

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي
للمنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة "البسكرة" للإسمنت -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بن عيسى ليلي

من إعداد الطالب:

بن شابي طيب أمين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حبة نجوى	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بن عيسى ليلي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رحال سلاف	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والشكر لجلاله و سبحانه تعالى الذي اعانني على انجاز هذه المذكرة،

وبعد أن أنجزت مذكري استذكر الجهود التي تسببت في وصولي إلى شاطئ الأمان و

أجد نفسي عند كلمة لا بد أن أذكرها وهي أن العمل قد تم بفضلته تعالى أولاً،

و بفضل كل من قدّمه فأعانني واستنصرته فنصرتي وكدته وصدقته دعاء من القلب

بأن يجزيه الله عني خير جزاء.

فما كان لهذه المذكرة ان تخرج للنور لولا التوجيه السديد والرعاية الفائقة التي شملتني بها

الأستاذة "بن عيسى ليلي"

وكان لملاحظاتها القيمة الأثر الكبير في إظهار هذه المذكرة فضلاً عن اشرافها علي

وتشجيعها فشكرا لكرمها وجزاها الله خير جزاء.

المخلص:

تمثلت إشكالية البحث في معرفة مدى تأثير تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي ، وما يجعل موضوع البحث ذو أهمية كبيرة هو قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالإضافة الى تزايد الاهتمام بالمسؤولية البيئية والتي تعتبر أحد أبعاد المسؤولية الإجتماعية ، أما بالنسبة للأهداف فقد حددها الباحث في التعرف على واقع تطبيق المسؤولية البيئية في المنظمة محل الدراسة، بالإضافة الى اختبار تأثير تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي.

تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي والاختباري، حيث تم جمع المعلومات لموضوع البحث بالنسبة للجانب النظري عن طريق مختلف المصادر العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، أما فيما يخص الجانب التطبيقي تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، حيث تم اختيار عينة حجمها (45) عاملا من إطارات المنظمة قيد الدراسة أما بالنسبة للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة فتمثلت في: معامل الارتباط لبيرسون، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار الخطي والبسيط، وفيما يخص فرضيات الدراسة فقد تم افتراض أن هناك علاقة ارتباط وتأثير للمسؤولية البيئية بأبعادها على التوجه الاستراتيجي.

أظهرت الدراسة أن المنظمة محل الدراسة تلتزم بالمسؤولية البيئية فضلا عن أبعادها الممثلة بالتعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح ، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية البيئية بأبعادها على التوجه الاستراتيجي للمنظمة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للمسؤولية البيئية وأبعادها على التوجه الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: مسؤولية بيئية، توجه استراتيجي، التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح.

Abstract :

Environmental responsibility is an area can not be overlooked in light of organizations seek to survival. This study aimed at recognizing the environmental responsibility by dimensions and its impact on the strategic orientation of the enterprise regardless of the sector they belong to. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of (45) subjects. The statistical package of social science (Spss) was used to a analyze the data of the questionnaire. The most important finding of this study was the following: There is an impact of environmental responsibility dimensions on the strategic orientation which explains (85%) of variation in the dependent variable (strategic orientation). The study recommended the need to work on creating an organizational culture that promotes the dimensions of environmental responsibility, and building models of environmental responsibility which allows the enterprise to commit to this kind of responsibility and improve her environmental performance.

Key words ; Environmental responsibility, Environmental commitment, resources and energy management, stakeholders consideration, strategic orientation.

الصفحة	العنوان
IV	الشكر.....
IV	الملخص.....
IV	الفهرس.....
VII	قائمة الجداول ..
IVI	قائمة الأشكال.....
IV	قائمة الملاحق.....
أ-ز	المقدمة.....
2	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية البيئية
3	المبحث الأول: ماهية المسؤولية البيئية.....
3	المطلب الأول: مفهوم البيئة.....
4	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية البيئية.....
6	المطلب الثالث: المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية.....
8	المبحث الثاني: عناصر المسؤولية البيئية ودوافع تبني المؤسسات لها.....
8	المطلب الأول: عناصر المسؤولية البيئية.....
9	المطلب الثاني: تبني المؤسسات لمبادئ المسؤولية البيئية.....
10	المطلب الثالث: علاقة الاعمال وعناصر الادارة بالبيئة.....
11	المبحث الثالث: نظام الإدارة البيئية.....
11	المطلب الأول: مفهوم نظام الادارة البيئية.....
12	المطلب الثاني: عناصر نظام الإدارة البيئية.....
13	المطلب الثالث: أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية.....
14	المطلب الرابع: الأيزو 14000 كنظام إدارة بيئية.....

16 خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي
19	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي للمنظمة
19	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي للمنظمة.....
20	المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي.....
21	المطلب الثالث: أنواع التوجه الاستراتيجي.....
23	المبحث الثاني: رؤية المنظمة
23	المطلب الأول: مفهوم رؤية المنظمة.....
24	المطلب الثاني: صياغة الرؤية الاستراتيجية.....
25	المطلب الثالث: متطلبات فاعلية الرؤية الاستراتيجية.....
27	المطلب الرابع: خصائص الرؤية الجيدة.....
28	المبحث الثالث: رسالة المنظمة
28	المطلب الأول: مفهوم رسالة المنظمة.....
29	المطلب الثاني: مراحل تطور اهتمام المنظمات بصياغة الرسالة.....
32	المطلب الثالث: أهمية وخصائص رسالة المنظمة.....
32	أولاً: أهمية رسالة المنظمة.....
34	ثانياً: خصائص الرسالة الناجحة.....
35	المطلب الرابع: صياغة رسالة المنظمة.....
36	المبحث الرابع: الأهداف الاستراتيجية والعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية البيئية
36	المطلب الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية.....
38	المطلب الثاني: وضع وتطوير الأهداف الاستراتيجية.....
39	المطلب الثالث: أهمية الأهداف الاستراتيجية.....

39	المطلب الرابع: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية البيئية.....
42	خلاصة الفصل.....
44	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة "البسكرية" للإسمنت.....
45	المبحث الأول: تقديم مؤسسة "البسكرية" للإسمنت.....
45	المطلب الأول: نشأة المؤسسة والبطاقة التقنية الخاصة بها.....
46	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة "البسكرية" للإسمنت.....
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "البسكرية" للإسمنت.....
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
50	المطلب الأول: المنهج والأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل.....
50	أولاً: المنهج المتبع في الدراسة.....
51	ثانياً: الأساليب المستخدمة في التحليل.....
52	ثالثاً: أداة جمع البيانات.....
53	المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة.....
53	أولاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
54	ثانياً: خصائص عينة الدراسة.....
57	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
57	أولاً: ثبات أداة الدراسة.....
58	ثانياً: صدق أداة الدراسة.....
58	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي.....
59	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
59	المطلب الأول: تحليل عبارات الاستبيان.....
60	أولاً: تحليل عبارات المحور الأول.....
63	ثانياً تحليل عبارات المحور الثاني.....
65	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....

65	أولاً: اختبار الفرضية الأولى.....
69	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية.....
73	خلاصة الفصل.....
75	الخاتمة.....
79	قائمة المراجع.....
85	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل تطور اهتمام المنظمة بصياغة الرسالة.....	32
2	أوزان مقياس ليكارت الخماسي.....	53
3	توزيع افراد العينة حسب الجنس.....	54
4	توزيع افراد العينة حسب السن.....	54
5	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	55
6	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	56
7	نتائج معاملات الصدق والثبات.....	57
8	اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)	59
9	المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد "التعهدات البيئية".....	60
10	المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد "إدارة الموارد والطاقة".....	61
11	المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد "مراعاة أصحاب المصالح".....	62

63	المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني "التوجه الاستراتيجي".....	12
66	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.....	13
66	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	14
67	اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....	15
68	اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....	16
68	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....	17
69	تحليل التباين للانحدار الخطي.....	18
70	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي.....	19
70	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي.....	20

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة.....	ج
02	عناصر نظام الإدارة البيئية.....	12
03	أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية.....	13
04	أهمية رسالة المنظمة.....	34
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "البسكرة" للاسمنت.....	49
06	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس.....	54
07	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن.....	55
08	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	56
09	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	57

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة

85الاستبيان	01
88قائمة المحكمين	02

المقدمة

تتجه الكثير من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر للاهتمام بالاعتبارات البيئية في استراتيجيات أعمالها وخططها طويلة لأجل، وهذا التوجه يعد أساسا لبقائها في السوق وتنافسها مع نظرائها من المهتمين بالبيئة وكذلك نقطة بدء لضمان تطبيق المواصفات البيئية في الاستثمارات الممارسة من قبل المؤسسات ،لذلك يجب أن تتوافر هاته الأخيرة على إدارة بيئية ذات مستوى متميز وفعال حيث تساعد في الرقابة والتخطيط وتطوير الأداء البيئي بما يتلاءم مع السياسة العامة للمؤسسة ولقوانين التنمية المستدامة بصورة عامة.

ومن بين هذه الاستثمارات نجد أن الاستثمار في مجال الإسمنت يعد من بين أهم المشاريع الاقتصادية نظرا لما يخلفه هذا الاستثمار من فوائد وأرباح تعود بالنفع على شركات الإسمنت بصورة خاصة و الاقتصاد المحلي بصورة عامة ، إلا أن هذا الاستثمار ينتج آثار خارجية مضرّة بالبيئة من خلال العمليات الإنتاجية، فتوجه الشركات نحو الأرباح وزيادة المداخيل دون الاهتمام بالجوانب البيئية خلق جدلا واسعا في أوساط الساحة العلمية والاقتصادية بظهور مجموعتين بين مؤيد لإضافة ودمج الشركات الإسمنتية في الإطار العام لتحقيق التنمية المستدامة للدولة وذلك نظرا لالتزاماتها البيئية نظرا لكون هذه الأعمال ذات مسؤولية مشتركة بين كل الفاعلين في الوسط الاقتصادي، وبين معارض لهذا الاتجاه بحكم أن المؤسسات المذكورة لا يمكنها أن تساهم بصورة فعالة في تحقيق التنمية المستدامة بحكم نشاطها الذي لا يمكن أن يقدم ما هو داعم لتحقيق ذلك.

فمع كل هذا الجدل الواسع وظهور العولمة والاقتصاد الحر والتطور التكنولوجي السريع والانتشار الكبير للتلوث وأتساع الفجوة بين متطلبات التطور البيئي وواقع النشاط المؤسساتي ،أصبح من الضروري على المؤسسات أخذ هذا البعد بعين الاعتبار في توجيهها الاستراتيجي، لضمان سيرورة نشاطها وفعاليتها على المدى الطويل ، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على معرفة وتطبيق خصائص النظام البيئي في المؤسسات.

أولاً: مشكلة البحث.

تعتبر المسؤولية البيئية من القضايا الأساسية التي يفترض أن تعطى الاهتمام اللازم من قبل منظمات الأعمال، نظرا لأهمية هذا الجانب في حياة المنظمة والمجتمع ، والذي تعزز أكثر مع النمو والتطور الكبير والواسع الذي تحقق في قطاع الأعمال ، إذ أصبح واجبا على المؤسسات أن تراعي البعد البيئي من خلال ممارسة وتبني السلوكيات والمبادئ البيئية التي تحمي المجتمع من أخطار التلوث الذي ينتج عن أنشطة الشركة المتنوعة، والوصول إلى بيئة صحية وسليمة من كافة أشكال التلوث البيئي، وهذا لا يتم إلا إذا لجأت المنظمة إلى تبني رؤية شاملة تهدف إلى حماية البيئة، وإدخال القضايا البيئية ضمن دائرة أهدافها. ومن هنا برزت

مشكلة الدراسة والمتمثلة في معرفة أثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وعليه يمكن أن نضع الإشكالية التالية:

ما أثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟

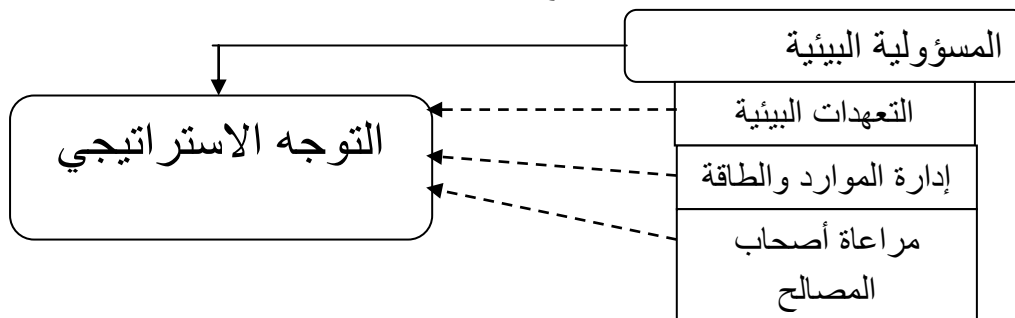
والتي يندرج تحتها مجموعة من التساؤلات والتي يمكن توضيحها في مايلي:

- ما أثر التعهدات البيئية على التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- ما أثر إدارة الموارد والطاقة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟
- ما أثر مراعاة أصحاب المصالح على التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة؟

ثانيا: نموذج الدراسة والفرضيات

تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة كما في الشكل (01) والذي يشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط والأثر) بين المتغير المستقل المتمثلا بعناصر المسؤولية البيئية (التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح) والمتغير التابع والذي يتمثل في التوجه الاستراتيجي.

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

ومنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة متغيراتها، إذ أن المسؤولية البيئية تمثل جانبا حيويا في حياة المنظمة والمجتمع على حد سواء، وكذا التوجه الاستراتيجي الذي يشكل احدى المهام الأساسية للإدارة العليا التي يتوجب تنفيذها بشكل مثالي لأنها تشكل الدليل الذي يتم العمل عليه في كافة مستويات المنظمة وفروعها.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم إطار نظري لمتغيري الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي.
- التعرف على واقع المسؤولية البيئية للمنظمة المبحوثة.
- اختبار تأثير تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي بالمنظمة محل الدراسة.

رابعا: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات.

على اعتبار أن المنهج يعد المحدد الأكثر أهمية في بلورة البحث، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع فضلا عن دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات. وظف الباحث في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ

الجانب النظري والميداني أدوات عديدة، فقد استعان في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية (كتب، ملتقيات، مقالات) ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات.

خامسا: هيكل البحث

تشتمل هذه الدراسة على ثلاثة محاور حيث سنتناول في البداية مدخلا للدراسة والذي يحتوي على إشكالية البحث وكذا مختلف الفرضيات، بالإضافة إلى أهمية هذه الدراسة، وكذا أهم النقاط التي تهدف هذه الدراسة لتحقيقها.

أما بالنسبة للمحور الأول فسنتطرق فيه إلى الإطار النظري للمسؤولية البيئية وسنحاول فيه تحديد ماهية المسؤولية البيئية من خلال التطرق إلى مفهومها ومختلف المقاربات التي تناولت موضوع المسؤولية البيئية بالإضافة إلى عناصرها وكذا الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبنيها، علاوة على هذا سنتطرق في هذا المحور إلى ما يسمى بنظام الإدارة البيئية.

وبالنسبة للمحور الثاني فقد خصص للتعرف على الجانب النظري للتوجه الاستراتيجي وسنتناول فيه مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته بالإضافة إلى مختلف أبعاده، ونختتم هذا المحور بالتطرق إلى التحليل النظري للعلاقة بين متغيري البحث.

أما المحور الأخير في الدراسة تم فيه عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها فضلا عن الأدوات المستخدمة سواء كانت أدوات جمع البيانات أو أدوات التحليل الإحصائي، وكذا بيانات مجتمع وعينة الدراسة، علاوة على نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وكخاتمة للدراسة سنتطرق إلى الاستنتاجات والاقتراحات.

سادسا: الدراسات السابقة.

1 الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية البيئية:

خبابة عبد الله، نصير عريوة، مساهمة المسؤولية البيئية و الأخلاقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في

تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لبعض مؤسسات المناطق الصناعية، المسيلة، برج بوعريو،

سطيف)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، ص.ص 191-198.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المسؤولية البيئية والأخلاقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

وأهميتها في حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة دور المسؤولية

البيئية في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة وكذا دور المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة في تحقيق البعد

الأخلاقي للتنمية المستدامة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن معظم المؤسسات لا تلتزم بمسؤوليتها البيئية والأخلاقية تجاه حماية البيئة ومواردها من الاستنزاف، مما لا يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ببعديها البيئي والأخلاقي.

- هشام بورمة، العيد قريشي، واقع تبني المنشآت السياحية للمسؤولية البيئية-دراسة ميدانية للمنشآت السياحية في ولاية جيجل-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020، ص.ص 349-366.

هدفت هذه الدراسة إلى التحسيس بالمسؤولية البيئية لجميع المنشآت بما في ذلك المنشآت السياحية، إذ تمثلت مشكلة البحث في التعرف على واقع تبني المنشآت السياحية للمسؤولية البيئية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المنشآت السياحية بولاية جيجل تتبنى المسؤولية البيئية وأن هناك علاقة وطيدة بين السياحة والبيئة، إذ أن هناك العديد من الآثار البيئية الناجمة عن السياحة.

- سفيان ساسي، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية، مقال منشور بمجلة جيل حقوق الإنسان، العدد 24، جامعة الطارف، الجزائر، 2014.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية دمج المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة كيفية تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة ليكون لها دوراً في دعم نظم الإدارة البيئية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنه من الضروري زياد الاهتمام بالوعي البيئي ودعم المؤسسات في مجال حماية البيئة، وضرورة الرقابة الحكومية في عمل الخطط طويلة المدى لتحقيق حماية الموارد الوطنية والتنمية المستدامة.

2 الدراسات السابقة التي تضمنت التوجه الاستراتيجي:

- إيمان عبد محمد، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل طبيعة العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير والعنقدة) بين عناصر التوجه الاستراتيجي وأبعاد القدرات الاستراتيجية، وتمثلت إشكالية البحث في ما إذا كان هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة المبحوثة عن مفهوم التوجه الاستراتيجي، فضلا عن دوره في بناء وامتلاك القدرات الاستراتيجية، وقد خلصت الدراسة إلى أن النقص الخلل في ممارسة عملية التخطيط لعناصر التوجه

الاستراتيجي يقود إلى نقص القناعة وفقدانها لدى الأفراد في مسألة امتلاك وبناء القدرات الإستراتيجية، وهذا ما يفضي إلى ضعف أداء المنظمة ككل.

