



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع

## المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية

- بين التمثل والممارسة-

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إعداد

عقون صونيا

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم العالي	عمر عسوس
مؤطرا	أستاذ محاضر-أ-	زنقوفي فوزية
عضوا	أستاذ محاضر-أ-	بو صنوبرة عبد الله

السنة الجامعية: 2021/2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة الآية 11

## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله حمدا كثيرا يليق به بجلاله وكماله وصفاته الذي  
وفقني وأعانني علي إتمام هذا البحث ومنحني قوة  
المثابرة وعزيمة النجاح، ونصلي ونسأله علي من لا نبي  
بعده معالم هذه الأمة ومرشد لها

يطيبه لي أنه أقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلي  
جميع الأساتذة الأفاضل في قسم علم الاجتماع وتخصه  
بالذكر والتقدير الأستاذة المشرفة

"د. زنفوي فوزية"

التي مثلت لي دور الوجه طيلة فترة انجازي لهذا  
البحث

والحمد لله رب العالمين

وشكرا



## إهداء

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث

ونخص بالذكر زوجي "أمير" حفظه الله

أمي رفيقة دربي وأبي العزيز

وأختي الغالية

## محتويات الدراسة

أ.....	محتويات الدراسة
ه.....	فهرس الجداول
و.....	فهرس الأشكال
01.....	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

05.....	أولاً: الإشكالية
08.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
09.....	ثالثاً: مفاهيم الدراسة
09.....	1- المسؤولية
10.....	2- المسؤولية الاجتماعية
12.....	3- الإدارة
14.....	4- الاستراتيجية
16.....	5- الإدارة الاستراتيجية
19.....	6- التمثلات الاجتماعية
21.....	7- الممارسات
22.....	رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
23.....	1. مجالات الدراسة
25.....	2. منهج الدراسة
27.....	3. تقنيات البحث الميداني
30.....	خامساً: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية

48.....	أولاً: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
49.....	1. نظرية أصحاب المصالح
52.....	2. نظرية الوكالة وحوكمة المؤسسات

3. نظرية حقوق الملكية ونظرية الموارد ..... 54
4. إسهامات كل من إميل دوركايم-ماكس فيبر-رالف دارندوف ..... 56
5. نظرية النفعية ونظرية التبادل الاجتماعي ..... 59
6. نظرية الهوية الاجتماعية ..... 61
- ثانيا: النظريات المفسرة للإدارة الاستراتيجية ..... 62**
1. مدرسة الإدارة الاستراتيجية للتنظيم لأيقور آنسوف ..... 63
2. مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية) ..... 66
3. الإدارة بالأهداف والنتائج ..... 68
4. مدارس التخطيط الاستراتيجي ..... 70
5. نظرية التنظيم الاجتماعي (وايت باك) ..... 72
6. نظرية النظم ..... 75
7. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أجريس ..... 77
8. النظرية الظرفية الموقفية ..... 79
9. نظرية الدوافع الإنسانية في التنظيم (فرنسيس ليكرت) ..... 80
10. النظرية البنائية الوظيفية ..... 82

### الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

- أولاً: التحليل الوظيفي للمسؤولية الاجتماعية ..... 87**
1. التدرج العلمي والتاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ..... 87
2. حاجة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ..... 92
3. الدوافع المؤسسية والمجتمعية للمسؤولية الاجتماعية ..... 94
- ثانيا: متابعة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية ..... 98**
1. الأبعاد الاستراتيجية المميزة للمسؤولية الاجتماعية ..... 98
2. ممارسة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ..... 101
3. توزيع الأدوار في مجالات المسؤولية الاجتماعية ..... 104
- ثالثاً: التحديات المجتمعية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية ..... 107**
1. بعض الإسهامات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية ..... 107

2. العوامل المؤثرة في تبني المنظمات لبرنامج المسؤولية الاجتماعية.....110

#### الفصل الرابع: التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

أولاً: التحليل الإداري والمنهجي للإدارة الاستراتيجية.....115

1. الملامح التاريخية الأولى لمفهوم الإدارة الاستراتيجية .....115

2. المستويات التسييرية للإدارة الاستراتيجية .....118

3. الخطوات المرحلية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية.....122

