعية والقانونية، سرية معلومات الزبون، أسعار مخفضة للفقراء والمحتاجين، المنتجات غير المطابقة.

2.1 البعد القانوني: يعمل البعد القانوني على حماية المؤسسات من بعضها، وحماية العمال الذين يشتغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، وكذا حماية المستهلكين إضافة إلى حماية البيئة، كما يتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذات المصلحة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة (مقري و مانع، 2015، صفحة 45) ويرى (بوسنة ، 2019، صفحة 183) أن المجتمع لم يكتف باعتماد المؤسسات كيانا اقتصاديا فحسب، بل أنشأ أيضا الحد الأدنى من القواعد الأساسية التي من المفترض أن تعمل المؤسسة بموجبها، تشتمل هذه القواعد الأساسية على القوانين واللوائح وتعكس في الواقع رؤية المجتمع لـ "الأخلاق المدونة"، حيث تعبر عن المفاهيم الأساسية للممارسات التجارية العادلة كما حددها المشرعون على مستويات عدة (فدرالية، ولائية، محلية)، ومن المتوقع أن تلتزم المؤسسات بمبادئ القوانين واللوائح كشرط للتشغيل، وحسب (كارول) يحتل موظفو الامتثال أو الالتزام الآن مركزا مهما في المخططات التنظيمية للمؤسسة، ومن أجل الوفاء بالمسؤولية القانونية يتوقع من الشركة ما يلي:

☞ التشغيل بطريقة تتفق وتوقعات الحكومة والقانون.

☞ الامتثال لمختلف اللوائح الفيدرالية والولائية والمحلية.

☞ التصرف كمواطن قانوني ملتزم بالقانون.

☞ الوفاء بجميع الالتزامات القانونية تجاه أصحاب المصلحة في المجتمع.

☞ توفير السلع والخدمات التي تستوفي على الأقل الحد الأدنى من المتطلبات القانونية.

3.1 البعد الأخلاقي: يمثل السلوك المقبول الذي يتم اقراره من قبل المساهمون، المستثمرون، عامة المجتمع، والمؤسسات الصناعية ذاتها العاملة في نفس المجال. ومعظم القواعد التي تحكم هذا السلوك هي بمثابة اعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة بذات الوقت ، وتعمل جنبا إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، (البكري ث.، 2006، صفحة 232)

ومن منصور (سعيد و الباوي، 2010، الصفحات 213-214) أهم متطلبات البعد الاجتماعي تتمثل في:

☞ **الأعمال الخيرية:** ويقصد بها الأنشطة والخدمات الإنسانية التي تكسب المنظمة تعاطف المجتمع ، وبالإمكان القيام بها من خلال الهبات والمساعدات، والمشاريع الخيرية، والمشاركة في الأعمال الخيرية ، ورعاية اسر العاملين.

☞ **مساندة منظمات المجتمع المدني:** ويقصد بها تقديم حزمة من أنواع المساندة المالية والمادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لمنظمات المجتمع المدني، والتي يمكن أن تكون على أشكال متعددة من المساندة مثل: الرعاية، قنوات الاتصال، المشاركة والمشاريع.

☞ **خدمة المجتمع:** ويقصد بها الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة، وقد تكون على شكل: احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية والصحية، الوسائل الترفيهية والخدمات الثقافية والتعليمية.

☞ **الشفافية:** ويقصد بها الالتزام بالقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة الى معلوماتها، والتي يمكن التعامل بها من خلال، الإفصاح العام، مكافحة الاستغلال الوظيفي، ومكافحة الرشوة، وسهولة الوصول للمعلومات.

☞ **متطلبات البيئة:** ويقصد بها الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على بيئة نظيفة ومستدامة، والتي يمكن القيام بها من خلال إجراءات عديدة مثل، حماية الموارد الطبيعية، التخلص من النفايات والعوادم بطريقة علمية، مكافحة مسببات التلوث وموازنة المسؤولية الاجتماعية.

4.1 **البعد الانساني (الخيري):** هي قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات عمل الشركة، الا انه في حقيقته يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها الشركة في السوق او في ذهنية الزبائن المتعاملين معها. وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد الثلاث المذكورة والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية. وبهذا الخصوص فقد أجريت دراسة عام 2000 للمقارنة ما بين المستهلكين في اوروبا (فرنسا، ألمانيا)، والولايات المتحدة الأمريكية، حول نظرتهم لمنظمات الأعمال في توجهاتها لتبني المسؤولية الاجتماعية. توصلت إلى أن الأوروبيين أكثر استعدادا من نظرائهم الأمريكيان في دعم الاعمال التجارية التي تقوم بها منظمات الأعمال ذات التوجه نحو اعتمادها للمسؤولية الاجتماعية. كما توصلت الدراسة إلى أن الأوروبيين أكثر قلقا نحو الأعمال التجارية التي يتوجب توافقها مع المعايير القانونية والاخلاقية. (البكري ث.، 2006، صفحة 232)

وفيما يلي أهم عناصر البعد الإنساني: (أبو زنت و غنيم، 2007، صفحة 40)

☞ المساواة في التوزيع.

☞ الحراك الاجتماعي والمشاركة الشعبية.

☞ التنوع الثقافي.

☞ استدامة المؤسسات.

2. البعد الحديث للمسؤولية الاجتماعية

ويرى العابد أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى غالبية المنظمات عبارة عن أنشطة جانبية، لكن البعض يجعلها في صميم استراتيجيتها، ومن يرى بأنها ذات بعد استراتيجي يصفها بخمس خصائص تتمثل في: (العابد، 2014، صفحة 93)

- 1.2 **المركزية:** بمعنى أن القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تؤخذ في المستويات العليا من الإدارة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العليا للمنظمة.
- 2.2 **الخصوصية:** أي أن ما تقوم به المنظمة يعطيها ميزة تنافسية.
- 3.2 **الاستشراف:** سلوك المنظمة وقراراتها لها بعد ورؤية مستقبلية للنتائج وردود الفعال المتوقعة لمختلف المجموعات الضاغطة.
- 4.2 **الإرادة الطوعية:** المنظمة يكون سلوكها الاجتماعي نابع من قناعتها بهذا الدور، وهنا يمكن أن تظهر في أنشطة الكفالة والرعاية.
- 5.2 **الشفافية:** بمعنى أن نشاط المنظمة بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية يمر عبر مختلف قنوات الاتصال، بحيث تنشر المنظمة تقارير عن أنشطتها ويسهل على المجموعات الضاغطة، التعرف على ما تقوم به المنظمة بشأن ما يخصهم، أي ابتعاد المنظمة عن التكتم والتستر.

المطلب الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية: وتمثل أهم اتجاهاتها في:

1. المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الداخلية للمؤسسة

1.1 **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين:** تعد فئة المساهمين 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 (فلاق م.، 2013، صفحة 32)، وتتلخص مطالب المساهمون في المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم، الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح، بالإضافة إلى إحاطتهم باستراتيجية الشركة وتنفيذها، فالمساهمون يمدون الشركة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائداً مناسباً على استثماراتهم (قاسمي، 2012، صفحة 36)

2.1 **المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين:** إذا كانت المنظمات تولي اهتماماً لرأس المال البشري فلا 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 تجريبية حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة كما أثبت بنفس السياق الناس يجذبون التعامل تجارية مع نفس المنظمات (فلاق م.، 2013، صفحة 32)، وتقوم المؤسسة عادة باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي يقدم العاملون عملاً بكفاءة وينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمه هذا الطرف إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكلاً ومشرباً ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترام وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة. (قاسمي، 2012، صفحة 136)

2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة الخارجية للمؤسسة

1.2 **المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع:** إذ يتطلب هذا المجال من المنظمات العمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام، ولجميع أفراد المجتمع، من خلال الساهمة في الأنشطة الخيرية، وأعمال الإحسان، ودعم الأنشطة الرياضية

والثقافية والفنية التي تساهم في رفع دوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان. (جردات و أبو الحمام، 2013، صفحة 21)، ويعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطها اتجاهه، 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 اتجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي. (فلاق م.، 2013)

2.2 المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن: ويمكن حصر أهم مطالب الزبائن في تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب، مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة بالإضافة إلى الرد على جميع استفساراتهم، وفي حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بهذه الالتزامات يعني تحول العملاء إلى منافسين، وبالتالي خروج المؤسسة من السوق نتيجة تقلص حصتها السوقية، وصعوبة استرداد الزبائن مرة أخرى (قاسمي، 2012، صفحة 137)، كما تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات 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 (فلاق م.، 2013، صفحة 32)

3.2 المسؤولية الاجتماعية اتجاه 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 (فلاق م.، 2013، صفحة 32)

4.2 المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، أن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة نالتها أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البنية للمنظمة (فلاق م.، 2013، صفحة 32)، فظهور الكثير من الجماعات الضاغطة باتجاه حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض، وأصبح تلك الجماعات من يساندها ويدعمها من الجمهور العام، ولهذا السبب تسعى الكثير من المنظمات ومن خلال الأفراد العاملين فيها إلى محاولة توفير أجواء عمل في بيئة صحية، وكذلك المساهمة في تنمية البيئة الطبيعية

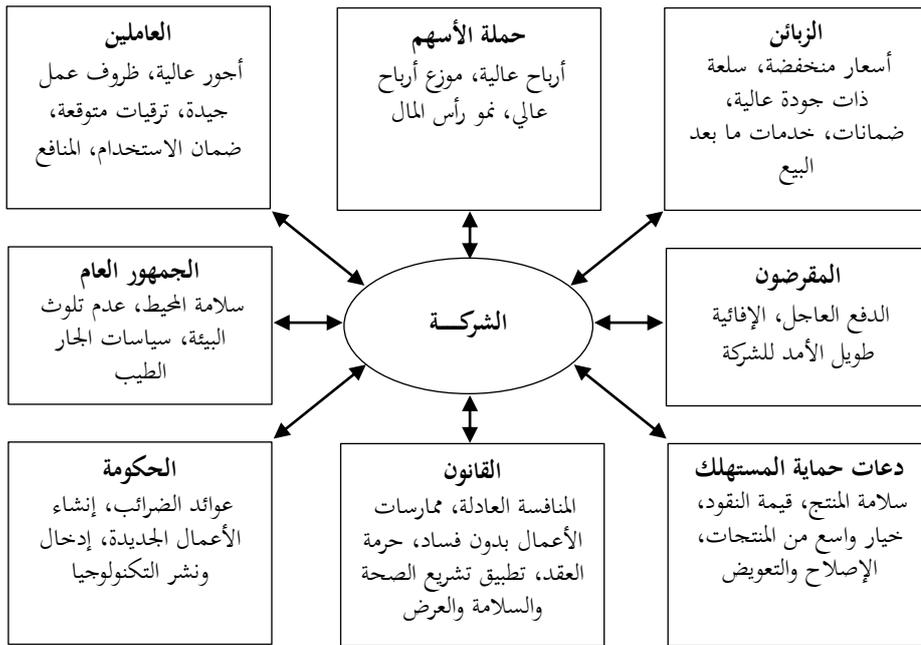
وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة المنظمة في مجال حماية البيئة. (جردات و أبو

الحمام، 2013، صفحة 21)

ويرى نجم عود أن المنظمة ليست وحدة آلية ولا آلة اقتصادية لصنع الثروة من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية

اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة تتمثل في أصحاب المصلحة، والشكل التالي يوضح أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة.

الشكل رقم (02) يوضح أصحاب المصلحة وتوقعاتهم حسب نجم عود (2006)



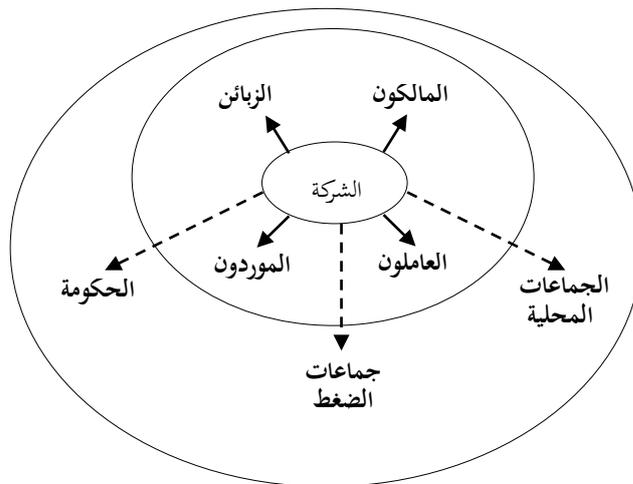
المصدر: (نجم ، 2006 ، صفحة 198)

من خلال ما ذكر سابقا من عناصر المسؤولية الاجتماعية ومن خلال ما يوضحه الشكل رقم (02)، يرى الباحث أنها تهتم بكل الأطراف ذات المصلحة انطلاقا من المساهمين المستثمرين في الشركة، من حيث رعاية أرباحهم ونمو رأس مالهم، مروراً بالعاملين داخل المنظمة وهذا من خلال تنميتهم وتحسين ظروفهم المهنية، وصولاً إلى الزبائن بتوفير سلع ترضي رغبتهم وتوقعاتهم مع مراعاة القدرة الشرائية عندهم، كل هذه الأوجه تمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالإضافة إلى المسؤولية اتجاه البيئة وتبني مبدأ التنمية المستدامة.

كما قسم نجم عود أصحاب المصلحة إلى: أصحاب المصلحة الأساسيون، وأصحاب المصلحة الثانويون وأوضحه في

الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): أصحاب المصلحة الأساسيون والثانويون



المصدر: (نجم ، 2006 ، صفحة 230)

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن أصحاب المصلحة الأساسيون هم المنتمين للمحيط الداخلي للمؤسسة والمتمثلين في المالكين، العاملين، الزبائن والموردون، أما أصحاب المصلحة الثانويون هم أصحاب المصلحة من المحيط الخارجي للمؤسسة والمتمثلين في: الجماعات المحلية، جماعات الضغط والحكومة.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية: مبادئها ومعايير قياس

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب تنفيذها في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هناك عواقب سلبية كبيرة للمؤسسات التي تبدأ في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية دون تطبيق هذه المبادئ، وتكتسب المؤسسات الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية العديد من المزايا التي تميزها عن غيرها، ما جعل الباحثين يبذلون جهوداً كبيرة لتحديد طرق تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات. وستعرف عليه من خلال العناصر التالية:

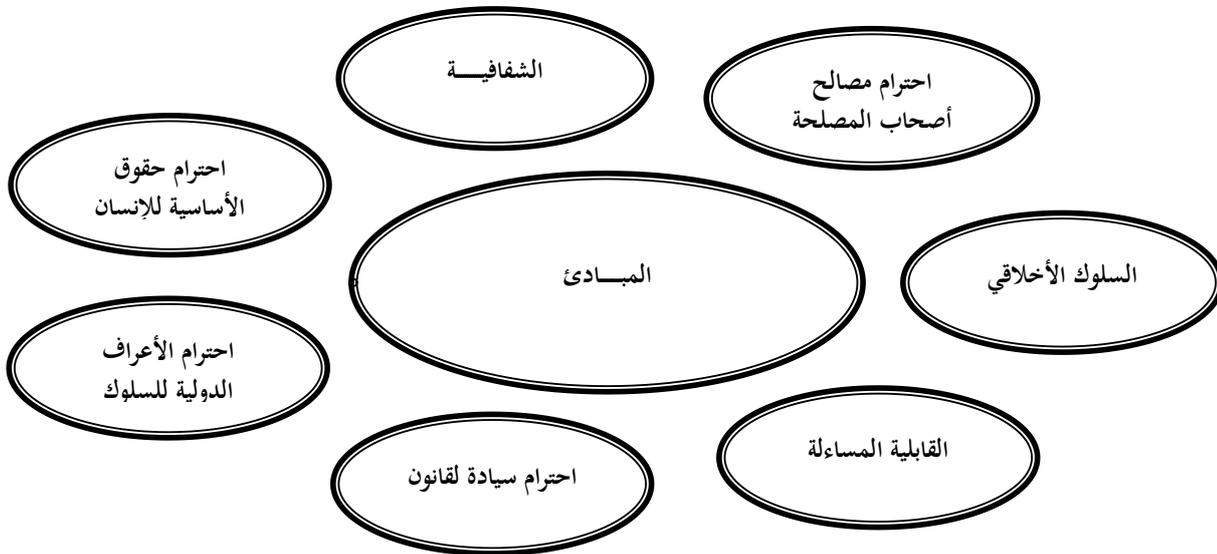
المطلب الأول المسؤولية الاجتماعية: : مبادئها ومزاياها

المطلب الثاني: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية: مبادئها ومزاياها

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية والمبينة في الشكل رقم (03) والتي ينبغي العمل بها في المؤسسة حيث أن هناك تأثير سلبي كبير على المؤسسات التي تبدأ في تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية دون تطبيق بعض المبادئ والتي أصبح متفق عليها على أنها مبادئ المؤسسات الأخلاقية وأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الأساس هو مفهوم يعتمد على الأخلاق والقيم والمبادئ الإيجابية المتفق عليها عالمياً. (الحموري و المعايطة، 2015، صفحة 71)

الشكل رقم 04 يوضح مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: (الحموري و المعايطة، 2015، صفحة 71)

يتضح من خلال الشكل أن هناك مجموعة مبادئ أساسية تشكل مع بعضها البعض نشاط المسؤولية الاجتماعية وهي: السلوك الأخلاقي، القابلية المساءلة، الشفافية، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام حقوق الإنسان، واحترام المعايير الدولية للسلوك، واحترام سيادة القانون ويمكن تقسيمها على النحو:

1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

1.1 المبادئ المتعلقة بالقوانين:

- ✓ مبدأ احترام سيادة القانون: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين، واللوائح السارية المحلية، والدولية المكتوبة، والمعلنة، والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة و محددة والإمام بها.
- ✓ مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقات الدولية، والحكومية واللوائح التنفيذية، والإعلانات، والمواثيق والقرارات، والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارستها المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات و الممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، هو وثيقة حقوق دولية تمثل الإعلان الذي تبنته الأمم المتحدة في 10 ديسمبر 1984 في قصر شاي في باريس الإعلان يتحدث عن رأي الأمم المتحدة عن حقوق الإنسان الحمية لدى كل الناس، ويتألف من 30 مادة و يظهر رأي الجمعية العامة بشأن حقوق الإنسان المكفولة لجميع الناس.

