

مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونينوى للصناعات الدوائية

د. علاء احمد حسن

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المخلص

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 (رؤية والرسالة، والقيم والأهداف والغايات) بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على تقنية الاستبانة والمقابلة والكتب الموثقة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على برنامج (spss) لرصد نتائج أشرت جملة استنتاجات يعبر عنها الاستنتاج الآتي (على الرغم من وجود توافق بين المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي إلا أنها لم تتباين في أبعاده، وهو الأمر الذي يشير إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ولكن ليس على مستوى أبعاد التوجه الاستراتيجي كافة ولكلا الشركتين).

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

Compatibility OF Social Responsibility and Strategic Orientation Dimensions

A comparative analysis study of the two wise 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 لفترة 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 فإن عليها جعل المسؤولية الاجتماعية متوافقة مع أبعاد توجهاتها الاستراتيجية على نحو يضمن تحقيقها أنياً ومستقبلياً، بهذا حاولت الدراسة الحالية التعامل مع هذه العلاقة من خلال المحاور (المسؤولية الاجتماعية من حيث الدلالة اللغوية والاصطلاحية، وماهية المسؤولية 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 موافقها تجاه متغيرات الدراسة وأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

المحور الأول/ منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

أفرزت تقنيات المعرفة في المجتمعات عامة إلى تنامي مستوى التفكير بمجالات 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 يتوافق مع التوجه الاستراتيجي بأبعاده كافة، وليس الاقتصار عليه في أحد هذه الأبعاد مما يضعف مكانتها لدى المنظمة مما ينعكس سلباً على مجمل أدائها لاحقاً، وهو ما رصد في الشريكتين على حد سواء، الأمر الذي برز 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 تعرضها لمجال لا يمكن تجاهله في المنظمة وعلى نحو أكثر دقة مدى توافقه مع التوجهات الاستراتيجية بأبعاده، وبناءً على ذلك يمكن أن يتجسد في المنظورين 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 الباحثين التي تؤثر 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 الرئيسة للدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة ومشكلته المطروحة فقد تم تبني الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، وبدورها تنفرع الى الفرضيات الآتية:
 - ١.١ تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع رؤية المنظمة.
 - ١.٢ تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع رسالة المنظمة.
 - ١.٣ تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع قيم المنظمة.
 - ١.٤ تتوافق المسؤولية الاجتماعية مع الغايات والأهداف للمنظمة.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** تتباين أبعاد التوجه الاستراتيجي من حيث التزامها بالمسؤولية الاجتماعية على وفق القطاع الذي تنتمي إليه.

خامساً: أدوات الدراسة

تم اعتماد استمارة الاستبيان بوصفها أداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة وآراء عينة المبحوثين، وقد صمم الباحث تلك الاستمارة بالاستناد على الأدبيات المدرجة في الجانب النظري، وقد ضمت الاستبانة قسمين تعلق القسم الأول فيها بالمعلومات التعريفية للمستبين، 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 المنظميتين المبحوثتين، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة البالغين (٣٦) الذين كانت استماراتهم صالحة للتحليل، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الثلاثي للعرض القياس، وبهدف التحقق من صدق محتويات الاستبيان وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، فقد تم إخضاع استمارة 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 أنّ 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 المعبرة عن كل متغير باستعمال مصفوفة الارتباط البسيط لبيرسون، إذ عكست النتائج عن وجود عدد كبير من الارتباطات المعنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بحيث تظهر توافر الاتساق الداخلي بين هذه الفقرات.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها:

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

تم تمثيلهم بالتساوي، فتمثلت للوهلة الأولى بـ(٤٥)، إذ لم ترجع خمس استثمارات 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 تتمثل في الأتي (النسب 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 ألفا - 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 انطلاق الثورة الصناعية وسيادة المعايير الربحية وسيطرة القطاع الخاص وآليات السوق ظهرت الحاجة لدور ملزم للمنظمات في التنمية الاجتماعية، ويؤشر مطلع السبعينيات من القرن الماضي بداية الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بإبعاد أشمل، حيث لم يعد الأمر يتعلق بالأنشطة التطوعية أو التبرعات بل تعداه 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 ومجالات استثمارها من قبل المنظمات، وفي إطار ذلك طرحت جهات 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.