4. الطرق المنهجية لصياغة وتقييم الإدارة الاستراتيجية .....125

ثانياً: التوجهات الأساسية للإدارة الاستراتيجية.....129

1. بناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمات .....129

2. رسالة المنظمة للإدارة الاستراتيجية.....131

3. بلوغ الأهداف في ضوء ترجمة المهام .....134

ثالثاً: تطبيقات الإدارة الاستراتيجية .....140

1. علاقة التحليل الاستراتيجي بالسياسات التخطيطية.....140

2. الإجراءات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية ضمن السياسات التخطيطية.....142

3. معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية .....146

#### الفصل الخامس: الادارة الاستراتيجية ومستلزمات التحول الدينامي للمؤسسات

أولاً: توجهات المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الاستراتيجية .....151

1. التوجه إلى اعتماد نظام معلومات التسيير .....151

2. مخرجات اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية .....155

3. البدائل الاستراتيجية لتسيير المؤسسات .....158

4. التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....162

ثانياً: حتمية التحولات الاستراتيجية.....165

1. التحول في التقنيات الديناميكية لسياسات التخطيط الاستراتيجي.....165

2. تطبيق التخطيط الاستراتيجي.....168

3. رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية .....173

4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .....176

180.....	ثالثا: الالتزامات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية
180.....	1. الممارسات العملية والرقابية
184.....	2. تطوير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
187.....	3. أهمية التحليل الاستراتيجي

### الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

192.....	أولاً: تحليل البيانات
223.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
224.....	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
227.....	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
229.....	3. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
232.....	ثالثاً: النتائج العامة
333.....	رابعاً: توصيات الدراسة
234.....	خاتمة
236 .....	المراجع
-- .....	الملاحق
-- .....	ملخص



## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل نشأة وتطور فكرة أصحاب المصالح	51
02	التزام إدارة المؤسسة بتقديم المساعدات وحل المشكلات.	196
03	سماح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	198
04	الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية لتحسن أداء العامل في العمل.	200
05	عمل المؤسسة	200
06	توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في العمل.	202
07	أهم الاقتراحات لتحسين التزامات المؤسسة في تلبية احتياجات العمال.	203
08	السياسة التي تتبناها المؤسسة في توظيف العمال	207
09	تدخل المسؤول المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين ومدى شكوى المواطنين من سوء تقديم الخدمة بالمؤسسة	208
10	الحضور والمشاركة في الاجتماعات التنسيقية لإدارة المؤسسة	210
11	توفر الخدمة الجديدة لشبكة الأنترنت داخل العمل أو مدى توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن	212
12	تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي.	214
13	أخذ المؤسسة باقتراح العاملين لتحسين تقديم الخدمات وتقديم برامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطن	215
14	أخذ المؤسسة باقتراحات العامل لتحسين تقديم الخدمات	216
15	اقتراحات العامل للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة.	218
16	عمل المؤسسة على توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن.	218
17	وجود صعوبات في منح التعويضات للمواطن.	222
18	أهم الإصلاحات لرفع أداء العامل في العمل وتحسين التعامل مع المواطن.	223

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	القياس والمؤشرات لمدارس التخطيط الاستراتيجي	71
02	مستويات الإدارة الاستراتيجية	121
03	النظرة الشمولية للإدارة الاستراتيجية	124
04	نموذج استراتيجية التنافس	127
05	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	128
06	نموذج الإدارة الاستراتيجية	132
07	مراحل التخطيط الاستراتيجي	145
08	معوقات التخطيط الاستراتيجي	149
09	الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة.	174
10	مكونات المحيط الخارجي.	180
11	المحددات التنظيمية(الموارد الداخلية والقدرات)	185
12	العلاقة بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الجودة.	189
13	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	192
14	توزيع المبحوثين حسب السن.	193
15	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	194
16	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	195
17	التزام المؤسسة بتقديم المساعدات وحل المشكلات.	197
18	الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العامل في العمل	199
19	توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في العمل.	201
20	تنظيم المؤسسة أيام تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها اتجاه المواطنين	204
21	إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.	205
22	إدخال تجهيزات حديثة.	206
23	تمتع العمال بصلاحيات اتخاذ القرارات أثناء تأدية العمل.	209
24	الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان حسن سير العمل.	211
25	تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى لضمان الاجتماعي	213
26	توفير المؤسسة الوثائق الضرورية للمواطن بدون تعقيدات إدارية.	217