- حسن علاء أحمد، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدولية، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في القطاعين العام والخاص بالصناعات الدوائية، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في ما إذا كان هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي، فضلا عن مستوى أبعاده بغض النظر عن ملكيتها، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك توافق للمسؤولية الاجتماعية مع التوجه الاستراتيجي في المنظمتين محل الدراسة، في حين لم يتم التوافق مع الأبعاد كل على حدى.

3 الفجوة البحثية:

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي كل على حدى، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق منها بالمضمون النظري والمفاهيمي لكل متغير منفصلا، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري(المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي)، إذ تجدر الإشارة أن هذه الدراسة على حد علم الطالب من الدراسات القليلة - إن لم نقل أنها- أول الدراسات التي تناولت وجمعت بين المتغيرين فهي تتفق مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لكل من المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي وتختلف في الأبعاد المعتمدة لكلا المتغيرين، ضف إلى ذلك اختلافها عنهم في الهدف ومجال التطبيق والحد الزمني والمكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد :

مع كل هذا الجدل الواسع وظهور العولمة والاقتصاد الحر والتطور التكنولوجي السريع والانتشار الكبير للتلوث واتساع الفجوة بين متطلبات التطور البيئي وواقع النشاط المؤسسي، أصبح من الضروري على المؤسسات أخذ البعد البيئي بعين الاعتبار من خلال تبني المسؤولية البيئية، لضمان سيرورة نشاطها وفعاليتها على المدى الطويل، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالعمل على معرفة وتطبيق خصائص النظام البيئي في المؤسسات، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية البيئية من خلال المباحث الآتية:

✓ المبحث الأول: ماهية المسؤولية البيئية.

✓ المبحث الثاني: عناصر المسؤولية البيئية ودوافع تبني المؤسسات لها.

✓ المبحث الثالث: ماهية نظام الإدارة البيئية.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية البيئية

يعتبر الحديث عن المسؤولية البيئية من أهم المواضيع الحديثة الظهور في الأدبيات الإقتصادية لاسيما بمعناها الشامل للتنمية المستدامة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لمحور المسؤولية البيئية من خلال محاولتنا لتعريف البيئة ومن ثم نعرض مفهوم المسؤولية البيئية وأهم المقاربات التي تميزها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة

يمثل مفهوم البيئة الوعاء الشامل لعناصر الثروة الطبيعية وهو واسع جدا، ولكن رغم سعته يمكننا تحديد هذا المفهوم من خلال الحقائق التالية (خامره، 2007، صفحة 16):

- إن علاقة الإنسان بالبيئة علاقة متبادلة الأثر والتأثير.
- البيئة هي المصدر الذي يحصل منه الإنسان على مقومات حياته، وهي الإطار الذي يزاول فيها نشاطه.
- البيئة تشمل عناصر متعددة كالمناخ، التضاريس، التربة، المياه، المعادن، النباتات الطبيعية و الحيوانات.
- اتسع مفهوم البيئة ليشمل البيئات الطبيعية، الثقافية، الإجتماعية، الإقتصادية والتنظيمية.
- هي المحيط بكل ما يحتويه من هواء ومياه وتربة وما فيها وما عليها من كائنات حية وعلاقة التفاعل بينهم.
- هي رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته.

ويعني مصطلح البيئة كل العناصر الطبيعية حية وغير حية (البيئة البيوفيزيائية) والعناصر المشيدة أو التي أقامها الإنسان من خلال تفاعله المستمر مع البيئة الطبيعية والبيئة المشيدة تكونان وحدة متكاملة.

- وعرفت وفقا لمؤتمر ستوكهولم بأنه الإطار الذي يشمل عناصر الحياة التي تحيط بالإنسان وقد توج مؤتمر ستوكهولم هذا الاتجاه حينما عقد بالسويد تحت مظلة الأمم المتحدة، حيث أعطى للبيئة مفهوما واسعا وتناول تعريفها بالإعلان الصادر عن هذا المؤتمر بأنها كل شيء يحيط بالإنسان (بوتين، 2003، صفحة 73).

تقر أعمال الباحثين وتقارير المؤتمرات الدولية أن من المشاكل التي يعانيها العالم هي مشكلة التخلف، والتخلف هنا لا يعني الفقر بالموارد، وإنما هو الافتقار للخبرات المؤهلة للإستخدام الرشيد والأفضل لما هو متاح من موارد طبيعية، وبذلك فإن العالم يواجه تحديين يتخوف منهما:

✓ الأول: استنفاد الموارد الطبيعية التي قد تصل إلى حالة النضوب الكامل، وخاصة في الموارد الطبيعية المعدنية والطاقة.

✓ الثاني: العجز عن التخلص السليم من فضلات استغلال الموارد بصفة عامة، والمعادن بصفة خاصة .

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية البيئية

اشتملت الأدبيات الحديثة في مجال التنمية المستدامة على تعاريف متباينة للمسؤولية البيئية والتي حاولنا اختيار بعضها وعرضها فيما يلي:

- يمكن تعريف المسؤولية البيئية على أنها بيان المؤسسة ومبادئها المرتبطة بأدائها البيئي والذي يوفر إطارا للعمل ووضع أهدافها (فولسين و جيمس، 2001، صفحة 81).
- وتلتزم المؤسسة بهذه المسؤولية لتؤكد مدى ملائمتها لطبيعة وحجم المؤثرات البيئية الناشئة عن الأنشطة والخدمات الخاصة بالمؤسسة، ومدى الالتزام لتحسين المستمر والوقاية من التلوث، أيضا مدى الالتزام للتوافق مع القوانين والضوابط والتشريعات المتعلقة بعمليات المؤسسة البيئية وكذا مدى توفر إطار لوضع ومراجعة الأهداف، التأكد من عملية التوثيق والتنفيذ والمحافظة على المساحات البيئية، التأكد من إعلان المسؤولية البيئية للجمهور (الدوري، 2012، صفحة 08).
- أيضا تعرف المسؤولية البيئية للمؤسسة على أنها إلتزام المؤسسة للمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف (خامره، 2007، صفحة 45).
- المسؤولية البيئية هي مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفيق بين الأهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينظره المتعاملون منها ومع تعظيم القيمة للمساهمين.
- وعرفها البنك الدولي على أنها إلتزام أصحاب النشاطات الاقتصادية لمساهمة 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 (بروال، 2011، صفحة 06).

ويرى عابد عبد الله العصيمي أن المسؤولية البيئية للمؤسسات تُعد مفهوما حديثا لازالت مدلولاته وحدوده، وتطبيقاته محل جدل بين المفكرين والباحثين، وكما هي المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية فإن المسؤولية البيئية للمؤسسات تطورت عبر مراحل زمنية وشهدت اهتمامات الأدبيات المعاصرة لوضع إطار نظري يشمل التعريف، المبادئ والنظريات، وفي مجال ممارسة المسؤولية البيئية تعمل الأطراف ذات العلاقة (الحكومات، المؤسسات، والمجتمع) نحو تطوير الجهود والأدوار لجعل هذه المسؤولية أكثر فعالية (العصيمي، 2011، صفحة 09).

وتجدر الإشارة أن المسؤولية البيئية تعد من أهم المتطلبات لتحقيق الفعالية البيئية في المؤسسة التي تتضمن إعادة تحديد الرؤيات، السياسات وإستراتيجيات المؤسسة لإدراج خطة الأساس الثلاثي للتنمية المستدامة، والذي يشمل الإزدهار الاقتصادي، ونوعية البيئة والعدالة الاجتماعية، بالإضافة إلى وضع أهداف ومؤشرات الاستدامة (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، وسياسات برامج الإنتاج والاستهلاك المستدامة بوجود أهداف محدد للأداء، وتوسيع نطاق المسؤولية البيئية لتشمل سلسلة الإنتاج والإمداد، واعتماد موانئيق التطوعية، وأدلة الممارسة في المبادرات العالمية والقطاعية، وضمان الشفافية وعدم الانحياز مع الجهات المعنية (بن الطاهر، 2014، صفحة 35).

يمكن التعرف على هذه الدلالات اعتمادا على استقصاء المساهمات التي بذلت في شأن تحديد مجالات وحدود المسؤولية الاجتماعية، ومقارنة تلك الدلالات بما هو قائم فعلا للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له عمليا، لما يعكسه هذا من إدراك لتأثيره على الأداء البيئي، تقسم مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة حسب "أستو" إلى مايلي : مجال المساهمات العامة، مجال الموارد البشرية، مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية، مجال مساهمات المنتج أو الخدمة (هلال، 2005، صفحة 55).

من خلال كل ما تقدم، نستنتج أن المسؤولية البيئية للمؤسسة هي بمثابة التزام هاته الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة والإستمرارية لجميع هذه الأطراف.

المطلب الثالث: المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية

يعد إحترام التنظيمات السارية المفعول شرطا ضروريا لضمان إستمرارية ونمو المؤسسة وذلك من خلال علاقة الثقة التي تنشأ بين هذه الأخيرة والسلطات العمومية، المسؤولية البيئية للمؤسسة الصناعية تهدف بالأساس إلى توعية ومنع حدوث الأثار الخارجية للإنتاج والتي تضر بالثروة الطبيعية، وهي تتشكل من مجموع التدابير المؤسسية التي تمنع أو تحد من بعض الأنشطة، الطرائق أو المنتجات التي تشكل تهديدا للتوازن الوسط الطبيعي، وهناك جملة من المقاربات النظرية التي تناولت موضوع المسؤولية البيئية في المؤسسة من أهمها:

أولاً: مقارنة بيقو:

يرى بيقو أن المسؤولية البيئية للمؤسسة تبرز في شكلها الاقتصادي من خلال الرسوم، الإعانات التي تفرضها الحكومات على المؤسسات النظيفة وفلسفة هذه الأدوات تستند إلى مبدأ "الملوث الدافع" والذي يقضي بضرورة دفع الملوث تكاليف إزالة الأضرار التي تسبب فيها وتقوم السلطات العمومية، بتحديد مستوى هذه الأدوات وتتدخل باستعمالها من خلال تعديل أسعار وتكاليف الأعوان الاقتصاديين. كما يرى بيقو أنه يتم فرض الرسوم في مجال جمع ومعالجة النفايات، أما الرسوم فهي تستعمل لمحاربة التلوث، ويمكن أن تفرض مباشرة على المخالفات وهو الإجراء الأكثر تحفيزا، أو تفرض على المنتجات المتأية من إستعمال أساليب إنتاج ملوثة، كما إن إستعمال الإعانات من قبل الدولة يتم بحیطة وحذر نظرا إلى إمكانية التعسف في منحها وإمكانية تحويلها عن الوجهة الأصلية لها (ساسي، 2014، صفحة 09).

ثانياً: مقارنة كواز:

ويستند فيها إلى إنشاء حقوق ملكية على السلعة البيئية، أي خصخصة موارد طبيعية، وإنشاء أسواق لتداول هذه السلع، هذا التداول له سعر وقيمة، وينظم استغلالها، ومن أمثلة ذلك لدينا "رخص التلويث" والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول، يؤدي إنشاء مثل هذه الأسواق إلى تحويل الأثار الخارجية للمؤسسة إلى سلعة جديدة وهي "الحق في التلويث" والذي يمكن تداولها بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.

تهدف حقوق التلويث إلى توزيع جهود مقاومة التلويث بين الفاعلين المختلفين، في حين تتيح للسلطات العمومية الإبقاء على أقصى إجمالي للإنبعاثات الملوثة. إذ يتجزأ إلى عدد من حقوق الإنبعاث الفردية القابلة للتداول، وتعمل السلطة العمومية على هذه الحقوق عن طريق بيعها بسعر بت أو بيعها لمزاد أو عن طريق توزيعها على المؤسسات المعنية حسب إنتاجها، في هذه يسمح لكل مؤسسة أخرى أكثر نظافة منها لم تستنفذ

بعد حقوقها في التلويث، عندئذ، وفي منطقة معينة، يمكن تعويض ارتفاع درجة تلويث مؤسسة بإنخفاض درجة تلويث مؤسسة أخرى، عن طريق تداول رخص التلويث، أي أن السلطة العمومية تقوم بتحديد معيار جماعي شامل (حد أقصى لإنبعاث الملوث) يجب تحقيقه، لكن توزيع الأعباء على مختلف الأطراف المعنية يتم من خلال السوق الذي يتم فيه تداول حقوق التلويث، وقواعد التوزيع الأولي لحقوق التلويث هي من اختصاص السلطة العمومية، وفي هذا الإطار فإن القيمة المقدمة لنيل "رخص التلويث"، تهدف إلى تعديل السلوك البيئي للمؤسسة الصناعية ليس فقط من خلال معاقبة المؤسسة الملوثة فحسب، ولكنها تمنح أفضلية لتلك المؤسسات التي تدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها الإنتاجية والتسويقية، ونتيجة لذلك يتم تغيير قواعد المنافسة لصالح المؤسسات التي تحترم البيئة والتي تحصل على ميزة تفضيلية أمام المؤسسات الملوثة (نفس المرجع السابق، ص10).

ثالثا: المقاربات الطوعية:

المقاربات الطوعية هي الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية، وهي عبارة عن مبادرات من قبل المؤسسات في مجال حماية البيئة، فهي تسمح للمؤسسة إظهار أدائها البيئي الفعال، كما تشجع التنظيم الذاتي للقطاعات الاقتصادية، هذا النوع من الأدوات يثمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى، وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 "الوسائل التي بواسطتها تلتزم المؤسسات طوعيا لتحسين أدائها البيئي"، كما عرفها كل من p-borkey و F-Leveque سنة 1998 "الالتزام الطوعي للمؤسسة بمتابعة الإجراءات للتحسين"، أما S-Krarup سنة 2001 على أن "التزام المؤسسات على تحسين أدائها البيئي متجاوزة بذلك ما هو مطلوب قانونيا" وتتميز المقاربات الطوعية بعدة خصائص حيث تسهل عملية مشاركة المؤسسات و الهيئات الممثلة للقطاعات الاقتصادية في إعداد السياسة البيئية للدولة، وتزيد من حافزية المسؤولين في المؤسسات لتحقيق أهداف بيئية محددة، أيضا تسمح للمؤسسة لتحقيق السريع لأهدافها فعلى سبيل المثال هناك عدد متزايد من المستهلكين يقبلون على اقتناء سلع المؤسسات التي تبرهن على جهد طوعي في مجال حماية البيئة، وعليه فالمؤسسات الصديقة للبيئة يتم مكافئتها من خلال "طلب أخضر" وهو نمو مستمر وسريع (نادر، 2009، صفحة 185).

المبحث الثاني: عناصر المسؤولية البيئية ودوافع تبني المؤسسات لها

تعد المسؤولية البيئية من أهم المتطلبات لتحقيق الفعالية البيئية لنشاط المؤسسة، والذي ينعكس على مردودها العام في تحقيق التنمية المستدامة، وتتضمن المسؤولية البيئية إعادة تحديد رؤيا وسياسات واستراتيجيات المؤسسات لإدراج خطة التعامل مع أسس التنمية المستدامة ، من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لأهم عناصر المسؤولية البيئية التي في حقيقة الأمر تتباين آراء الباحثين حولها نظرا لتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم عديدة.

المطلب الأول: عناصر المسؤولية البيئية:

تتمثل عناصر المسؤولية البيئية في ثلاث ركائز أساسية هي (زيدان و يعقوبي، 2012، صفحة 03):
التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح.

1 1- التعهدات البيئية: تكون الشركة مسؤولة بيئيا إذا حققت الشروط التالية:

- تبني رؤية مؤسسية شاملة تهدف إلى حماية البيئة.
- وضع مبدئ حماية البيئة من أولوياتها.
- العمل على أساس أن العمليات الإقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي.
- تشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم المبادئ البيئية.

1 2- إدارة الموارد والطاقة: تكون إدارة الموارد ضمن النقاط التالية:

- إستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
- اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة.
- مراجعة وتقييم للأداء من أجل الإستمرارية في النمو.
- إنتاج واستعمال الأمثل للموارد المتجددة.

1 3- مراعاة اصحاب المصالح: مراعاة أصحاب المصالح تكون من خلال النقاط التالية:

- تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول نشاطاتها البيئية.
- القيام بالإفصاح والإعلام المجاني للسلطات والمنظمات المحلية.

* أصحاب المصالح : أصحاب المصلحة بالمشروع هي كيانات داخل أو خارج منظمة تقوم: برعاية مشروع، أو لها مصلحة أو تحقق مكسباً عند إنجاز المشروع بنجاح؛ وربما يكون لتلك الكيانات تأثير إيجابي أو سلبي على عملية إنجاز المشروع.

- قبول المحاسبة من طرف أصحاب المصالح حول الآثار البيئية الناتجة عن عمل الشركة.

المطلب الثاني: دوافع تبني المؤسسات لمبادئ المسؤولية البيئية

إن تبني الشركات للمسؤولية البيئية في وقتنا الحاضر يكون إما تبني طوعي أو تبني ضروري (غريب و ساسي، 2016، صفحة 02):

1 أسباب التبني الاختياري للمسؤولية البيئية:

- حماية النظام البيئي والإستخدام الأمثل للموارد.
- المساهمة في حل المشاكل البيئية مثل مشكل الإحتباس الحراري.
- زيادة الوعي لدى المؤسسة بالخروقات والتجاوزات البيئية.
- تحسين سمعة المؤسسة من خلال الإهتمام بالجوانب البيئية ودفع العمال نحو الإلتزام أكثر بمسؤولياتهم تجاه البيئة.
- التحكم الجيدة في سلوك العمال وطرق العمل ذات التأثير السلبي المحتمل على البيئة.
- إكتساب المؤسسة لولاء المجتمع والحكومات.
- تقليل في التكاليف الخارجية الناتجة عن العملية الإنتاجية.

2 أسباب التبني الإجباري للمسؤولية البيئية:

- المتطلبات الحكومية: المتمثلة في التشريعات والقوانين البيئية من أجل دفع المؤسسة نحو تحمل لمسؤولياتها تجاه البيئة.
- المستهلكين: بسبب زيادة وعي المستهلكين بالأضرار البيئية كان لازما على المؤسسة إنتاج منتجات صديقة للبيئة من أجل تحقيق والإستجابة لرغبات عملائها.
- المساهمين والمستثمرين: تبرز إسهامات المستثمرين والمساهمين من خلال فرضهم لضغوطات على المؤسسة من أجل تحسن أدائها البيئي.
- المتطلبات التعاقدية: إن الإهتمام المتزايد بالبيئة وزيادة الضغوطات من قبل الجمعيات والمنظمات الدولية والمحلية وكذلك أفراد المجتمع عجل من تغيير صفة الصفقات والعقود وذلك من خلال دمج عنصر البيئة في هاته الصفقات.

