

## مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي

دراسة تحليلية مقارنة لشركة الحكمة ونينوى للصناعات الدوائية

د. علاء احمد حسن

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

### الملخص

أصبحت المسؤولية الاجتماعية مجالاً لا يمكن إغفالها في ظل سعي المنظمات للبقاء، ووفقاً لذلك هدفت الدراسة الحالية التعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الداخلي والخارجي، مع أبعاد التوجه الاستراتيجي (رؤياً والرسالة، والقيم والأهداف والغايات) بعض النظر عن القطاع الذي تتنمي إليه، وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على تقنية الاستبانة وال مقابلة والكتب الموثقة لجمع البيانات ، وتم الاعتماد على برنامج (spss) لرصد نتائج أشرت جملة استنتاجات يعبر عنها الاستنتاج الأتي (على الرغم من وجود توافق بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي إلا أنها لم تتبادر في أبعاده، وهو الأمر الذي يشير إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ولكن ليس على مستوى أبعاد التوجه الاستراتيجي كافة ولكل الشركتين).

هذا، وتم طرح العديد من التوصيات من شأنها تصويب بما يعزز من ممارسات المسؤولية الاجتماعية أولاً ومن ثم يجعل منها توجهاً استراتيجياً للشركاتين.

### Compatibility OF Social Responsibility and Strategic Orientation Dimensions

A comparative analysis study of the two wises and Nineveh of Pharmaceutical Industries

#### Abstract

Social responsibility is an area can not be overlooked in light of organizations seek to survival, according to the current study, aimed to identify the compatibility of social responsibility by dimensions internal and external, with the dimensions of the strategic orientation (vision, mission, values, goals and targets) regardless of the sector they belong to, and to verify that relied on technology-resolution and the interview, books, documented data collection, and was relying on a program (spss) to monitor the results indicated among other conclusions expressed in the conclusion follows (although there is consensus between the social responsibility and the dimensions of the strategic direction but did not vary in dimensions, which refers to the interest of social responsibility, but not within the logical relationship between the dimensions of the strategic orientation and both companies).

This was put forward many recommendations that would enhance the correction, including the practices of social responsibility first and then makes it a strategic orientation for the two

**المقدمة**

مما لا شك فيه أن المنظمات بغض النظر عن نشاطها أو أهدافها بحاجة إلى دعائم يمثل المجتمع أهمها بوصفه الجهة المستهدفة في نهاية المطاف، إلا أنه كان شبه غائب لفتره طويلة أنتج عنها ظهور الكثير من الجمعيات والحركات هدفها الرئيس حماية المجتمع بمكوناته الشخصية والبيئية لتشكل ورقة ضغط تصحح مسار عمل المنظمات تجاه المجتمعات من جهة، وزيادة وعي المجتمعات نحو أهمية مشاركة المنظمات في بناءها على كافة الأصعدة من جهة أخرى، وإذا ما أرادت تحقيق ذلك فان عليها جعل المسؤولية الاجتماعية متواقة مع أبعاد توجهاتها الإستراتيجية على نحو يضمن تحقيقها آمناً ومستقلياً، بهذا حاولت الدراسة الحالية التعامل مع هذه العلاقة من خلال المحاور (المسؤولية الاجتماعية من حيث الدلالة اللغوية والاصطلاحية، و Mahmoodia المسؤلية الاجتماعية للمنظمات، والمكون الداخلي والخارجي للمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن عرض ماهية التوجه الاستراتيجي وأبعاده (رؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف والغايات) وتضمن المحور الثالث عرض لعينة الدراسة ونتائج مواقفها تجاه متغيرات الدراسة واهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

**المحور الأول/ منهجية الدراسة****أولاً: مشكلة الدراسة**

أفرزت تقييات المعرفة في المجتمعات عامة إلى تنامي مستوى التفكير ب مجالات لم تكن معهودة سابقاً، الأمر الذي انعكس على تقييم أداء المنظمات وفق مجالات ينبغي على المنظمات الانتباه لها، ومنها المجال الاجتماعي الذي أصبح يمارس دور التجسير للوصول إلى ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، وإن هذا بلا شك ينبغي أن يتواافق مع التوجه الاستراتيجي بابعاده كافة، وليس الاقتصار عليه في أحد هذه الأبعاد مما يضعف مكانتها لدى المنظمة مما ينعكس سلباً على مجمل أدائها لاحقاً، وهو ما رصد في الشركتين على حد سواء، الأمر الذي برب إمكانية تناولها مشكلة من خلال إثارتها على النحو الآتي:

١. هل تهتم المنظمات بغض النظر عن ملكيتها بمسؤوليتها تجاه المجتمع؟
٢. هل هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي على مستوى الكلي، فضلاً عن مستوى أبعاده بغض النظر عن ملكيتها؟

**ثانياً: أهمية الدراسة**

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تعريضها لمجال لا يمكن تجاهله في المنظمة وعلى نحو أكثر دقة مدى توافقه مع التوجهات الإستراتيجية بابعاده، وبناءً على ذلك يمكن أن يتجسد في المنظوريين الآتيين:

- **الأهمية النظرية:** يمكن إيضاحها من خلال تحديد منهجيات الدراسات اللاحقة بعد الوقوف على ما سوف تصل إليه الدراسة.
- **الأهمية الميدانية:** يمكن إيضاحها من خلال تحقيق أهدافها عند تحليل إجابات المبحوثين التي تؤشر مدى توافق وجود المسؤولية في أبعاد التوجه الاستراتيجي والوقوف على أهم الأسباب التي تحول دون ذلك، ومن ثم تقديم التوصيات التي تمكنها من التغلب عليها.

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

١. التعرف على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في القطاعين العام والخاص بالصناعات الدوائية.
٢. التعرف على مدى توافق المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بأبعاده في القطاعين العام والخاص بالصناعات الدوائية.
٣. التعرف على الأبعاد الأكثر توافقاً مع المسؤولية الاجتماعية.

#### رابعاً: الفرضيات الرئيسية للدراسة

- تماشياً مع أهداف الدراسة ومشكلته المطروحة فقد تم تبني الفرضيات الآتية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بغض النظر عن القطاع الذي تنتهي إليه، وبدورها تتفرع إلى الفرضيات الآتية:
    - ١.١ توافق المسؤولية الاجتماعية مع رؤية المنظمة.
    - ١.٢ توافق المسؤولية الاجتماعية مع رسالة المنظمة.
    - ١.٣ توافق المسؤولية الاجتماعية مع قيم المنظمة.
    - ١.٤ توافق المسؤولية الاجتماعية مع الغايات والأهداف للمنظمة.
  - **الفرضية الرئيسية الثانية:** تتبادر أبعاد التوجه الاستراتيجي من حيث التزامها بالمسؤولية الاجتماعية على وفق القطاع الذي تنتهي إليه.

#### خامساً: أدوات الدراسة

تم اعتماد استبيان بوصفها أداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة وآراء عينة المبحوثين، وقد صمم الباحث تلك الاستمارنة بالاستناد على الأدب المدرجة في الجانب النظري، وقد ضمت الاستبانة قسمين تعلق القسم الأول فيها بالمعلومات التعريفية للمستربين، أما القسم الثاني من الاستبانة فقد تعلق بالمسؤولية الاجتماعية إجمالاً بمكوناتها الداخلية والخارجية ، كما أسهمت ملاحظات المحكمين\* بعد تعديل عدد من الفقرات حتى عدت صالحة تماماً بشكلها النهائي، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء في المنظمتين المبحوثتين ، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة البالغين(٣٦) الذين كانت استماراتهم صالحة للتحليل، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الثلاثي للغرض القياس، وبهدف التحقق من صدق محتويات الاستبيان وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، فقد تم إخضاع استمارنة الاستبيان لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- أ - **قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بالثبات قدرة المقياس على إظهار النتائج نفسها عندما يتم إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، ولقد تم إجراء اختبار الثبات من خلال استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) إذ أتضح أنَّ معامل ألفا على المستوى الإجمالي بلغ (٨٤%)، وتعد هذه النسبة مقبولة لأغراض الدراسات الإدارية.
- ب- **الاتساق الداخلي:** لغرض اختبار متغيرات الاستبانة تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعتبرة عن كل متغير باستعمال مصقوفة الارتباط البسيط لبيرسون، إذ عكست النتائج عن وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية عند مستوى معنوية (٠٠٥) بحيث تظهر توافر الاتساق الداخلي بين هذه الفقرات.

**سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها:** تم حصر مجتمع الدراسة بكلفة المدراء القطاع العام ممثلاً بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، والقطاع الخاص ممثلاً بشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الموصل ، أما فيما يخص عينته فبلغ (٣٦) مبحوث

تم تمثيلهم بالتساوي، فتمثلت للوهلة الأولى بـ(٤٥) ، إذ لم ترجع خمس استمرارات واستبعدت أربعة جميعهم من الشركة العامة.

سابعاً: **أساليب التحليل الإحصائي** : من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية تمثل في الأتي) (النسبة المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها، ومعامل الارتباط (بيرسون) لأغراض قياس قوى العلاقة بين المتغيرات، فضلاً عن استخدام اختبار (Chi-Square) لتحديد مدى التوافق بين متغيرات الدراسة، واستخدام معامل الثبات (كرومباخ آلفا – Corm Bach Alpha) لقياس مدى ثبات فقرات الاستبانة، كما تم الاستعانة باختبار Dunett لبيان أكثر الأبعاد التزاماً بالمسؤولية الاجتماعية.