219	تكفل المؤسسة بملفات ذوي الأمراض المزمنة.	27
220	توجيه ملفات المواطنين إلى المصالح المعنية للتكفل بيهم.	28
221	وجود صعوبات في منح التعويضات.	29

## مقدمة

يشهد عصرنا ظهور تغيرات وتفاعلات ساعدت على ربط الواقع الإنساني بقضايا مستمدة من سياسة قومية وعالمية، بحيث أصبح من الصعب تحديد ما هو قومي عما هو عالمي. الأمر الذي أثر على طبيعة العلاقة بين الفرد والمجتمع، حيث بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعاد جديدة أكثر تعقيدا. وقد أنتجت هذه التغيرات العالمية اتجاهات عديدة تبلورت من خلالها مؤسسات ومنظمات مست جميع الجوانب. حيث أوضحت بيئة المؤسسة عدة تعقيدات ومتغيرات تحكمها سياسات وقواعد وأساليب تنظيمية، تتميز بصفات وتطلعات تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر القائم على حتمية التغيير، مما يجعلها قادرة على تحليل وتشخيص قوى المؤسسة، وذلك حسب ما توفره من آليات تتناسب مع تطورات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، والتي تقوم على أساس تحقيق أهداف واضحة محددة ومخطط لها مسبقا، لكون المؤسسة هي التي تسهر على تسييرها ضمن مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بكل فاعلية.

ومن هنا أصبحت حاجة المؤسسات لتبني أسلوبا إداريا جديدا تسهم في بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد البرامج الرامية التي ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة. فهي من أهم التطورات التي مهدت إلى زيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه، وليست مجرد منظمة اقتصادية هدفها تحقيق عوائد مالية لمالكها، بل أصبحت منظمة اجتماعية تخدم المجتمع والمؤسسة التي تنشط فيها. ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الصعب الاستغناء عن دورها التتموي داخل المجتمع، مما أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة وضمان نموها وبقائها واستمرارها.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، مما أدى إلى تزايد وتراكم معرفي وخبرة علمية وعملية واسعة للمؤسسات، وذلك لتكييفها بما يلاءم ويتوافق مع واقع متطلبات عمل المؤسسات الخدمائية، والتي تمثل نسقا مفتوحا تنمو وتتفاعل فيه المخرجات البيئية وتحدياتها التي تنشط بها، وذلك من أجل تحقيق التكامل والقدرة على تحليل مشكلات الأعمال المعقدة، والتي بدورها تحقق الريادة والميزة التنافسية.

تمثل الإدارة الاستراتيجية جوهر أداة المؤسسة لدعم العمليات وكذا تمكين صناع القرار من معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومعرفة الفرص والتهديدات التي قد تتعرض إليها، مما يسمح لها بالتنبؤ

بالمستقبل ووضع آليات وتحديد الوسائل للتعامل مع المتغيرات المستقبلية. فالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يولد رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم.

إن المؤسسة الخدماتية من خلال تقديم أنشطتها، مسؤولة اجتماعيا ليس فقط باتباعها اللوائح والقوانين التشريعية، وإنما بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية، كشرط لتحقيق نموها وزيادة فرصها. كما أنها تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة، والتي تعمل على زيادة التكافل بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد.

وعليه، فإن كل الالتزامات والأنشطة تتم داخل المؤسسة الخدماتية عن طريق تنمية روح المسؤولية الاجتماعية. وسياقا على ذلك فإن دراستنا تمحورت حول "المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية بين التمثل والممارسة"، حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة في التأثير على الأفراد بما يكسبهم سلوكيات وتصرفات تحظى بالاهتمام المشترك بين المؤسسة والمجتمع، والتشجيع على انتهاج استراتيجية تهدف إلى التنوع في الأنشطة والخدمات المتاحة. وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة قالمه-، ومن خلال العمل الميداني تم الكشف عن واقع المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية لما تجسده من تمثلات وممارسات، والكشف عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها عن طريق وضع استراتيجيات تنافسية تطمح للريادة والجودة، بما يضمن للمؤسسة بقائها واستمرارها.