المطلب الثالث: علاقة الأعمال وعناصر الإدارة بالبيئة:

1 علاقة الأعمال بالبيئة: لقد تعاملت الأعمال مع البيئة كمعطى مجاني، وبأنها موارد غير منتهية لهذا لازالت حتى الآن تمارس أدوار سلبية تجاه البيئة، فهي تستعمل الهواء النقي والماء الصافي والأرض الخضراء لتحويلها فيما بعد إلى موارد ملوثة، إن المبادئ التي قامت عليها الأعمال تجاه البيئة كانت في كثير من الحالات ذات تأثير سلبي، ولعل من بين هاته المبادئ مايلي (نجم، 2012، صفحة 19):

1 1 تغليب الجوانب الفنية و الاقتصادية على الجوانب الاجتماعية و البيئية:

يبرز هذا من خلال توجه الشركات نحو الإنتاج والتسويق، ثم إستهلاك هاته المنتجات من أفراد المجتمع دون النظر فيما بعد الإنتاج والإستهلاك، لأن كثير من هاته المنتجات تكون نفايات موجودة في الشوارع، ويتجلى كذلك في توجه الشركات دائما نحو الإنتاج الكثير والريح الكبير دون مراعاة الجانب البيئي ستكون نتيجته حتما تلويث كبير للبيئة.

1 2 إهمال شركات الأعمال التكاليف المتعلقة بالبيئة عندما تكون هي طرف في المعادلة:

يظهر ذلك في أن الموارد البيئية من ماء وهواء وغيرها من الموارد دائما ما كانت عنصر في العملية الإنتاجية للشركات، وأن هاته الموارد عند إستعمالها في العملية الإنتاجية تعتبر فيما بعد العملية الإنتاجية كتكاليف خارجية تتحملها البيئة والمجتمع. حيث يجب على الشركات العاملة تحمل مسؤولياتها تجاه هاته الموارد بإعتبارها كتكاليف داخلية في عملياتها الإنتاجية وبالتالي تتحملها هاته الشركات. إلا أن الشركات ظلت مؤكدة على أن موارد البيئة هي موارد مجانية، وإذا كان هناك من يتحملها فإن المجتمع هو الذي يدفع الضريبة ويتحمل التكلفة، لكن سرعان ما أصبحت الضغوطات تزداد على الشركات فكان لزاما عليها الانتقال من مبدأ "المجتمع يدفع" إلى مبدأ "الملوث يدفع".

1 3 تغليب شركات الأعمال للمصالح قصيرة الأمد على المصالح طويلة الأمد:

يكون ذلك من خلال التوجه نحو تحقيق الأرباح في الأجل القصيرة دون مراعاة الآثار السلبية على البيئة ولعل ما يبرز ذلك هو إستنزاف الشركات البترولية لكميات كبيرة من المياه لإستخراج غاز الصخر، وكذلك قطع الأشجار في الجهة المقابلة للمؤسسات صناعة الخشب من أجل تحقيق الربح السريع، حيث إن الإستراتيجية التي تسير عليها معظم الشركات اليوم هي وفق منطق الأعمال القائم على عصفور في اليد خير من عشرة تأتي فيما بعد، وهذا هو طريق شركات الأعمال فبدلا من إدامة المورد لإستمرار العائد يتم إستغلاله بقوة وعند الإنتهاء منه تنتقل للموارد الأخرى.

1 4 - اعتماد شركات الأعمال للتكنولوجيا على حساب البيئة:

ويظهر في بادئ الأمر أن اعتماد شركات الأعمال على قدراتها التكنولوجية كان من أجل التخفيف من مشكلاتها البيئية، لأن هاته الشركات كانت تعتقد أن التكنولوجيا هي الحل لكل المشكلات، إلا أنها سارت بهذه التكنولوجيا الملوثة إلى أبعد حدود، ومن الملاحظ كذلك على الشركات التي تستعمل تكنولوجيا متطورة وعالية النفايات، ليس لها بالمقابل إلا القليل من المساهمات في التكنولوجيا قليلة التلوث، فمثل هاته الشركات فهي تميل لمعالجة التلوث بعد وقوعه بدلا من الوقاية منه من حيث المبدأ.

2 - **علاقة عناصر الإدارة بالبيئة:** ويكون ذلك من خلال تفاعل كلا من عناصر إدارة الشركة أو المنظمة مع عناصر البيئة والغرض واحد هو تحقيق المنظمة لأهدافها، فتكون بذلك البيئة عنصر فعال في تحقيق أهداف المنظمات (مخول و غانم، 2009، صفحة 3).

المبحث الثالث: نظام الإدارة البيئية

تمثل الإدارة البيئية في مجملها سيرورة من الأنشطة والتي تمثل في مجملها نظاما مفتوحا يتعامل وفقا لمعطيات ويحتاج لعمليات تحليل وتنفيذ للحصول على مخرجات تتم بلورتها في شكل مجموعة من الأنشطة المترابطة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لأهم معالم الإدارة البيئية .

المطلب الاول: مفهوم نظام الادارة البيئية

يوجد لنظام الإدارة البيئية عدة تعريفات من عدة علماء إلا أنها تتفق من حيث المبدأ والمضمون، فنجد Nora Goldsteen تقول عن الإدارة البيئية بأنها " مجموعة الإجراءات والخطوات التي تتخذها المؤسسة بهدف تقييم أثر نشاطها أو منتجاتها أو خدماتها أو كلاهما على البيئة، وذلك بهدف إنشاء النظام الإداري الذي سيعمل على تقليل هذا الأثر عبر الزمن " (راشي، 2011، صفحة 148).

كما يعرف على أنه :عبارة عن دوره مستمرة للتخطيط ، والتطبيق، والمراجعة والتطوير للعمليات والأنشطة التي تتخذها المنظمة لغرض الإيفاء بالتزاماتها البيئية . ويعرف أيضا على أنه محاولة جادة وشاملة لجعل البيئة وظيفة من وظائف الشركة شأنها شأن وظائف الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية. وبذلك فهو نظام يقابل المكافئ البيئي للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج وللنظام التسويقي في وظيفة التسويق، وللنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبية في الشركة.

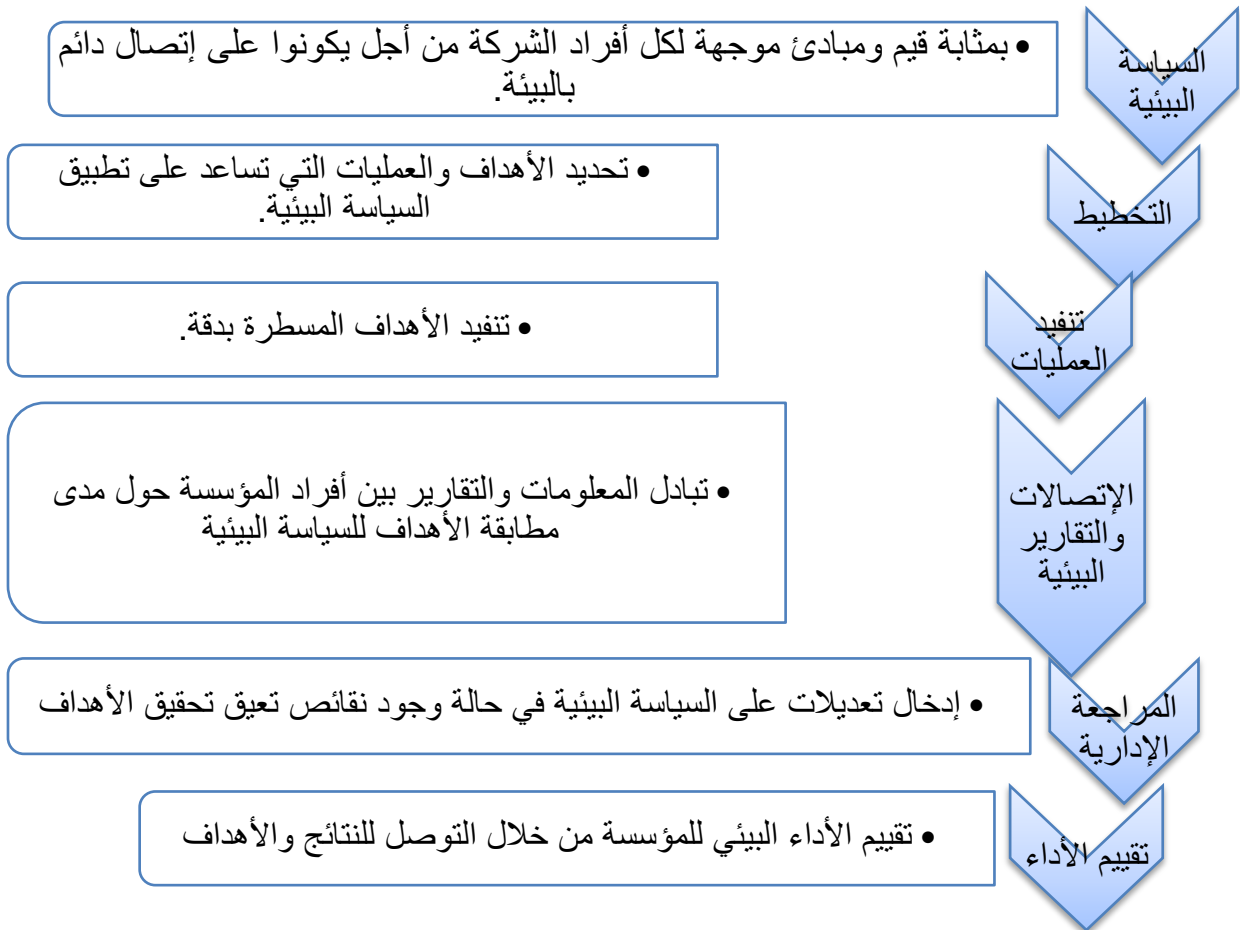
ويعرفها كذلك William.R.Mangum على أنها " الإجراءات ووسائل الرقابة المحلية أو الإقليمية أو العالمية الموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن كذلك الإستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والإستفادة الدائمة من هذه الموارد (مجاهدي و براهيمي، 2013، صفحة 12)."

من خلال ما تقدم نستطيع القول أن نظام الإدارة البيئية هو تلك السيرورة التي تتطلب وضع مجموعة من الخطط والإجراءات والسياسات من أجل حماية النظام البيئي من خلال تقييم ومراجعة الأثار البيئية الناتجة عن العملية الإنتاجية للمؤسسات وتصحيحها بفرض وسائل رقابية.

المطلب الثاني: عناصر نظام الإدارة البيئية

يوجد لنظام الإدارة البيئية ستة عناصر موضحة في الشكل الموالي هي:

الشكل رقم (01): عناصر نظام الإدارة البيئية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على أفكار مطانيوس مخول، عدنان غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية

تتمثل هذه الأدوات في : التشريعات، مجموعات الضغط، معايير الجودة والمنافسة، التمويل (مخول و غانم، 2009، الصفحات 36-37).

1 التشريعات:

وهي عبارة عن مجموعة من القوانين الملزمة لأفراد المجتمع وكذلك المنظمات في إطار قيامهم بالعملية الإنتاجية بالإضافة إلى اللوائح المنظمة للعمل عند إنشاء مؤسسات صناعية أو إدارتها، حيث تقوم الدولة بفرض مجموعة من العقوبات وإيقاف عمل تلك المشروعات عند إخلالها لشروط العمل وللنظم والمعايير البيئية.

2 مجموعات الضغط:

وتتمثل في الهيئات والجمعيات الداعمة والداعية لحماية البيئة من خلال تقديم مساعدات مالية وفنية للمؤسسات الإنتاجية المحافظة والصديقة للبيئة والتي تلتزم بالتشريعات واللوائح المنظمة للبيئة.

3 معايير الجودة والمنافسة:

وهي المعايير التي تلتزم بها المؤسسات ومنظمات الأعمال من خلال نشاطها التجاري والصناعي بالإضافة إلى إرساء ثقافة الجودة التي تؤدي إلى نشوء المنافسة بين هاته المؤسسات، ومدى مراعاتها للشروط البيئية.

4 التمويل:

ويقصد به ما تسعى إليه أغلب الشركات المنتجة في استهلاك الطاقة النظيفة، بعيدا عن التلوث البيئي، الأمر الذي يؤدي إلى توفير التمويل في تحمل تكاليف العملية الإنتاجية وفي زيادة الفرص التسويقية، لذا أعطت الجهات الممولة عناية واهتماما قبل دراسة تمويل المشروعات، من خلال تخفيض الالتزامات البيئية، حتى لا يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وصعوبة في استرداد الأموال مرة أخرى، والشكل الموالي يوضح أكثر أدوات تطبيق الإدارة البيئية:

الشكل رقم (02): أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية.



المصدر : مطاويح مخول، عبدناز غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 العدد الثاني 2009، ص 36 و 37.

المطلب الرابع: الأيزو 14000 كنظام إدارة بيئية

ISO14000 هو معيار دولي واسع القبول لنظام الإدارة البيئية EMS ويتكون هذا النظام من (17) عاملا ومتطلباً للمنظمة التي تبغي الحصول على هذه الشهادة وهي (مخول و غانم، 2009، صفحة 39):

- 1 -السياسة البيئية: يجب أن تطور المؤسسة لوثيقة تعهدتها نحو البيئة، ويجب استخدام هذه السياسة كإطار للتخطيط والفعل.
- 2 -المفاهيم البيئية: يجب أن تحدد المؤسسة المساهمات البيئية لمنتجاتها، وأنشطتها وخدماتها وتحديد تلك المساهمات التي لها آثار معنوية على البيئة.
- 3 -المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى: على المؤسسة أن تحدد وتضمن تنفيذ القوانين والإجراءات والمتطلبات الأخرى التي تتحملها المؤسسة.
- 4 -الأهداف والغايات: على المؤسسة أن توضح الأهداف البيئية التي تتعهد بها وأن تجعل هذه الأهداف، والانطباعات، والسياسات والرؤى البيئية مفهومة وواضحة لذوي العلاقة بالمؤسسة.
- 5 -برنامج الإدارة البيئية: وهي خطة تنفيذية للوصول إلى الأهداف والغايات المحددة.
- 6 -الهيكل والمسؤولية: على المؤسسة صياغة القواعد وتحديد المسؤوليات وتوفير الموارد.
- 7 -التدريب، الإطلاع والكفاءة: التأكد من إكمال برامج تدريب العاملين، وأنهم قادرين على تحمل كامل مسؤولياتهم البيئية.
- 8 -الاتصالات: إيجاد هيكل لعمليات الاتصال الداخلية والخارجية فيما يتعلق بنظام الإدارة البيئية.
- 9 -توثيق نظام الإدارة البيئية: العمل على إدامة المعلومات والبيانات حول نظام الإدارة البيئية في المؤسسة مع الوثائق الخاصة بذلك.
- 10 -وثائق الرقابة: ضمان إدارة فعالة لوثائق النظام وإجراءاته الأخرى.
- 11 -السيطرة العملياتية: على المؤسسة أن تعين وتحدد خططها وتتولى إدارة عملياتها وأنشطتها بشكل متناسق مع سياساتها وأهدافها وغاياتها.
- 12 -التهيبو للحالات الطارئة والاستجابة لها: على المؤسسة تحديد الحالات الطارئة التي يحتمل حدوثها وعليها تطوير إجراءاتها للاستجابة لها ومنع حدوثها.
- 13 -المراقبة والقياس: على المؤسسة مراقبة الأنشطة الأساسية والأداء الإجمالي لتلك الأنشطة.
- 14 -إجراءات المنع والتصحيح غير الثابتة: حدد وصحح المشاكل وامنع حصولها مرة أخرى.
- 15 -التسجيل: حافظ على إجراءات تسجيل مناسبة لفعاليات نظام الإدارة البيئية وفي المؤسسة وأدائه.

16 -تدقيق نظام EMS: تأكد دوريا من أن نظام الإدارة البيئية يعمل حسب المطلوب.

17 -المراجعة الإدارية: راجع دورياً نظام الإدارة البيئية بعين ثاقبة وفاحصة وذلك من أجل ضمان التطوير

المستمر.

خلاصة الفصل:

يعتبر الحديث عن المسؤولية البيئية من أهم المواضيع الحديثة الظهور في الأدبيات الاقتصادية لاسيما بمعناها الشامل للتنمية المستدامة، كما وتعد من أهم المتطلبات لتحقيق الفعالية البيئية لنشاط المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المسؤولية على أنها مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها ومع تعظيم القيمة للمساهمين، إذ لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء عمى المدى البعيد أو القصير إغفال الجوانب المتعمقة بحماية البيئة والموارد البيئية المختلفة، حيث أصبح تبني نظم الإدارة البيئية أمراً ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه، ومن هذا المنطلق يمكننا ذكر أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني مبادئ المسؤولية البيئية بدءاً بالمتطلبات الحكومية المتمثلة في التشريعات والقوانين البيئية من أجل دفع المؤسسة نحو تحمل مسؤولياتها تجاه البيئة، زيادة وعي المستهلكين بالأضرار البيئية مما يفرض على المؤسسة إنتاج منتجات صديقة للبيئة من أجل تحقيق والاستجابة لرغبات عملائها، إسهامات المستثمرين والمساهمين من خلال فرضهم لضغوطات على المؤسسة من أجل تحسين أدائها البيئي. وفي الأخير نستنتج بأنه يجب على المؤسسات العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام بمبادئ المسؤولية البيئية بما يحقق النمو والتطور للشركة و لأفراد المجتمع من خلال الإعداد والتنظيم الجيد من أجل تحقيق هذا الهدف من خلال اعتمادها على مسيرين أكفاء، بالإضافة إلى القيام بوضع مبادئ وأبعاد المسؤولية البيئية ضمن الأهداف التي تسعى لها المؤسسة لتطبيقها كسعيها للربح والبقاء في السوق.

الفصل الثاني

تمهيد:

يمثل تحديد التوجه الاستراتيجي المهمة الأساسية الأولى بالنسبة لمنظمة الأعمال، من اجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات وتوجيهها، فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعدّ أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية لمنظمة الأعمال، كما تعد رؤية القيادات الإدارية بداية التوجه الذي يقود المنظمة نحو هدفها المقصود، فالتوجه الاستراتيجي هو الذي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، ولآلية تفاعلها مع عناصر بيئتها من جهة أخرى للعمل على إيجاد حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً، خاصة وأن منظمات الأعمال تواجه تحدي إيصال المنتجات والخدمات بكفاءة أكبر وفاعلية أفضل وجودة أحسن، ومع ذلك لا بد لها أن تعمل ضمن قيود أو محددات ما لديها من موارد وإمكانيات. وتحقيقاً لما تقدم سنتطرق في هذا الفصل إلى أربعة محاور أساسية كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.**
- ✓ **المبحث الثاني: رؤية المنظمة.**
- ✓ **المبحث الثالث: رسالة المنظمة.**
- ✓ **المبحث الرابع: الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.**

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي.