2.1 المبادئ المتعلقة بالممارسات اتجاه الأطراف الداخلية والخارجية:

- ✓ مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة): أن تقر المؤسسة و تقبل أن هناك تنوعا بالمصالح الأطراف المعنية، وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية، وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- ✓ مبدأ السلوك الأخلاقي: أن نتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.
- ✓ مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة و بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية و الأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينة إلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات ومن ضمنها الفحص والتدقيق الملائمين والأحد في الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرافهة المجتمعية
- ✓ مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها 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 المؤسسة.

2. مزايا التزام الشركة بمسؤوليتها اتجاه المجتمع

تشير التجارب الدولية إلى أن أهم المزايا التي تعود على الشركات التي تلتزم بمسؤوليتها اتجاه المجتمع تتمثل فيما يلي: (سكولنكوف، ليتشمان، و سوليفان، 2004، الصفحات 19-20)

1.2 مزايا التزام الشركة لمسؤوليتها مع المحيط الداخلي:

- ✓ تحسين سمعة الشركات: والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين الشركات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه الشركات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري . ويسهم التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها، ولقد أشارت الدراسة الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان Voice of the Leaders Survey والتي أجريت في أواخر عام 2003 إلى أن سمعة المؤسسة تعد من أهم معايير نجاحها. وتشير نتائج الدراسة التي تم توزيعها على 1500 مدير في أكثر من 1000 مؤسسة عالمية كبرى إلى أن 60 % تقريبا ممن شملتهم الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بنحو 40 % من القيمة السوقية لأسهم المؤسسات، كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد. وذلك وفقا لدراسة الأداء الخاص بألف مؤسسة التي صدرت عن Fortune خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي.

- ✓ استقطاب أكفأ العناصر البشرية: حيث يمثل التزام الشركات بمسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للقطاع الخاص عابرة القارات أو كبرى الشركات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.
- ✓ حسن إدارة المخاطر الاجتماعية: التي تترتب على قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي، خاصة في إطار العولمة، وتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية، والتي تمثل تحديا للقطاع الخاص، خاصة الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ رفع قدرة المؤسسات على التعلم والابتكار: يمثل التزام الشركات بمسؤوليتها اتجاه الموظفين على التعلم والابتكار برفع مستوى الأداء.
- ✓ زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، والبطالة. (المغرب و فؤاد، 2008، صفحة 04)

2.2 مزايا التزام الشركة لمسؤوليتها مع المحيط الداخلي:

- ✓ تسهيل الحصول على الائتمان: خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة Dow Jones Sustainability Index والذي أطلق عام 1999 ويعني بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.
- ✓ بناء علاقات قوية مع الحكومات: مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها الشركات أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي.

المطلب الثاني: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

1 قياس تكاليف وعوائد الأنشطة الاجتماعية:

- 1.1 مفهوم التكاليف وعوائد الأنشطة: يترتب على قيام الشركة بتنفيذ نشاطها الاقتصادي الذي وجدت من أجله العديد من أنواع التكاليف والتي يطلق عليها التكاليف الاقتصادية هذا فضلا عن تحقيق العوائد، أما إذا مارست الشركة مسؤولياتها الاجتماعية سواء اتجاه العاملين وعملائها أو اتجاه المجتمع، فإن ما يترتب على ذلك من تكاليف تسمى بالتكاليف الاجتماعية: وفي المقابل يطلق على المنافع الناتجة سواء لصالح الشركة نفسها أو لصالح العاملين والعملاء والمجتمع بالعوائد الاجتماعية.

2.1 خطوات قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية

- ولتحقيق الهدف من استخدام تلك التكاليف والعوائد الاجتماعية لا بد من إجراء عملية قياس لها، وهذا يحتاج عدد من الخطوات منها: (عيسى)

- تحديد مفهوم واضح وصريح لكل من الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة للشركة.
- التفرقة الدقيقة بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية في دفاتر ومجالات الشركة. (نظيف، 2009، صفحة 06)
- قياس كل من التكاليف الاجتماعية والعوائد الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية لأغراض تقييم الدور الاجتماعي للشركة
- الإفصاح عن التكاليف الاجتماعية بشكل منفصل عن التكاليف الاقتصادية داخل التقارير والقوائم المالية الصادرة عن الشركة. (نصار، 2007، صفحة 13)

2 **معايير قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية:** تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه الشركات من خلال قيامها من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها ، وقياس دور تلك الشركة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، فإنه يتم مقارنة تلك المعايير تاريخياً عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لشركات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص. ويمكن عرض بعض هذه المعايير كما يلي: (سكولنكوف، ليتشمان، و سوليفان، 2004، صفحة 05)

1.2 معايير قياس حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه العاملين

- معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالشركة: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالشركة خلال فترة زمنية معينة.

$$\frac{\text{المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية}}{\text{عدد العاملين في الشركة}} = \text{الدخل النقدي للعاملين}$$

- معيار قياس مساهمة الشركة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل الشركة بأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

$$\frac{\text{عدد العاملين المستفيدين من مساهمة الشركة في حل المشكلات الاجتماعية}}{\text{عدد العاملين في الشركة}} = \text{ما يخص العامل}$$

- مؤشر قياس مساهمة الشركة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها: ويوضح هذا المؤشر ما تقوم الشركة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتثقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

$$\frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين}} = \text{معدل نصيب العامل}$$

- معيار قياس مساهمة الشركة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع في السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية السنوية}}$$

- معيار قياس استقرار حالة العمل بالشركة:

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد العاملين تاركين الخدمة سنويا}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

- معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للشركة:

$$\text{متوسط حصة العامل في الأرباح} = \frac{\text{عدد العاملين تاركين الخدمة سنويا}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

2.2 معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء:

- معيار قياس نفقات الشركة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء:

$$\text{متوسط ما ينفق على تحسين (الخدمة أو المنتج أو العميل)} = \frac{\text{نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة}}{\text{إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة}}$$

- معيار قياس دور الشركة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء:

$$\text{نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها الشركة} = \frac{\text{عدد المشكلات التي عاجلتها الشركة واستجابت لها}}{\text{إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين}}$$

3.2 معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه المجتمع وحماية البيئة:

- معايير قياس مساهمة الشركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.

$$\text{معدل تكلفة الإنفاق} = \frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع}}{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها الشركة}}$$

- معيار قياس مساهمة الشركة في توفير فرص عمل جديدة

$$\text{معدل الشركة في التشغيل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين بالشركة سنويا}}{\text{إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة}}$$

- معيار قياس مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه الشركة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

$$\text{معدل إنفاق الشركة} = \frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة}}{\text{إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للشركات في المنطقة}}$$

- معيار قياس مساهمة الشركة في تطوي وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة:

$$\text{معدل مساهمة الشركة} = \frac{\text{تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف تحسين البنية التحتية}}{\text{إجمالي تكاليف مساهمة الشركات العاملة في المنطقة}}$$

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية: المؤيدون والمعارضون

إن المؤسسة كيان اجتماعي تؤثر في المجتمع وتتأثر به، وإن المسؤولية الاجتماعية التزام المنظمة بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع، كما أن دور وتأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الاقتصادية كان ولا يزال محل خلاف بين من يرى أن الالتزام بتلك المبادئ من شأنه أن يشكل العديد من المزايا التنافسية للمؤسسة ويدر عليها أرباحا سيما في المدى البعيد، وبين من يرى أن الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يشكل عبئ إضافي على المؤسسة. وستتعرف عليه من خلال العناصر التالية: هناك من الباحثين من يؤيد تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، وهناك من يعارض هذا التوجه و يعتبره هدرا للوقت والمال، وكلا الطرفين يدعمان آرائهم بحجج قائمة على أسس علمية و عقلانية تتمثل في:

1. المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية:

يتقدم المعارضون بحجة أخرى يرون أنها مهمة في دعم وجهة نظرهم وهي: (الغالي ط،، 2009، الصفحات 72-73)

- ✓ يرى أنصار هذا الرأي ان الأرباح يمكن ان تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي كبير.
- ✓ أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال.
- ✓ امتلاك الموارد، حيث أن منظمات الأعمال وخصوصا الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة، تمكنها من تأدية إنجازات اجتماعية هائلة.
- ✓ يري كذلك أنصار هذا الاتجاه ان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤولياتها في تحقيق الربح، وإنما لابد أن يفهم في إطار الاعتدال بين مفهوم المؤسسة ذات الغرض الواحد أقصى ربح، ومفهوم الشركة الأم الراعية الذي يشير إلى المسؤولية الاجتماعية بلا حدود.
- ✓ الموازنة بين مسؤولية المنظمة ونفوذها حيث ان المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على قرارات متعلقة بحياة الناس، حيث يبدو في حالة التداخل والعلاقات الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المنظمات وخاصة الكبيرة منها قد يثير النقد ويولد حالة عدم الثقة بالحكومات الهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية.
- ✓ تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها.

✓ أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يعزز مكانتها، ويعمل على زيادة مبيعاتها، هذا أيضا ما يؤدي إلى تحقيق إنجازات اجتماعية كبيرة وبالتالي تجنب مشاكل اجتماعية معقدة.

2. المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية:

يتقدم المعارضون بحجة أخرى يرون أنها مهمة في دعم وجهة نظرهم وهي:
(<https://www.startimes.com/?t=11299324>, 2008)

- ✓ تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل المنظمات يؤدي إلى خرق قاعدة تحقيق الأرباح و تعظيمها .
- ✓ عند تبني أهداف اجتماعية تصبح المؤسسات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية و ينعكس هذا الأمر بضعف في الأداء الاقتصادي
- ✓ تحميل المنظمة كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة .
- ✓ تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح.
- ✓ صعوبة المساءلة القانونية و المحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.
- ✓ لا توجد جهة عليا رسمية يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي.

خلاصة:

من خلال عرض هذا الفصل، نستخلص بأن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين نظرا لأهميته الاستراتيجية لها، بداية من المسؤولية نحو العاملين، مروراً بالزبائن والمساهمين، وصولاً إلى المجتمع التي تنشط فيه المؤسسة، ولذلك من الضروري الاهتمام بهذا المفهوم وتعزيزه حتى تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية، وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسة، وما نهدف أن نسلط عليه الضوء هو المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في المنظمة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا النوع من المسؤولية الاجتماعية، وكل هذا يصب في تحسين ولاء والتزام العاملين مما يجعلنا نشير إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم في الفصل الموالي.

الفصل النظري الثاني

التوجه الاستراتيجي

تمهيد

تتطلب التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، تأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية على العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة، إضافة إلى تطوير رؤية إدارية متكاملة على أساس واضح وتحسين المفاهيم التنظيمية المحددة حول كفاءة وفعالية المديرين، من خلال تزويدها بمجموعة شاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والشخصية، والسعي في بناء مستودع للمعلومات كي يساعدها على تحقيقها باستخدام آلية واضحة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها، يكون القطاع قادرًا على تحقيق تمايزه ضمن إطار حالة من التكيف، واستيعاب أهم التغيرات والتأثيرات البيئية، وكذلك الانسجام بين المنظمة والبيئة.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي هو أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يعبر عن فهم واقعي لما يجري في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحاول تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، ومحاولة تحديد الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يتيح توقع المستقبل والاستعداد له من خلال تطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية لتوجيه المنظمة نحو أهدافها. وسيتم شرح ذلك من خلال:

المطلب الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي

المطلب الثالث: نماذج التوجه الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي

ويعد مفهوم التوجه (التصور) الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبية، ولا يتوفر في الأدبيات الإدارية تعريف متفق عليه، ولكن ثمة تعريفات ظهرت لهذا المفهوم. فعرف التوجه الاستراتيجي للمؤسسات على أنه عبارة عن فن وعلم يهدف إلى وضع وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة والتي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى ومن أهم هذه الأهداف هي تعزيز ميزتها التنافسية في إطار البيئة التي تعمل ضمنها. (الكبيسي، 2018، صفحة 33)

ويعتبره حجر أساس النجاح لأي مؤسسة، إذ أنه يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماما ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية. (جندب، 2013، صفحة 02)

وعرفت (Asikhia) الاتجاهات الاستراتيجية على أنها منفذة لدى المنظمة لإيجاد سلوكيات المساهمة في الأداء المتميز (المستدام). (ASikhia , 2010, p. 268)

وينظر آخرون التوجهات الاستراتيجية على أنها فلسفة ثابتة مؤثرة في قدرة المنظمة على تركيز أبحاثها الاستراتيجية وارساء دعائم مواثمة استراتيجية مناسبة والمحافظة عليها. (Choy & Mula, 2008, p. 304)

كما يعرف على أنه منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سائر عملها، حيث أن التوجه الاستراتيجي يعمل على ارساء نهج مرتبط بغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم، وعكس أدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية. (بوسمينة ، 2022 ، صفحة 29)،

ويعرف كذلك على أنه أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا السبب الرئيسي التباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال. هذا ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات ، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم. (المحالي، 2003، الصفحات 14-15)

بينما عرفه (Menguk, 2005, p. 335) بأنه توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المؤسسة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجّهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي.

وهو تحديد موقع المؤسسة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها. (Strong, 2003, p. 156)

ويرى (مقرش، 2015، صفحة 75) أنه المسار العام الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقييد بالإمكانيات المتوفرة لديها.

ويعتبر التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال، ولذلك فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد. (الخفاجي، 2004، صفحة 08).

كذلك هو فلسفة المؤسسة المعتمدة للتعامل مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بعملياتها والتي يمكن أن تساعد للوصول نحو الأداء الأفضل. (Zhou, Kevin , Gao, Gerald , Zhilin, & Nan, 2005, p. 44)

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي

أكدت العديد من الدراسات على أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسات في أدائها وفي خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها وكذا على حصتها السوقية ويمكن حصرها في:

1. حسب (أبو نجم، 2018، صفحة 08)

- ☞ تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- ☞ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- ☞ توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- ☞ التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- ☞ مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- ☞ تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- ☞ تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- ☞ ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة.
- ☞ تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
- ☞ تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.
- ☞ إضافة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة في المؤسسة.

2. ويضيف (الزريقات خ.، 2012، صفحة 02):

- ☞ منح المؤسسة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.
- ☞ رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- ☞ المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة القوية بشقيها المحلية منها والدولية.
- ☞ يعطي قدرة وتمكين للمنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال.
- ☞ التركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- ☞ الاستجابة والوعي السريع بالمتغيرات البيئية.