وقد تم اختيار موضوع دراستنا بعد توافر جملة من المبررات الذاتية والموضوعية التي سمحت لنا باختياره، من بينها أنه موضوع يتلاءم مع طبيعة تخصصنا وتكويننا (علم اجتماع تنظيم وعمل)، ميولنا الشخصي لهذا الموضوع، حداثة الموضوع والاهتمام المتزايد من قبل الدارسين والباحثين، بالإضافة إلى أنه يمثل انشغالات الوضع الراهن.

كما أن دراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية بين التمثل والممارسة، له أهمية علمية وعملية، تتمثل في إبراز مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تجسيد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الخدماتية، وتقديم إطار أكاديمي شمولي تمثل في إثراء منهجي يمكن الاعتماد عليه مستقبلا كأدبيات سابقة، خصوصا مع قلة عدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك محاولة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المتغيرين. كما تكمن أهمية الموضوع في أهميته بالنسبة لقطاع الخدمات من حيث منح امتيازات وخدمات اجتماعية، على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي واقعا حتميا يتمثل

في الالتزامات التي تساهم في حث المؤسسة على تنفيذ مهامها وأنشطتها وفق خطط استراتيجيات بعيدة المدى، تطمح لتحقيق مستقبل أفضل قائم على التغيير. إضافة إلى أن كل دراسة أو بحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة ما، بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من قبل الباحث الاجتماعي.

وبناءً على هذه الأهمية العملية والعلمية تدرج أهداف موضوعنا في:

- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على طبيعة الأنشطة والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- إبراز أهمية السياسات التخطيطية للإدارة الاستراتيجية في تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية.
- التعرف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية من الجانب التطبيقي والجانب النظري، خاصة أنهما من المفاهيم الإدارية التي لا تزال تشغل حيز البحث والاهتمام.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ست فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا لطرح إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدارسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمقاربات السوسيوولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية، في حين تطرقنا في الفصل الثالث للتمثيلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية، وخصص الفصل الرابع التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية، أما الفصل الخامس تناول الإدارة الاستراتيجية ومستلزمات التحول الدينامي للمؤسسات، والفصل السادس شمل الإطار التحليلي للدراسة، وقد تضمن تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للدراسة وصولاً إلى أهم توصيات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مفاهيم الدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية

تستحوذ المجتمعات الحديثة أنواعاً مختلفة من منظمات الأعمال، منها منظمات ينمو حجمها وتتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات، بحيث تقوم باستخدام موارد بشرية كبيرة، وتفتح العديد من الفروع والوحدات الجديدة في مناطق وأسواق مختلفة. ومنها من يواجه مشكلات وتحديات كبيرة في مجال استمرارها وبقائها، وخاصة في حالات تعرضها للإفلاس والانهيار. وقد تنطبق هذه الحالة على بعض المنظمات التي تعمل في السوق نفسه<sup>(1)</sup>، ولأجل ذلك تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج استراتيجية لتقصي الوضعية التنافسية لها، مقدمة بذلك بعض التوجهات الاستراتيجية الممكنة للتنفيذ، أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي، بغرض تطبيقها وللحاق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك. كما تشكل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، بما يحقق المواءمة بين أهداف المؤسسة من جهة ومتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية من جهة أخرى، وذلك حسب إمكانياتها وطاقاتها. حينئذ تتمكن المؤسسة من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفاعلية في استغلال مواردها. لم تعد الاستراتيجية في عصرنا هذا خياراً، بل هي اليوم حتمية تفرضها ظروف المنافسة المحلية الإقليمية والدولية، وفي هذا الإطار تعتبر الإدارة الاستراتيجية أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المحققة من ناحية أخرى<sup>(2)</sup>.

لقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية من أهم مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن 20م، وذلك استجابة للضغوطات والمؤثرات الهائلة التي تواجهها منظمات الأعمال في تلك الحقبة<sup>(3)</sup>. كما أصبحت ضرورة من ضروريات البقاء والاستمرار، لذلك فهي تعمل على تطبيقها بالاعتماد على مسؤوليها في الإدارة العليا أو اللجوء إلى خبراء ومختصين في الاستراتيجية للاستفادة من أفكارهم وابداعهم<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص101.

<sup>2</sup> - يوسف مسعد واي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م، ص389.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص102.

