



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



الموضوع

مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت
- قسنطينة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

د/ سلاف رحال

وفاء قريرة

رقم التسجيل:/Master-GE/ GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

" يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما

تعملون خبير "

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة الآية 11)

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي يسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمام هذه الدراسة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فإن كنت شاكرة، فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذتي الفاضلة، الدكتورة سلاف رحال، التي قبلت الاشراف على هذا العمل المتواضع، والتي كانت لي عوناً وسنداً ولم تبخل علي بنصائحها وعلمها وجهدها لإخراج هذه المذكرة على أكمل وجه.

وأقدم بالشكر أيضاً للأساتذة الأفاضل: كميليا يزغش، عواطف سليمان، بوعزيز شيشون، والأخ الفاضل حمزة رايس على دعمهم ومساعدتهم.

كما أوجه شكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم قراءة هذه المذكرة ومناقشتها. كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري لإطارات مؤسسة Bifa وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي جهدي المتواضع إلى والديّ الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أختيّ العزيزتين نبيلة ومسعودة، وإخواني

إلى صديقتي ورفيقة دربي مروة رحمون

إلى كل أساتذتي الأفاضل

إلى كل أصدقائي وزملائي بجامعة محمد خيضر بسكرة

إلى كل من دعمني وساعدني من قريب أو بعيد

وفاء قريرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية والأهداف) في مؤسسة **Bifa** للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت، وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع 40 استبيان على إطارات المؤسسة، واسترجع 34 استبيان قابل للتحليل الاحصائي، وذلك من أجل اختبار الفرضيات، كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة لدعم تفسير النتائج. بعد تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS.21 خلصت النتائج إلى أن هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث كان التوافق أكثر قوة بين المسؤولية الاجتماعية والقيم والأهداف، في حين كان التوافق متوسط إلى ضعيف بين المسؤولية الاجتماعية والرؤية والرسالة على التوالي. كما قدمت الدراسة مجموعة من الإقتراحات للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، التوجه الاستراتيجي، الصناعة الغذائية، مؤسسة **Bifa**

Abstract:

The study aims to identify to which extent social responsibility (CSR) fits the strategic orientation dimensions (mission, values, vision and objectives) in Bifa Biscuits and Food Factory Company. Hence, to achieve this aim, a questionnaire was spread to 40 executives in order to collect data but only 34 answers were suitable for statistical analysis. In addition, the interview and observation, as tools, were used to analyze the results. To test the hypotheses, SPSS.21 was used for the analysis. The results show that there is a fit between CSR and Bifa's strategic orientation dimensions. The fit is of higher significance between CSR and values and goals, while it is moderate to weak between CSR and vision and mission respectively. Furthermore, the study suggested some recommendations to the company.

Keywords: Social Responsibility, Strategic Orientation, Food Industry, Bifa Company.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	آية قرآنية
ت	شكر وتقدير
ث	الإهداء
ج	الملخص
ح	Abstract
خ	قائمة المحتويات
ر	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
ش	قائمة الملاحق
ص	المقدمة العامة
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الاول : اشكالية الدراسة وتساؤلاتها
3	المطلب الاول : اشكالية الدراسة
3	المطلب الثاني : تساؤلات الدراسة
4	المبحث الثاني : اهمية الدراسة ، أهدافها ومبررات اختيارها
4	المطلب الاول : اهمية الدراسة
4	المطلب الثاني : اهداف الدراسة
4	المطلب الثالث: مبررات اختيار موضوع الدراسة
5	المبحث الثالث : سياق الدراسة ومصطلحاتها
5	المطلب الاول : السياق الميداني للدراسة
5	المطلب الثاني : المصطلحات الاجرائية للدراسة
7	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة	

8	تمهيد
9	المبحث الاول : مدخل الى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
9	المطلب الاول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتحديات التي ادت الى ظهوره
12	المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومختلف مقارباتها
17	المطلب الثالث : أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مبادئها وعناصرها
20	المطلب الرابع : أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واستراتيجيات التعامل معها
24	المطلب الخامس : المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومعايير قياس الأداء الاجتماعي
27	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول التوجه الاستراتيجي للمؤسسات
27	المطلب الاول : مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية
31	المطلب الثاني : عمليات الادارة الاستراتيجية
33	المطلب الثالث : مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته
35	المطلب الرابع : أبعاد التوجه الاستراتيجي
51	المطلب الخامس : مظاهر التوجه الاستراتيجي وأنماطه
59	المبحث الثالث : دمج المسؤولية الاجتماعية في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
59	المطلب الاول : موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة
62	المطلب الثاني : مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة
63	المطلب الثالث : موازنة المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
66	المبحث الرابع : الدراسات السابقة ودلالاتها
66	المطلب الاول : الدراسات السابقة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
67	المطلب الثاني : الدراسات السابقة ذات الصلة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة
69	المطلب الثالث : الدراسات السابقة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة معا
70	المطلب الرابع : دلالات الدراسات السابقة
72	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : الاطار المنهجي للدراسة	
74	تمهيد
75	المبحث الاول : نموذج الدراسة وفرضيات البحث
75	المطلب الاول : نموذج الدراسة
76	المطلب الثاني : فرضيات البحث
76	المبحث الثاني : منهج البحث وحدود الدراسة

76	المطلب الاول : منهج البحث
77	المطلب الثاني : حدود الدراسة
77	المبحث الثالث : مجتمع البحث وأدوات الدراسة
77	المطلب الاول : مجتمع البحث وعينة الدراسة
78	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
79	المبحث الرابع : اساليب وطرق المعالجة الاحصائية
79	المطلب الاول : أساليب العرض الاحصائي
79	المطلب الثاني : طرق الاختبار الاحصائي
81	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
83	تمهيد
84	المبحث الاول: نظرة عامة على مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت والقطاع الذي تنشط فيه.
84	المطلب الاول: التعريف بمؤسسة Bifa والقطاع الذي تنشط فيه
95	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة Bifa
96	المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي لمؤسسة Bifa
97	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
97	المطلب الاول : عرض البيانات العامة
105	المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الآراء
118	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
118	المطلب الاول : اختبار فرضيات الدراسة
124	المطلب الثاني : تفسير نتائج الفرضيات
126	خلاصة الفصل الرابع
127	خاتمة عامة (استنتاجات واقتراحات الدراسة)
134	المراجع
145	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة	1
16	المقاربات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية لـ Leduc	2
19	العناصر الأساسية لبرامج المسؤولية الاجتماعية	3
34	عرض لبعض الدراسات حول مفهوم التوجه الاستراتيجي	4
38	المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة	5
91	تطور الموارد البشرية في مؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi	6
91	تطور بعض المؤشرات المالية في مؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi	7
98	معاملات الصدق والثبات لمتغيري الدراسة	8
99	نتائج اختبار التجزئة النصفية	9
99	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
100	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
101	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
102	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
103	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي الحالي	14
104	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية	15
105	اختبار التوزيع الطبيعي	16
106	مقياس ليكرت الخماسي	17
106	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المسؤولية الاقتصادية	18
108	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المسؤولية القانونية	19
110	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المسؤولية الاخلاقية	20
111	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المسؤولية الخيرية	21
113	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرسالة	22
114	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات القيم	23

115	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرؤية	24
116	نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاهداف	25
118	معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة	26
119	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع التوجه الاستراتيجي	27
120	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الرسالة	28
121	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع القيم	29
122	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الرؤية	30
123	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الأهداف	31

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	هرم CARROLL للمسؤولية الاجتماعية	1
22	الحد الثلاثي الأدنى للمسؤولية الاجتماعية	2
23	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية (التدرج في الدور الاجتماعي للمؤسسة)	3
32	نموذج Andrews البسيط لصياغة الاستراتيجية	4
60	موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة	5
61	استراتيجية المؤسسة ومصفاة المسؤولية الاجتماعية	6
75	النموذج النظري للدراسة	7
89	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bifa التركية	8
92	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi	9
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
101	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
102	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
103	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
103	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي الحالي	14
104	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية	15

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
145	استبيان البحث باللغة العربية	1
149	استبيان البحث باللغة الفرنسية	2
153	قائمة محكمي الاستبيان	3
154	أسئلة المقابلة	4
155	كتالوج منتجات مؤسسة Bifa SO.AL.TU.BI	5
157	صور من مشاركة لمؤسسة Bifa SO.AL.TU.BI في الصالون الدولي بالجزائر <i>Djazagro</i>	6
158	شهادة ISO22000 لشركة Bifa التركية	7
159	شهادة التسجيل لمنتجات Bifa وفق المعايير الدولية	8
160	شهادة ISO 14000 لمؤسسة Bifa التركية	9
161	شهادة ISO 9000 لمؤسسة Bifa التركية	10
162	شهادة Halal لمؤسسة Bifa التركية	11
163	بعض المعارض الدولية التي قامت بها مؤسسة Bifa التركية	12

المقدمة العامة

يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي المهمة الأساسية الأولى بالنسبة للمؤسسات، وذلك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعد أداة محورية وأساسية لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية للمؤسسة، كما تعبر التوجهات أيضا عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وكذا فهم البيئة الخارجية من خلال محاولة التعرف على الفرص والتهديدات أو المخاطر التي تنتج عنها، مما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقودها لتحقيق أهدافها.

إن التوجه الاستراتيجي هو الذي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخليا من جهة، وآلية تفاعلها مع عناصر بيئتها من جهة أخرى للعمل على إعادة بناء نوع من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة خارجياً، خاصة وأن المؤسسات تواجه تحدي إيصال المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وجودة لعملائها ومع ذلك لا بد لها أن تعمل في إطار قيود أو محددات، أي ضمن ما تملكه من موارد وامكانيات، وضمن إعتبارات عديدة تفرضها عليها الأطراف الفاعلة في المجتمع.

تتميز بيئة الأعمال الجديدة التي بوعي العملاء وقدرتهم على التمييز الذكي بين المؤسسات وتفضيل بعضها على البعض الآخر، لاعتبارات عديدة. وفي ظل تزايد المنظمات غير الحكومية التي تهتم بحقوق العمال، وتنامي جمعيات حماية حقوق المستهلك وغيرها من قوى الضغط. أصبحت المؤسسات ملزمة بالتصرف المسؤول اجتماعياً، حيث لم يعد الربح المادي هو الهدف الوحيد الذي يقود المؤسسات نحو التميز والاستمرارية في السوق، لأن الممارسات غير المسؤولة تؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة في السوق، وبالتالي إضعاف مكانتها السوقية وإمكانية فقدانها لشريحة كبيرة من عملائها.

ولقد إرتأينا تطبيق دراستنا هذه على مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية الذي يعد من القطاعات المهمة في اقتصاد كل دولة، باعتباره من الصناعات الأساسية والهامة التي تسهم بشكل فاعل في تأمين الغذاء للإنسان، وتعمل على تحقيق أكبر قدر من الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية، كما أن تطوير قطاع الصناعات الغذائية يرتبط بتنمية وتطوير القطاع الزراعي والحيواني كونه المصدر الأساسي للمواد الأولية للصناعات الغذائية فضلا عن ترابطها مع فروع صناعية مهمة مثل صناعة العبوات الورقية والبلاستيكية والزجاجية ورقائق الألمونيوم ومواد التغليف على أنواعها. ولقد تم اختيار مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت لعدة اعتبارات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: أن مؤسسة التركية تعد من أكبر المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع ولها تجارب وخبرة في السوق الدولية، وباعتبار التجربة الجزائرية قليلة في الأسواق الدولية مما جعلها تفتح أبواب الاستثمار للمؤسسات الأجنبية من خلال تقديم امتيازات لها تشجعها على الاستثمار في الجزائر. أيضا من خلال التطور السريع الذي حققته مؤسسة Bifa في فترة وجيزة

في السوق الجزائرية، ومع صدور قانون تقليص فاتورة استيراد بعض المواد الغذائية والتي من بينها الشوكولا وبعض أنواع الحلويات التركية، جعل مؤسسة Bifa تقتنص الفرصة وتقوم بتنويع منتجاتها من أجل السيطرة على أكبر حصة في قطاع الصناعة الغذائية وكسب ولاء أكبر عدد من الزبائن، وكذا السعي إلى تصدير منتجاتها إلى الدول المجاورة. بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاجتماعية، ومشاركتها في مختلف النشاطات ورعاية الأندية والفعاليات الرياضية وتقديم فرص عمل للشباب المحليين،...إلخ.

تكمن المشكلة في أنه على الرغم من وجود الاعتراف بضرورة اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءا أساسيا من الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة إلا انه لا يزال هناك نقص في النماذج أو الأطر التي توضح الطريقة التي يمكن بها دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بصفة دائمة في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة باعتبارها هي المحدد الرئيسي لمستقبل المؤسسة، والخطوط العريضة التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومن خلال دراسة حالة مؤسسة Bifa بقسنطينة، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك محاولة من طرف هذه المؤسسة لدمج العديد من المبادرات الأخلاقية وبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في استراتيجياتها المؤسسية والتجارية، أي عند صياغتها لتوجهاتها الإستراتيجية هل تأخذ بعين الاعتبار برامج مسؤولية إجتماعية تتلائم مع رسالتها ورؤيتها، وتتوافق مع قيمها وأهدافها، لكي تصبح مؤسسة أكثر إبداعا ومسؤولية، وتلبي احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة.

الفصل الأول:

مدخل الدراسة

تمهيد

إن منظمات الاعمال تعمل دوما على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها وتطوير منتجاتها، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها التي فرضت عليها دورا اجتماعيا جديدا يمكنها من تحقيق أهداف وتطلعات المجتمع، كما دفعها إلى تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف ورغبات المجتمع وبالتالي تقييم و تحسين آدائها.

بما أن المؤسسات أصبحت تتنافس في تطبيق أفكار وبرامج متجددة ومبتكرة تمكنها من التكيف والاستمرارية في البيئة التي تعمل بها، جعلها تحتاج أكثر إلى توظيف التوجه الإستراتيجي في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، لما له من مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المؤسسة كاعتمادها بشكل كبير على الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، وتمكن الأفراد من مشاركة أفكارهم ومعارفهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وسرعة الاستجابة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من المجتمع بكفاءة عالية وبأداء أفضل لكي تضمن المؤسسة التقدم والتطور المستمر. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة (03) مباحث كما يلي:

المبحث الأول: اشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة، أهدافها ومبررات اختيارها.

المبحث الثالث:سياق الدراسة ومصطلحاتها

المبحث الأول: اشكالية الدراسة وتساؤلاتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى موضوع الدراسة من خلال صياغة الإشكالية الرئيسية، وطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها بدقة ووضوح، و بذلك تحاول الدراسة التعرف على مدى تبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وكيف يمكن للمؤسسات دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها وكذا المسار أو التوجه الذي تنتهجه هذه الأخيرة لتصميم الاجراءات المسؤولة اجتماعيا وتضمينها في استراتيجياتها الشاملة من أجل الالتزام بالقضايا الاجتماعية والبيئية، على أن تحقق الربح المادي في آن واحد.

المطلب الأول: اشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند اعدادها لسياستها العامة من بينها قدرتها على ربط برامج المسؤولية الاجتماعية بقضايا المجتمع، لأن من أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات حين إعدادها لتوجهاتها الاستراتيجية هي انفصال برامج المسؤولية الاجتماعية إما عن طبيعة نشاطاتها أو عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع. لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة، لتصاغ الاشكالية الرئيسية للدراسة بالشكل التالي :

هل تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة ؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية:

- هل تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع رسالة المؤسسة ؟
- هل تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع قيم المؤسسة ؟
- هل تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع رؤية المؤسسة ؟
- هل تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع أهداف المؤسسة ؟

حيث نهدف من خلال التساؤل الفرعي الأول إلى معرفة ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تأخذ حيزا هاما عند صياغة رسالة المؤسسة بمعاييرها وعناصرها الأساسية لتعزيز مكانتها وتميزها عن باقي المنافسين في نفس المجال الذي تنشط فيه. أما التساؤل الفرعي الثاني فنسعى من خلاله لمعرفة ما إذا كانت القيم باعتبارها جزء من الثقافة التنظيمية ستؤثر على طريقة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهل ستتوافق معها بالشكل الصحيح، كذلك نحاول من خلال التساؤل الفرعي الثالث معرفة ما إذا كانت المؤسسة تأخذ في الحسبان عند صياغتها لرؤيتها الاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بكافة برامجها وأنشطتها لتضمن للمؤسسة الوصول إلى ما تطمح إليه في المدى الطويل. أما التساؤل

الفصل الأول: مدخل الدراسة

الفرعي الرابع فنهدف من خلاله إلى معرفة كيفية ربط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بطريقة عقلانية مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على أن يكون هناك توافق يضمن لها الحصول على أفضل أداء على المدى الطويل.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة، أهدافها ومبررات اختيارها

سنحاول في هذا المبحث توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز مجموعة من النقاط التي يكتسبها الموضوع مع إبراز أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة وكذلك مبررات اختيارنا لهذا الموضوع والمصطلحات الاجرائية اللازمة لفهم واستيعاب الدراسة.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على ما يلي :

- محاولة توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم، كما تكتسب الدراسة أهميتها أيضا من خلال إدراك أهمية التوجه الاستراتيجي باعتباره المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا، وكذلك من خلال الحاجة إلى إبراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المسيرين، وبيان تموقع إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسات.
- أهمية التوجه الاستراتيجي باعتباره مطلبا ضروريا للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية و التكيف معها.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تحديد الإطار النظري لكل من المسؤولية الاجتماعية والتوجه الإستراتيجي .
- الاطلاع على التوجه الاستراتيجي المتبنى من قبل المؤسسة.
- التعرف على أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر توافقا مع المسؤولية الاجتماعية.
- معرفة موقع المؤسسة محل الدراسة من مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى التزامها واستجابتها للبرامج المرتبطة بهذا المفهوم.

المطلب الثالث: مبررات اختيار الدراسة

من أهم المبررات والدوافع التي تم إختيار موضوع الدراسة على أساسها نذكر ما يلي :

- لأنه يدخل ضمن إطار تخصص الادارة الاستراتيجية .

الفصل الأول: مدخل الدراسة

- الحاجة إلى تقليص الفجوة بين المؤسسات ذات الطبيعة الاقتصادية وأصحاب المصالح باعتبارهم قوة لا يستهان بها في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية.
- الاطلاع على بعض الدراسات السابقة حول موضوع المسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها في المؤسسات العالمية كجزء من استراتيجياتها والتي تكسبها ميزة تنافسية على المدى البعيد،
- لأن الجامعة الجزائرية أولت اهتماما بالغاً للموضوع من خلال عقد ملتقيات بين الحين والآخر. وهذا ما جعلنا نحاول الغوص في الموضوع لمعرفة مدى تجسيده في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياق الدراسة، أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها والمتمثلة في المؤسسة الجزائرية التركية للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت Bifa SO.AL.TU.BI المنطقة الصناعية ديدوش مراد قسنطينة. ثم سيتم التعريف ببعض المصطلحات الاجرائية التي قد تساعد على فهم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة

سنتناول أولاً التعريف بالمؤسسة الأم (الأصلية) كونها في الأصل مؤسسة تركية حيث بدأت في الجزائر من خلال عمليات التصدير منذ سنة 1999، ثم تطورت وأصبحت شراكة جزائرية تركية ونشأت بذلك المؤسسة المحلية Bifa SO.AL.TU.BI. وعليه سنلقى الضوء على المؤسسة الأم Bifa من خلال ما توفر لدينا من معلومات ثم نتطرق للمؤسسة المحلية وأهم أهدافها بالتفصيل في الفصل الرابع.

المطلب الثاني: المصطلحات الاجرائية للدراسة

سيتم في هذا المطلب تعريف المصطلحات التي سنتناولها في دراستنا والمتمثلة المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية، التوجه الاستراتيجي، الرسالة، القيم، الرؤية والأهداف.

1) المسؤولية الاجتماعية: وفقا لمنظمة الإيزو (ISO) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعبر عن مسؤوليتها تجاه تأثير

القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع والتي تنعكس في سلوك أخلاقي وشفاف يؤدي إلى :

- التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع.
- الأخذ بعين الاعتبار ما تتوقعه المجموعات الضاغطة.
- احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية.
- جعلها ضمن ثقافة المؤسسة وعلاقتها.

الفصل الأول: مدخل الدراسة

*المسؤولية الاقتصادية: والتي تعني أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون إنتاجيا ومرحبا ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع.

*المسؤولية القانونية: تتعامل المؤسسات مع جهات عديدة بعضها حكومية وأخرى خاصة أو مؤسسات مجتمع مدني أو أي أطراف خارجية أخرى، ويحكم هذه التعاملات والعلاقات أطر قانونية وتشريعات يجب الالتزام بها واحترامها وعدم خرقها وتعطيل دورها.

*المسؤولية الأخلاقية: تمثل السلوك الموجه للقرارات في المؤسسات بحيث لا يتم خرق القيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة، والالتزام بما هو صحيح مبتعدين عن ما هو خطأ وغير مقبول وبالتالي سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة والاستقامة والإخلاص.

*المسؤولية الخيرية (الطوعية): تمثل المستوى الأعلى في جانب المسؤولية الاجتماعية وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر.

2) التوجه الاستراتيجي: منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المسيرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.

*الرسالة: الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.

*القيم: هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة وتعبّر عن ثقافتها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.

*الرؤية: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

*الأهداف: هي النواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل الذي يعد بمثابة مدخل للموضوع محل الدراسة، تسليط الضوء على اشكالية الدراسة عبر طرح السؤال الرئيسي المتمثل في "هل تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة" ومجموعة من التساؤلات الفرعية. كما تمت الإشارة إلى أهمية وأهداف الدراسة ومبررات اختيارها، بالإضافة إلى التعريف ببعض المصطلحات الاجرائية والسياق الميداني للبحث والمتمثل في مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت بقسنطينة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة سنتطرق في الفصل الموالي للاطار النظري والدراسات السابقة من أجل إعطاء صورة واضحة وملمة بجوانب الموضوع لتسهيل فهم واستيعاب موضوع الدراسة من قبل الدارسين والمطلعين عليه.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة كان لزاما علينا التطرق إلى الاطار النظري بغية دعم هذه الاشكالية بمختلف المفاهيم التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بموضوعها. حيث تطرقنا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من مختلف وجهات النظر وكذا التوجه الاستراتيجي ومختلف المفاهيم المتعلقة به، ومنه استنتجنا التوافق بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي من الناحية النظرية، وفي الأخير قمنا بسرد مختلف الدراسات المتعلقة بالمتغيرين وأهم دلالاتها. وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة (04) مباحث أساسية :

المبحث الاول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التوجه الاستراتيجي للمؤسسات.

المبحث الثالث: دمج المسؤولية الاجتماعية في التوجه الاستراتيجي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

المبحث الأول: مدخل الى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة للعديد من التحديات والضغوطات التي فرضها المجتمع على المؤسسات، لذلك أصبح لزاما عليها المحافظة على كيانها الاقتصادي من خلال تحقيق الأرباح للإبقاء على ازدهار أعمالها وتعزيز دورها ككيان اجتماعي يساهم في حل مشكلات المجتمع، والاستجابة إلى عدد كبير من أصحاب المصالح بما ينسجم مع قدراتها وإمكاناتها وكذا المحافظة على البيئة التي تعمل فيها. وسنحاول في هذا المبحث إلى تناول مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتحديات التي أدت إلى ظهوره. ومختلف المفاهيم والمقاربات المفسرة لها بالإضافة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية، مبادئها وعناصرها وأهم أبعادها واستراتيجيات التعامل معها، وفي الأخير سنتطرق إلى المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياس الاداء الاجتماعي.

المطلب الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتحديات التي ادت الى ظهوره

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمعات وتوقعاتها وأصبح الدور الاجتماعي للمؤسسات يكتسب أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر من خلال ممارسة هذه الأخيرة لأنشطة اجتماعية متعددة، تهدف من خلالها لإشباع رغبات المجتمع والمحافظة على سمعتها.

أولاً: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد ظهر وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفكر الغربي مع تطور النشاط الاقتصادي، فهناك من يرجع تاريخ أول ظهور للمسؤولية الاجتماعية إلى القرن الثامن عشر الذي شهد تزايد النقابات العمالية المطالبة بتحسين أوضاع العمال، هذه الحركات كانت سببا في زرع أول بذرة للمسؤولية الاجتماعية في النظام الرأسمالي. وعموما يمكن القول أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء مرافقا لتطور مفهوم المؤسسة وازدياد حجمها والذي مر بثلاث مراحل أساسية وهي:¹

1) مرحلة ادارة تعظيم الأرباح (1800 - 1920): حيث كانت المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، واعتبار النقود والثروة أكثر أهمية، ورفع شعار (ما هو جيد لي جيد للدولة).

2) مرحلة ادارة الوصاية من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: والتي كانت فيها مسؤولية المؤسسات الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين فكان اعتبار النقود والثروة مهمة ولكن أيضا الأفراد مهمون، أما الشعار خلال هذه الفترة فهو (ما هو جيد للمؤسسات جيد للبلد).

3) مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: حيث كانت تقوم المسؤولية الأساسية

¹ نجح عبود نجح (2014): أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص ص 127، 128.

للمؤسسات على أن الريح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الخاصة للمؤسسة، ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، والشعار خلال هذه الفترة هو (ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد).

ثانيا: التحديات التي أدت إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة للعديد من التحديات نذكر منها ¹:

- 1) العولمة:** استجابة لتيار العولمة المتنامي والضاغط سعت المؤسسات عموما إلى إبراز اهتمامها بالبيئة والحفاظة على الموارد الطبيعية، حماية حقوق الانسان، توفير ظروف عمل آمنة للعاملين ومنع عمالة الأطفال.
- 2) التطورات التكنولوجية المتسارعة:** أفرزت هذه الاخيرة ثورة في المجالات التقنية المتعلقة بالمواد وديناميكيات التشغيل مما انعكس على توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.
- 3) تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والبيئة والعاملين.
- 4) الكوارث والفضائح الأخلاقية:** كانت الكوارث والفضائح سببا كافيا لسن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة ومسببات الكوارث. حيث تعرضت الكثير من الشركات العالمية لفضائح أخلاقية مثل: فضيحة الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين عام 1994، وفضيحة الرشوة في شركة (Lockheed) في عام 1970 في أمريكا، بالإضافة إلى الكارثة البيئية في ساحل ألاسكا وهي تلوث المياه نتيجة تسرب النفط، والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية عام 1989.

ثالثا: المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية

اختلفت الآراء بين مؤيد ومعارض لتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية كآلاتي: ²

- حيث يقدم المؤيدون لتبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الحجج التالية:
- المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه المختلفة.
 - تزداد الأرباح على المدى البعيد إذا تبنت المؤسسة دورا اجتماعيا.
 - الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمؤسسة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية.
 - الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا.

¹ أمينة قهواجي، حكيم بن حسان (2016): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة-الواقع و الرهانات-أيام 14 و 15 نوفمبر 2016، جامعة الشلف، الجزائر، ص 4.

² بشير بكار، وهيبه مقدم (2014): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 7، العدد 1، جامعة وهران 2، الجزائر، ص 13، 14.

- التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المؤسسات.
- المسؤولية الاجتماعية تعتبر من التدابير الوقائية التي تتجنب من خلالها المؤسسة المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلاً أم آجلاً.
- أما المعارضون لتبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات فحججهم تنطلق من اعتبار أن الالتزام الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تحقيق الربح، بالإضافة إلى ما يلي:
- الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية.
- إذا انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، و بالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.
- تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى للمؤسسات لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المؤسسة، كما أن المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط.
- كما قدم (Keith Davis) كذلك مجموعة من التبريرات التي تقف في صف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو ضدها، كما يؤكد على أن لكل بلد أو مؤسسة حرية الاختيار إما مع/ضد هذا المفهوم، أين يمكن إجمال هذه التبريرات في الجدول الموالي:

جدول (1):مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

تبريرات لصالح المسؤولية الاجتماعية	تبريرات ضد المسؤولية الاجتماعية
مصلحة المؤسسة على المدى الطويل	تعظيم الأرباح
سمعة المؤسسة	تكاليف الالتزام الاجتماعي والبيئي
شرعية المؤسسة في المجتمع	الافتقار إلى المهارات الاجتماعية والبيئية
التطابق مع القيم الثقافية في المجتمع	عدم التركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة
مصالح المساهمين الذين يملكون محافظ أسهم متنوعة	إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسات العامة،بالإضافة إلى ميزان المدفوعات
منح الفرصة للمؤسسة لمعالجة مشاكل المجتمع	المؤسسات لديها بالفعل سلطة اجتماعية
المؤسسة تمتلك موارد هامة (رأس المال، الخبرة)	نقص قدرة التحكم في النشاطات البيئية والاجتماعية
يمكن تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص وأرباح	نقص دعم مجموعات الضغط المحلية

Source : Joël Ernult, Arvind Ashta(2007), **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN21, Département Gestion , Droit , Finances, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France, p12.

وقد خلص (Keith Davis) إلى أن الأمر متروك لكل دولة لاتخاذ قرار بشأن أو ضد تبني المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات من قبل المؤسسة، وأن المجتمع الحالي (الدول المتقدمة) قد قرر التأييد.

من خلال ما سبق نستنتج أن المعارضين للمسؤولية الاجتماعية يعتبرونها تكلفة اضافية وعبء مالي بالنسبة للمؤسسة غير أن هذه الرؤية غير صحيحة إذا ما نظرنا للمكاسب التي سوف تجنيها المؤسسة من خلال التزامها الاجتماعي في الأمد البعيد، مثل اكتسابها لسمعة جيدة في السوق وبالتالي ازدياد الطلب على منتجاتها وخدماتها بالإضافة إل تحقيقها لميزة تنافسية تراهن عليها معظم المؤسسات خصوصا في ظل تنامي الوعي لدى أفراد المجتمع.

المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف مقارباتها

لقد اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لتعدد القضايا الأساسية التي تتطلب أن تولى لها أهمية كبيرة من قبل المؤسسات على اختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها، من أجل مواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، من خلال ارتكازها على مجموعة من المبادئ التي تعزز من دورها وتضمن لها البقاء والاستمرارية.

أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا يوجد تعريف موحد وشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكن معظم التعريفات تشترك في كون المسؤولية الاجتماعية تدرج القضايا الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بالمؤسسات قصد تحسين أثرها في المجتمع ومن بين هاته التعريفات نذكر ما يلي:

❖ **تعريف المفوضية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (European Commission):** هي "مسؤولية المؤسسات عن تأثيرات نشاطها على المجتمع" ولكي تقوم المؤسسات بمسؤوليتها ينبغي عليها الامتثال للقوانين والتشريعات السارية، والاتفاقيات التي أبرمتها مع الشركاء الاجتماعيين. وحتى تؤدي المؤسسات مسؤوليتها الاجتماعية على أكمل وجه، وجب عليها أن تلتزم بالتعاون مع أصحاب المصلحة بهدف تحقيق التكامل الاجتماعي والبيئي والأخلاقي واحترام حقوق الإنسان والمستهلك في أنشطتها التجارية وإستراتيجياتها.¹

❖ **كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوروبية (OCDE) على أنها:** "مسؤولية المؤسسات والتزاماتها للمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة لتحسين نوعية وجودة الحياة لكل هذه الجهات الفاعلة".²

¹Bouchra Radia et Moulay Hachem Fadilia (2017) : *les stratégies des entreprises marocaines en matière du volet social de RSE*, Revue africaine de management, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Maroc, Vol 2, p 85. <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>, consulté le 30/01/2018 .

² مريزق عدمان، محمد عدمان (2015): نحو شكل جديد للمقاولاتية- المقاولاتية المسؤولة اجتماعيا-، دراسة استكشافية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، العدد 4، الجزء 1، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، ص 126.

❖ **تعريف البنك الدولي (World Bank):** "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام قطاع الاعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة، من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيده قطاع الاعمال و التنمية على السواء".¹

❖ **تعريف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD):** "الالتزام لمنظمات الاعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة بما يتضمن التعامل مع العاملين والمجتمع المحلي من اجل تحسين جودة الحياة لهم. ولاحقا أضيف إلى ذلك قضايا مثل: حقوق الانسان، حقوق العمل، الاعمال الخيرية، حوكمة الشركات وحماية البيئة، وهذا التوسع في ابعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية جعلها توظف وفقا لما كل مجتمع، فمثلا في (غانا) كان التأكيد على المجتمع المحلي بينما في (تايلندا) تركز على البيئة".²

❖ **تعريف (Waddock,2000):** "التزام المؤسسات المستمر بالسلوك الاخلاقي والمساهمة في التطوير الاقتصادي من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وعائلاتهم، وكذا الالتزام تجاه المجتمع بشكل عام".³

❖ **يعرفها (Adam & Shavit,2008):** "على انها مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمعات".⁴

❖ **تعريف (Holmes,1985):** " إلتزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل، حل مشكلة الإسكان والمواصلات و غيرها".⁵

❖ **كما عرفها (Carroll,1979):** "المسؤولية الاجتماعية هي ما يتوقعه المجتمع من المؤسسات من الناحية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية في وقت معين".⁶

¹ مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (2004): كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)، الامم المتحدة، نيويورك وجنيف، ص 28.

² عايد عبد الله العصيمي (2014): المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 8.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون (2015): ادارة التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 351.

⁴ علاء عبد السلام يحي وآخرون (2012): اسهام اصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

⁵ صالح السحيباني (2009): المسؤولية الاجتماعية ودرها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، أيام 23-25 مارس 2009، بيروت، لبنان، ص 4

⁶ Archie B.Carroll, M.S.Schwartz (2003): **Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach**, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, p 503.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.4956&rep=rep1&type=pdf> , consulté le 10/02/2018 .

❖ أوضح (Justice,2002) خمس منطلقات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالآتي:¹

- تنطوي المسؤولية الاجتماعية على إلتزام المؤسسة لإدارة دورها في المجتمع كمنتج، وصاحب عمل، مسوق، عميل ومواطن بطريقة مسؤولة ومستدامة. ويشتمل هذا الإلتزام على المبادئ الطوعية والتي تتجاوز كافة المتطلبات القانونية المعمول بها، والتي تسعى من خلالها لضمان التأثير الإيجابي للمؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الإجراءات التي تتجاوز المطلوب قانونا. ولا تتعلق المسؤولية الاجتماعية بقيام المؤسسة بعمل جيد، بل تتعلق باعتراف المؤسسة بمسئوليتها تجاه كافة أصحاب المصلحة ورعاية مصالحهم.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعبر عن العلاقة العامة بين المؤسسة وكافة أصحاب المصلحة من عملاء، موظفين، المجتمع المحلي، الملاك والمستثمرين، الحكومة، الموردين، والمنافسين.
- إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي "مفهوم تدمج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي".
- وعموما تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها الطريقة التي تدمج من خلالها المؤسسة القضايا الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في قيمها، ثقافتها، صنع قراراتها واستراتيجياتها، وتكون مبنية على الشفافية وتخضع للمساءلة لضمان ممارسات أفضل داخل المؤسسة وتكوين الثروة وتطوير المجتمع".²

ثانيا: المصطلحات المرادفة للمسؤولية الاجتماعية

- هناك تسميات مرادفة للمسؤولية الاجتماعية بالرغم من شيوع هذه التسمية وعمقها التاريخي قياسا بالمصطلحات الأخرى، إلا أن ذلك لا يعني التقليل من أهميتها خصوصا وأن البعض أخذ حيزا واسعا من الفكر الإداري والاجتماعي ومن أبرز هذه المصطلحات ما يلي:³
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility): تهتم بالدور الاجتماعي والإنساني للقطاع الخاص (المؤسسات) في خدمة المجتمع.
 - المسؤولية المجتمعية (Societal Responsibility): هذا المصطلح يعتبر أن مبادرات وبرامج ومشروعات المسؤولية الاجتماعية هي مبادرات وبرامج ومشروعات مجتمعية في مختلف مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية

¹ Dwight W. Justice (2002): **Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists**, Corporate Codes of Conduct, Cornell University ILR School, p2. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes>, consulté le 27/02/2018.

² Paul Hohnen (2007): **Corporate Social Responsibility (An Implementation Guide for Business)**, iisd, Canada, p5. <http://www.iisd.org>, consulté le 13/02/2018 .

³ مدحت محمد أبو النصر (2015): **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات (المواصفة القياسية ISO 26000)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص ص 34، 35.

- والصحية والثقافية... إلخ، وليست مقتصرة فقط على التنمية الاجتماعية.
- مواطنة الشركات (Companies Citizenship): يشير هذا المصطلح إلى أن أحد معايير مواطنة أي مؤسسة هو التزامها الطوعي بالمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته.
- مسؤولية الشركات (Companies Responsibility): بمعنى أن لكل مؤسسة في المجتمع مسؤولية الاشتراك في تحسين رفاهية المجتمع من خلال مبادرات خيرية ومساهمات بمواردها الخاصة .
- المشاركة المجتمعية (Societal Participation): مشاركة ومساهمة ودعم المؤسسة لبعض المشروعات وبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، سواء كانت مشاركة بالجهد، المعلومات، المال، الأجهزة... إلخ.
- الاستجابة الاجتماعية (Social Response): اقترح بعض الباحثين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية الى مصطلح الاستجابة الاجتماعية حيث يتضمن المصطلح الاول نوعا من الإلتزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام صاحب رأس المال لتحمل مسؤوليته الاجتماعية.
- عطاء الشركات (Companies Giving): عندما تقوم المؤسسات بتقديم بعض الخدمات الى المجتمع دون محاولة الحصول على شيء ما في المقابل، يتحقق العطاء الانساني المتوقع منها.
- الأداء الاجتماعي (Performance Sociale): هو تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والاستجابة الاجتماعية، وسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع.
- ومن خلال هذه المصطلحات المترادفة والمتقاربة من حيث المعنى، نجد أن مصطلح المشاركة المجتمعية هو المصطلح الأشمل. لأنه طوعي ولا يخضع لصفة الإلزامية.

ثالثا : مختلف مقاربات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- حدد (Garriga and Melé) دوافع تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في أربع نظريات واسعة:¹
- النظريات الاقتصادية Economic Theories، النظريات السياسية Theories Political، النظريات التكاملية Theories Integrative، النظريات الأخلاقية Ethical Theories.
- 1) النظرية الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية:** تفترض أن المؤسسة هي أداة لخلق الثروات، وأن هذه هي مسؤوليتها الاجتماعية الوحيدة، وبالتالي فهي تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي للتفاعل بين المؤسسة والمجتمع فلذلك ومن

¹Elisabet Garriga, Dome`nec Melé (2004) : *Corporate Social Responsibility-Theories: Mapping the Territory-*, Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands, pp 52,53
<https://www.scribd.com/doc/203179837/GARRIGA-and-MELE-CSR-Theories-Mapping-the-Territory>, consulté le 13/02/2018.

المفترض أن أية نشاطات اجتماعية تكون مقبولة إذا اتسقت مع خلق الثروة فقط. ويطلق على هذه النظريات بالنظريات الأداةية (Instrumental Theories) لأنها تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجرد أداة لتحقيق الأرباح.

(2) النظريات السياسية للمسؤولية الاجتماعية: فيتم من خلالها التأكيد على السلطة الاجتماعية للمؤسسة، وتحديدًا في علاقتها مع المجتمع، ومسؤوليتها في الساحة السياسية المرتبطة بهذه السلطة، وهذا يقود المؤسسة إلى قبول الواجبات والحقوق الاجتماعية أو المشاركة في تعاون اجتماعي معين.

(3) نظرية العقد الاجتماعي التكاملية: ترى هذه النظرية أنه يجب على المؤسسات أن تدمج المطالب الاجتماعية في نشاطاتها، حيث تفترض أن المؤسسات تعتمد على المجتمع في وجودها واستمراريتها ونموها وحتى بقائها.

(4) النظريات الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية: تؤكد على أن العلاقة بين الأعمال والمجتمع هي جزء لا يتجزأ من القيم الأخلاقية، وهذا يؤدي إلى رؤية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور أخلاقي. ونتيجة لذلك يجب على المؤسسات قبول المسؤولية الاجتماعية على أنها واجب أو التزام أخلاقي فوق أي اعتبار آخر.