المطلب الثالث: أنواع التوجه الاستراتيجي

1. التوجه الاستراتيجي نحو العملاء: يعرف التوجه نحو العميل على أنه ميل الموظف الى مطابقة احتياجات الزبائن لسياق العمل من أجل خلق ثقافة تجارية موجهة نحو الزبون ويعد أمراً مهماً للعمليات في السوق وإيجاد قيمة عليا في نوعية المنتجات والخدمات متفوقة بالنسبة لهم، فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة. (مطلق، 2003، صفحة 135)
2. التوجه الاستراتيجي نحو المنافسون: تسعى المؤسسات في تحسين مركزها التنافسي من خلال فهم نقاط القوة والضعف في ضل المنافسة الحالية والمستقبلية، ويعرف هذا التوجه "بالقدرة على التنبؤ" بالإمكانات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين في المدى القصير ومدى فاعليتها وكفاءتها واستراتيجياتها على الأمد الطويل فضلا عن التنوع في عملياتها، وتشمل دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة من تحليل وتقييم النقاط القوة والضعف، ومراجعة استراتيجياتها مقارنة بالمنافسين، ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة، وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة. إذ أن جمع المعلومات حول المنافسين يمكن أن يساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة لذلك تكمن أهمية التوجه نحو المنافسين في مراقبة وتحليل توجهات المنافسين الحاليين والمرتبين في المستقبل والوعي بأهمية تطوير المعلومات والاستراتيجيات الاستباقية التي ينتجها المنافسين وكيفية التغلب عليهم". (الشريفي، 2019، صفحة 196)
3. التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا: مع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في مختلف التعاملات، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة فيها بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المنظمات تبني كافة استراتيجياتها على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. (أبو نجم، 2018، صفحة 15)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التوجه نحو التكنولوجيا بأنه القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجيا كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة تلقي استحسان العملاء والزبائن.

4. التوجه الابداعي: يشتق مفهوم التوجه الإبداعي من الإبداع ذاته، فتعدد وجهات النظر حول مفهومه وماهيته، فقد وضع (الحقباني، 1997، صفحة 12) أنه لم يكن هناك اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها من جهة أخرى، يرى (الزهراني، 2002، صفحة 246) أن التوجه الإبداعي هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، في حين عرفه (القاسمي، 2002، صفحة 515) على أنه الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى

إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع. ووفق (Wickham و Philip A، 2001، صفحة 223) فإن التوجه الإبداعي يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين، الأول أثر الإبداع، والثاني التكنولوجيا. ومن خلال مزاجية درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة، يظهر مصفوفة التوجه الإبداعي المكونة من أربع خلايا، وكما هو موضح بالشكل (05).

الشكل 05: أنواع التوجه الإبداعي

توجه إبداعي معرفي	توجه إبداعي جديد	مرتفع
توجه إبداعي متراكم	توجه إبداعي متخصص	أثر الإبداع
		منخفض
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيا جديدة	

المصدر: (جندب، 2013، صفحة 20)

يتضح من خلال الشكل أن التوجه الإبداعي المتراكم يتضمن تعديلات محدودة في التكنولوجيا الموجودة مع تأثير منخفض في السوق، أما إذا كانت التعديلات محدودة في التكنولوجيا والتأثير في السوق مرتفعا فإنه يعتبر توجه إبداعي معرفي، والتوجه الإبداعي الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة ولكن تأثيرها على السوق محدود، فإنه توجه إبداعي متخصص، أما التوجه الإبداعي الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة مع تأثير مرتفع في السوق، فهو توجه إبداعي جديد. (جندب، 2013، صفحة 20)

المبحث الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي

إن عملية تحديد أبعاد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة هي المهمة الأساسية للإدارة العليا، وبالتالي فإن فعالية تحديد الاتجاه بطريقة متكاملة تعتمد على مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة، كتحديد الأهداف واختيار الاستراتيجيات لمستويات مختلفة، وعلى الرغم من الاختلافات بين الباحثين لأبعاد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، لكنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد يتم تمثيلها من خلال: رؤية المنظمة، رسالتها، أهدافها، قيما وشعارها الاستراتيجي، سنتناولها فيما يلي:

للتوجه الاستراتيجي حسب (شين، 2016، الصفحات 92-93) أربع مكونات هي: الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم

الشكل رقم (06): ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي



المصدر: (شين، 2016، الصفحات 92-93)

من خلال الشكل يتضح أن التوجه الاستراتيجي يتكون من أربع مكونات أساسية هي على التوالي: الرسالة وتبين سبب وجود المنظمة، القيم المتمثلة في العادات والتقاليد والسلوكيات التي تحكم المنظمة، الرؤية وهي الصورة المستقبلية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، إضافة إلى الأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها على المدى البعيد من خلال رسالتها ورؤيتها.

المطلب الأول: الرؤية الاستراتيجية

1. تعريف الرؤية الاستراتيجية:

تعد صياغة رؤية شاملة للمؤسسة أول خطوة في الإدارة الاستراتيجية، فهي النظرة المستقبلية للإدارة والعاملين، ومصدر شعورهم بالرضا والولاء والانتماء.

فالرؤية تصف المستقبل الذي تطمح المنظمة إلى إنشائه وعادة ما يستشهد الباحثون في هذا السياق كمثال رؤية هنري فورد الأولية، الذي أراد أن يمتلك الجميع سيارة (بوسمينه، 2022، صفحة 30)، ويعرفها (الكلابني، 2007، صفحة 12) على أنها "ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا و هو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"، ووفقا ل (محمد، 2015، صفحة 143) فهي: "الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي القريبة من الحلم الانساني، وهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا"، كما عرفتها (أبو نجم، 2018، صفحة 10) على أنها "لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المنظمات باتجاه معين".

وهي "توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وإمكاناتها". في حين عرفها الباحثان (Dess & Lumpkin) "أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأول للمؤسسة في هيكلة أهدافها، وتوصف على إنها (الروح) بالنسبة للهدف، إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الاستراتيجية من نتائج، ويعد تطوير وتنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد". (العيسوي، العارضي، و العبادي، 2012، الصفحات 225-226)

2. تصميم الرؤية الاستراتيجية:

يعتقد بعض قادة ومديري المؤسسات أن عملية تصميم ووضع الرؤية الاستراتيجية وتطويرها سهلة، تتمثل في وضع تصورات وتحديد اتجاهات ثم تطبيق الرؤية، إلا أنها عملة صعبة ومعقدة تتطلب وعي وخبرة ودراسة وتقييم وتحليل وتفكير وتأمل وإبداع وابتكار مراجعة دورية، وعليه فإن عملية تصميم الرؤية يستوجب ما يلي: (الطيبي، 2013، الصفحات 158-159)

☞ التمييز بين أنواع الرؤى الاستراتيجية الذاتي والموضوعي، الراهن والمستقبلي، الأحادي والمتعدد الأبعاد، المحلي والقومي، الإقليمي والدولي، الكلي والجزئي، المبدع والتقليدي، الرتيب والمتفرد.

☞ اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي وتشغيلي تستثمر نتائج الرؤية الاستراتيجية.

☞ اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر وعصف الأفكار.

☞ وضوح التوجه الاستراتيجي والقدرة على التكيف.

☞ الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

☞ قابلية الرؤية للتحقق والتطبيق على أرض الواقع.

☞ إذ الحلم سيدبل ما لم يأخذ شكل واقعي ملموس في السياسات والبرامج والإجراءات والتقييم والموازنة وتحديد وقت التنفيذ وتحديد فريق العمل.

☞ يجب أن تبرز الرؤية أثرا في واقع الحياة العملية وإلا ستفقد مصداقيتها بشكل تدريجي.

☞ اشتراك أفراد المؤسسة في تنفيذ وتقوم ومتابعة الرؤية.

☞ التعديل المستمر للرؤية وفقا للظروف والمتغيرات والأحداث.

☞ استخدام مهارات تنظيمية مثل (حل المشكلات، واتخاذ القرارات).

☞ وتقييم التقدم الحاصل نحو إنجاز رؤية المؤسسة.

3. خصائص الرؤية الاستراتيجية:

للرؤية الاستراتيجية الجيدة عدة خصائص ينبغي توفرها وهي: (رشيد و جلاب ، 2008، الصفحات 175-176)

- ✓ **التركيز على المستقبل:** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.
- ✓ **الوضوح والدقة:** فالرؤية لا بد وأن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث مجرد شعار ولا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية.
- ✓ **تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة:** فلا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ **أن تتسم بالطموح والتحدي:** من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال دون أن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
- ✓ **القدرة على الإلهام:** يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهام وحماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.
- ✓ **أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار:** بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي لا يعني فقدانها لقدرة على التوجيه والإرشاد و التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة.

4. أهمية الرؤية الاستراتيجية:

- أن اهتمام المؤسسة بوضع الرؤيا لنفسها بشكل إيجابي تحقق الكثير من المزايا ومن أهم هذه المزايا ما يلي: (ادريس، 2013، الصفحات 77-78)
- ☞ **تحدد مسار المؤسسة:** تلعب الرؤية دور "الترموستات" الذي يحفظ توازن المؤسسة، فإذا قلت الجهود فأن الرؤية تعيد توازنها وتحدد مسارها.
 - ☞ **تدفع وتحفز:** إن قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين يمكن أن تحفز العاملين على الأداء الجيد وتدفعهم نحو تحقيقها.
 - ☞ **تشجع على المبادرة:** أن وجود رؤية ماثلة أمام العاملين يمكن أن تشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة، وتقديم أفكار جديدة يمكن أن تساعد على تحقيق الرؤية.
 - ☞ **تربط المؤسسة بالمستقبل:** في الوقت الحالي أصبحت التغيرات سريعة على البيئة الخارجية والداخل، وتتطلب هذه التغيرات قدرة المؤسسة للسيطرة على مستقبلها ووضعها الاستراتيجي.
 - ☞ **تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين:** ويتم ذلك بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارة.

تبحث على إحداث تغييرات جوهرية: مطلوبة في ثقافة مؤسسة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلب ظروف العمل ذلك.

الرؤية تمثل محركا أساسية للعمل على مختلف المستويات وترابط منطقي يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق غاياتها، كما أن الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلما جميلا في حين أن التنفيذ يعني امتلاك مؤسسة ذات رؤية ديناميكية.

المطلب الثاني: الرسالة الاستراتيجية

1. تعريف الرسالة

مع ازدياد شدة المنافسة تسعى المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في السوق، لذلك عليها وضع رسالة واضحة تعطي دعما لهويتها وطبيعتها في تحقيق أهدافها، وقد تعددت تعريفات الرسالة منها:

رسالة المؤسسة عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز المؤسسة أو المميزات التنافسية لها مقارنة مع المؤسسات الأخرى، حيث يؤكد بيكر دوركر على أن المهمة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في التفكير في رسالة المؤسسة، حيث يتم ذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو عملنا؟ وماذا يجب أن تكون؟ والإجابة على هذه التساؤلات تقود إلى وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وضع القرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد فالرسالة إذا هي بمثابة إعلان عن سبب وجود مؤسسة ما. (Michel و Jean-Pierre، 1996، صفحة 18)

ووفقا ل القطامين (1996) فإن الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها. (خلف، 2012، صفحة 287)

ويمكن تعريف رسالة المنظمة على أنها " نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية، وفي إطار هذا النص يمكن أن تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها". (غراب، 1995، صفحة 54)،

كما عرفها (المغربي، 1999، صفحة 71) بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

2. خصائص الرسالة

تختلف خصائص الرسالة وسماتها بين المؤسسات، ولكن تشترك في الخصائص الأساسية والمتمثلة في: (أبو نجم، 2018، الصفحات 11-12)

- ◀ تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.
- ◀ التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- ◀ انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال.
- ◀ تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة حاليا، وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو تتفوق عليها.

- ◀ توصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء كانت إنتاجية أم خدمية.
- ◀ قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها، سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).
- ◀ إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، ومجهزين، وحملة أسهمه، ومستخدمين، ودائنين).
- ◀ القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين.
- ◀ القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان والبيئة.
- ◀ نتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان. (الكرخي، 2009، الصفحات 149-151)

3. أهمية الرسالة

أهمية رسالة مؤسسة الأعمال يعود للأسباب التالية: (العتوم، 2009، صفحة 15)

1.3 الأهمية حسب (عوض ، 2001، صفحة 54)

- ☞ تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- ☞ تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة لوجود فلسفة واضحة لها.
- ☞ تساعد في تصميم برامجها وسياساتها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار رسالة المنظمة.

☞ تعطي شعورا للعاملين بجدية الإدارة العليا و إصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة.

2.3 الأهمية حسب (خبراء بريك، 2004، صفحة 16):

- ☞ تساعد على تركيز جهود أعضاء المنشأة في اتجاه واحد محدد.
- ☞ تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المنشأة.
- ☞ تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنشأة.
- ☞ تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة.
- ☞ هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية

1. تعريف الأهداف الاستراتيجية

الأهداف هي مجموعة من النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها في إطار البيئة التي تعمل ضمنها، حيث تهدف معظم المؤسسات إلى معالجة كافة المشكلات التي تواجه مواردها البشرية عند صياغة أهدافها الاستراتيجية، فضلا عن دورها في ترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لمواجهة حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل ضمنها. (حسين، 2018، صفحة 245)، وتعرف بالنهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة (Wayne S.i، 2015، صفحة 35)، كما عرفت بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية (السكرانة، 2010، صفحة 141). ومن منظور (Mintzberg) الهدف بأنه تحديد الشيء المطلوب إنجازه، وفيها يتم الحصول على نتائجه، وعندما تكون كينونة الأشياء المطلوب إنجازها كبيرة وحيوية ومؤثرة على التوجه العام للمنظمة يطلق عليها بالأهداف الاستراتيجية (سعيد، 2013، صفحة 268)، يعرف (Dess & Miller) الأهداف الاستراتيجية بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديدا (العيسوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 256)

2. خصائص الأهداف الاستراتيجية

تتمثل الخصائص الأساسية للأهداف في: (العيسوي، العارضي، و العبادي، 2012، الصفحات 257-258)

- ◀ **محددة:** أي محددة بنتيجة واحدة رئيسية وهذا يعطي قياس واضح عن ما تتطلبه هذه الأهداف لإنجازها.
- ◀ **قابلة للقياس:** أي أن تتوفر معايير محددة لقياس مدى تقدم المنظمة وتأخرها ومدى نجاحها وفشلها في تحقيق الأهداف.
- ◀ **قابلة للتحقيق:** التحقق من إمكانية الوصول إلى الأهداف المنشودة، ويتم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة مثل هل لدي الموارد والقدرات لتحقيق الهدف؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما الذي أفنقه؟ هل نجح آخرون بتحقيق هذا الهدف من قبل؟ ما هو مدى قدرتي على الالتزام في تحقيق الهدف؟
- ◀ **واقعية:** يجب أن تكون الأهداف واقعية وفي إطار قدرات المنظمة وإمكاناتها، ومحددة باطار زمني ويتم هذا من خلال وضع خطة زمنية وتوقيتا زمنيا لبدء الهدف والانتهاه منه وتحقيقه.

3. مراحل وضع الأهداف الاستراتيجية وتطويرها

تمر الأهداف الاستراتيجية بست مراحل متتالية لإعدادها وتطويرها هي: (القاسمي، 2002، الصفحات 69-70)

للبحث عن الأهداف: تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من أصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسؤوليتها الكاملة عن ذلك إلا أنها تعتبر عملية صعبة تتطلب إشراك الأطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ما تعكس على مطالبهم.

لـ تحويل الأهداف من النظري إلى العملي: بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بثقة تسعى إلى تحويلها من شكلها النظري إلى صورة تطبيقية ويتطلب الأمر مهارة كبيرة في طريقة التحويل وضرورة توفير المدة الزمنية اللازمة لذلك مع مراعاة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

لـ تحليل العلاقات بين الأهداف: لتفادي مشكلة التيه بسبب وجود عدد كبير من الأهداف، فبأي الأهداف يبدوون وأيها يؤجلون فقد تكون العلاقة اعتمادية بحيث يعتمد تحقيق هدف على تحقيق هدف آخر، أو تكون تكاملية بحيث يكمل أحدهما الآخر، أو تكون متضاربة بحيث يكون هدف معين عكس الآخر، وقد لا توجد علاقة بين هدف وآخر.