## المحور الثاني/ الإطار النظري

### أولاً: المسؤولية الاجتماعية

#### (١) الإطار المفاهيمي

مع ظهور الأديان السماوية ترسخت المفاهيم الاجتماعية على نحو واضح ، إذ جاء الإسلام ليركز على التكافل الاجتماعي بأشكاله المختلفة(الصدقات، والزكاة، والتعاون) ، ومع انتلاق الثورة الصناعية وسيادة المعايير الربحية وسيطرة القطاع الخاص والآليات السوق ظهرت الحاجة لدور ملزم للمنظمات في التنمية الاجتماعية ، ويوشر مطلع السبعينيات من القرن الماضي بداية الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بابعاد اشمل ، حيث لم يعد الأمر يتعلق بالأنشطة التطوعية أو التبرعات بل تتعاهد ليصبح ضمن برامج وخطط وتوجهات المنظمات، وقبل حلول الألفية الثالثة بدأت المنظمات السعي الجاد لتفعيل دورها في المجتمع بعد شعورها بأن سمعتها تفعل من خلال هذا المجال.

انطلاقاً من ذلك بدأ الاهتمام بضرورة مناقشة المسؤولية الاجتماعية و مجالات استثمارها من قبل المنظمات، وفي إطار ذلك طرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل الأعمال مع مجتمعاتها من جهة، وانعكاس هذه المسؤولية في طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي بل القانوني والتشريعي من جهة أخرى.

وتتجدر الإشارة إن المسؤولية من السؤال فيوضح (الرازي، ١٩٧٦، ٢٨١) أن السؤال هو ما يسأله الإنسان وقرئ "أوتت سؤلك يا موسى" وسأله الشيء "أي طلبه وسألة عن الشيء أي استخبره" و قوله تعالى في كتابه العزيز "سأل سائل بعذاب واقع" ، أي عن عذاب واقع، ورجل سؤله "أي كثير السؤال" ، والمسئول: المنوط به عمل تقع تبعته عليه، والمسؤولية بوجه عام حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته.

ويرى (خليفة، ١٩٨١، ٦١)، ن البنية المعرفية لكلمة "سؤال" في اللغة العربية" تكشف عن خاصية منطقية مهمة، فمسئولي على وزن مفعول مثل مجهول، وهذه الصيغة قريبة في معناها من معنى الفعل المبني للمجهول، فإن المسئول فرد جعل مسؤولاً دون بيان من جعله مسؤولاً.

أما عن ترجمة المعنى (Responsible) فإنها تعني أساساً ما ينبغي أو يجب أن يعده الفرد مسؤولاً عنه، ويدرك (Websters, 1984, 1222) أن المسؤولية أما واجباً معيناً على الفرد أداءه(كمسؤولية المدير عن منصبه) ، أو شخصاً يجب أن يكون أحدهم مسؤولاً عنه ، ويضيف(Collins, 1994, 134) أن المسؤولية تعني القدرة على اتخاذ القرار أو السلوك بتوجيه ذاتي دون رقابة، وأصل الكلمة من الفعل اللاتيني(Respondzere) بمعنى يتحمل.

وفيما يخص الدلالة الاصطلاحية للمعنى حدد العديد من الباحثين وجهات نظرهم التي يمكن إيضاحها على وفق الجدول (١)

### الجدول (١) آراء الباحثين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية

الباحث	المفهوم	ت
عثمان، ١٩٨٦، ٢٧٣	مسؤولية الفرد إمام الذات وهي تعبر عن درجة الفهم والاهتمام والمشاركة للجماعة، وتتمو تدريجيا عن طريق التربية والتقطيع الاجتماعي في داخل الفرد .	١
التويجري، ١٩٨٨، ٢٠	الالتزام المنظمة بان تضع نصب أعينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة، والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات.	٢
Certo, 1990, 86	الدرجة التي يؤدي ربح مدير و المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة.	٣
علام، ١٩٩١، ١٣	وفاء المنظمات بأداء مسؤولياتها الاجتماعية والتقرير عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي هو في حقيقة الأمر البديل الوحيد المتاح للمنظمات لتحقيق أهدافها الاقتصادية التقليدية.	٤
Carroll, 1991, 42	الالتزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وان من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الاجتماعية الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع ، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى اكبر قدر ممكن.	٥
Bonne&David, 1992, 201	فلسفة الإدارة و سياستها واجرأتها وأفعالها التي تضع رفاهية ومصلحة المجتمع ضمن أهدافها وتوجهاتها الأساسية.	٦
رزق، ٢٠٢، ٩٣	هي المسؤولية الفردية عن الجماعة، مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها ، أي أنها مسؤولية ذاتية ومسؤولية خلقية، مسؤولية فيها من الأخلاقية المراقبة الداخلية والمحاسبة الذاتية، كما أن منها من الأخلاق ما في الواجب الملزم داخليا، إلا انه إلزام داخلي خاص بفعال ذات طبيعة اجتماعية.	٧
شريت، ٢٠٠٣، ١٠٦	مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها وهي تكوين ذاتي خاص نحو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، فهي محصلة استجابات الفرد أثناء قيامه بدور محدد نحو مجتمعه ومعرفته لحقوقه وواجباته.	٨
ناصر، ٢٠٠٦، ١٩٥	الالتزام المرء نحو الغير، والإقرار بما يقوم به من أعمال وأقوال وما يترتب عليها من نتائج	٩
نجم، ٢٠٠٦، ٢٠١	قيام المنظمات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية.	١٠
المغربي، ٢٠٠٧، ٩١	الالتزام متخذى القرارات بالقيام بنشاطات من شأنها حماية وتحسين المجتمع بشكل عام بالإضافة إلى تنمية وحماية مصالحهم الشخصية.	١١
قاسم، ٢٠٠٨، ٨	مسؤولية الفرد عن نفسه ومسؤوليته تجاه مجتمعه من خلال فمه لدوره في تحقيق أهدافه واهتمامه بالآخرين من خلال علاقاته الإيجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف العامة.	١٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

- ما سبق نجد أنه تم التأكيد على أنها مaily:
- التزام المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية هي آلية يمكن من خلالها للمنظمة أن تتحقق أهدافها بتحسين مجتمعاتها.
  - الطابع التطوعي والإرادي التي يميز التزام المنظمة بحيث تصبح جزء من ثقافتها وليس نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية.
  - الالتزام التطوعي له قيمة تعود بالفائدة على المنظمات خلال مدة زمنية طويلة الأمد.
  - الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تمارسه المنظمات في المجتمع بصفتها عضواً فيها.

## (٢) التطور التاريخي

إن المسؤولية الاجتماعية ليست ذات طبيعة جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر التي تتواهم بسرعة وفق مصالحها، والمتبع لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلاحظ تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن والمكان أيضاً تبعاً لقيم ومعتقدات المجتمع.

إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية بغرض الإشارة إلى مراحل دقيقة لتطوير المفهوم صعبة التحديد وذلك لتدخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، لذا فان محاولة تتبع تطور المفهوم إلى دلالاته في البيئة الحاضرة يرصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة العملياتية إلى الاستجابة الاستراتيجية ومن الجزئية الضيقية إلى الشمولية الواسعة، والجدول (٢) يوضح هذا التطور على وفق ما أشار إليه العديد من الباحثين ومنهم (الغالبي، والعامري، ٢٠٠٨، ١٩٩٦، ٢٢) (٥٤).

### الجدول (٢) التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

البيان	المرحلة	ت
تتميز هذه المرحلة بوجود انتقال غير عقلي لجهود العاملين والموارد البشرية، إذ تم استغلال وتشغيل الأطفال والنساء لساعات عمل طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متمنية، نستنتج من هذا الوضع إن المالكين هم المستفيدين بالدرجة الأولى، ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع، وهذا يرجع كون الثورة في بداياتها، وكانت دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل والحوافز المادية هي البذرة الأولى للوعي البسيط بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أمور العاملين.	الثورة الصناعية والإدارة العلمية	١.
تتميز هذه المرحلة بتحصيص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل يتقنه واستناداً على مساحة الموارد الطبيعية نظراً لحجم المنظمات وهذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.	مرحلة تضخم حجم المنظمات	٢.
التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمنظمات الخاصة إلى المالكين حيث أن هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المنظمات إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية من أبرزها مطالب العاملين بظروف العمل والتقادع والضممان الاجتماعي وإصبابات العمل.	مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية	٣.
حصول الكساد العالمي وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح الآلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة، مما تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة، حيث ظهرت النظرية الكنزرية التي تدعو إلى تدخل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي ويرجع ذلك أساساً إلى إهمال إدارة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤولياتها تجاه	مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزرية	٤.

إطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء، مما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية بدأت تنتشر أرضية للتوجهات الأولى لتأهيل أفكار عناصر المسؤولية الاجتماعية.		
تعزز هذه المرحلة ظهور دور النقابات والضغط بمطالبة تحسين ظروف العمل وسن القوانين والتشريعات التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المنظمات حيث تم تحديد حد أدنى للأجور وتحديد نظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات وليس طرحاً نظرياً فقط.	مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوجه الصناعي	٥
تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات الضغط، حيث أصبحت الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المنظمات ومن أمثلتها جماعة حماية البيئة والمحافظة عليها، وجمعيات السلام الأخضر، إن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المنظمات بشكل غير مباشر، أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجاً كفكرة نظرية وأقوى حضوراً على أرض الواقع كممارسة يحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية.	مرحلة جماعات الضغط	٦
تنسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والشخصية، وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقة وذلك لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلی الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الشخصية وما حملته من تسریع العاملين وتغير هيكل الاقتصاديات في العالم. كل هذا حث منظمات الأعمال باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصاً وان انهيار بعض الشركات العملاقة (أرون) قد كشف عن عدم التزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.	مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية	٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

### (٣) أهميتها ومناهج دراستها

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمات لمزيد من مسؤولياتها الاجتماعية، وعلى العموم هناك اتفاق عام يكون الأخيرة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومقيدة للمنظمات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغط المفروضة عليها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد التي أشار إليها (الغالبي، والعاري، ٢٠٠٨، ٢٢).

- تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إذا اعتبرنا إن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه إطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة مفترضين أن ما ينص عليه القانون من أعمال اجتماعية مطلوبة من منظمات الأعمال هو في حقيقة الأمر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- تتعكس في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.
- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمنظمة.

أما يتعلق في مناهج دراستها فيمكن إيضاحها على الآتي: (التميمي، ٢٠١٠، ٣٥٤) و(الغالبي، والعامری، ٢٠٠٥، ٦١)

- أ- **البعد الخير الشامل:** يتضمن هذا البعد تبرعات إنسانية وهبات الإحسان المستمرة للمجموعات غير الهدافة للربح من جميع الأصناف، وتقع هذه التبرعات في إطار استراتيجية خيرية تتبعها المنظمة على الأمد البعيد دعماً لقضية مهمة في المجتمع.
- ب- **بعد المسؤولية الشاملة:** ويشتمل هذا البعد على جميع المبادرات الاجتماعية مثل تشغيل العاملين من الأقليات والعمل على تحسين البيئة وتقليل التلوث وتأمين بيئة عمل صحية وإنتاج منتجات أمنية ونحوها من الأمور التي تعكس مسؤولية عالية اتجاه المجتمع.
- ت- **بعد السياسة الشاملة:** ويشمل هذا البعد موقف المنظمة الذي تتبناه اتجاه القضايا السياسية والاجتماعية المثاربة بقوة المجتمع، ومن المعلوم أن هذه القضايا تتجدد وتتغير باستمرار بسبب التطور الحاصل في المجتمع وانعكاسات هذا التطور خاصة التكنولوجي على الجانب الاجتماعي والسياسي والثقافي، لذلك تبادر المنظمة إلى أن تحمل طواعية بعض من متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة أو بعض فئاته على نحو خاص.

#### (٤) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ترصد الأديبيات ذات العلاقة جملة من الأبعاد يمكن حصرها في مكونين رئيسيين للمسؤولية إلا أنه تم اعتمادها على نحو عام لغرض التوافق مع عنوان الدراسة من جهة وعدم وضع المستجيبين في أرباك وهو مالمسنه مما اضطررنا على استخدامها على النحو الذي تمت الإشارة له، وعلى آية حال يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

##### • **البعد الخارجي**

يعرض بعض الباحثين ومنهم (الغالبي، والعامری، ٢٠٠٨، ٨١) الأبعاد الخارجية في إطار عام يغطي مجموعة من المتغيرات، ويرى أنه بالاً ممكان تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة المنظمة ونشاطها، إذ أشاراً الباحثان بالاستناد إلى (Corroll) كيف يمكن أن تؤثر هذه المكونات على كل فئة من المستفيدين في البيئة ، ويوضح الجدول (٣) هذه المكونات.

**الجدول (٣) الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمسؤولية الاجتماعية**

الأبعاد الرئيسية	العناصر الرئيسية	المتغيرات الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين</li> <li>احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين</li> </ul>
القانوني	التكنولوجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها.</li> <li>استخدام التكنولوجيا في معالجة الإضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة</li> </ul>
	قوانين حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الاتجار بالمواد الضارة باختلاف أنواعها.</li> <li>حماية الأطفال صحياً وثقافياً.</li> <li>حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة</li> </ul>

منع تلوث المياه والهواء والتربة.	●	حماية البيئة	
التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.	●		
منع الاستخدام التعسفي للموارد.	●	السلامة	
صيانة الموارد وتنميتها	●	والعدالة	
منع التمييز على أساس العرق والجنس أو الدين.	●		
ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغر السن.	●		
إصابات العمل.	●		
التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.	●		
عمل المعاقين	●		
مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.	●	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.	●		
مراعاة حقوق الإنسان	●		
احترام العادات والتقاليد.	●	الأعراف والقيم الاجتماعية	
مكافحة الممارسات الأخلاقية	●		
نوع التغذية.	●	نوعية الحياة	الخير
الملابس.	●		
الخدمات.	●		
النقل العام.	●		
الذوق العام	●		

المصدر: الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن، (٢٠٠٨)، المسؤولية الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص ٨٢

- البعد الداخلي:** تتجسد هذه المسؤولية تجاه العاملين في المنظمة وحتى تلك التي تبدو بالعاملين فينبغي على إدارات المنظمة تهيئة البيئة المطلوبة لها ، فقد حددتها (عثمان، ١٩٨٦، ٤٤-٤٧) عناصر المسؤولية الاجتماعية بثلاثة متغيرات تتمثل ب(الاهتمام، الفهم، والمشاركة) ، وقد أشار (حميدة، ١٩٩٦، ٢٦-٢٩) قائمة فرعية لهذه المكونات بصورة مفصلة، ويمكن إيضاح هذه المكونات وفق الجدول (٤)

الجدول (٤) الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمسؤولية الاجتماعية

الابعاد الرئيسية	البيان	المتغيرات الفرعية
الاهتمام	يقصد به الارتباط العاطفي بالجامعة التي ينتهي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقديمها وتماسكها وبلوغها أهدافها والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتمام الفرد بفقد الآراء التي تختلف آراء الجماعة.</li> <li>اهتمام الفرد بتقديم مقتراحاته لحل مشكلات الجماعة.</li> <li>اهتمام الفرد بالمحافظة على ممتلكات الجماعة.</li> <li>اهتمام الفرد</li> </ul>

<p>بالتعرف على المشكلات الاجتماعية.</p>	<p>ينقسم إلى فهم الفرد للجامعة، وفهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، وبقصد بالشىء الأول فهم الفرد للجامعة أي فهمه للجامعة في حالتها الحاضرة من ناحية وفهم لمنظماتها وعاداتها وقيمها، أما الشق الثاني من الفهم هو فهم المغزى من أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجامعة ، أي فهم القيم الاجتماعية لأي فعل او تصرف اجتماعي يصدر عنه.</p>	<p>الفهم</p>
<p>• فهم الفرد للمعلومات عن الجماعة. • احترام نظم الجماعة. • الأمانة في العمل. • فهم تقاليد وقيم الجماعة. • فهم أثار قراراته على الجماعة. • فهم الفرد لثقافة الجماعة.</p> <p>• المساعدة في عمل الجماعة. • مشاركة في أنشطة الجماعة دون ضغط خارجي • مشاركة الفرد في إنجاز ما تتفق عليه الجماعة. • مشاركة الفرد في تطوير نظام العمل داخل الجماعة. • العطاء لصالح الجماعة</p>	<p>يقصد بها إشراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يميله الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها</p>	<p>المشاركة</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (عثمان، ١٩٨٦، ٤٤-٤٧) و(حميدة، ١٩٩٦، ٢٦-٢٩)

### ثانياً: التوجه الاستراتيجي

#### (١) المفهوم والأهمية

عامة ما تبدأ مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، الذي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معلم تسربها بها إدارة المنظمة لتحديد خارطتها وحركتها المستقبلية، ولقد وردت مفاهيم متعددة من قبل الباحثين والمهتمين بالإدارة على نحو عام والإدارة الاستراتيجية على نحو خاص بتحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي، إذ يشير إليه (القطامين، ١٩٩٧، ٦٧) الكيفية التي سيتم بواسطتها اشتقاء الأهداف الإستراتيجية والعمل على تفيذهما، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، إن التوجهات الاستراتيجية ينبغي أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية وينبغي أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

ويؤكد (Ginter, et.al., 1998, 171) بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرى للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) الذي تستمدها من الرؤية للمستقبل(ماذا سنكون نحن؟) ونبتكر ضمن هذه الاستراتيجيات (فهم ، وذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم لتحقيق أهدافها.

ويرى (الراوى، ٢٠٠١، ٣٥) إلى كون التوجه الاستراتيجي أداة لتنسيق جهود المنظمة عن طريق تحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها أولاً، ومرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة لبيئتها وتوسيع شرعية وجودها.

فيما حدد (الخفاجي ، ٢٠٠٢ ، ١٦٥) التوجه الاستراتيجي في ضوء مؤشرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وقدرات وطبقات ضمن معطيات البيئة الداخلية .

ويجده (السالم، والنجار، ٢٠٠٢، ٣٢) بانه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها.

واعتبره (الخاجي ، ٢٠٠٤، ٨٧) أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرؤية الرسالة والغايات والأهداف وتقدير المواقف والخيارات والانتقاء ، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتفي من خيارات ملزمة التنفيذ.

وامتداداً مع ماتم التطرق له نعرف التوجه الاستراتيجي على انه منهجة عملية تحقق للمنظمة ماذا ت يريد أن تكون بعد تحديد مجالات العمل ووسائله بما يشخص الغايات والأهداف المشتقة منها في إطار منظومة قيمية تضبط حركة ذلك.

أما ما يخص أهميته أثار العديد من الباحثين المنافع لتوجه المنظمات الإستراتيجية الذي ينعكس على أداءها، إذ أشار (مرسى، ٢٠٠٣، ٢٦) و(أبو قحف، ١٩٩٧، ٢١) لهذه المنافع بالاتي:

- تحديد مسارات المنظمة مستقبلياً على وفق أمكانتها مما ينعكس في انخفاض كلفتها.
- تحديد المجالات التي ينبغي ان تتعامل معها المنظمة وما هي العمليات والأنشطة التي ينبغي اعتمادها في التعامل مع هذه المجالات.
- اشتقاء الأهداف الإستراتيجية وفق مؤشرات موضوعية متتابعة وصولاً إلى تحقيق الغاية.
- يسهم في تحديد مرحلة الأهداف الإستراتيجية وصولاً إلى الرؤية في إطار علاقة توسطها الرسالة والغاية.