وتجدر الإشارة إن المسؤولية من السؤال فيوضح (الرازي، ١٩٧٦، ٢٨١) أن السؤال هو ما يسأله الإنسان وقرئ "أوتيت سؤلك يا موسى" وسأله الشيء "أي طلبه وسأله عن الشيء أي استخبره" وقوله 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)، أن البنية المعرفية لكلمة "سؤول" في اللغة العربية تكشف عن خاصية منطقية مهمة، فمسئول على وزن مفعول مثل مجهول، وهذه الصيغة قريبة في معناها من معنى الفعل المبني للمجهول، فأن المسئول فرد جعل مسئولاً دون بيان من جعله مسئولاً.

أما عن ترجمة المعنى (Responsible) فأنها تعني أساساً ما ينبغي أو يجب أن يعد الفرد مسئولاً عنه، ويذكر (Websters, 1984, 1222) أن المسؤولية أما واجباً معيناً على الفرد أداءه (كمسؤولية المدير عن منصبه)، أو شخصاً يجب أن يكون أحدهم مسئولاً عنه، ويضيف (Collins, 1994, 134) أن المسؤولية تعني القدرة على اتخاذ القرار أو السلوك بتوجيه ذاتي دون رقابة، وأصل الكلمة من الفعل اللاتيني (Respondere) 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

ت	الباحث	المفهوم
١.	عثمان، ١٩٨٦، ٢٧٣	مسؤولية الفرد إمام الذات وهي تعبير عن درجة الفهم والاهتمام والمشاركة للجماعة، وتنمو تدريجياً عن طريق التربية والتطبيع الاجتماعي في داخل الفرد .
٢.	التويجري، ١٩٨٨، ٢٠	التزام المنظمة بأن 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.
٣.	Certo, 1990,86	الدرجة التي يؤدي ربح مديرو المنظمة أنشطتهم نحو حماية المجتمع، بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة.
٤.	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.
٥.	Carroll, 1991, 42	التزام 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.
٦.	Bonne&David, 1992, 201	فلسفة الإدارة وسياساتها واجراءاتها وأفعالها التي تضع رفاهية ومصلحة المجتمع ضمن أهدافها وتوجهاتها الأساسية.
٧.	رزق، ٢٠٠٢، 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 بأفعال ذات طبيعة اجتماعية.
٨.	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.
٩.	ناصر، ٢٠٠٦، ١٩٥	التزام المرء نحو الغير ، والإقرار بما يقوم به من أعمال وأقوال وما يترتب عليها من نتائج
١٠.	نجم، ٢٠٠٦، ٢٠١	قيام المنظمات بوضع البرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية.
١١.	المغربي، ٢٠٠٧، ٩١	التزام متخذي القرارات بالقيام بنشاطات من شأنها حماية وتحسين المجتمع بشكل عام بالإضافة إلى تنمية وحماية مصالحهم الشخصية.
١٢.	قاسم، ٢٠٠٨، ٨	مسؤولية الفرد عن نفسه ومسؤوليته تجاه مجتمعه من خلال فهمه لدوره في تحقيق أهدافه واهتمامه بالآخرين من خلال علاقاته الايجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف العامة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

- مما سبق نجد أنه تم التأكيد على أنها مايلي:
١. التزام المنظمة لمسؤولياتها الاجتماعية هي آلية يمكن من خلالها للمنظمة ان تحقق أهدافها بتحسين مجتمعاتها.
 ٢. الطابع التطوعي والإرادي التي يميز التزام المنظمة بحيث تصبح جزء من ثقافتها وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية.
 ٣. الالتزام التطوعي له قيمة تعود بالفائدة على المنظمات خلال مدة زمنية طويلة الأمد.
 ٤. 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 تتواءم بسرعة وفق مصالحها، والمتتبع 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 لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، لذا فإن محاولة تتبع تطور المفهوم إلى دلالته في البيئة الحاضرة يرصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة العملية إلى الاستجابة الاستراتيجية ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة، والجدول (٢) يوضح هذا التطور على وفق ما أشار إليه العديد من الباحثين ومنهم (الغالب، العامري، ٢٠٠٨، ٥٤) و(محمد، ١٩٩٦، ٢٢).