لـ تحليل ما إذا كانت الأهداف قابلة للتحقيق أم لا: لا تقل هذه المرحلة أهمية عن سابقتها فعملية التحليل تقوم على تحديد المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها الوصول إلى أدوات قياس الأهداف التي تم تحديدها.

لـ تحقيق الأهداف: بالمعايير والمؤشرات التي تم اكتشافها في المرحلة السابقة تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما سطرته من أهداف، مراعية في ذلك كل من العامل الزمني لتحقيقها والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

لـ المراجعة والرقابة والتقييم: عندما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة تقارن ما حققته مع ما سطرته مع الرقابة المستمرة التي لازمت مرحلة التحقيق فظهر لها فجوات على مستويات مختلفة تستطيع بعد معرفتها تقويمها وتصحيحها.

4. أهمية الأهداف الاستراتيجية:

تعددت أهمية الأهداف الاستراتيجية أهمها: (حسن، 2012، صفحة 23)

☞ توفير صورة تفصيلية للتوجه المخطط له، فضلا عن توفير أساس متين لعملية صنع القرار.

☞ تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل فيها.

☞ تساهم مع الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال ومستوى الوظائف، وتعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تكون دليلا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

☞ تساهم في تفويض السلطة، إذ أن وجود الأهداف السليمة والواقعية تساعد في التفويض السليم للسلطة، كما تساعد في التنسيق بين النشاطات والمهام.

☞ تساهم في بيان توعية العلاقات السائدة في المنظمة وعلاقتها ببيئتها وفي وضع المعايير والمقاييس التي تستعمل في الرقابة وتقويم الأداء.

☞ تساهم في تقويم أداء الأفراد، ثم الاستفادة من التقويم في وضع بعض السياسات مثل (ترقية الأفراد، التنقل، التدريب، الحوافز وغيرها)، كما تعد أداة تحفز الأفراد نحو المبادرة والإبداع.

☞ تحدد الأهداف شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها وتساعد على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالا أمثالا، لذا فهي تعد مرتكزة في عملية صياغة الاستراتيجية.

المطلب الرابع: القيم والشعار

1. تعريف القيم:

يعرف مصطلح "القيم" على أنه مجموعة المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع ككل، ويلتزم بها لتحديد الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، أما القيم التنظيمية فيقصد بها مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، أي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات، ومن هذه القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين. (شين، 2016، صفحة 68)

كما تعرف على أنها مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة لا تكن عامة وملزمة، لأن الجماعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبحا عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك بأنه معوج بينما يعتبره آخرون معتدلا غاية الاعتدال. (الزريقات، 2012، صفحة 287)

2. أهمية القيم: وتمثل أهمية القيم في: (حسن، 2012، صفحة 22)

☞ تعطي سمة في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال في المجالات المختلفة.

☞ تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون منظمة الأعمال أو لا تكون فيها.

☞ ترسم توقعات منظمة الأعمال وتوصلها إلى الآخرين.

☞ تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العم.

☞ تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال المنظمة المختلفة.

☞ تحدد أوليات العمل الأساسية.

3. تعريف الشعار:

ينظر للشعار على أنه: رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو عائلة معينة، أو لتوضيح فكرة، ويكون الشعار عادة مصمما بحيث يوصل الفكرة بسرعة ويمكن الشخص من التعرف على صاحب الشعار بسهولة بحيث يتجنب الخلط بين الجهات ذات الأسماء المتشابهة أو لتمييز شيء ما بصريا، ويتكون الشعار عادة من عنصرين: صورة أو رمز وكتابة بخط معين ومميز. (الزريقات خ.، 2012، صفحة 287)

المبحث الثالث: التوجه الاستراتيجي: نماذجه، معايير، محدداته ومعيقاته

هناك العديد من نماذج الاتجاه الاستراتيجي ذات وجهات نظر مختلفة حول مفهومها، فقد اختلف الباحثون في تبنيها وتفسيرهم وتصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات استراتيجية، ومنهم من تبني أربعة توجهات استراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها، وهناك مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييمه، كما يترتب عنه نتائج معينة تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنظمة، وأيضاً قد تواجه المنظمة عند تبنيه عدة معوقات قد تحول دون تطبيقه. وفي ما يلي توضيح لذلك من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول: نماذج التوجه الاستراتيجي

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي: محددات ومعايير تقييمه

المطلب الأول: نماذج التوجه الاستراتيجي

لقد تعددت أصناف التوجهات الاستراتيجية وتباينت وجهات النظر باختلاف الباحثون في تبنيها ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. نموذج التوجه الاستراتيجي لـ Mils and Snow:

يميز هذا النموذج بين أربعة أنواع للتوجه الاستراتيجي وذلك لقياس أداء المؤسسة وتمثل في:

1.1 التوجه الاستكشافي (المنقب): تعد المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر المؤسسات عدوانية أو مغامرة،

هذا النوع من المؤسسات معروف بتطوير أسواق جديدة، وغالباً ما تطرح منتجات وخدمات جديدة في السوق. لهذا تتميز هذه الشركات بفعاليتها وتوجهها نحو النمو، ومع استخدام هذا التوجه تقوم المؤسسة بتبني أحدث التقنيات المتطورة، إضافة إلى استخدامها حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك تعد من أكثر المؤسسات مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، وهي غير مركزية، وهذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة عندما تتبع المؤسسة نمط الاستكشافي، وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه المؤسسة أداءً حسناً. (SNOW و hrebiniak ، صفحة 317)

2.1 التوجه التحليلي: المؤسسة التحليلية أقل عدوانية من مؤسسات الاستكشاف، بفضل انتباهها المكثف للأبحاث

والتحليل قبل اتخاذها أي عمل أو قرار، وبالنسبة للدخول إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة فإن الشركة التحليلية تقوم بأجراء تحاليل حذرة لهذه الفرص، وتعمل بجد للحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج وهذا يعني، أنه قادر على خدمة حقول ثابتة / متغيرة لهذا السبب تتمتع مؤسسات التحليل بفعالية تقنية معتدلة أكثر مرونة بالمقارنة مع مؤسسات الاستكشاف، ولكن بالمقابل تميل مؤسسات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلاً من المؤسسات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا. مع الإشارة إلى أن المؤسسة في هذا النمط، تكون أكثر رسمية ومركزية من مؤسسات الاستكشاف، بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو. (SNOW و hrebiniak ، 1980 ، صفحة 317)

3.1 **التوجه الدفاعي:** المؤسسة الدفاعية هي أقل المؤسسات عدوانية بين أنواع الاستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، وهي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماية هذه الأسواق من التهديدات التنافسية، تميل المؤسسات الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق الحالي للسوق بدلا من التوسع، وأكثر ما تهتم به المؤسسات الدفاعية هو التكلفة، بدلا من تبني تقنيات حديثه، هذا النوع من الاستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية. (المجالي، 2012، الصفحات 17-18)

4.1 **التوجه المستجيب:** المؤسسات التي تنتمي إلى هذه المجموعة يتصف أداؤها بالسر بصفة مستمرة، وتتصف بمجموعة من الخصائص الأتية: عدم وجود صياغة واضحة للرسالة، الفشل في تكوين الاستراتيجيات والسياسات، والخطط اللازمة لوضع رسالة المؤسسة موضع التطبيق، وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المؤسسة، والحاجة إلى تعديلات كبيرة جدا في الهيكل التنظيمي، وبذل مجهودات ضخمة لوضع استراتيجية لمواجهة التغيرات في البيئة. (محمد السيد، 2000، الصفحات 79-80)

2. **نموذج التوجه الاستراتيجي ل Venkatraman's:** ولقد حدد ستة أنماط للتوجه الاستراتيجي مبينة فيما يلي:

1.2 **التوجه العدواني:** هو توجه استراتيجي تستخدمه المؤسسة للحصول على أرباح، وكسب حصة سوقية أكبر ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المؤسسة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج، وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المؤسسة. ولقد أشار (Wernerfelt's, 1971) للمؤسسة المركزة على الموارد، وكيفية كسبها للأفضلية التنافسية من خلال الاستحواذ أو الاندماج مع شركات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المؤسسات العدوانية، حتى تتمكن من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا التوجه، وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية. (المجالي، 2012، صفحة 20)

2.2 **التوجه التحليلي:** يشير إلى الموقف العام لحل المشكلة في المؤسسة، ومدى الميل إلى البحث بشكل أعمق عن جذور المشكلات، ومن فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتوليد أفضل بدائل الحلول الممكنة وتخصيص الموارد للأهداف المختارة (Mula & Choy , 2008)، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المؤسسة الاستكشافية والاستباقية، وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن الفصل الأول الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي مفهوم جديد كامل، إذ أن الشمولية عند Venkatraman's الأهمية لاتخاذ أي قرار، وهذا البعد

مطابق للشمولية كما استخدمها مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا أن يكون للمؤسسة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار. وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار. (شين، 2016، صفحة 56)

3.2 التوجه الدفاعي: يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الانتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها، حيث إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة العالية سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المؤسسة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين، وهذا التوجه يدل على الأداء المتين ضمن السوق المختار، إذ يعمل على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به، فالمؤسسة التي تمتلك قوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم بالتركيز على فعالية العمليات، وأن العلاقة والانتقال من مورد إلى آخر يزيد بشكل نموذجي من الكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته. (المجالي، 2012، صفحة 21)

4.2 التوجه المستقبلي: يمثل هذا النوع الدرجة التي تتأثر بها القرارات بشدة بالأحداث المستقبلية، ويعكس قضايا مثل توقعات المبيعات، أو التغييرات في أذواق العملاء، أو التغييرات البيئية، ويتم التعبير عنها على أنها وجهة نظر الأكثر استراتيجية، كما يعكس أيضا المنفعة المستقبلية المتأتية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم من المتعاملين مع المؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجابا على أداء الأعمال. (مقراش، 2015، صفحة 86)

5.2 التوجه الاستباقي: هو توجه آخر يضاهاه التوجه الاستكشافي في نظرية مايلز وسنو (1978) من خلال نظرتها إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، وفيه أيضا تتبنى المؤسسة عمليات جديدة، وفي هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي مطلوب، حتى تكون قوة في المؤسسة تستوعب الحاجات السوقية، يهتم المؤسسة الاستباقية استراتيجيا سيرها للأمام بمشاريع جديدة، وأن تكون المؤسسة الأولى في السوق. أما العلاقة مع الموردين في هذا التوجه فإنها قصيرة الأجل وذلك بسبب التغييرات السوقية، ويكون التوجه السوقي متطورا جدا، حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية، أما الابتكارات في تطوير المنتجات، تمثل نقطة القوة لهذا التوجه. (المجالي، 2012، صفحة 22)

6.2 توجه المخاطرة: وهو التوجه الذي تستخدمه المؤسسة عندما تكون لديها ميول لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق، أي البحث في مستوى الخطر المترتب على اتخاذ القرارات اتجاه المنظمة (المجالي، 2012، صفحة 24). والتغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل Kohli & Jaworski ليحل

محل المخاطرة، أما الاختلاف بينهما فيكمن في قياس الخطر. إذ يمثل التغلب على المخاطر، الميول إلى تجنب المخاطر أي أن تكون المؤسسة بمستوى تقبله، أما تجنب المخاطر، فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المؤسسة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به. ومع القوى في تجنب الخطر تتشكل روابط مع موردين وذلك بهدف تقليل التكاليف، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل مع الموردين مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد من أن هؤلاء الموردين ملتزمين وذو ثقة للتعامل معهم، إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي، وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغيرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقودة. (شين، 2016، صفحة 58)

كما بين (المجالي، 2003، صفحة 23)، أن قوة كل توجه قد تتغير في سياق المنتجات أو المشاريع الجديدة، وأن هذه القوة تتغير حسب نوع الصناعة التي تتواجد بها المؤسسة، كما أشار إلى أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع تكون حذرة بشكل ظاهر، وكذلك استخدامها لمهاراتها الاستباقية وقدراتها التحليلية والإدارة المركزية على المستقبل، تجعل من هذه الشركات في قمة الأداء.

3. نموذج التوجه الاستراتيجي لـ **Morgan**: بينما Morgan أشار إلى ستة أنواع من التوجهات، تتمثل في: (المجالي، 2003، صفحة 25)

1.3 التوجه الاستراتيجي العدائي **Aggressivethes**: هو الذي يرتبط بتباطؤ المؤسسات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

2.3 التوجه الاستراتيجي التحليلي **Analysis**: هر اندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية المنظمة.

3.3 التوجه الاستراتيجي الدفاعي **lefsiveness**: وهي المستويات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.

4.3 التوجه الاستراتيجي الاستباقي **Practiveness**: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.

5.3 التوجه الاستراتيجي المستقبلي **Futurity**: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

6.3 الخطورة **Riskiness**: وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

المطلب الثاني : التوجه الاستراتيجي: محددات ومعايير تقييمه

1. محددات التوجه الاستراتيجي

هناك العديد من محددات التوجه الاستراتيجي و التي نذكر منها (أبو نجم، 2018، صفحة 18):

- ✓ تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية
- ✓ التركيز على الأهداف قريبة المدى.
- ✓ الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- ✓ تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحيانا.
- ✓ التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
- ✓ غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- ✓ وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- ✓ عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- ✓ ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.
- ✓ التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- ✓ تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- ✓ وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادمة قبل أن يكتمل.
- ✓ عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفق لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

2. معايير تقييم التوجه الاستراتيجي

توجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقويم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المؤسسة (بن فريجة، 2021، صفحة 30):

- ✓ مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.
- ✓ أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولا لمختلف فئات العاملين وان يؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- ✓ أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكنا أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- ✓ تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.
- ✓ توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

خاتمة الفصل النظري الثاني

التوجه الاستراتيجي عبارة عن منهج منظم يحدد عمل المؤسسة للوصول إلى الأداء المتفوق، يحدد سلوكها وتوجهاتها على المدى البعيد، و يتطلب تحديده تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وتتمثل أهميته في المنافع التي تعود على المؤسسات من جراء تطبيقه كالتركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، ومساعدة المدراء على بلورة رؤية استراتيجية واضحة، ومعالجة وحل المشاكل الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات، والفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء الإدارة، وتعددت أنواع التوجه الاستراتيجي فمنها نحو: العملاء، المنافسون، التكنولوجيا، الإبداع، كما أن للتوجه الاستراتيجي خمس أبعاد متفق عليها من طرف الباحثين تتمثل في الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم والشعار، وله عدت نماذجه، حيث حدد Mils and Snow أربع أنواع، أما Morgan و Venkatraman's فقد حددا 06 أنواع.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمؤسسة

البيكرية للإسمنت

تمهيد

بعد التطرق في دراستنا النظرية لأهم المفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية من خلال الفصلين السابقين، سنحاول تطبيقها في الواقع العملي للموظفين بمؤسسة بسكرية للإسمنت بولاية بسكرة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، بتجسيد المتغيرات النظرية على أرض الواقع، من خلال المعلومات المتحصل عليها من طرف الموظفين في المستويات العليا بالمقابلة وعلى شكل استبانة، بعد استرجاعها من عينة البحث، سنتعرف عليها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرية للإسمنت

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرية للإسمنت

دخل مجمع "عموري" مرحلة جديدة من الاستثمار في تحوّل غير مسبوق، استجابة لطموحاته الكبيرة في تنويع الإنتاج ومداخيل الجزائر من العملة الصعبة، ولعل هذا التوجه الجديد حفزته نكسة البترول، وهو ما قد يجعل من منطقة بسكرة قطبا صناعيا مهما يضاف إلى الأقطاب الصناعية الكبرى للوطن. وبعدها قدم المجمع خدمة جلييلة للوطن في مادة الأجر على حد قول رئيسه، بخفض الأسعار ما دون 15 دج، يعتزم إلى تقديم خدمات نفسها في مادة الإسمنت التي عرفت التذبذب والمضاربة، وهذا بتوفير الكميات المطلوبة وتسقيف السعر عند 300 دج، وقال "عموري لعروسي" الرئيس المدير العام للمجمع في هذا الحوار، إنه قرّر التوسع نحو صناعات ونشاطات جديدة تدعم الاقتصاد الوطني وتوفّر الآلاف من مناصب الشغل وتخفّض من فاتورة الاستيراد. وسنتناول في هذا المبحث العناصر التالية:

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتقديم البطاقة التقنية

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتقديم البطاقة التقنية

1. التعريف بالمؤسسة

البسكرية للإسمنت مصنع عملاق لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية لهذه المادة، يعد من أضخم إنجازات مجمع "عموري" ببلدية البرانيس الذي يقع على بُعد 15 كلم عن مدينة بسكرة، أنجز بقرب المحجرة على مساحة 100 هكتار، استفاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار، انطلقت أشغاله سنة 2009 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين، وينتظر أن يخلق نحو 1173 منصب شغل. يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني، وهذا بالاعتماد على خبرته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة كإنتاج مادة الأجر، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا. (الشروق أونلاين، 2016/07/01)

تم طلب رخصة إنجاز هذا المشروع الضخم منذ قرابة 5 سنوات قبل عملية الانطلاق في إنجازها وتمت الموافقة بعد عناء كبير، وقبل نحو سنة ونصف من الانطلاق تمت دراسة الموقع واختبرت العينات وكانت النتائج ممتازة، وهذا ما شجع في السعي نحو الصدارة وطنيا وإفريقيا في صناعة مادة الاسمنت.