<sup>4</sup> - نور الدين حاروش، رقيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

2014م، ص177.



## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

إن المنظمات لا تحقق أهدافها من الفراغ وإنما لأجل المجتمع، وعلى هذا النحو، تلتزم المنظمات كنظام فرعي من النظام الكلي للمجتمع. بتحقيق التكيف والمواءمة مع المجتمع، حيث ترتبط بالمجتمع عن طريق عدة عمليات تبادلية، كأن تأخذ مدخلاتها (رأس المال، الموارد البشرية، الآلات، المعدات) من المجتمع، وفي نفس الوقت تصدر مخرجاتها من السلع أو الخدمات إلى المجتمع. ولذلك يجب عليها أن تستجيب للتوقعات التي تملئها ظروف المجتمع، حتى تضمن لنفسها البقاء، الاستقرار، الاستمرار والتطور. ويفضل هذه الالتزامات تصبح لديها مسؤولية اجتماعية تعنى بدراسة الظروف والشروط المحيطة بالمنظمة ذات التأثير في تكوين نظامها الاجتماعي. ولقد أشارت نتائج معظم الدراسات أن المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها وأنشطتها، تغطي مجالات عديدة تساعد في إشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع، ومع تزايدها المنظمات يوماً بعد يوم تزداد مساهمتها في المسؤوليات الاجتماعية بالنسبة للمجتمع الذي تزاوّل في نطاقه أنشطتها<sup>(1)</sup>.

ولا تزال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفهومها الحديث ومدلولاتها وحدودها وتطبيقاتها، تمثل مدخلا جدليا بين المفكرين والباحثين، شأنها في ذلك شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية والاجتماعية، فقد تطورت عبر مراحل زمنية وشهدت اهتماما في الأدبيات المعاصرة، جعلها تضع إطارا نظرياً يشملها بالتعريف والمبادئ والنظريات. وفي مجال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تعمل الأطراف ذات العلاقة (الحكومات والمؤسسات والمجتمع) نحو تطوير الجهود والأدوار لجعل هذه المسؤولية أكثر فاعلية<sup>(2)</sup>.

وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على قطاع واحد في المجتمع، فالجميع شركاء في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، خاصة في ظل المتغيرات والتحوّلات العالمية التي عملت على إرساء العديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وغيرها، والتي كان لها الأثر الواضح في خلق أوضاع تستدعي التأقلم والتعاون وتحمل المسؤولية لمواجهة هذه الأوضاع التي قد تكون بمثابة تحديات تقف حائلا دون تحقيق التنمية المستدامة التي تحافظ على استمرارية موارد المجتمع<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005م، ص 89.

<sup>2</sup> - عابد عبد الله العصيمي: المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص 09.

<sup>3</sup> - منال محمد عباس: المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2014م، ص 11.

ومع تطور المجتمعات وقيام المؤسسات الكبيرة، لجأت الحكومات إلى فرض الضرائب وسن القوانين لدعم بعض الأنشطة أو الفئات في المجتمع لخدمة البيئة الطبيعية<sup>(1)</sup>.

وسياقا على ذلك، يرى علماء الاجتماع والمختصين في هذا الميدان، أن المسؤولية الاجتماعية تمثل أحد الركائز الهامة التي تعتمد عليها الكثير من المجتمعات المتقدمة منها والنامية، لما تمثله من آلية فاعلية في الإصلاح والتغيير نحو مستقبل أفضل<sup>(2)</sup>. إضافة إلى أن منظمات اليوم تسعى للبقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها المختلفة، لذلك يتوجب عليها انتهاز وتبني الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط<sup>(3)</sup>، والذي يعتبر كمدخل رشيد للتصرف بالموارد وفق أسلوب علمي ومنهجي منظم. ثم بدأ يصبح أكثر تعقيدا وشمولية العملية التخطيطية في طرقها وأساليبها، وبالرغم من تعقد إبقاء أداة المهمة بيد الإدارة، لحل العديد من المشكلات والحالات التي تواجه منظمات الأعمال<sup>(4)</sup> وكذلك التنفيذ والرقابة لبرامجها المعدة لمواجهة المنافسين وتحقيق التواصل والاستمرار مع زبائنهم، وبالتالي فإن الاعتماد على الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، قد أصبح أمرا واجبا وليس اختياريا لمنظمات الأعمال<sup>(5)</sup>. الطموحة للنجاح والتقدم. فهناك العديد من الباحثين والفكرين من لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وفي اعتقادهم أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقا في حين يشير باحثون آخرون إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة مهمة من مراحل تطور الفكر الإداري الاستراتيجي. مع هذا الاختلاف، يعد كل من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة. لكن دون إغفال أن التخطيط الاستراتيجي يحقق فوائد لعناصر الإدارة الاستراتيجية، كون هذه الأخيرة تشكل عمليات فكرية شمولية أكثر من مجرد عملية تخطيطية، بحيث يقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي وإدارة التغيير وإدارة ثقافة المنظمة<sup>(6)</sup>.

