

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



الموضوع

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مؤسسة نقاوس-ولاية باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الفرع: ادارة أعمال

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

برني لطيفة.

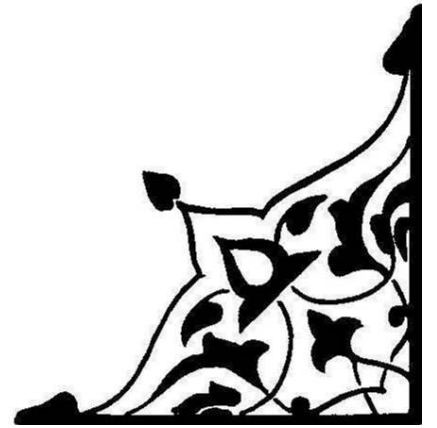
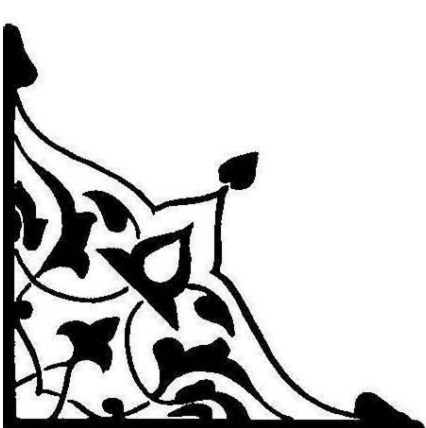
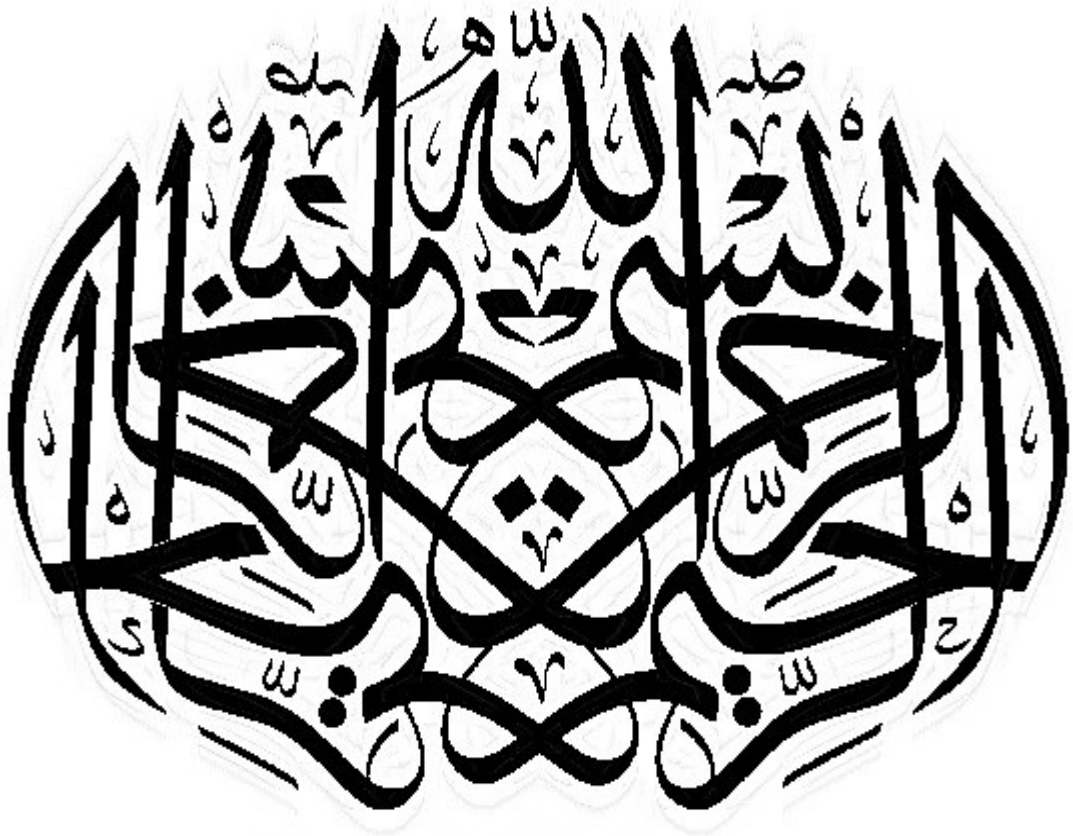
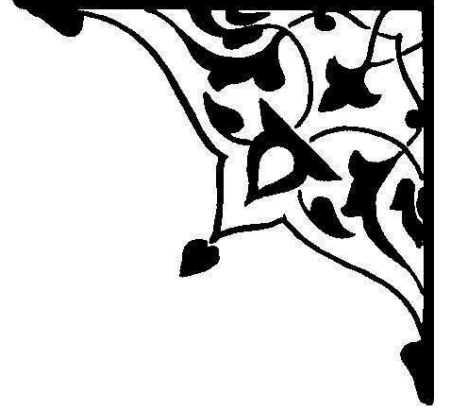
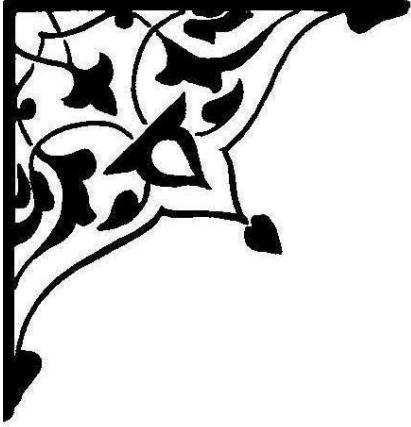
بن عالية وفاء.

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

"إن خير أمة أخرجت للناس هي أمة محمد وآل محمد وأصحابه"

عنه،

لو خير هذا الكائنات حسن، لو زيد هذا الكائنات حسن، لو قد هذا الكائنات
فضل، لو تترك هذا الكائنات جمل، وهذا أمنا عظم العبر، وهو دل على اعلم استي

لأن الله في جملة البشر."

- عماد الدين الأصفهاني -

الأهداء

لك الحمد رب يعلى عظيم مظالم كثير عطاءنا لك أهد بثمره هذا العمل للمتواضع:

إلى رفد العطاء والكرم ... و نبراسي الذي ينير دربي دوماً..... والدي الحبيب

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها... و حضرتني أحشاءها قبل يديها..... والدي الحبيبة

حفظكم الله تعالى

إلى من وضعها تاج فوق رأسي، إلى شمعتيأختي سميرة

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إلى من أظهروا لي ما هو من الحياة أجمل إلى الينا بيع

التي تروي حياتيإخوتي و أخواتي .

إلى من هو أعلى من الهوى وأنتقى من قطرات الندى..... أخي محمد عبد المالك.

إلى أعلى الغوالي و رفيقاتي عمري..... أسماء و شافية

إلى كل من ضاقت صدورهن ذكرهم فوسعهم قلبي

وفاء

شكر وتقدير

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعنا إلا أن نحمد الله المعز وجل على إنجازنا
بالقوة والصبر على مر أطلحة هذا البحث وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذة برنبي لطيفة
لتفضلها بالإشراف علينا هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا الخالص وامتناننا إلى كل أساتذتنا الكرام
وكل من أمدنا بيد المساعدة والتشجيع لإعداد هذه المذكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية للتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، كما هدفت إلى توضيح الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- من خلال قياس أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة واعتمدنا على البرنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- مستوى التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- كان مرتفع اما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية فقد كان مستواها متوسط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية عند مستوى الدلالة 1%.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الدفاعي والمستقبلي والابداعي في تحقيق المسؤولية الاقتصادية عند مستوى الدلالة 5%.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق المسؤولية القانونية عند مستوى الدلالة 5%.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه المخاطر والتوجه الدفاعي في تحقيق المسؤولية الخيرية عند مستوى الدلالة 5%.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه المخاطر، التوجه المستقبلي، التوجه الإبداعي، التوجه الدفاعي، المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية.

Résumé

Cette étude vise à mettre en lumière les bases théoriques de l'orientation stratégique et la responsabilité sociale. Elle vise également à clarifier le rôle joué par l'orientation stratégique dans la réalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise N'gaous-conserves -Batna-, en mesurant l'impact des dimensions de l'orientation stratégique dans la réalisation des dimensions de la responsabilité sociale, et pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons opté pour le questionnaire comme outil de recherche de base afin de recueillir les données nécessaires en se basant sur le logiciel d'analyse statistique (SPSS). L'étude a atteint un ensemble de résultats, les plus importants sont :

- Le niveau d'orientation stratégique N'gaous conserve -Batna- était élevé, mais le niveau de la responsabilité sociale a été moyen.
- Il y a un effet statistiquement significatif de l'orientation stratégique dans la réalisation de la responsabilité sociale au niveau de signification 1%.
- Il y a un effet statistiquement significatif de l'orientation innovante, défensive et future dans la réalisation de la responsabilité économique au niveau de signification 5%.
- Il y a un effet statistiquement significatif de l'orientation innovante dans la réalisation de la responsabilité juridique au niveau de signification 5%.

- Il y a un effet statistiquement significatif de l'orientation du risque et l'orientation défensive dans la réalisation de la responsabilité philanthropique au niveau de signification 5%. ☒

Mots-clés : l'orientation stratégique, l'orientation proactive, l'orientation analytique, l'orientation aux risques, orientation de futur, l'orientation innovative, orientation défensive, la responsabilité sociale, la responsabilité économique, la responsabilité légale, la responsabilité morale, la responsabilité philanthropique.

فهرس الجداول الاشكال والملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	الفرق بين الرسالة والرؤية	(1)
40	تطور الإنتاج لمؤسسة نقاومصبرات .	(2)
40	تطور رقما لأعمال المؤسسة نقاومصبرات	(3)
40	تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة "نقاومصبرات" .	(4)
44	معاملات تشبها تتغير اتالدراسة	(5)
45	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)	(6)
47	سلم ليكار تالثلثي	(7)
47	التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية لعبارات التوجه الاستراتيجي	(8)
51	التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاقتصادي	(9)
52	التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية لعبارات البعد القانوني	(10)
53	التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاخلاقي	(11)
54	التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخيري	(12)
55	نتائج معاملا لارتباط سير مانين بالتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية وابعادها	(13)
56	نتائج معاملا لارتباط سير مانين بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي وابعاده	(14)
57	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من ملاءمة النموذج	(15)
57	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية	(16)
58	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي تحقيق المسؤولية الاقتصادية	(17)
59	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي تحقيق المسؤولية الاقتصادية	(18)
60	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي والمسؤولية القانونية	(19)
61	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي تحقيق المسؤولية القانونية	(20)
62	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاخلاقية	(21)
63	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي تحقيق المسؤولية الاخلاقية	(22)

فهرس الجداول الاشكال والملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
64	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الخيرية	(23)
65	نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الخيرية	(24)

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	(1)
34	هرم Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	(2)
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات.	(3)

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
79	الاستبيان	(01)
82	بطاقة استعلامية	(02)

فهرس المحتويات

I	البسمة
II	آية قرآنية
III	شكر وتقدير
VII	الإهداء
V	الملخص
VII	الفهرس
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
د-1	مقدمة
الفصل الأول: التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية	
2	مقدمة الفصل.
3	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.
3	المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي
4	أهمية التوجه الاستراتيجي وأسس
5	المطلب الثالث: مظاهر التوجه الاستراتيجي
7	المبحث الثاني: عناصر التوجه الاستراتيجي
7	المطلب الأول: رؤية المنظمة
9	المطلب الثاني: رسالة المنظمة
10	المطلب الثالث: أهداف المنظمة
11	المطلب الرابع: قيم وشعار المنظمة
13	المبحث الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي
13	المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمستقبلي
15	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي العدائي والدفاعي
17	المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي التحليلي، المخاطر والابداعي
19	المبحث الرابع: ماهية المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

فهرس المحتويات

21	المطلب الثاني: أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية واهميتها
24	المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية
25	المبحث الخامس: أساسيات المسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية
27	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
28	المطلب الثالث: مؤشرات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية
29	المبحث الثالث: ابعاد المسؤولية الاجتماعية
29	المطلب الأول: المسؤولية الاقتصادية
31	المطلب الثاني: المسؤولية القانونية
32	المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية
35	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية كركيزة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-	
38	مقدمة الفصل
39	المبحث الأول: ماهية مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-
39	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
40	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
44	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
46	المبحث الثالث: دراسة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-
47	المطلب الأول: دراسة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-
51	المطلب الثاني: دراسة مستوى المسؤولية الاجتماعية وابعادها في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة
55	المبحث الرابع: التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية (العلاقة والأثر) في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة
55	المطلب الأول: دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة

فهرس المحتويات

57	المطلب الثاني: دراسة أثر التوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
73	قائمة المراجع
79	الملاحق

المقدمة



تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التطورات والديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية او اجتماعية أو ديموغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، ما استوجب على بالاختلاف اشكالها وانواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات وذلك من خلال امتلاكها توجه استراتيجي يساعدها في وضع أهدافها وفهم بيئتها الداخلية والخارجية لضمان بقاءها واستمراريتها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات.

ويعتبر التوجه الاستراتيجي الحجر الأساس لنجاح المنظمة، لأنه يحدد توجهها العام ومسارها الذي تسترشد به، حيث يوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو وكذلك أعمالها التجارية وخطوط إنتاجها، فمن خلال توجهاتها تقوم بوضع أهدافها الاستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والاطر الفلسفية التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير، كما تقوم باختيار توجه استراتيجي يلائم وضعها ويمكنها من تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى.

إلى جانب هذه التطورات، ظهرت تحديات جديدة بالنسبة لهذه المنظمات تتمثل في الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تمارسه، ما حتم عليها وضع فلسفة وآليات عمل ضمن إطار أخلاقي واجتماعي يمثل علاقة هذه المنظمات بالمجتمع وهو ما اصطلاح عليه بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ويوسع هذا المفهوم النظرة الضيقة التي ترى أهداف المنظمة منصبة في تحقيق الربح أين تستغل الموارد بكل الطرق من اجل خدمة أهدافها الاقتصادية، لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤوليتها تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية بل أن مسؤوليتها تمتد إلى مواجهة المتطلبات الاجتماعية أيضا وإرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة

1. إشكالية الدراسة

مع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة، وكذا إدراك الإدارة لأهمية المسؤولية الاجتماعية ومالها من تأثير على فرص نجاح المنظمة. وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، لا بد لها أن تنتهج التوجه الاستراتيجي، والذي يُعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية

وبالتالي تتركز إشكالية الدراسة في عدم إدراك الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وعليه، تأسيساً على ما تقدم فانه يمكن التعبير عن اشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما هو مستوى التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-؟
- ◀ ما هو مستوى والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-؟
- ◀ ما هو دور التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية الاقتصادية كونها بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
- ◀ ما هو دور التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية القانونية كونها بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
- ◀ ما هو دور التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية الأخلاقية كونها بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟
- ◀ ما هو دور التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية الخيرية كونها بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟

2. أهمية الدراسة

كونها من الدراسات القليلة التي تبحث في التوجه الاستراتيجي وأثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة العملية الإدارية في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة وتساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل؛ وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي فيها.

3. أهداف الدراسة

- توضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي والتعرف على ابعاده وواقعه في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-
- توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتعريف بأبعادها وواقعها في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-
- محاولة التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-

4. فرضيات الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة اعتمدنا الفرضية التالية:

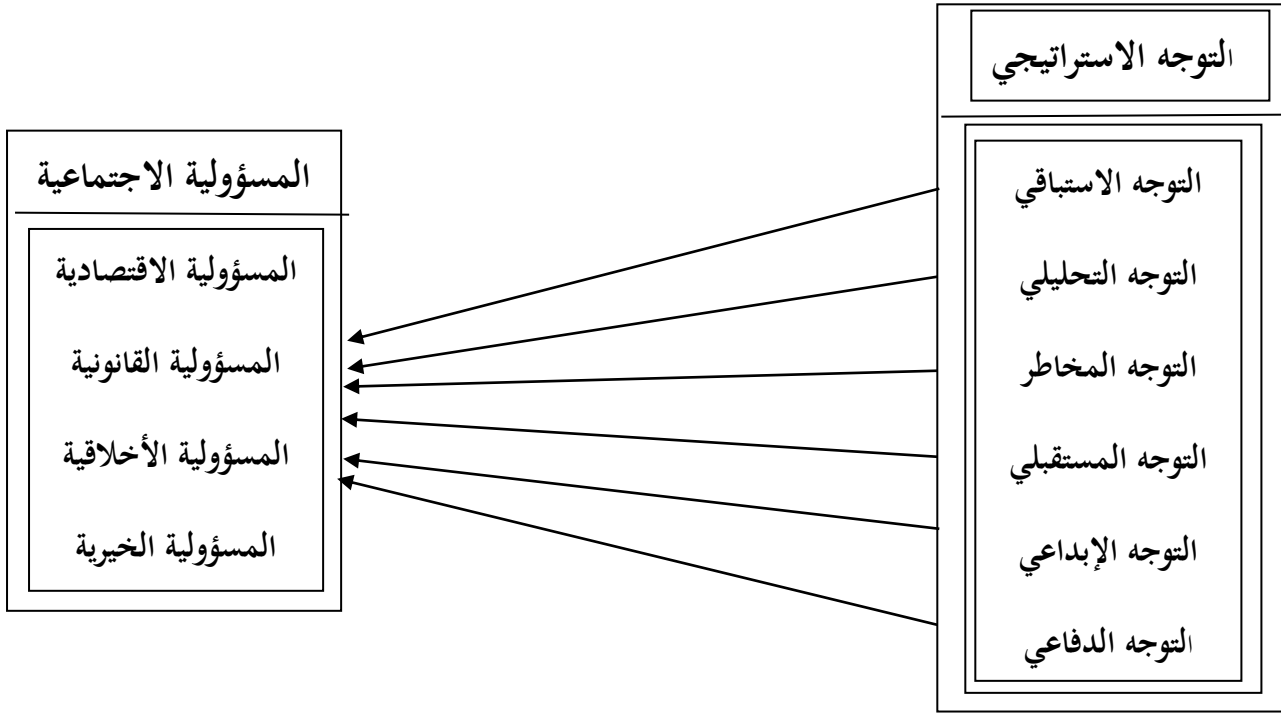
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية القانونية كونها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية الاقتصادية كونها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية الاخلاقية كونها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي) في تحقيق المسؤولية الخيرية والتطوعية كونها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

5. متغيرات ونموذج الدراسة

1. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي وينقسم هذا الأخير الى متغيرات فرعية وهي: التوجه التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، والدفاعي.
- المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية وينقسم هذا الأخير الى اربعة متغيرات: المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية

2. نموذج الدراسة



6. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية كان لعدة عوامل لعل من أهمها ما نذكره فيما يأتي:

- مجال التخصص الذي كان في التسيير الاستراتيجي للمنظمات إذ يعتبر التوجه الاستراتيجي في صلب التخصص.
- حداثة الموضوع وأهميته الكبيرة بالنسبة للمنظمة خاصة وأن التوجه الاستراتيجي هو الذي يحدد الخطوط العريضة ويرسم الحركة المستقبلية للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.
- الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف والتطلعات المجتمعية

7. صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها ما نذكره كما يلي:

- قلة المراجع التي تتناول الموضوع التوجه الاستراتيجي والمراجع التي تربط بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالمؤسسة.

8. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
- الحدود الزمنية : تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2016/2017.
- الحدود المكانية: مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة-
- الحدود البشرية : وتتمثل في مجموعة إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-

9. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة، أما الدراسة التطبيقية اعتمدنا على منهج التحليلي بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، ومن ثم استخلاص النتائج.

10. الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جدا

- دراسة (2012): خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثا، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن

تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.

2. وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر

ما مقداره (63.8 %) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

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

- دراسة (2012): نهى احمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على الشركات الاسكانات في العاصمة الأردنية، عمان، مذكرة ماجستير.

تهدف هذه الدراسة للكشف عن اثر الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي) كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) بالأداء التسويقي (التكيف، الربحية، الحصة السوقية) لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في شركات الاسكانات بالعاصمة الأردنية، وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي ل (202) استبانة مسترجعة صالحة للتحليل والتي استخدم فيها أساليب وأدوات ومعدلات إحصائية مختلفة لاستعمالها في برنامج (SPSS.17) وانتهت الدراسة ببعض التوصيات المقدمة لشركات الإسكان الأردنية من أهمها:

1. التأكيد على أهمية تبني توجه استراتيجي معين من قبل شركات الإسكان، وذلك لما للتوجه الاستراتيجي من آثار واضحة على الأداء.

2. على شركات الإسكان الاهتمام بالاستمرار بالبحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة تلك التغيرات، والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

- دراسة (1989): Venkatrman, strategic orientation of business: entrepreneurship the construct dimensionally, and measurement

هدفت الى تطوير القياسات المناسبة لمفاهيم الأبعاد الأساسية لبناء الاستراتيجية والتي تمت تسميتها التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الاعمال. وقد تم تعريف ذلك بداية من خلال وضع أربعة أسئلة نظرية عن المفاهيم التالية: النطاق، المستوى الهرمي، المجال، والمقاصد مقابل الإنجاز، ثم وضع التصور من خلال ستة ابعاد. ويلى ذلك وضع المؤشرات التنفيذية الخاصة بهذه الأبعاد من حيث المفاهيم الإدارية من خلال دراسة ميدانية اشتملت على 200

منشأة تجارية. وتعمل هذه الدراسة للمساهمة في قياس إدارة البحوث الاستراتيجية مع الاعتراف بعدم القدرة على فصل التنمية عن الإطار النظري الاوسع.

- دراسة (2008): **Choy and Mula, the impact of strategic orientation dimension on business performance: a case study based on an international organization**

هدفت الى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي واثره على أداء المنظمة، وقد اعتمدت النتائج هذه الدراسة على عينة من العديد من المديرين الشركات العالمية التي يقدر عدد موظفيها بأكثر من أربعة الاف موظف موزعين على أكثر من أربعين فرعا عبر العالم، وقد خلصت هذه الدراسة على وجود علاقة أكثر بين جميع اشكال التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة. وأفادت الدراسة ان الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها التي تؤدي الى تعزيز أداء المنظمة. وهذا أيضا يمكن المنظمة من الحصول على التغذية الراجعة فيما ان كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

- دراسة (2010): **ضيافي نوال، بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية".**

تهدف هذه الدراسة ان المؤسسة امام الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله، وكذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك، وبالأخص التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.

- دراسة (2013): **بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة.**

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية استراتيجية من أجل بقاء ونمو المؤسسة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي كما تم القيام بدراسة المفهومين في مؤسسة اقتصادية جزائرية لها مكانة هامة في سوق الدواء الجزائري وحتى الدولي هي مجمع صيدال لصناعة الأدوية من خلال وحدة الدار البيضاء فرع فارمال. من خلال هذه الدراسة

توصلنا إلى أن استخدام الإبداع التكنولوجي من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية هو أمر ممكن لكنه جد معقد، لأنه لكلا المفهومين خصائص متعددة الأبعاد.

كما قدمت الدراسة مجموعة من الحلول والاقتراحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومن بينها مجمع صيدال لصناعة الأدوية من أجل النهوض بالإبداع التكنولوجي وترسيخ مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تضمنت إقامة تغير تنظيمي بتبني نمط إداري متكامل) نظام الإدارة البيئية (ينصب نحو البعد الاجتماعي و البيئي للمؤسسة، وكذلك بعدها الاقتصادي، وهذا يركز على تطوير ثقافة الإبداع التي تمكن من قبول بعض التغيرات التنظيمية و الاجتماعية، بالإضافة إلى وضع إطار مناسب للمبادرة لتشجيع الروابط بين البحث، الإبداع والسوق ومن ثم إقامة مسعى خاص للمسؤولية الاجتماعية بفضل الإبداع التكنولوجي.

- ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة تناولت مفهومي التوجه الاستراتيجي بأبعاده التالية: التوجه التحليلي، التوجه الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، الدفاعي، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأبعادها: المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية، في نفس الوقت، بهدف معرفة أي نوع من التوجهات الاستراتيجية الأكثر تأثيرا في ابعاد المسؤولية الاجتماعية؛ كذلك من الجانب التطبيقي فقد نفذت الدراسة الحالية على بيئة خاصة تمثلت في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.

11. هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تضمن هيكل البحث تناولنا فيه فصلين، الفصل الاول خصص للإطار النظري والمعنون بالتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية قسم الى ستة مباحث حيث حاولنا في هذا الفصل الى معرفة ماهية التوجه الاستراتيجي وعناصره وابعاده وكذلك معرفة ماهية المسؤولية الاجتماعية واساسياتها وابعادها. أما الفصل التطبيقي وهو إسقاط للجانب النظري على مؤسسة نقاوس للمصبرات، وقسم الى أربعة مباحث حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي والدراسة الميدانية، دراسة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها في مؤسسة نقوس -ولاية باتنة-، وأخيرا حاولنا دراسة الارتباط وقياس الأثر بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقوس -ولاية باتنة-

A decorative border composed of intricate, symmetrical floral and scrollwork patterns, framing the central text. The patterns are rendered in a light gray or black line-art style, featuring acanthus leaves, scrolls, and floral motifs.

الفصل الأول:

التوجه الاستراتيجي

و

المسؤولية الاجتماعية

مقدمة الفصل

تواجه كافة المنظمات اليوم في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولهذا استوجب على المنظمات امتلاك توجه استراتيجي، فهو يعتبر الحجر الأساس لنجاح المنظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بتحديد رؤية ورسالة المنظمة والهدف المراد بلوغها، كما تقوم باختيار توجه استراتيجي يلائم وضعها وبمكثها من تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى.

كما تؤدي الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة بالمنظمات بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة، وتعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

سنحاول في هذا الفصل عرض لجميع ما يحيط بالتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية من مفاهيم وعناصر وابعاد خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: عناصر التوجه الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: ابعاد التوجه الاستراتيجي.
- المبحث الرابع: ماهية المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الخامس: اساسيات المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث السادس: ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

تسعى معظم المنظمات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي واستراتيجي متميز، ولغرض انجاز هذه الأهداف فان الامر يتطلب من إدارة المنظمات ان تمتلك توجهها استراتيجيا يصحب رؤية بعيدة المدى لمعرفة الكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والاعمال خاصة إذا ارادت تحقيق التميز، وفي هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم التوجه الاستراتيجي، أهميته ومظاهره.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي.

لوصول إلى مفهوم دقيق للتوجه الاستراتيجي لا بد من التطرق الى مفهوم كل من التوجه، والاستراتيجية، ثم مفهوم التوجه الاستراتيجي

التوجه: الناحية التي يركز عليها العقل ويصوب إليها التفكير وتكون محور اهتمام وضع خطة، وبذلك يتميز التوجه عن الغرض وعن الهدف وعن الغاية¹.

الاستراتيجية: هي أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة اتجاها البيئة الخارجية أخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها².

وردت في الأدبيات التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي العديد من التعريفات التي طرأت على هذا المفهوم، وسوف نقوم بعرض بعض التعريفات منها:

عرفه (Morgan and Strong) على أنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها³.

عرف جاتنون وكسرب (Gatignon and Xuereb) التوجه الاستراتيجي بأنه: منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، من خلال إدراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية⁴.

¹ رائد جمال محمد حسنين، التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، قسم أصول التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص: 7.

² أحمد ماهر، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص: 21.

³ مقراش فوزية، أثر الإدارة بالكفاءة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتورا، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص: 73.

⁴ رائد جمال محمد حسنين، مرجع سابق، ص: 13.

وعُرفه. Ginter and...al مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وتبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها¹.

يعد التوجه الاستراتيجي للمنظمة المسار العام الذي اختارته والذي تقوم من خلاله بتحديد المستقبل الأساسي لها، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر لتحقيق أداء متميز بالمقارنة مع المنافسين².

المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي وأساسه.

في ظل ازدياد التغيرات والتطورات البيئية ومواجهة التحديات المختلفة ازدادت الحاجة والاهمية الى التوجه الاستراتيجي، فقد ارتبط هذا الأخير بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط ضمن محيط أعمال ديناميكي، لتتمكن من الدخول الى المنافسة العالمية.

أولا أهمية التوجه الاستراتيجي

تتوقع الإدارة أن يمكّنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل، وهذا ما زاد من أهميته وتعدد هاته الأخيرة في النقاط التالية³:

1. التوجه الاستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي؛
2. تطور التوجه في الفكر الإستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك راس المال الفكري؛
3. كما أن التوجه الاستراتيجي يمثل كيف ترغب المنظمة وبقوة المنافسة في السوق، وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق؛
4. التوجهات الاستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري على أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة.

¹ نحى احمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 15.

² خالد خلف سالم الزريقات، مرجع سابق، ص: 284.

³ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص: 75.

وكذلك¹:

5. المساهمة في بلورة رؤية أكثر واقعية للاحتياجات المنظمة المتزايدة للمستنفدين، مع تحديد لسلم الأولويات وترجمة ذلك إلى برامج ومشروعات واضحة وممكنة التطبيق.

6. بلورة موجهات استراتيجية في كل مجال مؤسسي تكون بمثابة دليل مؤسسي يساعد المستفيدين على الاستثمار والنهوض بواقعهم ودعم مؤسساتهم الاجتماعية والثقافية دون الالتجاء إلى غيرهم، والخروج بالتالي من حالات الضعف الاقتصادي أو غيرها.

ثانيا: أسس التوجه الاستراتيجي

تحدد أسس التوجه الاستراتيجي من النقاط التالية²:

1- الوعي التام بضرورة التوجه الاستراتيجي وفاعليته في النهوض بالواقع المؤسسي والمجتمعي.

2- تذليل العوائق اللوجستية والنفسية التي تعترض العاملين في المؤسسات، وتأهيلهم تأهيلا مناسباً لخوض هذه المهمة الاستراتيجية.

3- الاطلاع العلمي والميداني على واقع المنظمة وتفاعلاتها، بمكوناتها وإمكاناتها لاستكشاف خصوصيتها، وما يحيط بها من تحديات، من أجل بلورة خطة استراتيجية تكون بمثابة دليل للتطوير والتجديد.

المطلب الثالث: مظاهر التوجه الاستراتيجي.

يقود التفكير والتأمل بما هو متيسر من اسهامات فكرية أساسا لتصور التوجه الاستراتيجي، وكمسارات يرتكز عليها، وتتألف هذه المظاهر مما يأتي³:

1. فلسفة إدارة المنظمة:

تبنى perlmutter ثلاث نماذج فلسفية تحدد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياستها، وهي:

- فلسفة ترتبط بالجوانب المعرفي: تقوم المنظمة باتخاذ القرارات وفق معايير المنظمات الام مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية. وقد تواجه هذه الفلسفة صعوبة عندما تكون هناك اختلافات كبيرة وجوهريّة بين البلدان.

¹ رائد جمال محمد حسنين، مرجع سابق، ص: 16.

² نفس المرجع، ص: 17.

³ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، دار الثقافة، عمان، 2010، ص: 86.

- فلسفة ترتبط بالجانب السياسي: ان المنظمات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتيا مع الاختلاف في أنواع البيئة، وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق التكيف التام، مما يساعد على بلوغ التطابق والانسجام مع السلوك المحلي.

- فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي: يساعد هذا الامر المديرين على وضع اهداف دولية شاملة، وتستخدم الموارد في العلم، وتستفيد المنظمات من تبادل الافراد، والمنتجات، الأموال والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

2. التوجه المنظمي:

هنالك من نوه بضرورة انشاء توجه منظمي يأتي ترجمة للتصور الاستراتيجي وينعكس في رسالة المنظمة وغاياتها، كما يعتمد انشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الاستراتيجية. وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

3. مهام الاستراتيجية وعناصرها:

اذ يمكننا فهم التوجه من خلال المهام الاستراتيجية ادناه:

- تكوين رسالة المنظمة مع معرفة ظروفها الداخلية والاستعداد لها.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة.
- تحليل خيارات المنظمة وتحديد أكثر خيارات تفضيلا عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة.
- انتقاء اهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة والقيام بتطوير الأهداف التشغيلية لكن بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- تنفيذ الاختيارات وتقوم نجاح العملية الاستراتيجية.

4. حركية الاستراتيجية:

اذ يستقر التوجه الاستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المديرين وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجياتها، وهنالك من ربطها بالتوجه نحو التغيير الاستراتيجي، وتبنى الحركية هنا على أساس تقييم التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال. ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي كواصف للحركية في تحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقد البيئي.

5. مدخل الاختيار:

اذ يمكن الاهتمام به لوصف القدرة الاستراتيجية بترجيح التوجه الاستراتيجي في الإجابة عن التساؤلين هما: ماهي الاعمال التي ينبغي ان تكون المنظمة فيها؟ وما هو مدخل الاعمال التي ستتحدها؟ ويعد الجواب عليهما أساس تلك القدرة في المنظمة والتي تنصرف الى اختيار تلك التحليلات، والخطط، والقرارات والتصرفات المحددة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة. ومن ثم تقود الى البلوغ الى غاياتها الاستراتيجية في البيئة الحركية.

6. المجالات (المناطق) التنظيمية:

يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي ان تفكر إدارة بما عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية، الكفاءة، النمو، مساهمة الموارد البشرية والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب، والمشاركة في الاعمال الخيرية)، وقيادة التكنولوجيا والبقاء.

المبحث الثاني: عناصر التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة ورؤية المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية وشعارها والقيم والمعتقدات التي تنظم علاقاتها مع الأطراف الأخرى ذوي العلاقة.

المطلب الاول: رؤية المنظمة

ان الرؤية هي استشراف للمستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، اما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورته المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة¹.

1. مفهوم رؤية المنظمة

وببساطة يمكن القول ان الرؤية هي: عبارة عن تطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا. وتصاغ الرؤية او التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن ان تصبح عليه المنظمة، كما يمكن ان تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا².

أما مفهوم الرؤية حسب التوجه الاستراتيجي يمثل: بيان متكامل وفاعل يوضح ما سيكون عليه الاعمال والنشاطات أو ما يجب ان تكون عليه بعد عدة سنوات مثلا، لذل تعد الرؤية الركيزة الرئيسة للتوجه الاستراتيجي³.

ويتضح من هذا ان الرؤية الاستراتيجية هي: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يوصل بالمنظمة الى المكانة المستهدفة من كافة الابعاد ومن وجهة نظر كل الأطراف، وهذا المسار المستقبلي هو الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول اليها، والمركز السوقي الذي تنوي المنظمة تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط المنظمة لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها وتنميتها⁴.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009، ص: 78.

² نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات علمية، ط2، خوارزم العلمية للنشر، 2014، ص: 58.

³ جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 75.

⁴ مصطفى محمد أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 465.

2. سمات الرؤية الناجحة

وتتصف الرؤية الناجحة بمجموعة من السمات الضرورية والتي تتلخص بكونها¹:

- ان تتصف بالوضوح وواقعية ملموسة.
- صياغتها حسنة مناسبة ولائقة تتلاءم مع مفاهيم العامة للمجتمع وقيمة وتنسجم مع همومه.
- ان تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين.
- ان تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.

وكذلك²:

- ان تكون رؤية المنظمة منسجمة مع رسالتها وقيمها، حيث ان عدم التجانس والانسجام في مفردات التوجه الاستراتيجي للمنظمة يبدد الجهود ويهدر الموارد.

3. خطوات اعداد الرؤية الاستراتيجية

في الوقت الراهن يجب على المديرين دراسة الخطوات الازمة لتحديد الرؤية المستقبلية كما يلي³:

- 1- دراسة وتحليل القدرات الذاتية للمنظمة، من خلال بيانات ومعلومات دقيقة في كل ما يتعلق بإمكاناتها وقدراتها الذاتية.
- 2- المشاركة في اعداد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذها، أي يشارك في وضعها الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية وعدد كبير من الكوادر الوظيفية بالمنظمة والمجتمع المحلي.....الخ.
- 3- تحديد رغبات وامال الأطراف ذات المصلحة، وهم الملاك والمستفيدين، المنافسين، الحكومة، المجتمع، ولكل طرف امال اطماع يسعى الى تحقيقه.
- 4- دراسة بيئة المنظمة، من خلال دراسة البيئة الخارجية للمنظمة التي تتمكن من خلالها التعرف على الفرص والتهديدات، ودراسة البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- 5- تكوين الصيغة المبدئية للرؤية، يتم فيها تحديد الأولويات في المنظمة وتحقيق اهداف الأطراف وتحديد نقاط القوة والضعف المتاحة لديها.
- 6- الصياغة النهائية للرؤية، في هذه المرحلة يحاول المديرين فك أي اشتباك بين عناصر الرؤية، والتحديد النهائي للأولويات المنظمة بوضع الكلمات الموجودة في الصياغة للرؤية.

¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، مرجع سابق، ص: 58.

² جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق، ص: 83

³ نفس المرجع، ص: 78-79.

المطلب الثاني: رسالة المنظمة

ان وجود أي منظمة مرتبطة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من بيئة العمل التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع التذي تنتمي اليه¹. فهي صورة المنظمة منقولة الى المستفيدين والمجتمع تقدم وصفة للحلول التي يسعون اليها عن طريق تلبية رغباتهم من السلع والخدمات التي تقدمها².

1. مفهوم رسالة المنظمة

ويمكن تعريف الرسالة في كلمات بسيطة بانها الهوية الفريدة والإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مبرر وجودها، والمنافع التي تقدمها، ومجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها واسواقها، والتي تعكس سبب الجوهري لوجودها ونوعيات عملياتها واشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية كشخصية اعتبارية وتختلف عن غيرها³.