أما (Leduc) فقد صنفها إلى مجموعة أخرى من المقاربات، وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (2): المقاربات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية لـ Leduc

هل المؤسسة تمثل عنصرًا فعالًا اجتماعيًا ؟	ما هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟	ما هي الحوافز <i>motivation</i> المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ؟	
لا	غير موجودة	لا شيء، فهدف المؤسسة هو تحقيق الربح	الاساسية <i>fundamentalisme</i>
لا	المسؤولية القانونية أو التعاقدية. ولا تدمج أي أنشطة أخرى إلا في حالة توليدها للأرباح	هذه الأنشطة ممكن أن تحقق مردودا للمؤسسة	الفائدة الخاصة للمؤسسة
نعم	تسوية سلوكيات المؤسسة للاستجابة لقيم وقوانين المجتمع	يجب على المؤسسة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح	نظرية العقد الاجتماعي
نعم	تسيير العلاقات مع مختلف أصحاب المصالح	يجب على المؤسسة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح	نظرية أصحاب المصالح <i>stakeholder</i>
نعم	مساهمة المؤسسة من أجل تحقيق عالم أفضل	يجب على المؤسسة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح	مسؤولية الإشراف <i>stewardship</i>

Source :Imene Bnoui (2011), *Performance sociale et performance financière:Etat de l'art*, 20^{ème} conférence de l'AIMS(Nantes), p5. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-1-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-delart/download>, Consulté le 26/03/2018.

المطلب الثالث : أهمية المسؤولية الاجتماعية، مبادئها وعناصرها

تمثل المسؤولية الاجتماعية بشكل عام عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في إدارة علاقاتها داخل مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، وبذلك فهي تحقق عدة مزايا للأطراف التي تؤثر وتتأثر بها.

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود الذي تحققه لثلاث جهات رئيسية وهي (المؤسسة، المجتمع والدولة) والتي ستجني فائدة كبيرة من هذا الالتزام كما يلي:

1) بالنسبة للمؤسسة: تحسّن صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة، إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسّن مناخ العمل، كما يؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة¹. وكذلك تحقيق عوائد ورفع نسبة المبيعات لأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر إيراد وليست تكلفة.

2) بالنسبة للمجتمع: زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، المرأة والشباب. كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تحسّن نوعية الحياة في المجتمع سواءً من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية، إزدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة. بالإضافة إلى تحسّن التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة الثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات، وهذا يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية. كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل مما يزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.²

3) بالنسبة للدولة: الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك المؤسسات لدورها الاجتماعي مما يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها المختلفة، يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة، والمساهمة في التطور

¹ بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد (2012): واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، أيام 14 و 15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

² العايب عبد الرحمن (2011): التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 66.

التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.¹

ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة أثناء ممارستها للمسؤولية الاجتماعية هو زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة. وينبغي عليها لتحقيق هذا الهدف أن تطبق المبادئ السبعة (القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام مصالح الأطراف المعنية، إحترام سيادة القانون، إحترام المعايير الدولية للسلوك، إحترام حقوق الانسان) حسب المواصفة القياسية للايزو 26000 على أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار الاختلافات الاجتماعية، البيئية، القانونية، الثقافية السياسية، التنظيمية وكذا الاقتصادية، في حين تكون ملائمة للمعايير الدولية للسلوك.² وهناك من يصنفها إلى تسعة مبادئ ذكرها فيما يلي:³

- 1) **القيم والأخلاقيات:** بموجب هذا المبدأ تعمل المؤسسة على تطوير الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- 2) **العلاقات التعاونية:** أي العدالة والأمانة مع شركاء العمل، وترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.
- 3) **الارتباط المجتمعي:** من خلال تعميق علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تتعامل معه عن طريق اهتمامها بثقافة واحتياجات هذا المجتمع.
- 4) **مواصفات موقع العمل:** يقصد بهذا المبدأ أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتنمية الموارد البشرية على المستوى الشخصي والمهني، على اعتبار أن الموارد البشرية في المؤسسة تمثل شريك قيم في العمل، ما يستوجب ضرورة إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة بالعمل، الأجور، المنافع وبيئة العمل الآمنة والخالية من المضايقات.
- 5) **تقوية وتعزيز السلطات:** من خلال الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- 6) **الأداء المالي والتأثير:** تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل تنافسي، وتحافظ في نفس الوقت

¹ ناهد أحمد محمد (2015): أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء -دراسة على شركات المنتجات الغذائية السودانية-، رسالة ماجستير

العلوم في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 11
² المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000 (2010): دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، ترجمة عربية رسمية بالأمانة المركزية ISO، جنيف، سويسرا
ص ص: 10-13

³ عماد مساعدي (2014): دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص ص 68-69.

الإطار النظري والدراسات السابقة

- على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى البعيد.
- 7) **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات والخدمات بما في ذلك الالتزام برضا الزبون وسلامته.
- 8) **المساءلة والمحاسبة:** هذا المبدأ يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- 9) **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** هذا المبدأ يدعو المؤسسة لأن تقوم بحماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات... إلخ، وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

ثالثاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية

فيما يلي يتم تحديد العناصر الأساسية التي تشكل الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية، وتوضح مسؤولية الإدارة تجاه كل عنصر منها :

الجدول (3): العناصر الأساسية لبرامج المسؤولية الاجتماعية

العنصر	مسؤولية الإدارة تجاهه
المالكون والمساهمون	- تحقيق أكبر ربح - تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل - تكوين صورة محترمة للمنشأة في بيئتها - حماية أصول المنشأة - زيادة حجم المبيعات.
العاملون	- أجور ورواتب مجزية - فرص تقدم وترقية - تدريب وتطوير مستمر - عدالة وظيفية - ظروف عمل مناسبة - رعاية صحية - اجازات مدفوعة - تأمين السكن ووسائل النقل.
العملاء	- منتجات بنوعية جيدة - أسعار مناسبة - سهولة الحصول على المنتجات - الاعلان الصادق - منتجات آمنة عند الاستعمال - ارشادات بشأن استخدام المنتج، ثم التخلص منه، أو من بقاياها بعد الاستعمال.
المنافسون	- منافسة عادلة ونزيهة - معلومات صادقة وأمينية - عدم استقطاب العاملين بوسائل غير نزيهة.
المجهزون (الموزعون) (الموردون)	- الاستمرارية - أسعار عادلة - تطوير استخدام المواد المجهزة - تسديد الالتزامات المالية والنزاهة في التعامل.
المجتمع	- توظيف أصحاب الاحتياجات الخاصة - توفير فرص عمل جديدة - دعم أنشطة المجتمع (للأطفال والشباب والمسنين) - رعاية الموهوبين - دعم الفنون - المساهمة في حالات الطوارئ والكوارث - احترام العادات والتقاليد السائدة.
البيئة	- الحد من تلوث الهواء والماء والتربة - الاستخدام الامثل والعاقل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها - تطوير الموارد وصيانتها - التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الحكومية- تسديد الرسوم وعدم التهرب منها - المساهمة في

البحث والتطوير - المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية .	
-التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك - احترام دور جمعيات المجتمع المدني - التعامل الصادق مع الاعلام .	المنظمات الاجتماعية

المصدر: مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض (2010): تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز مراس للاستشارات الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 21.

المطلب الرابع : أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري، حيث أن البعد الاقتصادي والقانوني هما الجانبين المسلم بهما في أعمال المؤسسات لذلك يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي، بينما يمثل البعدين الأخلاقي والخيري الأكثر حداثة في توجيه وتعامل مؤسسات الأعمال في علاقاتها وتفاعلها مع المجتمع. وذلك حسب (Carroll) فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل، كما يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف واستراتيجيات.

أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

1) تصنيف CARROLL: لقد قام كارول بتصنيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة تصنيفات كما يلي :

1.1 المسؤولية الاقتصادية : تتمثل في الالتزامات التي تقوم بها المؤسسة ودورها الرئيسي لإنتاج المنتجات التي يحتاجها المجتمع وتوفيرها بالسعر الذي يرضي المجتمع والمستثمر وتحقيق ربح مقبول من هذه العملية، ويهدف البعد الاقتصادي إلى توفير فرص عمل لأفراد المجتمع وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، وزيادة النمو الاقتصادي من خلال تعظيم العوائد وأن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصادياً، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين وبما يحقق في نفس الوقت الديمومة للمؤسسة، فضلاً عن توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل وضمان حقوقهم.¹

2.1 المسؤولية القانونية : يمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع والتزام من قبل هذه المؤسسات بأن تنتهج سلوكاً مسؤولاً ومقبولاً في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر، وهذا لا ينعكس فقط بحدود علاقة المؤسسة بالمستهلك والمجتمع فقط، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر من جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل بينها.²

3.1 المسؤولية الأخلاقية: هذه المسؤولية تتضمن النشاطات والممارسات التي يتوقعها المجتمع من المؤسسات، وإن لم تكن منظمة بقوانين، وتعرف على أنها "تعبير عن مجموعة القيم والأعراف والمعايير والتوقعات للمساهمين والعاملين والمستهلكين والمجتمع، والتي تمثل السلوك الأخلاقي العادل الذي يحافظ على مصالحهم. كما تشمل المسؤوليات

¹علي وليد حازم العبادي (2014): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على المكانة الذهنية للشركة-دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع *البيان الموصل* -، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 32، جامعة تكريت، العراق، ص 166.

²جميلة العمري، محمد زرقون (2015): دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة وكالات شركات التأمين في *ولاية ورقلة* -، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 205.

الأخلاقية تجنب الممارسات المثيرة للجدل، والانسجام مع القيم السائدة، وعمل ما هو صحيح وعادل ومنصف، ووجود القيادة الأخلاقية".¹

4.1 المسؤولية الخيرية (الطوعية): هي قرار المؤسسة الطوعي في المساهمة بتوفير المصادر المادية من أجل تحقيق الرخاء والرفاهية للمجتمع. لذا تنطوي على الهبات والمنح التي تصرف لتحقيق أهداف أساسية كقضايا مكافحة الفقر، مكافحة الأمية، الوقاية من الأمراض، مساعدة المؤسسات التعليمية والثقافية والخيرية، تشجيع العمل التطوعي لموظفيها... الخ.² وقد وضع كارول هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه الأبعاد من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، فلا يمكن أن تتوقع من المؤسسة مبادرات خيرية إذا لم تكن قد قطعت شوطاً في تحملها لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل (1): هرم CARROLL للمسؤولية الاجتماعية



Source: Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz (2008): **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**, 7th Edition, South-Western, Cengage Learning, p 45.

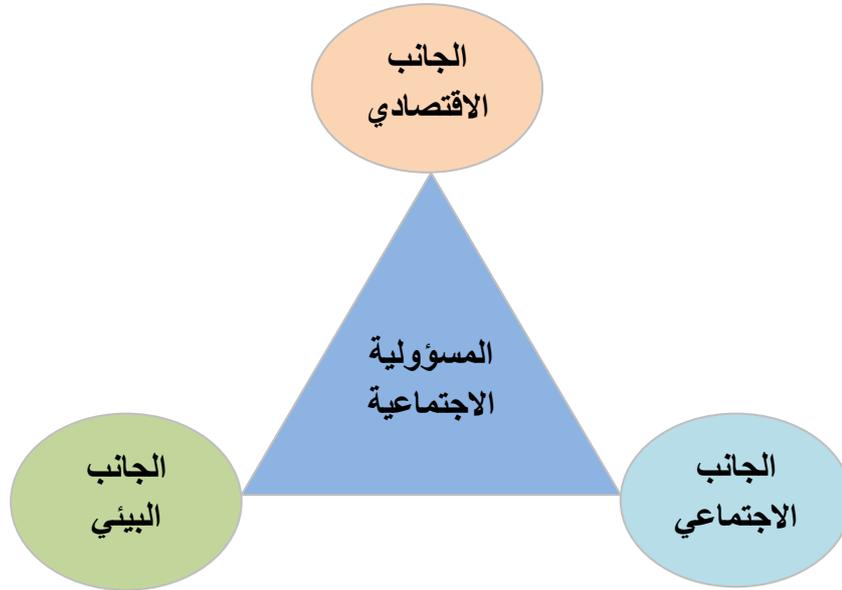
من خلال قراءة هرم كارول نلاحظ أن المسؤولية الاجتماعية الكلية تشتمل على أربعة مستويات، أولها يتمثل في كفاءة الأداء الاقتصادي فيجب أن تعمل المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها. كما أن المجتمع ينتظر أن تهتم لمسئولياتها الأخلاقية، وهي السلوكيات غير المنصوص عليها في القوانين والمتوقع الالتزام بها من طرف المؤسسة، أما المسؤولية الطوعية فترجع إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها.

¹ بسام فتحي الذيابات (2017): تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية الأردنية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 07، جامعة المدية، الجزائر، ص 89.

² أيسل حمدي عثمان، بشرى هاشم محمد (2015): تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 102، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص 124.

2) الحد الثلاثي الأدنى Triple Botton Line:

الشكل (2): الحد الثلاثي الأدنى للمسؤولية الاجتماعية



Source: William B. Werther, Jr, David Chandler (2011): *Strategic Corporate Social Responsibility- Stakeholders in a Global Environment- 2nd Edition*, Sage Publications, Inc, California.

وتم تحليل وتفسير الجوانب الموضحة في الشكل كما يلي:¹

في منتصف التسعينات من القرن الماضي عرف (Elkington) مصطلح الحد الثلاثي الأدنى بأنه أجندة للمؤسسات للتركيز على القيم الاقتصادية بشكل أكبر، ومن ثم التركيز على القيم الاجتماعية والبيئية، ويشار إلى الخطوط الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالرمز (3Ps). في مجال المسؤولية الاجتماعية غالباً ما يستخدم مصطلح الحد الثلاثي الأدنى في وصف نجاح المؤسسة في المجالات المذكورة، فضلاً عن أنه يعد إطاراً لكيفية قياس أدائها في تلك المجالات. وعندما تتبنى المؤسسات مسؤوليتها من الحد الثلاثي الأدنى، هذا يعني أنها تحاول دعم أو "حني عوائد إيجابية" باستمرار في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويشير (McDougall & Orsini) إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذه الفلسفة تطمح إلى البقاء وتحقيق الربحية في السوق (جانب اقتصادي)، وتميل أيضاً إلى تحسين ظروف المجتمع (جانب اجتماعي)، فضلاً عن تحسين البيئة المادية (جانب بيئي). كما أكد (Elkington) أن القيم الاقتصادية كان لها الأولوية تاريخياً من قبل المؤسسات، أما الآن فقد بدأت هذه المؤسسات تولي اهتماماً أكبر بالجوانب الاجتماعية والبيئية، وذلك بغية تحقيق النجاح في أعمالها، ويشدد (Blom & Pinzon) أن تجسيد الحد الثلاثي الأدنى يمكن أن يتم من خلال الترويج الاستباقي للمصلحة العامة عبر تشجيع نمو المجتمع وتطوره وإزالة الممارسات التي تضر بالمصلحة العامة، على أن يتم ذلك بشكل طوعي بغض النظر عن المشروعية، والعمل بشكل جوهري على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة العامة.

وتأسيساً على ذلك يشير (Porter & Kramer) إلى أن المؤسسات في الوقت الحاضر تهتم بالبيئة وتوقعات المجتمع، مع نمو عالٍ في الطلب على "المنتجات الخضراء" و "الممارسات المسؤولة"، وخير مثال على ذلك الجمهور في الدول الإسكندنافية،

¹ عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إذ يكون لديه إقبال على المؤسسات التي يتوقع منها أن تكون واعية بيئياً، فضلاً عن كونها قادرة على الارتقاء بمنتجاتها لتتوافق مع ذلك الإقبال وتلبي احتياجاتهم. كما صنف (Elkington) العناصر الثلاثة، فأشار إلى الحد الاقتصادي بأنه حساب تقليدي للأداء المالي، ويتم وفق القوانين المحاسبية، ويتجسد أيضاً من خلال الاجتماعات السنوية مع أصحاب المصالح، والتقارير السنوية. أما الحد البيئي فهو حقل للمحاسبة البيئية، ويتمثل الهدف منه بتحديد التكاليف والمنافع عبر نظام محاسبي يرتبط بالبيئة، فيما يؤكد الحد الاجتماعي على تأثير أعمال المؤسسات في الناس وقياس النجاح في هذا الحد يمكن أن يكون صعباً، والمؤسسة التي تتبنى تطبيق هذه الحدود لها فلسفة راسخة بشأن عدم استخدام العاملين الصغار، وتوزيع أجور عادلة، وتحديد ساعات عمل ملائمة، وظروف عمل جيدة، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وعدم تقديم منتجات تؤدي إلى ضرر أو خطورة على المستهلك.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

إن منظمات الأعمال عادة ما تتبع استراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، وقد حددت من طرف العديد من الباحثين في أربع استراتيجيات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (3): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية (الترج في الدور الاجتماعي للمؤسسة)



المصدر: بري لطيفة (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية بحراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص115.

وبالتالي يعبر عن استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية كما يلي :

1. استراتيجية الممانعة وعدم التنبؤ: وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماماً للأولويات الاقتصادية للمؤسسات (العوائد الأخرى) دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الأرباح.¹
2. الإستراتيجية الدفاعية: هنا تقوم المؤسسة بدور اجتماعي محدود، بناءً على المتطلبات القانونية المفروضة وحدها بأدنى حد مطلوب تجنباً لأي عواقب أو مشاكل أو انتقادات.²
3. استراتيجية التكيف: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.³
4. استراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ المؤسسة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المسيرين وتتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسة يأخذ دوماً في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة والتصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحه.⁴

المطلب الخامس : المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومعايير قياسها

كون علم المحاسبة يلعب دور محوري بتزويد الأطراف المختصة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، أصبحت المحاسبة بشكل أو بآخر عامل أساسي في السعي لتحقيق الرفاه الاجتماعي لكامل فئات المجتمع، بينما كانت في السابق تهتم أو تقتصر مسؤوليتها على تحقيق الرفاه الاقتصادي لأصحاب المؤسسة على شكل تعظيم الأرباح، ولكي يبقى المهنة المحاسبة الدور الفعال في ميدان المحافظة على مقدرات وموارد المجتمع ظهر ما يسمى بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتعتمد على مجموعة من المعايير لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

أولاً: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

يعتبر مصطلح المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية أحد المصطلحات الحديثة المستخدمة في الفكر المحاسبي. وقد ورد هذا الاصطلاح لأول مرة في عام 1923م، حين أشار (Sheldon) إلى أن مسؤولية أي مؤسسة هي بالدرجة الأولى

¹ بوريش أحمد، بلحاج أمينة (2016): المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة (براز حالة مؤسسة سونطراك وبعض تجارب مؤسسات عالمية)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، أيام 14 و15 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر .

² صباح محمد موسى (2011): أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 2، العراق، ص 1.

³ ضيائي نوال (2010) : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر .

⁴ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي (2008): الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن، ص 97 .

مسؤولية اجتماعية، وأن بقاء أي مؤسسة واستمرارها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة.

1) تعريف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

أصبحت المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية حقيقة واقعية من الصعب على المؤسسة تجاهلها، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد وواضح لها ويمكن استعراض بعض هذه التعاريف بهدف إظهار مختلف وجهات النظر وأهمها:¹

❖ **تعريف (Mobley,1970)** " :القيام بترتيب وقياس وتحليل الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن سلوك القطاع الحكومي والمؤسسات".

❖ **تعريف (Linowes,1972)** :على أنها " تطبيق المحاسبة في مجال العلوم الاجتماعية وتشمل هذه العلوم علم الاجتماع وعلم السياسة وعلم الاقتصاد".

❖ **كما عرفها (Ramanathan,1976)**: بأنها " عملية إختيار تقوم بها المؤسسات للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس، والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء داخل المؤسسة أو خارجها".

بالرغم من التباين الواضح في التعريفات السابقة إلا أن هناك بعض الافتراضات التي تتفق عليها جميعا وهي:

- تفترض التعريفات السابقة قبول المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية ورغبتها في تحملها، وأن عليها الوفاء برغبات جهات أخرى غير الملاك منها الموظفين، المستهلكين، المستثمرين، والمجتمعات المحلية التي تعمل بها المؤسسات والمجتمع بصورة عامة.

- جميع التعريفات السابقة تفترض الحاجة إلى قياس الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات.

- كما تفترض هذه التعريفات أيضا ضرورة وجود شكل من أشكال التنظيم الذي يتم من خلاله توصيل نتائج قياس الأداء الاجتماعي لمختلف الجهات المذكورة أعلاه.

2) أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

ترجع أهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية إلى العديد من العوامل أهمها التالي:²

- تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

¹ مشري حسناء (2014): دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة سطيف، الجزائر، ص 243، 244.

² محمد سالم اللولو (2009): مدى امكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة -دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية-، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، ص ص 24-27 .

- المطالبة المتزايدة من قبل الهيئات والجمعيات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي.
- تجاهل إدخال التكاليف الاجتماعية للأنشطة التي لها مضمون اجتماعي عند تحديد تكلفتها الحقيقية.
- التركيز على جانب التكاليف دون المنافع في مجال قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

ثانياً: معايير قياس الأداء الاجتماعي

- يرى البعض أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام (1963) ونشرت في عام (1966) هي أنسب أسلوب، وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية المقترحة هي كالآتي¹:
- 1) معيار الصلاحية:** لا بد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وفي الوقت المناسب، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية .
 - 2) معيار الخلو من التمييز:** يتلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التمييز واضحاً، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية .
 - 3) معيار السببية:** يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الاقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.
 - 4) معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية:** يقابل هذا المعيار (مبدأ التكلفة التاريخية) المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار لما يتحقق عنه قدر ليس بالقليل من الموضوعية والقابلية للمقارنة .
 - 5) معيار العائد الاجتماعي:** ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلاً من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.
 - 6) معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها :** يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت أي مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هذا العائد، ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس للعائد الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

¹ سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور (2006): محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص ص 200، 201 .

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التوجه الاستراتيجي للمؤسسات

شهدت المفاهيم الاستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسات. مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الاستراتيجية ودفع بالمؤسسات للإنطلاق من نتائج التفكير الاستراتيجي لتحديد معالم تسترشد بها لتحديد خارطة طريقها وحركتها المستقبلية، وتطبيق منهج يضمن لها الوصول والمحافظة على الاداء المتميز والمستمر في سير عملها، وتحقيق أهدافها من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية وعملياتها، ثم إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته، أبعاده، مظاهره وأتماطه.

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية

تعتبر الادارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الاخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات في تلك الفترة، ومع تزايد اهتمام الباحثين، وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية وتنوع بدرجة كبيرة.

أولا: مفهوم الاستراتيجية

لقد شكل مصطلح الإستراتيجية لوحده مجالا خصبا للبحث لدى العديد من المفكرين، وفيما يلي بعض تعاريف الإستراتيجية في هذا المجال:

❖ لقد استعملت كلمة الإستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين. وتعود جذورها - كلمة استراتيجية- إلى الكلمة اليونانية "Strategos" التي تعني القائد العسكري وهي تتكون من كلمتين "Stratos" أي الجيش، و "Agein" أي القيادة، وبنفس المعنى قدم المصطلح في القواميس العسكرية على أنها فن توفيق القوى العسكرية والسياسية والأخلاقية الموظفة في مسار حرب ما أو في تحضير الدفاع عن الدولة.¹

❖ وقد قدم (Sun Tzu) في مؤلفه "فن الحرب"²: الاستراتيجية المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر شارحا فيه مراحل التحليل والتخطيط والتمركز ثم المواجهة وكذا بعض الأساليب الحربية كالتخفي والإيهام والاستعلام مفرقا فيه بشكل جلي بين ما يندرج ضمن المجال الاستراتيجي وما يندرج ضمن المجال التكتيكي". وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك بعموميتها،

¹ إلهام منصوري (2016): دور الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 19.

² صن تزو، ترجمة عوف شبايك (2007): فن الحرب، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، مصر، ص 7.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

فالأولى هي "فن تنظيم الجيوش وتنسيق القوى ووضع الخطط العسكرية للمعركة، وهي الخطة الشاملة"، في حين أن التكتيك يعني "فن وضع الخطط الحربية وغيرها". وقد تتضمن الاستراتيجية أكثر من تكتيك، بينما التكتيك يكون عادة جزءاً من استراتيجية حاکمة.

❖ استراتيجية المؤسسة هي "التطابق بين قدراتها الداخلية وعلاقتها الخارجية. وهي تصف كيفية استجابتها لمورديها وعملائها ومنافسيها والبيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها".¹

❖ الاستراتيجية هي "إختيار المؤسسة لأنشطتها وتخصيص مواردها لتحقيق مستوى عالي من الأداء يجعلها تتفوق دائماً على منافسيها في هذه الأنشطة، بهدف خلق قيمة لمساهميها".²

❖ تعريف (H. Mintzberg) الكندي المتخصص في الإدارة: إعتد في تعريفه للإستراتيجية على ما أسماه بنموذج 5P والتي تعني:³
خطة (Plan) : وهي عبارة عن تصور عمل مبدئي رسمي لكيفية تحقيق الهدف.

نموذج (Pattern): وهو نوع من العمل الرسمي والمهيكل.

مناورة (Ploy) : وهي عبارة عن تكتيك أو طريقة سير عمل موجهة لتحقيق هدف معين.

موقع (Position) : وهو الموضع الملائم الذي يجب التمرکز فيه لدعم المنافسة بشكل مستمر.

تصور أو تطلع (Perspective): أي تصور موقع ومكانة الشيء المراد الوصول إليه مستقبلاً.

وهذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها وتظهر إجمالاً في شكل مساعي إستراتيجية مختلفة، حيث أن تطبيقها يتطلب المزج بين التفكير والفعل بشكل قوي سعياً وراء تحقيق المزايا التنافسية.

❖ تعريف (Chandler): يعرف الإستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف والغايات على المدى الطويل لمؤسسة ما باعتماد وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف".⁴

ثانياً: ماهية الإدارة الاستراتيجية

في ظل المنافسة الديناميكية السريعة والمتنوعة، ونظراً للكُم الهائل من المتغيرات الحاكمة ذات العلاقات المتداخلة والتي تتطلب قدرة على إحداث التوازن بينها في نسق متكامل يحقق التناغم بينها لتحقيق الأهداف بكفاءة كان التفاوت وعدم الإجماع على تعريف الإدارة الاستراتيجية ومن هذه التعريفات :

¹ Richard Lynch (2006) : **Corporate Strategy**, Pearson Education Limited Financial Times, Prentice Hall, 4th Edition, America, p6 .

² Laurence Lehmann-Ortega, et al (2013) : **Strategor : Toute la stratégie d'entreprise**, 6^{eme} Edition, Dunod, Paris, p7.

³ أحمد بن الدين (2013): المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص 74.

⁴ David Campbell et al (2002) : **Business Strategy : An Introduction** , 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, British Library, p12.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

- ❖ يعرف (Wright & Kroll) الإدارة الاستراتيجية على أنها " تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل القيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات وتطبيقها وممارسة الرقابة"¹.
- ❖ ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها الفن والعلم لصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتعددة الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. كما يعني هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز علي تكامل الإدارة، التسويق المالية/المحاسبة، الإنتاج/العمليات، البحث والتطوير ونظم المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي.²
- ❖ تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة". ويشير أيضا هذا التعريف إلى أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على مهام رئيسية هي:³
 - دراسة وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تسود بيئتها التنافسية وتحديد ما بها من فرص وقيود وتهديدات.
 - بناء وتنمية صورة إيجابية متميزة للمؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية وصياغة مهمة أو رسالة المؤسسة، والتي تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
 - تحديد الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية وتحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تنسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
 - تقييم البدائل الاستراتيجية أمام المؤسسة من خلال إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية وتحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.
 - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة الحوافز، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

ثالثا: أهمية الادارة الاستراتيجية

يعود تزايد أهمية الإدارة الاستراتيجية لإدراك الإدارة العليا في المؤسسات بأن الإدارة الاستراتيجية من شأنها أن تحقق فوائد عديدة لها، باعتبارها اليوم خيار استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا نظرا لما تواجهه من تحديات ليس فقط على

¹ مروان حمودة الدهدار(2006):العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، ص 52.

² Fred R. David (2011) : **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Prentice Hall, Pearson Education, America, P6.

³ مصطفى محمود أبو بكر (2010): الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ط 2، الإسكندرية، مصر ص ص 31، 32.

المستوى المحلي بل على المستوى الدولي أيضا، وهنا يتجلى الأثر الإيجابي لتبني توجه الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة و يظهر ذلك في:¹

1) وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من توقع الأحداث المستقبلية وما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل.

2) القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل.

3) تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات: فالمسيرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدرتهم التوقعية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات نجاحه.

4) الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية تعني تحقيق الفهم والاقتناع، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير.

5) مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

6) القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة. إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.

7) توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار و بيان العلاقة بينها.

8) تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

9) تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية، حيث تنجح المؤسسات التي تتبنى الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

¹رقية منصور (2015) : توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 7، 8.

10) **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى

البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة واستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

11) **تدعيم الأداء و تحسين النتائج المالية:** تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق الموازنة مع بيئة نشاطها

من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على السهم.

المطلب الثاني : عمليات الادارة الاستراتيجية

تتألف عملية الإدارة الإستراتيجية من المراحل التالية :التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق وتنفيذ

الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية، وهذه المراحل تؤدي دورا حاسما في نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية، والقصور في أي

مرحلة يمكن أن يسبب فشل العملية بالكامل.

أولا: **التحليل البيئي (Environment Analysis):**¹ ويطلق عليه أيضا مصطلح: (الفحص البيئي، المراجعة الخارجية

التقييم الخارجي، التحليل الصناعي)، ويعرف التحليل البيئي بأنه "مراقبة وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية

(اقتصادية، سياسية، منافسون) ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي

يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المؤسسة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها (هيكل تنظيمي

موارد... الخ) لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المؤسسة والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة

وإصلاح جوانب الضعف. ويقصد بالفرص والتهديدات، القوة والضعف تحليل **SWOT** :

- القوة (Strengths) : امتلاك المؤسسة لمميزات معينة تمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى بكفاءة واقتدار.

- الضعف (Weakness) : وجود جوانب ضعف معينة في المؤسسة تحد من قدرتها على المنافسة.

- الفرص (Opportunities) : وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها إذا

أحسنست استغلالها.

- التهديدات (Threats): وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغير مناسبة في المحيط الخارجي تهدد المؤسسة وتعيق نشاطها.

ثانيا: **صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):** وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص

والتهديدات البيئية مع نقاط القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التي

يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.²

***نموذج (Andrews) البسيط لصياغة الاستراتيجية:** أشار Andrews ومجموعة هارفارد إلى أن العديد من النماذج

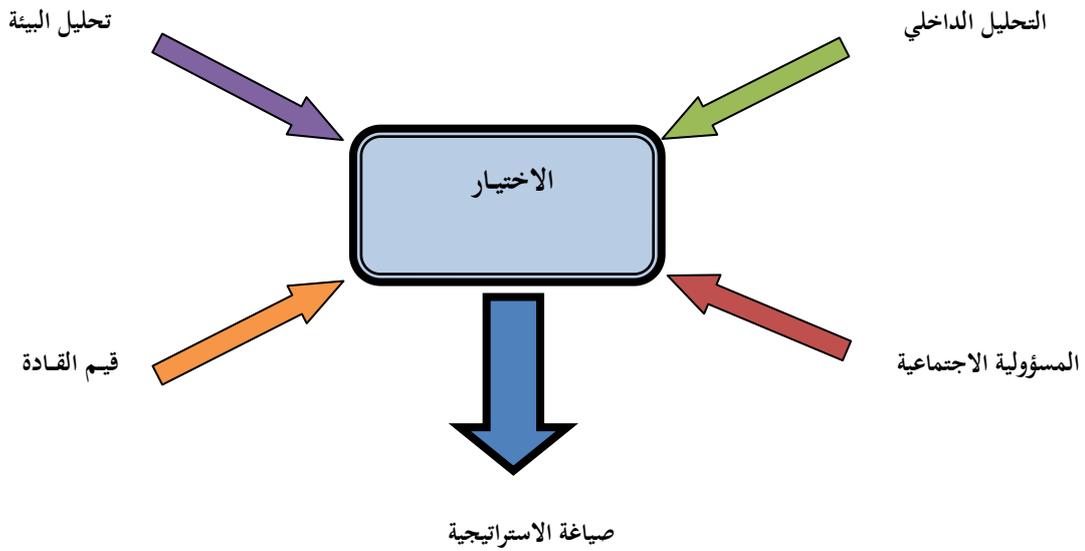
¹ منصور محمد اسماعيل العريقي (2011): الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، اليمن، ص 22.

² غسان مدحت خير الدين (2013): مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 23.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

التي وضعت حول صياغة الاستراتيجية منذ 1980، تنطوي علي بعدين آخرين هما: القادة والمسؤولية الاجتماعية، وهذا يوحي بأن خصائص القادة وقيمهم تؤثر علي خياراتهم، وهم يصرون على أنه ينبغي لمصالح المؤسسات أن تشجع هؤلاء القادة من أجل العمل على مراعاة مصالح المجتمع المحيط بهم، واتخاذ الاجراءات والترتيبات اللازمة التي تضمن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل (4): نموذج Andrews البسيط لصياغة الاستراتيجية



Source: Séguin Francine et al (2008) : *Le management strategique : de l'analyse à l'action*, Les Éditions Transcontinental, Montréal (Québec), p50

ثالثا: تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):

يقصد بتطبيق الإستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات. إنها عادة أو في الغالب تنفذ بواسطة أو من قبل المديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي، وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد. ويعمل مسيرو القطاعات والمديرون الوظيفيون على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التي سوف تستخدم لتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة، ويشارك هؤلاء المديرون في نفس الوقت في وضع الإستراتيجية على مستوى القطاع الوظيفي، وسنقوم بعرض مختصر للبرامج والميزانيات والإجراءات فيما يلي:¹

- (1) البرامج: مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد بما يجعل الإستراتيجية ذات صبغة عملية.
- (2) الميزانيات: هي ترجمة لبرامج المؤسسة على شكل قيم مالية، وهي تتضمن أو تضع قوائم التكلفة التفصيلية لكل برنامج

¹ عبد الفتاح دياب حسين (1998) : طريقك إلى الإدارة الفعالة، دار المؤلف، القاهرة، ص ص 123، 124.

لأغراض التخطيط والرقابة.

3) الإجراءات: يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية النمطية، وهي نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيلا كيف تؤدي مهمة أو عمل محدد، أو النشاطات المختلفة التي يجب القيام بها لانجاز برامج للمؤسسة.

رابعا: الرقابة الاستراتيجية (Strategy Control): هي عبارة عن تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة (المخططة)، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف. وتعتبر الرقابة آخر عنصر في عمليات الإدارة الاستراتيجية، فهي تكشف نواحي الضعف في تنفيذ الاستراتيجية وتداركها.¹

المطلب الثالث : مفهوم التوجه الاستراتيجي وأهميته

يمثل تحديد التوجه الاستراتيجي المهمة الأساسية الأولى بالنسبة للمؤسسات، من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الاستراتيجي الذي يعد أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي

❖ عرفه (Ginter et al) على أنه "مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرية للمؤسسة نحو وضع رسالتها(من نحن؟)، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل(ماذا سنكون نحن؟) وتبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها"².

❖ كما أشار (Slater et al) أن "التوجه الاستراتيجي يحدد الخطوط العريضة للإستراتيجية العامة، والتي ستكتمل بتفاصيل محتوى الاستراتيجية وتنفيذها. ومن شأن التوافق السليم بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ومواردها المادية والبشرية والتنظيمية أن يحدد قدرتها على تحقيق الأداء المتفوق"³.

❖ بين كل من (Gatignon & Xuereb) أن "الاتجاه الإستراتيجي مدخل محدد للمؤسسة، تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها"⁴.

¹ غسان مدحت خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

² نهي أحمد أبو طه (2012): أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 15.

³ Alex A. Ferraresi et al (2012) : **Knowledge Management And Strategic Orientation : leveraging innovativeness and performance**, Journal of Knowledge Management ,Emerald Group Publishing Limited , Vol.16, No.5, p 691.

⁴ Glenn B. Voss & Zannie Giraud Voss (2000):**Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment** Journal of Marketing, Journal of Marketing ,Vol.64, p 68.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

❖ كما بين (Hitt et al) أن "الاتجاه الإستراتيجي يعطي للمؤسسات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء حيث أن الاتجاه يعكس مستوى إدراك مسيرو المؤسسات للبيئة المحيطة بمؤسساتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية"¹.

الجدول (4): عرض لبعض الدراسات حول مفهوم الاتجاه الاستراتيجي

اسم الباحث	السنة	المفهوم
Manu et Sriram	1996	الكيفية التي تستعمل بها المؤسسة الاستراتيجية لتتكيف مع بيئتها و/او أن تغير في مظاهرها لجعلها مواتية.
Voss et Voss	2000	تركيب متعدد الأبعاد يبين التركيز النسبي للمنظمة على فهم وإدارة القوى البيئية المؤثرة عليها.
Bronn	2002	وظيفة محددة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.
Wiklund et Shepherd	2003	يعبر عن الاتجاه الريادي للمؤسسة.
Chomburg et al	2004	الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
Zhou et al	2005	فلسفة المؤسسة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المؤسسة نحو الأداء المتميز.
Slater et al	2006	القرارات المتخذة لبلوغ الأداء المتميز.
Zhou et Li	2007	الأساس الذي تستند عليه المؤسسة في تطوير استراتيجياتها المركزة على السوق لتوجيه السلوكيات والنشاطات فيها.
Grinstein	2008	اتجاهات إستراتيجية منفذة من قبل المؤسسة لإيجاد السلوكيات المساهمة في الأداء المتميز المستدام.
Frishammar et Andersson	2009	المبادئ والعمليات والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي تواجه نشاطات المؤسسة.
Dharmasiri	2010	تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمؤسسة التي يعمل بها
Joachim et al	2011	خيار إستراتيجي يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المؤسسة على الموارد وتخصصها وتنتفع بها، بقصد الحصول على القابلية الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية.
Isoherranen	2012	صفات أساسية لاستراتيجية المؤسسة توجه قرارات المؤسسة ونشاطاتها نحو طريق محدد.
Kim et al	2013	مورد تنظيمي يساهم في التوقع بنجاح للمنتجات الجديدة.

المصدر: إحسان دهب جلاب(2013): دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، ص 43، 44.

¹ محمد كايد محمد المجالي (2012): أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 15 .

ثانيا: أهمية التوجه الاستراتيجي

تفطن العديد من الباحثين لأهمية التوجه الاستراتيجي على فاعلية المؤسسة، وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل. حيث تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. ومن المؤكد أنها تسهم في الارتقاء بمستوى فاعلية المؤسسات مقارنة مع المؤسسات التي ليس لديها توجه استراتيجي، ومن أهم المنافع التي يحققها التوجه الاستراتيجي نذكر ما يلي:¹

- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكمي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- جعل المسيرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.
- تحديد توجهات المستقبل (إلى أين تتوجه المؤسسة ؟).
- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.
- توحيد جميع الجهود أو الادارات نحو أهداف وغايات واحدة.
- مشاركة العاملين تساهم في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الانتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- الحد من مقاومة التغيير : فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقناع كما يعني توليد الإلتزام الأخلاقي والتعمد بتنفيذ الامر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

المطلب الرابع : أبعاد التوجه الاستراتيجي

تتعدد وجهات النظر حول ماهية أبعاد للتوجه الاستراتيجي من حيث العدد والتصنيف وحسب الأدبيات الاستراتيجية التي تخضع بطبيعة الحال إلى الآراء الفلسفية التي ينطلق منها الباحثين، إلا أن هنالك شبه إجماع على أن (الرسالة، القيم، الرؤية والأهداف) هي من الأبعاد الرئيسية التي يقوم عليها الفكر الاستراتيجي والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات والتي تم تبنيها من قبل، وسنسلط عليها الضوء بشيء من التفصيل كما يأتي:

أولا : الرسالة (Mission)

إن وضع وتحديد الرسالة في المؤسسات الناجحة يمثل أهمية بالغة ويعد سببا جوهريا لبداية المؤسسة وأساس

¹ عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي، بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15، جامعة الأنبار، العراق، ص 292 .

وجودها وضمان نجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، عكس المؤسسات التي تعمل دون رسالة، أو برسالة غير واضحة المعالم. ولذلك سنتطرق إلى أهم المفاهيم والأساسيات التي تقوم عليها الرسالة.