إن العملية الإدارية في المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة معقدة ومتشعبة من المهام والوظائف التي تسعى في النهاية إلى تجميع وتنسيق وتوجيه ثم مراقبة مجهودات أفرادها، من أجل تحقيق هدف

<sup>1</sup> - ناصر جرادات، وعزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2014م، ص19.

<sup>2</sup> - منال محمد عباس: مرجع سابق، ص11.

<sup>3</sup> - ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص34.

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص28،21.

<sup>5</sup> - ثامر البكري، مرجع سابق، ص34.

<sup>6</sup> - طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص28،21.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

مشترك وتحقيق الهدف في حد ذاته. حيث يخضع الهدف لعدة معايير معترف بها ومطلوبة ضمن الإدارة الحديثة، كالوقت ودرجة استعمال واستغلال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعنوية<sup>(1)</sup>.

ولأجل ذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية حسب التوجهات الفكرية الحديثة. فكرا وسلوكا وتوجها في الوسيلة الفعالة لإنفاذ المنظمات، من خلال الفشل والانهيار، وهذا يتطلب منها تبني المدخل الاستراتيجي ولأجل فهم طبيعة الحاجة للإدارية الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا الأساس، تعد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة من الوظائف الحديثة والمعقدة، بحيث تنتسب إلى عناصر ومجالات متعددة ومتكاملة تشمل جوانب متعددة في العملية الإدارية من أهداف واستراتيجية وتحليلات داخلية وخارجية، ثم المرور إلى عملية التخطيط في حد ذاتها. وبعد التنفيذ تأتي المراقبة في نفس الإطار، حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من هذا النظام والتي تصب في تحسين المردودية وبقاء المؤسسة وتوسعها<sup>(3)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم إشكاليتنا من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو واقع المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية؟

وقصد ضبط موضوع دراستنا أكثر، قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

1. ما هي الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنظمات؟
2. كيف تتجسد التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية؟
3. ما هي الأبعاد الاستراتيجية المميزة للمسؤولية الاجتماعية ضمن السياسات التخطيطية؟
4. هل تتطابق توجهات المسؤولية الاجتماعية وحتمية التحولات الاستراتيجية؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

واستنادا إلى ما تطرحه البحث إشكالية البحث من تساؤلات، فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في:

- تسهم المسؤولية الاجتماعية في بلوغ أهداف الإدارة الاستراتيجية وترجمة مهامها.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2017م، ص3.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان-الأردن، 2007م، ص21، 28.

<sup>3</sup>- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص3.

ولتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

1. تمارس المنظمات مسؤوليتها الاجتماعية من خلال ممارسات المتابعة والتنفيذ وتوزيع الأدوار.
2. تتمثل التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق رسالة المنظمة وبناء رؤيتها الاستراتيجية.
3. تتشكل مجموعة من الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية ضمن البعد الاستراتيجي المتكامل.
4. تسهم توجهات المسؤولية الاجتماعية القائمة على حتمية التغيير في اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية.

