



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
دراسة حالة - مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية - الدروع - شتمة -
بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

د. حسام الدين غضبان

هيام بوعيشة

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

الموسم الجامعي: 2016-2017

قسم : علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)
اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
يَعْلَمْ (5) ﴾

سورة العلق: من الآية (1-5)

شكر وعرفان

إن الشكر لله عز وجل الذي وفقنا لما يجب وبرضاه

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي، وعلى والدي، وأن أعمل صالحا ترضاه، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

نحمد الله الذي أعاننا ووفقنا في إنجاز هذه المذكرة وسهل لنا بمشيئته ما كان صعبا.

كما لا يسعنا ونحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا نتقدم ببالح عبارات الشكر والإمتنان إلى الأستاذ "غضبان حسام الدين" الذي بفضل إرشاداته وتوجيهاته العلمية والمعنوية القيمة قدر لهذا العمل بالإكمال فجزاه الله عنا وعنه خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما نشكر كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي من بدايته إلى نهايته .

كما نوجه شكرا أيضا إلى كل من قدم لنا المساعدة للحصول على أكبر عدد ممكن من المراجع والمعلومات.



بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة هذا الجهد على أغلى ما وهبني الله أمي الحبيبة "نورة".

التي قال الشاعر عنها:

الأم ريحانة الدنيا وبهجتها هيهات ألقى كقلب أمي هيهات

"أمي الغالية"

إلى مصدر قوتي وثقتي وصمودي وعزيمتي

"أبي الغالي"

إلى السراج الذي ينير حياتي، أخي العزيز: "إسلام"

إلى أختي الحبيبة: "رندة" وزوجها "ياسين"

وإلى عائلتي الثانية: عائلة سعودي وخاصة صديقتي "نسيمة" التي رافقتني في السراء والضراء

إلى زميلاتي اللواتي وهبني الأمل لأسير والإرادة لأنجح "راوية، أمينة، صفاء، فادية، إكرام، يسمين،

وإلى كل صديقتي وأصدقائي زملاء الدفعة G.S.A."

إلى كل الأصدقاء الذين سقطوا مني سهواً أهدي لهم هذا العمل .

"هيام"

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	الملخص
	شكر وعرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
03	المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي
04	المطلب الثاني: أهمية التوجه الاستراتيجي
05	المطلب الثالث: مظاهر التوجه الاستراتيجي
08	المبحث الثاني: أبعاد التوجه الإستراتيجي
08	المطلب الأول: رؤية المؤسسة
11	المطلب الثاني: رسالة المؤسسة
13	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
17	المطلب الرابع: قيم المؤسسة
18	المبحث الثالث: أنواع ومناهج دراسة التوجه الاستراتيجي وإستراتيجياته
18	المطلب الأول : أنواع التوجه الاستراتيجي
22	المطلب الثاني : مناهج دراسة التوجه الاستراتيجي
23	المطلب الثالث : استراتيجيات التوجه
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
30	تمهيد

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
15	خصائص الأهداف الجيدة	1-1
24	استراتيجيات المؤسسة التوجيهية	2-1
41	للأبعاد المسؤولية الاجتماعية Carroll هرم كارول	1-2

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	وثائق المؤسسة
02	الاستبيان
03	قائمة المحكمين
04	طلب التبرص بمؤسسة نقاوس للمياه المعدنية - الدروع - شتمة - بسكرة

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
19	التوجهات الاستراتيجية ل Snow & Miles 1978 وخصائصها	1-1
21	ملخص التوجهات الاستراتيجية ل Venkatraman's	1-1
44	عناصر المسؤولية الاجتماعية ودورها الاجتماعي تجاه كل عنصر.	1-2
46	مبادئ الميثاق العالمي لحقوق الانسان	2-2
58	توزيع أداة الدراسة	1-3
59	توزيع أبعاد التوجه الإستراتيجي	2-3
59	توزيع أبعاد المسؤولية الاجتماعية	3-3
60	مقياس ليكارت الحماسي	4-3
62	معامل الثبات لمحاور الدراسة ألفا كرونباخ	5-3
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	6-3
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	7-3
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	8-3
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	9-3
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي	10-3
67	تحليل عبارات بعد الرؤية	11-3
69	تحليل عبارات بعد الرسالة	12-3
70	تحليل عبارات بعد الأهداف	13-3
71	تحليل عبارات بعد القيم	14-3
72	معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.	15-3

مقدمة

شهد قطاع المؤسسات تغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن العولمة، و التطور التكنولوجي، و المعلوماتي، وافتتاح السوق، كل هذه التغيرات أحدثت آثار عميقة على نمط سير المؤسسات وتوجهاتها الاقتصادية، والمتمثلة في الربح، والتطور بما يضمن استمراريتها.

و من أجل مجابهة هذه التغيرات والتي تتسم بالديناميكية تظهر ضرورة تبني توجه استراتيجي فعال من قبل المؤسسات صناعية كانت أو خدمية، حيث يتلاءم هذا التوجه بطبيعة نشاطها، و يعزز موقفها التنافسي. إذ يعتبر التوجه الاستراتيجي بمثابة خارطة تستدل بها المؤسسة في عملها، ولكون المؤسسات تأثر وتتأثر بالمجتمع الذي تنتمي اليه توجب عليها احترام الضوابط والقوانين التي تحكم مجتمعها وتضبطه، مما أدى بها الى تبني مفهوم جديد وهو المسؤولية الاجتماعية والتي تهدف الى تحقيق التكامل بين توجهات وغايات المؤسسة ومحيطها، إذ لا يقتصر دور المؤسسات هنا على تحقيق مصالحها الذاتية بل يتعدى ذلك، حيث يجب ان تحقق المصالح الاجتماعية لمجتمعها.

ونسعى من خلال هذه الدراسة الى معرفة دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية على المدى الطويل.

1. إشكالية الدراسة :

ومن خلال ما سبق ومن اجل التعمق اكثر، والتعرف على متغيرات الدراسة تأتي الاشكالية التالية :

ما هو دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية:

1-1-التساؤلات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لرؤية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لرسالة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية للأهداف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية للقيم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

1-2- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور لرؤية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- لا يوجد دور لرسالة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- لا يوجد دور للأهداف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- لا يوجد دور للقيم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

2. أهداف الدراسة:

- تحديد الإطار النظري لكل من التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- التعرف على أبعاد التوجه الإستراتيجي وأهم استراتيجياته المتبعة من طرف المؤسسات.
- التعرف على المسؤولية الاجتماعية وعناصرها، مجالاتها، واتجاهاتها.
- تحديد العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية.
- الإطلاع على واقع وأهمية تطبيق التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز مفهوم التوجه الإستراتيجي وأهميته في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- إظهار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية.

4. منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع بيانات ومعلومات من مختلف المراجع و المصادر ،من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة ،كما استخدمنا النهج التحليلي في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية ،حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

5. دواعي اختيار الموضوع :

ترجع دواعي اختيار الموضوع إلى الدور المهم الذي يؤديه التوجه الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ويمكن إجمال أسباب اختيار هذا الموضوع إلى فيما يلي:

- يدخل موضوع البحث ضمن التخصص تسيير استراتيجي للمنظمات.
- حداثة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.
- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.
- الاهتمام المتزايد بضرورة تبني التوجه الاستراتيجي.
- الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

6. نموذج الدراسة :

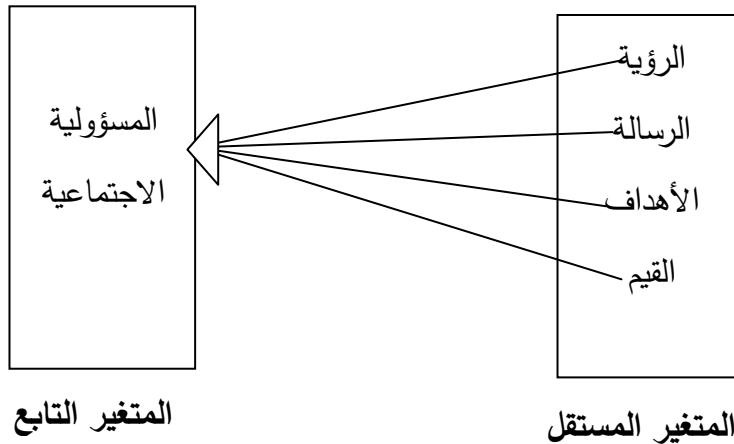
في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تطلب منا بناء نموذج دراسي مقترح لبيان دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والشكل الموضح كالاتي:

- المتغير المستقل: التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم).
- المتغير التابع : المسؤولية الاجتماعية.

الشكل (أ): نموذج الدراسة

المسؤولية الاجتماعية

التوجه الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة

7. التعريفات الإجرائية :

- التوجه الإستراتيجي : هو عبارة عن الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز أهداف المؤسسة .
- الرؤية : تعطي وصفا لنشاط المؤسسة وطبيعة عملها ، وأنشطتها المستقبلية.
- الرسالة : هي الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله أو مبرر وجودها واستمرارها.
- الأهداف : هو الغاية أو النقطة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.
- القيم : مجموعة المبادئ التي تقود وتوجه المؤسسة ، وتبرز بعمق المعتقدات الأساسية للمؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية : هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به ، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.

8. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيملي يلي :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة نقاوس للمياه المعدنية.
- الحدود المكانية : اجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة "نقاوس للمياه المعدنية -بسكرة-".
- الحدود الزمنية : تم إنجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2017.

9. الدراسات السابقة :

- وتتمثل في الدراسات التي تدرس العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية ومنها :
- دراسة خالد خلف سالم الزريقات بعنوان :أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،دراسة تطبيقية في المصاريف التجارية الأردنية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 31 ،2012.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات ،تكونت عينة الدراسة (590) مبحوثا واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 16) لتحليل بيانات الاستبانة ،ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

ان تصورات العاملين في المصاريف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع ،وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط.

وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر ما مقدار (63,8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

الباحث في دراسته إلى ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

● دراسة علاء أحمد حسن بعنوان: مدى توافق المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التوجه الإستراتيجي، دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء وتينوي للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الداخلي والخارجي، مع أبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية والرسالة، والقيم، والأهداف والغايات) بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه من ثم تم الاعتماد على تقنية الاستبانة والمقابلة، والكسب الموثوقة لجمع البيانات، والاعتماد على برنامج (Spss)، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

رصد ضعف المؤسسة اهتمام الحكماء وضعف الإهتمام بعادات وتقاليد منتسبها الأمر الذي ينعكس في ضعف تحديد الاحتياجات الاجتماعية لهم وبالتالي انخفاض مسؤوليتهم الاجتماعية تجاههم لضعف تحديد هذه الاحتياجات وتلبيتها.

تشخيص الأهداف والغايات أقل بعد للتوجه في شركة الحكماء، وينحسر ذلك إلى انحسار الأهداف المالية فقط.

رصد توافق المسؤولية الاجتماعية مع التوجه الإستراتيجي في الشركتين، في حين لم يتم التوافق مع الأبعاد ككل على حدى، ففي شركة الحكماء لم يتم التوافق مع الرؤية، والرسالة، وقد يرد ذلك إلى الخبرة الإستراتيجية فيها التي لم تتبلور على نحو يعكس فهم العلاقات المنطقية لأبعاد التوجه الإستراتيجي، أما ما يخص الشركة العامة فلم يتم الاعتماد على الرؤية فقد تكون لديها الخبرة المطلوبة ولكن ضعف رؤيتها في المسؤولية الاجتماعية ناتج عن موقفها الإستراتيجي المهدد مما يجعلها تفكر في اتجاهات الشراكة مع شركات عالمية تضمن بقاءها على أقل تقدير.

تمهيد

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة المؤسسات أن تمتلك توجهها إستراتيجيا، يلاءم وضعها و يمكنها من تدعيم موقفها التنافسي، فهو بمثابة مسار تسترشد به، وأن تفكر بتمعن وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة، والأعمال الخاصة إذا أرادت تحقيق التميز في ظل ازدياد حدة المنافسة، ومواجهة العديد من المؤسسات المنافسة لها، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى كل من ماهية التوجه الإستراتيجي، أبعاده، وأنواعه، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي.

المبحث الثاني: أبعاد التوجه الإستراتيجي.

المبحث الثالث: أنواع التوجه الإستراتيجي.