## (٢) أبعاد التوجه الاستراتيجي

بداء يشير مصطلح التوجه في بحثنا إلى الاتجاه الاستراتيجي أن صح التعبير اللغوي للدلالة عن المفردة، على الرغم من أن البعض من الباحثين ومنهم (أبو ردن، ٢٠٠٥، ٣) لا يرى اختلاف في ذلك، وعمدنا إلى تسمية التوجه لشيوخ استخدامه باستثناء (الغالبى وإدريس ، ٢٠٠٧)، وعلى أية حال أشار بعض الباحثين (المرسى، وآخرون، ٢٠٠٢، ٩٣) و (Collins, 1997,78 and Porras, 1997,78) إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد الرسالة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وفي إطار كل من الرؤية والرسالة يتم تحديد قيم المنظمة، والمعرفة عن تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الخارجية والداخلية، وأخيراً تشق الغايات والأهداف ، والتي تتفرع منها لاحقاً لمختلف المستويات وباختلاف مداراتها الزمنية.

الآن (Kaplan and Norton, 2001,39) و(Morrisey, 1996,21) و(Niven, 2002,72) يرون أن التسلسل المنطقي لأبعاد التوجه الاستراتيجي والذي تتضمن نفس الأبعاد السابقة مع اختلاف تسلسلها، إذ أن لغرض تحديد التوجه الاستراتيجي يبدأ أولاً برسالة المنظمة وفي إطار الرسالة يتم تحديد القيم الجوهرية التي تعمل في ضوئها المنظمة ومن ثم ينعكس ذلك لتكوين رؤية استراتيجية مستقبلية ، وأخيراً تشق الغايات والأهداف الإستراتيجية التي لا تتغير بكل من التسلسلين، إلا أن الباحث يتفق مع وجهة النظر الأولى فعل الرغم من كون الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة ولكن ضمن رؤية التي ربما تغير سبب وجودها لأنها ربما تعامل مع جهات عمل لم تكن معهودة لها سببها الرؤية التي لا يمكن ان تصاغ لمرة واحدة لطيلة حياة المنظمة بل ربما هناك عدت

رؤى لاسيمما للمنظمات التي تمتلك وحدات اعمال منتشرة جغرافية فقد يكون لكل منها رؤية توافق على نحو عام مع رؤية المنظمة الرئيسية.

## ١.٢ مفهوم الرؤية وأهميتها

يشير المعنى الاصطلاحي لكلمة الرؤية على وفق ما ورد في قاموس (Webster) بأنها (القدرة على رؤية شيء لا يمكن رؤيته إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة) (Wilson, 1992, 18).

ويشير (Synder and Graves, 1994,6) إلى أن الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، أن تتحقق، أن توجده، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغييرًا ومتابعة التقدم لكي تتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر. ويؤكد (Thomas, 1996, 26) إلى أن الرؤية "إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الاستراتيجي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واسع ، وكذلك المتغيرات التي تتحقق هذا الإدراك".

ويشير (النعميمي ، ٢٠٠٣ ، ٤) إلى أن الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل (ترشد) حركة المنظمات باتجاه معين".

ويؤكد كل من (إدريس والنسور ، ٢٠٠٥ ، ٩) أن الرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة ، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشاملة لكل أنشطة وأعمال المنظمة ، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة ، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها.

وتبرز أهمية الرؤية للمنظمة استناداً للحجج التي أشار إليها (El-Namaki, 1992, 25-29)

- ضرورة أن ترافق منظمة الأعمال وتسير على مستقبلها في بيئه أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر ، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وان هذه الاستراتيجيات تلبي التطلعات الحقيقية للزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.
- تبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- تحدث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا طلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، لذا فان عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة ب مدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال المنظمة وأنشطتها.

## مفهوم رسالة المنظمة وأهميتها

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهوم رسالة المنظمة، فيرى (جود، ٢٠٠٠، ١١) بأن رسالة المنظمة ما هي إلا الوصف المعبر عن ماهية المنظمة ويتترجم هذا الوصف إلى سلع وخدمات تجهزها المنظمة لأسواقها الحالية والمستقبلية، كما تحدد الزبائن الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجاتهم.

ويؤكد (Hitt,et.al.,2004,210) على أن الرسالة من وجهة نظره هي سبب وجود المنظمة، وهي الخصائص الفردية التي تميز المنظمة عن غيرها المماثلة. وبشير(1998,54) إلى أن الرسالة هي انعكاس لوضع المنظمة الحالي وسبب وجودها، على الرغم من التنويع في المفاهيم التي جاء بها الباحثين لتوضيح الرسالة إلا أنه يمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين لدراستها (Campbell and Yeung,1991,212) وهما:

- **المدخل الاستراتيجي:** والذي ينظر إلى الرسالة على أنها أداة استراتيجية تستخدمها الإدارة العليا للإجابة على سؤالين يتعلّق الأول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة، ويختص الثاني بما سيكون عليه العمل في المستقبل.
- **مدخل الفلسفة والأخلاق:** والذي يرى أن رسالة المنظمة تمثل رابطة حضارية تمكّنها من العمل كوحدة متماسكة بالاستفادة من القيم والمعايير القوية التي توجه السلوك وتحدد الجهود للوصول إلى المستقبل المرغوب للمنظمة، وبعبارة أخرى يركّز هذا المدخل على إثارة الجوانب الشعورية والأخلاقية الكامنة لدى أصحاب المصالح المختلفة وخلق حالة من التعاون والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ما سبق يتضح أن رسالة المنظمة تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هي أعمال المنظمة الحالية؟
  ٢. ما هي الأعمال التي تستطيع أن تتوارد فيها مستقبلاً؟
  ٣. ما هي أسواق المنظمة الحالية والمستقبلية؟
  ٤. ما هي المنتجات والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
- أما فيما يخص أهمية وضوح رسالة المنظمة وانعكاسها إيجابياً على أداء المنظمة يمكن أن نحدّدها وفق آراء العديد من الباحثين ومنهم(عوض، ٢٠٠١، ٥٤) بالاتي:
- أ- تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
  - ب- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
  - ت- تساعده في تعميم برامجها و سياساتها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في إطار رسالة المنظمة.
  - ث- تعطي شعوراً للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة.

### ٢.٣ مفهوم القيم وأهميتها

إن القيم باعتبارها من المفاهيم الهامة للتوجه الاستراتيجي، فإنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية لمنظمة الأعمال، لذلك فقد اهتم العديد من الباحثين بتوضيح مفهوم القيم، إذ أشار (الموسوي، ١٩٠٠، ١٩) بأنها أهداف وغايات ومبادئ يعمل الأفراد على تحقيقها، كونها تمثل معايير الحكم على أنماط سلوكهم، والتي تظهر من خلال المواقف التي تواجههم وتفاعلهم مع ظروف الحياة، ضمن معايير تقافية متعارف عليها، وهي تعبّر عن مدى الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي تؤمن بها الأفراد تجاه أنفسهم ومجتمعهم ومعتقداتهم.

وعبر عنها (Niven, 2002, 445) بكونها تمثل المبادئ السرمدية الخالدة التي تقود وتوجه منظمة الأعمال، وتوضح بعمق المعتقدات الأساسية للمنظمة، والتي تطبع السلوك اليومي للإدارة والعاملين.

في حين يعرفها (Thompson and Striktanld, 1996, 57) بأنها أداة إدارية فاعلة لبيان رسالة المنظمة وبلغ أهدافها، وتحديد أدوار المديرين في تحقيق الأداء العالي بشكل متواصل وفعال.

إن أهمية القيم تتجسد في العديد من جوانب العمل بأبرزها ما أشار إليها (Marrisey, 1996, 22):

- تعطي سمة في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال في المجالات المختلفة.
- تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون منظمة الأعمال أو لا تكون فيها.
- ترسم توقعات منظمة الأعمال وتوصلها إلى الآخرين.
- تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل.
- تحدد الأسلوب المتبعة لتوجيه وإدارة أعمال المنظمة المختلفة.
- تحدد أوليات العمل الأساسية.
- تساعد المنظمة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات المنظمة.

## ٤. مفهوم الغايات والأهداف وأهميتها

تشير الدراسات إلى التداخل في التمييز بين الأهداف والغايات ، إذ يؤكّد (Harvey) أن البعض يستخدم كلا المصطلحين ليعني المفهوم ذاته ، ولكنه يميّز بينهما ، إذ تشير الغايات كما يقول إلى الخطوط العامة أو الأهداف العامة المراد تحقيقها ضمن مديات زمنية طويلة نسبياً ، ولا تخضع إلى معايير محددة ، وهي تستهدف غرضاً عاماً كغاية البقاء والكفاءة والربحية ، أما الأهداف فهي النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها ضمن المعايير الدقيقة ولا سيما النوع والكم والزمان . (Harvey, 1988, 33).

وتشير دراسة (غراب) إلى أن الغايات تتصف ببعض الخصائص التي تميزها عن الأهداف ، فهي كما تقول الدراسة لا تتضمن التفاصيل الدقيقة التي تميز بها الأهداف ، إذ تتصف بالشمولية المطلقة ولا تتوفّر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع ، كما هو حال الأهداف ، فضلاً عن كونها غير ممكنة التحقق ضمن وضعها العام لأنها مطلقة وليس لها نهايات أو حدود عليها ، إلى جانب عدم إمكان قياسها بمعايير محددة (غراب ، ١٩٩٥ ، ٥٤).

ويرى (يونس ، ١٩٩٤ ، ١٠٨) أن الأهداف تشير إلى الاتجاه الذي يقود إلى الأداء الأفضل .

ويشير إليها (ياسين ، ١٩٩٨ ، ١٠٤) كدليل ومنهج للإدارة الاستراتيجية والدولية وأساس موضوعي لبناء نظم المراجعة والسيطرة والتقييم والتغذية العكسية لعملية الإدارة في صياغة استراتيجيات الأعمال الشاملة وتطبيقاتها، فضلاً عن أنها تمثل الغايات الجوهرية المرغوبة والنهائيات المستهدفة والتي تسعى الإداره للوصول إليها حالياً وفي المستقبل القريب والبعيد .