كما يمكن تعريفها أيضا بكونها: عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، وتوضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها واغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة بالتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل⁴.

وتعتبر عملية اعداد رسالة المنظمة من اهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لأنها⁵:

- ◀ توضح سبب وجود المنظمة واغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسعى الى تحقيق رغباتهم.
- ◀ تحدد مجالات الاعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التي سوف تطبقها.
- ◀ تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى.
- ◀ تحدد كيفية تخصص الموارد المختلفة وماهي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

2. الخصائص والسمات الرئيسية للرسالة الجيدة للمنظمة

بصفة عامة تتسم الرسالة الجيدة للمنظمة بالخصائص⁶:

4. أن تكون الرسالة مختصرة، واضحة، ومفهومة لكل الأطراف سواء للعاملين داخل المنظمة أو للأطراف المستفيدة من المنظمة (أي خارج المنظمة).
5. أن تتضمن الرسالة تحديدا واضحا لمجال عمل المنظمة، وأن تعكس الصفات المميزة والرئيسية لها.
6. أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار للمديرين من خلاله يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المنظمة.

¹ نفس المرجع ص: 57.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 96.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 464.

⁴ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 96.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 68.

⁶ أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 82.

7. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة وأن تكون واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم.

3. الفرق بين الرسالة والرؤية:

أما الفرق بين الرؤية والرسالة تصف غرض فإن الرسالة تصف غرض المنظمة، وهي تركز على الواقع الحالي والمستقبلي للمنظمة كنوع من الأنشطة التي تمارس وتقدم لعدد كبير من الأطراف المستفيدة. أما الرؤية فإنها تصف املا وصورة تود المنظمة ان تحققها في المستقبل¹.

والجدول الآتي رقم (1) يلخص الفرق بين الرسالة والرؤية:

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وانشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية/ التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات/ المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق، ص: 77.

ومن خلال المقارنة نكتشف ان الرؤية تعتبر أكثر مرونة من الرسالة وهي أكثر قربا للمسار المستقبلي للمنظمة. والواقع ان الرؤية هي جسر يربط رسالة المنظمة باستراتيجياتها وسياساتها وخططها².

المطلب الثالث: أهداف المنظمة

على ضوء تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة رسالة المنظمة وشعارها وإرساء القيم التي تؤمن بها في خدمة زبائنها وفئاتها المستهدفة يتم وضع الأهداف لتمثل ترجمة مبدئية للتوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتساعد الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة الى مستويات مرغوبة للأداء³. ان وضع الأهداف لأي نشاط هو من المسائل الهامة في التخطيط فهي المسار الذي يكشف عن الخطوات القادمة التي تساعد المنظمة على معرفة ما هو مطلوب تحقيقه في المستقبل⁴.

¹ جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق، ص: 76.

² نفس المرجع، ص: 77.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 519.

⁴ مجيد الكرنحي، مرجع سابق، ص: 242.

1. مفهوم الأهداف

يمكن تعريف الأهداف بأنها: تعبر عما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقا لجدول زمني محدد¹. أو هي النتائج التي ترغب المنظمة ان تحققها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما انها تستند على تقييم موضوعي للبيئة والأداء الداخلي للمنظمة².

والاهداف الاستراتيجية هي اهداف عامة متعلقة بتحقيق النشاطات المركزية للمنظمة والمتصلة بالأطر الخارجية لها، وتعد موجها لنشاطات المنظمة ومحددا لها. ويمكن تصنيف الأهداف حسب الفترة الزمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة) كما يمكن تقسيمها من حيث تأثيرها الى أهداف عامة واهداف الإدارة واهداف الأقسام³.

2. الشروط الواجب توافرها في الأهداف

هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وحتى تكون هذه الأخيرة فعالة يجب ان تتمتع بالخصائص التالية:

- ان تكون محددة تماما لا غموض فيها وقابلة للقياس وبذلك نستطيع قياس مدى تحقق الهدف.
- ان يكون الهدف واقعا ومعقولا ويمكن تحقيقه، فإذا كان الهدف مبالغاً فيه فإن هذا يؤدي الى صعوبة تحقيقه.
- ان تكون الأهداف هرمية ومتسلسلة، بمعنى ان تكون هناك أهداف على مستوى المنظمة، ثم على مستوى القطاع ثم على مستوى الوظيفة.
- أن تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة، بحيث لا يوجد تعارض بين اهداف الأقسام والوظائف⁴.
- ان تكون للأهداف فترة زمنية للتنفيذ أي ان يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف⁵.

المطلب الرابع: قيم وشعار المنظمة

سنتطرق في هذا المطلب الى قيم المنظمة وشعارها

أولاً: قيم المنظمة

ان قيم المنظمة تشرح بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها. انها تجيب على السؤال التالي: كيف نحدد رغبتنا في التعامل مع الغير؟ وكيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا؟⁶

¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص: 61.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 98.

³ جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سابق، ص: 86-87.

⁴ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، جامعة العلوم التكنولوجية للنشر، 2011، ص: 176-177.

⁵ مجيد الكرنحي، مرجع سابق، ص: 244.

⁶ نفس المرجع، ص: 121.

1. مفهوم قيم المنظمة

هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، وعادة لا تكن عامة وملزمة، لأن الجماعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها¹. كما يمكن تعريفها بأنها المعتقدات الأساسية والاولويات التي تؤمن بها المنظمة والتي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة. كما تعبر أيضا عن نوايا المنظمة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي².

2. خصائص قيم المنظمة

- تتميز القيم الفاعلة والتي تصح ان تكون أحد ركائز القوية لبناء استراتيجية ناجمة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي³:
- ان تكون نابعة مما تؤمن به المنظمة والمستند الى واقع سلوكها اليومي وما تطمح ان تسلكه في المستقبل.
 - ان تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الأطراف معها.
 - ان ينعقد عليها اجماع جميع الأطراف ذات العلاقة فلا يعقل اقتصار تعبيرها عن سلوك وعقائد البعض دون الآخر.
 - ان تعكس ما يريد العاملون تبنيه من علاقات مع أصحاب المصالح وعلى راسهم المستفيدين.
 - ان تكون متجانسة ومتفاعلة تصب في هدف مشترك وتجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية التي قد تؤدي بها الى التسبب وعلى قيم القوة التي تؤدي بها الى التسلط والسيطرة.

ثانيا: شعار المنظمة

ان الشعار هو لوحة المنظمة الامامية التي تعرض عليها صورتها لأصحاب المصالح ومن خلال هذه اللوحة تفصح المنظمة عن هويتها وشخصيتها وعلاقتها بالناس، ولهذا تهتم المنظمات كثيرا في صياغة واختيار شعار خطتها الاستراتيجية⁴.

1. مفهوم الشعار

الشعار هو رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو عائلة معينة، أو لتوضيح فكرة، ويكون الشعار عادة مصمما بحيث يوصل الفكرة بسرعة ويمكن الشخص من التعرف على صاحب الشعار بسهولة⁵.

¹ خالد خلف سالم الزريقات، مرجع سابق، ص: 287.

² نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص: 63.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 122.

⁴ نفس المرجع، ص: 135.

⁵ خالد خلف سالم الزريقات، مرجع سابق، ص: 287.

كما يمكن تعريف الشعار بأنه عبارة قصيرة تحوي كل ما ورد في الرسالة من ابعاد واهداف تنقل لجميع الأطراف المعنية دفعة واحدة ويجرس لغوي جميل سهل الحفظ والتداول والاستعمال في مختلف الوسائل النشر والاعلام والاتصال وغيرها¹.

2. خصائص الشعار الجيد

يتميز الشعار بعدة خصائص تعكس الفوائد المرجوة من هذه المبادئ²:

- انه يلخص رسالة المنظمة ويقدمها للجمهور ببضع كلمات او كما يقال بكلمة واحدة في لحظة واحدة.
- ان تكون عبارته واضحة مفهومة بسيطة ومتداولة محببة جذابة لدى الجمهور.
- ان يكون له جرس لغوي موسيقي ليسهل تلفقه في الالسن وحفظه في الذاكرة.
- ان يعبر عن الهوية الحقيقية للمنظمة وما تقوم به فعلا ويتجنب المبالغة بعيدة التصديق.
- ان يظهر التزام المنظمة بكلمتها.

المبحث الثالث: أبعاد التوجه الاستراتيجي

في ظل ازدياد حدة المنافسة وازدياد التغيرات البيئية الحاصلة في بيئة العمل، يتطلب من المنظمات اختيار توجه استراتيجي يلائم وضعها ويمكنها من تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى. ونظرا لتعدد ابعاد التوجه الاستراتيجي فقد اخترنا الابعاد التي من الممكن المنظمات تبنيها وهي (الاستباقي، التحليلي، العدواني، الدفاعي، المستقبلي، المخاطر) والتي وضعت من قبل Venktraman سنة 1986 في ورقة عمل بعنوان: Strategic Dimensionality and Orientation of Business Enterprises: The Construct Measurement إضافة الى بعد التوجه الإبداعي، وستتطرق في هذا المبحث الى كل بعد من هذه الابعاد.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمستقبلي

تسعى كل منظمة الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال القيام بالمسح البيئي للحصول على المعلومات من اجل اكتشاف فرص جديدة ودخول الى أسواق جديدة أو التنبؤ والاستعداد لمواجهة الظروف البيئية القادمة، وستتطرق في هذا المطلب الى كل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمستقبلي.

أولا التوجه الاستباقي

لقد قدم كل من (lumpkin and dess) تعريف الاستباقية بأنها "نظرة تطلعيه مميزة لقادة السوق" حيث يستخدمون بعد نظرهم أو الاستشراف لاستباق او توقع الطلب في المستقبل وتشكيل الاتجاهات البيئية³.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 135.

² نفس المرجع، ص: 136.

³Samuel SM Choy, Joseph M Mula, **The Impact Of Strategic Orientation Dimentions On Business Performance**, A Case Study based on an International Organisation, 2008, p : 2.

وتعكس هذه السمة السلوك الاستباقي فيما يتعلق بالمشاركة في الصناعات الناشئة، والبحث المستمر عن فرص المتاحة في السوق، والاعتماد على التحريب مع احتمال الاستجابة وإدخال منتجات جديدة وعلامات تجارية قبل المنافسين¹.

وعرف التوجه الاستباقي على انه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد، وفيه تكون الشركات مغامرة وهي التي تقوم بدخول الأسواق الجديدة وتطرح فيها منتجات وخدمات جديدة وتكون فعالة وذات توجه نحو النمو بمعنى ان المنظمة تستخدم هذا التوجه لتكون الأولى في السوق².

وتقوم المنظمات التي تركز على التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالمسح البيئي للحصول على المعلومات حول الأسواق، الصناعة، الزبائن، المنافسين والتكنولوجيا الجديدة، وبالتالي فهم بحاجة الى فهم شامل لاحتياجات الزبائن، والمنتجات الحالية المتاحة وممارسات المنافسين ومزاج السوق. لهذا يجب على هاته الأخيرة ان تكون دائما على استعداد واطلاع دائم ومستمر على الأسواق الجديدة وفرص الابتكار، فهذا التوجه يتسم بنظم المسح المتقدمة وفحص الفرص بدلا من التهديدات³.

وتسعى المنظمات ذات التوجه الاستباقي الى ان تكون قائدة في صناعتها، وتحقق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، ومثل هذه المنظمة تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى «First Mover» في السوق الذي يهدف الى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية استثماراته فيها، بالإضافة الى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب، وتسير العمليات الإنتاجية في ضوء ذلك المتوقع.

وقد عرف Aragon-Corea التوجه الاستباقي بانه توجه المنظمة نحو المبادرة لأحداث التغيير في اساليبها الاستراتيجية، أكثر من احداث ردة فعل اعتيادية تجاه حاجات السوق وقد أطلق على المنظمات الاستباقية اسم المنظمات المنقبة⁴.

¹ N. Venkatraman, **strategic Orientation of Business Enterprises The Construct, Dimensionality and Measurement**, Working Paper, May 1986, p : 11.

² عبد الوهاب احمد علي جندب، أثر التوجه الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن-رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 22.

³ Jennifer Murray, **Organisational innovativeness : The role of strategic orientation and environmental scanning**, A Research Paper, Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Master of Business (Research), School of Management, Queensland University of Technology, 2012, p : 49.

⁴ عبد الوهاب احمد علي جندب، مرجع سابق، ص: 22-24.

ثانيا: التوجه الاستراتيجي المستقبلي

التوجه المستقبلي هو مدى ارتباط القرارات التي تتعلق بأحداث مستقبلية محتملة بشكل جدي. ويعكس هذا التوجه قضايا مثل توقعات المبيعات، والتغيرات المحتملة في تفضيلات المستهلكين وتعقب التغيرات البيئية لاستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة¹.

يركز التوجه الاستراتيجي المستقبلي على التخطيط في المستقبل والبحث والتطوير والتنبؤ بالمؤشرات الرئيسية للعمليات والتتبع الرسمي للاتجاهات البيئية الهامة. ونظرا للزيادة الطبيعي للتغير البيئي للمنافسة يتوجب على المنظمات التي تتبنى هذا التوجه ان تركز على المسح البيئي للحصول على معلومات خارجية عن الزبائن، المنافسين، السوق، الصناعة والتكنولوجيا الجديدة للمساعدة في بناء خططها الاستراتيجية على المدى الطويل، فهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالتوجه السوقي².

كما يقوم التوجه المستقبلي بالحفاظ على التوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير . وتنعكس المنفعة المستقبلية في بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين والشركاء وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال³.

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي العدائي والدفاعي

ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الدفاعي على أنه الاتجاه المضاد للعدوانية، فهذا الأخير يهدف الى المحافظة على الوضع الحالي للمنظمة في الأسواق أما التوجه العدواني فيميل الى مواجهة وتحدي منافسيها بطريقة مباشرة. وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

أولا: التوجه الاستراتيجي العدائي

حسب هذا النوع تكون المنظمة متجهة نحو البيئة الخارجية وبالخصوص الاتجاه والتركيز على المنافسين. كما يتم التركيز أكثر على الفعالية أكثر من الكفاءة، ويمكن أن تستند المنظمة العدائية على ابتكار المنتجات أو التوسع في السوق⁴. أو تنطوي هذه الأخيرة استثماراتها الكبيرة لتحسين حصتها السوقية ووضعها التنافسي. وهذا الجانب من التوجه الاستراتيجي يصر على استغلال وتطوير الموارد بطريقة أسرع قبل المنافسين أو الاستجابة لاستراتيجياتها العدوانية من خلال مكافحة المنافسة بطريقة عدوانية⁵.

¹ Ibidunni Ayodotun Stephen, Falola Hezakiah Olubusayo, **Impact of Strategic Orientation Dimensions on New Product Development in Agro-based Nigerian Firms**, *Economics and Management Research Projects, An International Journal*, 3(1), 1:8 p.1, p : 3.

²Jennifer Murray, **op cit**, p : 86.

³ Samuel SM Choy, Joseph M Mula, **op cit**, p : 3 .

⁴ مفرش فوزية، مرجع سابق، ص: 85.

⁵ Sriparna Basu, Rakesh Gupta, **op cit**, p :244 .

لقد عرف Venkatramen التوجه الاستراتيجي العدائي بأنه "الموقف الذي تتبناه الشركة في تخصيص الموارد لتحسين ظروف السوق بمعدل أسرع نسبيا في السوق الذي اختاروه". ويتميز هذا الأخير بسرعة مضاعفة منافذ الاعمال، وضع سعر اقل من منافسيها، والاستيلاء على شركات التنافسية الأخرى في السوق المشتركة¹.

وتتميز الشركات التي تتبنى هذا النوع في ميلها لمواجهة وتحدي منافسيها بشكل مباشرة ومكثف وتفوقها في السوق وتشمل هذه السياسات استخدام استراتيجيات مثل، خفض أسعار المنتجات التمايز واستهداف نقاط ضعف المنافسين، وأيضا تقوم بتحدي منافسيها في مجال التسويق من خلال تقديم المنتجات ذات جودة، ترويج المبيعات والقدرة على الإعلان التصنيع بشكل يكون أفضل منهم².

علاوة على ذلك فإن المنظمة تسعى إلى النمو العدائي، وتبدي في استراتيجيتها الاهتمام الواضح بالفوز والتغلب على منافسيها. وتكون استراتيجيتها متجهة نحو نجاح المبيعات³.

ثانيا: التوجه الاستراتيجي الدفاعي

غالبا ما ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الدفاعي على أنه الاتجاه المضاد للعدوانية، فهو توجه داخلي وهنا تركز المنظمة على حماية نفسها من المنافسة. ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية. كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم⁴.

ويرى كل من Snow و Choy ان بعد التوجه الاستراتيجي الدفاعي يتميز بالتركيز على الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف في العمليات، كما تركز المنظمات الدفاعية على مجال المنتجات والأسواق الضيقة والمستقرة نسبيا، وتميل الى الدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا الأساسية بدلا من تطويرها لمنتجات وأسواق جديدة⁵.

ويتميز هذا البعد بحماية مجال نشاطه في السوق والحفاظ على وضعه الراهن، ونادرا ما تحتاج الشركات الى اجراء تعديلات او الابتكار، كما نجد ان التوجه الدفاعي غير مرتبط بشكل كبير بالمسح البيئي كالحصول على معلومات حول الزبائن والمنافسين والأسواق والتكنولوجيا الجديدة فهو يكفي فقط بالحفاظ على مكانته في السوق⁶.

¹ Jennifer Murray, op cit, p : 59.

² Samuel SM Choy, Joseph M Mula, op cit, p : 3.

³ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص: 85.

⁴ نفس مرجع ، ص: 85.

⁵ Samuel SM Choy, Joseph M Mula, op cit, p : 3.

⁶ Jennifer Murray, op cit, p : 61.

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي التحليلي، المخاطر والابداعي

هناك منظمات تقوم باختيار توجه استراتيجي معين يلائم وضعها ويمكنها من تحقيق مزايا تنافسية من خلال فهمها الجيد للبيئات الداخلية والخارجية أو الموافقة على عمليات او مشاريع جديدة تكون في العادة غير مؤكدة، أو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولاً، أو منتجات، وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المطلب.

أولاً: التوجه التحليلي

بشير مصطلح التحليل الى قدرة المنظمة على بناء المعرفة وقدرتها على تعزيز التعلم التنظيمي. ويشير التوجه التحليلي الى ميل الشركة الى التعمق في جذور المشاكل وحلها عن طريق فهمها للبيئات الخارجية والداخلية لتوليد أفضل البدائل الممكنة وتخصيص الموارد بشكل عام لتحقيق الأهداف المختارة للمنظمة وتعتبر سمة هامة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية¹.

يتعلق التوجه الاستراتيجي التحليلي بكيفية تحليل المنظمة للمعلومات بشكل شامل وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وفهم المسائل أو المشاكل الحالية. ويشير هذا البعد في الاستفادة بشكل جيد من المعلومات الإدارية وأيضاً من أنظمة الرقابة مثل: (نظم ادارة السجلات الالكترونية، تقييم الأداء، ونظم برمجيات الرواتب) حيث تشكل هاته الأخيرة جزءاً أساسياً من تنظيم أو البحث عن معلومات غير متوفرة بسهولة².