المبحث الأول : ماهية التوجه الإستراتيجي

يختص هذا المبحث بتوضيح مفهوم التوجه الاستراتيجي وذلك من خلال بيان تعاريفه المختلفة، وأهميته، ومظاهره المتعددة من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : تعريف التوجه الإستراتيجي

يعتبر مفهوم التوجه الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة والتي تزايد الإهتمام بها خلال العقود الأخرين مما أدى إلى اختلاف الباحثين في وضع تعريف محدد له.

حيث يعبر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية و المحبطة لعملها.¹

كما يعتبر أداة لتنسيق جهود المؤسسة عن طريق تحقيق الاتصال المؤثر بين مستويات المؤسسة وبيعته، وتوسيع شرعية وجودها.²

و يبين "Joachin" أن التوجه الاستراتيجي هو الخيار الإستراتيجي الذي يوجه الطريقة التي تحصل عليها المؤسسة على مواردها، وتخصصها وتنتفع بها للحصول على ميزة تنافسية.³

ويعتبر أيضا العملية التي تتشكل من خلالها إستراتيجية المؤسسة من أجل تنفيذ خطة لتحقيق مستويات أداء عالية ومتفرقة بالمقارنة مع منافسيها من المؤسسات الأخرى⁴، فهو أمر يساعد في ترجمة الاستراتيجية ضمن إطار عملية التخطيط التي تبدأ بالاختيار الاستراتيجي وتنتهي بالتقييم.⁵

¹ مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 50.

² منصور محمد العريفي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة 2، 2001، ص 153.

³ إحسان داهش جلاب، دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، كربلاء، المجلد 15 للعدد 3، 2013، ص 44.

⁴ نعيم الأحمري الوضة، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة شرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 17.

⁵ نعمة عباس خضير الحفاجي، الادارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2010، ص 82.

إن التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة متساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المؤسسة، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكتفوا توجهاتهم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها.¹

و مما سبق يمكن القول أن التوجه الإستراتيجي هو : " عملية التي تتم من خلالها التخطيط للوضع الأمثل للمؤسسة والذي يسمح لها بالنمو و الاستمرارية ومواجهة منافسيها ."

المطلب الثاني: أهمية التوجه الإستراتيجي

للتوجه الاستراتيجي أهمية بالغة على أداء المؤسسة حيث يمكنها من تحسين أدائها وموقعها التنافسي أمام المؤسسات الأخرى، وتتجسد أهمية ومنافع التوجه الإستراتيجي في مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي :

- التميز في الأداء والتطوير الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
 - تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة.
 - تنمية التفكير للمؤسسة في المستقبل.
 - توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
 - توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف وغايات واحدة.
 - تحسين قدرة المؤسسة من خلال التعامل مع المشكلات التي تواجهها²
- ❖ كما يمكن إدراج فوائد ومنافع أخرى للتوجه للإستراتيجي في النقاط التالية :³
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
 - مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
 - المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه الجامعات.
 - تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة الجامعة.

¹ مقراش فوزية، أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 15.

² عبد الرحمان طاهر شنيش، قياس أداء التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد 8، للعدد 15، 2016، ص 292.

³ مروان حمود الدهدار، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، مرجع سابق، ص 58.

- إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة.
- التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

المطلب الثالث : مظاهر التوجه الإستراتيجي

للتوجه الاستراتيجي عدة مظاهر نذكر منها ما يلي :

I. فلسفة إدارة المؤسسة :¹

تبنى Perlmutter ثلاث نماذج فلسفية ،تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة الإستراتيجية المؤسسة وسياستها هي :

1. فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي :ويكون اهتمام الإدارة بموجبها منطلقاً من معايير المؤسسات الأم ،وتتخذ قرارات وفق تلك المعايير ،مع تجاهل تلك الاختلافات والفوارق البيئية ،ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلد من بلدان المضيفة ،خاصة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية.
2. فلسفة ترتبط بالجانب السياسي :وتذهب هذه الفلسفة في اتجاه آخر ،حيث أن المؤسسات الرئيسية متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتياً مع الاختلاف في أنواع البيئة ،وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام ،مما يساعد في بلوغ التطابق و الانسجام مع السلوك المحلي.
3. فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي :وتعني هذه الفلسفة بالعالم كله ،ويساعد هذا الأمر المديرين على وضع أهداف دولية شاملة ،وتستخدم الموارد في العالم ،وتستفيد المؤسسات من تبادل الأفراد والمنتجات ،والأموال والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

¹نعمة عباس خضير الخفاجي ،الإدارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات) ،مرجع سابق ،83.

II. التوجه التنظيمي:¹

التوجه التنظيمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية مستفيد من إدراك مدخل حل للمشكلات إستراتيجية، ومستجيب بل متأثر بمعطيات العولمة، وإدارة النوعية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية معطيات خاصة في الإدارة الإستراتيجية .

وهناك العديد من نوه بضرورة إنشاء توجه استراتيجي (توجه منظمي) يأتي ترجمة للتصور الإستراتيجي وينعكس في رسالة المنظمة وغاياتها، وبعدها احدى مستلزمات القيام بالرقابة الاستراتيجية على الوجه الصحيح.

كما يعتمد هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الاستراتيجية، إذ وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الادارة العليا بمكونات البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف، والكفاءة التميزية، وأسلوب القائد، والأداء الماضي) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات، ولا تأكد والموارد المتاحة).

III. مهام الإستراتيجية وعناصرها :

يمكن فهم التوجه الإستراتيجي من خلال مهام الإستراتيجية أدناه:²

- تكوين رسالة المؤسسة، تشمل قوائم واسعة تحوي: الغرض، والفلسفة والغايات.
- تطوير الملف الذاتي للمؤسسة الذي يعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة، وتظم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة، وعوامل المحيط العام.
- تحليل خيارات المؤسسة بمقابلة مواردها مع بيئتها الخارجية.
- تحديد أكثر الخيارات تفضيلاً عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المؤسسة.
- انتقاء الاهداف بعيدة الامد، والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات مفضلة .
- تطوير الاهداف التشغيلية والاستراتيجيات قريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.

¹ المرجع نفسه، ص 83-84.

² هاني عبد الكريم وهبة، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2001، ص 29.

- تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام، والموارد البشرية، والتراكيب المنظمة، والتكنولوجيا، ونظم المكافأة الواجب تأكيدها.
- تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ قرارات المستقبل.
- التزام الادارة العليا.
- إعداد تخصصات واقعية للموارد.
- توافق الاستراتيجية مع ثقافة المؤسسة.
- ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية.

IV. حركية الإستراتيجية¹:

إذا استقرأ التوجه الإستراتيجي عبر الاستعانة بتفكير المديرين وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المؤسسات وأثرها في عملية تصميم إستراتيجيتها، وتبقى توضيح الركيزة لتكوين أساس فهم أوجه اللعبة الإستراتيجية.

وهناك من ربطها بالتوجه نحو التغيير الاستراتيجي سواء أكان ذلك مستمرا أو ذرائعيا، أم خياليا، أم عالميا، وتبنى الحركية هنا على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الانفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

V. مدخل الاختيار²:

إذا يمكن الاهتداء به لوصف القدرة الإستراتيجية بترجيح التوجه الإستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما:

■ ما هي الأعمال التي ينبغي أن تكون المؤسسة فيها؟

■ ماهو مدخل الأعمال التي ستتحده؟

ويعد الجواب عليه أساس تلك القدرة في المؤسسة والتي نتصرف في اختيار التحليلات، والخطط، و القرارات، والتصرفات المحددة للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، الادارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، مرجع سابق، ص 85.

² المرجع نفسه، ص ص 85-86.

VI. المجالات (المناطق) المنظمية :¹

يمكن ربط التوجه الاستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح) ، والكفاءة (أدنى كلفة مثلا) ، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات) ، وثروة المالكين (مقسوم الارباح ، وارتفاع قيمة السهم) ، واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار ، والصناعة ، ومراعاة الادارة العليا للمؤسسة) ، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة ، الامان ، الأجر) ، والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب ، المشاركة في الاعمال الخيرية ، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة إليها) ، قيادة السوق (الحصة السوقية) ، وقيادة التكنولوجيا (إبداع وابتكار) ، والبقاء (تجنب الافلاس) ، وحاجات الموارد البشرية من الادارة العليا (ربما استخدام أغراض الموارد البشرية مثلا تزويدهم بالوظائف المناسبة لهم .)

المبحث الثاني : أبعاد التوجه الإستراتيجي

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أبعاد التوجه الإستراتيجي والمتمثلة في رؤية المؤسسة ، ورسالتها ، وأهدافها ، وقيمها ، وذلك من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : رؤية المؤسسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على رؤية المؤسسة ، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ، وخصائص الرؤية الفعالة .

I. تعريف رؤية المؤسسة

يعتبر وجود الرؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة ، وعليه فإن صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار شعارات منمقة ، والعبارات الجذابة ، ولكنه في مبادرة

¹ المرجع نفسه ، ص 86.

في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة ،ونوعية أنشطتها المرغوبة ،ومكانتها السوقية المتوقعة ،والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار استراتيجي فعال.¹

بمعنى أنها ادراك لنوع البيئة التي تطمح الادارة أو المؤسسة إلى تكوينها ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الادراك ،لذلك تعتبر عملية اكتشاف ماهو موجود من الصور من العالم والمكان الذي يكمن فيه ذلك الموجود والذي تتولد فيه صورة معينة عن طريق تحليل كل عنصر أو مكون من مكونات تلك الصورة المختلفة ،غير أن الطريقة التي عادة ما يستخدم فيها مفهوم الرؤية للأعمال تعبر عن تطور لفهم معين لما يمكن أن يكون عليه الموقف في نقطة زمنية مستقبلية.

وبذلك فإن رؤية المؤسسة تعطي وصفا للمؤسسة وثقافتها وأعمالها التكنولوجية المستخدمة فيها ،وأنشطتها المستقبلية.²

ومن جهة أخرى فإن رؤية المؤسسة تبين إلى أين تتجه المؤسسة ،وما هي الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلا ،فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية ،وتعطي انطبعا أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة ،ومتكاملة لجميع أعمال المؤسسة ،محفقة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأعمال ،وهكذا تستطيع أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل.³

II . أهمية رؤية المؤسسة

إن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة تعود عليها بأهمية بالغة ،ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية :⁴

- ضرورة أن تراقب المؤسسة الأعمال وأن تسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين مُجد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ،2006 ،ص 93.

² طاهر محسن منصور الغالي ،وائل مُجد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر ،عمان الأردن ،ط1 ،2007 ،ص 208.

³ طاهر محسن منصور الغالي ،وائل مُجد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات ،دار وائل ،عمان الأردن ،ط1 ،ص 17.

⁴ خالد مُجد بن حمدان ،وائل مُجد صبحي ادريس ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،دار البازوري ،عمان ،الاردن ،2009 ،ص 129.

- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات ابداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسات استراتيجيات طويلة الامد.
- البحث من أجل ادخال تغيرات جوهرية ،في ثقافة المؤسسة ،وفي نماذج السلوك الاساسية.
- تبني حالة من السلوك الايجابي بين جميع العاملين في المؤسسة.

.III خصائص الرؤية الفعالة

تتصف رؤية المؤسسة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي ¹:

- يجب ان تكون رؤية المؤسسة بسيطة وواضحة.
- تثير التحدي للمؤسسة بصورتها الشمولية ،حيث يرى الجميع أن العمل الجاد والمثابر حالة متميزة تلبي طموحاتهم ،ورغباتهم.
- أن ترضي وتلبي رؤية المؤسسة جميع تطلعات وطموحات المتعاملين ،والفئات ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة.
- أن تكون رؤية المؤسسة منسجمة مع رسالتها وقيمها.
- أن تعطي رؤية المؤسسة امكانية استخدام مؤشرات للفحص والتأكد من صدق التوجه لتحقيقها والعمل في اطارها.
- يمكن ترجمتها ونقلها الى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة.
- لها قوة ايصال واسعة لكي تشكل جزءا اساسيا من ثقافة المؤسسة.
- يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة مجرد شعارات مستقبلية بعيدة عن الواقع القائم ،بل تكون عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ،وائل مجّد صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،مرجع سابق ،ص ص 216-217.

المطلب الثاني: رسالة المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى كل من تعريف رسالة المؤسسة ،أهميتها ،وخصائص صياغة الرسالة الفعالة.