(1) مفهوم رسالة المؤسسة: من بين التعاريف المفسرة لمفهوم الرسالة نذكر مايلي:

❖ عرفها (Papulova): "بأنها المجال الرئيسي الذي تعمل فيه المؤسسة حيث تفسر من نحن؟ ما نقوم به؟ وتغطي البعد الفلسفي لماذا نحن موجودون؟ وما هو معنى وجودنا؟".¹

❖ كما تعرف بأنها: "توضح الرسالة أسباب وجود المؤسسة وما الذي يجب أن تفعله".²

❖ تعبر الرسالة عن علاقة المؤسسة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع. كما تهتم رسالة المؤسسة بكل من الأغراض الحالية أو الأنشطة الحالية وطبيعة المؤسسة في جزء منها ويشمل ذلك الأغراض التنظيمية، وكذا الفلسفة التنظيمية والتي تتعلق بكل من القيم والمعتقدات وسلوك المؤسسة في مجال عملها.³

(2) أهمية رسالة المؤسسة: تكمن أهمية رسالة المؤسسة فيما يلي:⁴

- تنمي الاجماع على الغايات والأغراض الأساسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المؤسسة.
- تساعد في جعل الأهداف الاستراتيجية واضحة وحقيقية وتعزز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملًا وموحدًا.
- تسهل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع المؤسسة نتيجة لوجود فلسفة واضحة لها.
- تعطي شعورا للعاملين بجدية وإصرار الإدارة العليا على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.
- وتتجسد رغبة المؤسسة في وضع رسالة تتسم بخصائص تجعلها أقرب إلى التطبيق العملي رغم أنها تبدو وكأنها شعارات كالبساطة وإمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج، وأن تكون منسجمة مع باقي مكونات التوجه الإستراتيجي وأن تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة.

(3) عناصر رسالة المؤسسة: يمكن أن تختلف عناصر وبيانات الرسالة من حيث الطول والمحتوى والشكل والخصوصية

¹ نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف (2017): دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 18، جامعة الأنبار، العراق، ص 233.

² شارلز هل وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال (2001): الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 29 .

³ محمد عبد الغني حسن هلال (2008): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ص 14 .

⁴ إيمان عبد محمد أحمد (2015): دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، ص 147.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

إلا أن معظم الممارسين والأكاديميين في الادارة الاستراتيجية يتفقون على أن الرسالة الفعالة يجب أن تتضمن تسعة (09) عناصر أساسية وهي كما يلي:¹

- العملاء: من هم عملاء المؤسسة ؟
- المنتجات أو الخدمات: ما هي المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة ؟
- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة (المنطقة الجغرافية) ؟
- التكنولوجيا: هل تمتلك المؤسسة تكنولوجيات حديثة ؟
- الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية: هل المؤسسة ملتزمة بالبقاء وما هو مركزها المالي؟
- الفلسفة: ما هي المعتقدات والقيم الأساسية والطموحات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة ؟
- المفهوم الذاتي: ما هي الكفاءة أو الميزة التنافسية للمؤسسة التي تجعلها متفوقة ؟
- الصورة العامة: هل المؤسسة تستجيب للإهتمامات الاجتماعية والبيئية ؟
- الإهتمام بالعاملين: هل تعتبر العاملين من الموجودات القيمة في المؤسسة ؟

4) طرق صياغة الرسالة: ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار توجد هنالك على الأقل وجهتي نظر بشأن العبارات التي تحددها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المؤسسة، وهما كما يلي:²

❖ **وجهة النظر الوصفية:** ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمؤسسة، إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على رأس المال المستثمر أو في صورة تدني لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة، باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائما كمقياس لوصف مستوى أداء المؤسسة.

❖ **وجهة النظر المعيارية:** يرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي تعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة، والتي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير. والجدول التالي يوضح مجموعة المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المؤسسة:

¹ Fred R. David (2011) : Op Cit , P51

² صونية كيلاني (2007): مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

الجدول (5) : المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على:	
المعيار	وصف المعيار
نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
التوافق مع البيئة	مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حالياً أو مستقبلاً.
طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الامكانيات اللازمة.
التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.
تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة، كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة.
إمكانية تحقيقها	لا بد وأن تكون واقعية، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

المصدر : محمد فوزي على العتوم (2009) :رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال(غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ص ص 26،27

5) العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة:تجتهد المؤسسات في إعداد رسالة عملية وواضحة، كونها توجه المؤسسة حالياً ومستقبلاً، ولما كانت بيئة عمل المؤسسة تتسم بالتحديات والتغيير المستمر، فلا بد أن تساير هذه التحديات وخاصة المهمة منها. لذلك فإن صياغة رسالة المؤسسة تأخذ في الإعتبار العوامل التالية:¹

أ. **المؤسسة وتاريخها:**حيث أن لكل مؤسسة تاريخاً حافلاً حول طبيعة أنشطتها، سياساتها، استراتيجياتها، أهدافها وإنجازاتها، لذلك فإن القيادة الإستراتيجية في المؤسسة هي التي تعيد النظر في بعض جوانب صياغة الرسالة، وتأخذ بعين الإعتبار طبيعة هذا التاريخ معززة سمعة المؤسسة في السوق ولدى مختلف الأطراف الأخرى، وتتوقع في هذا الإطار أن تراكم الخبرة والمعرفة لدى إدارة المؤسسة يعطيها إمكانية أفضل في صياغة رسالتها وإيجاد المنافذ الفاعلة وذات الكفاءة لنقل جوانب هذه الرسالة إلى أرض الواقع.

ب. **قيم المالكين والإدارة واهتماماتهم وتفضيلاتهم:**قد لا تتضح معالم ملكية المؤسسات المساهمة الكبيرة، إلا أنه يبقى للإدارة وحملة الأسهم الأساسيين دوراً فاعلاً ومؤثراً عند صياغة رسالة المؤسسة. إن رؤية هؤلاء للعمل وفلسفتهم ستعكس بكل تأكيد على الجوانب المهمة في رسالة المؤسسة، ويجب أن يؤخذ هذا الأمر في إطار متجدد وديناميكي.

ج. **البيئة الداخلية للمؤسسة:**يفترض أن تنسجم معطيات رسالة المؤسسة مع واقع البيئة الداخلية لها، ويجب التوضيح

¹ نوال شين (2017): تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال ،دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير(غير منشورة) ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 65.

هنا إلى أن البيئة الداخلية تتجسد بمرتكزات أساسية للقوة تبنى عليها توجهات المؤسسة وانجازاتها المستقبلية، في حين تشير جوانب الضعف إلى منظور تعتقد أنه لا يعرقل هذه التوجهات، وكذلك لا يكون في تعارض مع ما تعلنه من التزامات في رسالتها تجاه مختلف الأطراف.

د. البيئة الخارجية للمؤسسة: رغم أن البيئة الخارجية تؤخذ في إطار المنظور التسويقي، وما توفره من فرص وتهديدات إلا أنها تبقى أوسع من مجرد هذا المنظور، إن صياغة رسالة المؤسسة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة للبقاء فيها.

6) خصائص رسالة المؤسسة الفعالة : تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص ومميزات يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي:¹

- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات: يجب أن تكون الرسالة قابلة إلى تحويلها إلى برامج عمل وخطط وسياسات.
- الواقعية والموضوعية: ينبغي أن تكون للرسالة الفعالة إمكانية التطبيق، مع مراعاة عوامل التحدي والمواجهة والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- التكيف مع البيئة: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها المؤسسة وذلك بمراعاة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تحدث والتوقع بالتغيرات البيئية في المستقبل.
- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء: إن المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر، ومن ضمن هذه التغيرات ظروف السوق بكل ما يتصف به من منافسة وغيرها وتعامل المؤسسة مع شرائح معينة من العملاء الذين لهم خصائصهم وأذواقهم وتفضيلاتهم المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار.
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج : أن من أهم سمات الرسالة الفعالة تحديدها الدقيق للنتائج المرجوة من نشاط المؤسسة، وذلك من خلال تحديد العمليات التي تمارسها والمنتجات والخدمات التي تقدمها والمنافع التي تحققها لجميع الأطراف سواء كانوا عملائها أو أصحاب المصلحة أو العاملين أو غيرهم، وينبغي أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس الكمي والزمني وذلك من خلال معايير محددة.
- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة: لا بد من تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المؤسسة لأن هنالك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء كانت على المستوى الكلي للمؤسسة أو مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المستوى الوظيفي والتشغيلي، وينبغي أن تكون الرسالة واضحة ومحددة بحيث تتضمن جميع هذه المستويات.

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010): أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، مدرسة العلوم الادارية، جامعة الخرطوم، السودان، ص 67، 68.

- الوضوح والدقة: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة التعبير بحيث يسهل فهمها لجميع الأفراد سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة وإلى جانب ذلك يجب أن تكون موجزة حتى يسهل تذكرها وإرتباطها في أذهان جميع الأطراف ذات المصلحة.
- الإرتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة: يجب أن تعكس رسالة المؤسسة القيم والمعتقدات والثقافة والإيديولوجية الفكرية التي تؤمن بها الإدارة العليا وكذلك تظهر أسلوب ونمط الإدارة السائد في المؤسسة .
- الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية: ينبغي أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة توضح كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة وذلك من خلال إثارة دافعية العاملين لإنجاز هذه الأهداف.
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً: عند إعداد رسالة المؤسسة يجب أن يؤخذ في الاعتبار عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم، أي أن تتسم الرسالة بالمرونة المناسبة وتستوعب إجراء أي تعديل أو تغيير في الأسواق أو المنتجات أو العملاء أو غيرها.

ثانياً: القيم (Values)

- تعد دراسة القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظراً لكونها من الأبعاد المهمة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وكذا دورها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي مؤسسة.
- 1) مفهوم القيم:** هناك عدة تعاريف للقيم نذكر منها :
- ❖ يعتبر (Anthony Giddens) القيم " من العناصر الجوهرية في جميع الثقافات، حيث أن منظومة القيم أو الأفكار المجردة هي التي تحدد ماهو مهم ومحبد ومرغوب في المجتمع، وهي التي تضيء معنى محددًا وتعطي مؤشرات إرشادية لتوجيه تفاعل البشر مع العالم الاجتماعي".¹
 - ❖ القيم التنظيمية هي "مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المسيرين نحو غايات أو وسائل يختارها ويفضلها هؤلاء المسيرين لأنهم يؤمنون بصحتها وتحدد المنهج الذي ينتهجونه في إنجاز أعمالهم وإدارتهم لمؤسساتهم واتخاذهم لقراراتهم".²
 - ❖ يعرفها (Dave Frances & Woodcock) على أنها "الاعتقاد الذي تبني عليه الاعمال في المؤسسة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المؤسسة".³

¹ نبيلة وحدي(2014): العمل والقيم (إشكالية التزام)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم الآداب والفلسفة، العدد 12، جامعة الجزائر 02، ص8.

² بجلاء محمود عبد الله (2002): القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة الحادية عشر، العدد 22، جامعة قطر، ص 245.

³ تحسين أحمد الطراونة (2015): القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمين، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص8.

❖ قدم (Thomas) سبع خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل القادة أو المسيرين نظاما للقيم التنظيمية في مؤسساتهم وهي: ¹

- أن تنعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم.
- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع المسيرين في المؤسسة.
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة.
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية.
- تقييم الانجازات في قيم المؤسسة وتأثيرها على العاملين.

❖ يرى (Orsoni & Helfer) أن القيم هي مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم. ²

(2) تصنيف القيم : هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي نذكر أهمها:

(1-2) التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني (Spranger) حيث وضعها في ست (06) مجموعات: ³

-القيم الفكرية: وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

-القيم الاقتصادية: وهي التي تؤدي الى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.

-القيم الاجتماعية: وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها.

-القيم الجمالية: وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.

-القيم السياسية: وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

-القيم الدينية : وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكيونة الخليفة.

¹ حامد تركي الدليمي وآخرون (2014): أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة كركوك، ص 7

² عبد الرحمن مصطفى الملا، ليلي سعيد أحمد (2016) : القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي، بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 22، العدد 92، جامعة بغداد، العراق. ص 94.

³ خالد بن عبد الله الحنيطة (2003):القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 41.

2-2) تصنيف (Quinn & Rohrbaugh): حيث تم تقسيم القيم إلى أربعة (04) محاور أشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي:¹

- قيم الهدف الرشيد: وتتضمن التخطيط، الإنتاجية.

- قيم العلاقات الإنسانية: وتتضمن التماسك، تنمية الموارد البشرية.

- قيم النظام المفتوح: وتتضمن المرونة، الحصول على الموارد.

- قيم العمليات الداخلية: وتتضمن الضبط، إدارة المعلومات .

بالإضافة للتصنيفين السابقين يوجد تصنيفين آخرين هما:²

2-3) تصنيف (Buchholz) للقيم التنظيمية: حيث تم تقسيمها إلى خمسة (05) أنظمة هي:

- نظام قيم أخلاقيات العمل (The Work Ethics Values System): ووفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفا.

- نظام قيم التوجيه الجماعي (The Group Oriented Values System): حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المؤسسة.

- نظام القيم الانسانية (The Humanistic Value System): تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الانساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية للمؤسسة.

- نظام قيم المشاركة الجماعية (The Participation Related Value System): ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

- نظام قيم الراحة والفراغ (The Leisure Values System): وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة.

2-4) تصنيف (Dave Francis & Woodcock): يعتبر هذا التقسيم الذي جاء به الباحثان في كتابهما

"Unblocking organization values" تجسيدا للنظرة الغربية إلى القيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة حيث

قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة، وصنّفها في أربعة (04) مجموعات رئيسية هي:

أ- إدارة الإدارة: وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ، القوة ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاث (03) قيم هي: قيم النفوذ والصفوة والمكافأة.

¹ نهاية عبد الهادي التلبياني وآخرون (2015): القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي-دراسة ميدانية على موظفي البنوك الاسلامية قطاع غزة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد1، العدد2، جامعة القدس، فلسطين، ص57.

² ليلى بكوش، ياسين محجر (2017): القيم التنظيمية - مدخل مفاهيمي-، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة ورقلة، الجزائر، ص569.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

- * **قيمة القوة** (المسيرون يجب أن يديروا) التي يمتلكها المسيرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات.
- * **قيمة الصفوة** (النخبة دائما في القمة) التي يكتسبها المسيرون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالأعمال الإدارية يجب أن يمسكها أفضل الأفراد .
- * **قيمة المكافأة** (الأداء ملك): وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يسيرون المؤسسة، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً.
- ب- إدارة المهمة**: ويعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل ويضم هذا المجال: قيم الفعالية، الكفاءة والاقتصاد.
- * **قيمة الفعالية** (أعمل الأشياء الصحيحة): تتمكّن المؤسسة من تركيز مواردها المتاحة، على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.
- * **قيمة الكفاية** (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعبّر عن قدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.
- * **قيمة الاقتصاد** (لا شيء مجاناً): إن فشل الأعمال التجارية غالباً ما يكون سببه ارتفاع تكاليف المؤسسة، وهذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.
- ج- إدارة العلاقات**: وتعني أنه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها ويضم هذا المجال: قيم العدل، العمل الجماعي، فرق العمل، والقانون والنظام.
- * **قيمة العدل** (من يهتم يكسب): يؤثر بها الرؤساء على نوعية الحياة التي يعيشها مرؤوسوهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة، والولاء للمؤسسة.
- * **قيمة العمل الجماعي** (العمل معاً بانسجام): تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي يضمن الإتقان في العمل المنجز، لأن موهبة فرد ما قد تعوض ضعف فرد آخر.
- * **قيمة القانون والنظام** (العدل لا بد أن يسود): تحوّل للمسيرين أن يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.
- د- إدارة البيئة**: وتعني انه يجب على المؤسسة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالبيئة التي تعمل بها ويضم هذا المجال: قيم الدفاع، قيم التنافس وقيم استغلال الفرص.
- * **قيمة الدفاع** (اعرف عدوك): يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية بعد دراسة التهديدات البيئية.
- * **قيمة التنافس** (البقاء للأصلح): ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة، حيث تعبّر عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

* **قيمة استغلال الفرص** (من يجرؤ يكسب): وتمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المؤسسات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.¹

(3) أهمية القيم: للقيم أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:²

- تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك.
- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.
- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.

- إيجاد نوع من التقارب و التفاعل بين المراكز و الأدوار و بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة.
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على أدائهم.
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل المؤسسة.
- تكوين اطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة.
- تسهم القيم في استقرار المؤسسة.
- تمنح العاملين بالمؤسسة شعورا بالهوية الخاصة.
- كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقن العاملون القيم التي ترغب المؤسسة بها والتي تسهم في تحقيق أهدافها.

(4) خصائص القيم التنظيمية: اختلف العلماء والباحثين في تحديد خصائص القيم، ويمكن تحديد أهم خصائص القيم التنظيمية في النقاط التالية:³

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية وتحدد سلوك المؤسسات واتجاهاتها.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المؤسسة و هي أساس سلوك العاملين.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المؤسسة والتي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم والهياكل التنظيمية.
- منتشرة داخل المؤسسة ومفيدة لأعضاء المؤسسة حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل المؤسسة وتقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المؤسسة.

¹ ليلي بكوش ، مرجع سبق ذكره، ص 569

² عبد المجيد بكاي (2016): التنوع الثقافي وعلاقاته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، ص 207.

³ مسعودة عجال (2010): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، ص 47.

- نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى.
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- معروفة لدى أفراد المؤسسة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم.
- يصعب دراستها علميا بسبب تعقيدها

ثالثا : الرؤية (Vision)

يسعى مسيرو المؤسسات إلى معرفة أي من المسارات يسلكون (وتلك هي رسالتهم)، وإلى أين توصلهم هذه المسارات (وتلك هي رؤيتهم)، ومن الطبيعي أنهم لا يعرفون ما هي المسارات التي يجب أن يسلكوها إلا إذا عرفوا وجهتهم. وعندما تتضح أمامهم الرؤية والرسالة فإنهم يستطيعون رؤية التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في إطار الرؤية والصورة الكلية للمؤسسة. لذلك سنحاول توضيح أهم المفاهيم المتعلقة برؤية المؤسسة.

1) تعريف رؤية المؤسسة :

- ❖ الرؤية ليست سوى مهمة استراتيجية يتم قبولها واستخدامها من قبل الجميع في المؤسسة، وبذلك يتم التعبير عنها بأنها جزء من عملية صياغة الاستراتيجية وتكون من مهام ومسؤولية القائد.¹
- ❖ "الرؤية هي ببساطة صورة لما ترغب الشركة تحقيقه"²
- ويعرفها كل من (Ilesanmi) و (Avery & Kantabutra) كالاتي:³
- ❖ أكد (Ilesanmi) على أن "الرؤية هي أمر يصعب وصفه ولا عجب أن يجد معظم المسيرين صعوبة في صياغة رؤية واضحة لمؤسستهم". من ناحية أخرى يشير (Johnson et al) إلى أن "الرؤية هي الحالة المستقبلية التقديرية للمؤسسة وأنها تشبه مفهوم النوايا الاستراتيجية".
- ❖ يرى (Avery & Kantabutra) : "إن الرؤى تتميز بسمات أهمها: الإيجاز، الوضوح، الاستقرار، التجريد التوجه المستقبلي، التحدي، الرغبة، القدرة على الإلهام واحتوائها على طرق إرضاء العملاء والموظفين. وعند تبادل وتشارك الرؤية بين القائد والأطراف الفاعلة، سيؤدي ذلك مباشرة إلى إحداث تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي العام من خلال الموظفين ورضا العملاء".
- ❖ ترتبط الرؤية الاستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل وتساعد في توجيهها طويلا المدى، وتعتبر المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في

¹ Robert F. Grattan (2002) : **The Strategy Process, A Military–Business Comparison**, Palgrave Macmillan School of Strategic Management, University of the West of England, Bristol, New York , p 78

² Ilesanmi O. A (2011) : **The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria**, Global Journal of Management and Business Research , Vol 11, Issue 9, Version 1.0, Université à Ilorin, Nigeria, p18

³ Suranga, J. M (2014) : **Importance of Corporate Vision** ,Proceedings of the HR Conference, Faculty of Management Studies and Commerce, Vol.01, No.01, University of Sri Jayewardenepura, p 35.

الوصول اليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.¹ يمكن تحديد بعض الخصائص المشتركة بين هذه التعريفات: الرؤية دائما تتمحور حول مستقبل مرغوب فيه ومن المكونات المهمة لصياغة استراتيجيات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي، وهي عملية لدفع الآخرين لتحقيق هدف مشترك.

(2) أهمية الرؤية :

تكون هناك أهمية وقيمة أكبر للرؤية الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجية، وتكوين التوجه طالما هناك دور للرسالة التي تتحدث حول ماذا تعمل المؤسسة اليوم، وتبرز أهمية الرؤية فيما يلي:²

- تمكن المؤسسة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت بها المنافسة شديدة في الوقت الحاضر، مما يعطيها تصور حقيقي لتوجهها المستقبلي.
- توضيح الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجيات طويلة الأمد خاصة وأن هذه الاستراتيجيات تلي تطلعات الزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه المؤسسة.
- إبعاد المؤسسة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المؤسسات.
- جعل الرؤية الإستراتيجية تعمل على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية وبنفس الوقت تعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الافراد العاملين في المؤسسة.

(3) مراحل صياغة الرؤية و تطويرها

عندما تكون صياغة رؤية المؤسسة نتاج مجهود جماعي لفريق العمل والقادة فإنهم يتضافرون في تحمل مسؤوليتها ويشعر كل عضو في المجموعة بملكيته الخاصة والشخصية لصيغة هذه الرؤية التي توصلوا اليها. وتتم عملية صياغة الرؤية بمجموعة من الخطوات وهي:³

3-1) دراسة الوضع الحالي للمؤسسة: فالرؤية الإستراتيجية من وجهة نظر (Manasse) هي الصورة الشاملة للمؤسسة من داخل بيئتها. وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المؤسسة ونشاطاتها، ماهية الصناعة التي تعمل فيها، علاقتها مع المحيط الخارجي، القيم التي ترغب المؤسسة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه، والغرض الرئيسي لها والذي يمثل سبب وجودها.

¹ محمد رشدي سلطاني (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه، أهميته و شروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 16 .

² محمد حسين العيساوي وآخرون (2012): الادارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لادارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الاردن، ص ص 226، 227 .

³ نفس المرجع السابق ، ص ص 227، 228.

3-2) إشراك أصحاب المصالح: إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة هي إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المؤسسة ونشاطاتها في عملية الصياغة، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها وذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها.

3-3) استشراف المستقبل: بالتعرف على طبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المؤسسة. وليس المقصود هنا عملية التوقع بالمستقبل، وإنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يحتمل حدوثها في المستقبل، لأن الإطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المؤسسة على التوقع بما سيحدث مستقبلا والذي قد يصل إلى عشرات السنين.

3-4) توليد الرؤى البديلة: إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة ويمكن أن ينتج عنها سيناريوهات على وفق التوقعات المحتملة.

3-5) اختيار الرؤية النهائية: تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المؤسسة وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها.

4) عناصر الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

حدد كل من (Collins et Porras) عنصرين أساسيين تقوم عليهما الرؤية هما:¹

4-1) الايدولوجيا الجوهرية: تمثل الأيديولوجية الجوهرية، أو كما يطلق عليها أحيانا الفلسفة المرشدة، الهوية الذاتية للمؤسسة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن ورغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمؤسسة. وتتكون الايديولوجيا الجوهرية من عنصرين أساسيين هما:

◀ القيم الجوهرية: تشير القيم الجوهرية إلى مجموعة المبادئ المرشدة للمؤسسة والتي ترتبط بزمن معين وتمثل مصدر إلهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ويجب التمييز بين القيم الجوهرية المتأصلة في المؤسسة وبين الأعراف والمعتقدات الثقافية التي يمكن أن تكون منفتحة أمام التغيير.

◀ الغرض الجوهرية: الغرض الجوهرية هو السبب المتصور أو المثالي لوجود المؤسسة والذي يعبر عن روحها، ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع وتوحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمؤسسة.

4-2) المستقبل المتصور: يشير المستقبل المتصور إلى ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، وإن تطلب ذلك إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها ويتكون المستقبل المتصور من عنصرين:

◀ رسالة المؤسسة: ويعبر عنها من خلال الأهداف الكبيرة والطموحة والمغامرة للمؤسسة، وهي مجموعة الأهداف الواسعة والعريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة ويتطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المؤسسة وإمكاناتها الحالية.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب(2008): الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 176، 177.

◀ الوصف الحي: وهو وصف حيوي وجذاب لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل لبناء صورة المستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة وينتقل التفكير بالرؤية إلى الصورة التي يمكن أن يحملها الجميع في مخيلته وهو ما يطلق عليه رسم الصورة بالكلمات.

رابعاً: الأهداف (Objectives)

1) تعريف الأهداف: يمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها نهاية ما تسعى إليه المؤسسة في مدة زمنية معينة للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف من خلال الاستخدام الكفء لموارد المؤسسة المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة والتي تحصل عليها مستقبلاً وتكمن أهميتها بما تحققه للمؤسسة كالاتي¹:

- تساعد الإدارة العليا على وضع الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، وحدات الأعمال، ومستوى الوظائف.
- تعد الأهداف جوهر وظيفة التخطيط، إذ لا يستطيع المسير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتعد دليلاً لاتخاذ القرارات الملائمة.
- تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات في كل مستويات الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا.
- توفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي وتسهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد.
- تحدد شرعية وجود المؤسسة ونشاطاتها وتساعد على التوقع باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالاً أمثلاً، فضلاً عن تعريف المؤسسة ببيئتها.

2) خصائص الأهداف: هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها الأهداف ذات المعنى على النحو التالي²:

- جيدة البناء ودقيقة وقابلة للقياس.
- توجهها لأمر أساسية.
- توضع بعدد محدود.
- متسمة بالتحدي والواقعية.
- تحديد المدة اللازمة للتحقيق .

كما أشار (Goetsch & Davis) إلى ستة (06) خصائص رئيسية للأهداف هي³:

- إنها أهداف شاملة.

¹ إيمان عبد محمد أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص 149

² جلال سعد الملوك، وزيرة بحري محمد (2014): استخدام تقنيات التوجه الاستراتيجي ودورها في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 32، جامعة تكريت، العراق، ص 112.

³ محمد حسين العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 258

- إنها قابلة للقياس.
 - ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة.
 - تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة.
 - متوافقة مع المبادئ المرشدة للمؤسسة.
 - تبين بوضوح ما ترغب المؤسسة تحقيقه.
- (3) معايير الأهداف الجيدة:** هناك معايير أساسية لا بد من مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي:¹
- يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي (قدر الامكان).
 - يجب أن تتسم الاهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت. إذ أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي للمسيرين حافزا للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، أما إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون، أما إذا كان الهدف مفرطا في السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل في تحفيز المسيرين والموظفين.
 - يجب أن يتضمن الهدف وقتا محددًا لتنفيذه، لأن ذلك يوضح للموظفين أن إحراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف في وقت محدد.
 - يجب أن تكون الأهداف مفهومة.
 - يجب أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة.
 - ضرورة تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل.
 - يجب أن ترضي الأهداف الاستراتيجية الأطراف أصحاب المصلحة أو على الأقل أهمهم إن لم يكن باستطاعة المؤسسة الوفاء بمتطلباتهم جميعا.
- (4) أنواع الأهداف الإستراتيجية:** يمكن تقسيم الأهداف إلى:²
- 4-1) أهداف داخلية:** وهي موجهة للأطراف الداخلية للمؤسسة وتستخدم كمرجع لإدارتها والتنسيق بين أقسامها المختلفة.
- 4-2) أهداف خارجية:** وهي موجهة للأطراف ذات المصلحة، وتستخدم لتحديد طبيعة العناصر الخارجية المولوية للمؤسسة والتي تسعى إليها وما هي العناصر التي هي ضدها وتعارضها.

¹ سوما على سليطين (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، ص 33، 34.

² رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 87

4-3) أهداف كلية وأهداف وظيفية: تعمل المؤسسة إما على المستوى الكلي للمؤسسة، أو على المستوى الوظيفي فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المؤسسة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج... إلخ). وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمؤسسة ويمكن حسابه من خلال (المبيعات العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار)، وكذلك السيولة، ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهدافا ذات طبيعة كلية على مستوى المؤسسة. وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل في (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، البحث والتطوير والتسويق).

5) نماذج صياغة الأهداف: هناك نظريتان تحددان آلية وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية هما نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية ألعاب القوى وسيتم شرحهما فيما يلي:¹

5-1) نظرية الإدارة بالأهداف: تم تطويرها من خلال إسهامات العديد من علماء الإدارة في مقدمتهم (Drucker) حيث بدأ هذا المفهوم أول الأمر كأسلوب في الإدارة، ليصبح اليوم مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي. يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية:

أ- صياغة رسالة المؤسسة.

ب- صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا.

ج- تمييز الأدوار التنظيمية، أي تحديد العلاقة بين النتائج المتوقعة ومسؤولية ذلك.

د- صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارة الوظيفية، أو مستوى المدراء التنفيذيين.

هـ- تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي، أو للمدراء في المستوى الأول.

و- تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي.

ز- إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى لتحديث و تطوير أو إعادة النظر ببعض النتائج المستهدفة من جديد.

5-2) نظرية ألعاب القوى لـ Mintzberg: فكرة منتزبرغ تقوم على أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوى التي من خلالها يسعى لاعبون (المؤثرون) للسيطرة على أعمال وقرارات المؤسسة، والمجموعات التي تشترك في اللعبة تقسم إلى نوعين رئيسيين:

أ- التحالف الخارجي : و يتمثل في أربع (04) فئات وهي:

- ملاك المؤسسة .

- المساعدون وهم: الموردون، العملاء، المستهلكون، الشركاء.

- جمعيات العاملين (اتحادات الجمعيات المهنية).

- الرأي العام (المنظمات الحكومية، الجمعيات العامة، المجتمع، الاعلام، جماعات المصالح العامة، البرلمان، المجالس المحلية)

ب- التحالف الداخلي: ويتشكل هذا النوع من التحالف من أربع (04) فئات وهي:

- رئيس مجلس الإدارة.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار (2009): الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ص ص 57-62

- العاملين.

- المسيرين.

- المحللين (مصممي ومشغلي الأنظمة).

المطلب الخامس : مظاهر التوجه الاستراتيجي و أنماطه

غالبا ما يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، وتحدد من خلاله المؤسسة الاستراتيجيات التي تتبعها في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغيرات البيئية، مما يدفع بالمؤسسة إلى تبني أحد أنماط التوجه الاستراتيجي لتكييف ردود أفعالها وفقا للأحداث الجارية في بيئتها، لذلك سنتناول في هذا المطلب مظاهر التوجه الاستراتيجي وأهم أنماطه كما يلي:

أولاً: مظاهر التوجه الاستراتيجي

تتألف مظاهر التوجه الاستراتيجي مما يأتي:¹

1) فلسفة إدارة المؤسسة: لقد تبنى (Perlmutter) ثلاثة نماذج فلسفية، تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المؤسسة وسياساتها وهي:

1-1) فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي: ويكون اهتمام الإدارة بموجبها منطلقاً من معايير المؤسسة الأم، وتتخذ القرارات وفق تلك المعايير، مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية. ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلد أو البلدان المضيفة، خاصة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية.

1-2) فلسفة ترتبط بالجانب السياسي: وتذهب هذه الفلسفة في اتجاه آخر، حيث أن المؤسسات الرئيسة (متعددة الجنسيات) لا تتكيف ذاتياً مع الإختلاف في أنواع البيئة، وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام، مما يساعد على بلوغ التطابق والانسجام التام مع السلوك المحلي.

1-3) فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي: وتعنى هذه الفلسفة بالعالم كله، ويساعد هذا الأمر المسيرين على وضع أهداف دولية شاملة، وتستخدم الموارد في العالم، وتستفيد المؤسسات من تبادل الأفراد، المنتجات، الأموال والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

2) التوجه التنظيمي: هناك تأكيد على وجود ارتباط بين الاتجاه الاستراتيجي كتوجه للمؤسسة ودلالة الإستراتيجية عند المسيرين، سواء كانت أداة تحقيق تلاؤم المؤسسة مع بيئتها، أم وسائل معالجة، فلا يقين في المستقبل، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف أم أنه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف. فهو كتوجه منظمي

¹نعمة عباس خضير الخفاجي (2010): الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، ص 83-86.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية، مستفيد من إدراك مدخل حل مشكلات إستراتيجية، ومستجيب بل متأثر بمعطيات العولمة، وادارة النوعية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية معطيات خاصة في الإدارة الإستراتيجية. وهنالك من نوه بضرورة إنشاء توجه استراتيجي يأتي ترجمة للتصور الاستراتيجي وينعكس في رسالة المؤسسة وغاياتها وعدها إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح، كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الاستراتيجية. وضمن إطار بيان دور الإدارة العليا في توجه المؤسسة، وتصميمها وفعاليتها احتوى توجه الإدارة الإستراتيجية وجهين متكاملين، اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، واهتم الثاني بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية. وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة (جوانب القوة والضعف، والكفاءة التميزية، وأسلوب القائد والأداء الماضي)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات، واللاتأكد والموارد المتاحة). ويمتلك التوجه تأثيرا مباشرا في تصميم المؤسسة وغير مباشر في مستوى نتائج فعاليتها.

3) مهام الاستراتيجية وعناصرها: يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الإستراتيجية التالية:¹

- تكوين رسالة المؤسسة، وتشمل قوائم واسعة حول الغرض والفلسفة والغايات.
- تكوين لمحة مختصرة عن حياة المؤسسة تعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها.
- تقويم بيئة المؤسسة الخارجية، ويضم نوعين من العوامل هما: عوامل المنافسة وعامل المحيط العام.
- تحليل خيارات المؤسسة بمقارنة مواردها مع بيئتها الخارجية.
- تحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقويم كل خيار في ضوء رسالة المؤسسة.
- انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات منفصلة.
- تطوير الأهداف التشغيلية والإستراتيجية قريبة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- تطبيق الاختيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد، والتي تتم من خلال مقارنة المهام، والموارد البشرية والتراكيب المنظمة، والتكنولوجيا بنظم المكافأة الواجب تأكيدها.
- تقويم نجاح العملية الإستراتيجية كمدخل لاتخاذ قرار المستقبل، بينما تشمل العناصر المؤلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية على تحديد رسالة المؤسسة وغاياتها الرئيسية، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، واختيار الاستراتيجيات على المستوى الشامل والأعمال بالاستدلال بجوانب تمكن المؤسسة وضعها مع ما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وتبني تركيب منظمي، ونظم رقابة لتنفيذ الاستراتيجية التي وقع عليها الاختيار.

¹ طاهر محسن الغالي، نعمة عباس الحفاجي وآخرون (2008): الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، ص 226.

4) **حركية الاستراتيجية:** هناك من ربط الحركية بالتوجه نحو التغيير الإستراتيجي، وتبنى الحركية على أساس تقييم التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور الاتجاه الإستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الإستراتيجي إستجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

5) **مدخل الاختيار:** يعتمد على هذا المدخل لوصف القدرة الإستراتيجية بترجيح الاتجاه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما: ما هي الأعمال التي ينبغي أن تكون المؤسسة فيها؟ وما هو مدخل الأعمال الذي ستخذه؟ ويعد الجواب عليهما أساس تلك القدرة في المؤسسة والتي تنصرف إلى اختيار للتحليلات، الخطط، والقرارات والتصرفات المحددة للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم تقودها إلى بلوغ غاياتها الاستراتيجية وأهدافها في بيئة حركية.

6) **المجالات المنظمة:** يمكن ربط الاتجاه الإستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها، المتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح)، الكفاءة (أدنى تكلفة مثلاً)، النمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات)، ثروة المالكين (تقسيم الأرباح، وارتفاع قيمة السهم)، إستخدام الموارد (العائد على الاستثمار والسمعة، ومراعاة الإدارة العليا للمؤسسة)، مساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر)، والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب، المشاركة في الأعمال الخيرية، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها، الحصة السوقية، قيادة التكنولوجيا والبقاء)¹.

ثانياً: أنماط التوجه الاستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية واختلفت وجهات النظر حول مفهومها، مما أدى إلى تباين تفسير وتصنيف الباحثين لمختلف هذه الأنماط، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين في مجال الاتجاه الإستراتيجي وهم على التوالي:

نموذج (Miles and Snow) ونموذج (Venkatraman) وأخيراً نموذج (Morgan) للتوجهات الإستراتيجية.

1) **نموذج (Miles and Snow) للتوجهات الاستراتيجية:** تبنى الباحثان أربعة أنواع للاتجاه الإستراتيجي والتي هي عبارة عن استراتيجيات رئيسية تكون في مجملها هذا النموذج الذي إعتبره الباحثان مفيد للباحثين، لأنه يدمج

¹ نعمة عباس الخفاجي، وظاهر محسن الغالبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

أبعادا عديدة لتداخلات المؤسسة مع بيئتها، ويضعها في نظام متكامل. وفيما يلي سنوضح الإستراتيجيات الأربع لهذا النموذج والمتمثلة في التوجه الاستكشافي والتوجه التحليلي والتوجه الدفاعي وأخيرا التوجه الاستجابي والتي سنشرحها بالتفصيل كما يلي:¹

1-1) الإتجاه الاستكشافي (Prospector): تعد المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من أكثر المؤسسات مغامرة و عدوانية، لأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه المؤسسات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو. لذلك فهي تعد من أكثر المؤسسات الغير مركزية والمغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، وهذا ما يسهل من تنفيذها لابتكارات جديدة. وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه المؤسسات أداء حسنا.

1-2) الإتجاه التحليلي (Analyzer): المؤسسة التحليلية أقل مغامرة وعدوانية من المؤسسات الاستكشافية، وهذا بفضل تكريس جهودها للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل، خاصة فيما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص، كما أنها تعمل بجد من أجل الحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجيا مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تتمتع مؤسسات التحليل بفعالية تقنية معتدلة مقارنة مع المؤسسات الاستكشافية الأكثر مرونة، ولكن في المقابل تميل مؤسسات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المؤسسات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا. مع الإشارة إلى أن المؤسسة في هذا النمط أكثر رسمية ومركزية من الاستكشافية بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو.

1-3) الإتجاه الدفاعي (Defensiveness): المؤسسات الدفاعية هي أقل المؤسسات عدوانية بين الأنواع الإستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، والمؤسسات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية و حمايتها من التهديد التنافسي. بحث تميل إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، كما أن النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق للسوق الحالية بدلا من التوسع إلى أسواق جديدة، أكثر ما تهتم به هذه المؤسسات هو التكلفة بدلا من تبني تقنيات حديثة. هذا النوع من الإستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، تقوم بالتركيز على التخطيط والبحث في المشاكل الداخلية بدلا من إدراك وفهم البيئة الخارجية. فحسب (Doty) نجد أن المدافعين هم عكس المنقبين لأنهم يركزون على تعزيز الكفاءة وعلى استغلال المعرفة أو تنفيذها أكثر من خلقها.

¹ Azyabi, Fisher et al (2012) : **The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs**, 23rd Australasian Conference on Information Systems, 3-5 Dec 2012, Monash University, Caulfield, Geelong, Victoria, p4.

1-4) الإتجاه الاستجابي (Reactor): المنظمات الاستجابية هي النوع الوحيد في هذا النموذج التي لا تتبع نمطا ثابتا في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة الآتفة الذكر، لأن الإستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المؤسسات، بغض النظر عن عدوانية السوق والابتكارات التي ينتجها، إلا أن المؤسسات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها. ففي بعض الحالات تكون المؤسسات الاستجابية عدوانية جدا، وفي حالات أخرى تكون خاملة والميزة التي تنفرد بها هي افتقادها للإستمرارية .

2) نموذج (Venkatraman's) للتوجهات الاستراتيجية :

قدم (Venkatraman's) ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الإتجاه الاستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه (STROBE) "The Strategic Orientation of Business Enterprise" الإتجاه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية وهي:¹

1-2) الإتجاه العدواني (Aggressiveness): هو توجه استراتيجي تستخدمه المؤسسة للحصول على أرباح وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير هذا التوجه إلى الموقف الذي تتخذه المؤسسة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج، وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المؤسسة. وهناك من الباحثين من أشار إلى أن المؤسسة المركزة على الموارد تسعى لمعرفة كيفية كسب المؤسسة للأفضلية التنافسية من خلال الإستحواذ، الإندماج مع مؤسسات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري أو المهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها المؤسسات العدوانية حتى تتمكن من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا النوع من التوجه وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه.

2-2) الإتجاه التحليلي (Analysis): يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المؤسسة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المؤسسة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المؤسسة الاستكشافية والاستباقية وإنما تشير إلى ميول المؤسسة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها (Venkatraman's) إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا

¹ Choy, Samuel S. M. and Mula, Joseph M. (2008) :**The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organisation.** In: ANZAM: Managing in the Pacific Century, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand, p2 , <https://eprints.usq.edu.au/6018/> , consulté le 16/02/2018.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

أن يكون للمؤسسة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار. وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار. وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردوهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

(3-2) الإتجاه الدفاعي (Defensiveness): يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا إعادة توجيه الاستثمار في المؤسسة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار إذ يعمل على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به، فالمؤسسة التي تمتلك قوة التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المؤسسة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية لوضع هذه الصفات في المنتج، ومن الضروري تطوير علاقات مع الموردين موثوق بهم وأن الانتقال من مورد إلى آخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا. وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا كفوفاً، وإنما يكفي المؤسسة علاقة متينة مع عدد صغير منهم والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.