1.1 سبب تأخر إنتاج أول كيس اسمنت

سرح السيد رئيس "مجمع عموري" عن سبب تأخر إنتاج أول كيس اسمنت البسكورية المقرر في نهاية سنة 2015 إلى أواخر شهر ماي 2016، في السوق والبدائية من بسكرة، يرجع لتأخر الاستثمار في الجزائر وصعوبته لعدة عوامل على رأسها البيروقراطية والتعقيدات الإدارية والقوانين الفاقدة للمرونة والأمثلة كثيرة، حيث إن إخراج حاوية العتاد من الميناء تستغرق أكثر من شهرين في الوقت الذي يفترض تسوية الإجراءات في ظرف يومين، لشدة التعقيدات تبقى السلع محجوزة والنشاط متوقف لأجل غير مسمى، كذلك غياب التيار الكهربائي عن المصنع دفعنا لتوصيل التيار من "سيدي عقبة" على مسافة 35 كلم باختراق أراضي الفلاحين الخواص وكان ذلك على عاتق المصنع، ما جعلنا نستغرق سبعة أشهر لحل مشكل التوصيل بالتيار الكهربائي، فغياب المرونة في القوانين جعل الناس تفاوض وتطالب بأمور غير قانونية بحثا عن الربح السهل والسريع.

2.1 الطاقة الإنتاجية للمصنع:

المرحلة القصوى للإنتاج تصل إلى 5 ملايين طن سنويا بعدما تدخل خط التوسعة حيز الإنتاج بـ4 ملايين طن، وبهذا حققت الجزائر الاكتفاء من مادة الإسمنت خاصة مع انطلاق مصانع التوسعة التي تقوم بها الدولة بكل من سطيف وشلف.

3.1 تكلفة المشروع:

تكلفة العتاد تقدر بنحو 70 مليون دولار للخطة الأولى، أما التوسعة فقد قدرت بـ280 مليون دولار، والتكلفة بالدينار في الخطة الأولى 6 ملايين دينار وفي التوسعة 18 مليار دينار تقريبا بثلاثة أضعاف الخطة الأولى.

4.1 سبب الاستثمار في صناعة مادة الاسمنت:

تعتبر الندرة أول سبب للمضاربة وهي أحد أهم العوامل التي جعلت مجمع "عموري" يتجه نحو الاستثمار في هذا المجال، فالاستيراد كان يغطي كمية معتبرة من النقص وتوفر المنتج يحفظ السعر، لكن بعد قرار الدولة بوقف الاستيراد إضافة إلى المشاريع الضخمة التي تم إنجازها في تلك الفترة مثل: الطريق السيار شرق غرب، أتفاق وجسور السكك والطرق، السدود، مختلف أجهزة البناء والتعمير الخاصة بالمؤسسات العمومية (المدارس، ثكنات الحرس البلدي، المدارس والثكنات العسكرية، توسعة الجامعات،... الخ)، وكذا مختلف أجهزة الاسكان (السكن الاجتماعي، السكن الترقوي المدعم، السكن الريفي، ADL،... الخ)، إضافة إلى تشجيع الدولة على السياحة (بناء الفنادق، المنتجعات السياحية،... الخ)، أصبحت الكمية لا تكفي وهو ما أدى إلى ارتفاع السعر إلى أكثر من 1000 دج، بعدما أصبح العجز بمليون طن. وبما أنّ الزبون غير محمي في ظل تذبذب الإنتاج والندرة كون السوق يحكمها العرض والطلب.

5.1 الخطط المعتمدة في التسويق:

إن المشروع ضخم ونسبة الإنتاج كبيرة فليس من السهل تسويق هذه الكمية التي تتطلب استراتيجية مضبوطة، لذا تم الاعتماد على مبدأ الرأسمالية "دعه يعمل دعه يمر" والخبرة المعتبرة في مجال الأجر لتطبيقها في عملية تسويق الاسمنت، تكفل المجمع بتوصيل الكميات المطلوبة إلى ورشات البناء ومختلف ربوع الوطن حتى المناطق الصحراوية كبشار وغرداية وبأسعار جد منافسة، مع توفير فرص البيع بالقرض وهذه الامتيازات لم تكن متاحة في السابق بل ولّدها عامل الوفرة وتطور الإنتاج، وهذه مزايا المنافسة التي تخلق الوفرة.

6.1 استثمارات جديدة في مجالات مرتبطة بالإسمنت

تم توجيه رسالة للدولة الجزائرية لدراسة مشروع استخدام الإسمنت في ميادين كثيرة، كتعبيد الطرقات مثلما هو الحال في ألمانيا والصين وكذلك في تهيئة الحظائر ووقف زحف التربة، وأيضا تعويض مادة الزيت التي تستوردها الجزائر بالعملة الصعبة كون الإسمنت أفضل.

كما يملك المجمع مصانع بلاط ومشاريع للترقية العقارية 650 مسكن تتوفر على سكنات ترفوية بأربع، خمس وست غرف وفيلات بموقع استراتيجي في ولاية باتنة، كما يملك مقاوله بناء وهي سوق للبسكرية، وهذا ما يجعل الأسعار منافسة ومنخفضة مقارنة بما هو متوفر في سوق العقار، فمن سياسة المجمع أنه لا يهتم بالربح السريع بقدر بحثه عن خدمة المستهلك والحفاظ على استقرار السعر حتى يكون في متناوله.

إضافة إلى إنجاز مصنع السيراميك وتسويق أول منتج في شهر رمضان الفضيل (أفريل 2022)، وشرع كذلك في إنجاز مصنع الاسمنت الأبيض في محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي ثم التصدير لهذه المادة الأساسية.

7.1 التوجه نحو التصدير

يسعى المجمع بتسجيل اسمه في التاريخ من خلال تقديم أحسن الخدمات وذلك بتسقيف سعر الاسمنت تحت 300دج وبالتالي إرغام المنافس على تخفيض السعر لصالح المستهلك الجزائري، ثم التوجه بقوة نحو التصدير باقتحام السوق الإفريقية وأسواق أخرى مثل إسبانيا، والمجمع الآن في مفاوضات مع زبون من دبي في امكانية حصوله على كميات كبيرة من اسمنت "البسكرية" لتصديرها إلى سوريا وهذه مؤشرات خير خاصة و"البسكرية" من القطاع الخاص فالإجراءات لا تستغرق وقت كبير عكس الدخول في مفاوضات مع مصانع تابعة للدولة.

شرعت شركة البسكرية للإسمنت التي يملكها رجل الأعمال عموري لعروسي بتصدير 40 ألف طن من المادة الأولية للإسمنت "الكليكر" انطلاقا من ميناء جنجن. وتلقت "سبق برس" صورا لباحرة من داخل الميناء بصدد شحن كميات الكليكر التي ينتجها مصنع البسكرية للإسمنت، ويفترض أن تتوجه لدولة ساحل العاج. كما كشف عموري عن عقد مجمع لاتفاقيات مع عدة دول آخرها إسبانيا لتصدير مادة الكليكر التي تنتجها البسكرية للإسمنت في إطار توسيع استثماراته وتحقيق عوائد من العملة الصعبة. (https://biskriaciment.com,2021)

2. البطاقة التقنية للمؤسسة:

1.2 الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرية للإسمنت.

- المقر الاجتماعي: منتجع البسكرية للإسمنت
- الوضع القانوني: منتج
- رأس المال: 4.284.000.000 دج
- المساهمين: المستخدم الاقتصادي خاص جزائري 100%
- تاريخ التأسيس: 04 / 02 / 2009.
- الجنسية الجزائرية.
- النشاطات الرئيسية: الإنتاج الصناعي للإسمنت وتسويقه.
- مساحة المؤسسة 100 : هكتار
- عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي): جر بالحرش _ برانيس _ بسكرة.

2.2 عدد العمال: 1173

3.2 مراحل التصنيع:

- أ. استخراج وإعداد المواد الخام.
- ب. إنتاج الكلنكر.
- ت. طحن الاسمنت والتوزيع.

4.2 تعيينات المواد المصنعة (بما فيها تلك المقننة)

- ث. Ciment Portland en sac
- ج. Ciment Portland en Vrac
- ح. Ciment HTS en sac

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهرى لمؤسسة البسكرية للإسمنت، إرضاء الزبون بالدرجة الأولى وذلك عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في متناول جميع الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات بالإضافة إلى السعي إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالاستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية، وتسعى حسب مسؤوليتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

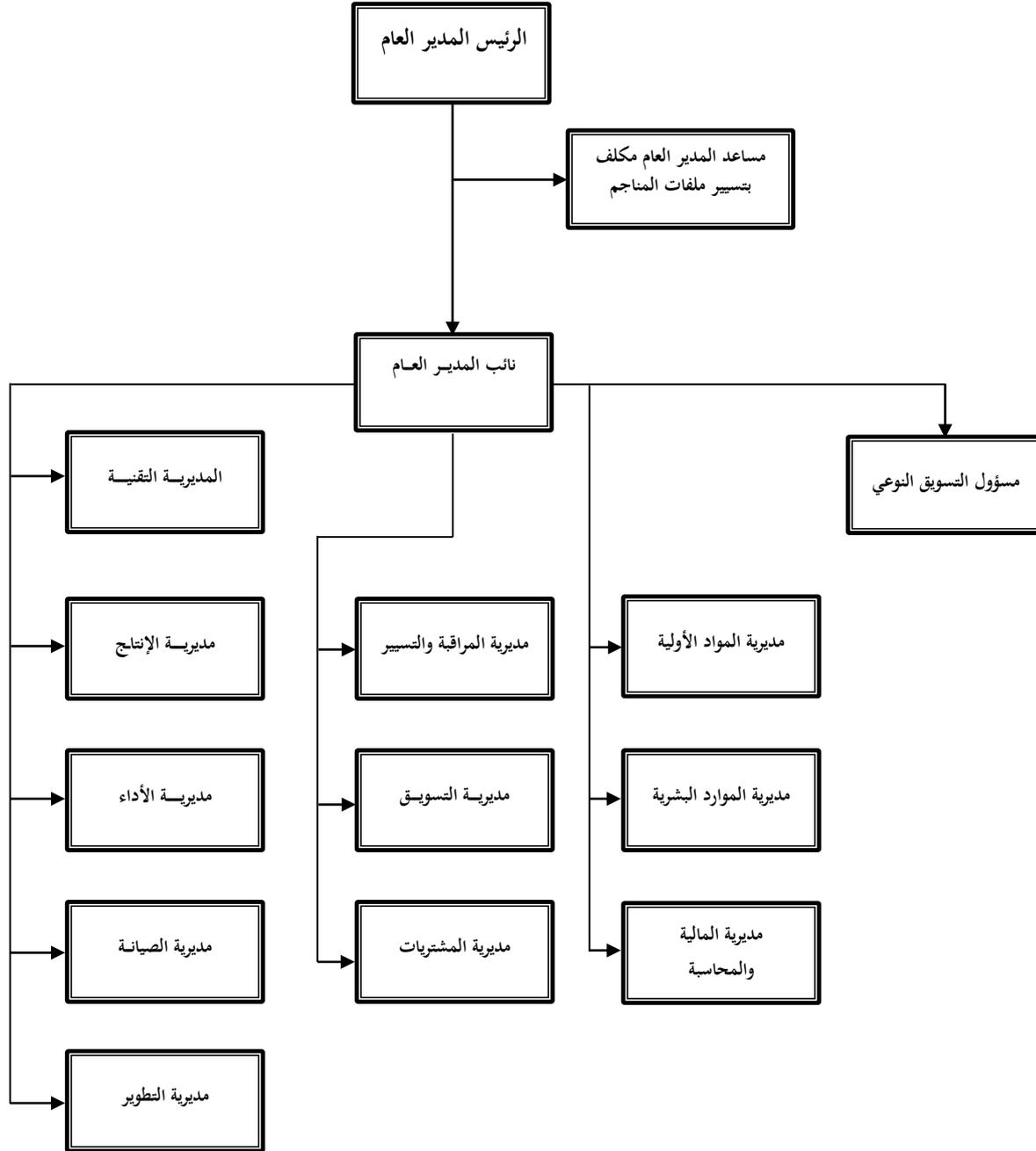
- التوسع والحفاظة على حصتها في السوق.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
- تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- تحقيق ميزة تنافسية والحفاظة عليها واستمرارها.
- تحقيق الصدارة في مجال صناعة الاسمنت بالجزائر من ناحية الجودة والتسيير والتسعير وعلى مستوى افريقيا.

-
- تكوين عمال المؤسسة لجميع المستويات.
 - التكيف مع التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.
 - تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير.
 - التقليل من البطالة.
 - المساهمة في الأعمال الخيرية (بناء المساجد، مساعدة الجمعيات الخيرية، المساعدات المادية والمعنوية للعمال، مساعدة الفقراء والمساكين، ... الخ).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة المهام والأنشطة الموزعة بين العمال ومواقع الوظائف وكذا عمليات التوزيع والإشراف، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال داخل التنظيم، لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بغية اختبار واقع صحة وفرضيات الدراسة سوف نتطرق إلى المنهج المتبع في البحث، وكذلك العينة التي تم الاعتماد عليها، والوصف الإحصائي له وفق المعلومات الشخصية، وكذلك مصادر وأساليب جمع البيانات المستخدمة، وثبات وصدق أداة البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي الأنسب والأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث يتسم بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب الكمية والكيفية المناسبة للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها وفهمها وتحليلها، ويهدف هذا البحث إلى دراسة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والانساني (الخيري)) في مؤسسة العسكرية للإسمت - ولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد في هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V25) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.
2. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات الورقية والالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، بهدف الاطلاع على الأسس والطرق الصحيحة في كتابة المذكرة،

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.

1. مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين العسكرية للإسمت - بسكرة والمقدر بـ 80 عامل، وتم التقرب منهم لتكملة الجانب النظري للموضوع، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري مع العملي، وتمثلت عينة البحث (40) عاملاً، حيث تمّ توزيع الاستبانات عليهم جميعاً، وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تمّ استرجاعها جميعاً (40 استبانة)، وكانت كلّها صالحة للتحليل الإحصائي.
2. الوصف الإحصائي: لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية، وسنتطرق له فيما يلي:

جدول رقم (03-01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المئوية	نسبة التكرار	نوع
100.0	100.0	100.0	40	ذكر
				صالح

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss.20

يظهر من خلال الجدول أنّ كل العينة كانت من فئة ذكور، حيث بلغت نسبتهم (100%) في حين بلغت نسبة الإناث (00%) ويعود ذلك لطبيعة العمل بمؤسسة العسكرية للإسمت - بسكرة، وموقعه الجغرافي.

جدول رقم (03-02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المئوية	نسبة التكرار	صالح
30,0	30.0	30.0	12	30 سنة فأقل
92,5	62.5	62.5	25	من 31-40 سنة
100,0	7.5	7.5	03	من 41-50 سنة
	100,0	100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss.20

من خلال الجدول يتضح أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة (62.5%)، بما يرفع من أداء المؤسسة ويرجع هذا لظهور الشباب وخبرتهم، تليها الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة (30%)، هذا يدل على أن (92.5%) من عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية المتوسطة، في حين نسبة 7.5% تعبر عن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة والتي تمتلك الخبرة الواسعة واللازمة في هذا المجال، بينما انعدام فئة 50 سنة لعدم تناسبها مع هذا المجال.