ويرى كل من scholes و Johnson بان التوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، وتقوم المنظمة بتبني التوجه الاستراتيجي التحليلي لمواجهة اما حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية. ومن خلال هذ التوجه تتمكن منظمات الاعمال من التعلم وتكوين صورة واضحة حول تحركات المنافسين واتجاهات السوق المستقبلية.

وتبرز أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في انه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الامر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها

¹ Sriparna Basu, Rakesh Gupta, **Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources**, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20, 2013, p : 244.

²Jennifer Murray, op cit, p : 51.

على المنظمة وأهدافها مع الحرص على توفير قاعدة دائمة ومستمرة من معلومات اذ ان أخطر ما يواجه منظمات اليوم هو الفهم الغير صحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة العليا¹.

ثانيا: التوجه الاستراتيجي للمخاطر

يعرف Venkatraman التوجه الاستراتيجي للمخاطر بأنه "يلتقط مدى المخاطر التي تعكسها مختلف القرارات المخصصة للموارد وكذلك اختيار المنتجات والأسواق". يمكن للشركات التي لديها توجهات استراتيجية عالية المخاطر أن توافق على عمليات او مشاريع جديدة تكون في العادة متوقعة وغير مؤكدة، حيث لا تتبع الشركة المسارات المحرمة والحقيقية للعمليات والمشاريع، ويفضل بعد التوجه الاستراتيجي للمخاطر اتخاذ القرارات التنظيمية الحدسية بدلا من القرارات التنظيمية التحليلية، فهو لا يرتبط بالمسح البيئي لان الخطر بطبيعته يعني "أخذ الفرصة من شيء ما دون تحليله" أي دون القيام بالمسح الواسع للمعلومات الخارجية عن الزبائن، المنافسين والتكنولوجيا الجديدة وغيرها².

ورأى أنه يتم تعريفه بطرق مختلفة مثل "المغامرة في المجهول"، إذ يرتبط بالشعور بعدم اليقين في تخصيص موارد المنظمة . إن الاعتماد على المخاطرة يؤثر على الأداء الاقتصادي للمنظمة ويعتبر من القضايا الحرجة في الإدارة الاستراتيجية³.

التوجه الإبداعي

يشق مفهوم التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع في حد ذاتها، فالإبداع ينطوي على فكرة جديدة عالية المجازفة تقدم الى المنظمة تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة للمنظمة.

فالتوجه الإبداعي يشير الى القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة. وكذلك هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة. ويتمثل التوجه الإبداعي في تطبيق معارف فنية وتقنية معترف بها، وعنى هذا ان كل فكرة جديدة تقوم على معلومات غير دقيقة تؤدي الى نتائج غير فعالة⁴.

وتتميز المنظمات الابداعية بتبنيها للاستراتيجيات الريادية المجازفة والاستباقية والالتزام الإداري وكذلك تركز على الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الإنجاز، كما تمتلك هذه المنظمات التنظيم المرن الى جانب المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني المتناغم⁵.

¹ سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة -دراسة التطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية- رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 17-19.

² Jennifer Murray, op cit, p : 56-57.

³ Samuel SM Choy, Joseph M Mula, op cit, p :

⁴ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال، 2013، ص: 17-18.

⁵ عبد الوهاب احمد علي جندب، مرجع سابق، ص: 21.

المبحث الرابع: ماهية المسؤولية الاجتماعية

في الماضي كانت القضية الرئيسية لكل منظمة أعمال تتمثل في تحديد أقصى حد ممكن من الأرباح، وعلى مر السنين تغيرت ميزات الاعمال وأصبحت هذه الأخيرة جزءا من المجتمع، اذ ان رجال الاعمال أصبحوا أكثر يقظة بشأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ويعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مراحل التطور وتعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

أولاً: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الاعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها. فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بجرية الاعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، إضافة الى أنها واجهت واقعا ووعيا اجتماعيا وبيئيا وقانونيا يجتم عليها مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة، ووفقا لهذا سوف نستعرض مراحل تطورها¹:

◀ **مرحلة الثورة الصناعية:** كان الاتجاه في هذه المرحلة نحو تعظيم الأرباح واستغلال غير انساني لجهود العاملين وتشغيل النساء والأطفال لساعات طويلة في ظروف عمل قاسية واجور متدنية، ويمكن القول بان الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة كان في أدنى مستوياته، والذي تجسد في الدعوة تحسين الأجور.

◀ **مرحلة العلاقات الإنسانية:** حيث برزت الدعوات التي تطالب بإعادة النظر في ظروف العمل وتقليل ساعاته، وبدأت بعض النظريات التي تؤكد تأثير الاهتمام بالعاملين على زيادة انتاجيتهم ومن هنا نجد ان المسؤولية الاساسية للمؤسسة هي تحقيق المصلحة الذاتية لها ولأصحاب المصالح الأخرى.

◀ **مرحلة تعدد خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات:** رائد هذه المرحلة هو **Henry Ford** الذي ابتكر خطوط الإنتاج وافرز كميات كبيرة جراء العمليات الصناعية، رافق هذه المرحلة تلوث بيئي كبير جراء العمليات الصناعية، ما انعكس على صحة وسلامة أفراد المجتمع، عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.

¹ جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الاعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، ط1، جامعة العلوم التكنولوجية للنشر، 2016، اليمن، ص:108، 110.

◀ مرحلة تأثير الفكر الاشتراكي: دعت هذه الأخيرة المنظمات الخاصة الى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية نحو بقية الأطراف لا سيما العاملين من خلال المطالبة بتحسين ظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي واصابات العمل والاستقرار الوظيفي، وتعد من أهم المراحل التي دفعت الغرب الى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية.

◀ مرحلة ما بعد الحرب العالمية: تعزز في هذه المرحلة دور النقابات بالمطالبة بتحسين ظروف العمل ووضع قوانين التي تحمي العاملين، وظهور جمعيات حماية المستهلك، هذا ما أدى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

◀ مرحلة المواجهة بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات كما كان تطور وسائل الاتصال دور في توعية المجتمعات بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت الأصوات التي تدعو الى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي للحد من التلوث جراء العمليات الصناعية كما تميزت بكثرة القضايا امام المحاكم بسبب الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه العاملين والمجتمع والبيئة.

◀ مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، حيث بدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد الى الالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها، وهذا ما سعى اليه الميثاق العالمي Global Compact والذي طرح مجموعة من المبادئ وهي حقوق الانسان، المبادئ والحقوق الأساسية للعمل، حماية البيئة.

ثانيا: تعريف المسؤولية الاجتماعية

أدت التطورات السريعة في مجال المال والاعمال الى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وتباين التعاريف الخاصة بها، لذلك سوف نقوم بإعطاء بعض تعاريف الجهات الدولية وتعاريف بعض الباحثين:

✓ تعريف المنظمات الدولية:

- تعريف البنك الدولي: هي التزام قطاع الاعمال بالالتزام بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد¹.

- مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة: هي الالتزام المتواصل من قبل المؤسسات بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة واسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة².

¹ محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، شركتي سوناطراك الجزائرية ورامكو السعودية، مجلة الباحث، العدد 12، ورقة، 2013، ص:31.

² برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2015، ص: 103.

- **تعريف الغرفة التجارية الدولية:** هي جميع المحاولات التي تساهم بها المؤسسة لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية بالاعتماد على مبادرات رجال الاعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً¹.

✓ **تعريف الباحثين:**

- **تعريف الغالبي والعامري:** المسؤولية الاجتماعية ما هي ال واجب والتزام من جانب منظمات الاعمال اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذة بنظرة الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام المنصوص عليه قانونياً².

- **تعريف Drucker:** هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وان هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم³.

- **تعريف Holmes:** هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة وتحسين الخدمات ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل، حل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها⁴.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بان **المسؤولية الاجتماعية** هي إدراك المنظمة لالتزاماتها وواجباتها الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والطوعية، وهي عقد ويرم بين المنظمة (المالكون، المدراء، العاملين) والمجتمع (المستهلكون، الموردون، المجتمع المحلي، المنافسون، البيئة، الحكومة) الذي تعمل فيه بكافة عناصره، والذي يتم من خلاله تحقيق المنفعة المتبادلة عن طريق اتخاذ المنظمة لمجموعة من القرارات والممارسات التي تعبر عن مساعي نبيلة تهدف الى تحقيق ما هو خير ورفاهي للمجتمع الذي تعمل فيه⁵.

المطلب الثاني: أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية واهميتها

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى العوامل التي ساهمت في ظهور المسؤولية الاجتماعية واهميتها

أولاً: أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية

ان من العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية هي كثرة الفضائح المالية في المؤسسات العالمية، وتفشي الفساد بها وتدهور مستوى التنمية الاجتماعية، وغيرها من العوامل.

¹ جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص: 108.

² ناصر جرادات وآخرون، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، الاثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 29-30.

³ برني لطيفة، مرجع سابق، ص: 101.

⁴ جنان شهاب أحمد، أخلاقيات العمل: منظور اداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة شاكري للمبرآت الاجتماعية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 4، 2013، ص: 101.

⁵ صالح الحسيني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت، 2009، ص: 4.

وسوف نتناول هذه الأسباب بشكل مختصر وذلك على النحو التالي¹:

1. الفضائح والانتهاكات الأخلاقية: وتتمثل في الآتي:

- التلاعب والغش في البضائع والاسعار، وحجب المعلومات الصحيحة عن المستهلك والتي تخص المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- التهديدات والاصابات التي تنال من سلامة وصحة العاملين جراء أماكن العمل الغير الآمنة أو المواد المستخدمة في الإنتاج.
- التلوث البيئي الذي نتج جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات ومخلفات الإنتاج.

2. العولمة: تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت الشركات متعددة الجنسية (MNCs)، ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على انها تهتم بحقوق الانسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف العمل، وأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما انها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

3. الضغوط الاجتماعية والحكومية: من خلال سن التشريعات التي تلزم المنظمات بضرورة الاهتمام بالعاملين وحماية المستهلك والبيئة وفرض الغرامات والعقوبات الخاصة بتلك الانتهاكات ما قد يكلف المنظمة اموالا طائلة في حالة عدم التزام بمسئوليتها الاجتماعية وتجاوز تلك القوانين.

4. التطورات التكنولوجية المتسارعة: التي فرضت على المنظمات ضرورة الالتزام بتطوير منتجاتها وتطوير مهارات العاملين لديها والاهتمام بأذواق واحتياجات المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار.

ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من تفاوت وجهات النظر حول مدى تبني المنظمات لمزيد من الأدوار الاجتماعية، الا ان هناك اتفاق على ان ممارسة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية تمثل عملية مهمة ومفيدة تحقق مزايا للمنظمة والمجتمع والدولة².

وتتمثل أهمية وانعكاسات فوائد هاته الأخيرة فيما يلي:

✓ بالنسبة للمنظمة:

ان تحقيق المنظمة للمسؤولية الاجتماعية يعمل على تحسين سمعتها وصورتها في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لها وذلك من خلال³:

- كسب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

¹ جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص: 111-112.

² صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة -دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من

كليات جامعة القادسية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014، ص: 13

³ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 34-35.

- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الاستقرار النفسي لهم من خلال توفير الامن الوظيفي لهم والرعاية الصحية والاجتماعية هذا يؤدي الى تنمية قدراتهم الفنية والانتاجية.
وكذلك¹:

- القدرة على جذب الايدي العاملة من الخارج بسهولة والقدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون الى الاستثمارات في المنظمة المسؤولة اجتماعيا وذات سمعة طيبة على اتخاذ استثمارات على الأمد الطويل.
- الاهتمامات البيئية قد تمكنها من رفع أسعارها وتحقيق الولاء لعلامتها.

• بالنسبة للمجتمع:

يساهم التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية فيما يأتي²:

- التماسك والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- الرفاهية من خلال تحسين جودة حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية وكذا تحسين نوعية الخدمات المقدمة اليه³.
الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات بما يحقق الاستقرار السياسي.

وأيضاً⁴:

- تقليل الفساد الإداري والمالي والسياسي وذلك لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية، تقليل السرية في العمل والصدق.

• بالنسبة للدولة

يؤدي تحقيق الدولة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يلي⁵:

- خفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية الى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعمالها جميعاً.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 13.

² مصطفى شلابي محمد وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2013، ص: ص: 18-17.

³ ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص: 35.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 14.

⁵ وليد حميد رشيد الاميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين راس المال الفكري وراس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2010، ص: 206.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

يمكن ان نجد الدور الاجتماعي للمنظمة متمحور في أربعة توجهات أو استراتيجيات تندرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية وتمثل فيما يلي:

✓ استراتيجية المانعة أو عدم التبني:

تعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية أي تمثل هاته الأخيرة نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المؤسسة انها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وأن القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، فالإدارة هنا تتجنب الانفاق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها، لهذا ترفض القرارات التي لا تلي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية، فمحمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط¹؛

✓ الاستراتيجية الدفاعية:

تمثل هذه الاستراتيجية في قيام المؤسسة بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهذا من أجل حماية نفسها من الانتقادات الموجهة اليها وبالحد الأدنى، فهي تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن وتستجيب لضغوط الناشطين في مجال البيئة؛

✓ استراتيجية التكيف:

هنا تحطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الانفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة الى المسؤوليات الاقتصادية. حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه².

✓ استراتيجية المبادرة الطوعية

ان المؤسسات التي تبني هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية، أي تبني دور اجتماعي واسع جدا وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ووفقا لتقديرات المدراء والمواقف المختلفة. تتميز هذه الاستراتيجية بان الأداء الشامل لمنظمة الاعمال يأخذ دائما في الاعتبار ألا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته، وأن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق³.

ويعرض الشكل الموالي استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

¹ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2013/2012، ص: 64.

² صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار الواصل للنشر، الأردن، 2007، ص: 93.

³ بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 65.

الشكل رقم (1) استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



الالتزام اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

المصدر: بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 65

المبحث الخامس: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

تقتضي المسؤولية الاجتماعية ان تلتزم منظمات الاعمال بممارسة عدد من المسؤوليات تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر بنشاطها، ولكي ينجح هذا الالتزام لا بد من توفر مجموعة من المبادئ والمؤشرات التي تضمن نجاح المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

المطلب الاول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

لقد حدد الباحثين عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية وفيما يلي سنتطرق الى العناصر التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة لمنظمات الاعمال:

- **المالكون:** تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، حماية أصول المنشأة، رسم سورة محترمة للمنشأة في بيئتها، زيادة حجم المبيعات؛¹

¹ جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص: 118.

- **العاملون:** رواتب وأجور مجزية، احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق العدالة الوظيفية والأمن من حوادث العمل، الرعاية الصحية، واجازات مدفوعة؛¹
- **الزبائن:** تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، وتقديم منتجات صديقة وآمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، التزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والالتزام بعدم خرق قاعد العمل مثل الاحتكار.²
- **المنافسين:** منافسة عادلة ونزيهة، أمينة المعلومات ومصداقيتها، عدم سحب العاملين في القطاعات الأخرى بوسائل غير نزيهة³
- **الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمنظمات على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم هذه المنظمات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها لاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الانتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد الجاهزة. للمنظمات لإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل؛⁴
- **المساهمين:** تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المنظمة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المنظمة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمنظمة؛
- **المجتمع:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمنظمات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية؛⁵

¹ نفس مرجع ، ص: 118.

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر، عمان، 2014، ص: 167.

³ ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الاعمال الخاصة، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، 2011، ص: 464.

⁴ محمد فلاق، مرجع سابق، ص: 32.

⁵ مقدم وهيب، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي

الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011، ص: 7.

- **البيئة:** مكافحة التلوث ودرء الأخطار البيئية الناجمة عن النشاطات الإنتاجية، الاستخدام الأمثل والعاقل للموارد وخصوصاً غير المتجددة، والاهتمام لصناعات الصديقة للبيئة، وتدوير النفايات، التشجير وزيادة المساحات الخضراء؛¹
- **الحكومة:** الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة، احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها، المساهمة في الصرف على البحث والتطوير، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب؛
- **جماعات الضغط:** التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها، التعامل الصادق مع الصحافة².

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تم في عام 1999 م الاقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمراحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في نيويورك (26 يوليو تموز 2000 م)، وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالشركات يعرض تسهيلاً وتعهداً من خلال عدة آليات (سياسة الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة)، ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية الشركات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها الميثاق، وهذه المبادئ هي³:

◀ حقوق الإنسان

- على منظمات الأعمال أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً
- التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

◀ العمل

- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال
- إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين
- إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.

◀ البيئة

- تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة للبيئة

¹ أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2016، ص: 9.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 168.

³ صالح الحسيباني، مرجع سابق، ص: 6-7.

- تولي المبادرات من اجل ترويج أكبر للمسؤولية البيئية.
 - على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
- ◀ محاربة الفساد:

- على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز

المطلب الثالث: مؤشرات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية

سنتطرق في هذا المطلب الى مؤشرات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

توجد هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمتمثلة في¹:

◀ **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة**: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كتقديم الحوافز والاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

◀ **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة**: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المترجع بها حماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

◀ **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع**: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

◀ **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج**: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

¹ مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفات القياسية ISO 26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص: 15.

ثانيا: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية

لقد أصبح من الضروري أن يتوافر لدى الشركات ومنظمات الاعمال، حتى تنجح في أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية مجموعة من العوامل، والتي قد تتمثل فيما يلي¹:

1. إذا كانت المؤسسة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية، فمن الأفضل ان تبدأ بالمسائل الصغيرة، أو التي يمكن أدائها بذاتها، مثل تدريب العاملين والرعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة؛
2. ان لا تتخذ الشركة أو المنظمة للمسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية او المظهر الخارجي مجتمعا؛
3. انه من الضروري وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة واحدة، مع الاخذ بالأولويات بأكثر الاعمال صلة بأهداف المنظمة او الشركة؛
4. ان يكون توجه المنظمة او الشركة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابعا من قيم أخلاقية راسخة تبنى عليها الأهداف والخطط والاستراتيجيات؛
5. الاخذ بمبدأ التعاون والتنسيق والتشاور بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة للقيام بمشاريع مشتركة ذات اهداف متسعة للمجتمع؛
6. الاخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية، وفقا لقدرات المنشأة مع العمل على تنمية هذه المشاريع لتصبح على المدى الآجل كيانات كبرى.

المبحث الثالث: ابعاد المسؤولية الاجتماعية

ان المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية والايكولوجية، وفي ظل ذلك ظهرت أربع منظورات أو ابعاد للمسؤولية الاجتماعية يتركز كل منها على فلسفة خاصة وتساهم في خدمة وتنمية المجتمع.