يتطلب لأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة أن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة لتحقيق الانتقال بأداء المنظمات إلى ناصية التفوق والنجاح. فالحديث عن التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال يعتبر أحد مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي، ويندرج تحت معايير التميز في الاعمال (إيمان، 2015، صفحة 143)، ولقد وردت مفاهيم عديدة للتوجه الاستراتيجي حيث يعرفه (محمد الشناق) بأنه "الإطار الذي يوفر للمنظمة الحماية لاستثمار مواردها، فضلاً عن إيجاد رؤية مناسبة للمديرين تحقق لهم المرونة في التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهتها". واعتبره (الخفاجي، 2004، صفحة 87) "أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقى من خيارات ملزمة التنفيذ".

في حين يؤكد (Hynes) بأن "التوجه الاستراتيجي هو ثقافة تقودها قناعة وفلسفة وقيم الإدارة العليا، ويجب على الإدارة العليا أن يكون لها دور في بناء هذه الثقافة، بحيث تركز على التحسين المستمر بتطبيق أنشطة تلو الأخرى في أعمال المنظمة، وإشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي، وإرساء رؤية طويلة الأجل" (عمر و وعد، 2018، صفحة 18)، ووفقاً للمدخل السلوكي عرف التوجه الاستراتيجي بأنه الاتجاه الذي تعتمده المنظمة بالتنسيق مع مواردها المختلفة بالشكل الذي يساعدها على تحديد الاستراتيجية المطلوبة للتنفيذ من قبل مواردها البشرية لخلق سلوكيات معينة تساعدها على تحقيق الأداء العالي (حسين، 2018، صفحة 243). كما عرف بأنه عملية توظيف الخبرة والمعرفة والمهارة والمعلومات التي تتمتع بها الإدارة العليا والتي اكتسبتها من تجاربها السابقة في تحديد ممارسات المنظمة في المستقبل، ومن ثم نقلها إلى العاملين في كافة المستويات التنظيمية ليتم ترجمتها إلى الواقع العملي (الزريقات و خلف سالم، 2012، صفحة 286) وعلى أساس علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة تم تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحديد توجه المنظمة في إطار الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها في بيئتها الداخلية (حسن و علاء، 2012، صفحة 18).

كما يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) التي تستمدتها من الرؤية المستقبلية (ماذا سنكون؟)، هذه الاستراتيجيات تعد الأساس الذي تعمل عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها (لمي، 2018، ص 261).

بالرغم من تعدد التعاريف التي قدمت للتوجه الإستراتيجي وباختلاف الزوايا التي عُرف على أساسها إلا أنه يمكننا أن ننتج بأن التوجه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود المنظمة، وفي ضوء رؤية ورسالة المنظمة تشتق الأهداف والغايات الاستراتيجية. وعلى العموم سيتم التطرق لهاته المفاهيم المكونة للتوجه الإستراتيجي بنوع من التفصيل في المباحث الموالية.

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي.

تؤكد بعض الدراسات على أن التوجه الاستراتيجي يسهم في تحسين الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال وزيادة أرباحها في المدى البعيد، وتتبلور أهميته من خلال خلق المنافع لتلك المنظمات وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال. ويمكن إدراج الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق التوجه الاستراتيجي وفقاً لما يأتي (صيهود و شونة، 2017، صفحة 153):

- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي في الأجل الطويل للمنظمة.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم للمستقبل ككل.
- توحيد وتآلق جميع الجهود نحو هدف وغاية محددة.

إضافة إلى ماسبق (الشيخلي و الفتلاوي، 2018، صفحة 2):

- منح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- يعطي قدرة وتمكين للمنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال.
- ينمي قدرة التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ورؤساء المنظمات ويجعلهم مبادرين في خلق الأفكار وليسوا متلقين لها.

كما تبرز أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في أنه (إيمان، 2015، صفحة 144):

- يساعد المنظمة في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها لذا يعد مرشداً لتخصيص الموارد.
- يؤثر التوجه الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية والقرارات اللاحقة والعناصر التنظيمية الأخرى مثل مستوى مهارة الأفراد، المصادر المالية، خصائص المنتج...الخ.
- التركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.

المطلب الثالث: أنواع التوجه الاستراتيجي.

تعددت وتباينت أنواع ونماذج التوجه الاستراتيجي تبعاً لتعدد المدارس والنظريات الإدارية من جهة، وبحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناء على الأدب النظري المتعلق بموضوع التوجه الإستراتيجي نذكر أنواعه كما يلي:

أولاً: التوجه نحو السوق:

تباينت آراء الباحثين في تعريف مصطلح التوجه نحو السوق، إذ أن التوجه نحو السوق يوجه الاهتمام بعيداً عن قضايا المنظمة الداخلية، ويعطي تأكيداً كبيراً على النشاطات الخارجية، حيث حاجة المنظمات إلى أن تبقى على اتصال دائم مع أسواقها وزبائنهم ومنافسيها (نجلة، 2012، ص 117)، وبهذا فإن هذا النوع من التوجهات الإستراتيجية يندرج تحته مايلي:

• التوجه نحو العملاء:

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم، فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي تتخذها المنظمة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء، وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها من شأنه تحقيق الربح للمنظمة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين. وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل نذكر منها (ميرنا، 2018، صفحة 13):

- التلبية الفورية.

- القدرة على تلبية الوعود.

- الدقة في التعامل من خلال تزويد العميل بالمعلومات الدقيقة والموثوقة
- الإنصات للعميل.

- حق العميل في الشكوى والإعتراض.

• التوجه نحو المنافسين:

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء قياساً أو مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة. فالتوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية (نفس المرجع السابق).

ثانياً: التوجه الريادي:

يشير التوجه نحو الريادة إلى العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرارات التي تقود إلى الدخول في أعمال جديدة، حيث تسعى المنظمة من خلال تبنيها لهذا النوع من التوجهات الإستراتيجية إلى أن تكون هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة لفرص السوق (جواد و نعيم قاسم، 2018، صفحة 114)، وهناك عدد من الأبعاد للتوجه الريادي ممثلة فيما يلي:

- التوجه الإبداعي: يعرف التوجه الإبداعي بأنه القدرة على تقديم إجابات أو حلول فريدة لمشكلات مطروحة من خلال استغلال الفرص المتاحة (عمر، 2017، ص430).
- التوجه الاستباقي: يمكن تعريف التوجه الاستباقي بأنه جهود المنظمة في التعرف على احتياجاتها المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى، في حين أشار آخرون إلى أن التوجه الاستباقي هو توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة (نفس المرجع السابق).

ثالثاً: التوجه نحو التكنولوجيا:

مع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة

في مختلف التعاملات، هذا التطور ساعد العديد من المنظمات 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. ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التوجه نحو التكنولوجيا بأنه القدرة والرغبة في الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة واستخدامها في تطوير منتجات جديدة تلقى استحسان العملاء والزبائن (ميرنا، 2018، صفحة 15).

المبحث الثاني: رؤية المنظمة.

تمثل رؤية المنظمة بعدا مهما من أبعاد رسم التوجه الإستراتيجي، لأنها تمثل عند البعض الخطوة الأساسية الثانية الواجب توافرها في رسم وتحديد التوجه الإستراتيجي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لأهم محاور هذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم رؤية المنظمة.

تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (سعيد سالم، 2005، صفحة 72)، واعتبرها البعض بأنها عبارة عن "التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا" (مرسي، 2006، صفحة 46)، وأشار (James.D.Thompson) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة، وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب؟) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مسارا استراتيجيا من أجل الولوج فيه (سعيد، 2013، صفحة 266).

كما عرف (المعاضبي، 2000، 28) الرؤية الاستراتيجية بأنها " تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضا"، واعتبر البعض بأن الرؤية تمثل الأحلام المطلوب تحقيقها الآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل (عايدة، 2006، ص 27)، كما أنها تحدد التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما تريد

أن تصل إليه في المستقبل، وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال (20-30) سنة القادمة، ومالذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات (مرسي و عبد السلام، 2006، صفحة 54). ومما سبق يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية تعتبر بمثابة التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: صياغة الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر أسلوب 3C (collecter , catalyser, cristalliser) أحد الأساليب المساعدة على تشكيل رؤية استراتيجية معبرة عن مجالات نشاط المنظمة، يتكون هذا الأسلوب من ثلاثة مراحل هي (غضبان و برني، 2020، صفحة 51):

1 للجمع: ويقصد بها جمع إجابات لمجموعة من الأسئلة التي تطرح مثل: ما معنى منظمة ناجحة؟، إلى أين نحن ذاهبون في نشاطنا؟، ما هو هدفنا في السوق؟...

2 للصياغة: في هذه المرحلة يتم تجميع الإجابات المحصلة في شكل متناسق، لتوليد مجموعة أفكار قادرة على أن تشكل الرؤية فيما بعد، تقسم هذه الأفكار إلى مجموعتين: الأولى ذات طبيعة موضوعية والثانية ذات طبيعة عاطفية مع ضرورة الاحتفاظ بالأفكار القابلة للتحقيق، لكن دون إهمال مقولة (Goethe) الذي يقول: "أنا أحب الذي يحلم بالمستحيل"، كما يجب أن تكون الرؤية واسعة المعنى.

فمبدأ لوثر كينج "لدي حلم" يعتبر أكبر مثال على رؤية استراتيجية دافعة ألهمت فيما بعد حركة فكرية وأخرجت أمة، في نفس السياق أيضا رؤية الرئيس الأميركي كينيدي التي تقول: "إرسال انسان إلى القمر وعودته إلى الأرض بأمان خلال عشر سنوات"، قد أعطت حافزا لكل أمة طموحة.

كما يجب الاستعانة في هذه المرحلة بدراسة الرؤى الاستراتيجية للمنظمات المنافسة وكذا منظمات قطاعات أخرى ذات نشاط مختلف.

3 للبلورة: في هذه المرحلة يتم اختيار البديل النهائي والبحث عن أحسن صيغة تعبيرية يمكن استيعابها من طرف جميع الأطراف المشاركة

إن الرؤية الاستراتيجية يجب أن تكون "مرجعا" لهوية المنظمة يمكن لأي طرف أن يترجمه في عمله، كما يجب أيضا أن تعطي توجهها لمستقبل المنظمة يركز على نشاطاتها الحالية والمستقبلية.

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية الرؤية الاستراتيجية.

إن عملية وضع وتصميم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ليس أمراً سهلاً بل يحتاج من قائد المنظمة أو مديرها إلى وعي وتفان ودراسة وتحليل وتقييم مكثف وقدر من التفكير و الإبداع والابتكار والبصيرة، فبدون ذلك تبقى الرؤية كالأوجهة للماعة فحسب، بدلا من أن تكون حيوية ومؤثرة و تعيش في وجدان الأفران وضمايرهم وعقولهم وفي جميع جوانب حياة المنظمة.

إن العديد من مديري المنظمات العالمية يعتقدون بأن تطوير الرؤية مهمة بسيطة، تتمثل في تحديد الاتجاهات، ووضع التصورات للاعتقادات السائدة في المنظمة وبعد ذلك يتم تطبيق الرؤية، إن الرؤية أكثر من عملية تطوير الأحداث السابقة بل إنها عملية معقدة تتطلب تفكير وتأمل مستمر وخطة للعمل وإعادة تقييم مستمرة ومراجعة دورية، ولهذا فإذا أراد مدير المنظمة أن يضع أو يعمل على تصميم رؤية استراتيجية للمنظمة ورسم الصورة المستقبلية لها، فلا بد من أن يحدد مالذي يريد أن يصل إليه بالضبط؟، وعليه فإن عملية تصميم الرؤية الاستراتيجية تتطلب ما يلي (الطيبي، 2013، صفحة 157.163):

- اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي وتشغيلي تستثمر نتائج الرؤية الاستراتيجية.
- استخدام نظام السيناريوهات في التعامل مع بيئة الأعمال لبناء مركز تنافسي للمنظمة وتعزيزه من خلال الإفادة من تقديرات واتجاهات الأعمال مستقبلا.
- الاستفادة من الخبرة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.
- اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر وعصف الأفكار .
- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المنظمة مستقبلا.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق الرؤية.
- قابلية الرؤية للتحقق والتطبيق على أرض الواقع، إذ أن الحلم سيذبل ما لم يأخذ شكل واقعي ملموس في السياسات والبرامج والاجراءات والتقييم وتحديد وقت التنفيذ وتحديد فريق العمل، إذ يجب أن تبرز الرؤية أثرا في واقع الحياة العملية وإلا ستفقد مصداقيتها بشكل تدريجي.
- اشتراك أفراد المنظمة في تنفيذ وتقييم ومتابعة الرؤية.
- التعديل المستمر للرؤية وفقا للظروف والمتغيرات والأحداث.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في المجال الذي تركز عليه الرؤية.

- تقييم التقدم الحاصل نحو انجاز رؤية المنظمة.

كما أكد بعض الباحثين إلى وجود عناصر أساسية لابد من توافرها حتى تكون الرؤية فعالة متمثلة بالآتي (نادر، 2010، ص173):

- ✚ الوضوح والتحدي والتميز: وهنا يتمثل دور القائد في إيجاد روح التحدي لدى العاملين، وكذلك التصميم والإصرار على تحقيق التميز.
 - ✚ العقلانية والواقعية، حيث تتضمن الرؤية النقيضين: الثبات، والتغير كلما تغيرت الظروف المحيطة.
 - ✚ توضيح الاتجاه المرغوب فيه، فالرؤية كالبوصلة تحدد الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة.
 - ✚ دعم العاملين أولاً ثم الزبائن، فمن غير دعم العاملين لا يتحقق رضا الزبائن، بحيث أنك لا تتوقع خدمة أو أداء متميزاً من موظف ليس راضياً.
 - ✚ الاختصار والدقة في صياغة الرؤية، الابتعاد عن شعارات جوفاء مثل (نحن نعمل كفريق واحد...) فهذه شعارات جوفاء لا تعكس أية قيم واقعية يلتزم بها أحد.
- إضافة الى ما سبق يجب أن يعمل قادة المنظمة في سبيل تحقيق الرؤية على مايلي (الطيبي، 2013، صفحة 163):

- بناء فريق عمل متكامل لدراسة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- إيجاد برامج واستراتيجيات متنوعة تتناسب مع مناخ بيئة المنظمة وتؤسس بيئة تعاونية مشتركة.
- وضع مقاييس للنجاح والتميز.
- إيجاد استعدادات جديدة من قبل الأفراد في تطبيق الرؤية.
- تحديد أسباب جوهرية للتغيير الذي تعمل الرؤية من أجله.
- تشكيل فريق استكشافي لتبادل الزيارات مع منظمات أخرى والاستفادة من تجاربهم الناجحة إن أمكن.
- تنمية القيم والمبادئ التي تقوي من ترابط الأفراد في سبيل تنفيذ رؤية المنظمة بشكل تعاوني وكفى.
- تشجيع عمليات التفكير والإبداع.
- كتابة التقارير حول بيئة المنظمة وجوانب القوة والضعف فيها.

ومن جانب آخر نجد بعض العوامل التي تؤثر على فعالية إعداد الرؤية وتحديدها بصورة صحيحة وجعلها

فاعلة لمنظمة الأعمال، ومن أهم هذه العوامل (محمد، جليل، و هاشم، 2012، صفحة 238):

- ✓ صعوبة التعامل مع الغموض أو عدم الوضوح في الرؤية إذ أن الرؤية تحاكي أمد زمني طويل وقد يكون مفتوح لا نهاية له، وهذا ما يدفع المنظمة إلى الخوف من الوقوع في الأخطاء جراء إقدامها على تحديد وصياغة الرؤية المستقبلية لها.
- ✓ نقص القدرة والرغبة لدى القوى العاملة في المنظمة في الدخول إلى مجالات تتطلب من المنظمة إيجاد أو تطوير مهارات أو خلق إبداع أو تجديد أو إجراء التغييرات المستمرة والتي قد ترافقها نقص في الآليات التي تجعل الرؤية واقع ملموس.
- ✓ عدم القدرة على التمييز بين الواقع والخيال وعلى البناء الواضح والقوي مما يجعل الرؤية محصورة في إطار ضيق يفقدها روح الحماس والإبداع وعدم جعلها قاسم مشترك للجميع.

المطلب الرابع: خصائص الرؤية الجيدة.

هناك مجموعة من الخصائص تتوافر الرؤية الخاصة بالمنظمة التي تجعلها فعالة وناجحة وهي (محمد، جليل، و هاشم، 2012، صفحة 235):

- ❖ التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المنظمة التي تكون عليها في المستقبل، وعليه فهي تعكس صورة المنظمة في المستقبل وما يجب أن تكون عليه.
- ❖ يجب أن تكون رؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل حتما كبيرا يعبر عن التحدي الحقيقي للمنظمة بصورتها الشمولية.
- ❖ أن تكون رؤية المنظمة شاملة وملبية لطموحات وتطلعات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة داخليا كمواردها البشرية وخارجيا أصحاب المصالح كافة.
- ❖ أن تكون رؤية المنظمة واقعية وممكنة التنفيذ وليس مجرد أحلام بعيدة عن الواقعية، وكذلك يجب أن تكون الرؤية جزء من ثقافة المنظمة و نابعة من الواقع الذي تعيش فيه منظمة الأعمال، فالرؤية الإبداعية، مثلا، لا يمكن أن تتناغم وتتسجم مع ثقافة المنظمة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.
- ❖ أن تتسم الرؤية بالثبات النسبي والاستقرار، بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار و الثبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد
- ❖ أن تساهم رؤية المنظمة في تحقيق الحماس لدى جميع العاملين في المنظمة وبكافة مستوياتهم الإدارية وأن تكون مترابطة بحيث يمكن للمنظمة أن تنتقل الرؤية إلى إستراتيجيات و خطط للوصول إلى

الأهداف، كما يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمنظمة.

وبهذا الصدد أشار بعض الباحثين إلى جملة أخرى من الخصائص والمتمثلة في (نادر، 2010، ص177):

- الوضوح: وهي تلك الرؤية التي تمتاز بالبساطة والشفافية وتوضح الإحساس بالتوجه والأولويات والاستراتيجيات.
- التماسك: إذ يجب أن تكون الرؤية متماسكة داخليا، أو منسجمة مع السوق ومع المواقف البيئية المتغيرة.
- قوة الاتصال: أي أن الرؤية يجب إيصالها إلى الجميع باعتماد وسائل فعالة، كالتحدث أو الكتابة أو المقابلات واجتماعات الإدارة.
- الانسجام: أي أن كل نشاط يمارس في المنظمة يجب أن ينسجم مع الرؤية المصاغة، ويظهر ذلك في القرارات التي تتخذها الإدارة.
- المرونة: تعد هذه الخاصية الأصعب في التطبيق وذلك لأن الرؤية يجب أن تكون محددة وواضحة وترشد الى التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ولكن ما يحدث في البيئة من تغيرات تجعل أمر تطبيق هذه الخاصية مشكوكا فيه، لذا يجب أن تتوفر بعض المرونة في تفسير الرؤية لكي تتكيف مع تلك المتغيرات.