جدول رقم (03-03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المئوية	نسبة التكرار	صالح
2,5	2.5	2.5	1	ثانوي فما دون
12,5	10.0	10.0	4	بكالوريا
100,0	87.5	87.5	35	دراسات عليا
	100,0	100,0	40	Total

توزيع الاستبانة على إدارات مؤسسة العسكرية للإسمنت - بسكرة، وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 04 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل دراسات عليا بنسبة (87.5%) ويعود ذلك لمتطلبات المنصب، بعدها بكالوريا بنسبة (10%)، تليها ثانوي فما دون نسبة (1%).

جدول رقم (03-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة المئوية التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المئوية	نسبة التكرار	صالح
37,5	30.0	30.0	12	أقل من 5 سنوات
67,5	65.0	65.0	26	من 5_10 سنوات
100,0	5.0	5.0	2	11_15 سنة
	100,0	100,0	40	Total

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss.20

يتضح من خلال الجدول أن أغلب إدارات المؤسسة تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (65%)، في حين نجد أن نسبة (30%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة (2%) تزيد خبرتهم عن 11 إلى 15 سنة، وهذا يفسر نسبة

معتبرة للفئة التي تزيد أعمارهم من 50 سنة. بينما كانت انعدمت الإطارات الذين تجاوزت خبتهم 15 سنة. وفي الاجمال يمكن اعتبار ان عينة الدراسة مستوى خبرتها مرتفع مما يعني أن اطارات المؤسسة تمتلك خبرة عالية متناسبة مع مؤهلات الدراسات العليا.

جدول رقم (03-05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية

النسبة المئوية التراكمية	النسبة الصالحة	النسبة المنوية	نسبة التكرار		
37,5	37,5	37,5	15	أقل من 02 دورات	صالح
67,5	30,0	30,0	12	03 دورات	
100,0	32,5	32,5	13	أكثر من 03 دورات	
	100,0	100,0	40	Total	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات Spss.20

أما عن الدورات التكوينية فإن العينة مقسمة تقسيماً متساوياً تقريباً، حيث نسبة عمال العينة الأقل من 02 (دورتين) (37.5%)، وهذا يعود لعدد سنوات عمل المؤسسة، بالإضافة إلى مراعاة المؤسسة إلى حاجة العامل للتكوين في المنصب الذي يشغله. أما فئة العمال التي قامت بـ 03 دورات فكانت نسبتها (30%)، والفئة الأخيرة أكثر من 03 دورات فكانت بنسبة (32.5%).

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات

1. مصادر جمع البيانات

الاستبانة: كما تم الاعتماد على الاستبانة، حيث تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، لأنها "ترك الحرية للمستجوب للإجابة دون أي تأثيرات من قبل الباحث، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت، وبناءً على ذلك فقد تم إعداد استبانة بحث وجهت إلى أفراد العينة العاملين بمؤسسة مصنع البسكورية للإسمنت بسكرة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 01)) من قسمين:

القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة.

القسم الثاني: ويقسم إلى محورين:

- المحور الأول: خاص بالمسؤولية الاجتماعية وأبعاده، يحتوي على 20 عبارة، (05) منها للبعد الاقتصادي، (05) للبعد القانوني، (05) للبعد الأخلاقي و (05) للبعد الإنساني (الخيري).
- المحور الثاني: خاص بالتوجه الاستراتيجي ويتضمن 23 عبارة، (05) للرؤية الاستراتيجية، (05) للرسالة، (05) للأهداف، (03) للقيم و(05) للشعار.

صممت هذه الاستبانة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، إذ يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة".

وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-06): درجات مقياس ليكارت

التصنيف	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	لا تنطبق غالباً	لا تنطبق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات سابقة

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لعرض وتحليل البيانات المجمعة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V22، وهي كالتالي:

1.2 مقياس الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة المحددة في هذه الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب الأهمية.

2.2 معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

3.2 اختبار معامل الالتواء (SKewenes) ومعامل التفلطح (Kintosis): للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

4.2 تحليل التباين للانحدار (Analisy of Variance): لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

5.2 تحليل الانحدار البسيط: لاختبار دور المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في تحقيق المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الانساني (الخيري)).

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة تطبيقها على دراستنا:

1. اختبار صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، وصدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

1.1.1. **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على المشرف، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المشرف، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

1.2. **صدق المحك:** للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.899)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل (Cronbach Alpha)، وقيمه لهذه الدراسة مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

محاوّر الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: التوجه الاستراتيجي	23	0.830	0.910
محور الثاني: المسؤولية الاجتماعية	20	0.893	0.944
الصدق والثبات العام للإستبيان	43	0.899	0.948

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي لجميع الاستبانة (0.899) وهو معامل ثبات مرتفع، كذلك قيمة معامل صدق المحك مرتفعة حيث بلغت (0.948) لجميع العبارات وهذا يعني أن الثبات مرتفع، ودال إحصائيا وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية ذات ثبات وصدق، مما يجعل الباحثان على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تناول هذا المبحث:

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الالتواء لجميع المتغيرات يقع في المجال $[-1, 1]$ ، ومعامل التفلطح يقع في المجال $[-3, 3]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-08): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء		معامل التفلطح	
	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري
الرؤية	-0.95	0.374	-0.819	0.733
الرسالة	-0.303	0.374	-0.022	0.733
الأهداف	-0.379	0.374	-0.588	0.733
القيم	-0.113	0.374	-1.175	0.733
الشعار	-0.532	0.374	-0.454	0.733
التوجه الاستراتيجي	-0.451	0.374	-0.550	0.733
المسؤولية الاقتصادية	-1.301	0.374	1.247	0.733
المسؤولية القانونية	-0.587	0.374	-0.148	0.733
المسؤولية الأخلاقية	-1.084	0.374	-0.643	0.733
المسؤولية الإنسانية	0.050	0.374	-0.829	0.733
المسؤولية الاجتماعية	-0.54	0.374	-0.943	0.733

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال الجدول رقم (03-08) ومن أجل إثبات التوزيع الطبيعي لمتغير التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية نجد أن معامل الالتواء أقل من ضعف الخطأ المعياري (2×0.374) والذي يساوي 0.748، ولإثبات أن معامل الالتواء أقل من حد الدلالة 1.96×0.374 والذي يساوي 0.733 نلاحظ أن معامل الالتواء أقل منه وبالتالي المتغيران يتوزعان توزيعاً طبيعياً.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، نعرضها في الجدول الموالي وفقا لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم (03-09): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
لا تنطبق إطلاقا	1.80-1
لا تنطبق غالبا	2.60-1.81
تنطبق أحيانا	3.40-2.61
تنطبق غالبا	4.20-3.41
تنطبق دائما	5-4.21

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على دراسات سابقة

1 تحليل فقرات محور نظم المعلومات الإدارية

الجدول رقم (03-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نظم المعلومات الإدارية

رقم العبارة	التوجه الاستراتيجي وعبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	تنبثق رؤية «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمة للمجتمع	4.20	0.790	1	تنطبق غالبا
2	تصف رؤية «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها بالوضوح والتماسك	3.72	0.905	4	تنطبق غالبا
3	تركز رؤية «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح	3.77	1.025	3	تنطبق غالبا
4	تتسم رؤية «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل	3.97	0.767	2	تنطبق غالبا
5	تخضع رؤية «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها لتواريخ محددة لتجسيدها على أرض الواقع	3.67	0.859	5	تنطبق غالبا
	الرؤية	3.93	0.671	2	تنطبق غالبا
6	تنبثق رسالة «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها من رؤيتها الواضحة والمحددة	3.75	0.928	2	تنطبق غالبا
7	تمتلك «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها صورة واضحة عن الرسالة التي تؤديها	3.85	0.948	1	تنطبق غالبا

رقم العبارة	التوجه الاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
8	تعتبر رسالة «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف	3.72	0.846	3	تنطبق غالبا
9	تقوم «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	3.10	1.316	5	تنطبق أحيانا
10	تتسم رسالة «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها بالدقة والوضوح.	3.22	1.187	4	تنطبق أحيانا
الرسالة					
11	تنبثق أهداف «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها من الرسالة التي تؤمن بها تلك المنظمة	3.85	0.892	2	تنطبق غالبا
12	تقوم «البسكرية للإسمنت» التي أعمل بها بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها.	3.92	0.858	1	تنطبق غالبا
13	يتم تقسيم تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام	3.62	0.898	4	تنطبق غالبا
14	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط و القصير	3.70	0.882	3	تنطبق غالبا
15	يشارك في صياغة أهداف «البسكرية للإسمنت» كافة الأطراف المعنية	3.37	1.254	5	تنطبق غالبا
الأهداف					
16	تتسجم المنظومة القيمية مع المعايير الأخلاقية للمجتمع	4.30	0.686	1	تنطبق غالبا
17	تتبلور القيم التي تؤمن بها «البسكرية للإسمنت» بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين فيها	3.80	0.882	2	تنطبق غالبا
18	يتمثل كافة العاملين في «البسكرية للإسمنت» معاييرها الأخلاقية ومنظومتها القيمية ويؤمنون بها.	3.92	0.888	3	تنطبق غالبا
القيم					
19	يتسجم الشعاع مع المنظومة القيمة العامة التي تتبناها «البسكرية للإسمنت».	3.92	0.729	1	تنطبق غالبا
20	يعبر الشعاع بصورة واضحة ومحددة عن الرؤية التي تنطلق منها أعمال المحترف.	3.72	0.784	5	تنطبق غالبا
21	يتضمن الشعاع رسالة «البسكرية للإسمنت» ويرمز لها بكافة مكوناته	3.80	0.911	3	تنطبق غالبا
22	يعكس الشعاع مجموعة الأهداف التي تسعى «البسكرية للإسمنت» لتحقيقها	3.77	0.999	4	تنطبق غالبا

رقم العبارة	التوجه الاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
23	يعطي الشعار صورة واضحة ودقيقة لطبيعة عمل «البسكرية للإسمنت» والخدمات التي تقدمها.	3.92	0.971	2	تنطبق غالبا
	الشعار	3.92	0.738	3	تنطبق غالبا
	التوجه الاستراتيجي	4.06	0.761	-	تنطبق غالبا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التوجه الاستراتيجي بأبعاده الخمسة قد بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.761)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى توجه استراتيجي ينطبق غالبا، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (3.6-5)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور التوجه الاستراتيجي وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

1.1 الرؤية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.93) بانحراف معياري (0.671)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق غالبا، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.67-4.20) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.767-1.028).

2.1 الرسالة: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.916)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق أحيانا، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-3.85) وانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.846-1.316).

3.1 الأهداف: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.61) بانحراف معياري (0.909)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق غالبا، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-3.92) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.858-1.245).

4.1 القيم: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.21) بانحراف معياري (0.683)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق غالبا، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.80-4.30) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.686-0.888).

5.1 الشعار: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.92) بانحراف معياري (0.732)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق غالبا، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.72-3.92) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.729-0.999).

2 تحليل فقرات محور المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (03-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المسؤولية الاجتماعية

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
1	يحرص «البركرية للإسمنت» على تحقيق الربح بأساليب مشروعة	4.62	0.627	1	تنطبق دائما
2	يسعى «البركرية للإسمنت» إلى التميز عن المصارف الأخرى بالأساليب المشروعة	4.52	0.678	2	تنطبق دائما
3	يساهم «البركرية للإسمنت» في دعم الاقتصاد المحلي والوطني	4.50	0.751	3	تنطبق دائما
4	يهدف «البركرية للإسمنت» للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.	4.40	0.841	4	تنطبق دائما
5	يساهم «البركرية للإسمنت» في التوظيف	4.30	0.790	5	تنطبق دائما
	المسؤولية الاقتصادية	4.46	0.654	1	تنطبق دائما
6	يساهم «البركرية للإسمنت» في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها	3.65	1.144	5	تنطبق غالبا
7	يلتزم «البركرية للإسمنت» بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع	4.97	0.639	1	تنطبق دائما
8	تحمل «البركرية للإسمنت» مسؤوليته تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.	4.05	0.782	3	تنطبق دائما
9	يتحمل «البركرية للإسمنت» الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المصنع	3.92	0.916	4	تنطبق غالبا
10	يؤكد «البركرية للإسمنت» على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية	4.07	0.888	2	تنطبق دائما

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
	المسؤولية القانونية	3.86	0.919	3	تنطبق غالبا
11	يقوم «البيكرية للإسمت» بالترويج لإعماله بشكل أخلاقي.	4.37	0.774	2	تنطبق دائما
12	ينجز «البيكرية للإسمت» أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع	4.32	0.828	3	تنطبق دائما
13	يؤكد «البيكرية للإسمت» على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة	4.22	0.697	4	تنطبق دائما
14	يوفر «البيكرية للإسمت» فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع	3.55	1.011	5	تنطبق غالبا
15	يحترم «البيكرية للإسمت» عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه	4.40	0.671	1	تنطبق دائما
	المسؤولية الأخلاقية	4.38	0.674	2	تنطبق دائما
17	يقدم «البيكرية للإسمت» منح و هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا	3.60	1.057	2	تنطبق غالبا
18	يخصص «البيكرية للإسمت» جزء من أرباحه لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية	3.57	0.957	3	تنطبق غالبا
19	ساهم «البيكرية للإسمت» في دعم للبنى التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس والمساجد)	3.42	1.034	4	تنطبق غالبا
20	يساهم «البيكرية للإسمت» في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة	2.65	1.075	1	تنطبق أحيانا
		3.15	1.188	5	تنطبق غالبا
		3.37	0.952	4	تنطبق غالبا
	المسؤولية الخيرية				
	المسؤولية الاجتماعية	3.88	0.763	-	تنطبق غالبا

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية بأبعاده الخمسة قد بلغ (3.88) وانحراف معياري قدره (0.763)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى مسؤولية اجتماعية **منطبقة غالبا**، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (3.41-4.20)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور التوجه الاستراتيجي وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

1.2 المسؤولية الاقتصادية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.46) وانحراف معياري (0.654)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول **تنطبق دائما**، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها

تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.30-4.60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.627-0.841).

2.2 المسؤولية القانونية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.86) بانحراف معياري (0.919)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق غالباً، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.65-4.97) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.639-1.144).

3.2 المسؤولية الأخلاقية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (4.38) بانحراف معياري (0.674)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق دائماً، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-4.40) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.671-1.011).

4.2 المسؤولية الإنسانية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.37) بانحراف معياري (0.952)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول تنطبق غالباً، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.65-3.60) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.957-1.075).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1 مصفوفة الارتباط بيرسون

الجدول رقم (03-12): مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

		المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية إنسانية	المسؤولية الاجتماعية
التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط بيرسون	.597**	.663**	.526**	.453**	.420**
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.003	.007
	N	40	40	40	40	40

ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كل من التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.420 عند مستوى دلالة 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01، وكذلك ارتباط معنوي بين التوجه

الإستراتيجي وبين كل بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية بمستوى دلالة تراوح بين 0.000 و 0.003 تراوح بين 0.453 و 0.663 أي أنه يوجد ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة وبالتالي يمكن تعميم النتائج.

2 اختبار الفرضيات

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مصنع بسكرة للإسمنت بسكرة.

1.2 اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرة للإسمنت بولاية بسكرة
لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	R ²	R	مستوى الدلالة
الانحدار	4.021	1	4.021	8.161	0.177	0.420	0.007
الخطأ	18.723	38	0.493				
المجموع	22.744	39					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (8.161) عند مستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R² قد بلغ 0.177 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية متوسطة نوعا ما يدل على أن هناك دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرة للإسمنت بولاية بسكرة، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.420 وهو رقم كبير يدل على علاقة ارتباط قوية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H0) ونقبل بديلها التي تنص على أنه: يوجد دور للتوجه الاستراتيجي في

تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرة للإسمنت بولاية بسكرة.

2.2 اختبار الفرضيات الفرعية:

◀ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03-14): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	R ²	R	مستوى الدلالة
الانحدار	5.949	1	5.949	21.040	0.597	0.356	0.000
الخطأ	10.745	38	0.283				
المجموع	16.694	39					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على البعد الاقتصادي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (21.040) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R² قد بلغ 0.597 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية كبيرة نسبيا ما يدل على أن هناك دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.356 وهو رقم متوسط يدل على علاقة إرتباط جيدة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على أنه: يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على

البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة

◀ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد القانوني الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة.
لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (03-15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	R ²	R	مستوى الدلالة
الانحدار	14.490	1	14.490	29.757	0.439	0.663	0.000
الخطأ	18.504	38	0.487				
المجموع	32.994	39					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على البعد القانوني، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (29.757) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R² قد بلغ 0.439 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية كبيرة نسبياً ما يدل على أن يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.663 وهو رقم كبير يدل على علاقة ارتباط قوية نسبياً.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلها التي تنص على أنه: يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على

البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة.

← اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	R ²	R	مستوى الدلالة
الانحدار	4.909	1	4.909	14.533	0.277	0.526	0.000
الخطأ	12.835	38	0.338				
المجموع	17.744	39					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (14.533) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R^2 قد بلغ 0.277 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية متوسطة نسبياً ما يدل على أن يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.526 وهو رقم كبير نسبياً يدل على علاقة ارتباط قوية نسبياً.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلها التي تنص على أنه: يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الخيري (الإنساني) للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	R^2	R	مستوى الدلالة
الانحدار	7.266	1	7.266	9.822	0.205	0.453	0.003
الخطأ	28.109	38	0.740				
المجموع	35.375	39					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على البعد الخيري، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (9.822) عند مستوى الدلالة (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

وفي ضوء النتائج السابقة نلاحظ أن R^2 قد بلغ 0.205 وهذا يعني أنها قوة تفسيرية متوسطة نسبياً ما يدل على أن هناك أثر لنظم المعلومات الإدارية على مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وأن معامل الارتباط قد بلغ 0.453 وهو رقم كبير نسبياً يدل على علاقة ارتباط قوية نسبياً.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها التي تنص على أنه: يوجد دور للتوجه الاستراتيجي على البعد الخيري (الإنساني) للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مصنع البسكوية للإسمنت - بسكرة، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على اطارات ومسؤولين بالمؤسسة والتي تحوي على محورين أساسيين هما: التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية وقد كان هدفنا من خلالها الاجابة على اشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة توصلنا الى :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للمتغير المستقل والمتمثل في التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر وتصورات اطارات المؤسسة. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.420 فيما بلغ $R^2=0.177$ وهذا ما يدل على أن التوجه الاستراتيجي فسر ما قيمته 17.7% من التباينات الحاصلة في كل من المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية، أما النسبة المتبقية البالغة 82.3% فان تفسيرها يعود الى متغيرات عشوائية أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.
- ✓ من خلال تشخيص أداء المؤسسة المالي يتضح أن أدائها جيد وفي تحسن ونمو مستمر .
- ✓ تشير النتائج الى أهمية التوجه الاستراتيجي وتأثيره الواضح في زيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الخاصة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة بسكرية للإسمنت - بسكرية، وذلك نتيجة اهتمام المؤسسات المتزايد بهذا المفهوم، فلم يعد دورها يقتصر على إنتاج السلع والخدمات بل اتسع إلى ممارسات اجتماعية تلتزم القيام بها المؤسسة اتجاه مجتمعتها، ولقيامها بهذا الدور على أكمل وجه تتبع المؤسسة الأسلوب العلمي في الإدارة ويعتبر التوجه الاستراتيجي أولى مراحل هذا الأسلوب. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ صار دور المؤسسات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص محوريا في التنمية والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.
- ✓ إن تقييم المؤسسات لم يعد يقتصر فقط على ربحيتها بل ظهرت مفاهيم حديثة مثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ✓ تعتبر المسؤولية الاجتماعية ذات طابع أدبي ومعنوي تتبناه المؤسسة بصورة غير إلزامية.
- ✓ تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري.
- ✓ للتوجه الاستراتيجي دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وبناء على هذه النتائج نستخلص بعض التوصيات من بينها:

- ✓ ضرورة اهتمام مؤسسة بسكرية أكثر بتبني التوجه الاستراتيجي في تسييرها.
- ✓ ضرورة اتخاذ التوجه الاستراتيجي منهاجا في تطوير المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ ضرورة اهتمام مؤسسة بسكرية للإسمنت بالبعد الاخلاقي والبعد الانساني للمسؤولية الاجتماعية.
- ✓ اهتمام المؤسسة بالتوجه الإبداعي، والتحليلي والاستباقي.
- ✓ الاعتماد على الخبرة المهنية كمعيار رئيسي في التوظيف.
- ✓ تكثيف الدورات التكوينية للموظفين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربي

الكتب

- أبو أنصر م، (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو. 2600. القاهرة، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو زنت م، &، غنيم، ع. (2007). التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. الأردن دار الصفا للنشر والتوزيع.
- ادريس ج. (2013). الادارة الاستراتيجية المملكة العربية السعودية. جدة -السعودية :خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- البكري، ث. (1996). المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية للآراء عين من المديرين العاملين للمنشأة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. 14 .
- البكري، ث. (2001). التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة Dans. التسويق والمسؤولية الاجتماعية الطبعة الأولى عمان الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
- البكري، ث. (2008). التسويق والمسؤولية الاجتماعية. الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
- البكري، ث. ي. (2006). التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة. الأردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحموري، ص. &، المعاينة، ر. (2015). المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. الأردن :دار كنوز المعرفة للنشر.
- الخفاجي، ع. (2004). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان -الأردن :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السكرانة، ب. Dans. (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان :دار النشر والتوزيع.
- الطبطبي، خ. (2013). الادارة الاستراتيجية. عمان، الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العيساوي، م.، العارضي، ج &، العبادي، ه. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة. الأردن :دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الغالي، ا. م. &، العامري، ص. م. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال Dans. دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- لغالي، ا. م. &، العامري، ص. م. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال Dans. دار وائل للنشر والتوزيع (Vol. الطبعة الثانية). عمان، الأردن.
- الغالي، ا. &، العامري، ا. (2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع. الأردن :دار وائل للنشر.
- الغالي، ط. (2009). ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكرخي، م. (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. عمان، الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المغربل، ن. &، فؤاد، ي. (2008). المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في المملكة العربية السعودية :بعض التجارب الدولية. المركز المملكة العربية السعودية للدراسات الاقتصادية.
- المغربي، ع. (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة، مصر :مجموعة النيل العربي.
- جردات، ن. &، أبو الحمام، ع. (2013). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. إثراء للنشر والتوزيع. 39 ،

- رشيد, ص &, جلاب, و Dans (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي. الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- عوض, م, Dans (2001). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية (Vol. 1) ب ط. (الإسكندرية, مصر: الدار الجامعية).
- غراب, ك. (1995). الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية. الرياض - جامعة الملك سعود: الأصول العلمية للنشر والتوزيع. ط 1 الرياض
- غضبان, ح. (2015). محاضرات في نظرية العولة. عمان, الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- فلاق, ر. (2016). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعماد مدار اليازوري. الأردن.
- محمد السيد, ا, Dans (2000). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. الاسكندرية: الدار الجامعية (نشر، طبع، توزيع).
- محمد, م. ه. Dans (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان, الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- نجم, ع. (2006). أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مطلق, ز. (2003). الإدارة الإستراتيجية. المكتبة الوطنية بغداد, الطبعة, 01
- نصار, ه. (2007). المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في مصر. كتاب الأهرام الإقتصادي (Vol. 238, p. 13). مصر.

رسائل الماجستير والدكتوراه

- بو نجم, م. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي. 8 ,
- أبو هرييد, ي. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة شركة: توزيع الكهرباء محافظات غزة. 2017. غزة, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, فلسطين: جامعة الأقصى.
- البكري, ث. (1996). المسؤولية الاجتماعية بمنظور تسويقي، دراسة تسويقية للآراء عينة من المديرين العاملين في المنشأة التابعة الوزارة الصناعة والمعادن أطروحة دكتورا. بغداد, العراق: كلية الادارة والاقتصاد.
- الحمدي, ف. (2003). الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك. رسالة دكتوراه جامعة بغداد. 35-36 ,
- الدهدار, م. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية. مذكرة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة أعمال الجامعة الاسلامية. 50 ,
- العنوم, م. (2009). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. 15 ,
- العجمي, س. (2011). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المؤسسة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. 14 ,
- الكلابي, ص. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2010) رسالة ماجستير. 12 ,

- الجالي، م. (2012). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن. الأردن : قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- بن فريجة، ك. (2021). تأثير اليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستباقي والاستجابي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. 30. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- جندب، ع. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي . اليمن : جامعة الشرق الأوسط.
- شين، ن. (2016). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.
- صالح، ص. (2015). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). (بسكرة، الجزائر : جامع محمد خيضر .
- عدي، ج. (2009). تنظيم مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الإعلانات التجارية لشركات الاتصال الخلوية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. 29،
- قاسمي، ا. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس، سطيف : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- مشنن، م. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفضال - باتنة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر : جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- مقراش، ف. (2015). أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه. 75،

المجلات العلمية

- الحقباني، ت. (1997). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة إستطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 12،
- الحوري، فالح والزيادات، ممدوح، وعبابنة &، هايل. (2014). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأرنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية : دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. مجلة الشؤون الاجتماعية-115، (31) 148.
- الزريقات، خ. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم التجارية. (31)
- الزريقات، خ. خ. (2012). اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 287.
- الزهراني، ر. (2002). الابداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر. 246، (3) 30،
- الشريف، ع. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإداري. 196.
- العابد، ل. (2014). التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية حالة شركة NIKE. مجلة الدراسات الاقتصادية، 1، 93،
- الكبيسي، ص. (2018). إنعكاس القدرات الذهنية لصناعة القرار الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية العدد 24 الرقم 105

- المنبر الأردني للتنمية الاقتصادية. (2005). مبدرة إقليمية يطلقها مركز الأردن الجديد لتعزيز ممارسات الشركات للمسؤولية الاجتماعية. العدد العاشر.
- بوسينة، أ. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. مجلة إقتصاد المال والأعمال , 29, (01)07.
- بوسنة، ح. (2019). التوجه الاستراتيجي الحديث من خلال تبني معايير (GRI) للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وأثره على قيمة الشركة: أدلة من الشركات غير المالية الفرنسية المدرجة بـ (CAC40). مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية. (03)09 ,
- جبار، أ. (2017). إنعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 33, (03)09 ,
- حسن، ع. (2012). مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية. (24)8 ,
- حسن، ع. (2012). مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي. مجلة المغزي للعلوم الإدارية والإقتصادية. 23, (48)08 ,
- حسين، و. (2018). دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. مجلة كلية الرافدين , 43(3).
- خبراء بميك. (2004). الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). 56,
- خلف، خ. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. 296, (31)15 ,
- دادن، ع. & .، الحفصي، ر. (2012). (نوفمبر). (الملتقى الوطني حول: المسؤولية بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية. pp. 407-408 .
- دحلان، ع. (ع). مارس. (2004) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. مجلة عالم العمل. 16, 49 ,
- سعيد، ع. (2013). إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي. مجلة تنمية الرافدين , 268, (112)35.
- سعيد، س. & .، الباوي، ع. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الادارة والاقتصاد. 83)
- سعيد، س. & .، لؤي، م. (2016). المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها: بحث مقارنة في دوائر بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 161, (91)22 ,
- سكاك، م. (2011). تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف. مجلة العلم الإقتصادية وعلم التسيير. 202, (11)11 ,
- فلاق، م. (2013). المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية. مجلة الباحث. 32, (13)12 ,
- مقري، ز. & .، مانع، ش. (2015). أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الباحث , 13(15).
- نظيف، أ. (2009). المؤتمر الثاني للمسؤولية الاجتماعية للشركات "الاستثمار وممارسات العمل المسؤول. p. 06 ."

- ياسين, ع. (2017). العلاقات بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. 51, 51.
- يحياوي, م, & يزغيش, ك. (2011). التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أبحاث إقتصادية وإدارية (التاسع).
- القاسمي أمينة. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتحديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت - لبنان.

التقارير

- سكونكوف, أ., ليتشمان, ج, & سوليفان, ج., (27 ديسمبر 2004), النموذج التجاري لمواطنة الشركات. التقرير رقم 05.

المواقع الإلكترونية

- عيسى, ف. م. (s.d.). نقلا عن الموقع الإلكتروني . <https://WWW.mop.gov.eg>
- جريدة العرب -بقلمي -المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات. (2008, 08 07). <https://www.startimes.com/?t=11299324>.
- الإقتصادية الدولية

المراجع الأجنبية

- Aragon, C. (1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to The. *Academic of Management Journal*, 41(05), 558-567.
- ASikhia , O. (2010). Strategic marketing orientation and performance. *European Jurnal of*, 268.
- Choy, S. S., & Mula, J. M. (2008). The impact of strategic orientation dimensions on business performance. *ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century*, 2-5, 304.
- Hitt et all. (2000). Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(03), 449-467.
- Martinuzzi ,A., Krumay ,B., & Pisano ,U. (2011). Focus CSR:The new communication of the EU commission on CSR and. *Quarterly Report* (23).
- Menguk, A. (2005). the influence of top management team functional devversity on strategic orientation. *international journal of research in marketing*, 355.
- Michel , k., & Jean-Pierre , H. (1996). Dans *Management Strategie et Organisation* (éd. 3, Vol. 1). paris.
- Oxford. (2011). Dictionary.
- snow, c., & hrebiniak , l. (1980). strategic,distinctive competence and organizational. *administrative science quarterly*, 2.
- Strong, M. (2003). performance and dimensions of strategic orientation. *journal of business research*, 156.
- Wayne S.i, C. (2015).
- Wickham, & Philip A. (2001). Strategic Entrepreneurship. England: Pearson Education, Harlow.
- Zhou, Kevin , Z., Gao, Gerald , Y., Zhilin, & Nan. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and. *Journal of*, 58, 44.

الملاحق

الملحق رقم 01: استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة استراتيجية

استمارة بحث موجهة للإطارات بمؤسسة بسكرية للاسمنت

تحية طيبة، أما بعد:

سيدي (تي) الكريم (ة) يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم بغرض البحث العلمي، الخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تهدف هذه الدراسة إلى قياس: " دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة بسكرية للإسمنت "، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

الطالبة:

سلاف رحال

 كلاش عقبة خليفة خالد

القسم الأول: معلومات شخصية أولاً: ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

1 - الجنس: ذكر أنثى2 - العمر: 30 سنة فأقل 31-40 سنة من 41 الى 50 سنة 50 فما فوق3- المؤهل التعليمي: ثانوية فما دون دبلوم بكالوريا دراسات عليا4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة5- الدورات التكوينية: أقل من 02 دورات 03 دورات أكثر من 03 دورات

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة عسكرية للإسمت.