(4-2) الإتجاه المستقبلي (Futurity): يعمل هذا التوجه على مركز المؤسسة طويل الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل، بعبارة أخرى كل ما هو مؤثر وكفاء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي، ولتقريب المعنى هنالك مثال جيد على ذلك وهو خط إنتاج جديد تم تركيبه في مصنع لزيادة الكفاءة والفعالية، والتي ستنتهي بعد مرور سنة على تركيبه. السؤال هنا هل سيقوم خط الإنتاج بتوليد وخلق عوائد كافية تبرر الاستثمار طويل الأجل لتحسين نظام الإنتاج الحالي أم البقاء على النظام الحالي دون تركيب الخط الجديد. إن ما يميز التوجه المستقبلي هنا هو أن العمود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الإستراتيجية طويلة الأجل كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم مؤسسة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردين لدى هذه المؤسسة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا.¹

¹ Choy, Samuel S. M. and Mula, Joseph M, Op Cit, p4

2-5) التوجه الاستباقي (Proactiveness): هو توجه آخر يضاهاى التوجه الاستكشافي في نظرية (Miles and Snow) فيما يخص الصناعات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة. حيث تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هنالك قوة في المؤسسة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفي التوجه الاستباقي يهتم المؤسسة الاستباقية إستراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المؤسسة الأولى في السوق. وأما بالنسبة لعلاقة المؤسسة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية. كذلك في المؤسسة الاستباقية فإن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية، وأن الابتكارات في تطوير المنتجات تمثل نقطة القوة.

2-6) المخاطرة (Riskiness): تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المؤسسة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد واختيارها للأسواق والمنتجات. حيث يبحث هذا التوجه عن مستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة، فعلى سبيل المثال: هناك دافع لمؤسسة في أن تكون الأولى بالسوق عندما يكون ذلك ممكنا، بينما مؤسسة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها، كل واحدة من هاتين المؤسستين تواجه مستوى معين من المخاطرة تستطيع قبولها، وعندما تتطور قوى متعلقة ببعض الأبعاد المختلفة يبدأ عندها تشكل إستراتيجية المؤسسة.¹

3) تصنيف (Morgan) للتوجهات الاستراتيجية: حيث حدد ستة أنماط للإلتجاه الإستراتيجي يمكن للمؤسسة تبنيها والتي سيتم توضيحها فيما يلي:²

3-1) الإتجاه الاستراتيجي العدائي: إنه مرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المؤسسة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

3-2) الإتجاه الاستراتيجي التحليلي: هو إندماج بعدي إستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمؤسسة، كما أنه يعكس قدرة المؤسسة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

3-3) الإتجاه الاستراتيجي الدفاعي: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمؤسسة.

3-4) الإتجاه الاستراتيجي الاستباقي: وهو السلوك الفعال للمؤسسة والمكون الرئيسي للإبتكار والتجديد، وهي المبادرات المتبناة من قبل المؤسسات.

¹ Choy, Samuel S. M. and Mula, Joseph M, Op Cit, p4

² سالم حسين العجمي (2011): أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال(غير منشورة) ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 15 .

3-5) الاتجاه الاستراتيجي المستقبلي: هو مستوى جاهزية واستعداد المؤسسة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

3-6) الخطورة: وتعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المؤسسة بسبب قيامها بسلوك معين.

مما سبق ترى الباحثة أنه لا يوجد اختلاف فيما بين نماذج الاتجاه الإستراتيجي نموذج (Snow & Mile) ونموذج (Venkatraman) ونموذج (Morgan) فهم متشابهون نوعا ما، إذ كل منهم درس الاتجاه العدواني، والتحليلي، والدفاعي، والمتفاعل حتى وان اختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الإختلاف بينهم فيتمثل في أن نموذج الاتجاه الإستراتيجي لـ Morgan & Venkatraman قد أضافا الاتجاه الإستراتيجي المستقبلي والخطورة أو المخاطرة.¹

¹ سالم حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

المبحث الثالث : دمج المسؤولية الاجتماعية في التوجه الاستراتيجي للمنظمة

تحاول بعض المؤسسات دمج العديد من المبادرات الأخلاقية وأنشطة المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها العامة، بهدف أن تصبح مؤسسة أكثر إبداعاً وأكثر مسؤولية. وذلك من خلال تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وباستخدامها خطة منظمة ووضعها لأهداف قابلة للتحقيق وإجراءات تسمح لها بمتابعة التقدم وتقييم المشاكل التي تنشأ أثناء هذه العملية. وبذلك تحدد المؤسسة النهج الذي تتبعه من أجل ربط مبادرات المسؤولية الاجتماعية مع استراتيجيات المؤسسة، بالاستناد إلى فكرة أن تكامل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع استراتيجيتها سيحقق لها ميزات تنافسية من خلال تطوير الأصول غير الملموسة مثل سمعة المؤسسة، ورأس المال الاجتماعي فيما يتعلق بأصحاب المصلحة. لذا في هذا المبحث سنتطرق إلى الكيفية التي تمكن أي مؤسسة من أن تنفذ وينجح تكامل المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيتها، من خلال التعرف على موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة، ثم مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وفي الأخير التعرف على كيفية مواءمة المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

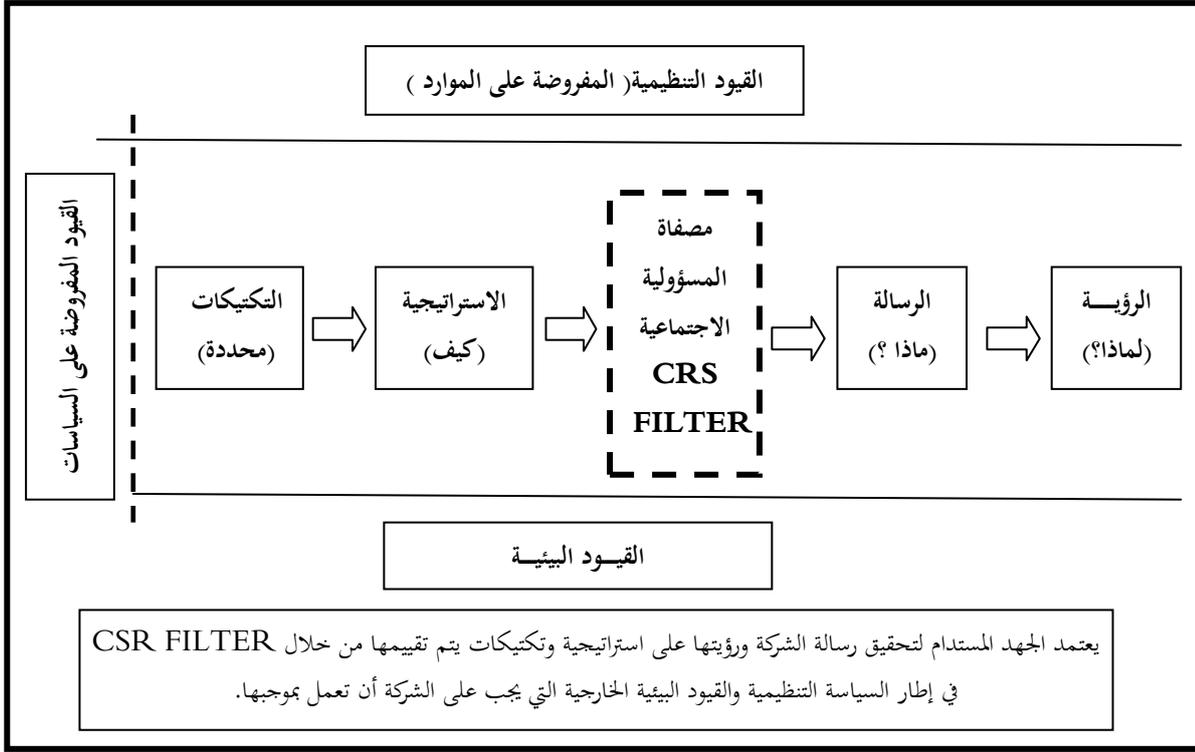
المطلب الاول : موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة

إن من بين الصعوبات المرتبطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية هي تلك المتعلقة بمعرفة مكانتها في هيكل المؤسسة إذ هناك من يعتبرها جزء من السياسة العامة للمؤسسة، وهناك من ينظر إليها باعتبارها دمجاً للتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة. وعليه من أجل تنفيذ منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، من الضروري أن يفهم المدراء التنفيذيون العلاقات المتبادلة بين الشركة واستراتيجيتها وأصحاب المصلحة فيها والتي تحدد بيئة عمل المنظمة وتحدد مدى قدرتها على التكيف كما هو موضح في الشكلين (5 و6)¹

يوضح الشكل (5)، أن رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها وتكتيكاتها محدودة بسبب وجود ثلاثة قيود أو عوائق (قيود الموارد، قيود السياسة الداخلية والقيود البيئية). ويتمثل العائق الأول في وجود قيود كبيرة تحد من قدرة المؤسسة على الوصول إلى الموارد والكفاءات، رأس المال البشري والاجتماعي والمالي الذي يحدد ما يمكن للمؤسسة فعله. أما العائق الثاني فيتمثل في السياسات الداخلية للمؤسسة، والتي تشكل ثقافتها. ومع ذلك يتم فرضها داخلياً ويمكن تغييرها بسهولة نسبية من قبل الإدارة (وهي المرنة المشار إليها في الشكل (5) بواسطة الخط المتقطع).

¹ William B. Werther, Jr, David Chandler , Op Cit.

الشكل (5): موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة: سناء عبد الرحيم وعبد الرضا ناصر الباوي (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، ص 209 .

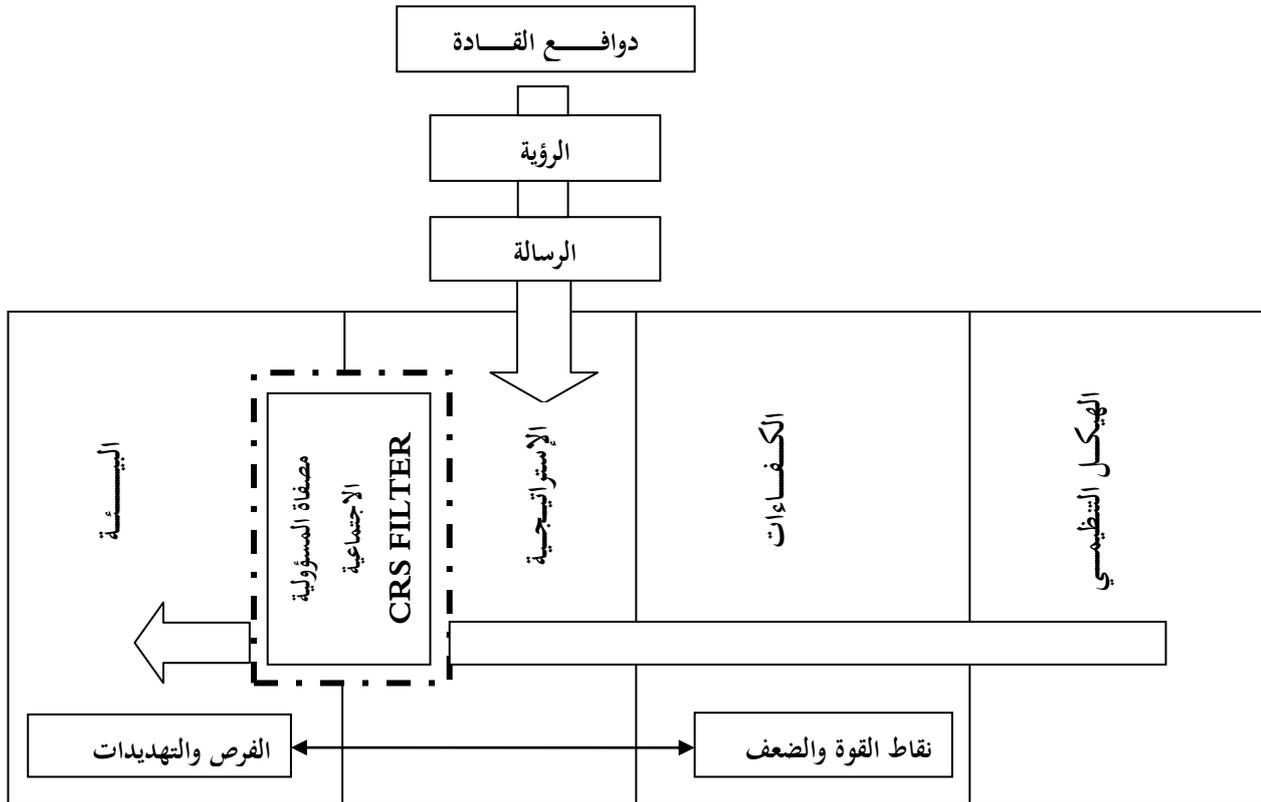
وأخيراً القيود البيئية التي تواجهها المؤسسة وتنشأ عن تفاعل معقد لمزيج من العوامل الاجتماعية والثقافية والقانونية والاقتصادية وتأثير أصحاب المصلحة، إلى جانب تأثير الأسواق والتكنولوجيا. وتحد هذه القوى من حرية المؤسسة في التصرف أثناء تشكيل السياق الذي تقوم فيه بتطبيق تكتيكات لمتابعة أهدافها الإستراتيجية والتي بدورها تمكّنها من أداء مهمتها والسعي نحو رؤيتها. ومما يضاعف تعقيد دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الرؤية والإستراتيجية هو التغير المستمر في توقعات أصحاب المصلحة. ويعتمد الجهد المستدام لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها على استراتيجية وتكتيكات يتم تقييمها من خلال مصفاة المسؤولية الاجتماعية (CRS FILTER) في إطار السياسة التنظيمية والقيود البيئية الخارجية التي يجب على المؤسسة أن تعمل بموجبها. ونتيجة لهذا التعقيد، فإن التركيز الوحيد على ربط الصلة بين الرؤية والرسالة والإستراتيجية والتكتيكات غير كاف لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن أن يشكل خطراً محتملاً عليها. لذلك يجب تقييم الإجراءات الاستراتيجية والإستراتيجية الضرورية لتحقيق الرسالة وبالتالي تحقيق

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

الرؤية بالمرور أولاً من خلال مصفاة المسؤولية الاجتماعية. تقيّم مصفاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإجراءات المخططة للإدارة من خلال النظر في تأثير القرارات التكتيكية اليومية والاستراتيجيات طويلة المدى على مكونات المؤسسة. لأن اتخاذ أي قرار تكتيكي أو استراتيجي يتعارض مع مصالح أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى إلغاء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وتعريضها للإفلاس.

إن صياغة الاستراتيجية تربط نقاط قوة المؤسسة بالفرص المتاحة في بيئتها، ومع ذلك تواجه عملية صنع القرار الاستراتيجي قيوداً، وهي موضحة في الشكل (6). الذي يبين كيف توفق مصفاة المسؤولية الاجتماعية بين إستراتيجية المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها. ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة. ومع ذلك فمن المهم التحقيق في التفاعل المعقد بين كفاءات المؤسسة وإستراتيجيتها وهيكلها فيما يتعلق بيئة العمل الخاصة بها.

الشكل(6): استراتيجية المؤسسة ومصفاة المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة: سناء عبد الرحيم وعبد الرضا ناصر الباوي، مرجع سبق ذكره، ص 211 .

يشير الشكل (6) إلى القيود التي تواجهها عملية صنع القرار الاستراتيجي كما يلي:

- يعتمد تنفيذ الاستراتيجية على رؤية المنظمة ورسالتها، والتي تحددها القيادة.
- يتم تقييد الاستراتيجية أكثر من خلال كفاءات المؤسسة، وهي إجراءات تنافسية تقوم بها المؤسسة بشكل جيد.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

- مهما كانت الاستراتيجية التي تطورها المؤسسة، فهي مقيدة بمصفاة المسؤولية الاجتماعية والتي تحدد نطاق الاستراتيجيات المقبولة لدى الجهات المكونة للمؤسسة.
- قبل نشر استراتيجية قائمة على الكفاءة في بيئة المؤسسة، يجب تقييمها من خلال مصفاة المسؤولية الاجتماعية لتقييم أثرها على أصحاب المصلحة في المؤسسة وخارجها.
- هناك علاقة دائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. لأن التصميم الصحيح للهيكل التنظيمي يدعم تنفيذ الاستراتيجية بالنسبة لمعظم المؤسسات، ويساهم في تنفيذ منظور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في جميع الإستراتيجيات والعمليات.
- إن العلاقة بين نقاط القوة الداخلية للمؤسسة وفرصها الخارجية تدفعها إلى تبني إستراتيجية تحقق لها النجاح في المواقف التنافسية، وبالنسبة إلى الخبير الاستراتيجي فإن ربط نقاط القوة بالفرص في بيئة الأعمال المتوجهة نحو العولمة يتطلب فهماً دقيقاً لكليهما، لكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة، ومن الضروري أن تقوم المؤسسات بتوظيف مصفاة المسؤولية الاجتماعية في صياغة وتنفيذ استراتيجيتها.

المطلب الثاني : مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة

يعتبر إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية والحرص على مراعاتها في العمليات الادارية اليومية في المدى القريب والبعيد أمراً مهماً في المؤسسات. ونقطة انطلاق أساسية لتبني الممارسات الإدارية اللازمة لإقامة نظام استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة كما يلي:¹

أولاً: المسؤولية الاجتماعية منفصلة عن النشاط الاقتصادي : عند هذا المستوى يتم الفصل بين برامج المسؤولية الاجتماعية وباقي النشاطات الاقتصادية، ويراد منها تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا. وتكون هذه البرامج في شكل : نشاطات الرعاية، العمل الخيري وتخصيص نسبة من السعر لغايات إنسانية. هذه المبادرات ليس لها اثر مباشر على القرارات الاستراتيجية للمنظمة. كما ان الفصل بين النشاطات المسؤولة اجتماعيا والنشاطات الاقتصادية يشكل عبئا على الميزانية التقديرية، مما يؤدي الى تقليص أو إلغاء هذه النشاطات في حالة التعرض لأزمة مالية.

ثانياً : دمج للمسؤولية الاجتماعية بشكل ضعيف : في هذا المستوى يتم التركيز أيضا على تحسين صورة المنظمة وعلامتها التجارية، ولكن يتم ذلك بشكل داخلي في شكل استثمارات مسؤولة اجتماعيا، المسؤولية تترجم من خلال

¹ وهيبه مقدم (2014):تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، ص 129، 130 .

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

الاستثمار أو الانفاق على مشروعات معينة تكون معلنة، وكلما كان حجم الاستثمار كبيرا كلما كان الأثر كبيرا. وترتبط هذه النشاطات بشكل ضعيف مع الاستراتيجية الكلية وتركز على مهام هامشية (مثل: جلب متريصين بغرض التعلم اعادة تدوير الورق، استقبال المتريصين الذين يؤدون تكويننا في المنظمة) مما يحسن من أدائها الاجتماعي، ولكنها لا تعد من المحاور الإستراتيجية. هذه المبادرات هي جزء من سياسة التحفيز والتواصل الداخلي الموجه لأصحاب المصالح .

ثالثا : دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة : عند هذا المستوى يتم دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ويتم تحديدها قبل كل القرارات الاخرى حيث أن دمجها يحدث تعديلات كبيرة على كل المستويات والمهام والقرارات في المؤسسة، ولها نتائج في الأجل الطويل يتعلق بنمو وتطور المؤسسة. وعند هذا المستوى تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة متفردة، ولا تعكس فقط خصائص الصناعة بل تؤكد أيضا أن المؤسسة لديها مهمة وقيم وأنشطة تجارية هامة وتوجه استراتيجي.

المطلب الثالث : مواءمة المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة

من أهم التحديات التي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار عند إعدادها لسياستها العامة هي القدرة على ربط برامج مسؤوليتها الاجتماعية بقضايا المجتمع. ومن أصعب المشكلات التي يجب إدراكها من قبل المؤسسات أثناء إعدادها لتوجهاتها الاستراتيجية هي انفصال برامج المسؤولية الاجتماعية إما عن نشاطاتها أو عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع. ومن أجل اعتبار المسؤولية الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من عملية صنع القرار يجب أن تكون لها مكانة بارزة في رسالة المنظمة الأساسية، قيمها، رؤيتها وأهدافها. لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح كيفية توظيف المنظمة للمسؤولية الاجتماعية في أبعاد التوجه الاستراتيجي.

● **توافق المسؤولية الاجتماعية مع الرسالة :** أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المؤسسة إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي تحدها المؤسسة، فقد ترى مؤسسة ما أن إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح، في حين تنظر مؤسسة أخرى إلى أن الأرباح هي التي ستساعدتها في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية ونرى أن المؤسسة في كلتا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية ولكن ينصب الإهتمام حول أي منهما يؤثر في صياغة رسالتها ويساهم في وضع معايير القياس، ولقد أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في المؤسسات الكبيرة، ومعلنة وموثقة في سجلاتها بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها، إلا أن المؤسسة تصطدم بمجموعة من الصعوبات والتحديات لفهم كيفية الوصول إلى هذا التكامل، ومن المهم أيضا التعرف على حاجات أصحاب المصالح قبل صياغة رسالة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وكذلك كيف يمكن للمؤسسة

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

أن تطور من استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بحيث تكون متماسكة مع رسالتها، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تبلغ تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تقود عملية التحسين المستمر.

• **توافق المسؤولية الاجتماعية مع القيم:** بما أن المعتقدات والقيم المشتركة هي جوهر الثقافة التنظيمية، فإنها تعمل بمثابة وقود دافع أو بدلاً من ذلك كحاجز فيما يتعلق بتنفيذ خطط المسؤولية الاجتماعية للشركات. إذا كانت الثقافة و القيم متوافقة بشكل صحيح مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فمن المرجح أن هذه الأنواع من المبادرات يمكن قبولها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها بشكل أفضل مما لو لم تكن كذلك، وفي حالة حدوث هذا الترابط من المهم جدًا أيضًا وجود قيادة واضحة من أجل دفع الموظفين نحو تحقيق الأهداف، بما في ذلك أصحاب المصلحة المعنيين. من ناحية أخرى، ستتأثر الثقافة أو القيم بالتغيرات التي تمارسها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (من بينها السلوكيات الأخلاقية) في المؤسسة. لذلك فإن قيم المؤسسة ستؤثر على طريقة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وستتأثر بالممارسات الأخلاقية وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إن وضع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة (أي العملية التي يتم فيها دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة وفي سلوكها التنظيمي وثقافتها) لا يقصد به مشاركة المؤسسة في برامج المسؤولية الاجتماعية، إنما يقصد به ما هي أفضل طريقة لصياغة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تعكس قيم أعمال المؤسسة، مع معالجة التحديات الاجتماعية والإنسانية والبيئية. وبالنظر إلى العديد من الدوافع المتباينة للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، أصبح من المهم أن تقوم هذه الأخيرة بدمج المسؤولية الاجتماعية بعناية في استراتيجياتها المؤسسية، ولكن دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع القرارات الاستراتيجية هو واحدة من أصعب التحديات التي يواجهها المسير عند التخطيط واعتبار المسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجية المؤسسة، وضمان الأرباح وزيادة قيمة المساهمين من خلال التصرف بطريقة أخلاقية مع أصحاب المصلحة.

• **توافق المسؤولية الاجتماعية مع الرؤية:** لكل منظمة رؤية استراتيجية ورسالة تقوم بتحديدتها عند نشأتها، وتعني الأولى الطموح بعيد الأجل الذي تود المؤسسة أن تصل إليه، أما الثانية فتعني الهدف من وجود المؤسسة ونوع الحاجات التي تلبيها وتميزها عن باقي المنافسين في نفس الصناعة أو النشاط. على أن تكون الرؤية مكتوبة لأنها بذلك تضمن نشرها في المؤسسة وتكون واضحة ومعلومة لدى أصحاب المصالح. ويجب أن تتوافق سياسة وبرامج وخطط المسؤولية الاجتماعية مع هذه الرؤية، بل وأكثر من ذلك يجب أن تخدمها وتسهم في تحقيقها. وبذلك تضمن أن الالتزام الاجتماعي لن يخلق أي مشكلات لاحقة للمؤسسة أو يؤجل تحقيق رؤيتها. لأن الصياغة الجيدة للرؤية تضمن للمؤسسة

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

التفوق والاستمرارية عندما تأخذ برامج المسؤولية الاجتماعية والتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة بعين الاعتبار في صياغتها. وبالتالي اقتران تحقيق الأرباح برؤية اجتماعية دائمة.

• **توافق المسؤولية الاجتماعية مع الأهداف:** تسعى المؤسسات إلى معرفة الكيفية التي تمكنها من إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية في الإدارة بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. ولكي تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية متوافقة مع هدف تعظيم الأداء، وبالتالي المساهمة في الحصول على أفضل أداء اقتصادي على المدى الطويل لأنه يتعين على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار أهدافها الاستراتيجية التي تتأثر باحتياجات أصحاب المصلحة وقوتهم وشرعيتهم والموقف الأخلاقي للمسيرين، حيث يتم وضع الخطط الرسمية من أجل تحقيق أهداف ملموسة. كما أنه من الضروري وضع خطة فعالة للتواصل والتشارك من أجل أن يكون لدى الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين إدراك واضح بأن المسؤولية الاجتماعية تعد من الجوانب ذات الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة.

ويركز العمل على تطوير ودمج أهداف المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة ويصبح محركاً لتطورها. إن إدماج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة هو فرصة ودافع لتطوير استراتيجيتها لتتوافق مع أهداف العمل المتجددة في مبادئ وقيم المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات. حيث تقوم المؤسسات ببناء استراتيجية أعمال لمواءمة الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع قيم الأعمال طويلة الأجل، لكي تصبح جزءاً من العمل وتعطي قيمة طويلة الأجل للمؤسسة والمجتمع.

المسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن تكون مجرد استجابة للمشاكل عند ظهورها فقط، إذا كانت المؤسسة تقوم بتضمين المسؤولية الاجتماعية منذ تأسيسها في إستراتيجية العمل. لأن المسؤولية الاجتماعية كمفهوم يتم دمجها في صنع القرارات اليومية، ومن أجل الحصول على أفضل النتائج يجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية متوافقة مع أهداف المؤسسة المحددة وكفاءاتها الأساسية.

إن تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين وتحديد الأهداف من أجل إرضائهم واستخدام أداة الإبلاغ عن برامج المسؤولية الاجتماعية هي خطوات حاسمة لإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الاستراتيجية.

إن الاقتراح المتكرر بشكل واسع هو أنه ينبغي على المؤسسات أن تتعلم كيفية مزامنة ومواءمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع الأهداف العامة على مستوى المؤسسة. وقد يقوم المسيرين الذين لا يملكون فهماً استراتيجياً للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتأجيل الأنشطة المهمة، وهذا يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف مستقبلية كبيرة إذا تم إداة الشركة فيما بعد من قبل أصحاب المصلحة لعدم الوفاء بالتزامات اجتماعية معينة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها

تم في هذا المبحث تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير باللغتين العربية والأجنبية، كما تم ترتيبها حسب التاريخ من الأقدم إلى الأحدث وسوف نتطرق لدراسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وبعدها الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي معا. وفي الأخير سوف نتطرق إلى دلالات هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من المواضيع الهامة التي تسعى المؤسسات اليوم لدراستها والاهتمام بها والسعي لتبنيها، ومن بين الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نذكر ما يلي:

1. دراسة جميلة العمري ومحمد زرقون(2015) بعنوان: "دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، ومن أجل التحقق من ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 60 عامل من مجتمع الدراسة. وبعد جمع البيانات تمت معالجتها، كما أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية أهمها: أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه العملاء بدرجة جيدة وبدرجة متوسطة تجاه المجتمع وبدرجة ضعيفة تجاه البيئة بالإضافة الى أن وكالات شركات التأمين لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسة المبحوثة، وهذا عكس التوجهات الحديثة نحو تبني المعيار البيئي كركيزة للتنافس.

2. دراسة حسن عاطف حسن أبو ناصر(2017) بعنوان: "أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 2017/03/26، السنة التاسعة، جامعة قناة السويس، مصر.

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من(245) مفرد من العاملين في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة التي لها فروع في قطاع غزة، وتم استرداد (186) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استجابة بلغت (75,9%) وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق

الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف، ويوجد أثر لكل ابعاد الإدراك التنظيمي منفردة في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). أما أبرز التوصيات فتمثلت في زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي من خلال تقدير جهودهم والاهتمام بميولهم ورغباتهم وتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال ملائمة أنظمة الترقية، وتوفير مناخ تنظيمي وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر، والاهتمام بتلقي تغذية مرتدة، والابقاء على الموظفين مما يزيد من تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة.

3. Study of Perrini et..al, (2007):Corporate Strategies of SMEs & Large Firms: Evidence From Italy, Journal of Business Ethics, Volume 74, Issue 3

هدفت الدراسة إلى عمل مقارنة بين إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى القيام بتحليل حجم المؤسسات كعامل مؤثر في الاختيارات المحددة للمسؤولية الاجتماعية بالاستناد إلى فئات أصحاب المصالح، وتكونت عينة الدراسة من (3680) منظمة ايطالية، وتوصلت إلى أن المؤسسات الكبيرة أكثر توجهها بتحديد فئات أصحاب المصالح، وتحقيق متطلباتهم من خلال إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. Study of Husted & David (2008):Toward A Model of Corporate Social Strategy Formulation, Paper presented at the Social Issues in Management Division, Academy of Management .

وهدف الباحثان إلى الربط الايجابي بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي من خلال تطوير نموذج لإستراتيجية اجتماعية للمؤسسة والتي تقودها إلى تحقيق الميزة التنافسية. وقد اعتمدا على (12) فرضية لتفسير العلاقة بين متغيرات صياغة الإستراتيجية الاجتماعية للمؤسسة (الهيكلة التنظيمي، موارد المؤسسة، الثقافة التنظيمية وأصحاب المصالح) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى تطوير أنموذج لصياغة الإستراتيجية الاجتماعية للمؤسسة.

المطلب الثاني:الدراسات السابقة ذات الصلة بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة

1.دراسة نسرين جاسم محمد وزينب أبو علي خلف(2017) بعنوان:"دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 18، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المقدرات التي يملكها القادة في المؤسسة المبحوثة أمانة بغداد وأثر ذلك على صياغة التوجه الاستراتيجي ومن أجل التحقق من ذلك قام الباحثان باختيار عينة من القيادات العليا عددها (25) شخصا من مجتمع الدراسة. وبعد جمع البيانات تمت معالجتها وتم التوصل إلى ان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المقدرات القيادية ورسم التوجه الاستراتيجي .

2. دراسة عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016) بعنوان: " قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد ، العراق 15.

يهدف البحث الحالي الى قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات ولغرض تحقيق هدف البحث، فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات ومن ثم توزيعها على عينة البحث المكونة من (39) مبحوثاً تم اختيارهم قصدياً في مراكز ادارية مختلفة داخل شركة زين العراق للاتصالات، وقد قام الباحث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لإجراء عمليات التحليل الاحصائي وتفرغ البيانات الاحصائية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها إن شركة زين العراق للاتصالات قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه من أن تؤدي إلى تغيير مقبول في المؤسسة بالرغم من أن عملية التغيير ليست بالأمر السهل ولكنها استطاعت أن تخلق جواً جيداً من أجل تحقيق غايتها وهو التغيير، اما اهم التوصيات التي توصل إليها الباحث تمثلت في تطوير المهارات وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم وتعزيز رسالة المؤسسة من خلال الخصائص الفريدة التي يمكن للشركة المبحوثة ان تتميز بها عن غيرها من الشركات وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

3. Study of Aliza D. Racelis (2006): Relationship between strategic orientation and organizational performance: an exploratory study of Philippine companies, Philippine Management Review, Vol.13, College of Business Administration, University of the Philippines-Diliman.

حاولت هذه الدراسة إثبات الآراء التي تتفق على أن التوجه الاستراتيجي متعلق بالأداء التنظيمي المرتفع. وتم استخدام منهج (Ozen & Ulegin) من أجل تحديد الافكار الاستراتيجية، وتم تحليل محتوى التقارير السنوية للشركات الفلبينية لجمع البيانات المتعلقة بكل من المتغيرات الاستراتيجية ومتغيرات الأداء التنظيمي والمالي، حيث بينت متغيرات الاداء المالي أن هناك علاقة ذات دلالة مع المتغيرات الاستراتيجية وهي هامش الربح ونسبة الديون، وبشكل مماثل فإن المتغيرات الاستراتيجية هي المتغيرات الوحيدة التي بينت وجود علاقة ذات دلالة مع متغيرات الأداء التنظيمي: العلامة التجارية وصورة المؤسسة، انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية، تطوير مجالات العمل الاساسية من خلال الاستثمار في حين أن حجم العينة يحتاج إلى توسعة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود علاقة كبيرة بين التوجهات الاستراتيجية والأداء المالي والذي يجب أن يقود المديرين إلى تبني هذه التوجهات الاستراتيجية المحددة ضمن روتين التخطيط العادي.

4. Study of Wong Sing Deek and Jennifer Chan Kim Lian (2008) ,The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product development, Journal Kemanusiaan bil.12, School of Business and Economics, University Malaysia Sabah.

الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات التوجه الاستراتيجي وإستراتيجية التسويق والسوق وأنشطة البحوث ودور العوامل البيئية على تطوير المنتجات الجديدة، وتظهر النتائج ان كلا من التوجه الاستراتيجي وإستراتيجية التسويق تؤثر وبشكل مباشر على عملية تطوير المنتجات الجديدة، بينما نشاطات البحث في السوق لا تظهر أي علاقة مهمة على تطوير المنتجات. ومن النتائج الأخرى ان العوامل البيئية لا تظهر العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإستراتيجية التسويق ونشاطات البحث في السوق على تطوير المنتجات الجديدة في (Kota Kinabalu) للصناعات التحويلية، وتمثل النتيجة الاساسية لهذه الدراسة في احتمالية نجاح منتجات جديدة وتطويرها سيكون مرتفعاً من خلال فعالية تنفيذ التوجه الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجية التسويق العدوانية.

المطلب الثالث : الدراسات السابقة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة معاً

1. دراسة خالد خلف سالم الزريقات(2012) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الاسراء الخاصة، العدد 31، عمان، الاردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(590) مبحوثاً وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط. وكذلك وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

2. دراسة علاء أحمد حسن(2012) بعنوان: "مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد24، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي، مع أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات) بشركتي الحكماء ونينوي للصناعات الدوائية، ولتحقق من ذلك

الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة والكتب الموثقة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج (SPSS) لرصد النتائج وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: رصد توافق المسؤولية الاجتماعية مع التوجه الاستراتيجي في الشركتين، في حين لم يتم التوافق مع الابعاد كل على حدى ففي شركة الحكماء لم يتم التوافق مع الرؤية والرسالة، ويرجع ذلك الى الخبرة الاستراتيجية فيها التي لم تتبلور على نحو يعكس فهم العلاقات المنطقية لابعاد التوجه الاستراتيجي، أما فيما يخص المؤسسة العامة فلم يتم الاعتماد على الرؤية فقد تكون لديها الخبرة المطلوبة ولكن ضعف رؤيتها في المسؤولية الاجتماعية ناتج عن موقعها الاستراتيجي المهدد مما يجعلها تفكر في اتجاهات الشراكة مع شركات عالمية تضمن بقاءها على أقل تقدير، بالإضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لم تمثل توجهها استراتيجيا للشركتين، وقد نتج ذلك عن طبيعة الاعمال التي تركز في توجهاتها الاستراتيجية على الاهداف المالية، وهذا لا يعني أن الشركتين غير مهتمتين بالمسؤولية الاجتماعية ولكن اهتمامها بها ليس بالمستوى الذي يجعل منها توجهها استراتيجيا.

المطلب الرابع : دلالات الدراسات السابقة

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كانت التابعة أو المستقلة يمكن عرض ما تتميز به هذه الدراسة والاضافات التي تقدمها مقارنة بالدراسات السابقة فيما يلي:

- أغلب الدراسات السابقة تتناول التوجه الإستراتيجي بأبعاد مختلفة عن الابعاد التي اعتمدنا عليها في دراستنا (الرؤية الرسالة، القيم، الاهداف). وكانت معظم الدراسات الميدانية في شركات ومؤسسات صناعية وخدمية عربية وأجنبية، في حين ركزت دراستنا على شركة جزائرية-تركية متخصصة في الصناعات الغذائية وصناعة البسكويت.
- أغلب الدراسات السابقة ركزت على الأثر أو العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بشكل منفصل بمتغيرات الأداء، الميزة التنافسية، المقدرات القيادية، إلا دراسة كل من خالد خلف سالم الزريقات التي بينت أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والتي اشتملت على المتغيرين معا، ودراسة علاء أحمد حسن وهي الدراسة التي استقينها منها دراستنا، حيث سعت إلى البحث عن مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي "مقارنة لشركتين في قطاع الادوية". في حين أن الدراسة الحالية تركز على البحث عن مدى التوافق بين المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة Bifa وهي شركة تنشط في مجال الصناعات الغذائية وصناعة البسكويت.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي من الجانب النظري. وقد هدفت دراستنا إلى معرفة والتأكد من مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وهل تبنيها لها كان بشكل ضمني أم صريح.

الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

وقد كانت الدراسات السابقة نقطة الانطلاق والدافع لاختيار موضوع الدراسة، كما استعنا بها في إثراء الجانب النظري لكل من المسؤولية الاجتماعية والتوجه الإستراتيجي، وكذلك التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وتم استخلاص منها بعض العبارات الخاصة بإعداد استبيان البحث، بالإضافة إلى الاطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها.

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري للدراسة، محاولة منا لإبراز أهم المفاهيم النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لأنها أصبحت نكتسي أهمية بارزة في عالم الاعمال، خاصة وأن المؤسسات المعاصرة اليوم لم تعد تعمل على تحقيق الربح المادي فقط بل امتدت إلى تحقيق أهم متطلبات موظفيها ومجتمعها وبيئتها التي تعمل بها. وتناولنا أيضا المفاهيم النظرية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده لكونه هو الذي يحدد الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة ويمكنها من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في المدى الطويل، كما تم التعرض خلال هذا الفصل إلى موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة وكيف يمكن للمؤسسة دمجها في إستراتيجياتها، ثم استنتاج مدى التوافق الموجود بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي. ومن أجل تدعيم كل ذلك قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة واستنتاجاتها وأهم دالاتها. وسنقوم باسقاط المفاهيم النظرية من خلال الفصل الثالث والذي سيتم ضمنه تحديد الاطار المنهجي للدراسة، والفصل الرابع والذي يتمثل في الدراسة الميدانية للمؤسسة .

الفصل الثالث:

الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مختلف المفاهيم النظرية والجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأبعادها وكذا التوجه الاستراتيجي للمؤسسات بالتفصيل، سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا بعرض منهج الدراسة الذي سيقودنا للإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وذلك من خلال أربعة (04) مباحث كما يلي:

المبحث الاول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الاحصائية.

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية المسؤولية الخيرية) المتغير المستقل، في حين يمثل التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، القيم، الرؤية والأهداف) المتغير التابع، إضافة إلى الفرضيات معبرا عنها بمختلف أسهم الارتباط.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج إفتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي إشتمل على متغيرين هما: المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية ويتضمن أربعة أبعاد هي:

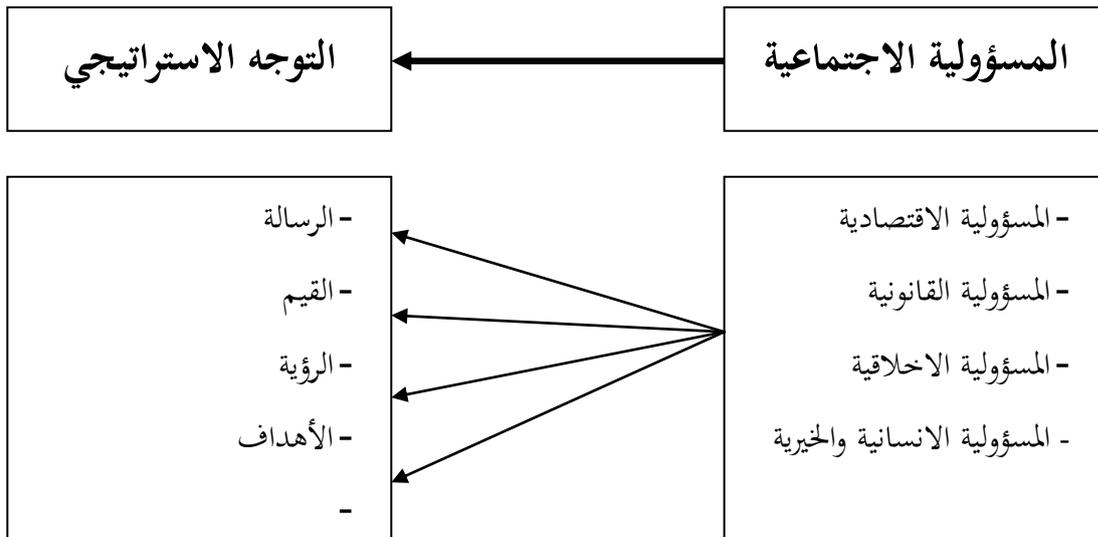
- المسؤولية الاقتصادية. - المسؤولية القانونية. - المسؤولية الاخلاقية. - المسؤولية الخيرية (الطوعية).