المبحث الثالث: رسالة المنظمة.

لا نقل رسالة المنظمة أهمية عن الرؤية، فهي محور مهم من محاور التخطيط الإستراتيجي والإستشراف وقد مثلت رسالة المنظمة موضوعا خصباً للدراسة والتحليل من طرف الأكاديميين والباحثين في ميدان الإستراتيجية، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالرسالة.

المطلب الأول: مفهوم رسالة المنظمة.

عندما نتطرق لمفهوم الرسالة من الجانب الإستراتيجي فإننا نجد أنفسنا أمام مجموعة من التعاريف تتقاطع وتشترك في الكثير من المواضع وتختلف في القليل منها، حيث تشير الرسالة إلى الغاية من وجود المنظمة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردتها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهي

الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (مصطفى و فهد، 2008، صفحة 464)، وتعرف رسالة المنظمة بأنها "عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها و أغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل (مجيد، 2009، صفحة 96)"، ويرى البعض بأن الرسالة تشير إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة، والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفه (أحمد، 2009، صفحة 72).

كما تعرف رسالة المنظمة بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وخدماتها وأسواقها ويهدف لبيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها" (زكرياء و أحمد، 2009، صفحة 37)، ويرى البعض بأن الرسالة تعكس طبيعة نشاط المنظمة ومنتجاتها وأسواقها، بمعنى الخصائص المميزة لمنتجات المنظمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، والزيائن المستهدفين، فرسالة المنظمة هي بمثابة جواب عن لماذا وجدت المؤسسة؟، وماذا تقدم من قيمة للسوق؟. ومن جهة أخرى تعرف رسالة المنظمة "بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها" (اسماعيل، 2000، صفحة 40)، إضافة إلى ما سبق فإن الرسالة في النموذج الإداري تتكون من الأمر الذي ترغب المنظمة في تحقيقه في المدى المنظور ووفق المجال الذي تعمل فيه، ويتطلب هذا وجود خمسة عناصر في صياغة الرسالة وهي (جاسم، 2010، صفحة 61):

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
- تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية إستراتيجية.
- تحديد مناطق قوة المنظمة.
- تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة.
- تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها في انجاز الرسالة.

المطلب الثاني: مراحل تطور اهتمام المنظمات بصياغة الرسالة.

كان تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة خاصة بها على أربع مراحل، نذكرها فيما يلي (عبد الحميد،

1998، صفحة 75):

- 1 - عدم وضوح الرسالة.
- 2 - وضع رسالة عامة.
- 3 - وضع رسالة محددة.
- 4 - مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة.

المرحلة الأولى: عدم وضوح الرسالة:

إن عمليات صياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الغايات، وبيان البدائل الإستراتيجية، ورسم الخطط تعد أموراً بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود، ولكننا في بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافي من ناحية إدارة الشركات بمثل هذه الأمور فتري ما هي أسباب ذلك؟، إن الإجابة على ذلك تتمثل في تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة (ليس لدينا وقت للتفكير في مثل هذه الأمور)، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً لا تهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت فهي غير واضحة، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات في وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية: وضع رسالة عامة:

بعد كبر حجم المنظمات واتساع عملياتها، واتسامها باللامركزية ظهر التجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة، وتمثلت الاتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض (نحن نسعى لزيادة أرباحنا) أو (نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا). ومن ثم أصبح الرسالة على مرح الوجود، ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها.

المرحلة الثالثة: وضع رسالة محددة:

تتمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وكان من أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها.
- وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة.
- توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد.

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضروري أن تظهر الرسالة في شكل مكتوب، وأن تشمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا. إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بشكل كبير في إمكانية تقييمها ومراجعتها، ولهذا كانت المنظمات التي تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة.

المرحلة الرابعة: مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة:

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت اهتمام المنظمات، إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي توليها اهتمامها، وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التي تحددها المنظمة، فقد ترى منظمة ما أن اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح في حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح التي ستساعدها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، إذ نرى في كلا الحالتين اهتمام المنظمة بالأرباح والمسؤولية الاجتماعية، ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر في صياغة رسالتها، إضافة إلى كل هذا أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في المنظمات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة.

والجدول الموالي يوضح مراحل تطور اهتمام المنظمة بصياغة الرسالة:

جدول رقم (01): مراحل تطور اهتمام المنظمة بصياغة الرسالة.

نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة	المرحلة
<p>— نحن نريد البقاء — نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار</p> <p>— الأرباح هي محور اهتمامنا ، الاستمرار</p>	<p>عدم وضوح الرسالة</p> <p>No Clear Mission</p>
<p>— نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا .</p> <p>— نخطط لزيادة أرباحنا .</p> <p>— نسعى لتصبح منظمنا هي الرائدة في الصناعة .</p> <p>— إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا .</p> <p>— يعد العاملون أهم مواردنا .</p>	<p>وضع رسالة عامة</p> <p>General Mission</p>
<p>— تسعى منظمنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا .</p> <p>— لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا .</p>	<p>وضع رسالة محددة</p> <p>Specific Mission Statement</p>
<p>— إن مضاعفة الحصص التسويقية لمنظمنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5% .</p> <p>— إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جديد في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا .</p>	<p>مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة</p> <p>Priorities Among Mission</p>

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1998، ص74

المطلب الثالث: أهمية وخصائص رسالة المنظمة.

أولاً: أهمية رسالة المنظمة

تتبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة لـ(500) منظمة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تمييزها ونجاحها (عبد الحميد، 1998، صفحة 72).

إن أهمية بيان الرسالة بالنسبة للإدارة الاستراتيجية موثقة بالدراسات رغم تنوع نتائج التقارير فقد وجد "راريك وفيتون" أن المنظمات التي شكلت بياناً لرسالتها تحصل على ضعف معدل عائدات حاملي الأسهم من

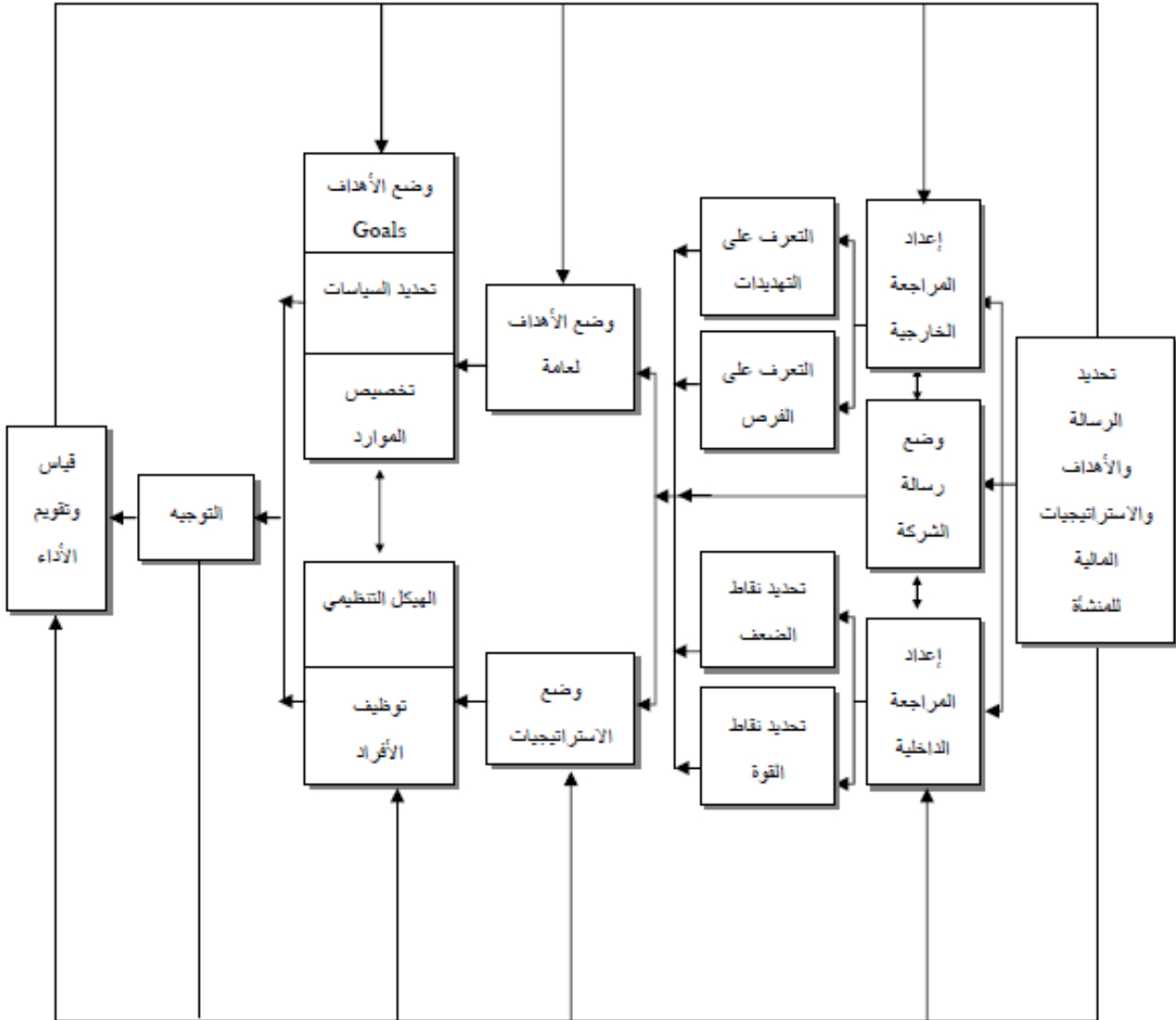
المنظمات التي لم تضع ذلك البيان، كما وجد "بارت وبايتز" علاقة إيجابية بين بيان الرسالة والأداء المنظمي، وأن درجة مشاركة المدراء والموظفين في وضع بيان الرسالة يمكن أن يحدث فرقا كبيراً بنجاح العمل، وأهم الفوائد من كتابة بيان الرسالة هي:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم.
- تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة
- ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

إضافة إلى ما سبق، يعد تحديد الرسالة مرحلة مهمة في تكوين إستراتيجية المنظمة، فبدون رسالة لا تستطيع المنظمة أن تحدد لنفسها فكراً يميزها عن باقي المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس البيئة الشيء الذي يفقدها التركيز على توجيه أنشطتها، وبالتالي فهي خطوة هامة وحساسة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤدي أي خلل في صياغة الرسالة إلى إفشال عنصر التفاعل بينها وبين بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية (قاسمي، 2012، صفحة 24).

والشكل الموالي يوضح أهمية الرسالة بالنسبة للمنظمة:

شكل رقم (03): أهمية رسالة المؤسسة بالنسبة للمنظمة.



المصدر: محمد المحمدي الماضي، ص15.

ثانياً: خصائص رسالة المنظمة

تختلف خصائص الرسالة الناجحة من منظمة إلى أخرى، ولكن عموماً لا بد من أسس وخصائص تمتاز بها أي رسالة ناجحة ومن هذه الأسس أو الخصائص ما يلي (الطيبي، 2013، صفحة 155):

- تعبر الرسالة الناجحة عن فلسفة المنظمة وما ترغب به مستقبلاً.
- ينبغي أن تتطابق الرسالة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.
- التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية والتوافق معها.
- التوصيف الفعال لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها عبر أعمالها.
- التكامل بين أجزاء المنظمة.

- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
- تحقيق المسؤولية الإجتماعية.
- ترسيخ قيم المنظمة بما يتلاءم وقيم المجتمع في الزمان والمكان.
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في خدمة الزبون، والمحافظة على البيئة وتعزيز الأمان.
- التطلع للمستقبل، وأخذ الماضي في الاعتبار.

إضافة إلى ما سبق، أشرا مجموعة من العلماء (Ireland, Alaref, Niven) إلى ضرورة توافر مجموعة من الخصائص في رسالة المنظمة حتى تكون فعالة ومؤثرة نذكرها فيما يلي (محمد، جليل، و هاشم، 2012، صفحة 248):

- ✚ أن تكون رسالة المنظمة واضحة، مفهومة، معبرة، بسيطة ومختصرة بحيث يجب أن تبقى عالقة في الذهن.
- ✚ أن تكون رسالة المنظمة واقعية وموضوعية ويمكن أن تتحول إلى إستراتيجية وخطط وسياسات وبرامج.
- ✚ أن تكون متكيفة مع البيئة ومرتبطة بالواقع ومتجهة نحو الأسواق والعملاء وحاجاتهم ورغباتهم.
- ✚ أن تساهم رسالة المنظمة في إثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين وتدعو إلى إجراء التغيير وأن تكون منسجمة مع باقي مكونات التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال.
- ✚ أن تكون رسالة المنظمة مرتبطة بقيم ومعتقدات المنظمة وثقافتها.
- ✚ أن تكون ديناميكية على النحو الذي يسمح بإجراء بعض التعديلات في الأهداف أو الإستراتيجيات في حالة حدوث تغييرات كبيرة في اتجاهات النمو المستقبلية.
- ✚ تعكس حالة الطموح والتحدي بما يجعل المنظمة في حالة عدم القناعة اتجاه وضعها الحالي.

المطلب الرابع: صياغة رسالة المنظمة.

تعد صياغة رسالة المنظمة من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما تعتبر خطوة تحديد مهام المنظمة من الخطوات الأولى والهامة في عملية صياغة الرسالة، ولمعرفة ذلك نقف أمام الأسئلة التالية (قاسمي، 2012، صفحة 40):

- ما هي الوظائف التي تقوم بها المنظمة؟

تتمثل الوظائف التي تقوم بها المنظمة في تحديد الحاجات التي تود إشباعها للعملاء أو المستهلكين، وتسعى لتحقيق هذا الإشباع بكفاءة، وهدفها الاستراتيجي هو مقابلة احتياجات العملاء بتحقيق مستوى ربحية مرض.

إن المؤسسة التي تحصر مجال نشاطها في ما تقدمه من سلع وخدمات مصابة بما يسمى بقصر النظر التسويقي، لذا يجب على مسيرتها أن يضعوا نصب أعينهم حاجات العملاء في المقام الأول.

فالسعة أو المنتج مصيره الزوال أو التقادم، أما العملاء فباقون، ولذا معرفة رغباتهم واهتماماتهم تكون قبل إنشاء المعدات، أو القيام بالإنتاج.

• إلى من يتم توجيه هذه الوظائف؟

في إعداد الرسالة كذلك يجب تحديد قطاع العمل بشكل وواضح، ما هو العميل أو السوق الذي تود المؤسسة أن تخدمه، حيث تقوم بتقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة.

• كيف يتم تأدية هذه الوظائف للأطراف الموجهة إليها؟

إن تحديد التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة والتي توضح من خلالها الكيفية التي يتم بها تأدية خدماتها للمستهلك النهائي، وتشمل التكنولوجيا الجانب الفني كأسلوب تكثيف العمال مثلا، أو الأسلوب الإنتاجي كامتلاك وحدات عمل أخرى لتوسيع الإنتاج، أو أسلوب فن تسويقي كخدمات ما بعد البيع.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تشكل دليلا لصياغة البيان الخاص بالرسالة.

المبحث الرابع: الأهداف الاستراتيجية والعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية البيئية.

من خلال هذا لمبحث سنحاول التطرق لأهم معالم مصطلح الأهداف الإستراتيجية الذي يمثل بعدا مهما في التوجه الإستراتيجي كما سنتطرق إلى العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة من خلال المطلب الأخير الذي خصص لتوضيح العلاقة بين المسؤولية البيئية والتوجه الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية.

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من المنظمات الأخرى، إذ أن عملية وضع الأهداف الإستراتيجية بصورة صحيحة ودقيقة يساعد في تحويل الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى واقع ملموس، وفي هذا السياق يعرف (Miller&Dess) الأهداف الإستراتيجية بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديدا (محمد، جليل، و هاشم، 2012، صفحة 256)، ويعرف (Mintzberg) الهدف بأنه تحديد الشيء المطلوب انجازه، وفيها يتم الحصول على نتائجه، وعندما تكون كينونة الأشياء المطلوب انجازها كبيرة وحيوية ومؤثرة على التوجه العام للمنظمة يطلق عليها بالأهداف الإستراتيجية (سعيد، 2013، صفحة 268). كما عرفها (الخفاجي، 2004، صفحة 94) بأنها مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة حية لها، كما عرفها (السكرانة، 2010، صفحة 84) بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة وإتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية، ومن منظور (Thompson&Strickland) عرفت على أنها القصد الاستراتيجي الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاما، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف مجال جديد أو تأسيس ثقافة ايجابية واعدة (النوابي، 2015، صفحة 322). ويشير (الحسيني، 2000، الصفحات 55-56) إلى أن الأهداف الإستراتيجية تمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها في الأمد الطويل. مما سبق يمكن تعريف الأهداف الإستراتيجية بأنها نهاية ما يسعى إليه نشاط المنظمة في مدة زمنية معينة من خلال الاستخدام الكفاء لموارد المنظمة المالية والبشرية والمادية المتاحة.

اتفق العديد من الباحثين على مجموعة من الخصائص التي تميز الأهداف الاستراتيجية، وهذه

الخصائص تختصر الى مصطلح شائع يسمى (SMART) وهو مختصر لمجموعة من المفردات التي تمثل خصائص الأهداف الإستراتيجية والممثلة في (محمد، جليل، و هاشم، 2012، الصفحات 257-258):

- **محددة (Specific):** أي محددة بنتيجة واحدة رئيسية وهذا يعطي قياس واضح عن ما تتطلبه هذه الأهداف لإنجازها.
- **قابلة للقياس (Measurable):** أي أن تتوفر معايير محددة لقياس مدى تقدم المنظمة وتأخرها في العمل على الأهداف ومدى نجاحها وفشلها في تحقيق الهدف.
- **قابلة للتحقيق (Achievable):** ويكون هذا عن طريق التحقق من إمكانية الوصول إلى الأهداف المنشودة، ويتم هذا من خلال طرح مجموعة من الأسئلة مثل هل لدي الموارد والقدرات لتحقيق الهدف؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما الذي أفنقده؟ هل نجح آخرون بتحقيق هذا الهدف من قبل؟ ما هو مدى قدرتي على الالتزام في تحقيق الهدف؟
- **واقعية (Realistic):** يجب أن تكون الأهداف واقعية وفي إطار قدرات المنظمة وإمكانياتها.
- **محددة بإطار زمني (Timely):** ويتم هذا من خلال وضع خطة زمنية وتوقيتاً زمنياً لبدء الهدف والانتهاء منه وتحقيقه.