تبرز أهمية الأهداف من وجهاً نظر العديد من الكتاب والباحثين من خلال جوانب عديدة ، أهمها (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٦٦) (حرير ، ٢٠٠٣ ، ٧٦) :

١. توفير صورة تفصيلية للتوجه المخطط له ، فضلاً عن توفير أساس متين لعملية صنع القرار.
٢. تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل فيها .
٣. تسهم مع الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال ومستوى الوظائف ، وتعدّ مرشداً لاتخاذ القرارات ، حيث تكون دليلاً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
٤. تسهم في تقويض السلطة ، إذ أن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة ، كما يساعد في التنسيق بين النشاطات والمهام .
٥. تسهم في بيان نوعية العلاقات السائدة في المنظمة وعلاقتها ببيئتها وفي وضع المعايير والمقاييس التي تستعمل في الرقابة وتقويم الأداء .
٦. تسهم في تقويم أداء الأفراد ، ثم الإفادة من التقويم في وضع بعض السياسات مثل (ترقية الأفراد ، والنقل ، والتدريب ، والحوافز ، وغيرها) ، كما تعدّ أداة تحفز الأفراد نحو المبادرة والإبداع.
٧. تحدد الأهداف شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها وتساعدها على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالاً أمثل . لذا فهي تعدّ مرتكزاً في عملية الصياغة الاستراتيجية.

### الإطار الميداني

#### أولاً: وصف عينة الدراسة

اتصفت عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها وفيما يلي توصيف لأفراد العينة في ضوء خصائصهم الشخصية.

الجدول(٥) أوصاف عينة الدراسة

الجنس		ذكر		إناث	
	%		%		%
١٥	٥٨.٣٣	٢١	٣٧	١٥	٣٢
العمر		٤٠ - ٣١		٣٠ فأقل	
٥٠ - ٤١	٤١%	٣١	٤٠%	٣٠	٦٧%
%	ت	%	ت	%	ت

٣٦.١١	١٣	٢٢.٢٢	٨	٢٧.٧٨	١٠
<b>المؤهل العلمي</b>					
دبلوم إداري		دبلوم صحي		ماجستير	
%	ت	%	ت	%	ت
٢٥	٩	٢٧.٧٨	١٠	٢٢.٢٢	٨
<b>مدة الخدمة</b>					
١٥-١١		١٠-٦		٥-١	
%	ت	%	ت	%	ت
١٣.٨٩	٥	٤٨.٧١	١٩	١٦.٦٦	٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استماراة الاستبانة

تشير معطيات الجدول (٥) أن (٥٨.٣٣%) من الأفراد عينة الدراسة هم من الذكور، مقابل (٤١.٦٧%) هم من الإناث بعامة، يمكن القول بالاعتماد على معطيات الجدول المذكور بتقارب العينة، كما يكشف أن (٣٦.١١%) هم من الفئات العمرية (٤٠-٣١) في حين تقل عن (١٣.٨٩%) من أفراد العينة هم من الفئات العمرية (٥١-٥١)، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هم من الفئات العمرية الشابة، التي تتصرف بنضوجها وإمكانية تحديد توجهها الاستراتيجي، فضلاً عن مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

ويكشف الجدول (٥) أن النسبة الغالبة للعينة المبحوثة هم من حملة دبلوم صحي، إذ بلغت (٢٧.٧٨%) من المبحوثين، و(٢٢.٢٢%) من حملة الماجستير، و(٢٥%) من حملة البكالوريوس بمختلف تخصصاته العلمية، وبنفس النسبة حملة الدبلوم الإداري.

ويكشف الجدول (٥) أن (٤٨.٧١%) من المبحوثين هم من تجاوزت مدة خدمتهم (١٠-٦) في الشركة، و(١٣.٨٩%) ممن تراوح مدة خدمتهم (١٥-١١).

ثانياً: مواقف المستبينة آراؤهم عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في شركة الحكماء. توفر معطيات الجدول (٦) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه ، وكما يوضحه الجدول.

الجدول (٦) آراء المبحوثين حول مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في شركة الحكماء للصناعات الدوائية في الموصل

الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق	
	%	ت	%	ت	%	ت
٢.٦٦	٣٣.٣	٦	٦٦.٧	١٢	-	-
٢.١١	٢٧.٨	٥	٣٣.٣	٦	٣٨.٩	٧
٢.٦١	١٦.٧	٣	١١.١	٢	٧٢.٢	١٣

٢.٣٣	٢٧.٨	٥	١١.١	٢	٦١.١	١١
٢.٧٢	-	-	٢٧.٨	٥	٧٢.٢	١٣
٢.٣٣	٢٢.٢	٤	٢٢.٢	٤	٥٥.٦	١٠
٢.٢٢	٢٧.٨	٥	٢٢.٢	٤	٥٠	٩
٢.٥٠	١٦.٧	٣	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢
٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
١.٨٨	٢٧.٨	٥	٣٣.٣	٦	٣٨.٩	٧
٢.٢٧	٥٠	٩	٢٢.٢	٤	٢٧.٨	٥
٢.٤٤	٦٦.٧	١٢	١٦.٧	٣	٢٢.٢	٤
٢.٦٦	٣٣.٣	٦	-	-	٦٦.٧	١٢
٢.٣٧	٢٣.٦٩		٢٤.٧٨		٥١.٥٣	

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستنارة

يلاحظ من معطيات الجدول (٦) إن هناك اتفاق بنسبة (٥١.٥٣٪) مقابل نسبة (٢٣.٦٩٪) من عدم اتفاق حول متغيرات المسؤولية الاجتماعية (المكون الداخلي والخارجي) بشكل عام، وتتجدر الإشارة إلى إن المتغير ( $X_3$ ) و( $X_5$ ) حصلا على أعلى نسب اتفاق إلا أن المتغير ( $X_5$ ) لم يحصل على عدم اتفاق مما يعني أنه الأقرب، فكانت نسبة الاتفاق (٧٢.٢٪) الذي ينص (عدم استخدام الشركة لصغار السن في العمل) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (صفر٪) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٤٦٠).

وتشير معطيات الجدول إلى أن هناك عدم اتفاق بنسبة (٢٣.٦٩٪) لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية، وتتجدر الإشارة إلى إن المتغير ( $X_{11}$ ) هو صاحب الاسهام الأكبر في عدم الاتفاق الذي ينص (تعمل الشركة على فهم عادات وتقاليد منتسبيها) هو صاحب الاسهام الأكبر في عدم اتفاق الأفراد التي بلغت (٥٠٪) ويعود ذلك وسط حسابي (٢.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨٢٦).

ثالثاً: مواقف المستجيبة آراؤهم عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى.

توفر معطيات الجدول (٧) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه، وكما يوضحه الجدول.

### الجدول (٧)

آراء المبحوثين حول مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق	
	%	ت	%	ت	%	ت
٢.٧٢	-	-	٢٧.٨	٥	٧٢.٢	١٣
٢.٨٨	٨٨.٩	١٦	١١.١	٢	-	-
٢.٥٠	١٦.٧	٣	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢
٢.٤٤	٢٢.٢	٤	١٦.٧	٣	٦١.١	١١
٢.٦١	٧٢.٢	١٣	١٦.٧	٣	١١.١	٢
٢.٣٣	٢٧.٨	٥	١١.١	٢	٦١.١	١١
٢.٥٠	١٦.٧	٣	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢
٢.٠٠	٢٧.٨	٥	٤٤.٤	٨	٢٧.٨	٥
٢.٤٤	١٦.٧	٣	٦١.١	١١	٢٢.٢	٤
٢.٢٢	٢٢.٢	٤	٢٧.٨	٥	٥٠	٩
٢.٥٠	١٦.٧	٣	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢
٢.٦٦	-	-	٣٣.٣	٦	٦٦.٧	١٢
٢.٦٦	-	-	٦٦.٧	١٢	٣٣.٣	٦
٢.٥٠	٢٠.٥١		٤٢.٧٤		٣٦.٧٥	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستماراة

يلاحظ من معطيات الجدول (٧) إن هناك اتفاق بنسبة (٣٦.٧٥%) مقابل نسبة (٢٠.٥١%) من عدم اتفاق حول **متغيرات المسئولية الاجتماعية (المكون الداخلي والخارجي)** بشكل عام، وتتجدر الإشارة إلى إن المتغير (X<sub>1</sub>) الذي ينص (تعمل الشركة على منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين) هو صاحب الإسهام الأكبر في اتفاق الأفراد التي بلغت (٧٢.٢%). ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٤٦٠).

وتشير معطيات الجدول إلى أن هناك عدم اتفاق بنسبة (٢٠.٥١%) لمتغيرات المسئولية الاجتماعية، وتتجدر الإشارة إلى إن المتغير (X<sub>2</sub>) الذي ينص تقوم الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف) ويدل على ذلك الوسط الحسابي البالغ (٢.٨٨) وبانحراف معياري (٠.٣٢٣).

رابعاً: مواقف المستبينة آراؤهم عن مؤشرات التوجه الاستراتيجي في شركة الحكماء. توفر معطيات الجدول (٨) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه ، وكما يوضحه الجدول.