الجدول (٢) التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

ت	المرحلة	البيان
١.	الثورة الصناعية والإدارة العلمية	تتميز هذه المرحلة بوجود انتقال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، إذ تم استغلال وتشغيل الأطفال والنساء لساعات عمل طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، نستنتج من هذا الوضع إن المالكين هم المستفيدين بالدرجة الأولى، ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع، وهذا يرجع كون الثورة في بداياتها، فكانت دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركز على تحفيز العاملين بالوسائل والحوافز المادية هي البذرة الأولى للوعي البسيط بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أمور العاملين.
٢.	مرحلة تضخم حجم المنظمات	تتميز هذه المرحلة بتخصيص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل يتقنه واستنزاف موسع للموارد الطبيعية نظراً لحجم المنظمات وهذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
٣.	مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية	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 والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل.
٤.	مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزوية	حصول الكساد العالمي وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح الألف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة، مما تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة، حيث ظهرت النظرية الكنزوية التي تدعو إلى تدخل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي ويرجع ذلك أساساً إلى إهمال إدارة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤولياتها تجاه

		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.
٥.	مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي	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 طرْحاً نظرياً فقط.
٦.	مرحلة جماعات الضغط	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.
٧.	مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية	تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة، وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته من تسريح العاملين وتغير هيكل الاقتصاديات في العالم. كل هذا حث منظمات الأعمال باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصاً وأن انهيار بعض الشركات العملاقة (انرون) قد كشف عن عدم التزام المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه

(٣) أهميتها ومناهج دراستها

هناك جهات نظر متعارضة حول تبني المنظمات لمزيد من مسؤولياتها الاجتماعية، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون الأخيرة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومقيدة للمنظمات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد التي أشار إليها (الغالب، والعامري، 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 اتجه أطراف 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.

• تنعكس 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(الغالب، والعامري، ٢٠٠٥، ٦١)

- أ- **البعد الخير الشامل:** يتضمن هذا البعد تبرعات إنسانية وهبات الإحسان المستمرة للمجموعات غير الهادفة 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 آمنة ونحوها من الأمور التي تعكس مسؤولية عالية اتجاه المجتمع.
- ت- **بعد السياسة الشاملة:** ويشمل هذا البعد موقف المنظمة الذي تتبناه اتجاه القضايا السياسية والاجتماعية المثارة بقوة المجتمع، ومن المعلوم ان 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 طوعية بعض من متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة أو بعض فئاته على نحو خاص.

(٤) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ترصد الأدبيات 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 مالمسناه مما اضطرنا على استخدامها على النحو الذي تمت الإشارة له، وعلى اية حال يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

• البعد الخارجي

يعرض بعض الباحثين ومنهم(الغالب، والعامري، ٢٠٠٨، ٨١) الأبعاد الخارجية في إطار عام يغطي مجموعة من المتغيرات، ويرى انه بالا مكان تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة المنظمة ونشاطها، إذ أشارا 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"> • منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين • احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
	التكنولوجي	<ul style="list-style-type: none"> • استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها. • استخدام التكنولوجيا في معالجة الإضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاتجار بالمواد الضارة باختلاف أنواعها. • حماية الأطفال صحياً وثقافياً. • حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة

<ul style="list-style-type: none"> • منع تلوث المياه والهواء والتربة. • التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. • منع الاستخدام التعسفي للموارد. • صيانة الموارد وتنميتها. 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> • منع التمييز على أساس العرق والجنس أو الدين. • ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن. • إصابات العمل. • التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. • عمل المعاقين 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> • مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. • مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. • مراعاة حقوق الإنسان 	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> • احترام العادات والتقاليد. • مكافحة الممارسات اللاأخلاقية 	الأعراف والقيم الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> • نوع التغذية. • الملابس. • الخدمات. • النقل العام. • الذوق العام 	نوعية الحياة	الخير

المصدر: الغالب، 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 حددها (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

المتغيرات الفرعية	البيان	الأبعاد الرئيسية الاهتمام
<ul style="list-style-type: none"> • اهتمام الفرد بنقد الآراء التي تخالف آراء الجماعة. • اهتمام الفرد بتقديم مقترحاته لحل مشكلات الجماعة. • اهتمام الفرد بالمحافظة على ممتلكات الجماعة. • اهتمام الفرد 	يقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.	