I. تعريف رسالة المؤسسة :

بعد صياغة الرؤية تأتي عملية صياغة رسالة المؤسسة التي يمكن اعتبارها خطوة مهمة لعمليات الادارة الاستراتيجية ،والتي عرفت بأنها الغرض من وجود المؤسسة ،حيث يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها ،وتستمد الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسوا المؤسسة ،ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي اليه.¹

وفي نفس السياق تعتبر الرسالة صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية ،ومن هذا يتضح أن رسالة المؤسسة تعطي تدعيما لهويتها وطبيعتها وترتبط بين مختلف مكونات التوجه الإستراتيجي بحيث ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف وتحسين النتائج الأداء.²

وكما تعتبر أيضا نص رسمي من أعلى المستويات الادارية ،وفي اطار هذا النص يمكن أن تستمر المؤسسة على المدى البعيد في مزاولة نشاطها وتطويرها.

وفي نفس التوجه يرى البعض ضرورة أن تؤكد رسالة المؤسسة عن ماهيتها الحقيقية بالإشارة الى نوع الانشطة ،العملاء ،الاسواق التي تخدمها المؤسسة³

¹ غسان عيسى العمري ،سلوى أمين السمرائي ،نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر ،دار المسيرة للنشر ،عمان الأردن 2008 ،ص 46.

² خالد مُجدّ بني حمدان ،وائل مُجدّ إدريس ،الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ،مرجع سابق،ص 129.

³ طاهر محسن منصور الغالي ،وائل مُجدّ صبحي إدريس ،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،مرجع سابق ،ص 186.

.II أهمية صياغة رسالة المؤسسة

ترجع أهمية صياغة رسالة المؤسسة لعدة أسباب نذكر منها ما يلي :¹

- تعطي الرسالة معايير موحدة ومقبولة لأساليب تخصيص الموارد.
- تعزيز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا ، ومنسجما ، وموحدا.
- تساعد على تعزيز القيم والاتجاهات التنظيمية الايجابية ، بالاعتبار أن رسالة المؤسسة تمثل المرتكز المحوري لجمهور الافراد والجماعات.
- تمد الادارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسة.

كما يمكن ادراج أهمية صياغة الرسالة في النقاط التالية :²

- تحديد الاهداف والغايات للمؤسسة.
- ضمان الاجماع والإنفاق على غايات وأغراض المؤسسة.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- ايجاد مناخ تنظيمي موحد ، والبرامج والمهام والأنشطة المسؤولة عنها.

.III خصائص صياغة الرسالة الفعالة

تتسم رسالة المؤسسة بمجموعة من الخصائص نذكر منها :³

- قابلية الترجمة إلى خطط وسياسات وبرامج تفصيلية.
- إمكانية التطبيق ضمن الظروف البيئية المحيطة ، والإمكانات المتاحة.
- مراعاة توجهات كلا من العاملين والفئة المستهدفة ، وإشباع رغباتهم.
- تحقيق التكامل بين مختلف فرق العمل في المؤسسة.
- وضوح الصياغة ودقة تعبيراتها مع مراعاة الایجاز.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ، وائل مجد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، مرجع سابق ، ص 188.

² بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المنبر للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2015 ، ص 123.

³ عطا الله أحمد شاكر ، إدارة المؤسسات الاعلامية ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 133.

- مراعاة عوامل النمو والتوسع المستقبلي.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

سيتم من خلال هذا المطلب بيان مجموعة من التعاريف الخاصة بأهداف المؤسسة، وتحديد أهميتها، وكذلك خصائصها.

I. تعريف أهداف المؤسسة

تظهر الحاجة لوجود الأهداف في جميع المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه، سواء من حيث الحجم، القدرة التنظيمية، والمستويات الإدارية، كون عملية إقامة غايات منهجية لا تحول فقط اتجاه المؤسسة نحو أهداف أداء معينة يراد تحقيقها فحسب، بل يمنع الانحراف، والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياع الغاية من وجود المؤسسة.¹

كما أن عملية وضع الأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة تساعد في تحويل الرسالة، والقيم التنظيمية، والرؤية المستقبلية للمؤسسات، إلى مستويات أداء تحاول المؤسسة تحقيقها بشكل مترابط وعبر الماديات الزمنية المختلفة، وإذ لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأهداف، فإن رسالتها، وقيمها، ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمؤسسة.²

ففي الواقع فإن الأهداف تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة في توجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات على وجه الخصوص، فإن الأهداف تزود بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها كما أنها أداة للإيصال والتنسيق وأداة للتحفيز.³

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 181.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 134.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1، 2004، ص 323.

II. أهمية صياغة أهداف المؤسسة

لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق اعتبارات ومداخل عديدة، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

- تصف المستقبل المرغوب للمؤسسة، وتعطي وضوحا لاتجاهها الاستراتيجي.
- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تتناسب مع المواقف المتباينة التي تواجه المؤسسات.
- تعتبر الأساس لأي نظام اداري في المؤسسة خاصة، وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية، وتساعد في التوجيه، والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الادارية المختلفة.

III. خصائص صياغة أهداف المؤسسة

يركز أصحاب المدخل العام على أنه يجب أن تتوفر مجموعة من السمات في الأهداف المقبولة استراتيجيا، ومن أهم هذه السمات ما يلي:²

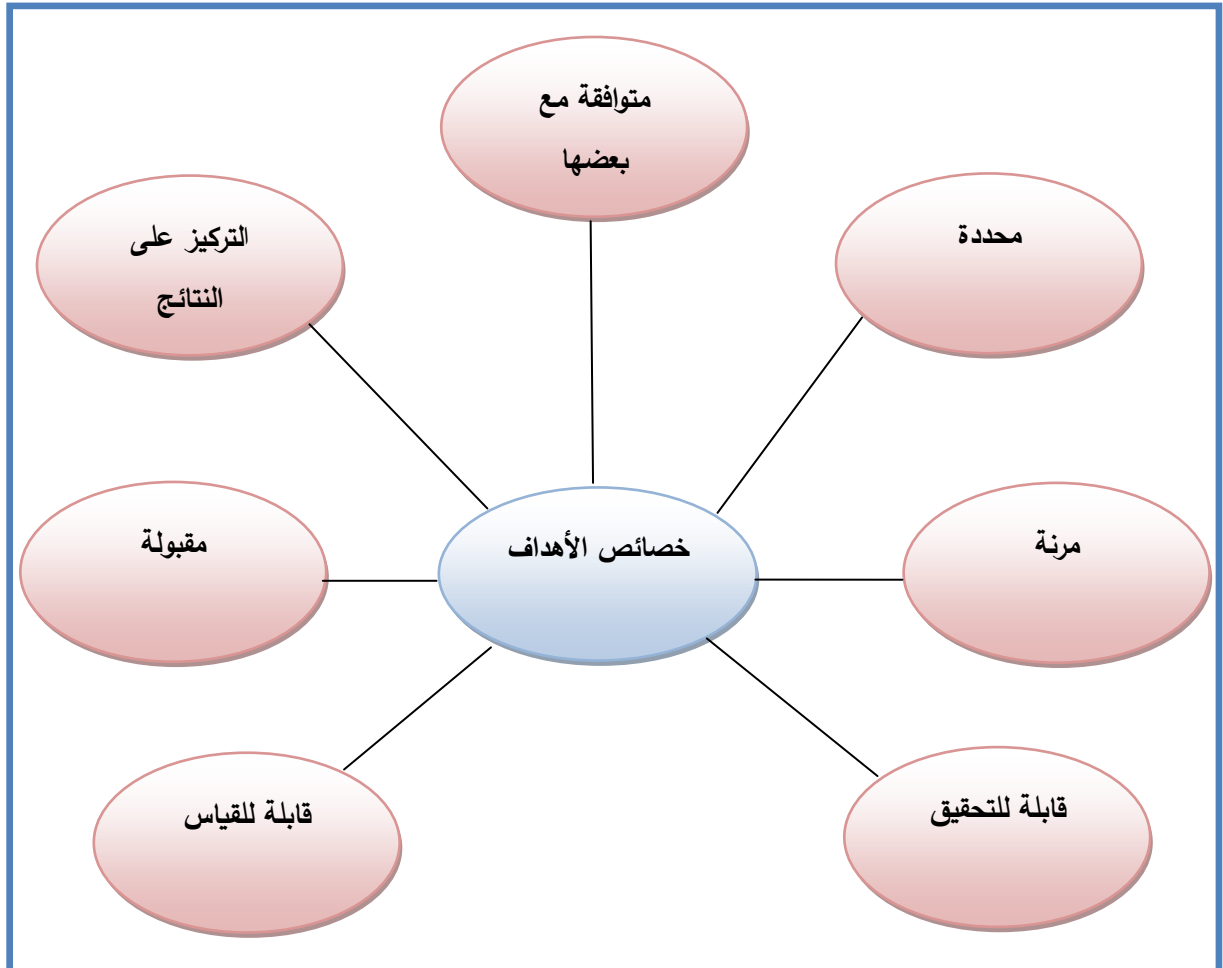
- **الملائمة** : من الطبيعي أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها.
- **المرونة** : تعبر عن قدرة الأهداف الموضوعية على تحقيق التكيف مع التغيرات الغير متوقعة في بيئة اعمال المؤسسة.
- **القبول** : عادة ما يتبنى المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسق مع تفضيلاتهم، كما أنهم يتجاهلون أو ربما يعارضون تلك الأهداف التي تتعارض مع قيمهم أو اهتماماتهم، أو مصالحهم أو يشعرون أنها غير عادلة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية)، ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 135.

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007-2008، ص ص 544-546.

- **قابلة للتحقيق**: لا بد ان تكون الاهداف متسقة مع نوعية القدرات و الامكانيات سواء المادية أو المالية ،أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة.
- **التحفيز**: بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الافراد وتحثهم على الأداء المتميز.
- **التحديد والوضوح والفهم**
- ❖ كما يمكن تلخيص أيضا مجموعة من خصائص أهداف المؤسسة في الشكل الموالي :

الشكل (1-1) خصائص الأهداف الجيدة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة ،الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية) ،دار

المسيرة للنشر ،عمان ،الأردن ،ط1 ،2013 ،ص 143.

وفي ما يلي توضيح أكثر لمجموعة الخصائص التي يتضمنها الشكل السابق¹:

- **التحديد**: والمقصود بالتحديد هو توصيف النتيجة التي يراد الوصول إليها ضمن الإطار الزمني اللازم لذلك، فكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً أمكن صياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيقه بسهولة.
- **المرونة**: بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو التهديدات، مع ملاحظة أن هذه المرونة يجب أن يتم التعامل معها بحذر، لأن التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.
- **القابلية للقياس**: وترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف الجيدة يجب أن تتم صياغتها بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، ذلك أن عملية الرقابة على التنفيذ لا يمكن أن تتم بطريقة صحيحة ما لم تكن هناك معايير صحيحة للأداء.
- **القابلية للتحقيق**: على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون في الوقت نفسه واقعية وقابلة للتحقيق بالمزيد من الجهد والمثابرة.
- **التوافق**: يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل.
- **القبول**: يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.
- **التركيز على النتائج**: يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 141-142.

المطلب الرابع: قيم المؤسسة

يتضمن هذا المطلب تعريف قيم المؤسسة، والتصنيفات المختلفة لها، وأهميتها.

I. تعريف قيم المؤسسة

تعبر قيم المؤسسة عن مجموعة المفاهيم أو المبادئ السائدة فيها، والتي تحدد سلوك المديرين داخل المؤسسة وكيف يعتمون إدارة شؤون العمل فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتمون بناؤه.¹

وبتعبير آخر فإن قيم المؤسسة تمثل قواعد إرشادية و إطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة و فلسفتها و أسلوب تعاملها مع المجتمع و المتعاملين والموظفين، و تنطلق القيم من (الثقافة المؤسسية) التي تحرص المؤسسة على تعميمها و ضمان التزام الإدارة العليا و الموظفين بتطبيقاتها و متطلباتها.²

فهي بذلك مجموعة المبادئ التي تقود وتوجه المؤسسة، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمؤسسة والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.³

II. تصنيف قيم المؤسسة : ويتم تصنيف القيم في المؤسسات على النحو التالي:⁴

- القيم السلوكية: (الصدق - الاحترام - الولاء).
- القيم الاقتصادية: وهي التي تدفع لترشيد التكلفة وتعظيم الربحية.
- القيم الفنية (المهنية): تمثل المبادئ والأسس والتي تحكم علاقة أصحاب المهن بعملائهم أو زملائهم.
- قيم النزاهة الإدارية: وتتمثل في الأمانة والنزاهة، والتعفف.
- قيم تنظيمية: وهي مستمدة من تاريخ المؤسسة وثقافتها (تفويض السلطات - الجودة - احترام العميل).
- الثقافة: ثقافة المؤسسة سواء على المستوى الإدارة العليا أو العاملين .