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (X) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	العبارات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	لا تنطبق غالبا	لا تنطبق إطلاقا
المسؤولية الاجتماعية: قرار طوعي تتخذه المؤسسات بمهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف، بدمج اهتماماتها الاجتماعية والبيئية والخيرية مع اتباع القوانين في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح، لتحقيق أهدافها الاقتصادية.						
المسؤولية الاقتصادية						
01	يحرص «السكرية للإسمت» على تحقيق الربح بأساليب مشروعة					
02	يسعى «السكرية للإسمت» إلى التميز عن المصارف الأخرى بالأساليب المشروعة					
03	يساهم «السكرية للإسمت» في دعم الاقتصاد المحلي والوطني					
04	يهدف «السكرية للإسمت» للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.					
05	يساهم «السكرية للإسمت» في التوظيف					
المسؤولية القانونية						
06	يساهم «السكرية للإسمت» في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها					
07	يلتزم «السكرية للإسمت» بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع					
08	تحمل «السكرية للإسمت» مسؤوليته تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.					
09	يتحمل «السكرية للإسمت» الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المصنع					
10	يؤكد «السكرية للإسمت» على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية					
المسؤولية الأخلاقية						
11	يقوم «السكرية للإسمت» بالترويج لإعماله بشكل أخلاقي.					
12	ينحز «السكرية للإسمت» أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع					
13	يؤكد «السكرية للإسمت» على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة					
14	يوفر «السكرية للإسمت» فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع					
15	يحترم «السكرية للإسمت» عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه					
المسؤولية الإنسانية (الخيرية)						
16	يقدم «السكرية للإسمت» منح و هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا					
17	يخصص «السكرية للإسمت» جزء من أرباحه لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية					
18	ساهم «السكرية للإسمت» في دعم اللبني التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس والمساجد)					
19	يساهم «السكرية للإسمت» في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة					
20	ساهم «السكرية للإسمت» في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات					

الرقم	العبارات	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	لا تنطبق غالبا	لا تنطبق إطلاقا
التوجه الاستراتيجي: المسار العام الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقييد بالإمكانات المتوفرة لديها.						
الرؤية						
01	تنبثق رؤية «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمة للمجتمع					
02	تصف رؤية «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها بالوضوح والتماسك					
03	تركز رؤية «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح					
04	تتسم رؤية «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل					
05	تخضع رؤية «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها لتواريخ محددة لتجسيدها على أرض الواقع					
الرسالة						
06	تنبثق رسالة «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها من رؤيتها الواضحة والمحددة					
07	تمتلك «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها صورة واضحة عن الرسالة التي تؤذيها					
08	تعتبر رسالة «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف					
09	تقوم «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف					
10	تتسم رسالة «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها بالدقة والوضوح.					
الأهداف						
11	تنبثق أهداف «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها من الرسالة التي تؤمن بها تلك المنظمة					
12	تقوم «البيسكرية للإسمت» التي أعمل بها بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها.					
13	يتم تقسيم تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام					
14	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط و القصير					
15	يشارك في صياغة أهداف «البيسكرية للإسمت» كافة الأطراف المعنية					
القيم						
16	تنسجم المنظومة القيمية مع المعايير الأخلاقية للمجتمع					
17	تتبلور القيم التي تؤمن بها «البيسكرية للإسمت» بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين فيها					
18	يتمثل كافة العاملين في «البيسكرية للإسمت» معاييرها الأخلاقية ومنظومتها القيمية ويؤمنون بها.					
الشعار						
19	ينسجم الشعار مع المنظومة القيمة العامة التي تتبناها «البيسكرية للإسمت».					
20	يعبر الشعار بصورة واضحة ومحددة عن الرؤية التي تنطلق منها أعمال المحترف.					
21	يتضمن الشعار رسالة «البيسكرية للإسمت» ويرمز لها بكافة مكوناتها					
22	يعكس الشعار مجموعة الأهداف التي تسعى «البيسكرية للإسمت» لتحقيقها					
23	يعطي الشعار صورة واضحة ودقيقة لطبيعة عمل «البيسكرية للإسمت» والخدمات التي تقدمها.					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS.V25

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	100,0	100,0	100,0

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنة 30	12	30,0	30,0	30,0
	سنة 31_40	25	62,5	62,5	92,5
	سنة 41_50من	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الموئل التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دون فما ثانوية	1	2,5	2,5	2,5
	بكالوريا	4	10,0	10,0	12,5
	عليا دراسات	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	12	30,0	30,0	30,0
	سنوات 5_10 من	26	65,0	65,0	95,0
	سنة 11_15	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الدورات التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دورات 02 من أقل	15	37,5	37,5	37,5
	دورات 03	12	30,0	30,0	67,5
	03 من أكثر دورات	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يحرص «اليسكرية للإسمنت» على تحقيق الربح بأساليب مشروعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	غالبا تنطبق لا	9	22,5	22,5	30,0
	إطلاقا تنطبق لا	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يسعى «اليسكرية للإسمنت» إلى التميز عن المصارف الأخرى بالأساليب المشروعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	4	10,0	10,0	10,0
	غالبا تنطبق لا	11	27,5	27,5	37,5
	إطلاقا تنطبق لا	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم «اليسكرية للإسمنت» في دعم الاقتصاد المحلي والوطني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	أحيانا تنطبق	3	7,5	7,5	10,0
	غالبا تنطبق لا	11	27,5	27,5	37,5
	إطلاقا تنطبق لا	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يهدف «اليسكرية للإسمنت» للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	3	7,5	7,5	12,5
	غالبا تنطبق لا	12	30,0	30,0	42,5
	إطلاقا تنطبق لا	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم «اليسكرية للإسمنت» في التوظيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	أحيانا تنطبق	5	12,5	12,5	15,0
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	52,5
	إطلاقا تنطبق لا	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم «البيكرية للإسمنت» في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	غالبا تنطبق	7	17,5	17,5	20,0
	أحيانا تنطبق	8	20,0	20,0	40,0
	غالبا تنطبق لا	13	32,5	32,5	72,5
	إطلاقا تنطبق لا	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يلتزم «البيكرية للإسمنت» بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	أحيانا تنطبق	7	17,5	17,5	25,0
	غالبا تنطبق لا	17	42,5	42,5	67,5
	إطلاقا تنطبق لا	12	30,0	30,0	97,5
	44	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0		

تحمل «البيكرية للإسمنت» مسؤوليته تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الذي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	11	27,5	27,5	27,5
	غالبا تنطبق لا	16	40,0	40,0	67,5
	إطلاقا تنطبق لا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتحمل «البيكرية للإسمنت» الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المصنع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	12	30,0	30,0	35,0
	غالبا تنطبق لا	13	32,5	32,5	67,5
	إطلاقا تنطبق لا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يؤكد «البيكرية للإسمنت» على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	8	20,0	20,0	25,0
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	62,5
	إطلاقا تنطبق لا	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقوم «البيكرية للإسمنت» بالترويج لإعماله بشكل أخلاقي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	أحيانا تنطبق	4	10,0	10,0	12,5
	غالبا تنطبق لا	14	35,0	35,0	47,5
	إطلاقا تنطبق لا	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ينجز «البيكرية للإسمنت» أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	3	7,5	7,5	12,5
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	50,0
	إطلاقا تنطبق لا	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يؤكد «البيكرية للإسمنت» على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	6	15,0	15,0	15,0
	غالبا تنطبق لا	19	47,5	47,5	62,5
	إطلاقا تنطبق لا	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يوفر «اليسكورية للإسمت» فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	12,5
	أحيانا تنطبق	12	30,0	30,0	42,5
	غالبا تنطبق لا	17	42,5	42,5	85,0
	إطلاقا تنطبق لا	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يحترم «اليسكورية للإسمت» عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	4	10,0	10,0	10,0
	غالبا تنطبق لا	16	40,0	40,0	50,0
	إطلاقا تنطبق لا	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يقدم «اليسكورية للإسمت» منح و هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	8	20,0	20,0	20,0
	أحيانا تنطبق	9	22,5	22,5	42,5
	غالبا تنطبق لا	14	35,0	35,0	77,5
	إطلاقا تنطبق لا	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يخصص «اليسكورية للإسمت» جزء من أرباحه لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	غالبا تنطبق	5	12,5	12,5	15,0
	أحيانا تنطبق	9	22,5	22,5	37,5
	غالبا تنطبق لا	20	50,0	50,0	87,5
	إطلاقا تنطبق لا	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ساهم «اليسكرية للإسمنت» في دعم للبنى التحتية للمجتمع المحلي (كالتطبيقات والمرافق الصحية والمدارس والمساجد)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	غالبا تنطبق	7	17,5	17,5	20,0
	أحيانا تنطبق	12	30,0	30,0	50,0
	غالبا تنطبق لا	14	35,0	35,0	85,0
	إطلاقا تنطبق لا	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يساهم «اليسكرية للإسمنت» في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	7	17,5	17,5	17,5
	غالبا تنطبق	9	22,5	22,5	40,0
	أحيانا تنطبق	17	42,5	42,5	82,5
	غالبا تنطبق لا	5	12,5	12,5	95,0
	إطلاقا تنطبق لا	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ساهم «اليسكرية للإسمنت» في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	غالبا تنطبق	12	30,0	30,0	35,0
	أحيانا تنطبق	11	27,5	27,5	62,5
	غالبا تنطبق لا	8	20,0	20,0	82,5
	إطلاقا تنطبق لا	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تنبثق رؤية «اليسكرية للإسمنت» التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمة للمجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	3	7,5	7,5	12,5
	غالبا تنطبق لا	20	50,0	50,0	62,5
	إطلاقا تنطبق لا	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تصف رؤية «اليسكرية للاسمنت» التي أعمل بها بالوضوح والتماسك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	أحيانا تنطبق	14	35,0	35,0	42,5
	غالبا تنطبق لا	14	35,0	35,0	77,5
	إطلاقا تنطبق لا	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تركز رؤية «اليسكرية للاسمنت» التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	7,5
	أحيانا تنطبق	11	27,5	27,5	35,0
	غالبا تنطبق لا	16	40,0	40,0	75,0
	إطلاقا تنطبق لا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتسم رؤية «اليسكرية للاسمنت» التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	أحيانا تنطبق	9	22,5	22,5	25,0
	غالبا تنطبق لا	20	50,0	50,0	75,0
	إطلاقا تنطبق لا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تخضع رؤية «اليسكرية للاسمنت» التي أعمل بها لتواريخ محددة لتجسيدها على أرض الواقع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	5	12,5	12,5	12,5
	أحيانا تنطبق	8	20,0	20,0	32,5
	غالبا تنطبق لا	22	55,0	55,0	87,5
	إطلاقا تنطبق لا	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تنبثق رسالة «اليسكرية للإسمنت» التي أعمل بها من رؤيتها الواضحة والمحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	5,0
	أحيانا تنطبق	14	35,0	35,0	40,0
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	77,5
	إطلاقا تنطبق لا	9	22,5	22,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

تمتلك «اليسكرية للإسمنت» التي أعمل بها صورة واضحة عن الرسالة التي تؤذيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	7,5
	أحيانا تنطبق	9	22,5	22,5	30,0
	غالبا تنطبق لا	18	45,0	45,0	75,0
	إطلاقا تنطبق لا	10	25,0	25,0	100,0
	Total		40	100,0	100,0

تعتبر رسالة «اليسكرية للإسمنت» التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	أحيانا تنطبق	12	30,0	30,0	37,5
	غالبا تنطبق لا	18	45,0	45,0	82,5
	إطلاقا تنطبق لا	7	17,5	17,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

تقوم «اليسكرية للإسمنت» التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	7	17,5	17,5	17,5
	غالبا تنطبق	6	15,0	15,0	32,5
	أحيانا تنطبق	8	20,0	20,0	52,5
	غالبا تنطبق لا	14	35,0	35,0	87,5
	إطلاقا تنطبق لا	5	12,5	12,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

تتسم رسالة «البيكرية للإسمنت» التي أعمل بها بالدقة الوضوح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	غالبا تنطبق	8	20,0	20,0	27,5
	أحيانا تنطبق	13	32,5	32,5	60,0
	غالبا تنطبق لا	9	22,5	22,5	82,5
	إطلاقا تنطبق لا	7	17,5	17,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

تنبثق أهداف «البيكرية للإسمنت» التي أعمل بها من الرسالة التي تؤمن بها تلك المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	13	32,5	32,5	37,5
	غالبا تنطبق لا	14	35,0	35,0	72,5
	إطلاقا تنطبق لا	11	27,5	27,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

تقوم «البيكرية للإسمنت» التي أعمل بها بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	10	25,0	25,0	30,0
	غالبا تنطبق لا	17	42,5	42,5	72,5
	إطلاقا تنطبق لا	11	27,5	27,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

يقوم «البيكرية للإسمنت» تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	4	10,0	10,0	10,0
	أحيانا تنطبق	14	35,0	35,0	45,0
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	82,5
	إطلاقا تنطبق لا	7	17,5	17,5	100,0
	Total		40	100,0	100,0

يقوم «البيكرية للإسمنت» بتحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط و القصير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	أحيانا تنطبق	14	35,0	35,0	42,5
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	80,0
	إطلاقا تنطبق لا	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يشارك في صياغة أهداف «البيكرية للإسمنت» كافة الأطراف المعنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما تنطبق	4	10,0	10,0	10,0
	غالبا تنطبق	6	15,0	15,0	25,0
	أحيانا تنطبق	9	22,5	22,5	47,5
	غالبا تنطبق لا	13	32,5	32,5	80,0
	إطلاقا تنطبق لا	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0		

تتسجم المنظومة القيمية مع المعايير الأخلاقية للمجتمع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	5	12,5	12,5	12,5
	غالبا تنطبق لا	18	45,0	45,0	57,5
	إطلاقا تنطبق لا	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0		

تتلور القيم التي تؤمن بها «البيكرية للإسمنت» بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	أحيانا تنطبق	11	27,5	27,5	35,0
	غالبا تنطبق لا	17	42,5	42,5	77,5
	إطلاقا تنطبق لا	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0		

يتمثل كافة العاملين في «البيسكرية للإسمنت» معاييرها الأخلاقية ومنظومتها القيمة ويؤمنون بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	1	2,5	2,5	2,5
	أحيانا تنطبق	14	35,0	35,0	37,5
	غالبا تنطبق لا	12	30,0	30,0	67,5
	إطلاقا تنطبق لا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ينسجم الشعار مع المنظومة القيمة العامة التي تتبناها «البيسكرية للإسمنت».

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحيانا تنطبق	12	30,0	30,0	30,0
	غالبا تنطبق لا	19	47,5	47,5	77,5
	إطلاقا تنطبق لا	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يعبر الشعار بصورة واضحة ومحددة عن الرؤية التي تنطلق منها أعمال المحترف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	2	5,0	5,0	5,0
	أحيانا تنطبق	13	32,5	32,5	37,5
	غالبا تنطبق لا	19	47,5	47,5	85,0
	إطلاقا تنطبق لا	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتضمن الشعار رسالة «البيسكرية للإسمنت» ويرمز لها بكافة مكوناته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	3	7,5	7,5	7,5
	أحيانا تنطبق	12	30,0	30,0	37,5
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	75,0
	إطلاقا تنطبق لا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يعكس الشعار مجموعة الأهداف التي تسعى «البيسكرية للإسمنت» لتحقيقها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	6	15,0	15,0	15,0
	أحيانا تنطبق	7	17,5	17,5	32,5
	غالبا تنطبق لا	17	42,5	42,5	75,0
	إطلاقا تنطبق لا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يعطي الشعار صورة واضحة ودقيقة لطبيعة عمل «اليسكورية للإسمنت» والخدمات التي تقدمها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غالبا تنطبق	4	10,0	10,0	10,0
	أحيانا تنطبق	8	20,0	20,0	30,0
	غالبا تنطبق لا	15	37,5	37,5	67,5
	إطلاقا تنطبق لا	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم 03:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 17 - 05 - 2022
إلى السيد: مدير شركة البسكرة
للإسمنت BISKRIA CIMENT - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 676 / ك.ق.ت. / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان:

1 - كلاش عقبة

2 - خليفة خالد

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

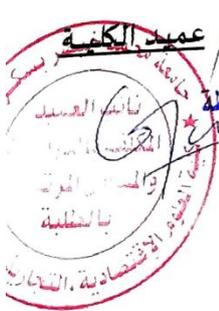
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية "

تحت إشراف: د/رحال سولاف

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



SPA BISKRIA CIMENT
Directeur des Ressources Humaines
TIAR JALIN

الملحق رقم 04: بطاقة تقنية لمؤسسة البسكرية للإسمنت

FICHE TECHNIQUE DE LA SOCIETE SPA BISKRIA CIMENT

Raison Sociale : SPA BISKRIA CIMENT.

Forme juridique : SPA

Capital Social : 4.284.000.000 DA

Actionnaires : opérateurs économiques privés Algériens à 100%

Date de Création : 04-02-2009.

Secteur d'activité : Matériaux de construction, branche ciment

Activité principale : production et commercialisation des ciments

Nombre d'effectif : 1173

Superficie : 100 Hectares

la capacité : 4 000 000 tonnes de ciment par an.

Président Directeur Général : Mr HOGGUI Mohammed Laid

Contacts :

Direction générale et cimenterie :

- **Adresse :** Djar Belaharche Commune de BRANIS / Daïra de DJEMOURA / Wilaya de BISKRA, Algérie
- **Téléphone :** 00 213 (0)33 55 81 22 / Fax : 00 213 (0)33 55 81 22
- **Site Web:** www.biskriaciment-dz.com
- **E-Mail :** contact@biskriaciment-dz.com

Direction commerciale

- **Adresse :** Djar Belaharche Commune de BRANIS / Daïra de DJEMOURA / BISKRA,
- **Téléphone :** 00 213 (0)33 55 81 08 / Fax : 00 213 (0)3355 81 08
- **E-Mail :** programme@biskriaciment-dz.com ; reclamation@biskriaciment-dz.com ; inscription@biskriaciment-dz.com

Principaux Produits Fabriqués :

- **Ciment Portland au calcaire CPJ : CEM II / A - L 42, 5 N ; selon la norme NA 442**
- **Ciment Portland au calcaire CPJ : CEM II / B - L 32, 5 R ; selon la norme NA 442**
- **Ciment Portland CEM I 42,5 R- SR3 (CRS), selon la norme NA 443**
- **Ciment Portland CEM I 42,5 R selon la norme NA 442**

Perspectives et Objectif de Développement de la société :

Notre objectif en premier lieux consiste à satisfaire le marché national d'un produit local tout en permettant un accès stable aux matériaux de construction en termes de qualité, de choix, de services à des prix abordables. Et en deuxième lieux de s'ouvrir sur des marchés internationaux.