		بالتعرف على المشكلات الاجتماعية.
الفهم	ينقسم إلى فهم الفرد للجماعة، وفهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية وفهم لمنظماتها وعاداتها وقيمتها، أما الشق الثاني من الفهم هو فهم المغزى من أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي فهم القيم الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.	<ul style="list-style-type: none"> • فهم الفرد للمعلومات عن الجماعة. • احترام نظم الجماعة. • الأمانة في العمل. • فهم تقاليد وقيم الجماعة. • فهم آثار قراراته على الجماعة. • فهم الفرد لثقافة الجماعة.
المشاركة	يقصد بها إشراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها وحل مشكلاتها والوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها	<ul style="list-style-type: none"> • المساهمة 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

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

ثانياً: التوجه الاستراتيجي

(١) المفهوم والاهمية

عامة ما تبدأ مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، الذي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد معالم تسترشد 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 اشتقاق الأهداف الإستراتيجية والعمل على تنفيذها، وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية 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 الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) الذي تستمد منها الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبتكر ضمن هذه الاستراتيجيات (فهم، وذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم لتحقيق أهدافها.

ويرى (الراوي، 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 وتسويغ شرعية وجودها.

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

ويجده (السالم، والنجار، ٢٠٠٢، ٣٢) بأنه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. واعتبره (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٨٧) أحد أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرؤية الرسالة والغايات والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقى من خيارات ملزمة التنفيذ. وامتداداً مع ماتم التطرق له نعرف التوجه الاستراتيجي على أنه منهجية عملية تحقق للمنظمة ماذا تريد أن تكون بعد تحديد مجالات العمل ووسائله بما يخص 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 أماكنها مما ينعكس في انخفاض كلفتها.
- تحديد المجالات التي ينبغي ان تتعامل معها المنظمة وماهي العمليات والانشطة التي ينبغي اعتمادها في التعامل مع هذه المجالات.
- اشتقاق الأهداف الإستراتيجية وفق مؤشرات موضوعية متتابعة وصولاً الى تحقيق الغاية.
- يسهم في تحديد مرحلية الأهداف الإستراتيجية وصولاً إلى الرؤية في إطار علاقة تتوسطها الرسالة والغاية.

(٢) أبعاد التوجه الاستراتيجي

بدءاً يشير مصطلح التوجه في بحثنا إلى الاتجاه الاستراتيجي أن صح التعبير اللغوي للدلالة عن المفردة، على الرغم من أن البعض من الباحثين ومنهم (أبو رذن، ٢٠٠٥، ٣) لا يرى اختلاف في ذلك، وعمدنا إلى تسمية التوجه لشيوع استخدامه باستثناء (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧)، وعلى أية حال أشار بعض الباحثين (المرسي، وآخرون، ٢٠٠٢، ٩٣) و (Collins 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، والمعبرة عن تعامل المنظمة مع كافة الأطراف الخارجية والداخلية، وأخيراً تشتق الغايات والأهداف، والتي تتفرع منها لاحقاً لمختلف المستويات وباختلاف مدياتها الزمنية.

الان (Kaplan and No rtons, 2001, 39)

و (Morridey, 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 تشتق 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 تتعامل مع جهات عمل لم تكن معهودة لها سببها الرؤية التي لا يمكن ان تصاغ لمرة واحدة لطيلة حياة المنظمة بل ربما هناك عدت

رؤى لاسيما للمنظمات التي تمتلك وحدات اعمال منتشرة جغرافية فقد يكون لكل منها رؤية تتوافق على نحو عام مع رؤية المنظمة الرئيسة.

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 تحققه، أن توجده، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغييراً ومتابعة التقدم لكي تحقق 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 تحقق هذا الإدراك".

ويشير (النعيمي، 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 وشمولية 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 تراقب منظمة الأعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة 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 وأن هذه الاستراتيجيات تلبي التطلعات الحقيقية للزبائن، وتعزز منظورهم الايجابي اتجاه منظمة الأعمال.
- تبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، لذا فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى 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 (جواد، ٢٠٠٠، ١١١) بأن رسالة المنظمة ما هي إلا الوصف المعبر عن ماهية المنظمة ويترجم 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. ويشير (Harrison and John, 1998,54) إلى أن الرسالة هي انعكاس لوضع المنظمة الحالي وسبب وجودها، على الرغم من التنوع في المفاهيم التي جاء بها الباحثين لتوضيح الرسالة إلا أنه يمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين لدراساتها (Campbell and Yeung,1991,212) وهما:

- **المدخل الاستراتيجي:** والذي ينظر إلى الرسالة على أنها أداة استراتيجية تستخدمها الإدارة العليا للإجابة على سؤالين يتعلق 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 تمكنها من العمل كوحدة متماسكة بالاستفادة من القيم والمعايير القوية التي توجه السلوك وتحدد الجهود للوصول إلى المستقبل المرغوب للمنظمة، وبعبارة أخرى يركز هذا المدخل على إثارة الجوانب الشعورية والأخلاقية الكامنة لدى أصحاب المصالح المختلفة وخلق حالة من التعاون والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

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

١. ما هي أعمال المنظمة الحالية؟
 ٢. ما هي الأعمال التي تستطيع أن تتواجد 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 نحدددها 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- تساعد في تعميم برامجها وسياساتها 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.