¹ محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 31.

² عاصم عبد الفتاح ثروت، مبادئ و أساسيات التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 97.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم...العمليات)، مرجع سابق، ص 17.

⁴ محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مرجع سابق، ص 32.

III. أهمية القيم : تتجسد أهمية القيم في العديد من جوانب العمل، ومن أبرزها ما يلي :¹

- تعطي سعة في التفكير و توجه جهود المؤسسة في المجالات المختلفة.
- تحدد و تعين نوع الأعمال التي تكون المؤسسة أو لا تكون فيها.
- ترسم توقعات المؤسسة و توصلها إلى الآخرين.
- تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات و الكفاءة في العمل.
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه و إدارة المؤسسة المختلفة.
- تحدد أولويات العمل الأساسية.

المبحث الثالث : أنواع ومناهج التوجه الإستراتيجي واستراتيجياته

من خلال هذا المبحث سيتم بيان كل من التصنيفات المختلفة من قبل الباحثين لأنواع التوجه الإستراتيجي ، وكذا مناهجه ، بالإضافة إلى أهم استراتيجيات التوجه التي ينبغي على المؤسسات اتباعها من اجل تحقيق غاياتها .

المطلب الأول : أنواع التوجه الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تصنيفهم للتوجه الاستراتيجي فمنهم من ذكر أربعة ومنهم من ذكر ستة توجهات استراتيجية والتي يمكن توضيحها في ما يلي .

I. التوجهات الاستراتيجية ل Snow & Miles 1978

وفقا لتصنيف هذين الباحثين للتوجه الاستراتيجي فإن المؤسسة تتبع نوعا من بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المستكشف(المنقب) ، المدافع ، المحلل ، الاستجابي(المتفاعل)) ، والجدول التالي يصف هذه التوجهات .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، مرجع سابق ، ص 200 .

الجدول رقم (1-1): التوجهات الاستراتيجية ل Snow & Miles 1978 وخصائصها

الوصف	التوجه الاستراتيجي
هي المؤسسات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات. يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكرا لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة. لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا.	الاستكشافي
على نقيض المنقبون فإن المؤسسات المدافعة تكون توجهاتها داخلية. إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمؤسسة ويركزون على الحفاظ على مكائنتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات. نتيجة لتركيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وترتكز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا. فالمدافعون لا يحبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.	المدفاعي
في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين، هذه المؤسسات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. إن الاتجاه نحو السوق الجديد يتم عندما تثبت جدواه من قبل المنقبين. فهذه المؤسسات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار مؤسسات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.	التحليلي
المؤسسات في هذا النوع ليس لديها توجه المنتج-السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير المستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج \السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.	الاستجابي (المتفاعل)

المصدر: مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص ص 83-84.

يعتبر هذا النموذج من أهم لنماذج التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ، كونه يدمج أبعادا عديدة لتدخلات المؤسسة مع بيئتها ، ويضعها في نظام كامل ، ولقد تلقى دعما تجريبيا خلال العشرين سنة الماضية ، وفي ما يلي توضيح أكثر لكل توجه من هذه التوجهات :

1. التوجه الاستراتيجي الاستكشافي : تعد المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي من أكثر المؤسسات عدوانية أو مغامرة ، وهذا النوع من المؤسسات معروف عنها بأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة ، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة ، لهذا تمتاز هذه المؤسسات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو.¹

2. التوجه الاستراتيجي التحليلي : تعد المؤسسات ذات التوجه التحليلي أقل عدوانية من المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي ، وذلك بفضل انتباهها المكثف للأبحاث والتحليل قبل اتخاذ أي عمل أو قرار ، كما ان المؤسسات التي تنتهج هذا النوع من التوجهات تكون أكثر رسمية ومركزية من مؤسسات ذات التوجه الاستكشافي ، بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو² ، وتقوم المؤسسات أيضا بتبني هذا النمط من التوجهات الاستراتيجية من أجل مواجهة حالة الاستقرار أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق ، نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج ، أو نتيجة لحرب تنافسية . وكذلك عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة لتقدم أو التطور السريع ، ومن خلال التوجه الاستراتيجي التحليلي تتمكن المؤسسات من التعلم وتكوين صورة واضحة حول تحركات المنافسين واتجاهات السوق المستقبلية.³

3. التوجه الاستراتيجي الدفاعي : المؤسسة ذات التوجه الدفاعي هي أقل المؤسسات عدوانية بين الأنواع الاستراتيجية الرئيسية ، خاصة من ناحية النمو والتوسع ، فهي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماية هذه الأسواق من التهديدات التنافسية.⁴

¹ محمد كايد محمد المجالي ، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 17 .

² المرجع نفسه ، ص 17-18 .

³ سالم حسن العجمي ، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 17 .

⁴ محمد كايد محمد المجالي ، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، مرجع سابق ، ص 18 .

4. التوجه الاستراتيجي الاستجابي : وهو التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس الفعل ذاته ، أي الاستجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها ، لذا نراه احيانا عدوانيا ، وأحيانا أخرى خاملا.¹

II. توجهات Venkatraman's الاستراتيجية

قدم Venkatraman's ستة توجهات استراتيجية وهي : التوجه العدواني ، التوجه التحليلي ، التوجه المستقبلي ، التوجه الاستباقي ، وتوجه المخاطرة ، والتي يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم : (1-2) ملخص التوجهات الاستراتيجية ل Venkatraman's

التوجه الاستراتيجي	الوصف
العدواني	يشير هذا التوجه الى السعي لتحقيق الارباح ، والحصول على مركز سوقي بسرعة أكبر من منافسيها ، وذلك من خلال الابداع ، والابتكار في المنتجات ، والخدمات ، وتطوير السوق بهدف التميز على منافسيها .
التحليلي	وهو التوجه الذي يقوم على ايجاد مفهوم جديد لاتخاذ أي قرار ، فهو حذر في ممارساته ، وذكي في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في قرارات أعمالها .
الدفاعي	يقوم هذا التوجه على حماية الاسواق الحالية ، إذ يتم من خلاله التركيز على فاعلية العمليات الانتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة ، وذلك لأنه يخدم جزءا من السوق بمنتجات ضيقة المجال .
المستقبلي	وهو التوجه الذي يقوم على الاهتمام بمراقبة التطورات ، والتجديدات والانتباه لها ، وهو توجه مرن يسمح بتغير مع السوق ، فهو مؤثر وكفئ على المدى البعيد .
الاستباقي	هذا النوع يهدف الى التطوير والتقدم وذلك من خلال النظرة الى صناعات جديدة ، أو فرص سوقية جديدة ، إذ يقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها ، أي أنها تسيير إلى الامام بمعنى أن المؤسسة تسعى من خلاله بأن تكون الأولى في السوق .
المخاطرة	وهو التوجه الذي تستخدمه المؤسسة عندما تكون لديها ميول لمواجهة الخطر ، أي البحث في مستوى الخطر المترتب على اتخاذ القرارات اتجاه المؤسسة .

المصدر : محمد كايد محمد الجمالي ، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 24 .

¹ المرجع نفسه ، ص 19 .

المطلب الثاني: مناهج دراسة التوجه الاستراتيجي

توجد مناهج مختلفة لدراسة التوجه الإستراتيجي ،فهناك من ربط هذا التوجه بموارد المؤسسة ،وهناك من قام بربطها بالقدرات الديناميكية للمؤسسة ،وهناك من لديه نظرة مغايرة واعتبرها من مخرجات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،وفيما يلي سيتم شرح وجهات النظر هذه كل على حدا.

I. الموارد والتوجهات الاستراتيجية :¹

نوقش موضوع التوجه الاستراتيجي في عدة دراسات على أنه اتجاه الأعمال ،وأنه الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه ،ويوضح الكيفية التي ترغب بها المؤسسة العدوانية في المنافسة في السوق ،وكذا رغبتها في اكتشاف وتطوير قدراتها ،منتجاتها ،أو التوسع في الأسواق .بحسب نظرية تخصيص الموارد ،فإن الموارد تمنح المؤسسات اعتبارات مهمة عند صياغة الاستراتيجيات .

إن إدراك الإدارة العليا لموارد المؤسسة تؤثر على نظرة المؤسسة إلى النمو على المدى الطويل وكذلك ثروة أصحاب المؤسسة أي المساهمين فمختلف التوجهات الاستراتيجية تحتاج إلى استثمارات مختلفة ،موارد مالية ،وبشرية ،وأياضا إلى الرأس مال السياسي أي إلى فكر قيادي يوضح المسار الذي تسير عليه المؤسسة .

II. التوجهات الإستراتيجية الديناميكية :²

مع أن القدرات الديناميكية تتعلق بالتغيرات الداخلية في الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة فإن التوجه الاستراتيجي ورغم أنه يرتبط بالتغيرات الحاصلة في موارد المؤسسة الداخلية إلا أنه أيضا يعتمد على التغيرات الحادثة في جوانب أخرى ،أو في القدرات الديناميكية في حد ذاتها .بعبارة أخرى فإن التوجهات المختلفة تتبع المفاهيم المختلفة للإستراتيجية ،كما أنها أيضا قد تتعلق بالتغيرات الحاصلة في السوق ،المواقف من المبادرة ،أو عمليات التعلم .هذا يؤدي أو يقود إلى استنتاج أنه لا يمكن الاعتماد الكلي على نظرية تخصيص الموارد ،بل يجب أن تكون هناك مرونة أكثر من حيث وجهة النظر الأساسية للإستراتيجية .

وعلى الرغم من أن الباحثين لم يربطوا بين القدرات الديناميكية والتوجهات ،إلا أن التوجهات الاستراتيجية غير مستقلة عن وجهة النظر القائمة على الموارد ،أي نظرية تخصيص الموارد أو القدرات الديناميكية للمؤسسة ،كما أن التوجهات الاستراتيجية المنفذة من قبل المؤسسة تؤدي إلى خلق سلوكيات تساهم في التفوق في الأداء .

¹ مقراش فوزية ،أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ،مرجع سابق ،ص ص 79-

.80

² المرجع نفسه ،ص 80.

III. التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

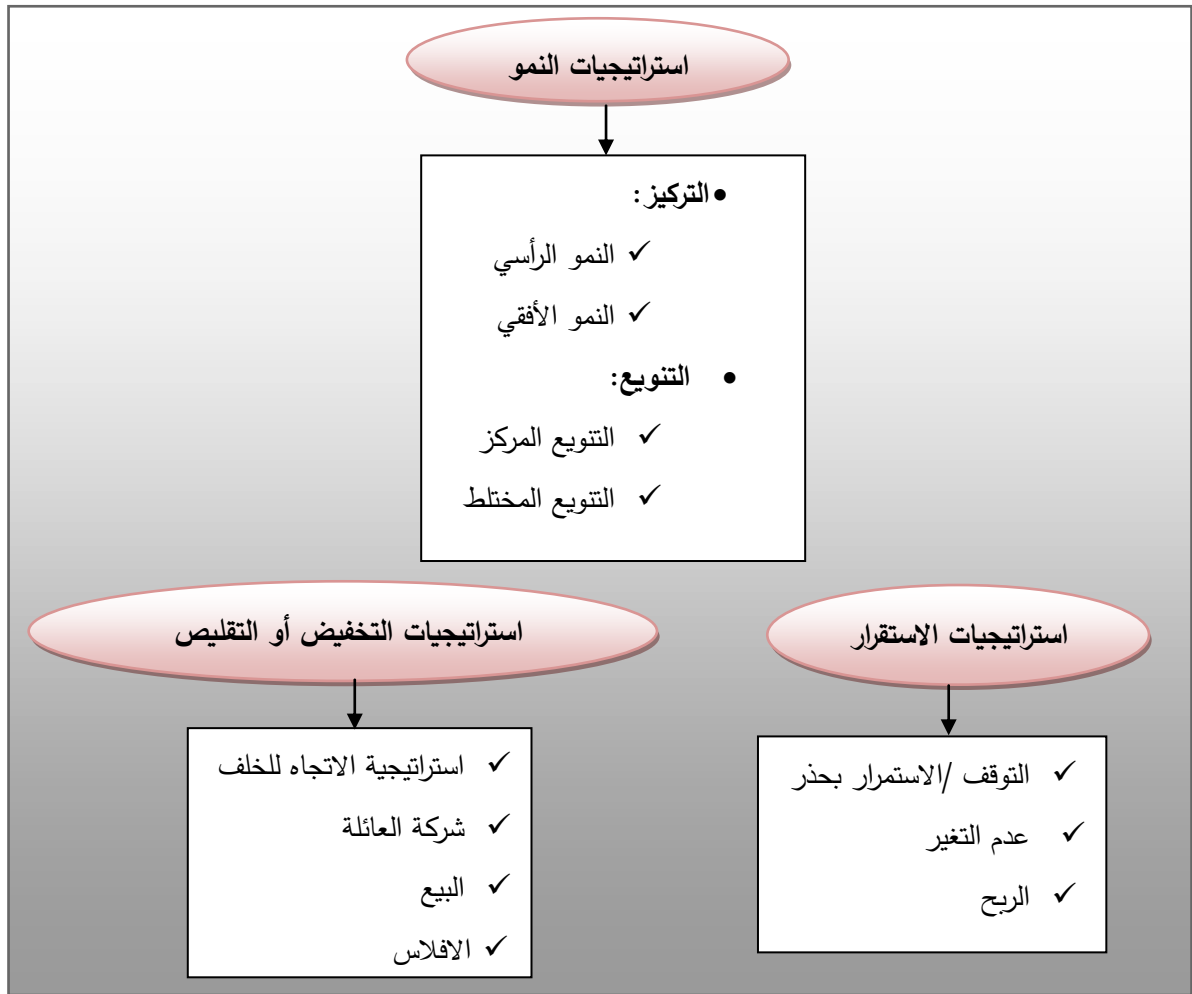
استراتيجية الأعمال تميزت على أنها الطريقة التي من خلالها المؤسسة تقرر التنافس، وتشمل السعي نحو الانجاز، تحقيق، والمحافظة على الميزة التنافسية في الصناعة، وبالنظر إلى مركزها فإن قضيتها المحورية في اتخاذ القرارات التنظيمية، فإنه ليس من الغريب أن يكون مفهوم الإستراتيجية يربط بنتائج الأداء. في الواقع، فإن عددا كبيرا من الباحثين الإداريين يكرسون انتباههم نحو التوجه الاستراتيجي، إذ أنه من دون شك أن فكرة الأداء المتفوق تحتاج أن يكتسب العمل مزايا أعلى من تلك التي يمتلكها المنافسون والتركيز على التفكير الاستراتيجي.¹

المطلب الثالث : استراتيجيات التوجه

يجب على كل مؤسسة أن تحدد استراتيجية التوجه التي يجب أن تتبعها من أجل تحسين وضعها التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية، وهذه الاستراتيجيات التوجيهية للمؤسسة تتألف من ثلاث توجهات عامة يطلق عليها "الاستراتيجيات الكبرى"، والموضحة في الشكل أدناه :

¹ المرجع نفسه، ص 81.

الشكل رقم (1-2) : استراتيجيات المؤسسة التوجيهية



المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين مُجَّد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ،2006 ،ص 281.

ويمكن توضيح العناصر التي يتضمنها الشكل السابق في ما يلي :

I. استراتيجيات النمو :

وتعني التوسع في أنشطة وأعمال المؤسسة ،¹ إذ تسعى المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية الى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية ،وتوسيع مستوى نشاطها و أعمالها بإضافة منتج ،أو خدمة جديدة ،أو تدخل أسواق جديدة أو تضيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي ،ولأن

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين مُجَّد المرسي ،الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية ،مرجع سابق،ص 280.

هذه الاستراتيجيات تتوجه أصلاً نحو النمو والتوسع فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة في أصولها وعوائدها.¹ وتضم استراتيجية النمو أو التوسع العديد من الاستراتيجيات نذكر منها :

● **استراتيجية النمو بالتركيز** : وتعرف أيضاً باستراتيجيات اختراق السوق ، وهي سبيل جيد لبلوغ أهداف الحصة السوقية ، وتحسين المركز السوقي من خلال تركيز وتوجيه موارد المؤسسة بشكل مركز ومكثف نحو زيادة مبيعات منتج محدد أو مجموعة صغيرة من منتجات متكاملة في سوق محددة² ، ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الاستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق بزيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ، أو زيادة المبيعات بتباعد سياسات سعرية جديدة ، أو عن طريق تطوير المنتج وتحسين نوعيته ، وتتميز هذه الاستراتيجية بالمخاطرة العالية.³

ويندرج تحت هذه الاستراتيجية نوعين من استراتيجيات التوجه وهي :⁴

✓ **النمو المركز الرأسي** : يمكن تحقيق النمو الرأسي كإحدى استراتيجيات النمو المركز من خلال قيام المؤسسة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد ، أو الموزع ، أي عندما تقوم المؤسسة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها .

✓ **النمو المركز الأفقي** : يتحقق النمو الأفقي من خلال امتداد منتجات المؤسسة إلى مواقع جغرافية أخرى ، من خلال زيادة المنتجات أو الخدمات ، التي تقدمها المؤسسة للأسواق الحالية .

● **استراتيجية النمو بالتنوع** : وفق هذه الاستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية ، من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها ، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية ، أو عمليات جديدة.⁵ وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين هما :⁶

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية مداخل والمفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 194 .

² محمد عثماوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، مرجع سابق ، ص 70 .

³ نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية مداخل والمفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 195 .

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية ، مرجع سابق ، ص 284-285 .

⁵ نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية مداخل والمفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 195 .

⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية ، مرجع سابق ، ص 286 .

✓ **التنوع المركز** : يتم هذا النوع داخل صناعة ذات علاقة حيث انه من اكثر استراتيجيات المؤسسة ملائمة عندما يكون لدى هذه المؤسسة وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي اليها ضعيفة.

✓ **التنوع المختلط** : أي التنوع في صناعة ليست لها علاقة بالصناعة التي تنتمي اليها حالياً.

● **استراتيجيات الاستقرار**¹ : تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة ، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه ، أي تعني عدم فعل شيء و إنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها ، وتتخذ استراتيجيات الاستقرار عدت انواع منها :

✓ **استراتيجية التوقف /الاستمرار بحدرد** : تعتبر استراتيجية مؤقتة يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية لتصبح اكثر ملائمة للمؤسسة ، وحتى تصبح المؤسسة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو ، أو كفترة راحة للمؤسسة بعد نمو سريع لفترة طويلة.

✓ **استراتيجية عدم التغير** : يمكن النظر لهذه الاستراتيجية على أنها القرار بعد القيام بشيء جديد ، أي اختيار الاستمرار للعمليات الانتاجية ، والسياسات الحالية للتعامل مع المستقبل الذي قد يكون امتدادا للحاضر.²

✓ **استراتيجية الربح** : تسعى المؤسسة الى تحقيق هدفها الاساسي (الربح مقابل التضحية) بالنمو في حصتها السوقية ، ويرتكز أداؤها نحو تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

● **استراتيجية التخفيض أو التقليل** : عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وفق استراتيجياتها الحالية ، فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الاستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما لا تجد في نفسها الكفاءة في ادارة أعمالها ، ولا تستطيع تحقيق أهدافها.³ وتتخذ استراتيجية التقلص عدة أشكال منها :⁴

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية مداخل والمفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 196-167.

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية ، مرجع سابق، ص 288-289.

³ نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية مداخل والمفاهيم والعمليات ، مرجع سابق ، ص 167-198.

⁴ المرجع نفسه ، ص 290-292.

✓ **استراتيجية الاتجاه للخلف**: تركز هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، وقد تكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة كثيرة ومنتشرة، ولكنها ليست حادة.

✓ **شركة العائلة**: يمكن النظر لهذه الاستراتيجية على أنها نوع من التوقف عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان، ففي ظل هذه الاستراتيجية قد تكون المؤسسة قادرة على تخفيض نطاق بعض أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، وبالتالي خفض التكاليف بشكل ملحوظ.

✓ **البيع**: عندما لا تستطيع المؤسسة ذات الوضع التنافسي الضعيف في الصناعة أن تنقذ نفسها من خلال استراتيجية الالتفاف، أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، فإنه قد لا يكون أمامها اختيار آخر سوى أن يتم بيعها، وبالتالي ترك الصناعة.

✓ **الافلاس**: يتضمن الافلاس التوقف عن ادارة المؤسسة والتنازل في ذلك الى المحاكم لتسديد المستحقات والوفاء بالالتزامات الخاصة بالمؤسسة للغير، ومن ناحية اخرى يعتبر الافلاس الانهاء الفعلي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض للإطار النظري للتوجه الاستراتيجي، يتضح أن عملية تحديد توجه استراتيجي جد هامة وذلك لكون هذا الأخير يعمل على وضع خطة لسير عمليات وأنشطة المؤسسة من اجل بلوغ اهدافها، واستمرارها، وتعزيز موقفها التنافسي تماشياً ومتطلبات، وتغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة .

كما تم توضيح ابعاد التوجه الاستراتيجي، والمتمثلة في الرؤية، الرسالة، الأهداف، والقيم، وبيان أيضا أنواعه ومناهجه المختلفة، التي يجب على المؤسسات مراعاتها عندما تبنيها لتوجه استراتيجي معين، وكذا تحديد استراتيجية تتماشى ووضعها التنافسي، والتي تتألف من ثلاث توجهات عامة وهي استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات التخفيض أو التقليل.

تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أحدث مفاهيم الإدارة الحديثة، والتي ظهرت في أوائل الخمسينات من القرن الماضي وذلك نتيجة للتطورات المتسارعة، والضعفوات التي مست قطاع المؤسسات. وبهذا يتسع دور المؤسسة من الإهتمام بالجانب الاقتصادي يشمل الجانب الاجتماعي، إذا يتوجب عليها تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه بما يتوافق ومصالحها الذاتية وذلك لضمان نموها وبقائها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كما يلي :

المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني : أنواع وعناصر المسؤولية الاجتماعية ومبادئها

المبحث الثالث : مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات تقييمها

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

ازداد الإهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات الحديثة وذلك بناء على متطلبات العصر، مما دفع بالمؤسسات إلى ضرورة العمل على التوفيق بين الجانبين الاقتصادي والاجتماعي، وذلك للارتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، ولأهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية سنحاول الامام بجميع جوانب هذه الاخيرة من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأسباب بروزها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأسباب التي دفعت إلى تبني هذا المفهوم من قبل المؤسسات.

I. التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لعرض تأثير مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية غير ممكن وذلك لتدخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية وماهي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الإنتقال بهذا المفهوم، إذ يمكن تبني الاحداث، والأزمات، وغيرها من الوقائع التي مست قطاع المؤسسات كمراحل لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي كالاتي :

1- الثورة الصناعية والإدارية العلمية:

شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الانسانية من الاهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الاطفال و الاحداث والنساء في ظروف عمل قاسية، وقد ظلت هذه الحالة حتى بداية هذا القرن حيث مصلحة المؤسسة هي المصلحة العليا، وأقصى ربح هو القيمة الاقتصادية العليا، وإن ما هو للمؤسسة خير للمجتمع كله.¹

¹ نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، الوراق للنشر، عمان، الاردن، ط 1، 2006، ص ص 196-197.

كما أن الثورة الصناعية تعبر عن بداية استخدام المخترعات العلمية في المؤسسات التي كانت في حينها مركز الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الإهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاوله جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة.¹

2- العلاقة الإنسانية وتجارب هاورثون

أدى تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثير والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في ظل ظروف قاسية والمزرية الي توليد شعور لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الإهتمام وإعادة النظر بظروف العمل ,وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هارثون ,والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الإهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية ,وهذا يمثل نقلة نوعية في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية ،حيث بدأ بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون ,وفي ذلك الوقت بدأت الكثير من المؤسسات الرائدة بالاهتمام بالعناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف العمل المادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة الأرباح للمالكين² .

3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت

لقد استخدمت خطوط الانتاج في البداية ظهورها عددا كبيرا من الأحداث وصغار السن وذلك لسهولة أداء العمل حيث يتخصص العامل لجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه ،إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة الصناعية فضلا عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الأعداد الكثيرة من السيارات التي بدأت تجوب في الشوارع المدن خصوصا ،وأن نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة³ .

¹ الطاهر خامرة ،المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل بمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،اقتصاد وتسيير البيئة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2007 ،صص77.76.