المطلب الأول: المسؤولية الاقتصادية

تعود جذور هذا البعد في أوروبا الى فترة الكساد الاقتصادي في الثلاثينيات من القرن الماضي، وفي تلك الفترة أصبح الملايين حول العالم عاطلين عن العمل، وانخفضت الاقتصاديات الى نقطة قريبة من التوقف العام، وغرق العالم في الحرب، فأصبحت المسؤولية الاقتصادية للأعمال حينها علاجاً لأحوال المجتمع.

ان المسؤوليات الاقتصادية تشكل القاعدة الأساسية لهم المسؤوليات، وتعني ان المنظمات ينبغي ان تكون مربحة. ويشير هذا البعد الى وجوب توافر فرص العمل من قبل الشركات، ودفع الضرائب، الا ان الأكثر من ذلك تعظيم قيمة أصحاب المصالح، وليس هناك أكثر من ذلك. ويرى الاقتصادي (Friedman) عدم جواز استخدام الموارد بما لا يعظم بشكل

¹ منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 2014، ص: 145-146.

واضح مصالح حملة الأسهم، ويتحتم على المدراء عدم المخاطرة بالربحية من خلال الاشتراك بمهام اجتماعية غير ملزمة قانونيا كما يرى ان المسؤولية الاقتصادية هي المسؤولية الوحيدة للمنظمة وهي العامل الرئيسي لبقاء المنظمة، وهذا ما تفق عليه معظم الباحثين من بينهم آدم سميث الذي يرى أن لا مسؤولية اجتماعية أخرى للشركات الا تعظيم الأرباح. وعلى الرغم من هذا الاتفاق الا ان هناك نقطة اختلاف تمثلت في نبد رأي (Friedman) القائل ان المسؤولية الاقتصادية هي المسؤولية الوحيدة لبقاء المنظمة، وان المسؤوليات الطوعية كالإنفاق لتخفيض التلوث أو تدريب العاملين العاطلين عن العمل يؤدي الى إنفاق أموال حملة الأسهم على المصلحة العامة للمجتمع وهذا ما سيقبل من ربحية الاعمال، وفي هذا السياق ظهرت الكثير من الحجج مثل:

- أن الاعمال مصدر لإثارة المشكلات كتلوث الماء والهواء.

- لا ينبغي على المنظمات تفادي التزاماتها تجاه المجتمع كونها بمثابة مواطنين في المجتمع.

ومما سبق نستخلص بان **المسؤولية الاقتصادية**: قيام المنظمة بتقديم السلع والخدمات التي انشأت من اجلها أصلا، على ان تكون حريصة وملتزمة بتقديم هذه السلع والخدمات بكفاءة وفعالية مع مراعاة المنظمة لمواصفات الجودة الشاملة في تلك السلع والخدمات التي تقدمها للزبائن والمستهلكين وبالسعر المناسب دون مغالاة واحتكار او استغلال او اهدار موارد المجتمع، او زيادة تلوث البيئة، او زيادة الميل الاستهلاكي الزائد عن الحد لدى سكان المجتمع¹.

ويستند البعد الاقتصادي الى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي أي انه يشتمل على مجموعة من العناصر، ونذكر منها الآتي²:

◀ المنافسة العادلة:

- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.

- احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.

◀ التكنولوجيا:

- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها.

- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 40.

² بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 82.

المطلب الثاني: المسؤولية القانونية

ان المسؤولية القانونية هي مصدر من مصادر القوة للمنظمات، والتي تلزم الجميع بالتخلي عن الامور الغير قانونية والغير المشروعة والتي في الغالب تكون ذات تكلفة عالية¹. وهذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب ألا تخرقها منظمات الأعمال وأن تحترمها، وفي حالة عكس ذلك، فإنها تقع في إشكالية قانونية².

ويقصد بالمسؤولية القانونية احترام المنظمة للوائح والتعليمات المنظمة للعمل بها والتي وضعتها لنفسها، واحترام قوانين العمل في المجتمع، واحترام قوانين العمل بصفة عامة وعدم اقرار أي جرائم في حق العاملين أو العملاء أو المجتمع، وأيضا على المنظمة احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والاقليمية والدولية المعنية أو المرتبطة مثل الإعلان العالمي لحقوق الانسان، والعهد الدولي لحقوق المدنية والسياسية³.

كما يمكن تقييم المسؤولية القانونية طبقا الى ثلاث محاور هي⁴:

- **الأول: هو محور أصحاب المصالح** اذ تركز العمليات التجارية على راس مال القيمة المضافة ومعدل نمو المبيعات ومعدل العائد على حقوق المساهمين والعائد على السهم وقيمة الموجودات والمطلوبات وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ضد الفساد المالي والإداري.
 - **الثاني: هو العاملين** ويتضمن دفع الأجور في الوقت المحدد ودفع تكاليف الضمان الاجتماعي ومهارات العمل والتطوير الوظيفي وتمويل نقابات العمال وحماية الملكية الفكرية للعاملين والسلامة والصحة المهنية والمرافق وتمويل التعليم ومكافآت الموظفين الذين بذلوا جهودا.
 - **الثالث: هو الموثوقية بالمنتجات وسلامة المنظمة.**
- كما تتضمن المسؤولية القانونية عدد كبير من العناصر مثل⁵:

◀ قوانين حماية المستهلك:

- عدم المتاجرة بالمواد المضرة .
- حماية الأطفال صحيا وثقافيا .
- حماية المستهلك من المواد المضرة.

◀ حماية البيئة

1 رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون -دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن مصرف الرافدين فرع الغري النجف الاشرف-المجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 4، جامعة الكوفة، 2015، ص: 36.

2 بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 81.

3 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 40.

4 رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، مرجع سابق، ص: 36.

5 بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 82.

- منع التلوث.
- منع الاستخدام التعسفي للموارد الطبيعية وصيانتها.

← السلامة والعدالة

- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين
- ظروف العمل .
- إصابات العمل .
- التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي .
- عمل المرأة وعمل المعوقين.

المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية

أولاً: المسؤولية الاخلاقية

على الرغم من ان الاخلاق لا تشكل مسؤولية الزامية على المنظمات الا انها تشكل ركنا هاما من اركان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لان فعل الشيء الأخلاقي (الصحيح) له مردودات إيجابية عديدة. فالمنظمة اذ لم تتبنى مجموعة من المبادئ الارشادية التي توجه سلوكها الأخلاقي فإنها لن تستطيع المحافظة على نظامها الأخلاقي التنظيمي الذي يعد مصدرا مهما لصنع أكثر القرارات الأخلاقية التي تقدم أفضل المنافع¹. كما تتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، ومن اجل ان تلتزم منظمات الاعمال بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فان عليها ان تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي².

وتعني المسؤولية الأخلاقية: يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها³، وأيضا مراعاة القيم والاخلاقيات المهنية وقيم و اخلاقيات العمل والإدارة عند قيامها بإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وان تحترم وتلتزم وتطبق موثيق الشرف أو الدساتير الأخلاقية للمهن التي ينتمي اليها العاملون بها مثل: (ميثاق الشرف لمهنة الطب، ميثاق الشرف لمهنة المحاماة)، وهذا من اجل زيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها⁴.

ولكي تنجح المنظمة في هذا⁵:

- تشجيع الافراد لاتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 15.

² ناصر جرادات، مرجع سابق، ص: 213.

³ خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، -دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية-مجلة كلية بغداد

للعلم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، جامعة الإسراء الخاصة، 2012، ص: 287.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 39-40.

⁵ ناصر جرادات، مرجع سابق، ص: 213-214.

- احترام وجهات النظر للجميع.
- واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- ان تكون المنظمة ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.
- كما تتضمن المسؤولية الأخلاقية عنصرين هما¹:

◀ المعايير الأخلاقية:

- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
- مراعاة حقوق الإنسان.
- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف

◀ الأعراف والقيم الاجتماعية:

- احترام العادات والتقاليد.
- مكافحة المخدرات والممارسات غير الأخلاقية.

ثانيا: المسؤولية الخيرية

المسؤوليات الخيرية هي الخطوة الأخيرة في الهرم، وتضم السلوكيات والنشاطات الإضافية التي يراها المجتمع مرغوبة، التي تضيف قيمة لدعم الاعمال كما هو الحال في دعم المشاريع الاجتماعية، والاسهامات الخيرية للمنظمات.

وتعني **المسؤولية الخيرية**: كل المبادرات، المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة، وهذه المبادرات تكون ارادية واختيارية في طبيعتها وغير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر ولا تتوخى ادارة منظمات الاعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية وغيرها².

وتتمثل هاته الأخيرة في قيام المنظمة بتقديم الإعانات والمساهمات للمجتمع وخاصة للفئات الفقيرة والمحتاجة في المجتمع، وأيضا يدخل تحت المسؤولية الخيرية للمنظمة قيامها بالتبرع للجمعيات الاهلية للمستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء والأطفال، وتقديم المساعدات للمعاقين والايتام والارامل³.

ويمكن القول انها ترتبط بنوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عنها من عناصر⁴:

- نوع التغذية.

¹ بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 82

² رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، مرجع سابق، ص: 37.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 39.

⁴ بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص: 82.

- الملابس.
- الخدمات.
- النقل العام.
- الصحة.

الشكل (02): هرم Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص: 115.

وسوف نقوم بتوضيح مختصر لهذه المستويات على النحو الآتي¹:

- المستوى الأول: المسؤولية الاقتصادية لها أولوية كبيرة، لان الشركة يجب ان تحقق أرباحاً تمكنها من التطور والمساهمة في النمو وبما يعود بالفائدة على المجتمع.
- المستوى الثاني: المسؤولية القانونية حيث يتوقع الجميع من الشركة ان تمارس أنشطتها في إطار قانوني.
- المستوى الثالث: المسؤولية الأخلاقية ويشمل مراعاة لمنظمة الاخلاق في قراراتها وتجنب الاضرار بالأطراف المختلفة بما فيها البيئة.
- المستوى الرابع: المسؤولية الخيرية تشمل تحسين نوعية الحياة والمساهمة في تقديم الخدمات للمجتمع كالصحة والتعليم.

¹ جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص: 115-117.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية كركيزة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة

يُعد التوجه الاستراتيجي متطلبا إجباريا لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، كما يساهم في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية من حيث قيامه بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها بما يتوافق مع أهداف وقيم المجتمع والقيام بالمسح البيئي للحصول على المعلومات حول الأسواق، الصناعة، الزبائن، المنافسين والتكنولوجيا الجديدة، لفهم المحيط الخارجي وما يصحبه من متغيرات قانونية وسياسية والاقتصادية وتكنولوجية وبيئية واجتماعية والفهم الجيد لاحتياجات الزبائن وتقديم منتجات وخدمات متطورة وحديثة ذات جودة وقيمة للمجتمع وبأسعار معقولة أي التزام المؤسسة بالقوانين والمواصفات عند تقديمها للمنتوج، وتحليل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة من نقاط قوة وضعف من اجل استخدام المعلومات الإدارية وأنظمة رقابة بشكل جيد للمحافظة على التوازن بين الكفاءة والفعالية لأداء المنتوج¹. كما نجد ان المنظمات التي تتبنى توجهات استراتيجية معينة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال وعلى المحيط الخارجي، لها القدرة على استيعاب الجوانب الأخلاقية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل ومراعاة القيم واخلاقيات العمل حيث يمكنها القيام بتطوير وتعديل إجراءات وأساليب العمل الذي يضمن استخدام الموارد الطبيعية دون هدرها والمحافظة على البيئة، كما نجد ان مثل هذه المنظمات تقدم منافع ومزايا للمجتمع مثل دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي كالطرق والمراكز الصحية والمدارس².

¹ Jennifer Murray, op cit, p: 51-86.

² صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 15

خاتمة الفصل

خلاصة لما تقدم يمكن القول ان التوجه الاستراتيجي هو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الأداء المتوفق والمستمر في سير عملها، إذ ان التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما غاياتها وما مجال نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وأيضا يعكس هذا الأخير إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم اتجاه الظروف البيئية.

كما نجد بان المسؤولية الاجتماعية نالت حيزا واسعا من الأهمية وأصبح الزاما الإفصاح بمدى فعالية المؤسسة اجتماعيا بعدما ان كانت المؤسسات تسعى الى تحقيق الأرباح على حساب حاجات ومتطلبات العمال والمجتمع، فقد تغيرت النظرة التقليدية للمؤسسات، واصبح للمسؤولية الاجتماعية مستويين مستوى إلزامي (دفع الضرائب، تسجيل العاملين في التأمينات، المسؤولية تجاه البيئة) وآخر طوعي يتمثل في توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم من اجل الارتقاء برفاهية المجتمع.

وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة- نقاوس للمصبرات باتنة- في الفصل الثاني المرآة العاكسة لفصلنا النظرية، حيث سنحاول تبيان دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها.

الفصل الأول: التوجه الاستراتيجي



الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة نقاوس

للمصبرات - باتنة -

مقدمة الفصل

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، سنحاول في الجانب الميداني تبيان دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة والاختبار، ومن ثم محاولة تفسير النتائج ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: دراسة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-.

المبحث الرابع: التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية (العلاقة والأثر) في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-

نظرا لأهمية التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات ارتأينا الى معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية ومن بين هذه المؤسسات خصصنا مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة- وسنحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة ومهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر وحدة نقاوس مصبرات من بين أهم الوحدات التي كانت تضمها المؤسسة (ENAJIC) الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية حيث كانت وحدة اقتصادية عمومية متخصصة في إنتاج العصير والمصبرات تم خوصصتها وذلك حسب اللائحة 64/13 بتاريخ 04 أفريل 2006 تم إعلان قرار البيع في 17 / 02 / 2007. وأصبحت بذلك شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد، بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة - لأسباب مالية - لمجموعة ترافل Trèfle لتصبح شريكا أساسيا، ليرتفع رأسمالها إلى 158 مليون د.ج والذي أصبح حاليا يقدر بـ 1.790.030.000.00 د.ج.

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001 سنة 2005 وتمتعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات، ثم تم تجديدها لثلاث سنوات أخرى من 2008-2011.

من الناحية الجغرافية تقع وحدة نقاوس للمصبرات في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس وعلى بعد 2 كلم من مقرها على الطريق الوطني رقم 78 سطيف-بسكرة. تربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 76.859.00 م² منها 21.620.00 م² مغطاة. أما المساحة غير المغطاة فتقدر بـ 55.257.00 م² نصفها مساحة خضراء.

تعتبر وحدة نقاوس من أكبر وحدات إنتاج المصبرات على المستوى الوطني، كما تتميز بتنوع منتجاتها من بين هذه المنتجات: معالجة المشمش، معالجة مركز الفواكه، كوثر المشمش Nectar de fruits، مربى المشمش المجزأ، معقد المشمش، مياه ثمرية، المشمش المصفى، معقد فواكه أخرى، مشروبات المشمش.

بالإضافة إلى منتجات أخرى كعصير البرتقال، معجون المشمش، البرتقال، الإيجاص والعنب، وحلوى الحلجوم الطبيعية. والجدول التالي يوضح كمية الإنتاج الحقيقية خلال ثلاث سنوات سابقة (2010/2011/2012):

الجدول رقم (02): تطور الإنتاج لمؤسسة نقاوس مصبرات.

السنة	2010	2011	2012
الإنتاج	33.000 طن	41.000 طن	40.000 طن

المصدر: مصلحة الإنتاج للمؤسسة.

كما أن المؤسسة حققت تطورا في رقم أعمالها السنوي خلال (2012/2011/2010) و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): تطور رقم الأعمال لمؤسسة نقاوس مصبرات.

السنة	2010	2011	2012
رقم الأعمال	1,5	1,8	1,950

المصدر: مديرية المحاسبة و المالية بالمؤسسة. الوحدة: مليون دينار.

أما بالنسبة للطاقت البشرية لوحدة نقاوس و نظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق النتائج الجيدة أولت مؤسسة نقاوس مصبرات اهتماما له، و الجدول أدناه يوضح تطور اليد العاملة بين دائم ومؤقت وذلك خلال ثلاث سنوات سابقة بحيث ينقسمون إلى: الإطارات السامية، الإطارات المتوسطة، عمال المهرة المهنيين، عمال التنفيذ.

الجدول رقم (04): تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة "نقاوس مصبرات".

السنة	مجموع العمال	الدائمين	المؤقتين (موسميين)
2010	455	391	64
2011	520	395	125
2012	516	150	366

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ومهامها

يقوم نشاط مؤسسة نقاوس مصبرات أساسا على إنتاج و تسويق المياه الثمرية و العصير حيث تصنف من بين أكبر المنتجين في هذا المجال في السوق الوطنية.

أولاً: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف المؤسسة في المحاور الأساسية التالية:

1. تنمية المبيعات و زيادتها.
 2. تنمية استهلاك مشروبات المؤسسة.
 3. العمل على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن لتحقيق هوامش الربح.
 4. تطوير تقنيات الإنتاج و مسايرة التطور التكنولوجي.
 5. الاستمرارية و تحسين مكانتها في السوق.
 6. تغطية أكبر نسبة ممكنة من التراب الوطني في مجال استهلاك المشروبات و المصبرات، بالعمل على وضع نقاط البيع في مختلف مناطق الوطن من أجل التوسع في السوق أكثر.
 7. المحافظة على عدد كبير من الزبائن، وذلك بترشيدهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات المتوفرة في السوق.
 8. الوصول إلى أقصى رقم أعمال ممكن بهدف تحقيق غرض يتلاءم مع طلبيات الزبائن كما ونوعاً.
 9. تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والنوعية، ولضمان استمراريته في ظل منافسة السوق.
- كما تطمح هذه المؤسسة إلى تحقيق أهداف شتى على المدى الطويل منها: الوصول إلى المراكز الأولى في السوق، وتطوير مشروب نقاوس وأيضاً إدخال نكهات له مثل "نقاوس لايت" في السوق الوطني والسعي إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

ثانياً: مهام المؤسسة:

تقوم المؤسسة بالمهام التالية:

- 1) تموين وتزويد المراكز التوزيعية بمختلف منتجات المؤسسة.
- 2) ترقية وتطوير المنتج المحلي تماشياً مع متطلبات السوق والمستهلك.
- 3) تموين السوق الوطني بمنتجات ذا جودة.

4) توزيع مختلف تشكيلة المنتجات على كامل التراب الوطني.

5) المهمة الأساسية والرئيسية التي تقوم بها المؤسسة هي مهمة الإنتاج والتسويق و البيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من النصوص المنظمة لسير الوحدة فهو يبرز جميع الدوائر والمصالح المتواجدة في الوحدة وعدد عمالها وذلك على مستوى كل دائرة ويتم وضعه من طرف الإدارة وهذا بعد التشاور مع رؤساء الدوائر المختلفة. وضعت وحدة نقاوس هيكلها التنظيمي في جويلية 2004 و تم تعديله بعد أن أصبحت مؤسسة خاصة، ثم عدل مرة أخرى، و يهدف الهيكل التنظيمي للوحدة إلى تحديد و تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة و تحديد نشاط كل شخص وتفويضه السلطة اللازمة لأداء هذا النشاط و الحصول على عملية تسيير منطقية.