المتغير التابع: و يتمثل في التوجه الاستراتيجي وبدوره يتضمن أربعة أبعاد:

- الرسالة. - القيم - الرؤية - الأهداف.

ويتم ترجمة نموذجنا من خلال الشكل التالي:

الشكل (7): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على دراسة: خالد خلف سالم الزريقات (2012) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة الاسراء الخاصة، عمان، الاردن.

المطلب الثاني: فرضيات البحث

تماشياً مع إشكالية وأهداف البحث حول مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة، ومن أجل التمكن من اختبار نموذجنا الموضح أعلاه الشكل(7) فقد تم وضع فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع رسالة المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع قيم المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع رؤية المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع أهداف المؤسسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

سنتناول في هذا المبحث ما يتعلق بمنهجية البحث وأهم طرق التحليل والحدود المكانية والزمانية وأهم الادوات والبيانات الإحصائية المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث.

بالنظر لطبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي في هذا البحث والذي يسمح بوصف وتفسير الظاهرة علماً أن المنهج الوصفي هو أحد المناهج العلمية التي ترتبط بظاهرة بقصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها. كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة كمية لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل. كما قمنا بعرض وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي المحوسب (SPSS) وصولاً الى الاستنتاجات الخاصة بضرورة مواءمة المسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

***الحدود الموضوعية:** اقتصرته هذه الدراسة على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت.

***الحدود الزمانية:** اجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2017/2018.

***الحدود المكانية:** مؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi المنطقة الصناعية ديدوش مراد قسنطينة.

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

-قلة المراجع التي تتناول الموضوع بدقة خاصة باللغة العربية.

-صعوبة الترجمة التي لا تعطي المفهوم الصحيح في بعض الأحيان.

-صعوبة الحصول على موافقة المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، خصوصا عندما تعلق الأمر بموضوع المسؤولية الاجتماعية فقد لاحظنا بعض التخوف.

-صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالمؤسسة، والاكتفاء بإعطاء معلومات بطريقة شفوية وبصفة تقريبية.

-عملية توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة كانت بطريقة يدوية وبطريقة إلكترونية، لكن لم تجد الاهتمام المطلوب من قبل الموظفين.

-محاولة اقناع بعض الموظفين بأهداف الدراسة وأهمية الموضوع لكن دون جدوى.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

خصص هذا المبحث لتحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث، ونستعرض من خلاله أيضا الاستبيان

كأداة للبحث والاجراءات المستخدمة للتحقق من صدق الاداة وثباتها وخصائصها، وأخيرا نوضح كيفية تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

أولا:مجتمع البحث

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات والإداريين والتقنيين لمؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت

بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد قسنطينة. والبالغ عددهم (310).

ثانيا: عينة الدراسة

سعت الباحثة إلى توزيع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات بهدف الحصول على نتائج دقيقة، فبلغت العينة التي وزع عليها الاستبيان 40 إطارا استرد منها 34.

- الخصائص الديموغرافية لعينة الموظفين: لقد شملت خصائص العينة الديموغرافية للموظفين ما يلي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية.

المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

إن أدوات جمع البيانات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس ولإختيار الأداة المناسبة التي تساعدنا في الوصول إلى النتائج قد اعتمدنا في هذا البحث على نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال:

* **الاستبيان:** تضمن ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية). وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي شركة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت وهذا من أجل التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات.

القسم الثاني: يهدف هذا القسم إلى معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي في مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية بقسنطينة. ويتضمن هذا القسم محورين: المحور الأول خاص بالمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويضم أربعة (04) أبعاد كما يلي: المسؤولية الاقتصادية وتتكون من 08 عبارات، ثم المسؤولية القانونية وتضمنت 13 عبارة، تليها المسؤولية الأخلاقية وتضمنت 07 عبارات، وأخيرا المسؤولية الخيرية (الطوعية) تضمنت 08 عبارات.

أما المحور الثاني فهو متعلق بالمتغير التابع التوجه الاستراتيجي ويتكون من أربعة (04) أبعاد كما يلي: الرسالة تضمنت 05 عبارات، ثم القيم تضمنت 05 عبارات، تليها الرؤية وتضمنت 05 عبارات، وأخيرا الأهداف تضمنت 07 عبارات. بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.21) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

* **المقابلة:** تم الاعتماد على المقابلة للإجابة على بعض التساؤلات العامة حول نشاط المؤسسة، والتي لم يكن بالإمكان ادراجها في الاستبيان. وتضمنت المقابلة 15 سؤالا وجه إلى كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية و المسؤول عن قسم

التسويق، بالإضافة إلى تحليل وثائق المؤسسة وموقعها الالكتروني لتدعيم النتائج المتوصل إليه كما هو مبين في الملحق رقم (4).

***الملاحظة** : لقد تم استخدام الملاحظة في جمع البيانات، لأنها ساعدت الباحثة في تفسير بعض السلوكيات في المؤسسة المبحوثة، لكن استخدام هذه الأداة لم يكن بشكل واسع لأن الباحثة لم تتمكن من الولوج أكثر في المصالح والأقسام وذلك بسبب طبيعة موضوع الدراسة.

ثانيا: المصادر الثانوية : تم الحصول عليها بمراجعة الكتب والمجلات والمنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في إنجاز جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع والتعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة البحوث وكذلك آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات ثم ترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب ببرنامج الإكسل، وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بتحويل ملف البيانات من اكسل إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 21) كما يلي:

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي

وتمثلت في مقاييس الاحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه وهي كما يلي:

1. التكررات

2. النسب المئوية

3. المتوسط الحسابي

4. الانحراف المعياري

5. المتوسطات الحسابية المرجحة

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي

يستلزم البحث العلمي الأكاديمي وضع طرق مختلفة للاختبارات الإحصائية، كل دراسة حسب مشكلتها والفرضيات المسطرة للدراسة، وذلك لغرض توضيح والحصول على دلالات مهمة تعود بالفائدة على موضوع البحث من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، وقد تم الإعتماد على بعض الاختبارات للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وهي كما يلي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. اختبار التجزئة النصفية وذلك لتأكيد ثبات أداة الدراسة كذلك.
3. اختبار كولموجروف – سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من أن النموذج يخضع للتوزيع الطبيعي.
4. تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب.
5. معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الاطار المنهجي للدراسة محاولين بذلك توضيح نموذج الدراسة المقترح وتحديد أهم المتغيرات المكونة له بأبعادها والتي اعتمدنا عليها في دراستنا، ثم قمنا من خلاله بتحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها وفق منهج محدد وضمن حدود معينة، وذلك بتطبيقها على مجتمع معين تم اختيار عينة منه لاسقاط الدراسة عليها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي تم اللجوء إليها في جمع البيانات، من أجل استخدامها في عملية التحليل الاحصائي بمختلف طرقه وأساليبه. مما سيساعدنا على تكوين تصور لما سيتم تناوله في الفصل الأخير، الذي سنحاول من خلاله اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمؤسسة.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي وأهم المفاهيم المتعلقة بهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على إحدى المؤسسات الخاصة بصناعة المواد الغذائية وهي مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت بقسنطينة، لمعرفة مدى إدراكها وتبنيها لبرامج المسؤولية الاجتماعية وهل هي متوافقة مع توجهها الاستراتيجي، خاصة وأنها من بين المؤسسات الرائدة في مجالها والتي عرفت تطوراً كبيراً خلال فترة زمنية قصيرة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر التالية :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة Bifa.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت والقطاع الذي تنشط فيه

في هذا المبحث سنتناول معلومات عامة حول مؤسسة Bifa التركية (المؤسسة الأم) التي بدأت نشاطها في الجزائر من خلال عمليات التصدير منذ سنة 1999 ثم تطورت وأصبحت شراكة جزائرية تركية وعلية سنتطرق إلى إعطاء لمحة عن السوق التي تنشط فيه المؤسسة، ثم نعرف المؤسسة الأم من خلال ما توفر لدينا من معلومات ثم المؤسسة المحلية Bifa So.Al.Tu.Bi.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Bifa والقطاع الذي تنشط فيه

يعد مجال الصناعات الغذائية من أهم مجالات القطاع الصناعي، التي تسارعت الدول نحو تحقيق أفضل المستويات فيه من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي، نظرا لارتفاع الطلب على المواد الغذائية وازدياد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق على بعضها. وهذا ما شجع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية إلى توسيع وتدويل نشاطها، وهذا ما قامت به مؤسسة Bifa التركية للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التي انطلقت كمؤسسة صغيرة لصناعة الكعك لتصبح من أكبر المؤسسات في مجالها.

أولا: لمحة عن قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر

1) تعريف الصناعة الغذائية: هي التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف اعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والحفاظة على قيمتها الغذائية و جودتها. وتلعب الصناعة الغذائية دورا هاما في تهيئة المحيط و هي مفصل هام في السلسلة الغذائية ووسيط أكيد بين الحقل والمائدة، والصناعات الغذائية كتطبيق عملي للعلوم من أجل حفظ وتداول الأغذية تنقسم لنوعين من الصناعات **الحفظية** ومنها صناعة التعليب و التبريد و التجميد و غيرها، و **التحويلية** ومنها صناعة السكر والزيت و الألبان و غيرها..¹

2) خصائص الصناعة الغذائية: تمتاز الصناعة الغذائية بجملة من الخصائص و من أهمها ما يلي:²

- ارتباطها المباشر بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسيطة وغيرها.
- غالبية المؤسسات المنتمية لها مؤسسات تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية.
- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع و تطور احتياجات المستهلكين و رغباتهم.
- يتميز سوق منتجاتها بالتنافس الشديد، حيث يكون أساس التنافس قائم على أصول مختلفة الأسعار، العلامات والأسماء التجارية، العبوات والأغلفة التجارية...

¹ أحمد مصنوعة (2014): الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر- **الواقع والمأمول** -، الملتقى الدولي التاسع حول: في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، يومي 23 و24 نوفمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص7.

² المرجع السابق، ص 8

- تتحدد كمية ونوعية المنتجات الغذائية تبعا لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وقدراتهم الشرائية من جهة، ومن جهة أخرى لمستوى التطور التكنولوجي والفني الذي تتوفر عليه المؤسسات النشطة في هذا القطاع، لذا يتعين على من يتجه للإنتاج في هذا القطاع أن يولي المستهلك أهمية كبيرة، من خلال دراسة رغباته ودوافعه وطبيعة الظروف المؤثرة في قرارته الاستهلاكية، وذلك لمعرفة ما الذي يرغب في شرائه وما هي الأسباب التي تدفعه إلى اتخاذ قرار شراء هذه المنتجات أو الامتناع عن ذلك، وهذا ما يؤثر بشكل أو بآخر في طرق تصنيع الغذاء وقنوات توزيعه، حتى يصل إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وعلى الصورة التي يفضلها، مع ملاحظة أن بعض المنتجات الغذائية لم تتغير في خصائصها العامة لكن طريقة عرضها وأسلوب حفظها هو الذي جعل منها منتجات متطورة.

3) **مراحل تطور الصناعة الغذائية:** يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الصناعة الغذائية حسب ما قدمه (Rastoin) كالتالي:¹

- **مرحلة الفلاحة:** وهي التي تركز فيها أنشطة الفرع على إنتاج واستهلاك المواد الغذائية الناتجة عن الاستغلال الفلاحي المباشر، وتوجد هذه المرحلة فروع الصناعات الفلاحية الغذائية للدول التي لا يتجاوز فيها دخل الفرد الواحد 2 دولار يوميا، وتضم 50 دولة مصنفة في قاموس الأمم المتحدة باسم الدول الأقل نموا.

- **مرحلة الانتقال نحو الصناعة (المرحلة الحرفية):** وهي المرحلة التي توصف بالتقليدية وتتميز بنوع من تقسيم العمل عن طريق مؤسسات صغيرة لتحويل المواد الفلاحية، كما أن التوجه الحضري للمجتمع فيها يسمح ببروز القطاع التجاري، الذي يتكفل بنقل وتوزيع المنتج للمستهلك.

- **مرحلة الصناعات الغذائية:** تتميز بأهمية قطاع الصناعات الغذائية الفلاحية الذي يقارب أو يفوق قطاع الفلاحة نفسه، من حيث القيمة المضافة والعمالة، كما تتميز بتعدد الأنشطة الجانبية المحيطة بالنواة، التي توصف بمركز الإنتاج الفلاحي الغذائي، الذي يضم سلسلة كاملة من صناعات التزويد الغذائي إلى الخدمات.

- **مرحلة القمة:** وهي السائدة حاليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتسمى أيضا بمرحلة الصناعات الفلاحية الخدماتية، نظرا لحجم ووزن الخدمات في السعر النهائي للمنتج الغذائي.

واقع الصناعة الغذائية في الجزائر:² وحسب وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار تمثل الصناعة الغذائية التي تعد وسيلة لبعث القطاع الصناعي وتوظف أزيد من 140.000 عامل أي 40 بالمائة من السكان النشطين بأزيد من 17.100 مؤسسة ما بين 50 و 55 بالمائة من الناتج الداخلي الخام الصناعي وما بين 40 و 45 بالمائة من القيمة المضافة كما تتوفر على قدرة على التصدير قد تتجاوز ملياري دولار سنويا، ودفع المستوى الضعيف للصادرات خارج المحروقات

¹ عبد المليك مزهودة (2007): واقع فرع الصناعات الفلاحية الغذائية بدول الميدا وجاذبيتها للاستثمارات الأجنبية المباشرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، علمية وسداسية محكمة، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 113 .

² أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 10-12 .

السلطات العمومية إلى تسطير مسعى وطني في مجال تطوير التنمية الاقتصادية يرمي إلى تامين الموارد الطبيعية للبلد والحد من الواردات وتنويع المنتج الوطني إلى جانب ترقية الصادرات.

تنشط أغلب المؤسسات المنتمة لقطاع الصناعة الغذائية في عمليات التحويل للمنتجات الزراعية وفي عمليات التعبئة والتغليف، حيث تمثل منتجات هذا القطاع 44% من نفقات الخواص الرسمية للعائلات، وحوالي 28% من الواردات تتركز على خمسة منتجات تمثل 80% وهي الحبوب، الحليب، السكر والزيت بالإضافة الى أغذية الحيوانات. يرتبط قطاع الصناعات الغذائية بالدرجة الأولى بالقطاع الفلاحي، و النهوض بهذا القطاع يجب أن يتم عن طريق تنمية القطاع الفلاحي الذي يعرف تذبذبا بفعل الظروف المناخية، فرغم أن قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر يشكل 80% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هذا العدد يبقى بعيدا تماما عن تحقيق الاكتفاء الذاتي، بسبب تذبذب الإنتاج فيه، وغياب المنافسة الحقيقية و النوعية، كما هو موجود لدى عدد من الدول الأوروبية وحتى المجاورة التي تعتمد على هذا القطاع إلى درجة تصدير كميات كبيرة منه، مع ملاحظة كذلك أن غياب التكامل بين مختلف القطاعات الوزارية كالزراعة، التجارة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة أثر سلبا على النهوض بهذا القطاع، فقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر مشتت، ويجب التفكير جليا في تنظيمه، والاهتمام به أكثر لتشجيع الصادرات خارج المحروقات بعد تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الصناعات الغذائية أولا، بالإضافة إلى اتخاذ تدابير تحفيزية تتمثل أساسا في إعفاءات جمركية لاستيراد وسائل التصنيع وكذا الإعفاء الجبائي بالنسبة للمنتجين الحقيقيين.

تتميز مختلف شعب الصناعة الغذائية بنمو استهلاك المنتجات الأساسية بدون أن تواكبه أهداف لتنويع متوسط الحصة الغذائية لإعطاء مكانة أكبر لاستهلاك مواد اللحم والبيض والخضر والفواكه ومنتجات الحليب، وهشاشة الحصة الغذائية حيث يطغى عليها الوزن المبالغ فيه للحبوب وخاصة القمح الصلب، وبشكل عام فإن الصناعة الغذائية في الجزائر تتوزع بين عدد من الفروع تتمثل أهمها في فرع المطاحن، فرع الحليب ومشتقاته، فرع الزيوت وفرع السكر.

دعت الدولة الجزائرية إلى تطوير الصناعات الغذائية الزراعية من خلال تنمية الصناعات الغذائية وترويج الصادرات، كما أكدت أنه على الرغم من التدابير التي بدأتها الدولة لتنظيم أسواق منتجات معينة، وتحسين المنتجات الزراعية. يجب أن تكون هناك مشاركة أكبر للصناعة الغذائية من أجل استغلال المنتجات الزراعية. وبذل الجهود لتغطية احتياجات السوق المحلية، من جهة، وتوفير فرص للمنتجات الزراعية من جهة أخرى. وفي نفس السياق، دعت رجال الأعمال والمستثمرين إلى زيادة الاهتمام بتشجيع الصادرات الزراعية تحت عنوان "التصدير في حد ذاته نشاط يتطلب قدرات ومهارات تكمل عمل الزراعة وتسهم في الحفاظ على التوازنات المالية الخارجية".¹

كشفت احصائيات مصالح الجمارك في تقريرها التي تحصلت "Eco-algeria" على نسخة منه عن تراجع طفيف في واردات المواد الغذائية، التي بلغت 2.245 مليار دولار خلال الثلاثي الأول من 2018 مقابل 2.250 مليار دولار في الثلاثي الاول من 2017 .

¹Entrepreneurs de progres (2018): **Le président Bouteflika appelle au développement des industries agroalimentaires**, Revue de presse, Mardi 24 avril 2018, p8. www.fce.dz, consulté le 31/05/2018

وتمثل واردات الغذاء 20.03 في المائة من مجمل الواردات الجزائرية التي بلغت خلال الثلاثة أشهر الأولى من سنة 2018 11.206 مليار دولار مقابل 11.920 مليار دولار خلال نفس الفترة من 2017. وتبقى فاتورة الغذاء مرتفعة في وقت تعجز فيه الآلة الإنتاجية الوطنية على تغطية الحاجيات.¹

ثانيا : المؤسسة الأم Bifa التركية:

تعد مؤسسة Bifa المساهمة (SPA) لصناعة البسكويت والصناعة الغذائية من المؤسسات الرائدة في مجالها، أنشأت في المنطقة الصناعية لـ Karaman سنة 1962، وتتربع مصانعها على 100.000 متر مربع، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 470 ألف كلغ/اليوم. وتتميز بإنتاجها المتنوع حيث بلغ عدد منتجاتها أكثر من 200 نوع من البسكويت والشكولاتة والرقائق... الخ، إضافة إلى السوق التركية فإن مؤسسة Bifa تعمل على خدمة أكثر من 70 سوق في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى اعتمادها على التصدير فقد أسست Bifa استثمارات أجنبية مباشرة في كازاخستان واستثمارات مشتركة في الجزائر وتونس، كما اكتسبت درجة عالية من الوفاء من طرف عملائها لتمييز وجود منتجاتها.²

1) مراحل نشأة وتطور مؤسسة Bifa:

قد مرت مؤسسة Bifa بعدة مراحل أدت إلى تطورها وهي كالاتي:³

- كانت مؤسسة Bifa عبارة عن مقاوله صغيرة أو متجر صغير لصناعة البسكويت والحلوى التقليدية التركية.
- 1970: تطورت المقاوله من خلال بناء أفران جديدة وتوسيع دائرة ونطاق إنتاجها وتوزيعها.
- 1975: في هذه المرحلة كان هناك توسع في الاستثمار حيث كانت من بين أفضل ثلاث استثمارات تركية دخلت في صناعة البسكويت وبناء خطوط إنتاج جديدة للكعك والحلوى بالإضافة إلى إنشاء مطحنة خاصة.
- 1980: شهدت هذه الفترة تطورا ملحوظا للمؤسسة واتساع دائرة أعمالها من خلال:
 - قامت بإنشاء مديريات للمبيعات الإقليمية في أرضروم واسطنبول.
 - قامت برفع إنتاجيتها من خلال بناء فرنين (02) إضافيين للبسكويت.
 - إنشاء مديرية مبيعات إقليمية في أزمير وأنقرة.
 - التصدير لأول مرة للمملكة العربية السعودية.
 - إنشاء مديرية مبيعات في أضنة.
 - إنتاج الرقائق المغلفة لأول مرة.

¹ <http://www.eco-algeria.com/content> consulté le 31/05/2018

² <https://www.linkedin.com/company/bifa-biscuits-and-food-ind-inc> consulté le 02/05/2018

³ http://www.bifa.com.tr/history_3_19 consulté le 02/05/2018

- إنشاء مؤسسة لإنتاج الكرتون والتغليف.
- ارتفاع صادراتها وجلب أفضل العملات الأجنبية.
- **1990:** اهتمت المؤسسة في هذه المرحلة بالجانب التسويقي والتسويق الأخضر والاتجاه نحو تدويل نشاطها من خلال:
 - إنشاء مدرسة ثانوية تحمل اسم Bifa شيدت وتم تسليمها لوزارة التربية.
 - إنشاء خطوط إنتاج لأنواع جديدة من البسكويت.
 - إنشاء مشروع السكن الاجتماعي مكون من 220 شقة خاصة بالعمال.
 - افتتاح مكتب خاص بالتصدير في اسطنبول.
 - إنشاء خطوط إنتاج جديدة من الشكولاتة والرقائق والكعك.
 - رفع مستوى الاستثمار بـ 21 مليون دولار أمريكي.
 - التوجه نحو التكامل الخلفي بالاستثمار في القطاع الزراعي بإنشاء مؤسسة تابعة Babaoglu للزراعة والثروة الحيوانية.
 - إنتاج الصمغ وإضافة خطوط جديدة لقوالب الشكولاتة وإنتاج الكراميل.
 - إنشاء مصنع في كازاخستان.
 - الاستثمار في التغليف الآلي.
 - الاهتمام بالمحافظة على البيئة والحصول على شهادة نظام الإدارة البيئية (ISO14001).
- **2000:** الاهتمام أكثر بالجمال الترويجي والتسويقي والتوجه أكثر نحو تدويل نشاطها من خلال:
 - بناء مدرسة ابتدائية Yalmaz Babaoglu وتم تسليمها لوزارة التربية الوطنية.
 - الحصول على جائزة الجودة للمستهلك والرقمي بالعلامة التجارية.
 - إنشاء مصنع بالجزائر.
 - الحصول على شهادة HACCP13001 شهادة نظام إدارة الأمن الغذائي.
 - إعادة هيكلة التسويق الوطني ووحدات البيع.
 - افتتاح معهد قصد الإسهام في التعليم في Karaman.
- **2010:** - إيجاد طرق جديدة للتعبئة والتغليف الآلي.
 - إعادة هيكلة العلامة التجارية.

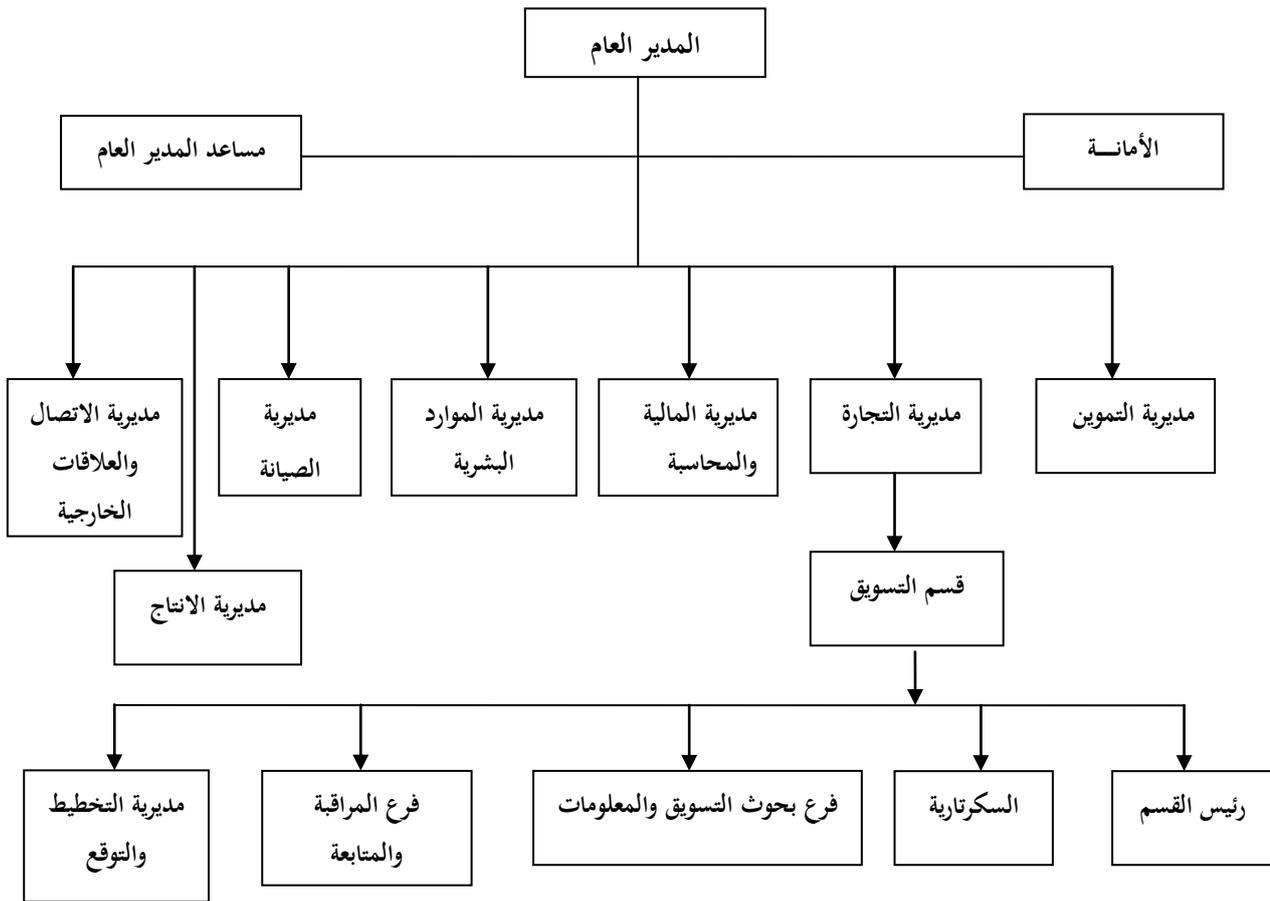
-الاهتمام بالترويج السمعي البصري وإنتاج كليات جديدة وإبرام عقد مع أهم المخرجين بتركيا Gayan Irmak.

-عقد مؤتمرات صحفية والاعلان عن أهداف المؤسسة والترويج لجميع وكلائها.

وباعتبار Bifa مؤسسة مبتكرة في قطاع الأغذية، وتعمل بحزم من أجل تقديم منتجات جديدة ومبتكرة لعملائها من خلال الاستفادة من أنشطتها خاصة أنشطة البحث والتطوير، والسعي للنجاح في الاستثمارات، مما أثر ايجابيا على زيادة في المبيعات بنسبة 24 % في عام 2012.¹

(2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bifa :

الشكل (8):الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bifa التركيبية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية Bifa So.Al.Tu.Bi.

(3) شهادات الجودة المحصل عليها : وتتمثل في:²

-شهادة K-Q TSE ISO 9000: نظام تطوير الجودة.

-شهادة CF TSE ISO 22000: نظام السلامة الغذائية المطلوبة في السلسلة الغذائية.

-شهادة ISO 14000: نظام إدارة الجودة والبيئة وهذا تطلب منها التقيد بالمواصفات المعيارية والقياسية والمتطلبات العامة

¹ http://www.bifa.com.tr/bifa-increases-annual-turnover_1_26 consulté le 02/05/2018

² <http://www.bifa.com.tr/Certificates> consulté le 02/05/2018.

للبيئة والالتزام بالمتطلبات القانونية والتدريب والوعي والاتصال... الخ.

- شهادة الـ TSE: شهادة المطابقة للمعاينة والتكيف مع المقاييس التركية للمنتجات.

- شهادة HALLAL: تتضمن عدم احتواء المنتجات الغذائية على مواد ومكونات محرمة ومحضرة عالميا.

ثالثا: مؤسسة **Bifa So.Al.Tu.Bi** الجزائرية التركية

تأسست شركة **Bifa So.Al.Tu.Bi** في 1 أوت 2004 ويعني اسمها الشركة الجزائرية التركية لصناعة البسكويت **Société Algero Turque Biscuite** وهي عبارة عن شراكة جزائرية تركية وشكلها القانوني هو مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، انطلقت برأسمال قدره مليون دينار جزائري والذي تطور إلى 300 مليون دينار جزائري في 2013 ليصبح 500 مليون دينار جزائري في 2014 وتسهم المؤسسة في تشغيل أزيد من 3000 عامل. تتمركز المؤسسة في الجانب الشمالي لمدينة قسنطينة بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد وتربع على مساحة 40.000 متر مربع مقسمة إلى أربعة مصانع هي: ¹

- مصنع البسكويت

- مصنع الشامية والحلوى.

- مصنع المشروبات غير الكحولية.

- مصنع المادلين.

بالإضافة إلى مصنع للمياه المعدنية: الذي تم افتتاحه يوم 2018/05/01، تحت إسم فزقية (Fezguia)

بمنطقة أولاد قاسم، عين مليلة، أم البواقي الجزائر، وقد انطلق في عملية التوزيع عبر مناطق الشرق الجزائري.

- تغطي منتجات المؤسسة 65% فقط من التراب الوطني (بقيت بعض الولايات من الجنوب والغرب الجزائري).

- قامت المؤسسة بالتصدير لدولة السينيغال لمدة سنة كاملة، ثم توقفت عن ذلك إلى غاية تحقيق الإكتفاء المحلي (تغطية كامل التراب الوطني الجزائري).

- من أهم المنافسين الحاليين للمؤسسة بالجزائر نذكر :

* بالنسبة لمنتجات البسكويت: Palmary, Bimo, Cherchel.

* بالنسبة للمادلين: Durcesol.

* بالنسبة للمشروبات غير الكحولية: Rouiba, Ramy, N'gaous.

- الموقع الإلكتروني : <http://www.bifa-dz.com>

¹ مقابلة مع مسؤول قسم التسويق+وثائق المؤسسة

- الايميل: contact@bifa-dz.com

- مواقع التواصل الاجتماعي: <https://fr-fr.facebook.com/bifa.constantine.d.m>

- موقع **linkedin**: توجد للمؤسسة صفحة على موقع " LinkedIn " المهني، والذي يوفر لها بناء الوعي بالعلامة التجارية من خلال توفير قناة للترويج لمنتجاتك وخدماتك للعملاء والزبائن المحتملين، وهو موقع شائع بين الأفراد الذين يبحثون عن عمل ويسعون لبناء شبكات التواصل للوصول إلى أرباب العمل.

<https://dz.linkedin.com/in/sarl-soaltubi-mr-taoutaou-abdelhamid-a40620110>

1) تطور الموارد البشرية Bifa So.Al.Tu.Bi

جدول (6): تطور الموارد البشرية في مؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi

2017	2015	2014	2013	2004	
27	45	40	40	61	إطارات
162	170	160	155		اداريين
2109	1510	1400	1275		عمال
2298	1725	1600	1470	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تطورا ملحوظا في الموارد البشرية المكونة للمؤسسة والذي بلغ 2298 عامل في سنة 2017، كما نلاحظ أن الزيادة العالية سجلت بالنسبة للعمال العاديين والتي بلغت 2109 عامل في 2017 وهذا ما يفسر أن المؤسسة تساهم بشكل فعال في تشغيل اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة في مدينة قسنطينة .

2) بعض المؤشرات المالية في Bifa So.Al.Tu.Bi

جدول (7): تطور بعض المؤشرات المالية في مؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi الوحدة (دج)

2015	2014	2013	البيانات
3.498.969.559,23	2.901.333.877,18	2.835.807.744,93	رقم الأعمال
%20.59	%2.31	%59.61	نسبة التطور
3.498.969.559,23	2.901.333.877,18	2.835.807.744,93	المبيعات
%30	%24.8	%24.2	الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من قسم التسويق

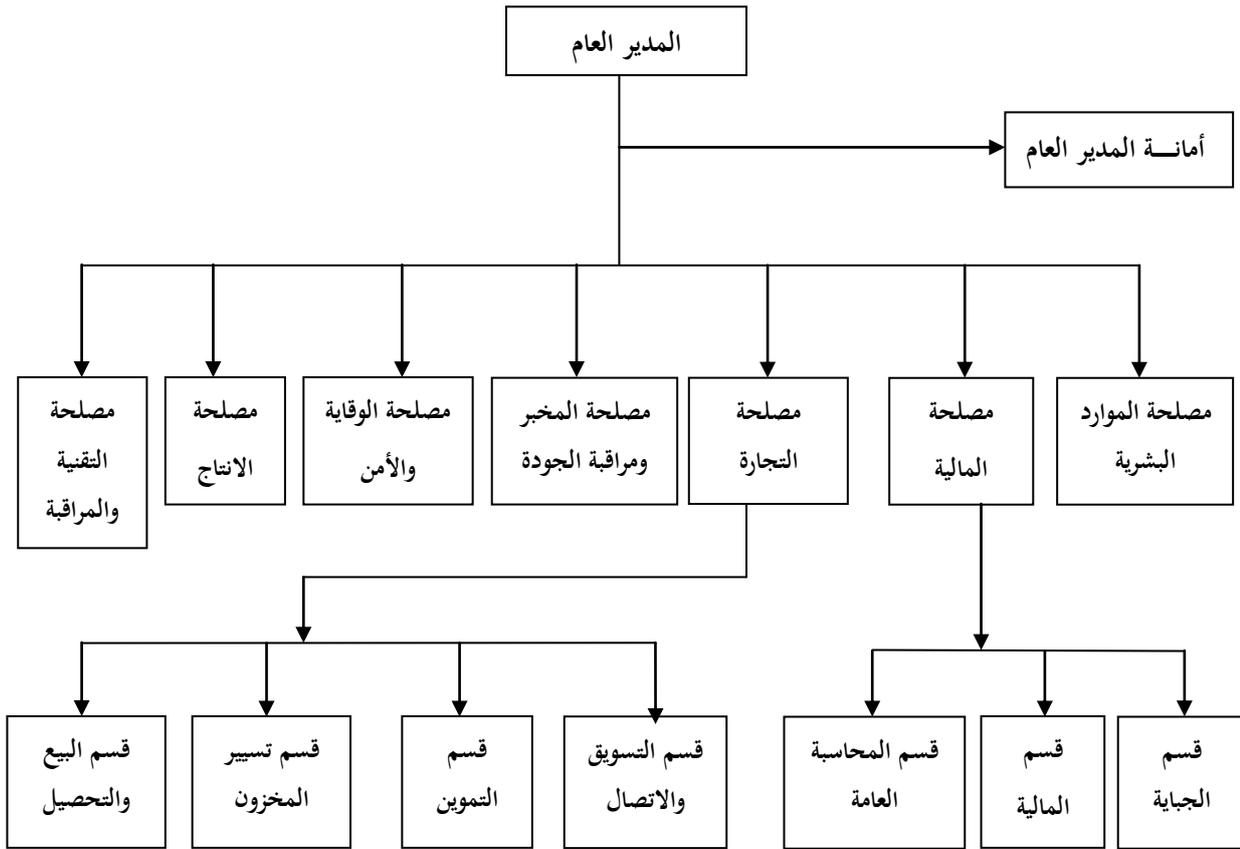
نلاحظ من خلال الجدول ان رقم أعمال المؤسسة في يشهد تطورا ملحوظا حيث قدرت نسبة التطور في سنة 2013 بـ %59.61 بحصة سوقية بلغت 24.2 % ، في حين وصلت نسبة التطور في سنة 2015 إلى %20.59

بجصة سوقية مقدرة بـ 30%، بالإضافة إلى ارتفاع في المبيعات وهو ما يدل على أن منتجات المؤسسة مطلوبة بشكل كبير من طرف الزبائن خاصة وأنها ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، كما أن المؤسسة تسعى إلى تغطية كامل التراب الوطني من خلال الاعتماد على وكلاء معتمدين بكل أنحاء الوطن.

ملاحظة: المؤشرات المالية الخاصة بسنتي 2016 و 2017 فقد تم التحفظ عليها وعدم التصريح بها.

3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi

الشكل (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi

◀ **المدير العام:** وهو الشريك الجزائري وتمثل مهامه فيما يلي:

- التحكم في النشاط السنوي للعمال وتحديد السياسة العامة للمؤسسة مع العمل على تحقيق الأهداف المخطط لها.
- السهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة من خلال الإشراف على المصانع الأربعة: مصنع البسكويت، مصنع الشامية، مصنع المادلان، مصنع المشروبات غير الكحولية.
- إصدار التعليمات والأوامر لرؤساء المصالح فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق وغيرها من الأنشطة.

- الفصل في القرارات المهمة والمتعلقة بمصير المؤسسة.
- تشجيع العمال وتحفيزهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية والتكفل بانشغالاتهم.
- ◀ **أمانة المدير العام:** وتتلخص فيما يلي:
 - ترتيب وتصنيف الملفات الخاصة بالعمل.
 - توجيه الرسائل والمكالمات التي يتلقاها المدير.
 - استقبال البريد الوارد وحفظه.
- ◀ **مصلحة الإنتاج:** يمكن حصر المهام التي تؤديها هذه المصلحة في:
 - الرقابة على المخزون والشراء والجودة.
 - تحديد الطاقة الإنتاجية لكل وحدة على مدار السنة.
 - تحديد الكميات الواجب إنتاجها.
- ◀ **مصلحة المالية:** تتلخص مهامها فيما يلي:
 - مراقبة دخول وخروج الأموال من وإلى المؤسسة.
 - السهر على متابعة العمليات المالية والمحاسبية وتحديد فواتير البيع والشراء.
 - متابعة ومراقبة خزينة المؤسسة.
 - اتخاذ الإجراءات الخاصة بالديون.
 - تحديد الميزانية دوريا شهريا وسنوياً مع التدقيق على صحة الحسابات.
 - وتضم هذه المصلحة ثلاث (03) أقسام: قسم الجباية، قسم المالية وقسم المحاسبة العامة.
- ◀ **مصلحة المخبر ومراقبة الجودة:** يعمل في هذه المصلحة مهندسون وتقنيون سامون في علم التغذية الصناعية والبيولوجيا والمكروبيولوجيا والكيمياء وتتمثل مهامهم الرئيسية في:
 - القيام بتحليل النوعية للمواد الأولية.
 - فحص المنتجات التامة الصنع.
 - مراقبة الكمية واحترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات.
 - تنظيف وتطهير الآلات الإنتاجية وكذا المحيط الإنتاجي.
 - تحديد مدة حياة المنتج أي تاريخ الإنتاج وتاريخ نهاية الصلاحية وكذا القيمة الغذائية للمنتجات.

◀ **مصلحة التقنية والمراقبة** : تتلخص مهامها فيما يلي:

- مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج.
- السهر على صيانة الآلات والعتاد فهي مكلفة بالتدخل في حالة أي عطب أو تعطل الآلات والمعدات الانتاجية الموجودة في المؤسسة، وذلك على مدار 24/24 ساعة.

◀ **مصلحة الوقاية والأمن**: ومن مهامها السهر على حماية ممتلكات المؤسسة وتوفير الأمن الدائم من خلال المراقبة

المستمرة وكذا مراقبة سلامة وأمن الأفراد من خلال متخصصين في الوقاية والأمن الصناعي

◀ **مصلحة التجارة** : تتمثل مهامها فيما يلي:

- تصريف المنتجات وبيعها لضمان الدورة الاقتصادية.
- تسويق المنتج وتطويره.
- البحث عن أسواق جديدة.
- تفعيل الاتصال بين الأقسام في مصلحة التجارة وكذا مع المصالح والأقسام الأخرى.
- الاستجابة لطلبات العملاء الحاليين، وإجراء دراسات تسويقية للبحث عن عملاء جدد.
- متابعة حركة المخزون.
- وتضم هذه المصلحة أربعة (04) أقسام: قسم التسويق والاتصال، قسم التموين، قسم تسيير المخزون وقسم البيع والتحصيل.