² خباياة عبد الله ،خباياة صهيب ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،ملتقى الدولي الثالث منظمات لأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار،14.15 فيفري 2012 ،صص3.

³ فؤاد حسين مجد الحمدي ،الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك ،مذكرة مكمل لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة المستنصرية ،بغداد ،2003 ،صص36.35.

4- تأثير الأفكار الاشتراكية

الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف علي طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الاعمال واستقلالها¹, دفعت بالمؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم ,فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل ,والتقاعد ,والضمان الاجتماعي ,وإصابات العمل ,والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب ,و إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل المسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين.²

5- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزوية

إن حصول الكساد العالمي ,و انهيار الشركات الصناعية ,وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم ,و كذلك من العلامات البارزة في هذه المرحلة دعوة كينز ونظريته الشهيرة التي توجب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي ،مما أدى إلى بناء أرضية صلبة لتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات في المطالبة بتحسين ظروف العمل وبين القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصا ,وقد تعزز في هذه الفترة ايضا النظام الاشتراكي والإتحاد السوفياتي وبدأت بعض الدول تسير وفق التجمع الشيوعي ,كل هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات في العالم كله فالمشاركة بالقرار وتحديد الحد الأدنى للأجور ,واشتراك العاملين بالإدارة ,ونظم التأمين الاجتماعي ,والصحي وقوانين معالجة

¹ نجم عبود نجم ,اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال ,مرجع سابق ,ص 199.

² طاهر محسن منصور الغالي ,صالح مهدي محسن العامري,المسؤولية الاجتماعية أخلاقيات الأعمال ,دار وائل للنشر,عمان ,الأردن ,الطبعة الأولى 2006, ص 50.

حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم كله هي نتاج التطورات المشار إليها سابقا، وهذا ما فرض على المؤسسات نقلة نوعية حقيقة في تبني المسؤولية الاجتماعية وليس طرحا نظريا فقط.

7. مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة و النقابات

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثير في قرارات المنظمات بشكل عام وكذلك تزايد عدد الاضربات وتعرض الكثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها تعزز المسار الديمقراطي والمكاسب التي حققها العاملون من مختلف الدول، فضلا عن تطور في وسائل الاتصال التي أسهمت في توعية الناس في دول العالم وساعدت في نشر سريع للأخبار مما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

8. مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين و دساتير أخلاقية بدأت المؤسسات بصياغتها وتبني بنودها وتجملت بشكل واضح في شعار المؤسسات ورسالتها، إذ نجد أن المؤسسات سواء منها الصناعية أو ذات الإنتاج الخدمي قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المؤسسة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية وأهمها ما يتعلق بالمرأة العاملة و حمايتها وغيرها من الانتهاكات.

9. مرحلة جماعات الضغط

برزت هذه المرحلة بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة، حيث تمثل جماعات الضغط شريحة واسعة من المستفيدين ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية الدفاع عن الحقوق الإنسان وغيرها، و إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي لا تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات.¹

¹مرجع نفسه، ص ص 50- 54 .

10. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تتسم هذه المرحلة وبانتشار الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي وبالتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضروري إدماج فكرة المسؤولية في السياسة العامة للمؤسسة ومن الملاحظ أن في مرحلة الاقتصاد المعرفي وثروة المعلومات أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح¹

I. أسباب بروز تعريف المسؤولية الاجتماعية

جاءت ضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بناء على عدة أسباب والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية:²

1. **العولمة**: سعت المؤسسات عموماً واستجابة لتيار العولمة المتنامي والضغوط إلى إبراز إهتمامها لحقوق الإنسان في توفير ظروف عمل آمنة، للمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، التقيد بقوانين وتشريعات تشغيل الأحداث.
2. **الضغوط الحكومية و الشعبية**: تتمثل بالتشريعات الداعية لحماية المستهلكين والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمؤسسات في تحقيق حقوق المستهلكين.
3. **التطور التكنولوجي**: أفرزت التطورات التكنولوجية ثورة في مجالات تقنية الموارد وديناميكيات التشغيل، مما انعكس على توفير البيئة المناسبة والاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.
4. **المنافسة و الشمولية**: اتسعت المنافسة بسبب اتساع السوق وحدودها لشغل المنافسة المحلية والإقليمية إلى المنافسة العالمية.
5. **الكوارث والفضائح الأخلاقية**: من أبرز الأمثلة كارثة مصنع نوبال الهندية، وتشيرنوبل النووية في الإتحاد السوفياتي (سابقاً)، وفضائح الرشوة للعديد من المؤسسات العالمية وغيرها، وقد كانت هذه الكوارث والفضائح سبباً كافياً لسن قانون ينظم التعاون مع القضايا الرشوة ومسببات الكوارث.

¹ طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2006، (www.Arabvolunteering.org)، 2017/04/21، 14:52.

² نزار عبد المجيد البرواري، احمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس والوظائف)، عمان، الاردن، 2006، ص 20.

المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية

تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد شكل هذه المسؤولية .

إذ نجد كل من "dtucker" و "مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة" , وغيرهم من الباحثين اتفقوا حول كون المسؤولية الاجتماعية عبارة عن " التزام " من قبل المؤسسات حول المجتمع الذي تعمل فيه.

حيث عرفها " dtucker " على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، أي ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية¹ , وعرفت من طرف "مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة" على أنها الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية , و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم , اضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.²

وعرفها البكري أيضا على أنها مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغب به الزبون وإنسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع , و استمرار عمل المؤسسة و بما تحققه من عوائد مرجحة³ .

ومن وجهة نظر اخرى نجد أن المسؤولية الاجتماعية تعبر عن العلاقة بين المؤسسة وكافة أصحاب المصلحة من عملاء ، عاملين ، المجتمع المحلي ، الملاك ، المستثمرين ، الحكومة ، الموردن ، المنافسين⁴ .

في حين عرفها " Mc Willianset " على أنها السلوكيات التي تظهر استحسانا اجتماعيا , بالإضافة إلى تحقيق منافع للمؤسسة وتلك المفروضة قانونيا.¹

¹ أم كلثوم جماعي وآخرون ، الركائز الأساسية للنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار ، الجزائر ، 2012 ، ص 4 .

² كامل مجد المغربي ، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف النشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرون) ، دار الفكر ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2007 ، ص 511 .

³ علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 37 .

⁴ طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات ، دراسة تطبيقية لعينة من المصاريف الأردنية المؤتمر العربي الثاني للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011 ، ص 216 .

كما تعرفها "الحكومة الكندية" على أنها طريقة تدمج بها المؤسسة انشغالات اجتماعية، و بيئية، واقتصادية في قيمها، ثقافتها، اتخاذ قراراتها، استراتيجياتها، وأنشطتها بطريقة شفافة و مسؤوليتها أي طريقة تأسيسها، من خلالها تطبيقات مثالية لخلق الثورة، وتحسين المجتمع.²

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن: "عملية تقوم بها المؤسسة، تلتزم بموجبها بإرضاء كافة اصحاب المصالح، وذلك من خلال العمل على التوفيق بين متطلباتها وغاياتها، ومتطلبات المجتمع الذي تعمل فيه بما يضمن نجاحها، واستمراريتها."

المطلب الثالث: أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية وفوائدها

I. أهمية المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية إحدى الآليات التي تستخدم في المجتمع المعاصر لتقديم كافة السبل لضمان الحياة الجيدة بشكل أفضل لكافة فئات المجتمع وتحقق المسؤولية الاجتماعية عدة مزايا أهمها:³

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.⁴
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية والاجتماعية.
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصا لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات و المؤسسات، وهذا يساهم في الاستقرار السياسي وشعور بالعدالة،

¹ برني لطيفة، أثر التمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم الاقتصادية، 2014، 2015، ص 109.

² خبابة عبد الله، خبابة صهيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 5.

³ عجيلة محمد، شنيني عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في مظمات الاعمال (مفاهيم وأسس)، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15.14 فيفري، 2012، جامعة بشار، ص 08.

⁴ منار محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية، 2014، ص 31.

وعلى الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك جدلا كبيرا بخصوص تبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية دون أن يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول عدد من الأسئلة الرئيسية و أهمها:

1. كيف يمكن توزيع موارد المؤسسة بشكل يساعد في حل المشاكل الاجتماعية؟
2. ما هي المشاكل التي يجب على المؤسسة أن تعتني بها بشكل خاص؟
3. ما هي الأولويات التي يتوجب اعتبارها؟
4. هل المسؤولية التي تقتصر على النشاطات المؤسسة واستجابتها للقوانين أم أنها تتعلق أيضا بالنشاطات التطوعية؟
5. ما هي الاهداف والمعايير التي يمكن اعتبارها كافية أو ملائمة؟
6. ما هي المعايير والمقاييس التي يجب استخدامها لتقرير إن كانت المؤسسة مسؤولة أو غير مسؤولة اجتماعيا؟

كما أن للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ,وللمجتمع ,والدولة التي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- بالنسبة للمؤسسة:¹
 - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
 - من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل , كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
 - تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
 - كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.
- بالنسبة للمجتمع:² ويتمثل ذلك من خلال تحقيق التأثيرات الإيجابية نحو مصلحة المجتمع ,و أن يتم تحقيق الأرباح على الأمد الطويل بنفس الوقت ,ودون أن يكون هناك تعارض ما بين الهدفين أو تفضيل هدف الربح على انجاز الأنشطة التي تسأل عليها المؤسسة من قبل المجتمع.

¹ الطاهر خامرة ,المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة " حالة سوناطراك", مرجع سابق ,ص 82.

² تامر البكري ,التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ,دار البازوري ,عمان ,الاردن ,2006, ص 235.

● بالنسبة للدولة :¹

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

.II فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات²

- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية.
- تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها.
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء.
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.

¹ الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 82.

² عمر عزواوي، سايج بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 411.

المبحث الثاني: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية ومبادئها

تتضمن المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد، والعناصر التي لا بد من توافرها في المؤسسة، كما أن هذا المفهوم يقوم على مجموعة من المبادئ، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تعددت واختلفت آراء الباحثين حول تحديد ابعاد للمسؤولية الاجتماعية حيث أشارا كل من (Pride & Ferrell) إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت في ما يلي :

1. البعد الاقتصادي : ويتمثل منذ القدم في عمل المؤسسات على تحقيق الربح وزياد العائد على استثمارات المساهمين في المؤسسة، فضلا عن مسؤولياتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل، مع ضمان حقهم في العمل¹، كما يجب أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا وأن تحاول جاهدة لتوفير الأمان للآخرين².

2. البعد القانوني : وهذه المسؤولية عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخترقها المؤسسات، و أن تحترمها وفي حالة العكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية، وفي إطار هذه المسؤولية يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها³.

أن البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك أو المجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر من جراء اساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل⁴.

3. البعد الأخلاقي : يمثل السلوك المقبول والذي يقر من قبل المساهمين، والعامه من أفراد المجتمع، المستثمرين، المستهلكون، والمؤسسات الصناعية ذاتها¹، بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تتمتع عن إيذاء الآخرين².

¹ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 232.

² صادق زهراء، سليمان إلياس، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، مدخلة ضمن الملتقى المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بشار، ص 2.

³ رابعة سالم النصور، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 16.

⁴ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 232.

4. البعد الانساني : أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة³.

في حين نجد الباحث كارول Archie Carroll ذهب في نفس توجه الباحثين السابقين في تحديده لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية ،و الموضحة في الشكل أدناه :

الشكل رقم (1-2) :هرم كارول Carroll للأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيري

التصرف كمواطن صالح يعزز الموارد في المجتمع وتحسين

البعد الأخلاقي

مراعاة المؤسسة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق عادل.

البعد القانوني

إطاعة القانون والذي يعكس ماهو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل قواعد العمل الأساسية

البعد الاقتصادي

تحقيق المؤسسة عائد وهذا ما يمثل قاعدة أساسيا للوفاء بالمتطلبات الأخرى

المصدر :بن مسعود نصر الدين ،كنوش مُجَّد ،واقع أهمية وقيم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ،الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بشار ،14-15 فيفري ،2012 ،ص 04.

¹ المرجع نفسه ،ص 233.

² عبد السلام مخلوفي ،سفيان بن عبد العزيز ،تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات ،الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بشار،ص 07.