الجدول (٨) آراء المبحوثين حول مؤشرات التوجه الاستراتيجي في شركة الحكماء

الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق	
	%	ت	%	ت	%	ت

## الرؤية

١.٨٨	٣٣.٣	٦	٢٧.٨	٥	٣٨.٩	٧
٢.١١	٢٢.٣	٦	٢٧.٨	٥	٣٨.٩	٧
٢.٦١	١١.١	٢	١٦.٧	٣	٧٢.٢	١٣
٢.٣٣	١١.١	٢	٢٧.٨	٥	٦١.١	١١
٢.٦٦	-	-	٣٣.٣	٦	٦٦.٧	١٢
٢.١٣٨	١٧.٧٦		٤٠.٠٢		٤٢.٢٢	

## الرسالة

٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
٢.٢٢	٢٧.٨	٥	٢٢.٢	٤	٥٠	٩
٢.٥٠	١٦.٧	٣	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢
٢.٣٣	٢٢.٢	٤	٢٢.٢	٤	٥٥.٦	١٠
٢.٣٠	٢٢.٢		٢٥		٥٢.٨	

## القيم

٢.٦٦	٦٦.٧	١٢	٣٣.٣	٦	-	-
٢.٢٧	٢٧.٨	٥	٢٢.٢	٤	٥٠	٩
٢.٤٤	١٦.٧	٣	٦١.١	١١	٢٢.٢	٤
٢.٧٢	-	-	٢٧.٨	٥	٧٢.٢	١٣
٢.٥٢٢	٢٧.٨		٣٦.١		٣٦.١	

## الأهداف والغايات

٢.٥٠	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢	١٦.٧	٣
٢.٦١	١١.١	٢	٧٢.٢	١٣	١٦.٧	٣
٢.٢٢	٢٧.٨	٥	٥٠	٩	٢٢.٢	٤
٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
٢.٣٧	١٩.٤٣		٥٦.٩٥		٢٣.٦٢	

## المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستماراة

تشير معطيات الجدول (٨) إلى اتفاق إيجابي للرؤية لكونها جزءاً مهماً من أبعاد التوجه الاستراتيجي ، وذلك من اتفاق (٤٢.٢٢%) من المبحوثين، وعدم اتفاق (١٧.٧٦%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي ، (٢.١٣٨) ، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥٠٦) ، وهناك فقرة( $X_3$ ) أسهمت في إيجابية هذا العامل التي تتضمن تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود جميع العاملين فيها ب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، باتفاق (72.2%) ، وبوسط حسابي (2.61) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٩٧) .

أما ما يخص بعد الرسالة ، إذ يلاحظ اتفاق (٥٢.٨%) من المبحوثين وعدم اتفاق (٢٢.٢%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٢.٣٠) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٢١١) . أما الفقرة التي أسهمت في إيجابية هذا العامل فتنص على أن يمتلك العاملون في المنظمة رؤية واضحة بخصوص رسالة شركتهم ، والمتمثل بـ( $X_8$ ) باتفاق (66.7%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (2.50) ، وانحراف معياري (٠.٧٨٥) .

أما ما يخص بعد القيم ، إذ يتضح اتفاق (٣٦.١) من المبحوثين ، وعدم اتفاق (٢٧.٨%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٢.٥) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٣٨) ، والفقرة التي أسهمت في (بستطيع الفرد القيام بالعمل الجدي لتجاوز المصاعب) هو ( $X_{13}$ )، باتفاق (٧٢.٢%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٢.٢٧) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٦٠) .

أما ما يخص بعد الأهداف والغايات، إذ يتضح اتفاق (٢٣.٦٢) من المبحوثين ، وعدم اتفاق (١٩.٤٣%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٢.٣٧) ، وانحراف معياري

بلغت قيمته (٠.٧٨٦٪) ، والفقرة التي أسلحت في إيجابية هذا العامل تتضمن تحرص الشركة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للعاملين باستمرار (X<sub>17</sub>) ، باتفاق (٣٨.٩٪) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٢.١٦٪) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٨٦٪).

**خامساً: موافق المستبينة آراؤهم عن مؤشرات التوجه الاستراتيجي في شركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى.**

توفر معطيات الجدول(٩) دلالات عن مدى اتفاق المبحوثين من عدمه، وكما يوضحه الجدول.

**الجدول(٩) آراء المبحوثين حول مؤشرات التوجه الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى**

الوسط الحسابي	لا اتفاق		محايد		اتفاق	
	%	ت	%	ت	%	ت
<b>الرؤية</b>						
٢.٥٠	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢	١٦.٧	٣
٢.١١	٣٨.٩	٧	٣٣.٣	٦	٢٢.٨	٥
٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
٢.٢٢	٥.٠	٩	٢٢.٢	٤	٢٢.٨	٥
٢.٦٦	-	-	٦٦.٧	١٢	٣٣.٣	٦
٢.٣٣	٢٥.٥٦		٤٥.٥٦		٢٨.٨٨	
<b>الرسالة</b>						
٢.٦١	١٦.٧	٣	١١.١	٢	٧٢.٢	١٣
٢.٣٣	٢٢.٨	٥	١١.١	٢	٦١.١	١١
٢.٢٢	٢٢.٨	٥	٥.٠	٩	٢٢.٢	٤
٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
٢.٣٣	٢٣.٦٣		٢٢.٧٧		٤٨.٦	
<b>القيم</b>						
٢.٦٦	-	-	٣٣.٣	٦	٦٦.٧	١٢
٢.٢٧	٥.٠	٩	٢٢.٢	٤	٢٢.٨	٥
٢.٤٤	٢٢.٢	٤	١٦.٧	٣	٦١.١	١١
٢.٧٢	٧٢.٢	١٣	-	-	٢٢.٨	٥
٢.٥٢	٣٦.١		١٨.٥٥		٤٥.٨٥	
١.٨٨	٢٧.٨	٥	٣٣.٣	٦	٣٨.٩	٧
٢.٦١	١١.١	٢	٧٢.٢	١٣	١٦.٧	٣
٢.٥٠	١٦.٧	٣	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢
٢.٣٣	٢٢.٢	٤	٢٢.٢	٤	٥٥.٦	١٠
٢.٣٣	١٩.٤٣		٣٦.١		٤٤.٤٧	

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستماراة

تشير معطيات الجدول (٩) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات لبعد الرؤية، إذ يشير إلى اتفاق إيجابي للرؤية الاستراتيجية لكونها جزءاً مهماً من عوامل التوجه الاستراتيجي ، وذلك من اتفاق (٢٨.٨٨٪) من المبحوثين، وعدم اتفاق (٤٠.٠٪) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي، (٢.١٣٨)، بانحراف معياري بلغ (٠.٧٥٠٦)، وهناك فقرة(X<sub>5</sub>) تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة لمسؤولياتها الاجتماعية

التي تسعى إلى تحقيقها في اعتماد تغييرات محددة ، باتفاق (72.2%) ، وبوسط حسابي (2.61) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٩٧) .

أما ما يخص بعد الرسالة ، إذ يلاحظ اتفاق (٥٢.٨%) من المبحوثين وعدم اتفاق (٢٢.٢%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٢.٣٠) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٢١) . أما الفقرة التي أسهمت في إيجابية هذا العامل فتنص على أن يمتلك العاملون في المنظمة رؤية واضحة بخصوص رسالة شركتهم ، والمتمثل بـ (X<sub>8</sub>) باتفاق (66.7%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٢.٥٥) ، وانحراف معياري (٠.٧٨٥) .

أما ما يخص بعد القيم ، إذ يتضح اتفاق (٤٥.٨٥%) من المبحوثين ، وعدم اتفاق (٣٦.١%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٢.٥) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٣٨) ، والفقرة التي أسهمت في (تقيس الشركة أهمية الفرد من خلال ما يقدمه من عمل متقن و ملخص ونزيه) هو (X<sub>1</sub>) ، باتفاق (٦٩.٩%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٩٦٨) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٠٢) .

أما ما يخص بعد الأهداف والغايات ، إذ يتضح اتفاق (٢٣.٦٢%) من المبحوثين ، وعدم اتفاق (١٩.٤٣%) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٢.٣٧) ، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٨٦) ، والفقرة التي أسهمت في إيجابية هذا العامل تتضمن تحرص الشركة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للعاملين باستمرار (X<sub>17</sub>) ، باتفاق (٣٨.٩%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٢.١٦) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٨٦) .

### سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول الباحث ضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة والتي تجيب عن الأسئلة المثارة في المشكلة.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "هناك تواافق بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بغض النظر عن القطاع الذي تنتهي إليه وأبعاده التي تمثل

فرضيات فرعية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات) على وفق القطاع الذي تنتهي إليه".

بغية التعرف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية في شركة الحكما، وأبعاد التوجه الاستراتيجي ، سيحاول الباحث اختبار هذه العلاقات بالاستناد إلى نتائج اختبارات ( $\chi^2$ ) Chi-Square (x<sup>2</sup>) بخصوص فرضيات الدراسة التي يوضحه الجدول (١٠) وفق المسؤولية الاجتماعية، والجدول (١١) اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين مكونات التوجه الاستراتيجي (الرؤية-الرسالة-القيم-الأهداف والغايات) الجدول (١٠) نتائج اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه مجتمعة

التجه الاستراتيجي		التجه الاستراتيجي
SIG	$\chi^2$ محسوبة	المسؤولية الاجتماعية
٠.٠٣	٢٣.٤٧	شركة الحكما للصناعات الدوائية في الموصل
٠.٠٠	١٩.٣٨	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تفصح معطيات المتوافرة في الجدول (١٠) عن اعتماد المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد التوجهات الإستراتيجية للشركاتين على حد سواء، بغض النظر مدى توافقه مع الأبعاد التي ستختبر لاحقاً، ووفر ذلك قيم اختبار مربع كاي المحسوبة التي تمتلك قيمة معنوية أقل كما موضح في معطيات الجدول عند مستوى معنوية ٠٠٥، وهو ما يؤشر قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (١١) نتائج اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ضمن المكونات الخارجية والتوجه الاستراتيجي (الرؤية\_رسالة\_القيم\_الأهداف والغايات) لشركة الحكما للصناعات الدوائية في الموصل والشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

الرؤية	الرسالة		القيم		الا
$\chi^2$ محسوبة	SIG	$\chi^2$ محسوبة	SIG	$\chi^2$ محسوبة	
٢٢.٤٢	٠.٠٥	٢٣.٣٤٣	٠.٠٦	١٠.٤٢٩	٠.٠٧
٢١.٣٣	٠.٠٥	١٦.٥٠١	٠.٠٤	١٢.٥٠١	٠.٠٨

## المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تفصح معطيات المتوافرة في الجدول في شركة الحكما عن عدم اعتماد المسؤولية الاجتماعية في كل من الرؤية والرسالة، في حين تعتمد مع كل من القيم والأهداف والغايات وستدل على ذلك من خلال قيم مربع كاي التي تمتلك قيمة معنوية أكبر لكل من الرؤية والرسالة وأقل منها في الأبعاد الأخرى عند مستوى معنوية 0.05 ، أما ما يخص الشركة العامة لصناعة الأدوية، فهي تعتمد في كافة الأبعاد باستثناء الرؤية بدلالة القيم المحسوبة التي تمتلك قيم معنوية أقل من مستوى القبول المشار اليه.. وهو الأمر الذي يبرر رفض الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية وقبول الثالثة والرابعة.