ويتشكل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة نقاوس من:

الإدارة العامة:

ويرأسها المدير العام الذي يقوم بالإشراف على الإدارة اليومية للوحدة وهو المسؤول المباشر عن كل ما يحصل داخلها. كما أنه يقوم بمراقبة عمل الإطارات والعمال والتنسيق بين مختلف الدوائر ويمثل المؤسسة في النشاطات الخارجية (عقد الصفقات في المعارض الدولية والمحلية). تساعده مجموعة تتكون من:

مساعدة المدير العام:

تقوم بعمل الأمانة، لها علاقة مباشرة مع المدير وعلاقة أفقية مع رؤساء المصالح والدوائر المختلفة. من مهامها استقبال وترتيب ثم معالجة البريد الوارد (الداخلي والخارجي)، تنظيم مواعيد الاجتماعات الخاصة بالمدير، تنظيم مواقيت الزيارات وإعداد تعليمات العمل، إعداد وتوزيع البريد الصادر، الحفاظ على أسرار المؤسسة، كما تخلف المدير عند غيابه.

مساعد المدير العام المكلف بالشؤون القانونية:

يهتم بمتابعة كل الملفات العالقة في العدالة بين المؤسسة والخصم.

مساعد المدير العام مكلف بالإعلام الآلي:

يشرف على متابعة كل العمليات المتعلقة بالإعلام الآلي، وإعداد برامج داخلية لبعض المصالح والاهتمام بعتاد الإعلام الآلي.

مساعد المدير العام مكلف بمراقبة الحسابات:

يهتم بإجراء الاعتماد المالية للسنة المقبلة ومتابعة ما تحقق منها وما لم يتحقق، ثم يقوم بدراسة أسباب هذه الفوارق من أجل إيجاد المشكل الحقيقي والبحث عن حلول له.

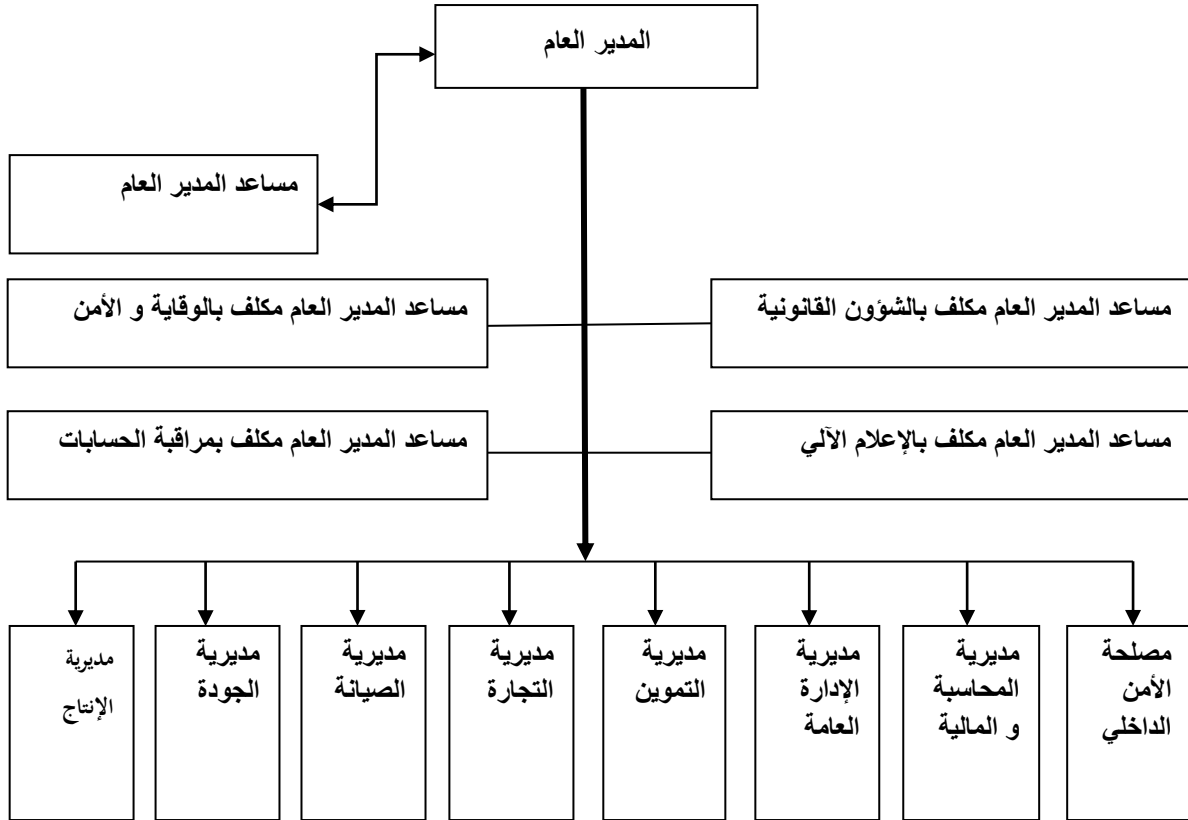
وكذا مساعد المدير العام مكلف بالوقاية والأمن.

بالإضافة إلى الإدارات العامة تنقسم المؤسسة إلى عدة أقسام وظيفية هي:

قسم الإنتاج، قسم الجودة، قسم الصيانة، قسم التموين، القسم التجاري والذي سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل في المبحث الثاني، مصلحة الأمن الداخلي، قسم الإدارة والأمن الداخلي، وقسم المحاسبة والمالية. و يندرج تحت هذه الأقسام الكثير من المصالح و الفروع التي تتولى السير الحسن للمؤسسة، و ذلك بجهود طاقم مكون من 366 عامل (إلى غاية 2012/12/31) مقسمين على جميع المصالح و الأقسام المذكورة سابقا بالإضافة إلى المتعاقدين الذين تلجأ إليهم المؤسسة في مواسم الحصاد.

ويمكن تقديم الهيكل التنظيمي المبسط للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات.



المصدر: مستندات من مؤسسة نقاوس للمصبرات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

من اجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، سنتناول في هذا المبحث منهج الدراسة واداة الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل Alpha de Cronbach والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة

الجدول رقم (05) معاملات ثبات متغيرات الدراسة

المتغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التوجه الاستراتيجي	17	0.873	0.934
المسؤولية الاجتماعية	15	0.872	0.933
المجموع	32	0.923	0.960

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الSPSS

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

-يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عال اذ بلغ 92.3%، كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، فقد بلغ معامل ثبات التوجه الاستراتيجي 87.3%، اما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية فقد بلغ 87.2%، وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من اثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معامل العام 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسة.

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بدور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

حيث كان المستجوبين من إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات في كل من مديرية التجارة ومديرية الإنتاج والامداد ومديرية الجودة، مديرية الصيانة، مديرية الامن الداخلي، مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة بكافة فئاتهم الوظيفية . حيث سعى الباحث إلى توزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج، حيث تم توزيع (41) استبانة واسترجاع (36) بين موظف وموظفة . وقد شملت الخصائص الديمغرافية لعينة الموظفين : الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجدول رقم (06) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	80.6
	انثى	7	19.4
السن	أقل من 30 سنة	7	19.4
	بين 30 و 49 سنة	29	80.6
	أكثر من 50 سنة	/	/
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	/	/
	تقني سامي	8	22.2
	ليسانس	22	61.1
	دراسات عليا	6	16.7
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	8	22.2
	بين 5 و 10 سنوات	16	44.4
	من 10 سنوات فاكثر	12	33.3

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـSPSS

- يلاحظ من الجدول () فيما يتعلق بالجنس فقد بلغ عدد الذكور 29 وشكلوا أعلى نسبة وبلغت 80.6%، في حين جاءت نسبة الاناث 19.4% حيث بلغ عددهم 7.
- ان فئة العمر التي تتراوح ما بين 30 و 49 سنة شكلت اعلى نسبة 80.6%، حيث بلغ عددهم 29 شخص، اما النسبة المتبقية فقد تحصل عليها الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 49 سنة التي بلغت 19.4%.
- فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم (61.1 %) يليها نسبة العاملين الحاصلين على دبلوم تقني سامي إذ بلغت (22.2 %)، وأخيرا جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت 16.7%.

- وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملین الذين خبرتهم بين 5 الى 10 سنوات أكبر نسبة والتي بلغت 44.4%، يليها العاملین الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات والذين بلغت نسبتهم 33.3% بالمقابل تحصل العاملین الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات على اقل نسبة حيث بلغت 22.2%.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب المستخرجة من برنامج SPSS وذلك بعد ان تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالآتي:

1. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الفا كرونباخ Alpha de Crombach ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
2. تم استعمال معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وابعادها ومعرفة مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.
3. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
4. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية من اجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
5. لمعرفة درجة الموافقة العامة على متغيرات الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
6. تم حساب معامل الانحدار البسيط والمتعدد من أجل معرفة القدرة التفسيرية للنموذج

المبحث الثالث: دراسة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

بعد التعرف على الإطار المنهجي للدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية سنحاول معرفة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

المطلب الأول: دراسة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

في ما يأتي عرض لتحليل النتائج الاحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لكل عبارة مع الاخذ بعين الاعتبار ان ندرج المقياس الثلاثي وقيم المتوسطات التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت ويتضمن ثلاث مستويات أدناها (1) واعلاها (3).

الجدول رقم (07) سلم ليكرت الثلاثي

الدرجة	3	2	1
المتوسط الحسابي	3-2,34	2,33-1,67	1,66-1
درجة الموافقة	دائما	أحيانا	ابدا

الجدول رقم (08) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات التوجه الاستراتيجي

العبارة	البيان	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		دائما	أحيانا	ابدا			
1	التكرار	11	24	1	2.28	0.513	أحيانا
	%	30.6	66.7	2.8			
2	التكرار	14	16	6	2.22	0.722	أحيانا
	%	38.9	44.4	16.7			
البعد التحليلي	التكرار	25	30	7	2.25	0.5	احيانا
	%	40.32	48.38	11.29			
3	التكرار	17	17	2	2.42	0.604	دائما
	%	47.2	47.2	5.6			
4	التكرار	20	14	2	2.50	0.609	دائما
	%	55.6	38.9	5.6			
5	التكرار	21	15	0	2.58	0.5	دائما
	%	58.3	41.7	0			
البعد الاستباقي	التكرار	58	46	4	2.5	0.45426	دائما
	%	53.70	42.59	3.7			
6	التكرار	13	18	5	2.22	0.681	احيانا
	%	36.1	50	13.9			

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البيان	العبرة
			ابدا	أحيانا	دائما		
دائما	0.487	2.36	0	23	13	التكرار	7
			0	63.9	36.1	%	
أحيانا	0.42046	2.2917	5	41	26	التكرار	بعد المخاطر
			6.94	56.54	36.11	%	
احيانا	0.615	2.28	3	20	13	التكرار	8
			8.3	55.6	36.1	%	
احيانا	0.624	2.31	3	19	14	التكرار	9
			8.3	52.8	38.9	%	
دائما	0.645	2.39	3	16	17	التكرار	10
			8.3	44.4	47.2	%	
احيانا	0.577	2.31	2	21	13	التكرار	11
			5.6	58.3	36.1	%	
أحيانا	0.42515	2.3194	11	76	57	التكرار	التوجه المستقبلي
			7.63	72.77	39.58	%	
دائما	0.561	2.5	1	16	19	التكرار	12
			2.8	44.4	52.8	%	
احيانا	0.566	2.28	2	22	12	التكرار	13
			5.6	61.1	33.3	%	
احيانا	0.659	2.28	4	18	14	التكرار	14
			11.1	50	38.9	%	
ابدا	0.42869	2.3519	7	56	45	التكرار	التوجه الابداعي
			6.48	51.85	41.66	%	
احيانا	0.604	2.25	3	21	12	التكرار	15
			8.3	58.3	33.3	%	
احيانا	0.681	2.22	5	18	13	التكرار	16
			13.9	50	36.1	%	

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البيان	العبرة
			ابدا	أحيانا	دائما		
دائما	0.5	2.58	0	15	21	التكرار	17
			0	41.7	58.3	%	
دائما	0.46424	2.3519	8	54	46	التكرار	التوجه
			7.40	50	42.59	%	الدفاعي
دائما	0.33886	2.3441	42	313	257	التكرار	التوجه
			6.86	51.14	41.99	%	الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-من خلال الجدول أعلاه نجد ان معظم افراد مجتمع الدراسة بشكل عام يميلون الى اتجاه "أحيانا" بالنسبة لبعده التوجه التحليلي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.25) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت، كما نلاحظ ان متوسطات عبارات هذا البعد " تستخدم المؤسسة تقنيات ووسائل تخطيط مختلفة " و"تعتمد المؤسسة على عدد كبير من رؤساء المصالح للمشاركة والنقاش في اتخاذ القرارات الرئيسية " حيث بلغت قيمها (2.22 - 2.28) وتميل هذه المتوسطات الى اتجاه "أحيانا" بانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.513-0.722).

-تظهر النتائج الجدول بالنسبة لبعده التوجه الاستباقي ان معظم الافراد كانت اجابتهم "دائما" على العبارات التي تقيس هذا البعد حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت، اما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.45426) وقي قيمة اقل من الواحد وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما نلاحظ ان كل متوسطات عبارات هذا البعد تميل الى اتجاه "دائما" حيث تراوحت قيمها بين (2.42-2.58) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.5-0.604).

-نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لبعده المخاطر قد بلغت (2.2917) حيث يميل هذا المتوسط الى اتجاه "أحيانا" لأنه يقع ضمن الفئة الثانية، اما الانحراف المعياري فقد كانت بقيمته اقل من الواحد والتي بلغت (0.42046) وهي قيمة اقل من الواحد وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات وتقاربها، كما نلاحظ ان متوسط العبرة " تتبع الشركة المسارات المحررة والحقيقية للعمليات والمشاريع " جاء بمقدار (2.22) وهو متوسط يميل الى اتجاه "أحيانا" بانحراف معياري بلغت قيمته (0.681) فيما نجد ان العبرة " تميل المؤسسة الى الموافقة على المشاريع التي تكون فيها العائدات متوقعة" قد بلغ متوسطها الحسابي (2.36) حيث يميل الى اتجاه "دائما" بانحراف معياري قدره (0.487).

-اما بالنسبة لبعده التوجه المستقبلي فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.3194) ويميل هذا المتوسط الى اتجاه "أحيانا" لأنه يقع ضمن الفئة الثانية، اما الانحراف المعياري فقد كانت بقيمته اقل من الواحد والتي بلغت (0.42515) وهذا يدل

على تقارب الإجابات، كما نلاحظ ان العبارات الثمينة والتاسعة والحادية عشر تميل الى اتجاه "أحيانا" بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.28-2.39) وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.577-0.624) فيما جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بالبحث باستمرار حول توقع المبيعات" بمتوسط حسابي قدره (2.39) والذي يميل الى اتجاه "دائما" بانحراف معياري بلغت قيمته (0.645).

-نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي لبعد التوجه الإبداعي قد بلغت (2.3519) حيث يميل هذا المتوسط الى اتجاه "دائما" لأنه يقع ضمن الفئة الثالثة، اما الانحراف المعياري فقد كانت قيمته اقل من الواحد والتي بلغت (0.42869) وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات وتقاربها، حيث نلاحظ ان العبارة "تستخدم المؤسسة اساليب جديدة أو ادخال تطورات جديدة على المنتج" قد بلغ متوسطها الحسابي (2.5) حيث يميل الى اتجاه "دائما" بانحراف معياري قدره (0.561)، بينما جاءت العبارتين "تقوم المؤسسة بتطوير وتعديل أساليب واجراءات طرق العمل بما يتوافق مع العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة" و"تخشى المؤسسة المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار" بمتوسطات حسابية متساوية القيمة (2.28) وهي تميل الى اتجاه "أحيانا" وبانحرافات معيارية مختلفة قيمة (0.659)، (0.604).

-تظهر النتائج الجدول بالنسبة لبعد التوجه الدفاعي ان معظم الافراد كانت اجابتهم "دائما" على العبارات التي تقيس هذا البعد حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.3519) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت، اما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.46424) وفي قيمة اقل من الواحد وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما نلاحظ ان العبارتين "تقوم المؤسسة بتطوير سياستها فقط عندما توجد مشاكل تتعلق بنشاطها" و"تميل المؤسسة الى الدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا الأساسية بدلا من تطويرها لمنتجات وأسواق جديدة" جاءت بمتوسطات حسابية قدرها (2.25)، (2.22) وهي تميل الى اتجاه "أحيانا" بانحرافات معيارية قدرها (0.604)، (0.681)، بينما جاءت العبارة "تركز المؤسسة على حماية نفسها من المنافسة والحفاظ على وضعها الراهن" بمتوسط حسابي قيمته (2.58) حيث يميل هذا المتوسط الى اتجاه "دائما" بانحراف معياري قدره (0.5).

-ومما تقدم نجد ان معظم الافراد المجتمع كانت اجابتهم "دائما" على العبارات التي تقيس التوجه الاستراتيجي، إذ بلغ متوسط إجاباتهم (2.3441) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت وانحراف معياري قدره (0.33886) ويدل على تقارب الإجابات لدى افراد مجتمع الدراسة، حيث احتل بعد التوجه الاستباقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.5)، يليه كل من التوجه الدفاعي والابداعي بمتوسط حسابي متساوي القيمة (2.3519) ثم يليه التوجه المستقبلي بمتوسط حسابي قدره (2.3194) ثم يأتي في المرتبة الخامسة التوجه المخاطر بمتوسط حسابي قيمته (2.2917) وفي المرتبة الأخيرة يأتي التوجه التحليلي بمتوسط حسابي قدره (2.25)، وهذا يشير الى ان المؤسسة تتبنى كل هذه الأنواع من التوجهات الاستراتيجية لكن بدرجات مختلفة، حيث نجد انها تتبنى كل من التوجه الاستباقي

والدفاعي والابداعي بشكل دائم اما بالنسبة للتوجهات الاستراتيجية التحليلية والمستقبلية والمخاطر فهي لا تتبناها بشكل دائم وانما حسب المواقف والظروف التي تواجهها.

المطلب الثاني: دراسة مستوى المسؤولية الاجتماعية وابعادها في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة

الجدول رقم (09) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاقتصادي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البيان	العبارة
			ابدا	أحيانا	دائما		
دائما	0.467	2.69	0	11	25	التكرار	1
			0	30.6	69.4	%	
دائما	0.609	2.5	2	14	20	التكرار	2
			5.6	38.9	55.6	%	
دائما	0.697	2.5	4	10	22	التكرار	3
			11.1	27.8	61.1	%	
دائما	0.683	2.36	4	15	17	التكرار	4
			11.1	41.7	47.2	%	
دائما	0.45882	2.5139	10	50	84	التكرار	البعد الاقتصادي
			6.94	34.72	58.33	%	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج ال SPSS

-يتضح من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لبعد المسؤولية الاقتصادية قد بلغت قيمته (2.5139) حيث يميل هذا الأخير الى اتجاه "دائما" وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ديكرت بانحراف معياري قدره (0.45882) وهو اقل من الواحد مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها أي ان هناك تقارب في الإجابات لدى اغلبية افراد مجتمع الدراسة، حيث نلاحظ ان كل متوسطات عبارات هذا البعد جاءت تميل الى اتجاه "دائما" حيث تتراوح قيمتها ما بين (2.42-2.61) حيث تحصلت العبارة " تهتم المؤسسة بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع

باسعار معقولة ونوعيات جيدة" اكبر متوسط حسابي والذي بلغ (2.61)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.467-0.697).