٣.٢ مفهوم القيم وأهميتها

إن القيم باعتبارها من المفاهيم الهامة للتوجه الاستراتيجي، فأنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية لمنظمة الأعمال، لذلك فقد اهتم العديد من الباحثين بتوضيح مفهوم القيم، إذ أشار (الموسوي، ١٩، ٢٠٠٠) 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 ثقافية متعارف عليها، وهي تعبر 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 Strikland, 1996, 57) بأنها أداة إدارية فاعلة لبيان رسالة المنظمة وبلوغ أهدافها، وتحديد ادوار 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 المتبع لتوجيه وإدارة أعمال المنظمة المختلفة.
- تحدد أوليات العمل الأساسية.
- تساعد المنظمة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات المنظمة.

٤.٢ مفهوم الغايات والأهداف وأهميتها

تشير الدراسات إلى التداخل في التمييز بين الأهداف والغايات ، إذ يؤكد (Harvey) أن البعض يستخدم كلا المصطلحين ليعني المفهوم ذاته ، ولكنه ميز 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 تتميز بها الأهداف ، إذ تتصف بالشمولية المطلقة ولا تتوفر فيها معايير محددة بالكم والزمن والنوع ، كما هو حال الأهداف ، فضلاً عن كونها غير ممكنة التحقق ضمن وضعها العام لأنها مطلقة وليست لها نهايات أو حدود عليا ، 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 وتطبيقها، فضلاً عن أنها تمثل الغايات الجوهرية المرغوبة والنهايات المستهدفة والتي تسعى الإدارة للوصول إليها حالياً وفي المستقبل القريب والبعيد .

تبرز أهمية الأهداف من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين من خلال جوانب عديدة ، أهمها (ميرخان ، ٢٠٠٣ ، ٦٦) (حريم ، 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 تفويض 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 ، ثمّ الاستفادة 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 وتساعد 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					
ت	%	ت	ت	%	ت
٢١	٥٨.٣٣	١٥			
العمر					
٣٠ فأقل		٣١ - ٤٠		٤١ - ٥٠	
ت	%	ت	%	ت	%

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة 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 (٣١-٤٠) في حين تقل عن (١٣.٨٩%) من أفراد العينة هم من الفئات العمرية (٥١-فأكثر)، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هم من الفئات العمرية الشابة، التي تتصف 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 الاداري.

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

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 اتفاق		محايد		اتفاق	
	%	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

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارة

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، وتجدر الإشارة إلى أن المتغير (X₃) و (X₅) حصل على أعلى نسب اتفاق إلا أن المتغير (X₅) 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، وتجدر الإشارة إلى أن المتغير (X₁₁) هو صاحب الاسهام الاكبر في عدم الاتفاق الذي ينص (تعمل الشركة على فهم عادات وتقاليد منتسبيها) هو صاحب الإسهام الأكبر في عدم اتفاق الأفراد التي بلغت (٥٠%) ويعدم ذلك وسط حسابي (٢.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨٢٦).

ثالثاً: مواقف المستبينة 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 الاستمارة

يلاحظ من معطيات الجدول (٧) إن هناك اتفاق بنسبة (٣٦.٧٥%) مقابل نسبة (٢٠.٥١%) من عدم اتفاق حول متغيرات المسؤولية الاجتماعية (المكون الداخلي والخارجي) بشكل عام، وتجدر الإشارة إلى إن المتغير (X1) 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 المسؤولية الاجتماعية، وتجدر الإشارة إلى إن المتغير (X2) 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

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

الرسالة

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

القيم

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

الأهداف والغايات

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستمارة

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) ، بانحراف معياري بلغ (٠.٧٥٠٦) ، وهناك فقرة (X₃) أسهمت في إيجابية هذا العامل التي تتضمن تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود جميع العاملين فيها بتحقيق 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) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٢١١) . أما الفقرة التي أسهمت في إيجابية هذا العامل فتتضمن على أن يمتلك العاملون في المنظمة رؤية واضحة بخصوص رسالة شركتهم ، والمتمثل بـ (X₈) 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 (يستطيع الفرد القيام بالعمل الجدي لتجاوز المصاعب) هو (X₁₃) ، 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 أسهمت في إيجابية هذا العامل تتضمن تحرص الشركة على شرح التوقعات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية للعاملين باستمرار (X_{17}) ، باتفاق (٣٨.٩%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٢.١٦) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧٨٦).