أما ما يخص الفرضية الثانية والتي تنص على "تبين أبعاد التوجه الاستراتيجي من حيث التزامها بالمسؤولية الاجتماعية على وفق القطاع الذي تنتهي إليه".

وبهذا سيتم اختبار هذه الفرضية باختبار (F) لقياس التباين بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه بأبعاده ومدى تبنته في القطاعين والجدول (١٢) يعكس ذلك التباين في شركة الحكما .

### الجدول (١٢) اختبار الفروق المعنوية للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي لشركة الحكما الدوائية في الموصل

Dunett		الأبعاد	F		المجتمعات
Std. Error	Mean difference		SIG	F	
٠.١٦٧	٠.٢٦٩	الرؤية			
٠.١٥٤	٠.٤٣٤	الرسالة			
٠.١٣٨	٠.٢٢١	القيم	٠.٨٥		
٠.١٦٤	٠.٥١٠	الأهداف والغايات			

المصدر بتصرف: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS VER12

كشفت مضمون الجدول (١٢) عن عدم وجود فروق معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي، وقد وفر هذا الحكم قيمة F البالغة (١.٢٠١) وهي تملك قيمة معنوية ٠٠٠٨٠ وهي غير معنوية كونها أكبر من مستوى القبول البالغ ٠٠٥.

أما فيما يخص أكبر الأبعاد عملاً في الأبعاد فقد أشر إلى الأهداف والغايات بدلالة قيمة اختبار (Dunett) من خلال (Mean Difference) البالغ ٠٥١٠ يدعم ذلك قيم (Std error) البالغة (٠.١٦٤).

واستكمالاً لاختبار الفرضية الثانية نتطرق إلى الجدول (١٣) وعلى النحو أدناه.

## الجدول (١٣) اختبار الفروق المعنوية للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

Dunett		الأبعاد	F		المسؤولية الاجتماعية البنظور
Std. Error	Mean difference		SIG	F المحسوبة	
٠.٢٩١	٠.٤٢١	الرؤية			
٠.١٤٦	٠.٣١٢	الرسالة			
٠.١٥٥	٠.١٠٧	القيم			
٠.٢٧٩	٠.٣٩١	الأهداف والغايات			

المصدر يتصرف: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS VER12

كشف مضامين الجدول (١٣) عن عدم وجود فروق معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي، وقد وفر هذا الحكم قيمة  $F$  البالغة (٢٠٤٤) وهي تملك قيمة معنوية .٠٠٦ وهي غير معنوية كونها أكبر من مستوى القبول البالغ .٠٠٥

أما فيما يخص أكبر الأبعاد عملاً في المسؤولية الاجتماعية فقد أشر إلى الروية بدلاً من خلل (Mean Difference) من اختبار (Dunett) البالغ .٤٢١ يدعم ذلك قيمة (Std error) البالغة (.٠٠٩١).

ما سبق من معطيات للجدولين ١٢ و ١٣ يوفر دلالة موضوعية لرفض الفرضية الثانية.

## المحور الرابع الاستنتاجات والمقترنات

## أولاً: الاستنتاجات

بعد الوصول إلى جملة نتائج نؤشر الاستنتاجات على النحو الآتي:

١. رصد ضعف اهتمام شركة الحكمة ضعف الاهتمام بعادات وتقاليد منتسبيها الأمر الذي ينعكس في ضعف تحديد الاحتياجات الاجتماعية لهم، وبالتالي انخفاض مسؤوليتهم الاجتماعية تجاههم لضعف تحديد هذه الاحتياجات وتلبيتها.

٢. شخصت الأهداف والغايات أقل بعد للتوجه في شركة الحكماء، وقد يرجع ذلك إلى انحسار الأهداف في المالية فقط أو ضعف توضيح العلاقة مابين الغايات والأهداف مما سبب أرباك في فهمها.

٣. كشف عن عدم تعاقد الشركة العامة للصناعات الدوائية مع الأطفال (من غير بالغي السن القانوني وبمقدورهم العمل) وهو الأمر الذي برب ضعفها في المسؤولية الاجتماعية وقد تبرر الشركة ذلك بتعارض ذلك مع التعليمات إلا أن ذلك لا يمنع لأن هناك عقود بصفة اجر يومي بالإمكان استيعاب الأطفال أو عوائلهم.

٤. أوضح عن ضعف في الرؤية التي أضفت بدورها التوجه الاستراتيجي على نحو عام، وشكل ضعف قدرة الشركة على التعامل مع المتغيرات في ضوء الرؤية أبرزها، ويرد ذلك إلى الرسمية والمركزية التي تحول دون ذلك.

٥. على نحو عام مارست شركة الحكام مسؤولية اجتماعية فاقت ممارسته الشركة العامة وقد يبرر ذلك بأن شركة الحكام لديها مرونة أكبر في التعامل مع النعمات فضلاً عن فهمها أن الإنفاق الاجتماعي هو استثمار على عكس الشركة العامة التي تعمل على تعزيز قدرتها من الوزارة.

٦. رصد توافق المسؤولية مع التوجه الاستراتيجي في الشركتين، في حين لم يتم التوافق مع الأبعاد كل على حدٍ، ففي الحكام لم يتم التوافق مع الرؤية والرسالة وقد يرد ذلك إلى الخبرة الإستراتيجية فيها التي لم تبلور على نحو يعكس فهم العلاقات المنطقية لإبعاد التوجه الاستراتيجي، أما ما يخص الشركة العامة فلم يتم الاعتماد على الرؤية فقد تكون لديها الخبرة المطلوبة ولكن ضعف رؤيتها في المسؤولية الاجتماعية ناتج عن موقفها الاستراتيجي المهدد مما يجعلها تفك في اتجاهات الشراكة مع شركات عالمية تضمن بقاءها على أقل تقدير.

٧. على نحو عام تم تشخيص لم تمثل المسؤولية الاجتماعية توجهاً استراتيجياً للشركتين، وقد يكون ذلك ناتج عن طبيعة بيئة الأعمال التي تركز في توجهاتها الإستراتيجية على الأهداف المالية، مما يجدر ذكره لم تكن الشركتين غير مكررتين بالمسؤولية بدليل الاستنتاجات السابقة ولكن ليس بالمستوى الذي يجعل منها توجهاً يمكن عكسه ميدانياً.

#### ثانياً: المقترنات

استكمالاً لمتطلبات البحث واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات نبين أهم المقترنات ولشركتين وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة إدخال القيادات الإدارية في الشركتين لدورات في المسؤولية الاجتماعية وأبعد التوجه الاستراتيجي بما يجعلها منهجية عمل واقعية من خلال التوجه الاستراتيجي.

٢. ضرورة وضع توجه استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية على وفق دراسة تحدد ذلك تأثر مراحل التوجه بعد الزمني الذي دائماً مانراه غالباً في الأبحاث مما يجعل تحقيق المسؤولية الاجتماعية محدد بأطر زمني أخذين في الاعتبار الإمكانيات المتاحة.

٣. السعي نحو فهم القيم والعادات والتقاليد وتوجيهها نحو التكافل الاجتماعي بين العاملين مما يعكس لاحقاً في سد حاجاتهم الاجتماعية.

٤. فيما يخص الشركة العامة وعلى الرغم من تحديدها رسمياً في بعض النشاطات كما في التعاقد مع الأطفال فبالإمكان التعاقد مع أقاربهم من الدرجة الأولى على نحو يعكس في بيئتهم مادياً.

٥. على شركة الحكام الاستفادة من استقلاليتها وال المباشرة في برنامج اجتماعي يتمثل في تقديم أدوية مجانية للعوائل المتعففة، القيام بتوزيع الهدايا على دور الاعتناء والمسنين القيام بعمل صندوق اجتماعي يمكن من خلاله توزيع مبالغ من الأموال من خلال المنتسبين بما يعكس لاحقاً على الشركة وينسحب ذلك على الشركة العامة في المجالات التي لاتتعارض قانونياً في أدائها.

٦. وضع معايير لقياس الأداء الاجتماعي على أن يقاس الأداء سنوياً ومقارنته مع الأداء المالي ليرصد حجم التأثيرات.

٧. ضرورة الاعتماد على الإعلام بوسائله في كافة النشاطات الاجتماعية والترويج للبرنامج الاجتماعي عند تصميمه والمبادر فيه مما يعزز سمعة الشركة.