◀ **مصلحة الموارد البشرية** : تتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية:

- تسيير شؤون العمال كالأجور والترقيات.
- استقبال ملفات وطلبات العمل وترتيبها حسب الأولويات.
- تحديد العطل وتقديم رخص الغيابات وتأمين العمال وضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل وأداء المهام بانضباط.
- تحديد عقود التشغيل والسهر على انضباط العمال أثناء العمل وتسجيل التأخرات والغيابات.

4) خصائص مؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi : تتميز هذه المؤسسة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:¹

◀ **الموارد**: للمؤسسة مجموعة من الموارد مكنتها من احتلال مكانة مهمة في السوق الجزائرية وهذه الموارد يمكن اختصارها فيما يلي :

¹ مقابلة مع مسؤول قسم التسويق.

- الأفراد: يعمل لدى المؤسسة أكثر من 3000 عامل يشتغلون في مختلف المستويات بمختلف أنواع عقود التوظيف المبرمة مع الشركاء الاجتماعيين، وهو عدد قابل للارتفاع لأن المؤسسة تنوي توسيع أعماله وزيادة طاقتها الانتاجية.

- الأجهزة: تمتلك المؤسسة أحدث الأجهزة في صناعة الحلويات والبسكويت وأحدث المخابر، والتي حصلت عليها من المؤسسة التركية Bifa قصد الحفاظ على سمعة وجودة منتجاتها في السوق الجزائرية، هذا بالإضافة إلى برامج نظم المعلومات المتوفرة في جميع مصالح المؤسسة.

- الموقع الاستراتيجي للمؤسسة: تتوسط مدينة قسنطينة مدن الشرق الجزائري، حيث تتميز بالكثافة العالية للسكان وبالتالي الطلب المتزايد على المواد الغذائية والاستهلاكية بصفة عامة، وقربها أيضا من مناطق التموين والطاقة وكذا من الحدود البحرية (عنابة، سكيكدة) والحدود البرية التونسية.

◀ الأهداف: سعت المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو مادي والمتمثل في تشكيلة من المنتجات المتنوعة (البسكويت، الحلوى، العصائر... إلخ)، ومنها ما هو معنوي ويتمثل في إرضاء رغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة وتنافسية.

◀ النظم الفرعية: تتمثل هذه النظم في مجموعة المصالح التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مصلحة الموارد البشرية مصلحة المالية، مصلحة التجارة والتسويق، مصلحة المخبر ومراقبة الجودة، مصلحة الوقاية والأمن، مصلحة الانتاج ومصلحة التقنية والمراقبة). وتساهم هذه الأخيرة في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل.

◀ الرقابة: تقوم المؤسسة بوضع اجراءات رقابية صارمة تسمح بالتحقق من أن المؤسسة تسلك المسار الصحيح نحو الأهداف المسطرة، وتعمل على معالجة الانحرافات في حالة الخروج عن الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة Bifa

- من المبادئ الأساسية للمؤسسة هي تكون مسؤولة تجاه المجتمع وتعتبر هذا المبدأ من القيم الثابتة تجاه المجتمع والبيئة وبذلك تصبح المؤسسة مسؤولة إجتماعيا في كل خطوة تخطوها خاصة من خلال إيلاء اهتمام وثيق للمشاريع الاجتماعية والثقافية.¹ بالإضافة إلى اهتمامها بالتسويق الأخضر للحفاظ على: صحة الانسان، النظافة والبيئة، حيث تحصلت مقابل ذلك على على العديد من شهادات الجودة العالمية والتركية وأيضا حصولها على ميدالية ذهبية وميداليتين فضيتين في مسابقات جودة الأغذية. كما تساهم في إمتصاص البطالة من خلال تشغيلها لأكثر من 2500 عامل في مصانعها. كما تهتم المؤسسة بالتنمية الاجتماعية من خلال إنشاء بعض المدارس الابتدائية وثانوية وبعض المرافق الرياضية لأطفال وعمال المؤسسة، بالإضافة إلى بناء مجمع سكني وملحقات المدرسة، كما تشارك في مختلف النشاطات

¹ <http://www.foodturkey.com.tr/halal-to-you-bifa-bully-for-you> consulté le 02/05/2018

الفكرية والثقافية والألعاب الرياضية وتساعد الجمعيات الخيرية وتقوم برعاية الأندية الرياضية، ويكون هذا الدعم في شكل مساعدات مالية أو تجهيزات أو منتجات المؤسسة.¹ بالإضافة الى حصولها على شهادة نظام الادارة البيئية ISO14001، وشهادة منتج حلال يتماشى مع قيم ومبادئ الدول التي تنشط فيها. كل هذا وفق التقارير المصرح بها من طرف المؤسسة الأم التركية على موقعها الالكتروني الرسمي، في حين لاحظنا أن المؤسسة المحلية تقوم بمبادرات تندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية منها تقديم خدمات الاطعام والنقل والتأمين الصحي للعمال، وإقامة المعارض والصالونات، رعاية بعض النوادي والفعاليات الرياضية واستقبال طلبة الجامعات والمعاهد ومساعدتهم في إعداد دراساتهم، غير أن مساهماتها متوسطة نوعاً ما بحكم حداثة المؤسسة إلا أن نموها السريع وفي فترة وجيزة سوف يمكنها من المساهمة أكثر تجاه قضايا البيئة والمجتمع مما يدعم سمعتها.

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي لمؤسسة Bifa

اعتمدت مؤسسة Bifa على مجموعة من الاستراتيجيات ساعدتها على النمو وتحقيق أهدافها من ربحية ورفع من تنافسيتها والدخول الى الأسواق الدولية بعد تشخيصها وتحليلها للبيئة التي سوف تنشط فيها، ومعرفتها لنقاط ضعفها وقوتها لكي تستطيع الاستمرار وتضمن البقاء، وهنا سنوضح أهم أبعاد التوجه الاستراتيجي لهذه المؤسسة.

1) رسالة المؤسسة: باعتبارها تعبر عن السبب والمبرر لوجود المؤسسة، فإن رسالة Bifa تتمثل في أن تصبح في المستقبل مؤسسة تساهم في رفع القيم الايجابية وكذا ان تستمر في النمو مع احترامها للإنسانية والبيئة والحياة والمستقبل.²

2) قيم المؤسسة: ان لكل مؤسسة من القيم تقوم عليها وتبناها في نشاطها باعتبارها تعبر عن ثقافتها التنظيمية، فإن مؤسسة Bifa تعمل على رفع القيم الايجابية في جميع النواحي الانسانية والبيئية... إلخ، كما يمكن أن يرتبط حجم الاستثمار الرأسمالي بنمو المؤسسة، لكن قيمها الحقيقية ترتبط بنمو علامتها التجارية. حيث قامت Bifa تماشياً مع توقعات المستهلكين بإعادة تفسير القيم وثقافتها التنظيمية التي تشكلت وفقاً لذلك. وقد حصلت هذه المؤسسة بالإضافة إلى وثائق الجودة الخاصة بها على شهادة "الطعام الحلال" التي أعطى للعلامة التجارية للمؤسسة قيمة جديدة أعلى.³

3) رؤية المؤسسة : رفع المعايير المعتمدة من خلال استخدام تقنيات متقدمة، ودمج الجودة مع التميز، والاستمرار في السير قدماً بعزم ويقين نحو الشهرة العالمية لتصبح الرائدة في صنع أفضل ذوق في الصناعة الغذائية.⁴

¹ http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29 consulté le 02/05/2018

² http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29 consulté le 02/05/2018

³ <http://www.foodturkey.com.tr/halal-to-you-bifa-bully-for-you> consulté le 02/05/2018

⁴ http://bifabiscuits.com.tr/about_us.asp?id=66 consulté le 02/05/2018

- 4) الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: تعمل مؤسسة Bifa على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:¹
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي والتغلغل أكثر في الأسواق الدولية والتوجه نحو عوامة نشاطها.
 - رفع إنتاجيتها وتخفيض تكاليفها من خلال الاستفادة من الموقع الاستراتيجي وامتلاكها لثروات طبيعية.
 - رفع قيمة الصادرات واكتساب الشهرة العالمية من خلال الترويج لمنتجاتها.
 - اتباعها لمجموعة من الاستراتيجيات تهدف المؤسسة الى اضافة قيمة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات ذات جودة وبسعر متميز لكي تضمن ولائهم الدائم لعلامتها التجارية.
 - كسب حصة سوقية أكبر سواء على المستوى الدولي أو المحلي.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث اختبار الصدق والثبات لأسئلة استبيان الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وكذا تحليل البيانات العامة للعينة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية والديموغرافية، بالإضافة إلى تحليل اتجاهات الآراء، واختبار الفرضيات.

المطلب الاول : عرض البيانات العامة

أولاً: الاختبار المسبق للاستبيان

بغرض قياس صدق أداة الاستبيان لما وضعت لقياسه، أي أن الأسئلة أو العبارات الموجودة في الاستبيان تقيس ما يفترض الباحث قياسه بالفعل، ولمن يطبق عليهم.

***الصدق الظاهري:** من خلال عرض الاستبيان على المحكمين المختصين في المجال والمذكورين في الملحق رقم () تمت الموافقة على الاستبيان بعد حذف بعض الأسئلة وتغيير صياغة مصطلحات بعض العبارات القليلة، والاستبيان في شكله النهائي باللغتين العربية والفرنسية موضحة في الملحقين (1و2).

***صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

***معامل الثبات:** يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها لتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) واختبار التجزئة النصفية (Split-Half) حيث تم حسابها بالاعتماد على برنامج SPSS وكانت النتائج كما يلي:

¹ مقابلة مع مسؤول قسم التسويق.

- اختبار ألفا كرونباخ: يعد من أكثر الاختبارات المعتمدة من قبل الباحثين لقياس مدى ثبات عبارات الاستبيان، حيث يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر. وقد تم استخراج قيم ألفا كرونباخ لكل متغير من المتغيرات المدروسة بأبعادها، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ المتعلق بالاستبيان ككل، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (8): معاملات الصدق والثبات لمتغيري الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	36	,918	,958
المسؤولية الاقتصادية	08	,802	,895
المسؤولية القانونية	13	,813	,901
المسؤولية الأخلاقية	07	,830	,911
المسؤولية الخيرية (الطوعية)	08	,756	,869
التوجه الاستراتيجي	22	,891	,943
الرسالة	05	,724	,850
القيم	05	,783	,884
الرؤية	05	,749	,865
الأهداف	07	,693	,832
الاستبيان ككل	58	,946	,972

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت أكبر من 60%، حيث بلغ نسبة الثبات لعبارات المسؤولية الاجتماعية 91.80% وهي قيمة مرتفعة، كما أن معامل صدقها 95.80%، أما بالنسبة للتوجه الاستراتيجي فبلغت نسبة ثبات عباراته 89.10% ونسبة معامل صدقها 94.30%. أما معامل الثبات لمحاور الاستبيان ككل فبلغ 94.60% أما بالنسبة لمعامل صدقها فبلغ 97.20% وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والصدق.

ولتدعيم وتأكيد هذه النتائج وخاصة باقتراب بعض معاملات الثبات من الحد الأدنى المقبول (0.6)، ارتأينا الاستعانة باختبار ثبات آخر هو اختبار التجزئة النصفية، والذي سنوضحه فيما يلي:

- اختبار التجزئة النصفية Split-Half: يعتمد هذا الاختبار على تجزئة العبارات إلى جزئين، ومن ثم يتم إيجاد معامل الارتباط بين هذين الجزئين بطريقة بيرسون، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة سبيرمان براون أين يعطي هذا الاختبار عدة مؤشرات لتأكيد وقبول ثبات أداة القياس وهي: معامل ألفا كرونباخ الجزئي، الارتباط بين الجزئين، معامل سبيرمان براون للارتباط Spearman Brown Coefficiency (الذي يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي للجزئين، كما يتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للجزئين)، معامل جيثمان للتجزئة النصفية Guttman split-half reliability (الذي لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي للجزئين، كما لا يتطلب أن يكون

معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للجزئين). علما بأن الحد الأدنى المقبول لهذه المؤشرات هو (0.50). ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول (9): نتائج اختبار التجزئة النصفية

الاستبيان ككل	الأهداف	الرؤية	القيم	الرسالة	المسؤولية الخيرية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الاقتصادية	
29	04	03	03	03	04	04	07	04	الجزء الأول: عدد العبارات
,906	,586	,521	,696	,672	,755	,577	,849	,832	معامل ألفا كرونباخ
29	03	02	02	02	04	03	06	04	الجزء الثاني: عدد العبارات
,910	,562	,563	,720	,259	,596	,849	,515	,747	معامل ألفا كرونباخ
,756	,456	,705	,565	,598	,429	,704	,483	,391	الارتباط بين الجزئين
,861	,630	,832	,728	,754	,601	,829	,652	,562	معامل الارتباط Spearman Brown
,856	,625	823	,721	,718	,532	,818	,609	,557	معامل التجزئة النصفية Guttman split-half

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

إذن من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9) يتبين ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان قدرت بـ (86,10%)، وقيمة معامل التجزئة النصفية جيتمان قدرت بـ (85,60%) أي ان القيمتين أكبر من الحد الأدنى المقبول 50 % ومنه يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتميز بدرجة ثبات جيدة، وهو ما يدعم نتائج اختبار ألفا كرونباخ. وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، الدورات التكوينية)

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

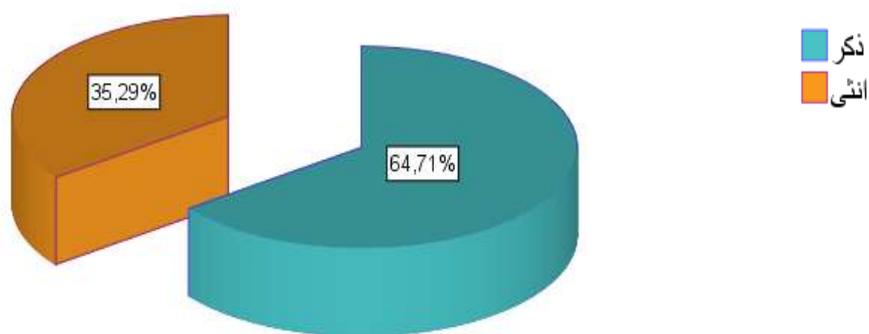
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	64.7%
	أنثى	12	35.3%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

يبين الجدول (10) أن (64.7%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (35.3%) كانت من الإناث. من الملاحظ أن العدد الأكبر هم من الرجال وذلك يعود الى طبيعة العمل والتخصصات المطلوبة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك :

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

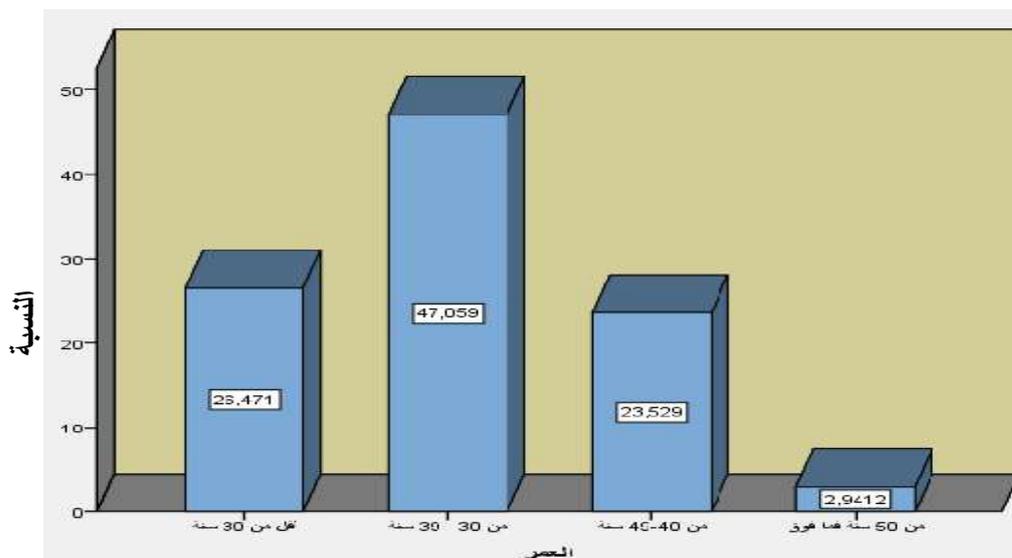
الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	9	26.5%
	من 30 إلى 39 سنة	16	47.1%
	من 40 إلى 49 سنة	8	23.5%
	من 50 سنة فما فوق	1	2.9%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين من الجدول (11) أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (26.5%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) (47.1%)، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بـ(23.5%)، وفي الأخير (2.9%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فما فوق). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم أكبر من 30 سنة وهذا مبرر لما يستوجبه النشاط من مسؤولية وكذلك المستوى التعليمي المطلوب لشغل المنصب. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

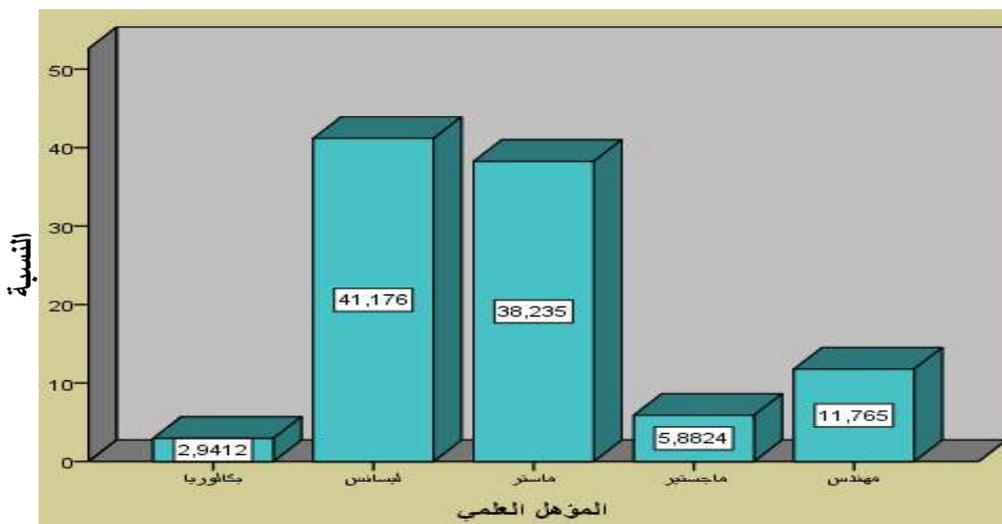
الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريا	1	2.9%
	ليسانس	14	41.2%
	ماستر	13	38.2%
	ماجستير	2	5.9%
	دكتوراه	0	00.00%
	تقني سامي	0	00.00%
	مهندس	4	11.8%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (12) أن نسبة (00.00%) منهم من الحاصلين على شهادتي تقني سامي ودكتوراه، (2.9%) حاصلون على شهادة البكالوريا، و(5.9%) حاصلون على شهادة ماجستير و(11.8%) حاصلون على شهادة مهندس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة الماستر (38.2%) ، أما نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (41.2%). وعليه نلاحظ ان أفراد العينة المبحوثة من خريجي الجامعات وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية بهدف تحسين أدائها، كما أن هذا يزيد من احتمالات الإجابة الجيدة على عبارات الاستبيان من قبل أفراد العينة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

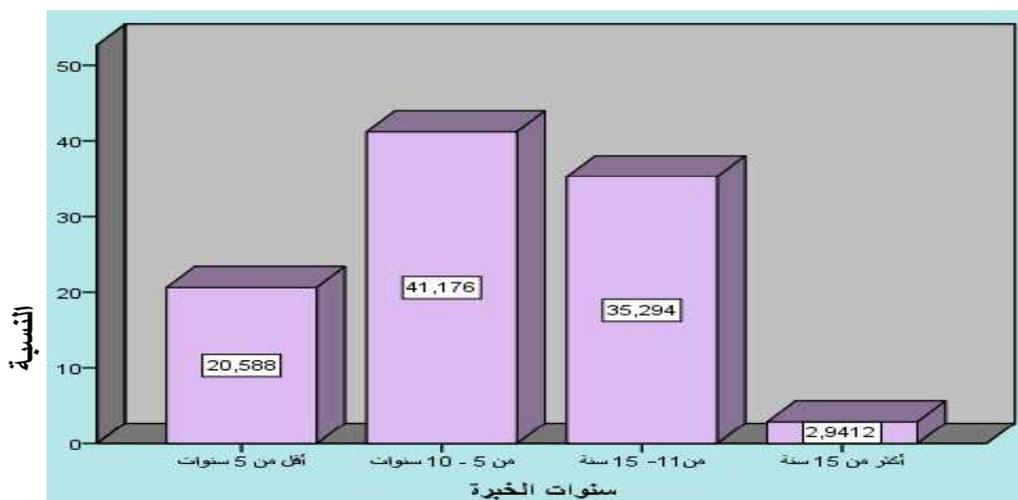
الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	20.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	14	41.2%
	من 11 إلى 15 سنة	12	35.3%
	أكثر من 15 سنة	1	2.9%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 21

لاحظ من الجدول (13) أن الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات في الترتيب الأول بنسبة 41.2%، في حين الفئة التي لديها خبرة من 11 إلى 15 سنة جاءت ثانياً وهذا بنسبة 35.3%، ثم تلتها الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات ومثلت نسبة 20.6%، أما أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة فهي نسبة ضئيلة تمثلت بنسبة 2.9%، ويرجع السبب في كون أغلب أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 5 و10 سنوات كون المؤسسة محل الدراسة أنشأت حديثاً وهذا ما يفسر وجود عدد قليل من الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21

5. توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي الحالي:

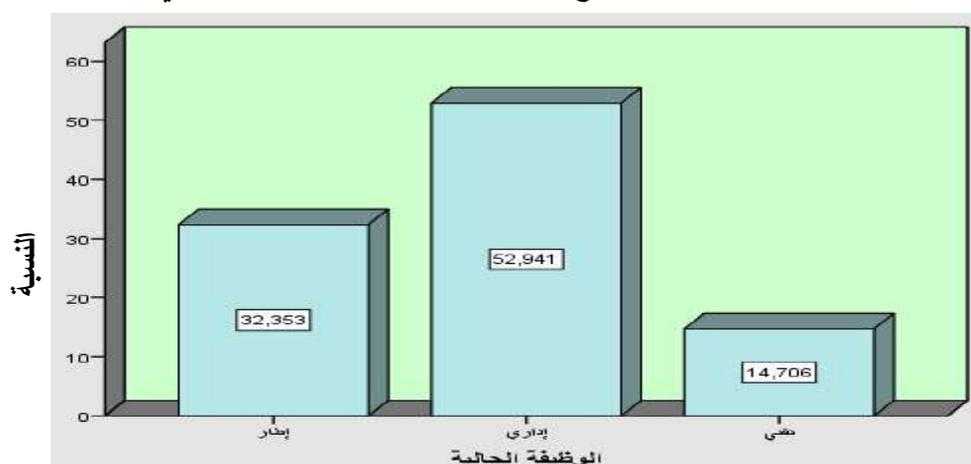
الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي الحالي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المجال الوظيفي الحالي	الاطارات	11	32.4%
	الاداريين	18	52.9%
	التقنيين	5	14.7%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

وفيما يخص المجال الوظيفي الحالي فيبين الجدول (14) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون كموظفين إداريين بنسبة (32.4%)، في حين بلغت نسبة الاطارات (32.4%)، أما نسبة التقنيين فحددت بـ (14.7%)، وهذا دليل على أن أغلبهم في ميدان التسيير وهذا ما يتلاءم مع طبيعة المنصب كإطارات للمؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

6. توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية:

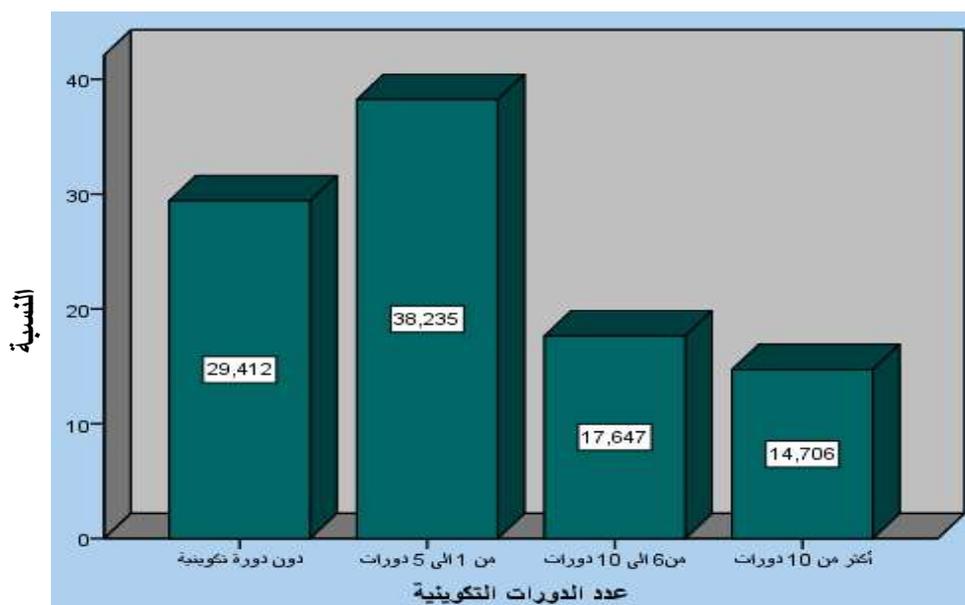
الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الدورات التكوينية	دون دورة تكوينية	10	29.4%
	من 1 إلى 5 دورات	13	38.2%
	من 6 إلى 10 دورات	6	17.6%
	أكثر من 10 دورات	5	14.7%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (15) نجد أن الأفراد الذين شاركوا في الدورات التكوينية من 1 إلى 5 دورات في الترتيب الأول بنسبة 38.2% من مجموع أفراد العينة، في حين الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية نجدهم في الترتيب الثاني بنسبة 29.4% من مجموع أفراد العينة ككل، ثم جاء في الترتيب الثالث الافراد الذين شاركوا من 6 إلى 10 دورات بنسبة 17.6%، والترتيب الأخير كان من نصيب الأفراد الذين شاركوا في أكثر من 10 دورات تكوينية بنسبة 14.7%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تكوينية لصالح موظفيها كل حسب تخصصه والمنصب الذي يتقلده. وذلك من أجل رفع كفاءتهم وتحسين آدائهم. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (15): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا سنستعرض اختبار كولموجروف- سمرنوف (sample Kolmogorov – Smirnov)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعا طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار:

جدول (16): اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov – Smirnov).

المتغيرات والابعاد	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
التوجه الاستراتيجي	1,036	,234
الرسالة	1,049	,221
القيم	1,000	,270
الرؤية	1,135	,152
الأهداف	1,151	,141
المسؤولية الاجتماعية	,659	,778
المسؤولية الاقتصادية	,902	,390
المسؤولية القانونية	,650	,792
المسؤولية الأخلاقية	,721	,677
المسؤولية الخيرية	,646	,798

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21.

ويوضح الجدول (16) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي $sig > 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية بمعنى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الآراء

تحليل محاور الاستبيان: في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان والمتعلقة بالمحورين المتمثلين في المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي لمؤسسة Bifa .

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ولقد تم تصميم الاستبيان على أساس المقياس الفئوي: سلم ليكرت (likert scales)، لأننا اعتمدنا على السلم الخماسي في صياغة أسئلة الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرتبة	05	04	03	02	01

المصدر : من إعداد الطالبة.

وقد تم استخدام المقياس التالي للحكم على إجابات الأفراد بعد ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولاً وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغر وزن بمعنى $4=1-5$ ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى $0.8=5/4$. وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة بـ 0.8 ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح أدناه:

(1-1.79) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: غير موافق بشدة.

(1.80-2.59) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: غير موافق.

(2.60-3.39) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: محايد.

(3.40-4.19) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: موافق.

(4.20-5) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة: موافق بشدة.

أولاً: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

1. بعد المسؤولية الاقتصادية

جدول (18): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المسؤولية الاقتصادية

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	عبرة القياس	تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى ربح.					4.55	,612	1	موافق بشدة
	التكرار	0	0	2	11	21				
	النسبة %	0	0	5.9	32.4	61.8				
2	عبرة القياس	تسعى مؤسستكم الى تعظيم قيمة أسهمها.					4.17	,869	6	موافق
	التكرار	0	2	4	14	14				
	النسبة %	0	5.9	11.8	41.2	41.2				

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

عبارة القياس		تسعى مؤسساتكم الى رفع حصتها السوقية .								
3	التكرار	0	0	2	16	16	4.41	608,	3	موافق بشدة
	النسبة %	0	0	5.9	47.1	47.1				
عبارة القياس		تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات ذات جودة.								
4	التكرار	0	0	3	18	13	4.29	629,	4	موافق بشدة
	النسبة %	0	0	8.8	52.9	38.2				
عبارة القياس		تلتزم مؤسساتكم بضمان أسعار لمنتجاتها تتلائم مع مستويات دخل المستهلكين.								
5	التكرار	0	1	1	12	20	4.50	707,	2	موافق بشدة
	النسبة %	0	2.9	2.9	35.3	58.8				
عبارة القياس		تساهم مؤسساتكم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي إيماننا منها بدورها في دعم الاقتصاد الوطني.								
6	التكرار	1	0	10	13	10	3.91	933,	7	موافق
	النسبة %	2.9	0	29.4	38.2	29.4				
عبارة القياس		تهتم مؤسساتكم بإعلام المستهلك وتعريفه بخصائص منتجاتها (مكوناتها، تاريخ صلاحيتها،... إلخ).								
7	التكرار	0	2	3	13	16	4.26	863,	5	موافق بشدة
	النسبة %	0	5.9	8.8	38.2	47.1				
عبارة القياس		تمنح مؤسساتكم للمستهلك الحق في ارجاع أو استبدال المنتجات التي تظهر بها عيوب.								
8	التكرار	1	1	9	15	8	3.82	936,	8	موافق
	النسبة %	2.9	2.9	26.5	44.1	23.5				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده المسؤولية الاقتصادية		4.24								
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده المسؤولية الاقتصادية		4.24								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (18) يتضح بأن بعد المسؤولية الاقتصادية، جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاجابات عنه (4.24) وبانحراف معياري (0.506) ووفق مقياس الدراسة فإن اتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق بشدة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الاقتصادية أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (1) التي تنص على " تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى ربح " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري (0.612)، في حين حصلت العبارة (8) التي تنص على " تمنح مؤسساتكم للمستهلك الحق في ارجاع أو استبدال المنتجات التي تظهر بها عيوب" على المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (3.82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.936)، ويبين الجدول كذلك التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد المسؤولية الاقتصادية. فمثلا في العبارة (1) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (32.4%) ضمن اتجاهات آراء موافق وما نسبته (61.8%) ضمن اتجاهات آراء موافق بشدة. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون وبشدة على أن المؤسسة لديها التزام اقتصادي وأن مؤسسة Bifa تسعى بالدرجة الأولى إلى

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تحقيق عوائد مادية عالية مقارنة بمنافسيها. وأن من أهم أولويات المؤسسة هو تبنيها لبرامج المسؤولية الاقتصادية، وأن تكون نافعة ومجدية اقتصاديا.

2. بعد المسؤولية القانونية

جدول (19): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المسؤولية القانونية

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبرة القياس										
تعترف مؤسستكم بالنقابات العمالية.										
9	التكرار	4	5	18	5	2	2.88	,007	13	محايد
	النسبة %	11.8	14.7	52.9	14.7	5.9				
عبرة القياس										
تعمل المؤسسة على إحترام القوانين الاقتصادية كقانون العمل والقوانين البيئية.										
10	التكرار	1	4	8	13	8	3.67	1.065	8	موافق
	النسبة %	2.9	11.8	23.5	38.2	23.5				
عبرة القياس										
تضمن مؤسستكم للمساهمين كامل حقوقهم المالية.										
11	التكرار	0	5	11	13	5	3.52	,928	11	موافق
	النسبة %	0	14.7	32.4	38.2	14.7				
عبرة القياس										
تطبق المؤسسة برامج لضمان صحة وسلامة عمالها.										
12	التكرار	1	2	2	19	10	4.02	,936	2	موافق
	النسبة %	2.9	5.9	5.9	55.9	29.4				
عبرة القياس										
التزام مؤسستكم بالاتفاقيات التي تبرمها مع الموردين بخصوص آجال التسليم وتسديد مستحقاتهم.										
13	التكرار	2	0	8	20	4	3.76	,740	6	موافق
	النسبة %	5.9	0	23.5	58.5	11.8				
عبرة القياس										
تحتزم مؤسستكم قوانين المنافسة.										
14	التكرار	0	1	12	17	4	3.70	,718	7	موافق
	النسبة %	0	2.9	35.3	50.0	11.8				
عبرة القياس										
تؤدي المؤسسة إلتزاماتها الجبائية وتقوم بالافصاح الصادق عن حساباتها										
15	التكرار	1	0	17	11	5	3.55	,859	10	محايد
	النسبة %	2.9	0	50.0	32.4	14.7				
عبرة القياس										
تلتزم مؤسستكم عند الترويج لمنتجاتها بالقانون التجاري.										
16	التكرار	0	0	7	21	6	3.97	,626	3	موافق
	النسبة %	0	0	20.6	61.8	17.6				
عبرة القياس										
تلتزم مؤسستكم بأحجام وأوزان منتجاتها كما هو مدون على أغلفتها.										
17	التكرار	0	0	4	18	12	4.23	,654	1	موافق بشدة
	النسبة %	0	0	11.8	52.9	35.3				

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

عبرة القياس		تقوم مؤسستكم بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة للانبعاثات من جميع المصادر التي تمتلكها أو تشرف عليها، وتخلص من النفايات بطريقة قانونية.							18	
التكرار	0	4	4	22	4	3.76	818	5		موافق
النسبة %	0	11.8	11.8	64.7	11.8					
عبرة القياس		تهتم مؤسستكم بترشيد استهلاك الطاقة (مثلا: عدم تبذير المياه).							19	
التكرار	1	1	10	18	4	3.67	842	9		موافق
النسبة %	2.9	2.9	29.4	52.9	11.8					
عبرة القياس		تعزز مؤسستكم مبادئ المساواة المهنية بين الجنسين.							20	
التكرار	3	8	6	15	2	3.14	1.131	12		محايد
النسبة %	8.8	23.5	17.6	44.1	5.9					
عبرة القياس		تخصص مؤسستكم مناصب عمل لإدماج أصحاب الاحتياجات الخاصة مهنياً.							21	
التكرار	2	3	2	14	13	3.97	1.167	4		موافق
النسبة %	5.9	8.8	5.9	41.2	38.2					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المسؤولية القانونية									3	موافق
									500	3.68

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (19) يتضح بأن بعد المسؤولية القانونية، جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عنه (3.68) وبانحراف معياري (0.500) ووفق مقياس الدراسة فإن اتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية القانونية أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (17) التي تنص على "تلتزم مؤسستكم بأحجام وأوزان منتجاتها كما هو مدون على أغلفتها". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري (0.654)، في حين حصلت العبارة (13) التي تنص على "تعترف مؤسستكم بالنقابات العمالية" على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (2.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.007)، ويبين الجدول كذلك التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد المسؤولية القانونية. فمثلا في العبارة (17) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (35.3%) ضمن اتجاهات آراء موافق بشدة وما نسبته (52.9%) ضمن اتجاهات آراء موافق. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة لديها التزام قانوني. وأن مؤسسة Bifa تسعى إلى احترام القوانين المتعلقة بالمجال الذي تنشط فيه، وتحاول أن تنتهج سلوكا مسؤولا ومقبولا في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر.

3. بعد المسؤولية الاخلاقية

جدول (20): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المسؤولية الاخلاقية

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبرة القياس تتوافق أهداف مؤسستكم مع أهداف وقيم المجتمع.										
22	التكرار	0	0	7	14	13	4.17	,757	1	موافق
	النسبة %	0	0	20.6	41.2	38.2				
عبرة القياس تقوم مؤسستكم باشتراك أصحاب المصلحة في اتخاذ قراراتها.										
23	التكرار	1	2	18	12	1	3.29	,759	6	محايد
	النسبة %	2.9	5.9	52.9	35.3	2.9				
عبرة القياس تتعاون مؤسستكم مع الشركاء الاجتماعيين في عمليات التوظيف										
24	التكرار	1	2	6	18	7	3.82	,936	2	موافق
	النسبة %	2.9	5.9	17.6	52.9	20.6				
عبرة القياس تسطر مؤسستكم برامج لتعزيز ثقافة التنمية المستدامة لدى العاملين.										
25	التكرار	2	4	16	11	1	3.14	,892	7	محايد
	النسبة %	5.9	11.8	47.1	32.4	2.9				
عبرة القياس تطبق مؤسستكم نظام عادل في توزيع الأجور يوازي الجهود المبذولة من طرف العاملين.										
26	التكرار	8	6	9	10	1	2.70	1.219	4	محايد
	النسبة %	23.5	17.6	26.5	29.4	2.9				
عبرة القياس تلتزم مؤسستكم باحترام أخلاقيات العمل وضمان تطبيقها.										
27	التكرار	2	0	8	19	5	3.73	,931	3	موافق
	النسبة %	5.9	0	23.5	55.9	14.7				
عبرة القياس تعتبر المؤسسة حماية البيئة من مكونات ثقافتها التنظيمية.										
28	التكرار	2	2	15	13	2	3.32	,911	5	محايد
	النسبة %	5.9	5.9	44.1	38.2	5.9				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء المسؤولية الأخلاقية										
						3.45		,652	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (20) يتضح بأن بعد المسؤولية الأخلاقية، جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عنه (3.45) وبانحراف معياري (0.652) ووفق مقياس الدراسة فإن إتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الأخلاقية أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (22) التي تنص على " تتوافق أهداف مؤسستكم مع أهداف وقيم المجتمع". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (0.757)، في حين حصلت العبارة (25) التي تنص على "تسطر مؤسساتكم برامج لتعزيز ثقافة التنمية المستدامة لدى العاملين" على المرتبة السابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (3.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.892)، ويبين الجدول كذلك التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد المسؤولية الأخلاقية. فمثلا في العبارة (22) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (38.2%) ضمن اتجاهات آراء موافق بشدة وما نسبته (41.2%) ضمن اتجاهات آراء موافق. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة لديها التزام أخلاقي. وأن مؤسسة Bifa تسعى إلى تبني سلوك أخلاقي عادل يمكنها من المحافظة على مصالحها، ويجعلها أكثر انسجاما مع القيم السائدة في المجتمع.

4. بعد المسؤولية الخيرية (الطوعية)

جدول (21): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المسؤولية الخيرية

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
29	عبارة القياس	تشارك مؤسساتكم مع الدولة في برامج التنمية المحلية (كتعبيد الطرقات، الانارة العمومية،... الخ).					820	2.58	8	غير موافق
	التكرار	4	9	18	3	0				
	النسبة %	11.8	26.5	52.9	8.8	0				
30	عبارة القياس	تقدم مؤسساتكم الدعم لموظفيها وعمالها من خلال تقديم خدمات اجتماعية (النقل، الاطعام، دور الحضانه للاطفال،... الخ)					921	4.38	3	موافق بشدة
	التكرار	1	1	1	12	19				
	النسبة %	2.9	2.9	2.9	35.3	55.9				
31	عبارة القياس	تسعى مؤسساتكم إلى توطيد علاقاتها الاجتماعية من خلال فتح باب الحوار الاجتماعي.					871	3.29	5	محايد
	التكرار	2	2	15	14	1				
	النسبة %	5.9	5.9	44.1	41.2	2.9				
32	عبارة القياس	تحرص مؤسساتكم على اشراك العاملين في دورات تكوينية من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم.					1.101	3.38	4	محايد
	التكرار	3	4	7	17	3				
	النسبة %	8.8	11.8	20.6	50.0	8.8				
33	عبارة القياس	تلتزم مؤسساتكم بتوفير فرص عمل وتكون الأولوية لسكان المنطقة .					563	4.52	1	موافق بشدة
	التكرار	0	0	1	14	19				
	النسبة %	0	0	2.9	41.2	55.9				
34	عبارة القياس	تشارك مؤسساتكم في الندوات، الملتقيات العلمية والمعارض.					701	4.41	2	موافق بشدة
	التكرار	0	1	1	15	17				
	النسبة %	0	2.9	2.9	44.1	50.0				

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

عبرة القياس		تقدم مؤسستكم يد العون للجمعيات الخيرية والأندية الرياضية.								
35	التكرار	0	0	2	21	11	4.26	567,	6	موافق بشدة
	النسبة %	0	0	5.9	61.8	32.4				
عبرة القياس		تستقبل مؤسستكم الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية وتقدم لهم المعلومات اللازمة لاستكمال دراساتهم.								
36	التكرار	0	0	1	26	7	4.17	458,	7	موافق
	النسبة %	0	0	2.9	76.5	20.6				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء المسؤولية الخيرية (الطوعية)										
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتغير المسؤولية الاجتماعية										
		3.87								
		3.81								
		472,								
		440,								
		موافق								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (21) يتضح بأن بعد المسؤولية الخيرية (الطوعية)، جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث بعد بعد المسؤولية الاقتصادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاجابات عنه (3.87) وبانحراف معياري (0.472) ووفق مقياس الدراسة فإن إتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الخيرية أنها ضمن إتجاهات آراء موافق وموافق بشدة، وأن العبارة (33) التي تنص على " تلتزم مؤسستكم بتوفير فرص عمل وتكون الأولوية لسكان المنطقة ". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.52) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (0.563)، في حين حصلت العبارة (29) التي تنص على "تشارك مؤسستكم مع الدولة في برامج التنمية المحلية (كتعبيد الطرق، الانارة العمومية،...إلخ)" على المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (2.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.820)، ويبين الجدول كذلك التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد المسؤولية الخيرية. فمثلا في العبارة (33) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (41.2%) ضمن إتجاهات آراء موافق وما نسبته (55.9%) ضمن إتجاهات آراء موافق بشدة. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة لديها التزام خيري. وأن مؤسسة Bifa اتخذت قرارات طوعية في المساهمة بتوفير المصادر المادية من أجل تحقيق الرخاء والرفاهية للمجتمع. وكذا تحقيق أهداف أساسية كقضايا مكافحة الفقر والبطالة والامية...إلخ.