الجدول رقم (10) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد القانوني

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البيان	العبرة
			ابدا	احيانا	دائما		
دائما	0.692	2.42	4	13	19	التكرار	5
			11.1	36.1	52.8	%	
دائما	0.609	2.53	2	13	21	التكرار	6
			5.6	36.1	58.3	%	
دائما	0.654	2.47	3	13	20	التكرار	7
			8.3	36.1	55.6	%	
دائما	0.604	2.42	2	17	17	التكرار	8
			5.6	47.2	47.2	%	
دائما	0.49821	2.4583	11	56	77	التكرار	البعد القانوني
			7.63	38.88	53.47	%	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-اما بالنسبة لبعد المسؤولية القانونية فكانت إجابات معظم افراد مجتمع الدراسة "دائما" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.4583) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ديكارت بانحراف معياري قدره (0.49821) وهو اقل من الواحد مما يدل على تركيز الإجابات وتقاربها، كما لاحظنا ان كل متوسطات عبارات هذا البعد جاءت تميل الى اتجاه "دائما" حيث تتراوح قيمتها ما بين (0.42-0.53) حيث جاءت العبرة " تلتزم المؤسسة بالقوانين والمواصفات في تقديمها للمنتجات" بأكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي بلغت (2.53)، وبلغت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات قيم تتراوح ما بين (0.604-0.692).

الجدول رقم (11) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاخلاقي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة
			دائما	أحيانا	دائما		
دائما	0.645	2.39	3	16	17	التكرار	9
			8.3	44.4	47.2	%	
احيانا	0.710	2.19	6	17	13	التكرار	10
			16.7	47.2	36.1	%	
احيانا	0.77	2.08	9	15	12	التكرار	11
			25	41.7	33.3	%	
دائما	0.649	2.42	3	15	18	التكرار	12
			8.3	41	50	%	
أحيانا	0.57438	2.27	21	63	60	التكرار	البعد الاخلاقي
			14.58	43.75	41.66	%	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي للبعد الاخلاقي قد بلغ (2.2708) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ديكرات ويميل الى اتجاه "أحيانا" بانحراف معياري اقل من الواحد والذي بلغت قيمته (0.57438) وهو ما يدل على عدم تشتت الإجابات وتركزها، كما نلاحظ ان متوسطات كل من العبارتين " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع" و" تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل كوسائل النقل من موقع العمل" قد بلغت قيمتها (2.39)ن (2.42) وهي متوسطات تميل الى اتجاه "دائما" بانحرافات معيارية قدرها (0.71)، (0.77)، بينما نجد ان قد العبارتين "تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى انواعه" و"توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للمجتمع" قد بلغت متوسطاتها الحسابية قيمة (0.649)، (0.641) وهي متوسطات تميل الى اتجاه "أحيانا" بانحرافات معيارية قدرها (2.08)، (2.19).

الجدول رقم (12) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخيري

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	العبرة
			ابدا	أحيانا	دائما		
احيانا	0.63	2.06	6	22	8	التكرار	13
			16.7	61.1	22.2	%	
احيانا	0.874	1.92	15	9	12	التكرار	14
			41.7	25	33.3	%	
احيانا	0.715	1.94	10	18	8	التكرار	15
			27.8	50	22.2	%	
احيانا	0.54263	1.9722	31	49	28	التكرار	البعد الخيري
			28.7	45.37	25.95	%	
احيانا	0.40278	2.3259	73	218	249	التكرار	المسؤولية الاجتماعية
			13.5	40.37	46.11	%	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-اما بالنسبة للبعد الخيري فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.9722) وهو يميل الى اتجاه "أحيانا" وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ديكرت بانحراف معياري قدره (0.54263) وهو اقل من الواحد مما يدل على تركيز الإجابات وتقاربها، حيث نلاحظ ان كل متوسطات عبارات هذا البعد جاءت تميل الى اتجاه "أحيانا" حيث بلغت قيمها (2.06)، (1.92)، (1.94)، اما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بلغت قيمه (0.630)، (0.874)، (0.715).

-وما تقدم نجد ان معظم الافراد المجتمع كانت اجابتهم "أحيانا" على العبارات التي تقيس ابعاد المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغ متوسط إجاباتهم (2.3259) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية لسلم ليكرت وانحراف معياري قدره (0.33886) ويدل على تقارب الإجابات لدى افراد مجتمع الدراسة، حيث احتل بعد المسؤولية الاقتصادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.5139)، يليه بعد القانوني بمتوسط حسابي قدره (2.4583) ويأتي في المرتبة الثالثة بعد الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره (2.2708)، ويأتي في المرتبة الأخيرة البعد الخيري بمتوسط حسابي قدره

(1.9722) وهذا يشير الى انه ليس هناك اهتمام بشكل كبير للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة حيث انها تولي اهتماما اكبر بالمسؤولية الاقتصادية من حيث تقديمها لمنتجات ذات وجوده وقيمة وبأسعار معقولة، وكذلك بالمسؤولية القانونية حيث تلتزم بالقوانين والمواصفات في تقديمها للمنتج وكذلك احترام قوانين العمل، اما بالنسبة لكل من المسؤوليات الأخلاقية والخيرية فنجد انها غير مهتمة بشكل كبير بها.

المبحث الرابع: التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية (العلاقة والأثر) في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة

سيتم في هذا المبحث اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل spearman واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل عن طريق معامل الانحدار البسيط والمتعدد.

المطلب الأول: : دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة

سنحاول من خلال هذا المطلب ان نبين علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية وابعادها وعلاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي وابعاده

الفرع الأول: اختبار علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية وابعادها

جدول رقم (13) نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية وابعادها

الدالة	الارتباط	التوجه الاستراتيجي المسؤولية الاجتماعية
0.000	0.682**	المسؤولية الاقتصادية
0.000	0.666**	المسؤولية القانونية
0.000	0.583**	المسؤولية الأخلاقية
0.000	0.352**	المسؤولية الخيرية
0.000	0.724**	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-تشير النتائج التحليلية بان التوجه الاستراتيجي قد حقق علاقة ارتباط قوية مع المسؤولية الاجتماعية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث بلغت نسبة الارتباط 72.4% مما يؤكد بان هناك دور للتوجه الاستراتيجي في تحقيقه

للمسؤولية الاجتماعية اما بالنسبة للأبعاد فيتضح لنا أن علاقة التوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاقتصادية احتل المرتبة الاولى وحقق علاقة ارتباط قوية حيث بلغت 68.8% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يؤكد على الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي مع البعد الاقتصادي، وجاءت في المرتبة الثانية المسؤولية القانونية حيث حقق التوجه الاستراتيجي مع هذا البعد ارتباط قوي بنسبة 66.6% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) تليها المسؤولية الأخلاقية وبلغت نسبة ارتباط التوجه الاستراتيجي بهذا البعد 58.3% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهو ارتباط قوي، وتأتي في المرتبة الأخيرة المسؤولية الخيرية حيث بلغت نسبة ارتباط التوجه الاستراتيجي بهذا البعد 35.2% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث نلاحظ بانه ارتباط ضعيف.

الفرع الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي وابعاده

الجدول رقم (14) نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي وابعاده

الدلالة	الارتباط	المسؤولية الاجتماعية التوجه الاستراتيجي
0.023	0.379**	التوجه التحليلي
0.000	0.613**	التوجه الاستباقي
0.000	0.638**	التوجه المخاطر
0.000	0.673*	التوجه المستقبلي
0.000	0.613**	التوجه الإبداعي
0.04	0.473**	التوجه الدفاعي
0.000	0.724**	التوجه الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الـ SPSS

- تشير النتائج التحليلية بان المسؤولية الاجتماعية قد حققت علاقة ارتباط قوية مع التوجه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث بلغت نسبة الارتباط 72.4% اما بالنسبة للأبعاد فيتضح لنا أن علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتوجه المستقبلي احتل المرتبة الاولى وحقق علاقة ارتباط قوية حيث بلغت 67.3% عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.01$) ، وجاء في المرتبة الثانية بعد المخاطر حيث حققت المسؤولية الاجتماعية مع هذا البعد ارتباط قوي بنسبة 63.3% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) يليها البعد الإبداعي والاستباقي وبلغت نسبة ارتباط المسؤولية الاجتماعية بهذين البعدين 61.3% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهو ارتباط قوي، ويأتي في المرتبة الخامسة البعد الدفاعي حيث بلغت نسبة ارتباط المسؤولية الاجتماعية بهذا البعد 47.3% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث نلاحظ بانه ارتباط ضعيف، ويأتي في المرتبة الأخيرة البعد التحليلي حيث حققت المسؤولية الاجتماعية علاقة ارتباط ضعيفة حيث بلغت 37.9% عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

المطلب الثاني: دراسة أثر التوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية

قبل التطرق لدراسة الأثر سوف نحاول أولا التأكد من صلاحية النموذج للدراسة

الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من ملاءمة النموذج

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1	2.962	2.962	37.073	0.000
Residual	34	2.716	0.8		
المجموع	35	5.678			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة F تساوي (37.073) ومستوى الدلالة (0.00) وحيث إن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \geq 0.05$) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج للدراسة.

الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية

النموذج	الارتباط R	معامل التحديد R ²	المعاملات غير معيارية		T محسوبة	مستوى الدلالة
			B	الخطأ المعياري		
الثابت			0.314	0.334	0.939	0.354
التوجه الاستراتيجي	0.722 ^a	0.522	0.858	0.141	6.089	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول، ومن متابعة معاملات BETA ($\beta = 0.722$ $P \leq 0.01$) واختبار T ($t=6.089$ ، $\alpha \leq 0.01$) ان التوجه الاستراتيجي له تأثير في المسؤولية الاجتماعية حيث يؤثر بنسبة 52.2% وبمعنى آخر فإن ما نسبته 52.2% من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية سببها يعود بالدرجة الأولى للتوجه الاستراتيجي والباقي 50.8% يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج بما فيها الخطأ العشوائي. هذا ما يدل على التأثير الكبير للتوجه الاستراتيجي. ويشير معامل الانحدار B الى انه اذا تغير التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي هذا الى التغير في المسؤولية الاجتماعية بمقدار 0.858 وحدة اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.858 \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

ومما سبق ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-.

الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاقتصادية

النموذج	R	R ²	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
			B	الخطأ المعياري			
الثابت			0.360	0.404		0.892	0.397
التوجه الاستراتيجي	0.81 ^a	0.655	0.919	0.171	0.679	0.379	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج ال SPSS

-يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول، ان التوجه الاستراتيجي له تأثير في المسؤولية الاقتصادية حيث يؤثر بنسبة 65.5% وبمعنى آخر فإن ما نسبته 65.5% من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاقتصادية سببها يعود بالدرجة الأولى للتوجه الاستراتيجي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج بما فيها الخطأ العشوائي. هذا ما يدل على التأثير الكبير للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاقتصادية. وما يؤكد وجود أثر فعلي بين المتغيرين هو مستوى الدلالة t التي جاءت دالة ومنه فان معامل الانحدار B يشير الى انه اذا تغير التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي هذا الى التغير في المسؤولية الاقتصادية بمقدار 0.919 اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

المسؤولية الاقتصادية =0.919 التوجه الاستراتيجي

ومما سبق ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-

ومن خلال الآتي سنحاول معرفة أي نوع من أنواع التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيرا على المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاقتصادية

مستوى الدلالة	T محسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.559	0.592		0.360	0.213	الثابت
0.271	-1.122	-0.153	0.125	-0.140	التوجه التحليلي
0.245	1.187	0.190	0.162	0.192	التوجه الاستباقي
0.063	1.932	0.328	0.185	0.357	التوجه المخاطر
0.005	3.046	0.506	0.179	0.546	التوجه المستقبلي
0.039	2.159	0.390	0.193	0.417	التوجه الابداعي
0.048	-2.061	-0.400	0.192	-0.395	التوجه الدفاعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

- تشير نتائج التحليل في الجدول الى ان كل من التوجه المستقبلي والابداعي والدفاعي له تأثير معنوي على المسؤولية الاقتصادية استنادا الى قيم B عند مستوى الدلالة أقل من 5%، كما نلاحظ ان للتوجه المستقبلي التأثير الأكبر B= 0.546 بينما للتوجه الإبداعي التأثير الأقل B= 0.417 على المسؤولية الاقتصادية وهي تأثيرات معنوية إيجابية باستثناء التوجه الدفاعي الذي ظهر بان تأثيره المعنوي عكسي، اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

المسؤولية الاقتصادية = 0.546 التوجه المستقبلي + 0.417 التوجه الإبداعي - 0.395 التوجه الدفاعي

اما بالنسبة للتوجه التحليلي والاستباقي والمخاطر فهي لا تفسر التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاقتصادية أي ليس هناك تأثير معنوي لهذه التوجهات على المسؤولية الاقتصادية استنادا لقيم B عند مستوى الدلالة أكبر من 5%.

ومما سبق فان ليس كل ابعاد التوجه الاستراتيجي تؤثر على المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس حيث اتضح ان المؤسسة لا تركز على التوجهات التحليلية والاستباقية والمخاطر في تحقيقها للمسؤولية الاقتصادية، ويمكن القول ان المؤسسة تسعى لتحقيق البعد الاقتصادي من خلال التوجه المستقبلي الذي يساهم في البحث باستمرار حول تفضيلات الزبائن لتقديم منتجات حسب رغبته وذات قيمة للمجتمع وبنوعيات جيدة، وكذلك التوجه الإبداعي تطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والنوعية، ولضمان استمراريتها في ظل منافسة السوق. اما بالنسبة للتوجه دفاعي فجاء تأثيره على المسؤولية الاقتصادية عكسي حيث ان المؤسسة كلما تبنت هذا النوع ن التوجه كلما قل تحقيقها للمسؤولية الاقتصادية لأنه لا يهدف الى تبني تكنولوجيا جديدة لتطوير او تقديم المنتجات جديدة أو البحث في رغبات واحتياجات الزبائن، فهو يكفي فقط بالحفاظ على وضعة الراهن في السوق.

الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية القانونية

النموذج	R	R ²	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	مستوى الدلالة
			B	الخطأ المعياري			
الثابت			0.264	0.460		0.573	0.571
التوجه الاستراتيجي	0.37 ^a	0.406	0.936	0.194	0.637	4.816	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج SPSS

-يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول، ان التوجه الاستراتيجي له تأثير في المسؤولية القانونية حيث يؤثر بنسبة 40.6% وبمعنى آخر فإن ما نسبته 40.6% من التغيرات الحاصلة في المسؤولية القانونية سببها يعود بالدرجة الأولى للتوجه الاستراتيجي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج بما فيها الخطأ العشوائي. هذا ما يدل على التأثير الكبير للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية القانونية. وما يؤكد وجود أثر فعلي بين المتغيرين هو مستوى الدلالة t التي جاءت دالة ومنه فان معامل الانحدار B يشير الى انه اذا تغير التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي هذا الى التغير في المسؤولية القانونية بمقدار 0.963 وحدة اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

المسؤولية القانونية = 0.963 التوجه الاستراتيجي

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية القانونية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية القانونية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-.

ومن خلال الآتي سنحاول معرفة أي نوع من أنواع التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيرا على المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

الجدول (20) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية القانونية

مستوى الدلالة	T محسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.648	0.462		0.476	0.220	الثابت
0.515	-0.659	-0.109	0.165	-0.109	التوجه التحليلي
0.399	0.918	0.179	0.214	0.196	التوجه الاستباقي
0.555	0.598	0.123	0.245	0.146	التوجه المخاطر
0.215	1.268	0.256	0.237	0.300	التوجه المستقبلي
0.049	2.055	0.452	0.255	0.525	التوجه الابداعي
0.650	-0.458	-0.108	0.253	-0.116	التوجه الدفاعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

تشير نتائج التحليل في الجدول الى ان التوجه الابداعي له تأثير معنوي على المسؤولية القانونية استنادا الى قيم $B=0.525$ عند مستوى الدلالة أقل من 5%، وهو تأثير معنوي إيجابي للتوجه الإبداعي على المسؤولية القانونية، اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

المسؤولية القانونية = 0.049 التوجه الإبداعي

اما بالنسبة للتوجه التحليلي والاستباقي والمخاطر المستقبلية والدفاعي فهي لا تفسر التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاقتصادية أي ليس هناك تأثير معنوي لهذه التوجهات على المسؤولية الاقتصادية استنادا لقيم B عند مستوى الدلالة أكبر من 5%.

ومما سبق فقد اتضح بان التوجه الإبداعي يؤثر في المسؤولية القانونية لمؤسسة نقاوس استخدام أساليب جديدة او ادخال تطورات جديدة على المنتج بما يتوافق مع القوانين المواصفات في تقديمها للمنتجات وتطوير وتعديل أساليب وإجراءات العمل بما يتوافق مع القوانين العمل، بالمقابل نجد ان كل من التوجهات التحليلية والاستباقية والمستقبلية والدفاعية لا تؤثر على المسؤولية القانونية كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في تحقيق المسؤولية القانونية لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى.

الجدول (21) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاخلاقية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معاملات غير معيارية		R ²	R	النموذج
		معاملات معيارية BETA	الخطأ المعياري B			
0.857	0181.		0.577			الثابت
0.001	3.792	0.545	0.244	0.297	0.545 ^a	التوجه الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول، ان التوجه الاستراتيجي له تأثير في المسؤولية الاخلاقية حيث يؤثر بنسبة 29.7% ومعنى آخر فإن ما نسبته 29.7% من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاخلاقية سببها يعود بالدرجة الأولى للتوجه الاستراتيجي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج بما فيها الخطأ العشوائي. هذا ما يدل على التأثير القليل للتوجه الاستراتيجي على الاخلاقية، وما يؤكد وجود أثر فعلي بين المتغيرين هو مستوى الدلالة t التي جاءت دالة ومنه فان معامل الانحدار B يشير الى انه إذا تغير التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي هذا الى التغير في المسؤولية الاخلاقية بمقدار 0.924 وحدة اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

$$\text{المسؤولية الاخلاقية} = 0.924 \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاخلاقية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاخلاقية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-.