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

١. الراوي ، زوبع عبد العزيز ، (٢٠٠١) ، **الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .**

٢. ابو ردن، ايمان بشير،(٢٠٠٥)، **التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

٣. ميرخان ، خالد حمد أمين ، (٢٠٠٣)، **الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لرأي الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى ، أطروحة دكتوراه فلسفية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.**

**ب. الدوريات العربية**

٤. التميمي، وفاء، ٢٠١٠ ، **واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركة المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديرى شركات إنتاج مستحضرات تجميل ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦ ، العدد ٣ .**

٥. التويجري، ١٩٨٨ ، **المسوؤلية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية،المجلة العربية للإدارة، العدد ٤**

٦. حميدة، إمام مختار، ١٩٩٦ ، **المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب شعبة التاريخ بكلية التربية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الأول، العدد الرابع .**

٧. الخفاجي ، نعمة عباس ، (٢٠٠٢) ، **ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي ومداخل دراسته في الإدارة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (٩) ، العدد (٢٩) .**

٨. خليفة، سحban، ١٩٨١،**المسؤولية وفكرة النسق، مجلة الباحث،بيروت، العدد ٤ .**

٩. رزق، حنان عبدالحليم، ٢٠٠٢ ، **دور بعض الوسائل التربوية في تنمية وتأهيل القيم الأخلاقية لدى الشباب في ظل ملامح النظام العالمي الجديد، مجلة الكلية التربية بالمنصورة، العدد ٤٨ .**

١٠. شريت، اشرف محمد، ٢٠٠٣ ، **برنامج مقترن باستخدام الأنشطة التربوية لتنمية سلوك المسؤولية الاجتماعية لدى الأطفال مرحلة ما قبل المدرسة، مجلة دراسات عربية في علم النفس، العدد الثالث، المجلد الثاني.**

١١. علام، محمد نبيل، ١٩٩١ ، **حدود المسؤولية الاجتماعية:إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال،مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٢ .**

١٢. النعيمي ، صلاح عبد القادر ، (٢٠٠٣) ، مواصفات المفكر الاستراتيجية في المنظمة ، **المجلة العربية للإدارة** ، العدد الأول.
١٣. يونس ، طارق شريف ، (١٩٩٤) ، إعداد الاستراتيجية الإدارية ، دراسة في المستلزمات والعوامل المؤثرة ، **مجلة الإداري** ، العدد ٥٦.

### ج. الكتب العربية

١٤. إدريس ، وائل ، والنسور ، جاسر ، (٢٠٠٥) ، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي : دراسة تحليلية ، مؤتمر إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، عمان - الأردن .
١٥. الخفاجي، عباس خضير ، (٢٠٠٤) ، **الإدارة الاستراتيجية ، المدخل والمفاهيم والعمليات** ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
١٦. الرازي، محمد ابو بكر، ١٩٧٦، **مختار الصحاح**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
١٧. الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامری، صالح مهدي محسن،(٢٠٠٨)، **المسؤولية الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان.
١٨. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان.
١٩. القطامين، احمد،**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**،دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٠. جواد،شوفي ناجي، ٢٠٠٠،**ادارة الاستراتيجية**،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢١. حريم ، حسين ، (٢٠٠٣) ، **ادارة المنظمات منظور كلي** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٢. صليبيا، ١٩٧٣، **المعجم الفلسفی**، ج ٢، دار الكتب اللبناني للنشر، بيروت،لبنان.
٢٣. عثمان، سيد، ١٩٨٦، **المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة**، القاهرة.
٢٤. عوض ، محمد أحمد ، (٢٠٠١) ، **الإدارة الاستراتيجية : الأصول والأسس العلمية** ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
٢٥. غراب ، كامل السيد ، (١٩٩٥) ، **الإدارة الاستراتيجية : أصول علمية وحالات عملية** ، ط ١ ، مطبع جامعة الملك سعود ، الرياض .

٢٦. مغربي، كامل محمد، ٢٠٠٧، **أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر ،ط١، عمان ،الأردن.
٢٧. نجم، عبود نجم، ٢٠٠٦، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٨. ياسين ، سعد غالب ، (١٩٩٨) ، **الإدارة الاستراتيجية** ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان – الأردن.
- ثانياً المصادر الأجنبية**
29. Collins,English Dictionary, **Responsibility**,3<sup>ed</sup>ed,New York,Collina Harper,1994
30. Harrison, J. & Caron, H. John, (1998), **Foundations in Strategic Management**, 1<sup>st</sup>. ed., South-Western College Publishing, Ohio, U.S.A.
31. Harvey, F., Donald, (1988), **Strategic Management and Business Policy**, 2<sup>nd</sup>. ed., Merrill Publishing Columbus, U.S.A.
32. Thompson, Jr. Arthur A. & Strickland, III, A. J., (1996), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 9<sup>th</sup>. ed., Irwin, McGraw-Hill, U.S.A.
33. Websters, Encylopedi Unabriged ,**Dictionary of English languge Responsibility**.New York,Rotland House,1984,
34. Wilson, Ian, (1992), **Realizing the Power of Strategic Division**, Long Range Planning, U. S.A.
35. Certo,S.C., &Peter,J.,P.,1990, **Strategic Managment:Afocus on Process**,McGraw-Hill,New York.
36. Kaplan,Robert,&Norton,Davied,p.,**Advance Management Accounting**,Prentic-Hall,Upper River,New Jersy.
37. Wheelen,Thomas L.,&Hunger,J.,David,2006, **Strategic Managment and Business Policy**, 10<sup>th</sup> Ed.,Perason Education Inc., Upper Saddle River,New Jersy,
38. Campbell,A.,&Yeung,S.,1991,**Creating a sense of mission**,Long Range Planning,24(4).
39. Collins,J.C.,& Porras,J., 1997,**Built to Last: Successfuel habits of visionary companies**,New York, Harper-Collins,Ist paperback Ed.
40. Hitt.M.,et al.,2004, **Strategic mangment:Copetitiveness and globalization**,Thompson, South,Western.
41. Thomas,J.G., 1996,**Strategic mangment:Concept,Practice and cases**,New York,Harper&Row.

## ملحق (١) استمار استبيان

السادة المشاركون في ملء الاستبيان ... المحترمون.  
ننهيكم تحياتنا، وبعد ...

تهدف الدراسة الحالية الموسومة " مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من منتسبي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى وشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الموصل " إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى وشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الموصل، وقد تمت صياغة هذه الاستبيانة بصيغة تستلزم إسهامكم في تحديد الإجابة والاختيار المناسب الذي ينسجم مع واقع عملكم الوظيفي في دعم موضوعية الدراسة وصدق التحليل والاستنتاج. علماً أن الإجابات ستستخدم حسراً لإغراض الدراسة العلمي دون الضرورة لذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم...

د. علاء احمد حسن الجبوري

مدرس

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

أولاً. معلومات تعريفية

١. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
٣. المؤهل العلمي: ماجستير ( ) دبلوم صحي ( ) دبلوم إداري ( ) بكالوريوس ( )
٤. العمر: ٣٠ فاًقل (٤٠-٣١) (٤١-٥٠) (٥٠-٥١) فـأكـثـر
٥. مدة الخدمة: ٥-١ سـنـات ( ) ١١-٦ سـنـة ( ) ١١-١٥ سـنـة ( ) ١٦ سـنـة فـأكـثـر

ثانياً. المسؤولية الاجتماعية

لا اتفق ١	نعم ٢	المتغيرات
		تعمل الشركة على منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين.
		تعمل الشركة على مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف
		تعمل الشركة على عدم الاتجار بالمواد الضارة بمختلف أنواعها
		تقوم الشركة على الاستفادة من التقدم التكنولوجي في خدمة المجتمع
		تعمل الشركة على التعاقد مع الأطفال ذوي الحاجة
		تعمل الشركة على التخلص من الملحقات الضارة للعملية الصناعية

المنغيرات	٣	٢	١	لا اتفق
تمارس الشركة كإجراء وقائي لمنع وقوع أحداث.				
تتيح الشركة للمعاقين فرص العمل				
تهتم الشركة بحماية المستهلك من المواد الضارة				
تهتم إدارة الشركة بالتعرف على المشكلات الاجتماعية				
تعمل الشركة على فهم عادات وتقاليد منتسبيها عند التعامل				
تتيح إدارة الشركة المشاركة في الأنشطة الخيرية من دون ضغط على منتسبيها				
تتيح إدارة الشركة فرصة للعاملين فرصة لتطوير سياسات العمل.				

## ب. التوجه الاستراتيجي

المنغيرات/ الرؤية	٣	٢	١	لا اتفق
تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء الرؤية الاستراتيجية .				
تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تستطيع من خلالها تحديد اتجاه أعمالها.				
تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود جميع العاملين فيها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية .				
تمتلك إدارة الشركة رؤية واضحة لمسؤولياتها الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها في اعتماد تغيرات محددة .				
تمتلك الشركة القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم على الأيمان بمسؤولياتها الاجتماعية .				
المنغيرات/الرسالة	٣	٢	١	لا اتفق

لا ف ق 1			المتغيرات/ الرؤية
		تهتم الشركة بتوجيه الأفراد العاملين لديها وفق أبعاد الرسالة المحددة وعناصرها .	
		تحدد رسالة المنظمة طبيعة النشاطات التي تمارسها مما يسهل إجراء أية تغييرات في طبيعة تلك النشاطات .	
		يمتلك العاملون في المنظمة رؤية واضحة بخصوص رسالة شركتهم .	
		تؤمن الشركة بتغيير رسالتها بشكل تدريجي يتواافق ومسؤوليتها الاجتماعية.	
لا ف ق 2	ف ق 2		المتغيرات/القيم
		تقيس الشركة أهمية الفرد من خلال ما يقدمه من عمل متقن و مخلص ونزيه .	
		تؤكد الشركة على أن للعمل قيمة عليا وتؤكد على ضرورة الالتزام بمتطلباته وأدائه بكفاءة وفاعلية .	
		يتاح العمل للفرد استخدام قابلاته الشخصية .	
		يستطيع الفرد القيام بالعمل الجدي لتجاوز المصاعب .	

١	ف	٣	المتغيرات/الأهداف والغايات	
			تحرص إدارة الشركة على ربط مسؤوليتها الاجتماعية بأهدافها .	
			تحرص الشركة على إجراء التغييرات في أهدافها الاستراتيجية لمواكبة مسؤوليتها الاجتماعية .	
			تحرص إدارة الشركة على شرح أبعاد مسؤوليتها الاجتماعية لجميع عامليها .	
			تحرص الشركة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للعاملين باستمرار .	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.