خامساً: مواقف 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		اتفق	
	%	ت	%	ت	%	ت
الرؤية						
٢.٥٠	١٦.٧	٣	٦٦.٧	١٢	١٦.٧	٣
٢.١١	٣٨.٩	٧	٣٣.٣	٦	٢٧.٨	٥
٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
٢.٢٢	٥٠	٩	٢٢.٢	٤	٢٧.٨	٥
٢.٦٦	-	-	٦٦.٧	١٢	٣٣.٣	٦
٢.٣٣	٢٥.٥٦		٤٥.٥٦		٢٨.٨٨	
الرسالة						
٢.٦١	١٦.٧	٣	١١.١	٢	٧٢.٢	١٣
٢.٣٣	٢٧.٨	٥	١١.١	٢	٦١.١	١١
٢.٢٢	٢٧.٨	٥	٥٠	٩	٢٢.٢	٤
٢.١٦	٢٢.٢	٤	٣٨.٩	٧	٣٨.٩	٧
٢.٣٣	٢٣.٦٣		٢٧.٧٧		٤٨.٦	
القيم						
٢.٦٦	-	-	٣٣.٣	٦	٦٦.٧	١٢
٢.٢٧	٥٠	٩	٢٢.٢	٤	٢٧.٨	٥
٢.٤٤	٢٢.٢	٤	١٦.٧	٣	٦١.١	١١
٢.٧٢	٧٢.٢	١٣	-	-	٢٧.٨	٥
٢.٥٢	٣٦.١		١٨.٠٥		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 الاستمارة

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 (٤٠.٠٢) منهم ، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي، (٢.١٣٨) بانحراف معياري بلغ (٠.٧٥٠٦) ، وهناك فقرة (X_5) 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 مايخص 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 (٠.٨٢١١) . أما الفقرة التي أسهمت في إيجابية هذا العامل فتتضمن على أن يمتلك العاملون في المنظمة رؤية واضحة بخصوص رسالة شركتهم ، والمتمثل بـ (X₈) باتفاق (66.7%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (2.50) ، وانحراف معياري (٠.٧٨٥) .

أما مايخص 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 مخلص ونزيه) هو (X₁) ، باتفاق (٦٩.٩%) وبوسط حسابي بلغت قيمته (٣.٩٦٨) وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٠٢) .

أما مايخص 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 (X₁₇) ، 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 الرئيسة الأولى والتي تنص على "هناك توافق بين المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي اليه وأبعاده التي تمثل

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

بغية التعرف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية في شركة الحكماء، وأبعاد التوجه الاستراتيجي، سيحاول الباحث اختبار هذه العلاقات بالاستناد إلى نتائج اختبارات (χ^2) (Chi-Square) 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

التوجه الاستراتيجي		التوجه الاستراتيجي
SIG	χ^2 محسوبة	المسؤولية الاجتماعية
٠.٠٣	٢٣.٤٧	شركة الحكماء 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 للشركتين 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 ٠.٠٥، وهو ما يؤشر قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (١١) نتائج اختبار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ضمن المكونات الخارجية والتوجه الاستراتيجي (الرؤية_الرسالة_القيم_الأهداف والغايات) لشركة الحكماء للصناعات الدوائية في الموصل والشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

الرؤية	الرسالة		القيم		الا
	SIG	χ^2 محسوبة	SIG	χ^2 محسوبة	
٢٠.٨٩٠	٠.٠٧	١٠.٤٢٩	٠.٠٦	٢٣.٣٤٣	٢٢.٤٢
١٨.٢٨٦	٠.٠٨	١٢.٥٠١	٠.٠٤	١٦.٥٠١	٢١.٣٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة

تفصح معطيات المتوافرة في الجدول في شركة الحكماء 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 إليه.. وهو الأمر الذي يبرر رفض الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية و قبول الثالثة والرابعة.

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

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

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

المسؤولية الاجتماعية	F		الأبعاد	Dunett	
	SIG	F المحسوبة		Mean difference	Std. Error
	0.000	1.201	الرؤية	0.269	0.167
			الرسالة	0.434	0.154
			القيم	0.221	0.138
			الأهداف والغايات	0.510	0.164

المصدر بتصريف: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS VER12

كشفت مضامين الجدول (١٢) عن عدم وجود فروق معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي، وقد وفر هذا الحكم قيمة F البالغة (١.٢٠١) وهي تملك قيمة معنوية ٠.٠٨ وهي غير معنوية كونها أكبر من مستوى القبول البالغ ٠.٠٥.