ومن خلال الآتي سنحاول معرفة أي نوع من أنواع التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيرا على المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

الجدول (22) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاخلاقية

مستوى الدلالة	T محسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
-0.762	-0.305		0.563	-0.172	الثابت
0.988	0.015	0.003	0.196	0.003	التوجه التحليلي
0.357	0.935	0.187	0.253	0.237	التوجه الاستباقي
0.074	1.856	0.393	0.289	0.537	التوجه المخاطر
0.057	1.979	0.410	0.280	0.554	التوجه المستقبلي
0.334	0.983	0.222	0.302	0.297	التوجه الابداعي
0.062	-1.944	-0.471	0.300	-0.583	التوجه الدفاعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

تشير نتائج التحليل في الجدول ان كل ابعاد التوجه الاستراتيجي لا تفسر التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاخلاقية أي ليس هناك تأثير معنوي لهذه التوجهات على المسؤولية الاخلاقية استنادا لقيم B عند مستوى الدلالة أكبر من 5%، ومع ذلك نلاحظ من خلال النتائج ان التوجه المستقبلي يكاد يؤثر في المسؤولية الأخلاقية والذي ظهر مستوى دلالاته مساويا (0.057)

يتضح مما سبق أن المؤسسة صارت مجبرة في الإطار الحالي على تبني المسؤولية الاخلاقية ضمن توجهاتها الاستراتيجية كمنحى عام، لكن ذلك مازال قيد الدراسة بالنسبة لها وهو لا يندرج ضمن التوجهات الاستراتيجية المتعارف عليها لأنها ليست جزء منها بل هي جانب يخص كل مؤسسة على حدى فهي لا تعنى بأنواع التوجه الاستراتيجي لا التحليلي ولا الاستباقي ولا المخاطر ولا المستقبلي ولا الدفاعي

الجدول (23) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الخيرية

مستوى الدلالة	T المحسوبة	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		R ²	R	النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B			
0.331	0.986		0.597	0.605			الثابت
0.028	2.296	0.366	0.256	0.587	0.134	0.366 ^a	التوجه الاستراتيجي

مصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

-يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول، ان التوجه الاستراتيجي له تأثير في المسؤولية الخيرية حيث يؤثر بنسبة 13.4% وبمعنى آخر فإن ما نسبته 13.4% من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الخيرية سببها يعود بالدرجة الأولى للتوجه الاستراتيجي والباقي يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج بما فيها الخطأ العشوائي. هذا ما يدل على التأثير القليل للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الخيرية. وما يؤكد وجود أثر فعلي بين المتغيرين هو مستوى الدلالة t التي جاءت دالة ومنه فان معامل الانحدار B يشير الى انه اذا تغير التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي هذا الى التغير في المسؤولية الخيرية بمقدار 0.587 وحدة اما الثابت فهو غير دال احصائيا لهذا ويمكن كتابة معادلة الانحدار بهذا الشكل:

$$\text{المسؤولية الخيرية} = 0.587 \text{ التوجه الاستراتيجي}$$

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الخيرية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الخيرية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-.

ومن خلال الآتي سنحاول معرفة أي نوع من أنواع التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيرا على المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-

الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الخيرية

مستوى الدلالة	T محسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.556	0.556		0.558	0.333	الثابت
0.367	0.916	0.164	0.194	0.178	التوجه التحليلي
0.135	-1.537	-0.323	.0.251	-0.386	التوجه الاستباقي
0.003	3.191	0.710	0.287	0.916	التوجه المخاطر
0.530	0.636	0.139	0.278	0.177	التوجه المستقبلي
0.096	1.722	0.408	0.300	0.517	التوجه الابداعي
0.038	-2.172	-0.553	0.298	-0.646	التوجه الدفاعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الSPSS

تشير نتائج التحليل في الجدول الى ان كل من التوجه المخاطر والدفاعي له تأثير معنوي على المسؤولية الخيرية استنادا الى قيم B عند مستوى الدلالة أقل من 5%، كما نلاحظ ان للتوجه المخاطر تأثير بقيمة $B = 0.546$ بينما للتوجه الدفاعي تأثير عكسي $B = -0.646$ ، وقد جاءت معادلات هذه التوجهات كالآتي:

المسؤولية الخيرية = 0.916 التوجه المخاطر - 0.646 التوجه الدفاعي

اما بالنسبة للتوجه التحليلي والاستباقي والمستقبلي والابداعي فهي لا تفسر التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاقتصادية أي ليس هناك تأثير معنوي لهذه التوجهات على المسؤولية الخيرية استنادا لقيم B عند مستوى الدلالة أكبر من 5%.

مما سبق نستنتج ان للتوجه الدفاعي تأثير عكسي على المسؤولية الخيرية حيث كلما تبنت المؤسسة التوجه الدفاعي كلما غابت المسؤولية الخيرية فالتوجه الدفاعي لا يهتم بالابتكار ولا بالمسح البيئي لا يسعى لتحقيق مزايا تنافسية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الاعمال والمجتمع.

أما بالنسبة للتوجه المخاطر يكن القول ان المؤسسة في اطار تبني مسؤولية خيرية ستتخذ قرارات تعتمد على الحدس وعدم التأكد لانها لا تدري ردة فعل المجتمع تجاه هذا التوجه وهل أنه سيوليه اعتبارا أم لا كما أنها لا تعمل في هذا الاطار على اجراء مسح بيئي بل يجب أن تحدد المجال الخيري الذي تريد ان تنشط فيه وتساند المجتمع في اطاره.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى تعريف بمؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة- و بعد ذلك تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية لمعرفة مستوى التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ومعرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال من خلال اختبار علاقة الارتباط بين كلا المتغيرين وكذلك معرفة اثر ابعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية المسؤولية الاقتصادية.

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية كما ان هناك أثر للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية

الخاتمة



ان الضغوط البيئية وتزايد وتيرة العولمة والمنافسة بين المنظمات العملاقة في الأسواق المحلية والعالمية وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حتم على المنظمات اختيار توجه استراتيجي معين يلائم وضعها ويدعم موقفها تجاه المجتمع فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها، وقد حاولنا من خلال هذا البحث ابراز أثر التوجهات الاستراتيجية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة- وذلك من خلال اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وكان الهدف هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على الدور وتأثير هذه التوجهات التي تتبناها المؤسسة في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج، كما حاولنا تقديم بعض التوصيات

◀ نتائج الدراسة:

أ. النتائج النظرية

- تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة ورؤية المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية وشعارها والقيم والمعتقدات التي تنظم علاقاتها مع الأطراف الأخرى ذوي العلاقة.
- يسهم التوجه التحليلي في التعمق في جذور المشاكل وحلها عن طريق فهمها للبيئات الخارجية والداخلية لتوليد أفضل البدائل الممكنة وتخصيص الموارد بشكل عام لتحقيق الأهداف المختارة للمنظمة.
- يحقق كل من التوجه الاستباقي والمستقبلي ميزة تنافسية من خلال القيام بالمسح البيئي للحصول على المعلومات من اجل اكتشاف فرص جديدة ودخول الى أسواق جديدة أو التنبؤ والاستعداد لمواجهة الظروف البيئية القادمة.
- يساعد التوجه الإبداعي على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة. وكذلك هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.
- ان المنظمات التي تتبنى توجه استراتيجي دفاعي لا تسعى الى المنافسة أو ان تكون الرائدة في السوق فهدفها الرئيسي هو المحافظة على وضعها الراهن بالمقابل، نجد ان المنظمات التي تتبنى توجه استراتيجي عدائي تكون متجهة نحو البيئة الخارجية وبالخصوص الاتجاه والتركيز على المنافسين لتحسين حصتها السوقية ووضعها التنافسي.
- ويعتبر التوجه للمخاطر من القضايا الحرجة في الإدارة الاستراتيجية يرتبط بالشعور بعدم اليقين في تخصيص موارد المنظمة ويعتمد القرارات التنظيمية الحدية بدلا من القرارات التنظيمية التحليلية.
- ان المسؤولية الاجتماعية هي عقد ويرم بين المنظمة والمجتمع تحقق من خلاله منفعة متبادلة عن طريق اتخاذ المنظمة لمجموعة من القرارات والممارسات التي تعبر عن مساعي نبيلة تهدف الى تحقيق ما هو خير ورفاهي للمجتمع الذي تعمل فيه.

- للمسؤولية الاجتماعية مستويين مستوى إلزامي (دفع الضرائب، تسجيل العاملين في التأمينات، المسؤولية تجاه البيئة) وآخر طوعي يتمثل في توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم من اجل الارتقاء برفاهية المجتمع.
- يلعب التوجه الاستراتيجي دورا هاما في تحقيقه للمسؤولية الاجتماعية بحيث يقوم بتحديد رسالته واهداف المنظمة مع مراعاة عوامل المحيط الخارجي كالعوامل القانونية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية هذا ما يحتم عليها اختيار توجه استراتيجي معين يؤدي بتحقيق اهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية.

ب. النتائج التطبيقية

- في إطار تطبيق الدراسة لمعرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات، أظهرت النتائج مايلي:
- ان مستوى التوجه الاستراتيجي في مؤسسة نقاوس للمصبرات جاء مرتفعا بينما مستوى المسؤولية الاجتماعية جاء متوسطا
- ان مؤسسة نقاوس للمصبرات تتبنى توجهات استراتيجية متعددة وقد تبين ان التوجه الاستباقي هو أكثر التوجهات الاستراتيجية تطبيقا من قبل المؤسسة.
- ان مؤسسة نقاوس للمصبرات تولي اهتماما أكبر بالمسؤولية الاقتصادية.
- وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية حيث بلغت نسبة الارتباط 72.4% عند مستوى الدلالة أقل من $(\alpha = 0.01)$.
- وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية لنا أن علاقة التوجه الاستراتيجي بالمسؤولية الاقتصادية احتل المرتبة الاولى وحقق علاقة ارتباط قوية حيث بلغت 68.8% عند مستوى الدلالة أقل من $(\alpha = 0.01)$.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية بنسبة 52.2% في عند مستوى الدلالة أقل من $(\alpha = 0.01)$ مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاقتصادية بنسبة 65.5% عند مستوى الدلالة أقل من $(\alpha = 0.01)$ في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجهات الاستراتيجية الثلاث (المستقبلي، الإبداعي، الدفاعي) على المسؤولية الاقتصادية عند مستوى الدلالة أقل من $(\alpha = 0.05)$ في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة.
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية القانونية بنسبة 40.6% عند مستوى الدلالة أقل من $(\alpha = 0.01)$ في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.

- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الإبداعي على المسؤولية القانونية بنسبة عند مستوى الدلالة أقل من ($\alpha=0.01$) في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الاخلاقية بنسبة 29.7% عند مستوى الدلالة اقل من ($\alpha= 0.05$) في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.
- عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستباقي، المخاطر، المستقبلي، الإبداعي، الدفاعي) على المسؤولية الاخلاقية عند مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha= 0.05$) في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على المسؤولية الخيرية بنسبة 13.4% عند مستوى الدلالة اقل من ($\alpha= 0.05$) في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.
- وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجهات الاستراتيجية (المخاطرة والدفاعية) على المسؤولية الخيرية بنسبة عند مستوى الدلالة اقل من ($\alpha= 0.05$) في مؤسسة نقاوس للمصبرات-ولاية باتنة-.

ت. نتائج اختبار الفرضيات

- رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة- وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-"
- رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاقتصادية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-"
- رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية القانونية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة- وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية القانونية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-"
- رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الاخلاقية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة- " وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الأخلاقية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-"
- رفض فرضية العدم التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الخيرية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في المسؤولية الخيرية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -ولاية باتنة-"

◀ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تخلص الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي أهمها:

- ضرورة استمرارية المؤسسة في المحافظة على استخدام التوجه المستقبلي والابداعي والمخاطر لما له من اثر كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
- ضرورة استمرارية المؤسسة في المحافظة على استخدام التوجه الاستباقي والذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر وهو من اكثر التوجهات الذي يمنح المؤسسة نجاحا متميزا
- مضاعفة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بإدراجها ضمن أهدافها الاستراتيجية والحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة.
- إعطاء مزيد من الاهتمام لبعد المسؤولية الأخلاقية والخيرية كالاهتمام أكثر ببعض الفئات في المجتمع مثل المرضى، كبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة.

آفاق البحث

تقترح الباحثة مجموعة مواضيع لتوجيه البحوث المستقبلية في الآتي:

- تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة نقاوس -ولاية باتنة-أي تمت دراسة شركة واحدة فقط، يمكن للبحوث المستقبلية القيام بدراسة مقارنة بين مؤسستين أو أكثر مع الإبقاء على نفس نموذج الدراسة الحالية.
- تطبيق أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات ذات طابع خدماتي. أو المؤسسات التي لا تسعى الى تحقيق الربح كالمستشفيات والجامعات.
- دراسة المسؤولية الأخلاقية والخيرية واستراتيجية المنظمة

I. المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
2. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر، عمان 2014
4. جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية،
2013
5. ¹رافد حميد الحدراوي، مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون -
دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن مصرف الراجحي فرع الغدادي - المجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد
4، جامعة الكوفة، 2015
6. جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الاعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة ، جامعة
العلوم التكنولوجية للنشر، ط1، 2016.
7. ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الاعمال الخاصة، ط1، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، 2011،
8. صالح عبدالرضار شيد وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة -
دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد
16، العدد 1، 2014.
9. صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، ط1، دار الوائل للنشر، الأردن،
2007.
10. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2009.
11. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في
المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
12. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، جامعة العلوم التكنولوجية للنشر، 2011.
13. مدحت أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفات القياسية ISO
26000، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
14. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر،
مصر، 2014.

15. مصطفى شلابي محمد وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2013.
16. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات علمية، ط2. حوارزم العلمية للنشر، 2014، ص:58.
17. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2010.
18. ناصر جرادات وآخرون، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، الاثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.
19. وليد حميد رشيد الاميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين راس المال الفكري وراس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2010.

❖ المجالات:

20. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية ، شركتي سوناطراك الجزائرية و ارامكو السعودية، مجلة الباحث، العدد 12، ورقلة، 2013.
21. جنان شهاب أحمد، أخلاقيات العمل: منظور اداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة شاكري للمبرات الاجتماعية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 4، 2013.
22. صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014.
23. خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، - دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، جامعة الإسراء الخاصة

❖ المذكرات والمؤتمرات:

24. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتورا، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بسكرة، 2015/2014.
25. نهي احمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

26. عبد الوهاب احمد علي جندب، أثر التوجه الاستراتيجي الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن- رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
27. سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة -دراسة التطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية- رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
28. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال.
29. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2015.
30. بوسلاميعمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2013/2012.
31. صالح الحسيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، بيروت، 2009.
32. ¹مقدم وهيبه، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2011.
33. رائد جمال محمد حسنين، التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية محافظات غزة في ضوء الانجازات المعاصرة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير، قسم أصول التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الازهر غزة، 2015.
34. ¹ أمينة قهواجي، حكيم بنحسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2016.

35. Samuel SM Choy, Joseph M Mula, **The Impact Of Strategic Orientation Dimentions On Business Performance**, A Case Study based on an International Organisation, 2008.
36. N. Venkatraman, **strategic Orientation of Business Enterprises The Construct, Dimensionality and Measurement**, Working Paper, May 1986.
37. Jennifer Murray, **Organisational innovativeness : The role of strategic orientation and environmental scanning**, A Research Paper, Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Master of Business (Research), School of Management, Queensland University of Technology, 2012.
38. Ibidunni Ayodotun Stephen, Falola Hezakiah Olubusayo, **Impact of Strategic Orientation Dimensions on New Product Development in Agro-based Nigerian Firms**, *Economics and Management Research Projects, An International Journal*, 3(1), 1:8 .
39. Sriparna Basu, Rakesh Gupta, **Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources**, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.20, 2013.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

أخي الكريم،،، أختي الكريمة،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات والمعنونة بـ:

" دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ونظراً لأهمية
رأيكم في هذا المجال، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بدقة والإجابة عليها، خاصة أن صحة النتائج
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية
ورأيكم عامل أساسي.

ونؤكد لكم أن الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

برني لطيفة

الطالبة:

بن عالية وفاء

السنة الجامعية: 2016/2017.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 49 سنة من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس شهادات دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: المسؤولية الاجتماعية

الرجاء وضع إشارة (X) الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل:

العبارة	دائما	أحيانا	ابدا
1- تهتم المؤسسة بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع لبسعار معقولة ونوعيات جيدة			
2- تقدم المؤسسة منتجات استنادا الى والتطور التكنولوجي			
3- تهتم المؤسسة ببيامج الرقابة على الجودة لزيادة كفاءة أداء المنتج			
4- تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى الزبائن وتحرص على حلها بصورة عاجلة			
5- تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والحوادث الناتجة عن العمل			
6- تلتزم المؤسسة بالقوانين والمواصفات في تقديمها للمنتجات			
7- تهتم بحقوق المستهلك وحمايته			
8- تلتزم المؤسسة بممارسة الاعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع			
9- تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع			
10- تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى انواعه			
11- توفر المؤسسة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للمجتمع			
12- تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل كوسائل النقل من موقع العمل			
13- تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المعوقين)			

		14-تساهم المؤسسة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس).
		15-تقدم المؤسسة منح وهبات وهدايا في المواسم كأعمال خيرية لدعم المجتمع المحلي
		القسم الثالث: التوجه الاستراتيجي
		1-تستخدم المؤسسة تقنيات ووسائل تخطيط مختلفة
		2-تعتمد المؤسسة على عدد كبير من رؤساء المصالح للتشارك والنقاش في اتخاذ القرارات الرئيسية
		3-تقوم المؤسسة باستمرار بالبحث عن المعلومات حول المنافسين والتطورات الحاصلة بالصناعة والزبائن
		4-تعمل المؤسسة على إيجاد أو الدخول في أسواق جديدة ومنتجات جديدة
		5-تركز الشركة على البحث المستمر عن الفرص الجديدة في السوق واستغلالها
		6-تتبع الشركة المسارات المجرية والحقيقية للعمليات والمشاريع
		7-تميل المؤسسة الى الموافقة على المشاريع التي تكون فيها العائدات متوقعة وغير مؤكدة
		8-تقوم المؤسسة بالتخطيط في المستقبل
		9-تقوم المؤسسة بالتنبؤ بالمؤشرات الرئيسية للعمليات والمشاريع
		10-تقوم المؤسسة بالبحث باستمرار حول توقع المبيعات
		11-تقوم المؤسسة بالبحث باستمرار حول تفضيلات الزبائن
		12-تستخدم المؤسسة اساليب جديدة أو ادخال تطورات جديدة على المنتج
		13تقوم المؤسسة بتطوير وتعديل أساليب واجراءات طرق العمل بما يتوافق مع العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة
		14-تخشى المؤسسة المخاطر الناجمة عن منهج التحسين والابتكار
		15-تقوم المؤسسة بتطوير سياستها فقط عندما توجد مشاكل تتعلق بنشاطها
		16-تميل المؤسسة الى الدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا الأساسية بدلا من تطويرها لمنتجات وأسواق جديدة
		17-تركز المؤسسة على حماية نفسها من المنافسة والحفاظ على وضعها الراهن