وبناء على ما تقدم يتضح أن إتجاهات الآراء نحو محور المسؤولية الاجتماعية المتبناة من قبل مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت تشير إلى موافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد هذا المحور ككل (3.81) بانحراف معياري (0.440). وهذا ما يدل على أن المؤسسة المبحوثة تحاول ان تدمج القضايا الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في قيمها، ثقافتها، وصنع قراراتها واستراتيجياتها، لضمان ممارسات أفضل داخل المؤسسة وتكوين الثروة وتطوير المجتمع.

ثانياً: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد التوجه الاستراتيجي.

1. بعد الرسالة

جدول (22): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الرسالة

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبرة القياس										
37	التكرار	0	0	7	25	2	3.85	500,	1	موافق
	النسبة %	0	0	0	73.5	5.9				
تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة قابلة للتحقق.										
عبرة القياس										
38	التكرار	0	1	10	22	1	3.67	588,	2	موافق
	النسبة %	0	2.9	29.4	64.7	2.9				
تتميز رسالة مؤسستكم بالمرونة .										
عبرة القياس										
39	التكرار	0	1	16	15	2	3.52	662,	3	محايد
	النسبة %	0	2.9	47.1	44.1	5.9				
تتضمن رسالة مؤسستكم معلومات واضحة عن الاطراف التي ستتعامل معها.										
عبرة القياس										
40	التكرار	0	0	22	11	1	3.38	551,	4	محايد
	النسبة %	0	0	64.7	32.4	2.9				
تليي مؤسستكم كافة متطلبات البيئة الخارجية وتكيف معها عند صياغة رسالتها.										
عبرة القياس										
41	التكرار	1	1	22	9	1	3.23	698,	5	محايد
	النسبة %	2.9	2.9	64.7	26.5	2.9				
أصحاب المصلحة على اطلاع تام بتفاصيل رسالة المؤسسة .										
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء الرسالة										
							3.53	416,	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (22) يتضح بأن بعد الرسالة، جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عنه (3.53) وبانحراف معياري (0.416) ووفق مقياس الدراسة فإن اتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرسالة أنها ضمن اتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (37) التي تنص على "تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة قابلة للتحقق". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وإنحراف معياري (0.500)، في حين حصلت العبارة (41) التي تنص على "أصحاب المصلحة على اطلاع تام بتفاصيل رسالة المؤسسة" على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (3.23) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام،

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

وانحراف معياري يقدر (0.698)، ويبين الجدول كذلك التباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد الرسالة فمثلا في العبارة (37) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (73.5%) ضمن إتجاهات آراء موافق وما نسبته (20.6%) ضمن إتجاهات آراء محايد. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة لديها رسالة واضحة. وأن رسالة مؤسسة Bifa تهتم بكل من الأغراض والأنشطة الحالية وطبيعة المؤسسة. ويتعلق ذلك بكل من القيم والمعتقدات وسلوك المؤسسة في مجال عملها. كما تعبر رسالتها عن علاقتها بالمجتمع والبيئة المحيطة.

2. بعد القيم

جدول (23): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد القيم

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبرة القياس										
تؤمن مؤسستكم بأن القيم التي تتبناها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها.										
42	التكرار	0	1	5	20	8	4.02	,717	1	موافق
	النسبة %	0	2.9	14.7	58.8	23.5				
عبرة القياس										
تدمج مؤسستكم المبادئ الاخلاقية وقيم المجتمع عند صياغة رؤيتها.										
43	التكرار	0	2	8	20	4	3.76	,740	2	موافق
	النسبة %	0	5.9	23.5	58.8	11.8				
عبرة القياس										
تتعامل مؤسستكم بشفافية ومصداقية مع زبائننا.										
44	التكرار	1	1	9	19	4	3.70	,835	3	موافق
	النسبة %	2.9	2.9	26.5	55.9	11.8				
عبرة القياس										
لدى مؤسستكم ثقة تامة في موظفيها.										
45	التكرار	1	3	7	17	6	3.70	,970	5	موافق
	النسبة %	2.9	8.8	20.6	50.0	17.6				
عبرة القياس										
تعتبر مؤسستكم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من القيم الاساسية.										
46	التكرار	5	9	14	6	0	2.61	,953	4	محايد
	النسبة %	14.7	26.5	41.2	17.6	0				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده القيم										
						3.56		,621	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (23) يتضح بأن بعد القيم، جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عنه (3.56) وبانحراف معياري (0.621) ووفق مقياس الدراسة فإن إتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد القيم أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (42) التي تنص على "تؤمن مؤسستكم بأن القيم التي تتبناها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (0.717)، في حين حصلت العبارة (45) التي تنص على "لدى مؤسستكم ثقة تامة في موظفيها" على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (3.70) وهو أيضا أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.970)، ويبين الجدول كذلك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد القيم فمثلا في العبارة (42) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (23.5%) ضمن إتجاهات آراء موافق بشدة وما نسبته (58.8%) ضمن إتجاهات آراء موافق. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون على أن مؤسسة Bifa لديها مجموعة من المعتقدات والاتجاهات والتي تؤمن بصحتها وتحدد لمسيرها المنهج الذي يسلكونه لإنجاز أعمالهم وإدارة المؤسسة واتخاذ قرارات تخدم مستقبل المؤسسة في المدى الطويل.

3. بعد الرؤية

جدول (24): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الرؤية

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبرة القياس										
تضع مؤسستكم رؤية استراتيجية واضحة وتعمل على تحقيقها.										
47	التكرار	0	0	11	19	4	3.79	,640	4	موافق
	النسبة %	0	0	32.4	55.9	11.8				
عبرة القياس										
رؤية مؤسستكم تتسم بالواقعية.										
48	التكرار	0	2	6	23	3	3.79	,686	3	موافق
	النسبة %	0	5.9	17.6	67.6	8.8				
عبرة القياس										
رؤية مؤسستكم تعكس مسارها المستقبلي.										
49	التكرار	0	1	4	18	11	4.14	,743	2	موافق
	النسبة %	0	2.9	11.8	52.9	32.4				
عبرة القياس										
تسعى مؤسستكم باستمرار في البحث عن الفرص الجديدة.										
50	التكرار	0	0	4	11	19	4.44	,704	1	موافق بشدة
	النسبة %	0	0	11.8	32.4	55.9				
عبرة القياس										
تمتلك مؤسستكم القدرة على اقناع العاملين وتحفيزهم على الايمان برويتها.										
51	التكرار	2	2	16	13	1	3.26	,863	5	محايد
	النسبة %	5.9	5.9	47.1	38.2	2.9				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الرؤية										
موافق										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (24) يتضح بأن بعد الرؤية، جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عنه (3.88) وبانحراف معياري (0.516) ووفق

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقياس الدراسة فإن إتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرؤية أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (50) التي تنص على "تسعى مؤسستكم باستمرار في البحث عن الفرص الجديدة". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (0.704)، في حين حصلت العبارة (51) التي تنص على "تمتلك مؤسستكم القدرة على اقناع العاملين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (3.26) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.863)، ويبين الجدول كذلك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد الرؤية. فمثلا في العبارة (50) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (32.4%) ضمن إتجاهات آراء موافق وما نسبته (55.9%) ضمن إتجاهات آراء موافق بشدة. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين يوافقون على أن مؤسسة Bifa لديها رؤية مستقبلية واضحة تساعد في توجيهاتها طويلة المدى التي تسعى للوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه.

4. بعد الأهداف

جدول (25): نتائج الاحصاء الوصفي لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد الأهداف

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
عبرة القياس										
تسطر مؤسستكم أهدافها وفقا لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.										
52	التكرار	1	1	4	24	4	3.85	783	3	موافق
	النسبة %	2.9	2.9	11.8	70.6	11.8				
عبرة القياس										
تعمل مؤسستكم على التنسيق بين أهدافها ومتطلبات أصحاب المصالح (العلاء، الموظفين، المجتمع،...).										
53	التكرار	0	2	20	11	1	3.32	638	6	محايد
	النسبة %	0	5.9	58.8	32.4	2.9				
عبرة القياس										
تضع مؤسستكم أهدافا تتناسب مع الامكانيات المتاحة لها.										
54	التكرار	0	2	5	17	10	4.02	834	2	موافق
	النسبة %	0	5.9	14.7	50.0	29.4				
عبرة القياس										
تسعى مؤسستكم لتحقيق التوافق بين أهدافها المسطرة ورسالتها ورؤيتها.										
55	التكرار	0	0	7	25	2	3.85	500	5	موافق
	النسبة %	0	0	20.6	73.5	5.9				
عبرة القياس										
تضع مؤسستكم أهدافا دقيقة وواقعية وقابلة للقياس.										
56	التكرار	0	1	7	22	4	3.85	657	4	موافق
	النسبة %	0	2.9	20.6	64.7	11.8				

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية ارتفاع في معدل أداء مؤسستكم.										
عبرة القياس										
57	التكرار	0	1	5	17	11	4.11	769,	1	موافق
	النسبة %	0	2.9	14.7	50.0	32.4				
يشارك الموظفون في صياغة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.										
58	التكرار	7	7	18	2	0	2.44	894,	7	محايد
	النسبة %	20.6	20.6	52.9	5.9	0				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الأهداف										
		3.63	436,	2	موافق					
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمتغير التوجه الاستراتيجي										
		3.65	406,	موافق						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 21.

من خلال الجدول (25) يتضح بأن بعد الأهداف، جاء في الترتيب الثاني بعد الرؤية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل معاينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عنه (3.63) وبانحراف معياري (0.436) ووفق مقياس الدراسة فإن إتجاهات الآراء نحو هذا البعد تشير إلى موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأهداف أنها ضمن إتجاهات آراء موافق، وأن العبارة (57) التي تنص على "يضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية ارتفاع في معدل أداء مؤسستكم". جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري (0.769)، في حين حصلت العبارة (58) التي تنص على "يشارك الموظفون في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" على المرتبة السابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث. بمتوسط حسابي (2.44) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري يقدر (0.894)، ويبين الجدول كذلك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعد الأهداف. فمثلا في العبارة (50) أظهرت إجابات المستجوبين ما نسبته (32.4%) ضمن إتجاهات آراء موافق وما نسبته (55.9%) ضمن إتجاهات آراء موافق بشدة. ويمكن تفسير ذلك بأن الباحثين يوافقون على أن مؤسسة Bifa لديها رؤية مستقبلية واضحة تساعد في توجيهها طويلة المدى التي تسعى للوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه.

وبناء على ما تقدم يتضح أن إتجاهات الآراء نحو محور التوجه الاستراتيجي المعتمد من قبل مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت تشير إلى موافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد هذا المحور ككل (3.65) بانحراف معياري (0.406). وهذا ما يدل على أن المؤسسة المبحوثة تمتلك مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري نحو وضع رسالتها بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل وتمكنها من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث بشكل رئيسي إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، المتحصل عليها من خلال اجابات عينة الدراسة على الاستبيان، حيث تم عرض نتائج التحليل الاحصائي التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وصولاً الى تحليل وتفسير النتائج في ضوء المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بكل من المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المطلب الاول : اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال حساب معامل الارتباط (Correlation de Pearson). وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

جدول (26):معامل الارتباط بيرسون(Pearson) بين متغيرات الدراسة

المسؤولية الخيرية	المسؤولية الاخلاقية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية الاجتماعية	المتغير المستقل وابعاده المتغير التابع وابعاده	
,710**	,720**	,650**	,504**	,783**	معامل ارتباط	التوجه
,000	,000	,000	,002	,000	مستوى الدلالة	الاستراتيجي
,371*	,186	,304	,475**	,394*	معامل ارتباط	الرسالة
,031	,293	,080	,005	,021	مستوى الدلالة	
,656**	,808**	,674**	,432*	,787**	معامل ارتباط	القيم
,000	,000	,000	,011	,000	مستوى الدلالة	
,641**	,565**	,381*	,330	,564**	معامل الارتباط	الرؤية
,000	,000	,026	,057	,001	مستوى الدلالة	
,610**	,677**	,681**	,428*	,740**	معامل الارتباط	الأهداف
,000	,000	,000	,012	,000	مستوى الدلالة	

** الارتباط والمعنوية عند مستوى (α= 0.01) * الارتباط والمعنوية عند مستوى (α= 0.05) عدد الاستمارات N=34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال النتائج الموجودة في الجدول(26)، والتي تشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغيرات التابعة (التوجه الاستراتيجي وأبعاده) للمؤسسة المبحوثة، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي كمتغير تابع كلي، حيث قيمة معامل الارتباط العام (R=0.783) وبدلالة معنوية (0,01). اما على صعيد أبعاد المتغير التابع في علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، فقد كانت لها علاقة إرتباط قوية مع القيم والأهداف بقيمة ارتباط (0.787 و 0.740) على الترتيب عند مستوى معنوية

(0.01)، وعلاقة ارتباط متوسطة مع الرؤية بمعامل ارتباط (0.564) عند مستوى دلالة (0.01)، أما مع الرسالة فقد جاءت ضعيفة إلى حد ما بمعامل ارتباط (0.394) ومستوى دلالة (0.05).

أي أنه يمكن الحكم على أن علاقة الارتباط موجودة وذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده في مؤسسة Bifa للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت.
إختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية **H0**: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية **H0**: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

جدول (27): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي

قيمة F لمحسوبة		R ² معامل التحديد	معامل الارتباط (R)		المتغير المستقل
50,874		,614	,783		المسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
,035	2,201	-	,393	,866	الثابت
,000	7,133	,783	,103	,732	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (27) يتبين لنا وجود توافق معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية وهو المتغير المستقل مع التوجه الاستراتيجي بأبعاده في مؤسسة Bifa وهو المتغير التابع، وتؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة) والتي بلغت (50.874) وقيمة (T المحسوبة) والبالغة (7.133) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.783$) إلى أن هناك توافق قوي وموجب بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (61.4%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي بأبعاده للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R². ولكن تفسير ذلك بأن مؤسسة Bifa تقوم عند صياغتها لتوجهها الاستراتيجي بتشخيص

وتحليل للبيئة التي سوف تنشط فيها، بما ذلك تحديد أهم برامج المسؤولية الاجتماعية التي تخدم مصالح أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بما يتلائم مع رسالتها وقيمها ورؤيتها وأهدافها لكي تستطيع الاستمرار وتضمن البقاء.

يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي في

مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$

ويمكننا التعبير عن التوافق بين المتغيرين محل الدراسة: التوجه الاستراتيجي (Y) كمتغير تابع والمسؤولية

الاجتماعية (X) كمتغير مستقل بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة

البحث والمقدرة بـ (34) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

التوجه الاستراتيجي = $0,866 + 0,732$ المسؤولية الاجتماعية

وعليه فإن تغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير التوجه الاستراتيجي بـ 0,866 وحدة.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع الرسالة في مؤسسة Bifa عند مستوى

معنوية $(\alpha = 0.05)$.

جدول (28): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الرسالة

قيمة F لمحسوبة		R^2 معامل التحديد	معامل الارتباط (R)		المتغير المستقل
5,870		,155	,394		المسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
,001	3,498	-	,599	2,094	الثابت
,021	2,423	,394	,156	,378	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (28) يتبين لنا وجود توافق معنوي عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ للمسؤولية الاجتماعية

وهو المتغير المستقل مع الرسالة في مؤسسة Bifa وهو المتغير التابع، وتؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة)

والتي بلغت (50.874) وقيمة (T المحسوبة) والبالغة (2.423) بمستوى دلالة (0.021) وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد $(\alpha = 0.05)$ وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة

معامل الارتباط ($R=0.394$) إلى أن هناك توافق موجب ولكن ضعيف نوعاً ما بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (15.5%) من التغيرات الحاصلة في رسالة المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 .

يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع الرسالة في مؤسسة Bifa
عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

ويمكننا التعبير عن التوافق بين المتغيرين محل الدراسة: الرسالة (Y) كمتغير تابع والمسؤولية الاجتماعية (X) كمتغير مستقل بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$
حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدرة بـ (34) اطراً، وكانت المعادلة كما يلي:

الرسالة = 2,094 + 0,378 المسؤولية الاجتماعية

وعليه فإن تغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الرسالة بـ 0,378 وحدة.
إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع القيم في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

جدول (29): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع القيم

قيمة F لمحسوبة		R^2 معامل التحديد	معامل الارتباط (R)		المتغير المستقل
52,234		,620	,787		المسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
,229	-1,226	-	,598	-,743	الثابت
,000	7,227	,787	,156	1,129	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (29) يتبين لنا وجود توافق معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية وهو المتغير المستقل مع القيم في مؤسسة Bifa وهو المتغير التابع، وتؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة) والتي بلغت (52.234) وقيمة (T المحسوبة) والبالغة (7.227) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد ($\alpha = 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.787$) إلى أن هناك توافق قوي وموجب بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (62%) من التغيرات الحاصلة في قيم المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 .

يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع القيم في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

ويمكننا التعبير عن التوافق بين المتغيرين محل الدراسة: القيم (Y) كمتغير تابع والمسؤولية الاجتماعية (X) كمتغير مستقل بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$
 حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدرة بـ (34) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

القيم = - 0,743 + 1,129 المسؤولية الاجتماعية

وعليه فإن تغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في القيم بـ 1,129 وحدة. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع الرؤية في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

جدول (30): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الرؤية

قيمة F لمحسوبة		R^2 معامل التحديد	معامل الارتباط (R)		المتغير المستقل
14,963		,319	,564		المسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
,055	1,992	-	,666	1,327	الثابت
,001	3,868	,564	,174	0,673	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (30) يتبين لنا وجود توافق معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية وهو المتغير المستقل مع الرؤية في مؤسسة Bifa وهو المتغير التابع، وتؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة) والتي بلغت (14.963) وقيمة (T المحسوبة) والبالغة (3.868) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد

($\alpha = 0.05$) وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.564$) إلى أن هناك توافق موجب ومتوسط إلى حد ما بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (31.9%) من التغيرات الحاصلة في رؤية المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 .

يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع الرؤية في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

ويمكننا التعبير عن التوافق بين المتغيرين محل الدراسة: الرؤية (Y) كمتغير تابع والمسؤولية الاجتماعية (X) كمتغير مستقل بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$ حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدرة بـ (34) اطاراً، وكانت المعادلة كما يلي:

الرؤية = $0,673 + 1,327$ المسؤولية الاجتماعية

وعليه فإن تغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الرؤية بـ 0,673 وحدة. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H03: لا يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع الأهداف في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

جدول (31): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الأهداف

قيمة F لمحسوبة		R^2 معامل التحديد	معامل الارتباط (R)		المتغير المستقل
38,693		,547	,740		المسؤولية الاجتماعية
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
,090	1,747	-	,459	,802	الثابت
,000	6,220	,740	,120	0,745	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول (31) يتبين لنا وجود توافق معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للمسؤولية الاجتماعية وهو المتغير المستقل مع الأهداف في مؤسسة Bifa وهو المتغير التابع، وتؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة)

والتي بلغت (38.693) وقيمة (T المحسوبة) والبالغة (6.220) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.740$) إلى أن هناك توافق قوي وموجب ما بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (54.7%) من التغيرات الحاصلة في أهداف المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R^2 .

يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع الأهداف في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

ويمكننا التعبير عن التوافق بين المتغيرين محل الدراسة: الأهداف (Y) كمتغير تابع والمسؤولية الاجتماعية (X) كمتغير مستقل بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$
حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدرة بـ (34) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

الأهداف = $0,745 + 0,802$ المسؤولية الاجتماعية

وعليه فإن تغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأهداف بـ 0,745 وحدة.

المطلب الثاني : تفسير نتائج الفرضيات

يهتم هذا الجزء بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية، على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية وتمثل هاته النتائج فيما يلي:

- بالنسبة لنتيجة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد توافق بين المسؤولية الاجتماعية مع الرسالة في مؤسسة Bifa لأن رسالة مؤسسة Bifa تمثلت في أن تصبح في المستقبل مؤسسة تساهم في رفع القيم الإيجابية وكذا ان تستمر في النمو مع احترامها للإنسانية والبيئة والحياة والمستقبل. وبالتالي فرسالتها تتلائم مع مسؤوليتها الاجتماعية.

- بالنسبة لنتيجة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد توافق بين المسؤولية الاجتماعية مع القيم في مؤسسة Bifa. لأن مؤسسة Bifa قامت تماشياً مع توقعات المستهلكين بإعادة تفسير قيمها وثقافتها التنظيمية التي تشكلت وفقاً لذلك. وقد حصلت هذه المؤسسة بالإضافة إلى وثائق الجودة الخاصة بها على شهادة "الطعام الحلال" التي أعطى للعلامة التجارية للمؤسسة قيمة جديدة أعلى.

- بالنسبة لنتيجة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد توافق بين المسؤولية الاجتماعية مع الرؤية في مؤسسة Bifa. لأن مؤسسة Bifa قامت برفع المعايير المعتمدة من خلال استخدام تقنيات متقدمة، ودمج الجودة مع التميز، والاستمرار في السير قدماً بعزم ويقين نحو الشهرة العالمية لتصبح الرائدة في صنع أفضل ذوق في الصناعة الغذائية.

- بالنسبة لنتيجة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد توافق بين المسؤولية الاجتماعية مع الأهداف ابي مؤسسة Bifa. لأن مؤسسة Bifa عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بإتباعها لمجموعة من الاستراتيجيات من أجل إضافة قيمة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات ذات جودة وبسعر متميز لكي تضمن ولائهم الدائم لعلامتها التجارية.

على ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع القول أن هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي بأبعاده في مؤسسة Bifa.

خلاصة الفصل الرابع

أردنا من خلال هذه الدراسة الميدانية معرفة مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة Bifa المتخصصة في الصناعة الغذائية وصناعة البسكويت، حيث تعرفنا على المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه والدعم الذي تقدمه الدولة الجزائرية في هذا المجال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع كل من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتوجه الاستراتيجي على مستوى المؤسسة المبحوثة. ومن خلال تفسير وتحليل نتائج الفرضية بالاعتماد على المعلومات المستقاة من المقابلة والملاحظة، توصلنا إلى إبراز أهم أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر توافقا مع المسؤولية الاجتماعية، والابعاد التي كانت نتائجها الاحصائية تشير إلى أن التوافق كان متوسطا نسبيا، والتي على أساسها سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة المبحوثة من أجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار مستقبلا.

إن العديد من المؤسسات اليوم أصبحت تتبنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كجزء من استراتيجياتها، لأنها أدركت أنها تساعد في بناء صورة للمؤسسة كمؤسسة اجتماعية وبيئية واعية ومسؤولة، كما يساعدنا تبنى المزيد من برامج المسؤولية الاجتماعية في جعل توجهاتها الاستراتيجية أكثر وضوحاً ودقة، وتخدم بذلك أهدافها الاستراتيجية وتتمكن من خلال هذا الدمج على المحافظة على أرباحها، وتتوفر لديها الامكانية لتخفيض التكاليف والمخاطر وتحسين سمعة المؤسسة.

إن من الأهمية أن تقوم المؤسسات بدمج المسؤولية الاجتماعية بعناية في جميع استراتيجياتها، لكن قرار هذا الدمج يمكننا القول بأنه من أصعب التحديات التي تواجه المسيرين، لأن التخطيط للمسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجية المؤسسة يجب أن يضمن لها الأرباح والزيادة في القيمة للمساهمين، وفي نفس الوقت يجب التصرف بطريقة أخلاقية مع أصحاب المصلحة مع الالتزام بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

إن المؤسسة يمكنها وضع توجه استراتيجي يتوافق مع مسؤوليتها الاجتماعية ولكن يبقى هنا السؤال المطروح لدى المؤسسة ليس فقط ما إذا كانت ستشارك في برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكن ما هي أفضل طريقة لصياغة هذه البرامج لكي تعكس قيم أعمال ونشاطات المؤسسة، مع مجابهة التحديات الاجتماعية والانسانية والبيئية. وفيما يلي سنسرد أهم النتائج النظرية والميدانية، بالإضافة إلى اسهامات الدراسة ومجموعة من الاقتراحات الموجهة للمؤسسة وفي الأخير آفاق واقتراحات لبحوث مستقبلية.

1. النتائج النظرية :

- يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن قياسها بالاستناد على العديد من الأبعاد، لكن في النهاية نجد أن التوجه الاستراتيجي من المفاهيم صعبة القياس لأنه يتعلق بفلسفة المؤسسة في العمل والتي لا تخلو من تأثيرات وتطلعات الأفراد بها،
- التوجه الاستراتيجي يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها.
- غالباً ما يأخذ التوجه الاستراتيجي شكل ممارسات غير مهيكلية أو مكتوبة تقوم بها المؤسسة.
- تتقارب عند نهايات وحدود التوجه الاستراتيجي بأبعاده العديد من المفاهيم التسييرية المتشابهة، باعتباره منهجاً محدداً تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول الى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها على المدى البعيد، أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أصبحت حقيقة واقعية يصعب على المنظمات تجاهلها، إلا أن الفكر الإداري - حتى في دول العالم التي قطعت منظماتها شوطاً كبيراً في هذا المجال - لم تقدم تعريفاً شاملاً متفقاً عليه

على وجه الدقة، وذلك يرجع إلى تحديد النظرة تجاه الكيفية التي تدمج بها المؤسسات المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها، إضافة إلى اعتبار الإنشغال الاجتماعي يختلف حسب إلزاميته (مسؤولية) أو طوعيته (مشاركة). لذلك كان لابد علينا استعراض ما جاء من تعريفات لهذا المفهوم من ناحية الأكاديميين والمنظمات الدولية على حد سواء.

- كما خلصنا إلى أن هناك افتراضا خاطئا بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبارها عبئا على المنظمة ويقلل من أرباحها لكن على العكس تماما فقد أثبتت الدراسات أن قيام منظمة الاعمال بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع، يساهم في تحسين صورتها ومركزها في أذهان المستهلكين والجمهور مما ينعكس ايجابيا على ربحية المنظمة. لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تعتبر استثمارا مستقبليا له عائد على المدى الطويل، يفوق التكلفة المنفقة على أوجه النشاط الاجتماعي للمنظمة.

2. النتائج الميدانية

هناك بعض الاستنتاجات لمستها الباحثة من خلال المقابلة التي أجرتها مع بعض اطارات المؤسسة وإجاباتهم على بعض الاسئلة المتعلقة بنشاطات المؤسسة، إضافة إلى الملاحظة والبعض الآخر من الاستنتاجات استقتته من خلال نتائج الاختبارات الاحصائية للفرضيات:

- عند دراسة سوق الصناعة الغذائية فقد تبين لنا أنها سوق حساسة وتتميز بمنافسة شديدة في مختلف الأسواق الدولية. كذلك هو الحال بالنسبة للسوق الجزائرية كما نلمس جاذبية هذه الأخيرة في الطلب المتنامي عليها، وكذلك الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة الجزائرية لمثل هذه الاستثمارات من أجل تحقيقها للاكتفاء الذاتي وكسب مكانة بالأسواق العالمية. وهذا ما لمسناه من مشاركة مجموعة من المؤسسات الجزائرية المتعاملة في مجال الصناعات الغذائية من 8 إلى 11 ماي 2017 في صالون الصناعات الغذائية «توت فود» بمدينة ميلانو بإيطاليا الذي كان موعدا اقتصاديا مهما للأعمال وترقية المؤسسات المشاركة من مختلف البلدان بأوروبا. وهدفت هذه المشاركة إلى البحث عن أسواق خارجية لترقية الصادرات الجزائرية في هذا المجال الذي يمثل 40 % من رقم أعمال الصناعة الوطنية التي تحتل المرتبة الثانية بعد قطاع المحروقات وعلى الخصوص بالنسبة للصناعات التحويلية الغذائية.

- تعتبر مؤسسة Bifa من الشركات الرائدة في الصناعة الغذائية والبسكويت سواء في سوقها المحلي أو بالنسبة لأسواقها المستهدفة، كما أنها تعمل بما يتناسب مع خصوصيات السوق المستهدف في السوق الجزائرية.

- تغطي منتجات مؤسسة Bifa سوى 65% من التراب الجزائري، وقامت بعملية التصدير لدولة السينيغال لمدة سنة واحدة ثم توقفت من أجل السعي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي المحلي أولا.

- مؤسسة Bifa تسعى دائما للمشاركة في عدد كبير من المعارض والصالونات سواء المحلية أو غيرها، حيث شاركت في شهر أبريل 2018 في صالون جزاقرو (Djazagro) وهو ملتقى فروع الصناعات الغذائية الزراعية في الجزائر. ويعتبر جزاقرو الصالون المرجعي في الجزائر، المتخصص والمصنف حسب القطاعات، والذي يقدم عرضا دوليا صالونا سنويا

موجها أساسا للمهنيين. وقد شارك فيه نحو 930 مؤسسة وطنية وأجنبية تمثل مختلف القطاعات وهذا تحت شعار "التجديد الاقتصادي". وقد كانت هذه التظاهرة الاقتصادية الدولية من بين الأهم على الصعيد القاري حيث قدمت لهم فرصة لإقامة علاقات شراكة لا سيما في المجال الاقتصادي ما بين الشركات الجزائرية والأجنبية من أجل التوصل إلى تعاون حقيقي والمساهمة في خلق الثروات ونقل التكنولوجيا.

- إن هدف المؤسسة هو تقديم منتجات ذات جودة وبسعر يتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك ويضاهي المنتجات المستوردة، لجعل حركة المبيعات أسرع في السوق والتميز عن باقي المنافسين.

- تعمل المؤسسة بشكل مستمر في البحث عن الفرص الجديدة التي قد تكون ضمن منتج أو سوق أو تكنولوجيا واستثمار الفرص النموذجية لتكون في المقدمة دائما.

- تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه عمالها، من خلال توفيرها لهم خدمات اجتماعية من نقل وإطعام، تأمين صحي،... وغيرها

- هناك اختلاف في إدراك أفراد العينة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي.

- معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة شباب وأصحاب شهادات جامعية.

- بالرغم من أن إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كان متوسطا، إلا أنه لا ينبغي أن المؤسسة لا تقوم بأنشطة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

- توجهات آراء الباحثين نحو المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة أشارت إلى مستوى قبول "موافق" وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة ممثلة بأبعادها الأربعة (3.81) بانحراف معياري قدره (0,440).

- توجهات آراء الباحثين نحو التوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة أشارت إلى مستوى قبول "موافق" وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة ممثلة بأبعاده الأربعة (3.65) بانحراف معياري قدره (0,406).

- يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التوجه الاستراتيجي في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). حيث أكدت قيمة معامل الارتباط ($R=0.783$) على أن هناك توافق قوي وموجب بين المتغيرين محل الدراسة، وقد فسر متغير المسؤولية الاجتماعية (61.4%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الاستراتيجي بأبعاده في المؤسسة ومنه توصلنا إلى أنه:

- يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع بعد الرسالة في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع بعد القيم في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

- يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع بعد الرؤية في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

- يوجد توافق ذو دلالة احصائية للمسؤولية الاجتماعية مع بعد الأهداف في مؤسسة Bifa عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

3. اسهامات الدراسة

يمكننا إيجاز أهم اسهامات هذه الدراسة فيما يلي :

- **مساهمة في الجانب النظري:** تناولت الدراسة ادبيات حول المقاربات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تفسر صعوبة تحديد تعاريف موحدة لهذا المتغير الحديث، وكذا عمق التحليل للاشكالات التي يطرحها تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ومدى توافقها مع أبعاد التوجه الاستراتيجي والكيفية التي تمكن أي مؤسسة من أن تنفذ وبنجاح تكامل المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجيتها، من خلال التعرف على موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمؤسسة، بالاضافة إلى مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومواءمتها مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة.

- **مساهمة في حل موضوع حرج:** تعتبر المؤسسات مسؤوليتها الاجتماعية من المعلومات السرية التي يصعب التصريح بها بشكل كلي، كونها لا تؤثر فقط على صورة المؤسسة الداخلية أمام اطراف المصلحة الداخليين، بل يتعدى تأثيرها إلى انعكاس لصورتها أمام اطراف المصلحة الخارجيين، فضلا عن كون المؤسسة التي أخذت كسياق ميداني للبحث مؤسسة تمتلك قدرة تنافسية قوية نسبيا إضافة إلى كونها وافدة جديدة إلى السوق الجزائرية.

- **مساهمة منهجية:** تم استخدام العديد من الأدوات إلى جانب الأداة المنهجية الرئيسية للدراسة وهي الاستبيان وذلك لمقارنة النتائج الكمية مع النتائج الكيفية، بغرض اكتشاف وتحديد التوافق بين متغيري الدراسة للدلالة على صدق أكبر في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة وبالتالي الاقتراحات المستخلصة تكون ملائمة واقعيا للوضع الحقيقي للمؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي.

4. اقتراحات الدراسة

- ينبغي أن تكون مساهمات وممارسات المؤسسة أكثر فعالية تجاه قضايا البيئة بحيث يشعر بأهميتها مختلف الأطراف المتعاملة معها، وضرورة أن تعبر عن احتياجاتهم الفعلية وهناك العديد من الفرص المجتمعية التي تتناسب مع طبيعة عمل هذه المؤسسة مما يدعم سمعتها.

- على المؤسسة أن تقوم بصياغة توجه استراتيجي واضح وفعال ونشره على كافة المستويات التنظيمية.

- على المؤسسة أن تعكس الصورة الواضحة لواقعها بكل مصداقية وشفافية في الدراسات والبحوث التي تجرى على مستواها، لما لها من دور في صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.

- مراعاة المؤسسة أن يكون دورها في المسؤولية الاجتماعية دوراً فعالاً ملموساً ونابعاً من ثقافة المؤسسة كي تكون أنشطة المسؤولية الاجتماعية هادفة وحقيقية وليست للدعاية فقط.
 - يجب أن تعمل المؤسسة على بناء ثقافة مؤسسية من خلال غرس مفهوم رسالتها وقيمها ورؤيتها وأهدافها لدى العاملين لديها لما له من أثر في دعم استراتيجيتها.
 - ضرورة أن تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة لجعل الزبائن أكثر إدراكاً لمسئوليتها الاجتماعية نحوهم، مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم حول أنشطتها وخدماتها.
 - ينبغي أن تسعى إدارة المؤسسة محل الدراسة لكسب رضا عامليها من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وجعلهم ضمن منظومة اتخاذ القرارات مما يجعلهم أكثر حرصاً ورغبة في إنجاز الأعمال والإبداع بصورة ذاتية.
 - يتعين على المؤسسة إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها بصورة أكثر وضوحاً، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.
 - صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية.
 - دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة ضمن إطار الإستراتيجية التي تتبعها وإحداث تغيير في الرؤية والتوجهات من خلال الإشارة إلى مضمين المسؤولية الاجتماعية باعتبارها خياراً استراتيجياً، وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ إليه في أوقات معينة.
5. **محددات واقتراحات لبحوث مستقبلية:** من خلال دراستنا لموضوع المسؤولية الاجتماعية ومدى توافرها مع التوجه الاستراتيجي بأبعاده والتي تعتبر امتداداً لدراسات سابقة، وبداية لدراسات مستقبلية. لذلك ارتأينا أن تكون هناك آفاق أخرى ومحددات واقتراحات لمعالجة مواضيع مستقبلية مثل :
- **محددات مرتبطة بالصدق الخارجي:** محدودية حجم عينة البحث بالضرورة سوف يؤثر على النتائج المتوصل إليها وتعميمها، لذلك تظهر هنا الحاجة إلى الاعتماد أو أخذ عينة أكبر في البحوث المستقبلية تكون موزعة على مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي.
 - **محددات مرتبطة بمتغيرات نموذج الدراسة:** يمكن للبحوث المستقبلية أن تقوم بدراسة المتغيرين من خلال تسليط الضوء على أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية أو أحد أبعاد التوجه الاستراتيجي المستخدمة في هذه الدراسة. لكي تتحصل على تحليل معمق يمكنها من الكشف عن تساؤلات بحثية جديدة.
 - **محددات مرتبطة بمنهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة علة آراء الباحثين عينة الدراسة، فكان هناك توافق في بعض الأحيان واختلاف واختلاف أحياناً أخرى في الآراء حول الاجابة على العبارات المشكلة للاستبيان، لذلك يمكن

للبحوث المستقبلية اللجوء بالاضافة للاستبيان إلى أساليب أخرى لجمع البيانات مثل المقابلة من أجل الحصول على بيانات أكثر دقة ومصداقية. ومن أجل محاولة لإقناع أكثر للمبحوثين حول أهمية الدراسة وأهدافها.

- **محددات مرتبطة بميدان الدراسة:** اختارت الدراسة ميدانا ينشط في مجال حساس وهو الصناعة الغذائية كونها أكثر تأثيرا وتأثرا بالمجتمع وذلك لأهمية منتجاتها بالنسبة لافراد المجتمع، ويمكن للبحوث المستقبلية أن تختار ميدانا يكون أكثر تعقيدا مثل النشاطات التي يكون تأثيرها قوي على البيئة مثل المقالع والمحاجر، المؤسسات التي تنتج المواد الكيماوية التي تستخدم بكثرة خاصة في المجال الفلاحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب:

1. حسن محمد أحمد محمد مختار(2009):الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
2. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون (2015): ادارة التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور (2006):محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
4. شارلز هل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال (2001): الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب(2008): الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي(2008):الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن.
7. صن تزو، ترجمة عوف شبايك (2007): فن الحرب، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
8. طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي وآخرون (2008): الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
9. عايد عبد الله العصيمي (2014):المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة،اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.
10. عبد الفتاح دياب حسين (1998) : طريقك إلى الإدارة الفعالة، دار المؤلف، القاهرة، مصر.
11. غسان مدحت خير الدين(2013): مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
12. محمد حسين العيساوي وآخرون(2012): الادارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لادارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الاردن.

13. محمد عبد الغني حسن هلال(2008): مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة.
14. مدحت محمد أبو النصر(2015):المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات (المواصفة القياسية ISO 26000)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
15. مصطفى محمود أبو بكر(2010): الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2، مصر.
16. منصور محمد اسماعيل العريقي (2011):الادارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، اليمن.
17. نجم عبود نجم (2014): أخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
18. نعمة عباس خضير الخفاجي (2010):الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن.

المقالات

19. إحسان دهش جلاب(2013): دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية:بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، جامعة القادسية، العراق.
20. المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000 (2010): دليل ارشادي حول المسؤولية المجتمعية، ترجمة عربية رسمية بالأمانة المركزية ISO ، جنيف، سويسرا.
21. أيسل حمدي عثمان، بشرى هاشم محمد (2015): تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد-، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 102، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
22. إيمان عبد محمد أحمد (2015): دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، المجلد7، العدد 14، جامعة البصرة، العراق.
23. بسام فتحي الذيابات (2017): تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الاسلامية الأردنية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، المجلد07، العدد07، المدية، الجزائر.
24. بشير بكار، وهيبه مقدم (2014): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، المجلد7، العدد1، وهران، الجزائر.

25. جلال سعد الملوك، وزيرة يحيى محمد (2014): استخدام تقنيات التوجه الاستراتيجي ودورها في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية نينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 32، جامعة تكريت، العراق.
26. جميلة العمري ومحمد زرقون(2015): دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة ورقلة، الجزائر.
27. حامد تركي الدليمي وآخرون (2014): أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة كركوك، العراق.
28. حسن عاطف حسن أبو ناصر(2017): أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 2017/03/26، السنة التاسعة، جامعة قناة السويس، مصر.
29. حسناء مشري حسناء (2014): دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة سطيف، الجزائر.
30. خالد خلف سالم الزريقات (2012): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة الاسراء الخاصة، عمان، الاردن.
31. سناء عبد الرحيم وعبد الرضا ناصر الباوي (2010): الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد، العراق.
32. صباح محمد موسى(2011): أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 2، العراق.
33. عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي، بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 15، العراق.
34. عبد الرحمن مصطفى الملا، ليلي سعيد أحمد (2016) : القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي، بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 22، العدد 92، جامعة بغداد، العراق.