المطلب الثاني: وضع وتطوير الأهداف الإستراتيجية.

يعتمد حسن فلاح الحسيني على منهج لتطوير ووضع الأهداف الإستراتيجية يمر بست مراحل ممثلة في البحث عن الأهداف كخطوة أولى ومن ثم تحويلها من النظري إلى العملي كخطوة ثانية، بعدها يتم تحديد وتحليل العلاقات بين هاته الأهداف مروراً بتحديد ما إذا كانت قابلة للتحقيق أم لا، ومن ثم يتم تحقيق الأهداف وفق الخطط الموضوعة مسبقاً لتختتم هذه المراحل بعملية المراجعة والرقابة والتقييم (قاسمي، 2012، الصفحات 69-70).

1 - البحث 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 جل مطالبهم.

- 2 - تحويل الأهداف من النظري إلى العملي: بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بدقة 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.
- 3 - تحليل العلاقات بين الأهداف: تجنب عملية تحليل العلاقة بين الأهداف القائمين مشكلة التيه نظرا لوجود عدد كبير من الأهداف، بأي 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.
- 4 - 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.
- 5 - 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 والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- 6 - المراجعة والرقابة والتقييم: عندما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة تقارن ما حققته مع ما سطرته مع الرقابة المستمرة التي لازمت مرحلة التحقيق فتظهر لها فجوات على مستويات مختلفة تستطيع بعد معرفتها تقويمها وتصحيحها.

المطلب الثالث: أهمية الأهداف الإستراتيجية

تبرز أهمية الأهداف من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين من خلال جوانب عديد أهمها (حسن و علاء، 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.

- تسهم في تفويض السلطة، إذ أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين النشاطات والمهام.
- تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة في المنظمة وعلاقتها ببيئتها وفي وضع المعايير والمقاييس التي تستعمل في الرقابة وتقويم الأداء.
- تسهم في تقويم أداء الأفراد، ثم الإفادة من التقويم في وضع بعض السياسات مثل (ترقية الأفراد، النقل، 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 استعمالاً أمثلاً، لذا فهي تعد مرتكزاً في عملية صياغة الاستراتيجية.

المطلب الرابع: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية البيئية

يشهد العالم في عصرنا الحاضر اهتماماً واسعاً بقضايا البيئة وحمايتها من مخاطر التلوث حفاظاً على سلامة مقوماتها ومصادرها، التي هي أساس إلزامي لاستمرار الحياة البشرية، وذلك بعد أن بلغت التجاوزات السلبية أعلى درجات الخطر الناتجة مع التطورات الصناعية والتكنولوجية الحديثة المتسببة في تلوث البيئة بأخطر المواد الضارة، ولهذا أصبح لزاماً على منظمات اليوم تبني ما يسمى بالمسؤولية البيئية وذلك من خلال إدراجها في توجهها الاستراتيجي.

ولعل هذه العلاقة بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال علاقة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بمحيط المؤسسة بصورة عامة حيث يمثل هذا الأخير بمختلف مجالاته بعداً مهماً في التحليل الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار المرتبطة به (ARNAUD, 2016, p. 14).

وتظهر هذه العلاقة في دراستنا استناداً على **أبعاد** المسؤولية البيئية **وعلاقتها** بالتوجه الإستراتيجي، حيث تمثلت هذه الأبعاد في عناصر المسؤولية البيئية، والتي سنحاول توضيحها فيما يلي:

ففيما يتعلق **بالتعهدات البيئية**، فإن هذه الأخيرة تتأتى من خلال حرص المؤسسة على تشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم المبادئ البيئية، ولا يمكن أن تتحقق هذه العملية الأخيرة إلا من خلال تبني رؤية مؤسسية شاملة تهدف إلى حماية البيئة بما يؤدّد ثقافة داخل المنظمة تسمح بتدعيم المبادئ البيئية، هذا بدون أن ننسى أنه من الضروري على المنظمة وضع مبادئ حماية البيئة ضمن رسالتها، مما يسمح لها بتحسين سمعتها وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة، واكتساب نوع من الولاء

للمجتمع والحكومة تجاهها إذا ما إعتبرنا أن المسؤولية البيئية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، وفي الأخير يجدر بنا أن نؤكد على أن ما سبق لا يمكن أن يتم إلا من خلال الإلمام بالجوانب البيئية في مضمون رسالتها.

وكعنصر آخر من عناصر المسؤولية البيئية الذي نقدم فيه قراءة تفسيرية لعلاقته بالتوجه الاستراتيجي نجد **إدارة الموارد والطاقة: والتي تتحدد من خلال** الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وإعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة. دون إغفال مراجعة وتقييم للأداء من أجل الإستمرارية في النمو، وحسن توظيف واستغلال الموارد المتجددة، هذه المحاور المذكورة لا يمكن تجاوزها عند رسم وتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة حيث أنها تضع المؤسسة أمام حتمية المرونة التشغيلية التي فرق (Tarondo) بينها وبين المرونة الإستراتيجية كون أن الأولى تستدعي مراعاة المؤسسة لمختلف العوامل ومن بينها العوامل البيئية التي يمكنها التأثير على نشاط المؤسسة في المستوى المتوسط والقصير، وهو ما يتطلب أولاً وبصورة أساسية إدراج هذا البعد في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة حيث يجب على الإدارة العليا للمنظمة العمل على أساس أن الأهداف الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي، وكذا إدخال المساهمة في حل مختلف المشاكل البيئية ضمن دائرة أهدافها وغاياتها.

لا يمكن الحديث عن المسؤولية البيئية وأثرها على التوجه الإستراتيجي للمنظمة دون تسليط الضوء على أهمية **أصحاب المصلحة** في هذا الإطار فمراعاة أصحاب المصالح تكون من خلال تقديم التقارير الدورية لهم حول نشاطاتها البيئية، والقيام بالإفصاح والإعلام للسلطات والمنظمات المحلية ، وكنقطة ذات أهمية يجب قبول المحاسبة من طرف أصحاب المصالح حول الأثار البيئية الناتجة عن عمل الشركة، وفي هذا السياق يعبر التوجه الإستراتيجي عن المنظور بعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم وهو ما سينعكس على توجهه الإستراتيجي الذي باحترامها لهذا العنصر سيساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي، 2008، صفحة 26)، علاوة على هذا فإنه يمكن لأصحاب المصالح التأثير على أهداف المنظمة من خلال فرضهم لضغوطات من شأنها أن تحسن أدائها البيئي ومن ثم تؤثر في رسم توجهها الإستراتيجي.

خلاصة الفصل:

تمتلك الإدارة الإستراتيجية على خلاف الإدارات الأخرى القدرة التنبؤية على التوافق بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وبين الفرص الجيدة المتاحة لها أو التهديدات التي تواجهها في البيئة التي ما يشق منها التوجه الاستراتيجي لها، والتوجه الاستراتيجي هو مجموعة الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) التي تستمدتها من الرؤية المستقبلية (ماذا سنكون؟)، هذه الاستراتيجيات تعد الأساس الذي تعمل عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن خلال التعريف السابق يتضح أن مكونات أو أبعاد التوجه الاستراتيجي تتمثل في الرسالة والرؤية والأهداف، حيث تعتبر الرسالة الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها ويهدف لبيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها، ويمكن تحديد مفهوم الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، أما فيما يخص الأهداف فتتمثل نهاية ما يسعى إليه نشاط المنظمة في مدة زمنية معينة من خلال الاستخدام الكفاء لموارد المنظمة المالية والبشرية والمادية المتاحة.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، وعرض كل المفاهيم المرتبطة في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة البسكرية للإسمنت التي تعتبر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة والتي تتمتع بخبرة كبيرة خاصة في صناعة الإسمنت. ووفقا لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة "البسكرية" للإسمنت.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرية للاسمنت.

تعتبر مؤسسة البسكرية للاسمنت كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تمثل طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وهي من المؤسسات التي تجمع بين الإنتاجية والمردودية، وتعد من أهم المؤسسات التي تحتل مكانة جذابة وحصّة سوقية لا يستهان بها، لذا سوف نحاول في هذا المبحث تقديم الإطار العام لمؤسسة البسكرية للاسمنت من خلال التطرق إلى تعريفها، أهم أهدافها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة والبطاقة التقنية الخاصة بها.

أولاً: نشأة المؤسسة محل الدراسة

تمت الدراسة في مؤسسة البسكرية للاسمنت و الذي يعد اكبر مصنع لإنتاج الاسمنت في أرجاء الوطن وأيضاً يعد أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، ويعتبر المصنع من أضخم إنجازات مجمع "العموري" ببلدية برانيس، انجز بقرب المحجرة على مساحة (100) هكتار، إستفاد منها المجمع في اطار دعم الاستثمار إنطلقت أشغاله سنة (2013) تحت اشراف مهندسين جزائريين وصينيين، يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعترم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني، تقع هذه المؤسسة في جر بلحشر بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة ، وهي شركة ذات أسهم ويقدر رأسمالها بـ(870.000.000.00) دينار جزائري، ويبلغ عدد عمالها (967) عاملاً. تقوم المؤسسة بتعبئة وتوزيع عدت انواع من الاسمنت للحاجة الماسة اليها.

ثانياً: البطاقة التقنية للمؤسسة

- الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرية للاسمنت.
- تاريخ الإنشاء: 2009/02/04
- الجنسية: جزائرية.
- النشاطات الرئيسية: الإنتاج الصناعي للاسمنت.
- مساحة المؤسسة 100 هكتار.
- شخص طبيعي/شخص معنوي (مؤسسة/ش ذ ا /ش ذ م م /ش ذ ش و / ش ت): ش ذ ا - رأسمالها الاجتماعي 870.000.000 دج
- عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي): جر بالحرش_ برانيس_ بسكرة.

- مجلس الإدارة و /أو المديرون :هقي محمد العيد، الرئيس المدير العام.
- عدد العمال:

1. الإطارات: 166

2. عمال التحكم: 161

3. عمال تنفيذيين: 457

- وصف وجيز للطرق المستعملة في التصنيع:

1-استخراج وإعداد المواد الخام.

2-إنتاج الكلنكر.

3-طحن الاسمنت والتوزيع.

- تعيينات المواد المصنعة (بما فيها تلك المقتناة)

-Ciment Portland en sac

-Ciment Portland en Vrac

-Ciment HTS en sac

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكرية للأسمنت

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

- العمل على التوسع والمحافظة على حصتها في السوق.
- العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، والعمل على تغطية حجم الطلب السوقي
- تحقيق مستوى معين من الأرباح والعمل على تغطيتها.
- تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها واستمرارها.
- الوصول إلى المرتبة الأولى في الجزائر من ناحية الجودة والتسيير.
- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة

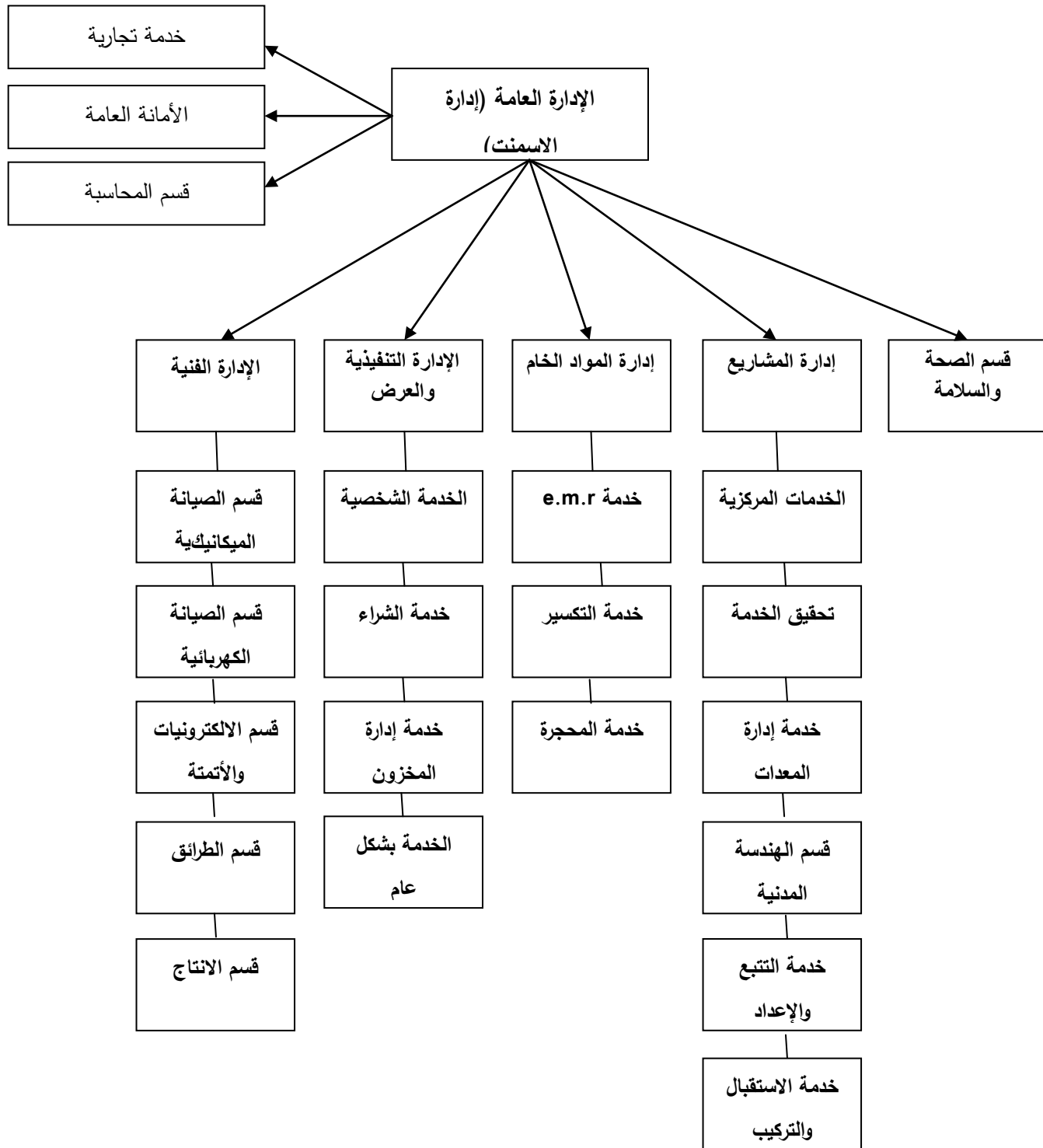
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للاسمنت

يعتبر الهيكل التنظيمي بصفة عامة عبارة عن تحديد و توزيع المسؤوليات على الأفراد العاملين بها، ثم توضيح العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات، كما أن الهياكل التنظيمية ليست هيكل نموذجي وإنما تختلف باختلاف المؤسسة تبعاً لحجمها وطبيعتها عملها، والهيكل التنظيمي لشركة البسكرية للاسمنت موضح فيما يلي:

- **خدمة تجارية:** يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها.
- **الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.
- **قسم المحاسبة:** تقوم هذه الدائرة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبة التي يتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى. وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحدي النتيجة من ربح أو خسارة من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة.
- **إدارة عامة (إدارة الإسمنت):** وهي تسهر على إدارة وتسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين وتغييرات خاصة بأوقات العمل، كما تملك اتفاقية جماعية تحتوي على الإضافية والعمل في العطل السنوية، الغياب، العطلة مدفوعة الأجر، الحوافز الاجتماعية... الخ. ويندرج تحتها:
- **قسم الصحة والسلامة:** ومن مهامها السهر على حماية ممتلكات الشركة وتوفير الأمن الدائم من خلال المراقبة المستمرة وكذا مراقبة أمن الأفراد من خلال متخصصين في الوقاية والأمن الصناعي.
- **إدارة المشاريع:** يمكن تلخيص مهامها فيما يلي: الرقابة على المخزون والشراء والجودة، تحديد الطاقة الإنتاجية لكل وحدة، تحديد الكميات الواجب إنتاجها.
- **إدارة المواد الخام:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة باستقبال المادة الأولية و إدخالها للإنتاج، ويندرج ضمنها: خدمة emr، خدمة التكسير، وخدمة المحجرة.

- الإدارة التنفيذية والعرض: وتضم التموين، تسيير المخزون، البيع والتحصيل، التسويق والاتصال وتتمثل مهامها في تصريف المنتجات وبيعها لضمان الدورة الاقتصادية، الاستجابة لطلبات العملاء من خلال إجراء دراسات تسويقية للكشف عن حاجاتهم ورغباتهم.
- الإدارة الفنية: وتحتوي على مصلحة التقنية والصيانة وتتلخص مهامها في مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج، وتصليح الآلات في حالة حدوث عطب وبالتالي فهي مكلفة بالتدخل وعلى مدار 24/24 ساعة.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للاسمنت



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

حتى تتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة ويطلب الأمر إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية المتبناة من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبع وتحديد أداة جمع البيانات المعتمدة في الدراسة، وذلك من خلال المطالب الموالية.

المطلب الأول: المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

ويقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة تمكن من فهمها. فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة (مسعودي و الخضير، 1992، صفحة 46).

ومن هذا المنطلق وبما أن الدراسة كشفية، فإن المنهج الأكثر كفاءة وملائمة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات، يهدف المجال لدراسات أكثر تعمقا، والمنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، 2002، صفحة 352)"، وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي، وتحليل أثر المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي، وإبراز العلاقة الموجودة بينهما، والمنهج الوصفي يقتضي خطوات وهي كالآتي:

1 المرحلة الإستكشافية: وهي خطوة أولى في البحث حيث تشمل على :

✓ جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وأهمية كبيرة وهي ما يعرف بالجانب النظري للدراسة.

✓ مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من الأساتذة والدكاترة الجامعيين حول المعلومات النظرية الملائمة للدراسة.

2 مرحلة الوصف المعمق للدراسة: حيث شملت:

✓ تحديد وصياغة الإشكالية من التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية.

✓ إختيار وضبط مجتمع البحث وتعيين خصائصه وإختيار العينة الممثلة.

✓ إختيار أدوات البحث المناسبة: الاستمارة .

✓ جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة .

✓ تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) الاصدار (25) في معالجة البيانات احصائيا، قصد الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الأساليب التالية:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة

✓ معامل صدق المحك: ويستعمل لقياس صدق أداة الدراسة.

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

✓ تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل ككل (المسؤولية البيئية) على المتغير التابع والممثل بالتوجه الاستراتيجي.

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression): وذلك لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح) على التوجه الاستراتيجي للمنظمة محل الدراسة.

ثالثاً: أداة جمع البيانات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- ✓ القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتشمل: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- ✓ القسم الثاني: وينقسم إلى محورين، الأول خاص بالمسؤولية البيئية ويضم الأبعاد (التعهدات البيئية، غدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح). إذ يتضمن كل بعد (4) أسئلة بمجموع (12) سؤالاً فيما يخص المسؤولية البيئية، أما المحور الثاني خاص بمتغير التوجه الاستراتيجي والذي يضم ما مجموعه (10) أسئلة ليصبح عدد أسئلة الاستبانة مساوي إلى (22) سؤالاً.

و كمقياس للإجابة على أسئلة الاستبانة اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي، المحدد بالأوزان التالية :

الجدول رقم (02) : أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	-----------	-----------	-------	-------	------------

				تماما	
5	4	3	2	1	الأوزان
{5-4.20}	{4.19-3.40}	{3.39-2.60}	{2.59-1.80}	{1.79-1}	المتوسط المرجح

المصدر : من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

ملاحظة: يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الثلاثة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها أربع مسافات.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وخصائص عينة الدراسة.

أولاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة كل من يمكن أن تتصل به أو تعمم عليه نتائج الدراسة، ومن هنا فإن المجتمع الكلي للدراسة الحالية يتمثل في جميع إدارات مؤسسة البسكرية للاسمنت، الذين اخترنا منهم عينة عشوائية حيث شملت عينة الدراسة 53 فردا من إدارات المؤسسة.

تم توزيع العدد المحدد للإستبانة والمقدر بـ 53 إستبانة، ونقت استعادة 47 إستبانة وبمراجعتهم تم استبعاد استبانتيين، نظرا لعدم استيفائها شروط القبول، حيث يوجد منها ما لم يكمل تعبئتها، ومنها ما تم فيها اختيار إجابتين في نفس العبارة، ليصبح بذلك عدد الإستبيانات المقبولة هو 45 إستبانة.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة

تقدم المعلومات الشخصية وصفا لعينة الدراسة، وسنعمد في وصفنا لعينة الدراسة على المعطيات المستنتجة من الجداول الإحصائية، حيث سنحاول عرض و تحليل عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة و المتمثلة في، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وفيما يلي وصف لأفراد العينة:

1 -متغير الجنس:

الجدول رقم(03): توزيع افراد العينة حسب الجنس:

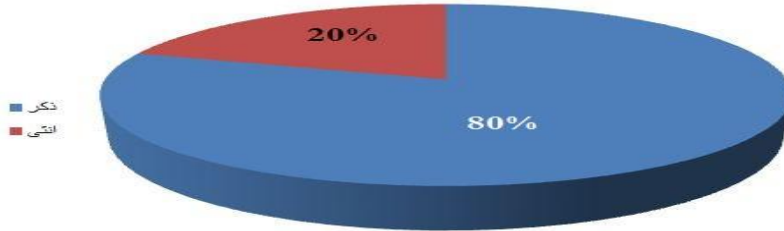
النسبة	التكرار	الجنس
--------	---------	-------

ذكر	36	80%
انثى	9	20%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

و لتكون معطيات الجدول ذات أكثر دلالة نوردها في الشكل البياني التالي :

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس:



تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق والتمثيل البياني بأن أغلب العمال والمسيرين هم من جنس الذكور بعدد تكرارات بلغ 36 تكرار ونسبة مئوية بلغت 80% ، أما عدد العمال والمسيرين من جنس الإناث بلغ 9 عاملات بنسبة 20% ، وسبب إعتقاد المؤسسة على عنصر الذكور أكثر من الإناث، راجع للموقع الجغرافي للمؤسسة والذي يقع خارج المدينة مما يصعب عملية التنقل بالنسبة لهن.

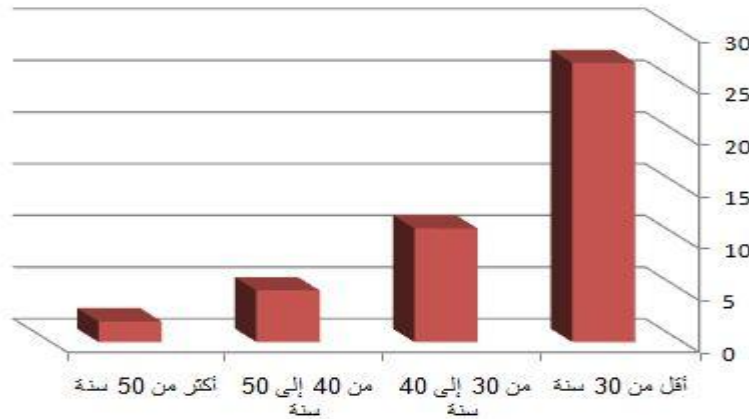
2 -متغير السن:

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	27	60%
من 30 الى 40 سنة	11	24.4%
من 40 الى 50 سنة	5	11.1%
أكثر من 50 سنة	2	4.5%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب السن.



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

أما فيما يخص الفئة العمرية لأفراد الدراسة، أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب (أقل من 40 سنة) إذ بلغ مجموع تكراراتهم 38 شاب وبنسبة مئوية بلغت 84.4%، أما الفئات الأخرى (أكثر من 40 سنة) فبلغ مجموع تكراراتهم 7 و بنسبة 15.6% وسبب هذا الإعتماد المطلق على فئة الشباب سببه نشاطات وأعمال المؤسسة التي تعتمد على مجهودات وطاقات كبيرة من أجل القيام بأعمالها.

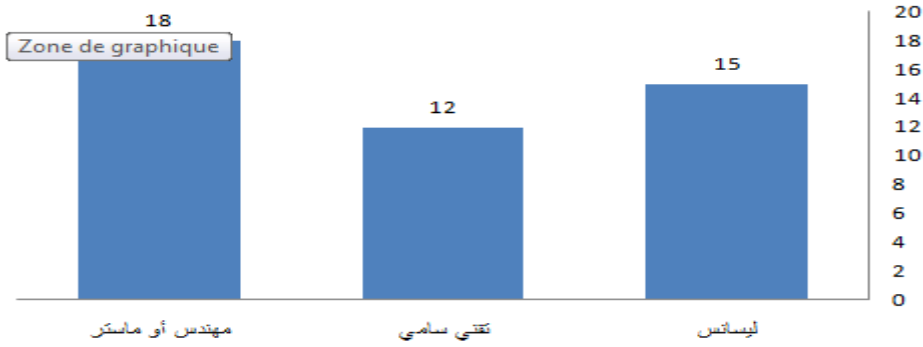
3 -متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم(05): توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	15	33.3%
تقني سامي	12	26.7%
مهندس أو ماستر	18	40%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم(08): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

من جانب المؤهل العلمي نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من المستوى الجامعي وهذا ما يمكن تفسيره بكون أن حداثة إنشاء المؤسسة لها أثرها في هاته النقطة حيث تم قبول وتوظيف معظم الكفاءات الجامعية التي تقدمت بطلب للعمل بالمؤسسة وفقا لطبيعة المناصب المتاحة وطبيعة الوظيفة ، بحيث بلغت نسبة المهندسين وحملة شهادة الماستر (40%)، ونسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (33.3%) مقابل (26.7%) من حملة شهادة تقني سامي.

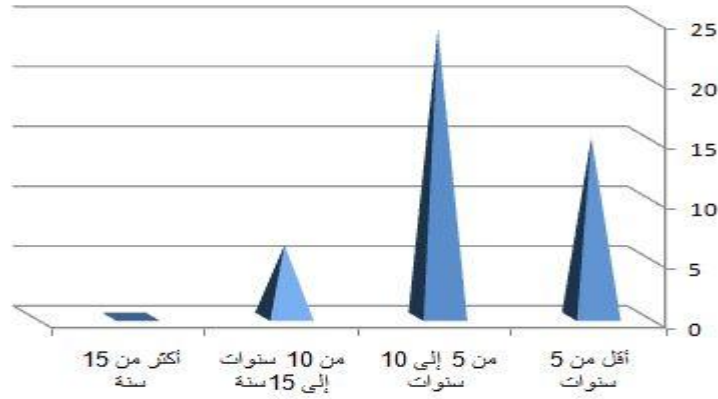
4 -متغير الخبرة:

جدول رقم(06): توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	33.3%
من 5 إلى 10 سنوات	24	53.3%
من 10 إلى 15 سنة	6	13.4%
أكثر من 15 سنة	0	0%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم(09): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي:



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة في المجال من 5 إلى 10 سنوات بتكرار 24 فردا وبنسبة 53.3% ، يليهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بتكرار 15 فردا وبنسبة 33.3%، أما بقية أفراد العينة والبالغ عددهم 6 أفراد يمتلكون خبرة في المجال من 10 إلى 15 سنة. وهذا يعود -كما سبق الذكر - لحدائثة إنشاء المؤسسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (07): نتائج معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التعهدات البيئية	4	0.824	0.907
إدارة الموارد والطاقة	4	0.796	0.892
مراعاة أصحاب المصالح	4	0.817	0.903

0.940	0.884	12	المسؤولية البيئية ككل
0.937	0.879	10	التوجه الاستراتيجي
0.951	0.906	22	جميع العبارات معاً

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (07) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لجميع العبارات بلغت قيمته (0.906) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات المسؤولية البيئية (0.884)، في المقابل ما قيمته (0.879) بالنسبة لعبارات التوجه الاستراتيجي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانياً: صدق أداة الدراسة.

- **الصدق الظاهري:** و الذي يعرف غالباً بصدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبانة على بعض الأساتذة المختصين، لمعرفة رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة الفقرات للمحتوى ومدى ارتباطها بمحور الدراسة والمتمثل في المسؤولية البيئية، و بصورة عامة مدى ملائمة الإستبيان لمعالجة الفرضيات المطروحة، فضلاً عن تقييم الصياغة اللغوية و الشكل النهائي و غيرها من الملاحظات . على ضوء التوجيهات المقدمة قام الباحث بإجراء التعديلات المتفق عليها من طرف المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها لمحور آخر، أو إضافة عبارات جديدة، ليظهر الإستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 01).

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07)، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.951) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا مادعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة عبارات محور المسؤولية البيئية، حيث بلغت قيمتها (0.940) في مقابل (0.937) كمعامل صدق عبارات محور التوجه الاستراتيجي.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة

(α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعا طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

جدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig.)
التعهدات البيئية	0.124	0.072
إدارة الموارد والطاقة	0.121	0.079
مراعاة أصحاب المصالح	0.119	0.093
المسؤولية البيئية	0.103	0.200

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (08) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل بُعد كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراته المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل عبارات الاستبيان

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين (المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي)

أولاً: تحليل إجابات العينة لعبارات المحور الأول (المسؤولية البيئية):

• بعد "التعهدات البيئية":

جدول رقم (09): المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد "التعهدات البيئية"

الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					عبارات بعد "التعهدات البيئية"	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	0.756	3.86	06	31	04	04	0	تحتزم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي .	01
			%13	%69	%9	%9	%0		
موافق	1.165	3.77	11	23	06	0	05	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو .	02
			%25	%51	%13	%0	%11		
محايد	1.284	3.31	06	23	04	5	07	تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة وحسن استغلال مواردها الطبيعية.	03
			%13	%51	%9	%11	%16		
محايد	1.363	3.22	06	20	06	04	09	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تحسيسية لعمالها حول أهمية الحفاظ على البيئة.	04
			%13	%45	%13	%9	%20		
موافق	1.142	3.54	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعهدات البيئية بلغ (3.540) بانحراف معياري (1.142) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت

الخماسي إلا أن أفراد العينة التزموا الحياد في العبارات (3 و 4). ومنه يمكن القول بأن المنظمة محل الدراسة تحترم قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي وتضع الحصول على شهادة الأيزو من أولوياتها.

• بعد "إدارة الموارد والطاقة":

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد "إدارة الموارد والطاقة"

الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					عبارات بعد " إدارة الموارد والطاقة"	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	1.021	3.95	15	19	06	04	01	تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء.	01
			%34	%42	%13	%9	%2		
موافق	1.009	3.93	14	20	06	04	01	تهتم المؤسسة وتسعى في تطبيق المبادئ التي دعت إليها المواصفة الدولية للتقييس iso 14000 للحفاظ على البيئة.	02
			%31	%45	%13	%9	%2		
موافق	1.050	3.82	11	23	05	04	02	تستخدم المؤسسة تقنيات مدروسة للتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع.	03
موافق	1.342	3.48	8	25	0	05	07	تقوم المؤسسة بإجراء	04

									مراجعة وتقييم حول أدائها البيئي.	
موافق	1.105	3.80	المتوسط الحسابي العام						%	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدارة الموارد والطاقة بلغ (3.80) بانحراف معياري (1.105) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، كما أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين اكتسب طابع الموافقة في جميع العبارات، أي أن جل أفراد العينة قد أجمعوا أن المؤسسة تستخدم تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء وكذا من أجل التخلص من النفايات كما أنها تقوم وبصفة مستمرة بإجراء مراجعة وتقييم حول أدائها البيئي، وهو ما يتوافق وشروط حماية البيئة المعمول بها.

• بعد "مراعاة أصحاب المصالح":

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات بعد "مراعاة أصحاب المصالح"

الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					عبارات بعد "مراعاة أصحاب المصالح"	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
محايد	1.157	3.02	03	15	13	08	06	العدد %	01 تلتزم المؤسسة بالإفصاح المحاسبي البيئي.
موافق	0.960	3.82	07	30	04	01	03	العدد %	02 تقوم المؤسسة بتقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول نشاطاتها البيئية.
			%15	%67	%9	%2	%7		

موافق	1.175	3.4	04	25	07	03	06	العدد %	تستجيب المنظمة للتشريعات والقوانين التي تفرضها الحكومة.	03
			%9	%56	%15	%7	%13			
موافق	1.050	3.82	08	30	02	01	04	العدد %	تستجيب/تخضع المنظمة للمحاسبة من طرف أصحاب المصالح حول الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها.	04
			%18	%67	%4	%2	%9			
موافق	1.085	3.51	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين اكتسب طابع الموافقة في

جميع العبارات ما عدا العبارة الأولى حيث التزموا فيها الحياد، كما أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات مراعاة أصحاب المصالح بلغ (3.51) بانحراف معياري (1.085) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على أن المنظمة محل الدراسة تقوم وبكل شفافية بتقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح وتحترم التشريعات المفروضة من قبل الحكومة حسب آراء العينة المبحوثة.

ثانيا: تحليل إجابات العينة لعبارات المحور الثاني (التوجه الاستراتيجي):

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري حول اجابات عينة الدراسة على عبارات

المحور الثاني "التوجه الاستراتيجي"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العدد	عبارات المحور الثاني	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
موافق	0.737	3.84	05	32	04	04	0	غرض وسبب وجود	01	

			%11	%71	%9	%9	%0	%	المنظمة مكتوب ومحدد يستطيع الجميع الإطلاع عليه	
موافق	1.272	3.51	10	19	04	08	04	العدد	02	تحدد المنظمة وتصف طريقة قيامها بأعمالها بوضوح وشفافية.
			%22	%42	%9	%18	%9	%		
موافق	1.018	3.68	07	26	05	05	02	العدد	03	يدرك الجميع المهمة التي أوجدت من أجلها المنظمة.
			%18	%56	%11	%11	%4	%		
موافق	1	3.66	05	29	05	03	03	العدد	04	طريقة تعامل المنظمة مع عملائها ومورديها مدروسة وواضحة .
			%11	%64	%11	%7	%7	%		
موافق	1.104	3.69	10	20	09	03	03	العدد	05	تمتلك المنظمة صورة واضحة وواقعية عن ما يجب أن تكون عليه (مستقبلها).
			%22	%44	%20	%7	%7	%		
موافق	1.078	3.80	10	24	07	0	04	العدد	06	تولي المنظمة اهتمام كبير لحاجات وطموحات مختلف الأطراف في ما تتطلع لتحقيقه مستقبلا.
			%22	%51	%18	%0	%9	%		
موافق	0.950	3.77	06	30	05	01	03	العدد	07	تتضمن أهداف المنظمة النتائج المراد الوصول إليها بشكل محدد وواضح.
			%13	%67	%11	%2	%7	%		
محايد	1.307	3.20	05	20	07	05	08	العدد	08	أهداف المنظمة قابلة

			%11	%44	%18	%11	%16	%	للتكيف مع المستجدات.		
محاييد	1.035	2.80	01	12	14	13	05	العدد	تقوم المنظمة بتقييم مدى تحقيق أهدافها دوريا.	09	
			%2	%27	%31	%29	%11	%			
محاييد	1.241	3.22	05	18	11	04	07	العدد	تعد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الموجه الأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها.	10	
			%11	%40	%22	%9	%18	%			
موافق	1.074	3.51	المتوسط الحسابي العام								

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني بلغ (3.51) بانحراف معياري (1.074) وهو ما يعكس درجة موافق على سلم ليكارت الخماسي، كما أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين اكتسب طابع الموافقة في جميع العبارات ماعدا العبارات الثلاث الأخيرة (8 و 9 و 10) التزموا فيها الحياد، وبالتالي يمكن القول بأن المنظمة محل الدراسة تحدد وتصف طريقة قيامها بأعمالها بوضوح وشفافية، وأنها تمتلك صورة واضحة وواقعية عن ما يجب أن تكون عليه وهذا حسب آراء العينة المبحوثة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية

والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك

عند مستوى دلالة (5%).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).
- يمكن توضيح نتائج التحليل باستخدام برنامج () في الجدول الموالي:
- جدول رقم (13): معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

التوجه الاستراتيجي		المتغير التابع
القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	المتغير المستقل وأبعاده
0.003	0.843	التعهدات البيئية
0.001	0.881	إدارة الموارد والطاقة
0.000	0.916	مراعاة أصحاب المصالح
0.000	0.922	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج (spss).

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%):

جدول رقم (14): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	الفرضية الرئيسية الأولى
0.000	0.922	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss.