³ مصطفى شلابي مُجَّد ،علاء مُجَّد شكري ،دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،كلية المجتمع ،جامعة الملك سعود ،2013،ص 19.

يتضح من الشكل رقم (2-1) : أن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجانبان الرئيسيان للمسلم بهما في أعمال المؤسسات ، وبالتالي فإنهما يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية ، بينما يمثل البعدين الاخلاقي والإنساني الأكثر حداثة ومعاصرة في تعامل وتوجه المؤسسات في علاقتها وتعاملها مع المجتمع .

وعموما يمكن القول أن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الاساس في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، إذ بدونها لا يمكن للمؤسسة الانتقال للقيام بالأنشطة الأخلاقية و الانسانية بالشكل المطلوب.¹

- ❖ ويرى بعض الباحثين أيضا أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتشكل من خلال الأبعاد الآتية² :
- **المسؤولية اتجاه العاملين** : المساهمة في التأمينات الاجتماعية ، نظام للرعاية الصحية ، توفير الأمن الصناعي ، توفير برامج تدريبية ، المساعدة في تأمين سكن للعاملين ، ووسائل النقل .
 - **المسؤولية اتجاه الزبائن والمستهلكين** : الشفافية والنزاهة ، عدم الغش أو تقديم منتجات مؤذية صحيا ، توفير بيانات عن المنتج ، وتاريخ صلاحيته ، إعلان وترويج صادق .
 - **المسؤولية اتجاه المجتمع** : دفع الضرائب وعدم التهرب ، التبرع للمؤسسات والجمعيات الخيرية ، ورعاية التظاهرات الخيرية ، إعانة الفقراء ، تقديم برامج تدريبية وتكوينية ومنح دراسية ، الرعاية الصحية ، تظاهرات ثقافية وغيرها من النشاطات التي تساهم في مساعدة المجتمع وتنميته وتحسين إطاره المعيشي .
 - **المسؤولية اتجاه البيئة** : مكافحة التلوث ودرء الأخطار البيئية الناجمة عن النشاطات الإنتاجية ، والاهتمام بالصناعات الصديقة للبيئة ، وتدوير النفايات .
 - **المسؤولية اتجاه الموردين** : ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة ، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم هذه المنظمات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية ، وأسعار عادلة ومقبولة ، إضافة إلى تسديد الالتزامات ، والصدق في التعامل .
 - **المسؤولية اتجاه المساهمين** : تكمن مسؤولية المؤسسة اتجاههم بتحقيق أقصى ربح ، تعظيم قيمة السهم ، زيادة حجم المبيعات ، إضافة إلى حماية أصول المؤسسة ومجوداتها .

¹ ثامر البكري ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، مرجع سابق ، ص 232-233 .

² أمينة قهواجي ، حكيم بن حسان ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة (الواقع والرهانات) ، 14-15 نوفمبر 2016 ، ص 6-7 .

المطلب الثاني :عناصر المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية عناصر مرتبطة يدعم كل منها الآخر ويتكامل معه وتمثل هذه العناصر في :

- 1. المشاركة :** تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة المشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية ،وهي أعلى الدرجات مداخل المسؤولية الاجتماعية ،وتكون المشاركة مشاركة الرأي العام ،ومقترحات ،والجهد ،والعمل ،أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات ،و التبرعات ،أو المشاركة في عملية التخطيط ،والتنفيذ ،والتنسيق ،أو التقييم بهدف الوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.¹ ،بما يساعد المؤسسة في إشباع حاجاتها ،و حل مشكلتها ،والوصول إلى أهدافها ،وتحقيق رفاهيتها، والحفاظة على استمرارها.²
- 2. التعاون :** هو أحد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية ما مع جهة أخرى لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشر أو غير مباشر ،التعاون إما يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية أو إجباري حيث تكون صفة الإلزام العمل والظروف المحيطة به³ .
- 3. الإهتمام :** ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد صغيرة أم كبيرة ذلك الارتباط يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.
- 4. الفهم :** ينقسم إلى شقين الأول فهم الفرد للجماعة ،والثاني فهم الفرد المغزى الاجتماعي ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية وفهم لمؤسستها من ناحية أخرى ومنظمتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي والتاريخي أما الشق الثاني من الفهم هو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة أي فهم القيم الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.⁴

¹ هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص (دراسة استطلاعية) ، دراسة استطلاعية ،مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ،العدد 14 ،جامعة القاهرة ،مصر ،2000 ،ص 20.

² ميسون مجد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات ،ملكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009 ،ص 114.

³ هبة نصار ،المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاصة ،مرجع سابق ،ص 20.

⁴ ميسون مجد عبد القادر ،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات ،مرجع سابق ،ص 114.

❖ كما يمكن تحديد عناصر أخرى للمسؤولية الاجتماعية وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (1-2): عناصر المسؤولية الاجتماعية ودورها الاجتماعي تجاه كل عنصر.

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور إجماعي اتجاهاه
المالكون	حماية أصول المؤسسة - تحقيق أكبر ربح ممكن- رسم صورة جيدة للمؤسسة - تعظيم قيمة السهم والمؤسسة ككل - زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية - رعاية صحية -رواتب وأجور مدفوعة- إجازة مدفوعة-فرص تقدم وترقية - تدريب مستمر- إسكان للعاملين و نقلهم- ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة - الإعلان الصادق - منتجات آمنة وبنوعية جيدة - إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه.
المنافسون	معلومات صادقة - عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة - منافسة عادلة ونزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة - الاستمرارية في التجهيز - تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل .
المجتمع	خلق فرص عمل - احترام العادات والتقاليد - توظيف المعوقين - دعم الأنشطة الاجتماعية - دعم البنية التحتية - الصدق في التعامل - المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير وقيادة المساحات الخضراء - المنتجات غير الضارة - الحد من تلوث الماء والهواء والتربة - الاستخدام الأمثل للموارد.
الحكومة	الالتزام بالقوانين - إعادة التأهيل والتدريب - تكافؤ الفرص في التوظيف -حل المشكلات الاجتماعية - تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة -احترام أنشطة جماعات حماية البيئة -التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك - احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة 2003)، دار حامد، عمان

،الاردن ، 2003، ص ص 94-95.

المطلب الثالث : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تقوم المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ يمكن توضيحها في النقاط التالية :¹

1. مبدأ الإذعان القانوني : أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات محددة.

2. مبدأ احترام الأعراف الدولية : أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية ،واللوائح التنفيذية ،والإعلانات ،والمواثيق ،والقرارات ،والخطوط الإرشادية عند قيمها بتطوير سياساتها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية.

3. مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية : أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك قنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

4. مبدأ الشفافية وقابلية المسائلة : أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع وان تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل لتأثرهم من قبل المؤسسة.

5. مبدأ احترام حقوق الإنسان : أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

كما يجدر الإشارة إلي أن المسؤولية الاجتماعية تستند ايضا على مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية ،يمكن توضيحها من خلال مجموعة النقاط تالية الذكر:²

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.
- ضمان عدم ضلوع المؤسسات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.

¹مولاي لخصر عبد الرزاق ،بوزيد سابع ،دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات ،مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي غرداية ،23-24 فيفري 2011 ،الجزائر ،ص 5.

²المرجع نفسه ،ص 6.

- القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن.
- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

الجدول التالي يوضح أكثر المبادئ التي ينص عليها الميثاق العالمي لحقوق الانسان ، والتي يجب على المؤسسة مراعاتها.

الجدول (2-2) :مبادئ الميثاق العالمي لحقوق الإنسان

المرجع	الرقم	المبدأ
حقوق الانسان	1	- يتعين على المؤسسات التجارية دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحتراما.
	2	- يتعين عليها التأكد من أنها ليست صالحة في انتهاكات حقوق الإنسان
معايير العمل	3	- أن تؤيد المؤسسات حرية المشاركة وتعترف بحق المساواة الجامعية.
	4	- إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.
	5	- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
	6	- إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف.
البيئة	7	- التشجيع على تطوير ونشر التقنيات الملائمة للبيئة.
	8	- تبني المبادرات من أجل ترويج أكبر للمسؤولية البيئية.
	9	- على المؤسسات أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
محرارة الفساد	10	- على المؤسسات أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما في ذلك الرشوة والابتزاز.

المصدر :صالح سحيباني ،المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ،حالة تطبيقية على

المملكة العربية السعودية ،مداخلة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية ،بيروت

،ص 7.

المبحث الثالث :مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات تقييمها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض كل من مجالات المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها ،وكذلك مؤشرات تقييمها ،اضافة الى توضيح العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول :مجالات المسؤولية الاجتماعية

تنقسم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى ما يلي :

1. مجال المساهمات العامة :¹

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدات في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حد المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف بإنشاء المساكن وتجديدها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

- البذل في سبيل الإنسانية :تدعيم المنظمات العلمية ،تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية ،تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.
- المواصلات و النقل :توفير وسائل النقل للعاملين.
- الإسكان : المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان ،إنشاء مساكن للعاملين.
- الخدمات الصحية :تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة و الأمراض ،توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية الصحية والرعاية.

¹ بوبكر محمد حسين ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة ،دراسة حالة المؤسسة نفضال وحدة بانية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،ص 18.

2. مجال الموارد البشرية:¹

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهارتهم وإتباع سياسة لترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي إتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع مستويات الموجودة في المنظمات، الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرض عمل متافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد و الإهتمام خاص من قبل المنظمات ، كما تهتم التشريعات لحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين ، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون كم تستجيب المنظمات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية وإيجابية فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية فيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية سياسات التوظيف ، توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع ، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية ، قبول توظيف أفراد معوقين .

● **تحقيق الرضى الوظيفي** :منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب ، إتباع سياسة لترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي ، إعداد برامج ، تدريب لزيادة مهارات العاملين ، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من ابطالة ، تهيئة ظروف العمل التي تتصف بالأمال .

3. مجال الموارد الطبية والمساهمات البيئية:²

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها عن زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات .

¹ المرجع نفسه ، ص 19 .

² بوبكر محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 19 .

4. مجال مساهمة المنتج أو الخدمة:¹

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلائم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة أو بطريقة استخدامها، وبمحدود المخاطر ومدة الصلاحية الاستخدام، وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي:

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام .
- **تحقيق رضا المستهلكين:** وضع البيانات على عبوة المنتج للتعرف بمحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، وتوفير مراكز خدمة وصيانة وإصلاح المنتج.

المطلب الثاني : اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي:²

1. **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقي هذا المجال معظم الاحتلال التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية، وبرامج التطوع، والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة، أو التعليم، أو المبادرة الأخرى ذات المردود المجتمعي.
2. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للأفراد والمؤسسات وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها تحسين الظروف، والأوضاع، وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي.
3. **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين

¹ المرجع نفسه، ص 20.

² بن مسعود نصر الدين، كنوش مجّد، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 5-6.

المطلوبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فان الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها.

❖ وهناك أيضا ثلاث اتجاهات اخرى للمؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية وهي:¹

1. **الإلزام الاجتماعي**: ويمثل النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية، تكون المؤسسة مسؤولة بشكل أساسي

عن صنع النقود وتعظيم الربح مع الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية.

2. **رد الفعل الاجتماعي**: المؤسسات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد وقوى الضغط الاجتماعية، فالمؤسسة

تتجاوز الإلزام الاجتماعي لكي تكون مسؤولة اجتماعياً عن المشاكل التي تسببت بها.

3. **الاستجابة الاجتماعية الايجابية**: تمتلك المؤسسات حس توعبي وقائي من خلال الاستجابة الايجابية

للمشاركة في معالجة.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم المسؤولية الاجتماعية

يتم تقييم المسؤولية الاجتماعية من خلال أربعة مؤشرات وهي:²

1. **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 كالاهتمام بحالتهم الصحية

، وتدريبهم، وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم.

2. **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة**: يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية 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.

¹ خبابة عبد الله، خبابة صهيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سابق، ص 5.

² أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 8-9.

3. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: يتضمن 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، والتدريب الاجتماعي، ومشاريع التوعية الاجتماعية.
4. مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: تشمل 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، وتدريب، وتطوير العاملين، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الرابع: دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

I. دور الرؤية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية¹

المؤسسات الناجحة عادة لها أغراض وقيما جوهرية تتسم بالثبات من أجل تغيير استراتيجيتها، وأنشطتها باستمرار، حيث تعد الرؤية من أنشطة المؤسسة الشائع استخدامها في المجال الفكري الإستراتيجي لتكيف المؤسسة مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لما يجعلها قادرة على إضفاء التجدد مع نفسها من أجل بلوغ رؤيتها وإدخال استراتيجيات تكون شاملة للمؤسسة ككل من خلال الفهم والمشاركة بين الأفراد والعاملين فيها، وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وإدخال برامج، وأنشطة جديدة من أجل بلوغ الهدف المنشود، التي تعمل من أجله المؤسسة، وأفرادها من أجل اكتساب ميزة تنافسية أمام المؤسسات المنافسة الأخرى، من أجل التغيير في ظل التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة التي تريد المؤسسة الوصول إليها، من خلال التنسيق والترابط والتفاعل بين أنشطتها ورضا عملائها وزبائنها.

II. دور الرسالة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية²

تعد رسالة المؤسسة من الخصائص والأبعاد الاجتماعية التي تحقق غايات المؤسسات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل في بيئة كبيرة جدا ويجب أن تكون الرسالة شامة وعامة، في كل عنصر من عناصر استراتيجية المؤسسة أن

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010، ص ص 206-211.

² المرجع نفسه، ص ص 215-217.

تكون لها رسالة شاملة من أجل صياغة أهدافها، ومتطلبات تنفيذها تكون مؤكدة على النشاطات الاجتماعية المرفقة لكل مكونات البيئة الاقتصادية (استراتيجيات الأعمال) والبيئة الاجتماعية للمؤسسة، وما يترتب عليها من الحذر من التهديدات ولا سيما أصحاب المصالح، وتأكيد الفرص المتوقعة للمؤسسة، ومن جانب آخر فإن الانعكاسات الإيجابية للمؤسسة الاجتماعية على أصحاب المصالح من الداخل، بما في ذلك أخلاقيات الإدارة يقوي من مواقع القوة، ويحدد من مواقع الضعف، وهذا ما يشير إلى الدور الإستراتيجي في المؤسسة والبنية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية الشاملة.

III. دور الأهداف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

تعد الأهداف من أحد أساسيات المؤسسات الاقتصادية لأنها المرتكز الرئيسي الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل رسم خطة لها، ودعم مركزها التنافسي أمام المؤسسات المنافسة، ومعرفة كيفية صياغة هذه الأهداف من خطط فعالة، إلى خطط واقعية تطبيقها على أرض الواقع لكي تكون الأهداف لها قيمة وفعالة من خلال العاملين فيها والدور الاجتماعي الذي يلعبه من خلال تحقيق الأهداف التي تخطط لها المؤسسة، كما يجب أن تعبر الأهداف عن الصورة الاجتماعية للمؤسسة بغض النظر عن التوجه المالي.

IV. دور القيم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

قبل نشوء أي مؤسسة يجب أن تكون لها قيم، لأنها تعتبر المرتكز الأساسي التي تقوم عليه المؤسسات من حيث عاداتها وتقاليدها والمجتمع الذي تنشط فيه، وتكون مفهومة للعاملين في المؤسسة من الجانب الأخلاقي الذي يتطلب على العاملين العمل به فيما بينهم والاحترام المتبادل من طرف العاملين فيها.

ومن المصادر المهمة أيضا للقيم المعطيات، والظروف الاقتصادية، والاجتماعية التي تصاحب المراحل الحضارية التي يمر بها المجتمع عبر مسيرة طويلة، فالجمع بين الرواسب المادية التي ورثها المجتمع في العهود السابقة التي شهدت تغير في الأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية الجديدة التي عاصرها في ظل النهضة، قد يؤدي دوره في ظهور القيم

الاقتصادية، والاجتماعية التي تتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع، وتتميز جهد الطبقة العاملة والثقة في النفس، والصبر، والتفأؤل، وترسيخ السلوك الأخلاقي ككل.¹

¹الجموعي مومن بكوش، القيم الإجتماعية (مقاربة نفسية اجتماعية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 08، سبتمبر 2014، ص 81.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية من اهم الجوانب التي يجب على المؤسسة مراعاتها والعمل وفق معاييرها، وذلك من اجل فعاليتها وضمن استمراريتها، ومن خلال هذا الاطار ايضا نستنتج أن :

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام على عاتق المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- للمسؤولية الاجتماعية اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والفرد والدولة.
- المسؤولية الاجتماعية تتضمن عدة ابعاد وعناصر تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ، كما أنها تقوم ايضا على مجموعة من المبادئ.
- للمسؤولية الاجتماعية عدة اتجاهات ومجالات.
- كما ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتأثر بعدة جوانب ،منها رؤية المؤسسة ورسالتها ،أهدافها ،وقيمها ،والتي تعبر عن ابعاد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

لقد تطرقنا في هذه الدراسة الى ابراز دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية ،وذلك بإسقاط الجانبين النظريين على الجانب التطبيقي ،إذ كان الهدف من اجراء هذه الدراسة هو الاجابة عن الاسئلة المطروحة في الإشكالية التي تتمحور حولها هذه الدراسة ،بطريقة تجعلنا نتعرف أكثر على الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وأهميته في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

إذ يعتبر التوجه الاستراتيجي المنهج المحدد لطريقة سير المؤسسة بحيث يعمل على ضبط عملها وتحديد السبل والوسائل التي يجب توفرها من اجل بلوغ الهدف أو الغاية التي تسعى لها المؤسسة ،اضافة الى تحقيق التلاؤم والتوافق مع المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يقوم على مجموعة من القوانين والقيم والأعراف ،ويتسم ايضا بالتغيرات الديناميكية المتسارعة التي قد تعيق أو تحد من استمرارية المؤسسات ،وبتالي يفترض على المؤسسة التركيز على كل الجوانب التي تحملها بيئتها الخارجية ومنها نجد المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر مصدر النجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة ،كانخفاض ادائها ،عدم المحافظة على قيمها من قبل العاملين فيها.

وفي نهاية هذا البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج في كلا الجانبين النظري والتطبيقي ، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية للدراسة.

❖ نتائج الجانب النظري : من خلال الدراسة النظرية للتوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية تم التوصل

لمجموعة من النتائج يمكن تناولها في النقاط التالية :

- يساعد التوجه الاستراتيجي على تنمية التفكير في المستقبل من قبل المؤسسات ويحدد توجهاتها ،ويوضح أهدافها.
- يعمل التوجه الاستراتيجي على تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.
- تبني المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى الافراد العاملين فيها.
- يساعد تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في زيادة انتاجية وجودة المؤسسة وكفاءتها.
- يساهم التوجه الاستراتيجي بأبعاده "الرؤية ،الرسالة ،الأهداف ،والقيم " في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

- تعد رؤية ورسالة المؤسسة من الابعاد الجوهرية للتوجه الاستراتيجي والتي تساعد المؤسسة على التكيف مع متطلبات ،وتغيرات البيئة التي تنشط بها بما يضمن تحقيق أهدافها ،وكذا تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- تجسد أهداف وقيم المؤسسة الصورة الاجتماعية لها داخل المجتمع الذي تنشط به بغض النظر عن توجهها المالي.
- ❖ **نتائج الجانب التطبيقي:** من خلال الجانب التطبيقي لدراسة والذي تم من خلاله بيان دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية ،توصلنا للإجابة على الفرضيات التي تقوم عليها هذه الدراسة والموضحة في النقاط التالية :
- **قبول الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المياه المعدنية نقاوس -الدروع- بسكرة.
- **الفرضيات الفرعية:**
 - ✓ **قبول الفرضية الفرعية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية و المسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ **قبول الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرسالة و المسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ **قبول الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأهداف والمسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ **قبول الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم والمسؤولية الاجتماعية.
- تتبنى مؤسسة نقاوس للمياه المعدنية الدروع -شتمة- بسكرة توجهها استراتيجيا يضمن تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية.
- ❖ **التوصيات :**
 - ضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي في المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.
 - العمل على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في بناء ثقافة تنظيمية للمؤسسة.
 - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع من خلال عدم اخلاها بقوانين والتشريعات السائدة التي تحكم بيعتها الخارجية.

● اقناع المؤسسة بضرورة تبني توجه استراتيجي فعال يتماشى وطبيعة عملها ،ويساهم في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

❖ الأفاق المستقبلية للدراسة :

- دور التوجه الاستراتيجي في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الخدمائية.

قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية

I. الكتب باللغة العربية:

1. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المنبر للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، ط1، 2015.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُجّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2006.
3. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2006.
4. خالد مُجّد بن حمدان، وائل مُجّد صبحي ادريس، الاستراتيجيه والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009.
5. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
6. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل، عمان الأردن، ط1.
7. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2007.
8. عاصم عبد الفتاح ثروت، مبادئ و أساسيات التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
9. عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الاعلامية، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
10. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
11. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن 2008.
12. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004.
13. كامل مُجّد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف النشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي و العشرون)، دار الفكر، ط1، عمان، الاردن، 2007.
14. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013.

قائمة المراجع

15. مُجَّد بلال الزغبى، عباس الصلاقم، النظام الإحصائي Spss وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2006.
16. مُجَّد عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2010.
17. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط 1، 2004.
18. مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007-2008.
19. منار مُجَّد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية، 2014.
20. منصور مُجَّد العريفي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة 2، 2001.
21. نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، الوراق للنشر، عمان الاردن، ط 1، 2006.
22. نزار عبد المجيد البرواري، احمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس والوظائف)، عمان، الاردن، 2006.
23. نعمة عباس خضير الحفاجي، الادارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2010.
- II. أطروحات و مذكرات:**
22. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل بمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
23. برني لطيفة، أثر التمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، قسم علوم الاقتصادية، 2014، 2015.
24. بوبكر مُجَّد حسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة المؤسسة نفضال وحدة بانية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة.

قائمة المراجع

25. حمد كايد مُجّد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
26. سالم حسن العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.
27. فؤاد حسين مُجّد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
28. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
29. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
30. ميسون مُجّد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
31. نعيمة الأحمر الوضة، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة شرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
32. هاني عبد الكريم وهبة، واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2001.

III. الملتقيات:

32. أم كلثوم جماعي وآخرون، الركائز الأساسية للنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012.
33. أمينة فهواحي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة (الواقع والرهنات)، 14-15 نوفمبر 2016.

قائمة المراجع

34. خبابة عبد الله، خبابة صهيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري 2012.
35. رابعة سالم النصور، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012.
36. صادق زهراء، سليمان إلياس، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، مدخلة ضمن الملتقى المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بشار.
37. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصاريف الأردنية المؤتمر العربي الثاني للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
38. عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.
39. عجيلة مُجَّد، شنيني عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال (مفاهيم وأسس)، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15.14 فيفري، 2012، جامعة بشار.
40. عمر عزاوي، سايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
41. مولاي لحضر عبد الرزاق، بوزيد سابح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي غرداية، 23-24 فيفري 2011، الجزائر.

IV. المقالات و البحوث العلمية :

42. إحسان داهش جلاب، دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، كربلاء، المجلد 15 لعدد 3، 2013.

قائمة المراجع

43. الجموعي مومن بكوش ،القيم الإجتماعية (مقاربة نفسية اجتماعية) ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ،جامعة الوادي ،العدد 08 ،سبتمبر 2014 عبد الرحمان طاهر شنيش ،قياس أداء التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي ،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإداري ،العراق ،مجلد 8 ،للعدد 15 ،2016.
44. سناء عبد الرحيم سعيد ،عبد الرضا ناصر الباوي ،الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية ،مجلة الإدارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد ،العدد 83 ،2010.
45. مصطفى شلابي مُجّد ،علاء مُجّد شكري ،دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،كلية المجتمع ،جامعة الملك سعود ،2013.
46. هبة نصار،المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص (دراسة استطلاعية) ، دراسة استطلاعية ،مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية ،العدد 14 ،جامعة القاهرة ،مصر ،2000.
47. V . المواقع الإلكترونية:
46. طاهر محسن المنصور الغالي ،صالح مهدي محسن العامري،تباين الاهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة ، مداخلة لقسم إدارة الأعمال ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ، 2006 ، (www.Arabvolnteeing.org), 14:52, 2017/04/21.

الملحق رقم 03

قائمة المحكمين

اسم الاستاذ المحكم للاستبيان	الرقم
ا.د غضبان حسام الدين	01
ا.د رحال سلاف	02
ا.د أقطي جوهرة	03