أما فيما يخص أكبر الأبعاد عملاً في الأبعاد فقد أشر إلى الأهداف والغايات بدلالة قيمة اختبار (Dunett) من خلال (Mean Difference) البالغ ٠.٥١٠ يدعم ذلك قيم (Std error) البالغة (٠.١٦٤).

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

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

Dunett		الأبعاد	F		المنظور المسؤولية الاجتماعية
Std. Error	Mean difference		SIG	F المحسوبة	
٠.٢٩١	٠.٤٢١	الرؤية	:	٢.١٤٤	
٠.١٤٦	٠.٣١٢	الرسالة			
٠.١٥٥	٠.١٠٧	القيم			
٠.٢٧٩	٠.٣٩١	الأهداف والغايات			

المصدر: بتصرف: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS VER12

كشفت مضامين الجدول (١٣) عن عدم وجود فروق معنوية لأبعاد التوجه الاستراتيجي، وقد وفر هذا الحكم قيمة F البالغة (٢.١٤٤) وهي تملك قيمة معنوية ٠.٠٦ وهي غير معنوية كونها أكبر من مستوى القبول البالغ ٠.٠٥. أما فيما يخص أكبر الأبعاد عملاً في المسؤولية الاجتماعية فقد أشير إلى الرؤية بدلالة قيمة اختبار (Dunett) من خلال (Mean Difference) البالغ ٠.٤٢١ يدعم ذلك قيم (Std error) البالغة (٠.٢٩١). مما سبق من معطيات للجدولين ١٢ و ١٣ يوفر دلالة موضوعية لرفض الفرضية الثانية.

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

بعد الوصول إلى جملة نتائج نُشر الاستنتاجات على النحو الآتي:

١. رصد ضعف اهتمام شركة الحكماء ضعف الاهتمام بعادات وتقاليدها منتسبها الأمر الذي ينعكس في ضعف تحديد الاحتياجات الاجتماعية لهم، وبالتالي انخفاض مسؤوليتهم الاجتماعية تجاههم لضعف تحديد هذه الاحتياجات وتلبيتها.
٢. شخّصت الأهداف والغايات أقل بعد للتوجه في شركة الحكماء، وقد يرجع ذلك إلى انحسار الأهداف في المالية فقط أو ضعف توضيح العلاقة ما بين 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 برز ضعفها في المسؤولية الاجتماعية وقد تبرر الشركة ذلك بتعارض ذلك مع التعليمات إلا أن ذلك لا يمنع لان هناك عقود بصفة اجر يومي بالإمكان استيعاب الأطفال أو عوائلهم.

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

٥. على نحو عام مارست شركة الحكماء مسؤولية اجتماعية فاقت ممارسته الشركة العامة وقد يبرر ذلك بأن شركة الحكماء لديها مرونة اكبر في التعامل مع النفقات فضلا 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 حدى، ففي الحكماء لم يتم التوافق مع الرؤية والرسالة وقد يرد ذلك الى الخبرة الإستراتيجية فيها التي لم تتبلور على نحو يعكس فهم العلاقات المنطقية لإبعاد التوجه الاستراتيجي، أما مايخص 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 تفكر في اتجاهات الشراكة مع شركات عالمية تضمن بقاءها على اقل تقدير.

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

ثانيا: المقترحات

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

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

٢. ضرورة وضع توجه استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية على وفق دراسة تحدد ذلك تأطر مراحل التوجه البعد الزمني الذي دائما مانراه غائبا 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 ينعكس لاحقاً في سد حاجاتهم الاجتماعية.

٤. فيما يخص الشركة العامة وعلى الرغم من تحديدها رسميا في بعض النشاطات كما في التعاقد مع الأطفال فبالامكان التعاقد مع اقاربهم من الدرجة الاولى على نحو ينعكس في بيئتهم ماديا.

٥. على شركة الحكماء الاستفادة من استقلاليته والمباشرة في برنامج اجتماعي يتمثل في تقديم أدوية مجانية للعوائل المتعففة، القيام بتوزيع الهدايا على دور الايتام والمسنين القيام بعمل صندوق اجتماعي يمكن من خلاله توزيع مبالغ من الاموال من خلال المنتسبين بما ينعكس لاحقا على الشركة وينسحب ذلك على الشركة العامة في المجالات التي لاتتعارض قانونيا في ادائها.