يبين الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين المسؤولية البيئية كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع يساوي إلى (92.2%) وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%) .و هو ما يتماشى مع الجانب النظري حيث لا يمكن للإدارة العليا أن تحدد توجهها الإستراتيجي بمنأى عن مراعاة العديد من الجوانب المؤثرة في ذلك والتي من بينها المسؤولية البيئية التي أضحت أحد أهم الجوانب الواجب على المؤسسات مراعاتها عند مزاولتها لنشاطها الإنتاجي والتصنيعي .

❖ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

جدول رقم (15): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	الفرضية الفرعية الأولى
0.003	0.843	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss.

يبين الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي يساوي إلى (84.3%) وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- الفرضية الفرعية الثانية :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

جدول رقم (16): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (%5).	0.881	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss.

يبين الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي يساوي إلى (%88.1) وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (%5).**

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (%5).

جدول رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (%5).	0.916	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss.

يبين الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي يساوي إلى (%91.6) وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية

الفرعية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تتمثل الفرضية الرئيسية الثانية في وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%)، ويندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

أولا وقبل التطرق إلى اختبار نموذج الانحدار لابد من التحقق من معنوية نموذج الانحدار من خلال تحليل التباين للانحدار، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

جدول رقم (18): تحليل التباين للانحدار الخطي.

القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	1211.279	1507.392	3	4522.177	الانحدار
		1.244	41	51.023	الخطأ
			44	4573.2	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss.

- يتبين من نتائج الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (5%)، ومنه يمكن القول بأن نموذج الانحدار معنوي.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التي تندرج تحتها تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة الأثر بين المتغير المستقل (المسؤولية البيئية) ككل والمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، بالإضافة إلى اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الأثر بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح) والمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، ويمكن توضيح نتائج اختبار الانحدار البسيط والمتعدد في الجداول الموالية:

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	قيمة معامل الانحدار	
0.562	0.587	0.632	0.370	الثابت
0.000	57.344	0.014	0.800	المسؤولية البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة (T) المحسوبة	الخطأ المعياري	قيمة معامل الانحدار	
0.000	5.144	0.094	1.145	التعهدات البيئية.
0.045	2.064	0.101	0.359	إدارة الموارد والطاقة.
0.000	4.796	0.136	0.889	مراعاة أصحاب المصالح.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

تفسير نتائج الجداول:

❖ يتبين لنا من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الواردة في الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الانحدار كانت موجبة حيث بلغت (0.800) وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي إلى (57.344)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبما أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (5%) فإنه يتم قبول الفرضية الثانية الرئيسية، حيث يمكن القول بأن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%)، ويتجلى هذا الأثر من خلال العلاقة الخطية التالية:

يمثل (Y) المتغير التابع أي التوجه الاستراتيجي، ويمثل (x) المتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية البيئية، إذ تبرز العبارة الخطية السابقة وجود أثر طردي (علاقة طردية) بين المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي حيث أن التغير في المسؤولية البيئية بنسبة (100%) يقابله تغير في التوجه الاستراتيجي بنسبة (80%)، وهو تأثير واضح وعال يعود لأهمية المسؤولية البيئية في رسم إستراتيجية المؤسسة لا سيما ما يتعلق بتوجهها الإستراتيجي الذي لا بد أن يراعي مختلف محددات البيئة ، والتخطيط على أساسها و تكييف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وفقا لمتطلبات هذا المتغير الذي لاقى وبلاقي اهتمام واضح من المنظمات العالمية والمحلية وكذا اهتمام الباحثين والأكاديميين.

❖ نلاحظ من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الواردة في الجدول رقم (20) ما يلي:

- أن قيمة معامل الانحدار بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي تساوي (1.145) وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي إلى (2.064)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبما أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (5%) فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد التعهدات البيئية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- أن قيمة معامل الانحدار بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي تساوي (0.359) وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي إلى (5.144)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.045)، وبما أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (5%) فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد إدارة الموارد والطاقة والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).

- أن قيمة معامل الانحدار بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي تساوي (0.889) وكانت قيمة (T) المحسوبة تساوي إلى (4.796)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وبما أن القيمة الاحتمالية المحسوبة أقل من مستوى الدلالة (5%) فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تتضمن أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد مراعاة أصحاب المصالح والتوجه الاستراتيجي للمنظمة وذلك عند مستوى دلالة (5%).
- ويمكن توضيح أثر أبعاد المسؤولية البيئية (التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح) على التوجه الاستراتيجي من خلال العلاقة الخطية التالية:

$$Y=1.145x_1+0.359x_2+0.889x_3$$

x_1 : يمثل بعد التعهدات البيئية.

x_2 : إدارة الموارد والطاقة.

x_3 : مراعاة أصحاب المصالح.

Y : التوجه الاستراتيجي.

تبرز العبارة الخطية السابقة وجود أثر طردي (علاقة طردية) بين أبعاد المسؤولية البيئية (التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح) والتوجه الاستراتيجي، حيث:

- أن التغير في بعد التعهدات البيئية بنسبة (100%) يقابله تغير في التوجه الاستراتيجي بنسبة (114.5%).
- أن التغير في بعد إدارة الموارد والطاقة بنسبة (100%) يقابله تغير في التوجه الاستراتيجي بنسبة (35.9%).
- أن التغير في المسؤولية البيئية بنسبة (100%) يقابله تغير في التوجه الاستراتيجي بنسبة (88.9%).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة "البسكرية" للاسمنت، واعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على إطارات المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما: المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات المبحوثين حول محوري المسؤولية البيئية والتوجه الاستراتيجي يميل للموافقة مما يدل على أن مؤسسة "البسكرية" للاسمنت تلتزم بمبادئ المسؤولية البيئية وأنها تمتلك توجهها استراتيجيا. كما توصلنا كذلك الى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد المسؤولية البيئية على نحو مستقل على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الآتية: (التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح) على التوجه الاستراتيجي.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن أثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة آخذين مؤسسة "البسكرية" للاسمنت، كدراسة حالة، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على المسؤولية البيئية بأبعادها المتمثلة في التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة ومراعاة أصحاب المصالح، والتعرف على مدى تطبيقها في أرض الواقع أو بصورة أدق في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- المسؤولية البيئية هي مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها ومع تعظيم القيمة للمساهمين.
- تتمثل عناصر المسؤولية البيئية في ثلاث ركائز أساسية هي: التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح، حيث تشير التعهدات البيئية إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة بيئياً من خلال تحقيقها لمجموعة من الشروط أهمها تبني رؤية مؤسسية شاملة تهدف إلى حماية البيئة، أما بالنسبة لإدارة المورد فتكون من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج المناسبة، وأخيراً مراعاة أصحاب المصالح والتي تكون من خلال تقديم التقارير الدورية حول نشاطاتها البيئية، القيام بالإفصاح والإعلام المجاني عن أدائها البيئي للسلطات والمنظمات المحلية.
- يجب على المؤسسات العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام بمبادئ المسؤولية البيئية بما يحقق النمو والتطور للشركة و لأفراد المجتمع من خلال الإعداد والتنظيم الجيد من أجل تحقيق هذا الهدف من خلال اعتمادها على مسيرين أكفاء، بالإضافة إلى القيام بوضع مبادئ وأبعاد المسؤولية البيئية ضمن الأهداف التي تسعى لها المؤسسة لتطبيقها كسعيها للربح والبقاء في السوق.
- التوجه الاستراتيجي هو عملية تحديد توجه المنظمة في إطار الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف التي تمتلكها في بيئتها الداخلية.
- يتطلب لأجل البقاء والنمو في بيئة متغيرة أن تكون للمنظمة القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة لتحقيق الانتقال بأداء المنظمات إلى ناصية التفوق والنجاح.

- تأكد أغلب الدراسات التي تناول فيها الباحثون التوجه الاستراتيجي على أهميته في رسم الحركة المستقبلية للمنظمة، وانفقوا على أن أبعاده تتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة العسكرية للإسمنت توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- إن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالمسؤولية البيئية فضلا عن أبعادها الممثلة بالتعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح، والتي تمت دراستها بتوجه يميل إلى الموافقة وفقا لإجابات عينة البحث ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: إدارة الموارد والطاقة، التعهدات البيئية، مراعاة أصحاب المصالح.
- تمتلك المؤسسة محل الدراسة توجهها استراتيجيا من خلال اهتمامها بوضع صورة مستقبلية لما تريد أن تصبح عليه، ورسم خط السير للوصول إليها.
- أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية البيئية على التوجه لمؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.922).
- كما توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعهدات البيئية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.843).
- توصلنا أيضا إلى أنه يوجد أثر لإدارة الموارد والطاقة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.881).
- يوجد أثر لمراعاة أصحاب المصالح على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.916).

3. الإقتراحات:

وبناء على هذه الإستنتاجات نقترح مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تكون مساعدة على ترسيخ ثقافة الإلتزام بمبادئ المسؤولية البيئية لدى المؤسسات الصناعية عامة وللمؤسسة محل الدراسة خاصة بمايخدم توجهها الاستراتيجي، وتظهر اقتراحاتنا على النحو التالي:

- ❖ القيام بوضع مبادئ وأبعاد المسؤولية البيئية ضمن الأهداف التي تسعى لها المؤسسة لتطبيقها كسعيها للربح والبقاء في السوق؛
- ❖ الإعداد والتنظيم الجيد من أجل تحقيق هذا الهدف من خلال إعتناء المؤسسة على مسيرين أكفاء؛

- ❖ إعداد المؤسسة لتقارير دورية وسنوية من أجل معرفة وضعها تجاه الجانب البيئي ؛
- ❖ بناء نماذج للمسؤولية البيئية في المؤسسات الجزائرية تتيح لها الالتزام الفاعل بها وتحسين سلوكها البيئي، مع الاستفادة من خبرات المؤسسات الكبرى في مجال تفعيل المسؤولية البيئية والأخذ بمبادرات أهم المؤسسات المتفوقة في مجال المسؤولية البيئية؛
- ❖ من الضروري إدراك الأهمية الإستراتيجية لتبني المسؤولية البيئية في المؤسسة، والتي يجب أن ينظر إليها على أنها أداة إستراتيجية وأصل من أصول المؤسسة الذي يسمح لها بتطوير توجهها الاستراتيجي.
- ❖ ضرورة أن تتقوم المؤسسة محل الدراسة بإعلان ونشر التوجه الاستراتيجي للشركة من خلال تفسير رؤيتها ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها للعاملين بطريقة مقنعة ومفهومة بهدف تنمية استجابتهم وتنمية قدراتهم.

4. آفاق الدراسة:

تمثل هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقترار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع إذ أنه يتسم بالتوسع والتشعب، ضف إلى ذلك فقد اعتمدنا استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلة مثلا).

كل ما سبق ذكره يفتح المجال لأفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

1 - الكتب:

- ✓ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- ✓ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ✓ الخفاجي عباس خضير ، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004.
- ✓ الدوري زكرياء، أحمد علي الصالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- ✓ سلطان جاسم محمد، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، المنصورة، العراق، 2010.
- ✓ السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- ✓ الصيرفي محمد، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- ✓ عايدة سيد حطاب وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006.
- ✓ عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- ✓ عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- ✓ العيساوي محمد حسين، جليل كاظم العارضي، هاشم العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة ، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- ✓ غضبان حسام الدين، برني ميلود، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم -عمليات-أدوات ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
- ✓ الكرخي مجيد ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- ✓ كلود فولسين، بيتر جيمس، ترجمة علا أحمد صلاح: الإدارة البيئية من أجل جودة الحياة ، مركز الخبرات الفنية للغدارة، مصر، 2001.
- ✓ ماهر أحمد ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- ✓ مرسي نبيل محمد ، استراتيجيات الإدارة العليا إعداد-تنفيذ-مراجعة ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
- ✓ مرسي نبيل محمد وأحمد عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
- ✓ مسعودي محمد عبد الغني، الخضير محسن أحمد، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية، الاسكندرية، 1992.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- ✓ ملحم سامي محمد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ✓ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة ، دار الورق للنشر والتوزيع، الاردن، 2012 .

2 - المذكرات والرسائل:

- ✓ أبو نجم ميرنا ، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي (MBA)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- ✓ الطاهر خامر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مداخل لمساهمة المؤيية الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2007
- ✓ قاسمي السعيد ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

✓ محسن محمد أمين قادر، التربية والوعي البيئي و آثار الضريبة في الحد من التلوث البيئي، مذكرة ماجستير في العلوم البيئية، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2009.

✓ محمد لمين بن الطاهر، إدراج البعد البيئي في أنظمة الجودة كمدخل لتحسين الاداء للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة البيئية والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014.

3 - المقالات:

✓ إيمان عبد محمد، دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية ، مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، 2015.

✓ حسن علاء أحمد، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدولية، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، العراق، 2012.

✓ حسن مصطفى هاللي، الإبداع المحاسبي في الإفصاح على المعلومات البيئية في التقارير المالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، العدد 02، مصر، 2005.

✓ حسين وليد حسين، دور حاضنات الأعمال في تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 43، العراق، 2018.

✓ خميس لمي هادي، التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، جامعة بغداد، العراق، 2018.

✓ ذوابي مي نجيب، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، 2015.

✓ راضي جواد محسن ، زهراء نعيم قاسم، التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد لجامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 25، كربلاء، العراق، 2018.

- ✓ الزريقات خالد، خلف سالم، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012.
- ✓ سعيد عبد الله محمد، إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 35، العدد 112، 2013.
- ✓ سفيان ساسي، المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية ، مقال منشور بمجلة جيل حقوق الإنسان، قسم علم الاجتماع، جامعة الطارف، العدد24، الجزائر، 2014.
- ✓ الشيخلي عبد الرزاق ، محمد عذاب زغير الفتلاوي، التوجه الاستراتيجي وانعكاساته على المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، جامعة بغداد، العراق، 2018.
- ✓ صيهود السوداني علي موات ، حسام حمدان شونة، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101، جامعة بغداد، العراق، 2017.
- ✓ عمر محمد ياسين ووعد زكي صالح، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي: دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، العراق، 2018.
- ✓ مطانيوس مخول، عدنان غانم، نظام الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 العدد الثاني، سوريا، 2009.
- ✓ نجلة آل مراد، التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، الموصل، العراق، 2012.
- ✓ ياسين عمر ، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 51، بغداد، العراق، 2017.

4 - الملتيقيات والمداخلات:

- ✓ زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، مداخلة بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة" ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14 و15 فيفري 2012.

- ✓ بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، ملتقى حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.
- ✓ محمد زيدان، محمد يعقوبي، الأثار البيئية لنشاط شركات البترول ومدى تحملها لمسؤولياتها تجاه البيئة، ملتقى دولي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012.
- ✓ منية غريب، ساسي سفيان، المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق، ملتقى وطني، جامعة الطارف، سنة النشر مجهولة.
- ✓ راشي طارق، الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسات الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، ملتقى دولي، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- ✓ فاتح مجاهدي، شراف براهيم، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية، ملتقى وطني، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، سنة النشر مجهولة.

المراجع الأجنبية:

- ✓ N'ZUE KONAN ARNAUD: **PERCEPTION DE L'ENVIRONNEMENT ET ORIENTATION STRATEGIQUE DES ENTREPRISES : QUELS EFFETS SUR LA PERFORMANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE CÔTE D'IVOIRE ?**, THESE DE DOCTORAT, Spécialité : Sciences de Gestion/ management stratégique, Université Alassane Ouattara, RÉPUBLIQUE DE COTE DTVOIRE, SEPTEMBRE 2016

الملاحق

• ملحق رقم 01 /الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسعى الباحث من وراء هذا الإستبيان المرفق إجراء دراسة حول أثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي لهؤسسة العسكرية للاسمنت ويدخل هذا البحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وباعتباركم أحد عمال وكوادر المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة حول الأسئلة المرفقة لهذا الإستبيان من أجل إضفاء الصبغة اللازمة للدراسة، علما أن إجاباتكم هذه ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة....وستكونون بإذن الله تعالى أحد المساهمين في إنجاز هذا العمل وشكرا.
ملاحظة: ضع علامة في الخانة المناسبة × .

معلومات شخصية:الجنس: ذكر أنثى السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكثر من 50 سنة الدرجة العلمية: ثانوي ليسانس تقني سامي مهندس أو ماستر سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنوات أكثر من 15 سنة

أسئلة الاستبيان:

المحور الأول: المسؤولية البيئية:

الرقم	الإجابة الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد
1	تحتزم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي .						التعهدات البيئية
2	تسعى المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو .						
3	تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة وحسن استغلال مواردها الطبيعية.						
4	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تحسيسية لعمالها حول أهمية الحفاظ على البيئة.						
1	تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والماء.						إدارة الموارد والطاقة
2	تهتم المؤسسة وتسعى في تطبيق المبادئ التي دعت إليها المواصفة الدولية للتقييس 14000 ISO للحفاظ على البيئة.						
3	تستخدم المؤسسة تقنيات مدروسة للتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع.						
4	تقوم المؤسسة بإجراء مراجعة وتقييم حول أدائها البيئي.						
1	تلتزم المؤسسة بالإفصاح المحاسبي البيئي.						مراعاة أصحاب المصالح
2	تقوم المؤسسة بتقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول نشاطاتها البيئية.						
3	تستجيب المنظمة للتشريعات والقوانين التي تفرضها الحكومة.						

					4	تستجيب/تخضع المنظمة للمحاسبة من طرف أصحاب المصالح حول الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها.
--	--	--	--	--	---	--

المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي:

الرقم	الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	غرض وسبب وجود المنظمة مكتوب ومحدد يستطيع الجميع الإطلاع عليه.					
2	تحدد المنظمة وتصف طريقة قيامها بأعمالها بوضوح وشفافية.					
3	يدرك الجميع المهمة التي أوجدت من أجلها المنظمة.					
4	طريقة تعامل المنظمة مع عملائها ومورديها مدروسة وواضحة .					
5	تمتلك المنظمة صورة واضحة وواقعية عن ما يجب أن تكون عليه (مستقبلها).					
6	تولي المنظمة اهتمام كبير لحاجات وطموحات مختلف الأطراف في ما تتطلع لتحقيقه مستقبلا.					
7	تتضمن أهداف المنظمة النتائج المراد الوصول إليها بشكل محدد وواضح.					
8	أهداف المنظمة قابلة للتكيف مع المستجدات.					
9	تقوم المنظمة بتقييم مدى تحقيق أهدافها دوريا.					
10	تعد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة الموجه الأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها.					

• قائمة المحكمين:

الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإرتباط
ليلي بن عيسى	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
سلاف رحال	أستاذ محاضر -ب-	جامعة بسكرة
نجوى حبه	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
براهيمي نوال	أستاذ محاضر "ب"	جامعة بسكرة