35. عبد المليك مزهودة (2007): واقع فرع الصناعات الفلاحية الغذائية بدول الميدا وجاذبيتها للاستثمارات الأجنبية المباشرة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، علمية وسداسية محكمة، العدد2، جامعة بسكرة، الجزائر.
36. علاء أحمد حسن(2012):مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد24، جامعة تكريت، العراق.
37. علاء عبد السلام يحي وآخرون(2012):اسهام اصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات،مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 93، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
38. ليلي بكوش ، ياسين محجر (2017) :القيم التنظيمية – مدخل مفاهيمي-،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة ورقلة، الجزائر.
39. مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض(2010):تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز مراس للاستشارات الادارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
40. مريزق عدمان، محمد عدمان (2015):نحو شكل جديد للمقاولاتية- المقاولاتية المسؤولة اجتماعيا-، دراسة استكشافية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، العدد 4، الجزء 1، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.
41. نبيلة وحدي(2014):العمل والقيم(إشكالية التزام)،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم الآداب والفلسفة،العدد 12، جامعة الجزائر02، الجزائر.
42. نجلاء محمود عبد الله (2002):القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تحليلية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة الحادية عشر، العدد 22، جامعة قطر.
43. نسرين جاسم محمد، زينب أبو علي خلف (2017):دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة القيادات في أمانة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 18، جامعة الأنبار، العراق.
44. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون (2015) :القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي-دراسة ميدانية على موظفي البنوك الاسلامية قطاع غزة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد1، العدد2، جامعة القدس، فلسطين.

الملتقيات

45. أحمد بوريش ، أمينة بلحاج (2016):المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة (ابرار حالة مؤسسة سونطراك وبعض تجارب مؤسسات عالمية)، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية

المستدامة الواقع والرهانات، أيام 14 و15 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر .

46. أحمد مصنوعة (2014): *الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر - الواقع والمأمول -*، الملتقى الدولي التاسع حول: في ضوء المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، يومي 23 و24 نوفمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

47. أمينة قهواجي، حكيم بن حسان (2016): *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة*، الملتقى الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة-الواقع و الرهانات-أيام 14 و 15 نوفمبر 2016، جامعة الشلف، الجزائر.

48. صالح السحيباني (2009): *المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية*، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية تقييم واستشراف، أيام 23-25 مارس 2009، بيروت، لبنان.

49. مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية (2004): *كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع (الاتجاهات والقضايا الراهنة)*، الامم المتحدة، نيويورك وجنيف.

50. نصر الدين بن مسعود ، محمد كنوش (2012): *واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على احدى المؤسسات الوطنية*، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، أيام 14 و 15 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

الأطروحات والرسائل:

51. أحمد بن الدين (2013): *المنافسة كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

52. إلهام منصوري (2016): *دور الموازنة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

53. تحسين أحمد الطراونة (2015): *القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية*، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

54. خالد بن عبد الله الحنيطة (2003): القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
55. رقية منصورى (2015): توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
56. سالم حسين العجمي (2011): أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
57. سوما على سليطين (2007): الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.
58. صونية كيلاني (2007): مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
59. عبد الرحمن العايب (2011): التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
60. عبد المجيد بكاي (2016): التنوع الثقافي وعلاقاته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر.
61. عماد مساعدي (2014): دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر.

62. لطيفة برني (2015): أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
63. محمد حنفي محمد نور تبيدي (2010): أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، مدرسة العلوم الادارية، جامعة الخرطوم، السودان.
64. محمد رشدي سلطاني (2006): التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه، أهميته و شروط تطبيقه، حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
65. محمد سالم اللولو (2009): مدى امكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة -دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية-، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
66. محمد فوزي علي العتوم (2009): رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
67. محمد كايد محمد المجالي (2012): أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
68. مروان حمودة الدهدار (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
69. مسعودة عجال (2010): القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
70. ناهد أحمد محمد (2015): أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء -دراسة على شركات المنتجات الغذائية السودانية-، رسالة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

71. نهي أحمد أبو طه (2012): أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

72. نوال شين (2017): تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

73. نوال ضيافي (2010): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.

74. وهيبة مقدم (2014): تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.

المراجع الأجنبية

Books :

75. Archie B.Carroll,Ann K.Buchholtz (2008): **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**, 7th Edition, South-Western , Cengage Learning.

76. David Campbell et al (2002) **Business Strategy :An Introduction** , 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, British Library.

77. Fred R. David (2011) : **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Prentice Hall, Pearson Education, America.

78. Laurence Lehmann-Ortega, et al (2013): **Strategor : Toute la stratégie d'entreprise**, 6^{eme} Edition, Dunod, Paris.

79. Richard Lynch (2006) : **Corporate Strategy**, Pearson Education Limited Financial Times, Prentice Hall, 4th Edition, America.

80. William B. Werther, Jr, David Chandler (2011): **Strategic Corporate Social Responsibility- Stakeholders in a Global Environment-** 2nd Edition ,Sage Publications, Inc ,California.

Articles:

81. Alex A. Ferraresi et al (2012) : **Knowledge Management And Strategic Orientation : leveraging innovativeness and performance**, Journal of Knowledge Management ,Vol.16, No.5.

82. Aliza D. Racelis (2006): **Relationship between strategic orientation and organizational performance: an exploratory study of Philippine companies**,

Philippine Management Review, Vol.13, College of Business Administration, University of the Philippines-Diliman.

83. Archie B. Carroll, M.S. Schwartz (2003): **Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach**, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.4956&rep=rep1&type=pdf> , consulté le 10/02/2018 .

84. Bouchra Radia et Moulay Hachem Fadilia (2017) : **les stratégies des entreprises marocaines en matière du volet social de RSE**, *Revue africaine de management*, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Maroc, Vol 2, . <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>.

85. Dwight W. Justice (2002): **Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists**, *Corporate Codes of Conduct*, Cornell University ILR School,. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes> , consulté le 27/02/2018.

86. Elisabet Garriga, Dome`nec Melé (2004) : **Corporate Social Responsibility-Theories: Mapping the Territory-**, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands.

87. Entrepreneurs de progres (2018): **Le président Bouteflika appelle au développement des industries agroalimentaires**, *Revue de presse*, Mardi 24 avril 2018, p8. www.fce.dz , consulté le 31/05/2018.

88. Glenn B. Voss & Zannie Giraud Voss (2000): **Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment** *Journal of Marketing*, Vol.64. <https://www.scribd.com/doc/203179837/GARRIGA-and-MELE-CSR-Theories-Mapping-the-Territory>, consulté le 13/02/2018.

89. Husted & David (2008): **Toward A Model of Corporate Social Strategy Formulation**, Paper presented at the Social Issues in Management Division, Academy of Management .

90. Ilesanmi O. A (2011) : **The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria**, *Global Journal of Management and Business Research* , Vol 11, Issue 9, Version 1.0, Université à Ilorin, Nigeria

91. Joël Ernult, Arvind Ashta(2007), **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise**, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives, Cahiers du CEREN21, Département Gestion , Droit , Finances, Groupe ESC Dijon Bourgogne, France.

92. Paul Hohnen (2007): **Corporate Social Responsibility (An Implementation Guide for Business)**, iisd, Canada, p5. <http://www.iisd.org>, consulté le 13/02/2018 .

93. Perrini et..al, (2007): **Corporate Strategies of SMEs & Large Firms: Evidence From Italy**, *Journal of Business Ethics*, Volume 74, Issue 3

94. Robert F. Grattan (2002) : **The Strategy Process, A Military–Business Comparison**, Palgrave Macmillan School of Strategic Management, University of the West of England, Bristol, New York .

95. Wong Sing Deek and Jennifer Chan Kim Lian (2008) , **The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product**

development, Journal Kemanusiaan bil.12,School of Business and Economics, University Malaysia Sabah.

Conférences:

96. Azyabi, Fisher et al (2012) : **The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs**, 23rd Australasian Conference on Information Systems, 3-5 Dec 2012, Monash University,Caulfield, Geelong, Victoria.

97. Choy, Samuel S. M. and Mula, Joseph M. (2008) :**The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organisation**. In: ANZAM: Managing in the Pacific Century, 2-5 Dec 2008,Auckland, New Zealand , <https://eprints.usq.edu.au/6018/> , consulté le 16/02/2018.

98. Imene Bnoui (2011), **Performance sociale et performance financière:Etat de l'art**, 20^{ème} ,conférence de l'AIMS(Nantes).

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-delart/download>, Consulté le 26/03/2018.

99. Suranga, J. M (2014) : **Importance of Corporate Vision** ,Proceedings of the HR Conference, Faculty of Management Studies and Commerce, Vol.01, No.01, University of Sri Jayewardenepura.

Web Sites

100. <http://www.eco-algeria.com/content> consulté le 31/05/2018.

101. <https://www.linkedin.com/company/bifa-biscuits-and-food-ind-inc> consulté le 02/05/2018.

102. http://www.bifa.com.tr/history_3_19 consulté le 02/05/2018.

103. http://www.bifa.com.tr/bifa-increases-annual-turnover_1_26 consulté le 02/05/2018.

104. <http://www.bifa.com.tr/Certificates> consulté le 02/05/2018.

105. <http://www.foodturkey.com.tr/halal-to-you-bifa-bully-for-you> consulté le 02/05/2018.

106. http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29 consulté le 02/05/2018.

107. http://www.bifa.com.tr/about-us_3_29 consulté le 02/05/2018.

108. <http://www.foodturkey.com.tr/halal-to-you-bifa-bully-for-you> consulté le 02/05/2018.

109. http://bifabiscuits.com.tr/about_us.asp?id=66 consulté le 02/05/2018.

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية

السنة الجامعية: 2018/2017

استبيان بحث

تحية طيبة وبعد:

تسعى الباحثة لإعداد دراسة بعنوان (مدى توافق المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسة) دراسة ميدانية بمؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة، بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الادارة الاستراتيجية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وهل يتم دمجها عند صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، أي عند تحديد توجهها الاستراتيجي (رسالتها، قيمها، رؤيتها وأهدافها). وفي هذا الإطار قمنا بإعداد الإستبيان المرفق والمكون من مجموعة من العبارات راجين منكم إيلاء الموضوع اهتمامكم وتدعيمنا بإجابات دقيقة تعزز فرص نجاح البحث وبلوغ أهدافه المرجوة. ونعدكم بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وللتوضيح نعرض لسيادتكم ما يأتي:

❖ المسؤولية الاجتماعية للشركات: هي الطريقة التي تدمج من خلالها الشركة القضايا الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في قيمها، ثقافتها، صنع قراراتها واستراتيجياتها.

❖ التوجه الاستراتيجي: منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها.

إعداد الطالبة:

وفاء قريرة

تحت إشراف الأستاذة:

د/ سلاف رحال

القسم الأول : البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم:

1. الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
2. العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 – 39 سنة <input type="checkbox"/>	من 40 – 49 سنة <input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق <input type="checkbox"/>
3. المؤهل العلمي	بكالوريا <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	ماستر <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>
	دكتوراه <input type="checkbox"/>	تقني سامي <input type="checkbox"/>	مهندس <input type="checkbox"/>	
4. سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 – 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 11 – 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>
5. الوظيفة التي تشغلها حاليا:				
6. عدد الدورات التكوينية التي شاركنم فيها :				

القسم الثاني : محاور الاستبانة

يهدف هذا القسم إلى معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي في مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة، لذلك نرجو منكم وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة وفي الحقل المناسب .

المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية

الرقم	أبعاد المسؤولية الاجتماعية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المسؤولية الاقتصادية						
1						تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى ربح.
2						تسعى مؤسستكم الى تعظيم قيمة أسهمها.
3						تسعى مؤسستكم الى رفع حصتها السوقية .
4						تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة.
5						تلتزم مؤسستكم بضمان أسعار لمنتجاتها تتلائم مع مستويات دخل المستهلكين.
6						تساهم مؤسستكم في زيادة الناتج المحلي الاجمالي إيماناً منها بدورها في دعم الاقتصاد الوطني.
7						تهتم مؤسستكم بإعلام المستهلك وتعريفه بخصائص منتجاتها (مكوناتها، تاريخ صلاحيتها،... إلخ).
8						تمنح مؤسستكم للمستهلك الحق في ارجاع أو استبدال المنتجات التي تظهر بها عيوب.
المسؤولية القانونية						
9						تعترف مؤسستكم بالنقابات العمالية.
10						تعمل المؤسسة على إحترام القوانين الاقتصادية كقانون العمل والقوانين البيئية.
11						تضمن مؤسستكم للمساهمين كامل حقوقهم المالية.
12						تطبق المؤسسة برامج لضمان صحة وسلامة عمالها.
13						التزام مؤسستكم بالاتفاقيات التي تبرمها مع الموردين بخصوص آجال التسليم وتسديد مستحقاتهم.
14						تحترم مؤسستكم قوانين المنافسة.
15						تؤدي المؤسسة إلتزاماتها الجبائية وتقوم بالافصاح الصادق عن حساباتها.
16						تلتزم مؤسستكم عند الترويج لمنتجاتها بالقانون التجاري.
17						تلتزم مؤسستكم بأحجام وأوزان منتجاتها كما هو مدون على أغلفتها.
18						تقوم مؤسستكم بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة للانبعاثات من جميع المصادر التي تمتلكها أو تشرف عليها، وتخلص من النفايات بطريقة قانونية.
19						تهتم مؤسستكم بترشيد استهلاك الطاقة (مثلا: عدم تبذير المياه).
20						تعزز مؤسستكم مبادئ المساواة المهنية بين الجنسين.
21						تخصص مؤسستكم مناصب عمل لإدماج أصحاب الاحتياجات الخاصة مهنيا.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المسؤولية الأخلاقية					
					22 تتوافق أهداف مؤسستكم مع أهداف وقيم المجتمع.
					23 تقوم مؤسستكم باشتراك أصحاب المصلحة في اتخاذ قراراتها.
					24 تتعاون مؤسستكم مع الشركاء الاجتماعيين في عمليات التوظيف
					25 تسطر مؤسستكم برامج لتعزيز ثقافة التنمية المستدامة لدى العاملين.
					26 تطبق مؤسستكم نظام عادل في توزيع الأجور يوازي الجهود المبذولة من طرف العاملين.
					27 تلتزم مؤسستكم باحترام أخلاقيات العمل وضمان تطبيقها.
					28 تعتبر المؤسسة حماية البيئة من مكونات ثقافتها التنظيمية.
المسؤولية الخيرية (الطوعية)					
					29 تشارك مؤسستكم مع الدولة في برامج التنمية المحلية (كتعبيد الطرقات، الانارة العمومية،...الخ).
					30 تقدم مؤسستكم الدعم لموظفيها وعمالها من خلال تقديم خدمات اجتماعية (النقل، الاطعام، دور الحضانة للاطفال،...الخ) .
					31 تسعى مؤسستكم إلى توطيد علاقاتها الاجتماعية من خلال فتح باب الحوار الاجتماعي.
					32 تحرص مؤسستكم على اشراك العاملين في دورات تكوينية من أجل تنمية مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم.
					33 تلتزم مؤسستكم بتوفير فرص عمل وتكون الأولوية لسكان المنطقة .
					34 تشارك مؤسستكم في الندوات، المنتقيات العلمية والمعارض.
					35 تقدم مؤسستكم يد العون للجمعيات الخيرية والأندية الرياضية.
					36 تستقبل مؤسستكم الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية وتقدم لهم المعلومات اللازمة لاستكمال دراساتهم.

المحور الثاني : التوجه الاستراتيجي

درجات سلم القياس					الرقم	التوجه الاستراتيجي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
رسالة الشركة: الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها.						
					37	تمتلك مؤسستكم رسالة واضحة قابلة للتحقق.
					38	تمتيز رسالة مؤسستكم بالمرونة .
					39	تتضمن رسالة مؤسستكم معلومات واضحة عن الاطراف التي ستتعامل معها.
					40	تليي مؤسستكم كافة متطلبات البيئة الخارجية وتكيف معها عند صياغة رسالتها.
					41	أصحاب المصلحة على اطلاع تام بتفاصيل رسالة المؤسسة .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
القيم : تعبر عن ثقافة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات.					
					42 تؤمن مؤسستكم بأن القيم التي تتبناها تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها.
					43 تدمج مؤسستكم المبادئ الاخلاقية وقيم المجتمع عند صياغة رؤيتها.
					44 تتعامل مؤسستكم بشفافية ومصداقية مع زبائننا.
					45 لدى مؤسستكم ثقة تامة في موظفيها.
					46 تعتبر مؤسستكم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من القيم الاساسية.
الرؤية: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها					
					47 تضع مؤسستكم رؤية استراتيجية واضحة وتعمل على تحقيقها.
					48 رؤية مؤسستكم تتسم بالواقعية.
					49 رؤية مؤسستكم تعكس مسارها المستقبلي.
					50 تسعى مؤسستكم باستمرار في البحث عن الفرص الجديدة.
					51 تمتلك مؤسستكم القدرة على اقناع العاملين وتحفيزهم على الايمان برؤيتها.
الأهداف: هي النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة.					
					52 تسطر مؤسستكم أهدافها وفقا لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.
					53 تعمل مؤسستكم على التنسيق بين أهدافها ومتطلبات أصحاب المصالح (العملاء، الموظفين، المجتمع،...).
					54 تضع مؤسستكم أهدافا تتناسب مع الامكانيات المتاحة لها.
					55 تسعى مؤسستكم لتحقيق التوافق بين أهدافها المسطرة ورسالتها ورؤيتها.
					56 تضع مؤسستكم اهدافا دقيقة وواقعية وقابلة للقياس.
					57 يضمن تحقيق الاهداف الاستراتيجية ارتفاع في معدل أداء مؤسستكم.
					58 يشارك الموظفين في صياغة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

Université Mohamed khider Biskra
Département des sciences de gestion
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
2^{ème} Master Management Stratégique
Année universitaire: 2017/2018

Questionnaire de recherche

Mesdames et Messieurs Bonjour:

Dans le cadre de la préparation d'une étude intitulée «**La mesure dans laquelle la responsabilité sociale est compatible avec les dimensions de la direction stratégique dans l'entreprise.**» Une étude au niveau à BIFA de l'industrie alimentaire à Constantine, Afin de compléter les exigences de master en management stratégique. Cette étude vise à identifier la mesure dans laquelle l'entreprise adopte la responsabilité sociale et si elle est intégrée dans la formulation de la stratégie générale de l'entreprise, pour déterminer de son orientation stratégique (mission, valeurs, vision et objectifs). Dans ce contexte, nous avons préparé le questionnaire ci-joint constitué d'un ensemble d'expressions Nous espérons que vous apporterez au sujet votre attention et votre soutien avec des réponses précises qui renforcent les chances de réussite de la recherche et atteignent les objectifs souhaités. Nous vous remercions de votre coopérations et de votre appréciations de vos efforts et de votre temps . Nous vous promettons que vos réponses resteront confidentielles.

❖ **La responsabilité sociale des entreprises (RSE):** est la façon dont l'entreprise intègre les questions sociales, environnementales et économiques dans ses valeurs, sa culture, sa prise de décision et ses stratégies.

❖ **Orientation stratégique:** une approche spécifique de l'organisation appliquée pour atteindre le fonctionnement supérieur et continu de la performance .

Sous la supervision du professeur :
Dr. Soulef RAHAL

Etudiante:
Wafa GRIRA

Section I: Informations personnelles

S'il vous plaît veuillez répondre aux questions suivantes en mettant un (x) dans la case appropriée pour votre sélection.

- Sexe:** Masculin Féminin
- Âge :** Moins de 30 ans De 30 à 39 ans De 40 à 49 ans 50 ans et plus
- Diplôme obtenu :** Bac Licence Master Magistère Doctorat
Technicien supérieur Ingénieur
- Nombre d'années d'expérience :** Moins de 5 ans De 5 à 10 ans De 11 à 15 ans
Plus de 15 ans
- Votre fonction actuelle:**
- Nombre sessions de formation que vous auxquels elle a participé :**

Section II: Les zones de questions

Cette partie vise à comprendre la réalité de la responsabilité sociale et de la direction stratégique dans BIFA de l'industrie alimentaire à Constantine, veuillez marquer (x) devant l'expressions appropriée et dans le champ approprié .

I. Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

N°	Dimensions de la responsabilité sociale	Degrés de l'échelle de mesure				
		Pas tout à fait d'accord	je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Dimension économique						
1	L'entreprise cherche but de réaliser un profit maximal.					
2	Votre entreprise cherche à maximiser la valeur de ses actions.					
3	Votre entreprise cherche à augmenter sa part de marché.					
4	Votre entreprise cherche à fournir des produits de qualité .					
5	Les prix de votre entreprise sont adaptés de leurs produits avec les revenus des consommateurs.					
6	Votre entreprise contribue à augmenter le PIB, croyant que son rôle dans le soutien de l'économie nationale.					
7	Votre entreprise est intéressée à informer le consommateur et à définie aux caractéristiques de ses produits .					
8	Votre entreprise donne au consommateur le droit de restituer ou remplacer les produits défectueux .					
Dimension juridique						
9	Votre entreprise respect les syndicats.					
10	L'entreprise respecte les lois économiques.(telles que le droit du travail et les lois environnementale).					
11	Votre entreprise garantit aux actionnaires leurs droits financiers complets.					
12	L'entreprise applique des programmes pour assurer la santé et la sécurité de ses travailleurs.					
13	L'engagement de votre entreprise envers ses conventions avec les fournisseurs concernant les dates limites et le paiement de leurs allocation.					
14	Votre entreprise respecte la loi de concurrence.					
15	L' entreprise accomplit de ses obligations fiscales et divulgation comptable.					
16	L'entreprise respecte la loi commercial lorsqu'elle fait la promotion de ses produits.					
17	Votre entreprise s'engage à respecter la taille et le poids de ses produits comme ils est indiqué sur son emballage.					
18	Votre entreprise identifie et évalue les risques potentiels d'émissions provenant de toutes les sources qu'elle possède ou supervisés, et élimine les déchets légalement.					
19	Votre entreprise s'intéresse à rationaliser la consommation d'énergie (gaspillage de l'eau...etc.)					
20	Votre entreprise encourage les principes de l'égalité professionnelle de sexes.					
21	Votre entreprise assigne même des postes aux personnes ayant des besoins spéciaux .					
La dimension éthique						
22	Les objectifs de votre entreprise sont alignés aux objectifs et					

	valeurs de la communauté.					
23	Votre entreprise impliquera les parties prenantes dans la prise de ses décisions.					
24	Votre organisation coopère avec les partenaires sociaux dans les processus de recrutement					
25	Votre entreprise établit des programmes pour promouvoir une culture de développement durable pour ses employés.					
26	Votre entreprise applique un système équitable dans la répartition des salaires selon les efforts déployés par les employés.					
27	Votre entreprise s'engage à respecter et à assurer la mise en œuvre de l'éthique des affaires.					
28	L'entreprise considère que la protection de l'environnement représente un composant important de sa culture organisationnelle.					
La dimension caritative (volontaire)						
29	Votre entreprise est impliquée avec l'Etat dans les programmes de développement local (revêtement des routes, éclairage public...etc.)					
30	Votre entreprise assure des services sociaux aux employés (transport, restauration, crèches pour les enfants,..etc.) .					
31	Votre entreprise adopte le dialogue ouvert social pour soutenir ses relations sociales.					
32	Votre entreprise implique les employés dans des formations afin de développer leurs compétences et améliorer leur performance.					
33	Votre entreprise s'engage à fournir des opportunités d'emploi et à donner la priorité aux résidents de la région.					
34	Votre entreprise participe aux séminaires, des réunions scientifiques et dans les expositions.					
35	Votre entreprise soutient les associations caritatives et les clubs sportifs.					
36	Votre entreprise reçoit les chercheurs, les étudiants universitaires et les étudiants des instituts de formation et leurs fournit les informations nécessaires pour compléter leurs études.					

II. Direction stratégique

N°	Direction stratégique	Degrés de l'échelle de mesure				
		Pas tout à fait d'accord	Je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
La mission d'entreprise est "la définition de sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre ".						
37	Votre entreprise a une mission claire et réalisable					
38	La mission de votre entreprise est flexible					
39	La mission de votre entreprise comprend des informations claires sur les parties qui vont y faire face.					
40	Votre entreprise répond à toutes les exigences de l'environnement externe et les adapte lors de la formulation de sa mission					
41	les parties prenantes sont complètement informées de détails de la mission de l'entreprise.					

		Degrés de l'échelle de mesure				
		Pas tout à fait d'accord	Je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord
Les valeurs sont un ensemble de croyances collectivement partagées qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise.						
42	Votre entreprise croit que les valeurs qu'elle adopte dans la réalisation contribuent à sa mission et ses objectifs.					
43	Votre entreprise intègre les principes d'éthique et les valeurs de sociétales dans sa vision.					
44	Votre entreprise fait preuve de transparence et crédibilité auprès de ses clients.					
45	Votre entreprise a une confiance totale en ses employés .					
46	Votre entreprise considère la participation des ses employés à la prise de décision et la réalisation de ses objectifs un facteur de ses valeurs principales.					
La vision permettra de définir où vous voulez aller, de communiquer clairement ce que vous désirez atteindre comme objectifs, de mobiliser et de motiver les gens pour vous suivre dans cette vision.						
47	Votre entreprise définit une vision stratégique claire et travaille pour y parvenir.					
48	La vision de votre entreprise est réaliste.					
49	La vision de votre entreprise reflète son évolution future.					
50	Votre entreprise recherche constamment de nouvelles opportunités.					
51	Votre entreprise à la capacité de capable les employés et de les motiver à croire en sa vision.					
Objectifs sont produits et outputs que l'entreprise cherche à atteindre, conformément les mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise.						
52	Votre organisation définit ses objectifs en fonction des changements dans son environnement interne et externe.					
53	Votre organisation coordonne ses objectifs avec les exigences des parties prenantes (clients, employés, communauté,... etc.)					
54	Votre organisation définit des objectifs en rapport avec les possibilités qui offrent pour elle.					
55	Votre organisation cherche à atteindre l'harmonie entre ses objectifs, sa mission et sa vision.					
56	Votre organisation définit des objectifs précis, réalistes et mesurables.					
57	La réalisation des objectifs stratégiques assume un taux de performance élevé pour votre entreprise.					
58	Les employés participent dans la formulation des objectifs stratégiques de votre entreprise					

الملحق رقم (3)

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الدرجة العلمية	اسم المحكم	مكان العمل/الجامعة
1	أستاذ محاضر(ب)	رحال سلاف	جامعة محمد خيضر بسكرة
2	أستاذ محاضر(ب)	غضبان حسام الدين	جامعة محمد خيضر بسكرة
3	أستاذ محاضر(أ)	بن عيسى ليلي	جامعة محمد خيضر بسكرة
4	أستاذ محاضر(أ)	يزغش كميليا	جامعة محمد خيضر بسكرة
5	أستاذ محاضر(أ)	شيشون عبد العزيز	جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم (4)

أسئلة المقابلة

- 1- التعريف بالمؤسسة الأم Bifa التركية مع هيكلها التنظيمي.
- 2- التعريف بالمؤسسة الجزائرية التركية Bifa So.Al.Tu.Bi مع هيكلها التنظيمي.
- 3- اهم المصانع وخطوط الانتاج ؟
- 4- ما هي أهداف المؤسسة ؟
- 5- ما هي رؤية المؤسسة ؟
- 6- ما هي رسالة المؤسسة ؟
- 7- ما هي قيم المؤسسة ؟
- 8- تطور الموارد البشرية في المؤسسة.
- 9- تطور رقم الاعمال والمبيعات من سنة بداية نشاط المؤسسة الى سنة 2017.
- 10- هل تحصلت المؤسسة على شهادات ISO.؟
- 11- ما هي المؤسسات المنافسة لكم في الجزائر؟ .
- 12- هل للمؤسسة علاقات تعاون مع جمعيات حماية المستهلك؟
- 13- أهم الممارسات والأنشطة الاجتماعية للمؤسسة ؟
- 14- هل تغطي منتجات المؤسسة كامل التراب الوطني(48 ولاية) ؟
- 15- هل تقوم المؤسسة بتصدير منتجاتها ؟

تابع للملحق رقم (5)

BISSUITS/WATER	MARILINI/BOISSI	CHOCOLATE/CHOCOL	DRINK
PRODUIT	BISSUITS	CHOCOLATE	DRINK
	Fiesta Cacao	190 Grs	10
	Fiesta Fraite	190 Grs	10
	Panda Joy	30 Grs	48
	2Mix	50 Grs	36
	Donuts	55 Grs	36
	Koko à la Creme de Chocolat	32 Grs	48
	Koko à la Creme de Fraite	32 Grs	48
	Koko à la Creme d'Albicat	32 Grs	48
	Mullin's au papillon	18 Grs	36
	Koko à la Creme d'Albicat	58 Grs	36

Bifa C'est bon!

ALGERIAN TUNISIAN BEVERAGE COMPANY
SALES AND MARKETING STRUCTURE
STRUCTURE COMMERCIAL & MARKETING

DRINK
BOISSON

BISSUITS/WATER	MARILINI/BOISSI	CHOCOLATE/CHOCOL	DRINK
PRODUIT	BISSUITS	CHOCOLATE	DRINK
	Daily Boisson Cocktail de Fraite	200 ml	30
	Daily Boisson au Jus d'Orange	200 ml	30
	Daily Boisson au Jus de Fraite	200 ml	30
	Daily Jus Lait Orange, Peche, Albicat	200 ml	30

BISSUITS/WATER	MARILINI/BOISSI	CHOCOLATE/CHOCOL	DRINK
PRODUIT	BISSUITS	CHOCOLATE	DRINK
	Daily Jus Lait Fruits Exotiques	200 ml	30
	BO Boisson Cocktail de Fruits	200 ml	30
	BO Boisson au Jus d'Orange	200 ml	30
	Tymo Jus d'Orange	200 ml	30
	Tymo Cocktail de Fruits	200 ml	30

BISSUITS/WATER	MARILINI/BOISSI	CHOCOLATE/CHOCOL	DRINK
PRODUIT	BISSUITS	CHOCOLATE	DRINK
	Daily Jus Cocktail 125 ml	125 ml	48
	Daily Jus Orange 125 ml	125 ml	48
	Daily Jus Lait au Jus de Fruit Exotiques	125 ml	48
	Daily Jus Lait au Jus de Fraite	125 ml	48
	Daily Jus Lait au Jus de Peche	125 ml	48

BISSUITS/WATER	MARILINI/BOISSI	CHOCOLATE/CHOCOL	DRINK
PRODUIT	BISSUITS	CHOCOLATE	DRINK
	Daily Jus Lait Orange, Peche, Albicat	125 ml	48
	Jupo Kids Cocktail 125 ml	125 ml	48
	Tymo Boisson Cocktail 125 ml	125 ml	48
	Panda or Cocktail 125 ml	125 ml	48
	Panda or Cocktail 125 ml	125 ml	48



الملحق رقم (6)

صور من مشاركة لمؤسسة Bifa So.Al.Tu.Bi في الصالون الدولي بالجزائر Djazagro



الملحق رقم (7)

شهادة ISO22000 لمؤسسة Bifa التركية



GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
bu belge ile

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.
EREĞLİ YOLU ÜZERİ 70100
KARAMAN / TÜRKİYE

kuruluşunun TS EN ISO 22000:2005 şartlarına uygun bir GIDA
GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

Bu belge belgelendirme şartlarına
uygunluk ve geçerlilik için geçerlidir.



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

SİSTEM BELGELENDİRME GRUP BAŞKANI
HEAD of SYSTEM CERTIFICATION GROUP


GÖKÇEN BİRCAN DEĞERLİYURT

Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.
Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.

TURKISH STANDARDS INSTITUTION
hereby certifies that the organization

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.
EREĞLİ YOLU ÜZERİ 70100
KARAMAN / TÜRKİYE

has a FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM which
fulfills the requirements of the TS EN ISO 22000:2005

Scope of the certificate is given in annex

Belge No / Certificate No	GY-217-07/HY-462/04
Belge Tarihi / Date of Certificate	01.04.2016
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	01.04.2019
Revizyon Tarihi / Date of Revision	01.04.2016
İlk Belge Tarihi / Initial Certification Date	12.06.2004

The certificate is valid provided that compliance
with the certification requirement is maintained.

061204201606310001

الملحق رقم (8)

شهادة التسجيل لمنتجات Bifa وفق المعايير الدولية



Annex to IQNET Certificate Number :TR-ÇY-038-06/99

Name and Address of the certified organization

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.

EREĞLİ YOLU ÜZERİ KARAMAN / TÜRKİYE

Scope of the Certificate

DESIGN AND PRODUCTION OF

- HAZELNUT PASTE
- CHOCOLATE
- BUBBLE GUM
- BISCUIT
- WAFERS
- CACAO PRODUCTS WITH VEGETABLE FAT, SWEETENED
- BABY BISCUIT
- CIPS
- CAKE
- BAR
- PASTRY
- SUGAR PRODUCTS

R/m

This annex is only valid in connection with the above-mentioned certificate

TSE TURKISH STANDARDS INSTITUTION TSE

الملحق رقم (9)

شهادة ISO 14000 لمؤسسة Bifa التركية



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
bu belge ile

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.
EREĞLİ YOLU ÜZERİ
KARAMAN / TÜRKİYE

Kuruluşunun TS EN ISO 14001:2004 şartlarına uygun bir ÇEVRE
YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

KONYA Belgelendirme Müdürü
KONYA Certification Director

İbrahim Yücel AYDEMİR

Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.
Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.

Bu belge belgelemeye şartlarına
uygunluk sağlanıncaya kadar geçerlidir.

TURKISH STANDARDS INSTITUTION
hereby certifies that the organization

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.
EREĞLİ YOLU ÜZERİ
KARAMAN / TÜRKİYE

has an ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM
which fulfills the requirements of the TS EN ISO
14001:2004

Scope of the certificate is given in annex

Belge No / Certificate No	ÇY-038-06/99
Belge Tarihi / Date of Certificate	22.04.2015
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	22.04.2016
Revizyon Tarihi / Date of Revision	22.04.2015
İlk Belge Tarihi / Initial Certification Date	28.04.1999

This certificate is valid provided that compliance
with the certification requirement is maintained.

420605201501492780

شهادة ISO 9000 لمؤسسة Bifa التركية



KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
bu belge ile

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.
EREĞLİ YOLU ÜZERİ 70100
KARAMAN / TÜRKİYE

kuruluşunun TS EN ISO 9001:2008 şartlarına uygun bir KALİTE
YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

Bu belge belgelendirme şartlarına
uygunluk sağlandığı sürece geçerlidir.

TURKISH STANDARDS INSTITUTION
hereby certifies that the organization

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.
EREĞLİ YOLU ÜZERİ 70100
KARAMAN / TÜRKİYE

has a QUALITY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills
the requirements of the TS EN ISO 9001:2008

Scope of the certificate is given in annex

Belge No / Certificate No

KY-731-03/KG-0009-R

Belge Tarihi / Date of Certificate

24.04.2016

Geçerlilik Tarihi / Valid Until

24.04.2018

Revizyon Tarihi / Date of Revision

31.03.2016

İlk Belge Tarihi / Initial Certification Date

25.05.1998

This certificate is valid provided that compliance
with the certification requirement is maintained.

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

SİSTEM BELGELENDİRME GRUP BAŞKANI
HEAD of SYSTEM CERTIFICATION GROUP


GÖKÇEN BİRCAN DEĞERLİYURT

Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.
Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.

شهادة Halal لمؤسسة Bifa التركية

TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ
HELAL UYGUNLUK BELGESİ
معهد المقاييس التركية
شهادة المقاييس الحلال
TURKISH STANDARDS INSTITUTION
HALAL CERTIFICATE OF COMPLIANCE

BELGE NUMARASI 007047-HG-01/11
REFERENCE NUMBER OF LICENCE

BELGENİN İLK VERİŞİ TARİHİ 24.09.2012
DATE OF FIRST ISSUE OF LICENCE

BELGENİN SON GEÇERLİLİK TARİHİ 21.10.2017
LICENCE VALID UNTIL

BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADI BİFA BİSKÜM VE GIDA SANAYİ A.Ş.
NAME OF THE LICENCE HOLDER

BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADRESİ EREĞLİ YOLU ÜZERİ P.K.15 1 KARAMAN/TÜRKİYE
ADDRESS OF THE LICENCE HOLDER

ÜRETİM YERİ ADI BİFA BİSKÜM VE GIDA SAN. A.Ş.
NAME OF THE MANUFACTURING PLACE

ÜRETİM YERİ ADRESİ EREĞLİ YOLU ÜZERİ P.K. 15 KARAMAN/TÜRKİYE
ADDRESS OF THE MANUFACTURING PLACE

İPTAL EDİLEN BELGE NUMARASI (Varsa) 14.10.04/HELAL-109
INDICATION OF SUPERSEDED LICENCE (If any)

TESCİLLİ TİCARİ MARKASI BİFA
REGISTERED TRADE MARK

İLGİLİ TÜRK STANDARTI TS 0105/SMİC 1 / HELAL GIDA GENEL KILAVUZU / 14.07.2011
RELATED TURKISH STANDARD

BELGE KAPSAMI
SCOPE OF LICENCE

KAKAO VE KAKAO ÜRÜNLERİ ÜRÜN GRUBUNDA;
ÇİKOLATA




04/10/2016

NACİYE BANU KOCABAŞ
HELAL BELGELENDİRME MÜDÜRÜ
V.

<http://www.tsi.gov.tr/Default.aspx?Page=147> ile alınmış belgenin doğruluğu ve geçerliliği sağlanmıştır.





Bu belge, TC Dışişleri İşleri Bakanlığı'nın dış temsilciliklerince, Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmiştir.
This certificate is issued by Turkish Standards Institution under the consultancy of The Turkish Republic's Presidency of Religious Affairs.
تم إصدار هذه الشهادة من قبل معهد المقاييس التركية تحت إشراف هيئة من رئاسة الشؤون الدينية التركية.

TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ
HELAL UYGUNLUK BELGESİ
معهد المقاييس التركية
شهادة المقاييس الحلال
TURKISH STANDARDS INSTITUTION
HALAL CERTIFICATE OF COMPLIANCE

BELGE NUMARASI 007047-HG-02/01
REFERENCE NUMBER OF LICENCE

BELGENİN İLK VERİŞİ TARİHİ 01.10.2012
DATE OF FIRST ISSUE OF LICENCE

BELGENİN SON GEÇERLİLİK TARİHİ 01.10.2017
LICENCE VALID UNTIL

BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADI BİFA BİSKÜM VE GIDA SANAYİ A.Ş.
NAME OF THE LICENCE HOLDER

BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADRESİ EREĞLİ YOLU ÜZERİ P.K.15 1 KARAMAN/TÜRKİYE
ADDRESS OF THE LICENCE HOLDER

ÜRETİM YERİ ADI BİFA BİSKÜM VE GIDA SAN. A.Ş.
NAME OF THE MANUFACTURING PLACE

ÜRETİM YERİ ADRESİ EREĞLİ YOLU ÜZERİ P.K. 15 KARAMAN/TÜRKİYE
ADDRESS OF THE MANUFACTURING PLACE

İPTAL EDİLEN BELGE NUMARASI (Varsa) 14.10.04/HELAL-116
INDICATION OF SUPERSEDED LICENCE (If any)

TESCİLLİ TİCARİ MARKASI BİFA
REGISTERED TRADE MARK

İLGİLİ TÜRK STANDARTI TS 0105/SMİC 1 / HELAL GIDA GENEL KILAVUZU / 14.07.2011
RELATED TURKISH STANDARD

BELGE KAPSAMI
SCOPE OF LICENCE

TAHİL VE TAHİL ÜRÜNLERİ ÜRÜN GRUBUNDA
- BİSKÜM
- HAZIR KEK
- GOFRET




04/10/2016

NACİYE BANU KOCABAŞ
HELAL BELGELENDİRME MÜDÜRÜ
V.

<http://www.tsi.gov.tr/Default.aspx?Page=147> ile alınmış belgenin doğruluğu ve geçerliliği sağlanmıştır.





Bu belge, TC Dışişleri İşleri Bakanlığı'nın dış temsilciliklerince, Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmiştir.
This certificate is issued by Turkish Standards Institution under the consultancy of The Turkish Republic's Presidency of Religious Affairs.
تم إصدار هذه الشهادة من قبل معهد المقاييس التركية تحت إشراف هيئة من رئاسة الشؤون الدينية التركية.

الملحق رقم (12)

بعض المعارض الدولية التي شاركت بها مؤسسة Bifa التركية