٦. وضع معايير لقياس الاداء الاجتماعي على ان يقاس الاداء سنويا ومقارنته مع الاداء المالي ليرصد حجم التأثيرات.

٧. ضرورة الاعتماد على الاعلام بوسائله في كافة النشاطات الاجتماعية والترويج للبرنامج الاجتماعي عند تصميمه والمبادر فيه ممايعزز سمعة الشركة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية
أ- الرسائل والأطاريح العلمية

١. الراوي ، زوبع عبد العزيز ، (٢٠٠١)، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٢. ابو رذن، 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 لآراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى ، أطروحة دكتوراه فلسفة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة 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 مديري شركات إنتاج مستحضرات تجميل ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ٣.
٥. التويجري، ١٩٨٨، المسؤولية 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، سحبان، ١٩٨١، المسؤولية وفكرة النسق، مجلة الباحث، بيروت، العدد ٤.
٩. رزق، حنان عبدالحليم، ٢٠٠٢، دور بعض الوسائط التربوية في تنمية وتأهيل القيم الأخلاقية لدى الشباب في ظل ملامح النظام العالمي الجديد، مجلة الكلية التربوية بالمنصورة، العدد ٤٨.
١٠. شريت، اشرف محمد، ٢٠٠٣، برنامج مقترح 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، والعامري، صالح مهدي محسن، (٢٠٠٨)، المسؤولية الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
١٨. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
١٩. القطامين، احمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٠. جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٠، إدارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢١. حريم ، حسين ، (٢٠٠٣) ، إدارة المنظمات منظور كلي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
٢٢. صليبيا، ١٩٧٣، المعجم الفلسفي، ج٢، 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 ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .

٢٦. مغربي، كامل محمد، ٢٠٠٧، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة 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^{ed}, New York, Collina Harper, 1994
30. Harrison, J. & Caron, H. John, (1998), **Foundations in Strategic Management**, 1st ed., South-Western College Publishing, Ohio, U.S.A.
31. Harvey, F., Donald, (1988), **Strategic Management and Business Policy**, 2nd ed., Merrill Publishing Columbus, U.S.A.
32. Thompson, Jr. Arthur A. & Strickland, III, A. J., (1996), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 9th ed., Irwin, McGraw-Hill, U.S.A.
33. Webster, Encyclopedi Unabridged, **Dictionary of English language 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 Management: A focus on Process**, McGraw-Hill, New York.
36. Kaplan, Robert, & Norton, David, p., **Advance Managment Accounting**, Prentic-Hall, Upper River, New Jersey.
37. Wheelen, Thomas L., & Hunger, J., David, 2006, **Strategic Managment and Business Policy**, 10th Ed., Perason Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey,
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: Successfue 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) استمارة استبانة

السادة المشاركين في ملء الاستبانة... المحترمون.

نهديكم 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 الحكماء للصناعات الدوائية في الموصل " إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى وشركة الحكماء للصناعات الدوائية في الموصل، وقد تمت صياغة هذه الاستبانة 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 حصراً 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 فأقل (٤٠-٣١) (٥٠-٤١) (٥٠- فأكثر)
٥. مدة الخدمة: ١-٥ سنوات () ٦-١١ سنة () ١١-١٥ سنة ()
- ١٦ سنة فأكثر

ثانياً. المسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	١ نعم	٢ لا
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		

المتغيرات	١ نقاط	٢ نقاط	٣ نقاط
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

المتغيرات/الرؤية	١ نقاط	٢ نقاط	٣ نقاط
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 تغييرات محددة .			
تمتلك الشركة القدرة على إقناع العاملين فيها وتحفيزهم على الأيمان بمسؤولياتها الاجتماعية .			
المتغيرات/الرسالة	١ نقاط	٢ نقاط	٣ نقاط

لا	١	٢	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 يتوافق ومسؤوليتها الاجتماعية.	
لا	١	٢	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 قابلياته الشخصية .	
			يستطيع الفرد القيام بالعمل الجدي لتجاوز المصاعب .	

المتغيرات/الأهداف والغايات	الهدف	الهدف	الهدف
تحرص إدارة الشركة على ربط مسؤوليتها الاجتماعية بأهدافها .			
تحرص الشركة على إجراء التغييرات في أهدافها الاستراتيجية لمواكبة مسؤولياتها 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.