### ثالثاً: مفاهيم الدراسة

#### 1. المسؤولية

- **لغة:** قد أورد مختار الصحاح تعريفاً لكلمة مسؤولية بأنها تأتي من السؤال، ما يسأله الإنسان، وتعني كلمة مسؤولية ما ينبغي أو ما يجب أن يكون عليه أو يعد مسؤولاً عنه<sup>(1)</sup>، المسؤولية هي أن يتحمل الإنسان نتائج أفعاله التي يأتيها مختاراً وهو مدرك لمعالجتها ونتائجها<sup>(2)</sup>.
- ويضيف معجم Collins أن "المسؤولية تعني القدرة على اتخاذ القرار أو السلوك بتوجيه ذاتي دون رقابة، وأصل الكلمة من الفعل اللاتيني répondez بمعنى يتحمل"<sup>(3)</sup>.
- **من الناحية الاصطلاحية:** يعرفها "وازين" بأنها "وعي الإنسان البالغ، أن عليه التصرف تبعاً لمعايير اجتماعية، وأنه معرض للعقاب إذا انتهك محظورات التوجيه الاجتماعي. أو هي الاتجاه الأساسي للإذعان العام للتوجيهات والموانع الاجتماعية"<sup>(4)</sup>.
- ويطلق الشعور بالمسؤولية على إدراك الفاعل لقيمة عمله، وعزمه على الاضطلاع به. فهي تتعلق أحدهما منق بالمتقبل، وهو شعور المرء بوجود اضطلاع بعض الأعمال المنتظرة، وإقدامه على تحصيل بعض النتائج المرجوة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي: مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - سامي جميل الفياض الكبيسي: رفع المسؤولية الجنائية في أسباب الإباحة، دار الكتاب العلمية، بيروت-لبنان، 2005م، ص 12.

<sup>3</sup> - Collins English Dictionary: **Responsibility 3<sup>rd</sup> ed**, New York: harper Collins Publishers, 1994, p1349.

<sup>4</sup> -Howard C. warren: **Dictionary of psychology**، Massachuseh3: Houghton Muffin Company, 1934, p232.

<sup>5</sup> - جميل صليبا: **المعجم الفلسفي**، ج2، دار الكتاب اللبناني، بيروت-لبنان، 1982م، ص 270.

- كما عرفت بأنها تتحقق من خلال التعاقد أين تم ذكره ما بين الممارس والعميل، لمسؤوليات كلا منهما وبالتالي فإن من حق كلا منهما، أن يتابع ما قام بإنجازه الآخرين<sup>(1)</sup>.  
بالإضافة إلى أنها حالة المرء التي يكون فيها أهلاً للحكم عليه أو على عمله، أو هي اضطراب الإنسان لأن يقدم حساباً عن أعماله التي يأتيها بإرادته واختياره، وأن يتحمل عواقبه<sup>(2)</sup>.

### • إجرائياً

هي القدرة على اتخاذ القرار المرتبط بأفعال إرادته بتوجيه ذاتي، دون رقابة ويكون ذلك وفق معايير اجتماعية وأخلاقية.

## 2. المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية ظاهرة اجتماعية أياً كانت الصورة التي تبدو فيها، فهي تمثل مجموعة من الأفراد بصفة دائمة في مكان ما من الأرض تنشئ بينهم علاقات روحية وثقافية واقتصادية<sup>(3)</sup>.  
وتمثل المسؤولية الاجتماعية إحدى المصطلحات المرتبطة بتدعيم المصلحة العامة داخل المجتمع، وهذا سر قوتها كعنصر أساسي مطلوب لتوطيد روابط العلاقات الإنسانية. فالتواجد مع الجماعة يدفع الفرد إلى بذل جهده من أجل إعلاء مكانتها، فالمسؤولية ضرورية للمصلحة العامة، وفي ضوءها تتحقق الوحدة وتماسك الجماعة، والمشاركة الجادة التي هي صلة الرحم بين الأفراد في المجتمع الواحد<sup>(4)</sup>.  
ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام، على أنها الأثر الذاتي الذي يحدثه قرار ما في المجتمع على الأفراد والمجموعات، فهي تخص الأفراد التي تتبناها مؤسسة أو مجموعة بشرية، ولذلك يتعين اتخاذ المبادرات والتدابير في إطار ذلك، كما تمثل مصطلح تطوعي، وعليه فإن الرغبة في التطوع هي الإلزام الوحيد للمؤسسة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - صالح الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص74.

<sup>2</sup> - إبراهيم بدر الصبيحات: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017م، ص27، 28.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة-مصر، 1996م، ص18.

<sup>4</sup> - ناديا منى فخري: المسؤولية الاجتماعية عناصرها ومظاهرها وكيفية تنميتها، مجلة الجيش، العدد 249، بغداد-العراق، مارس 2006م، ص4.

<sup>5</sup> - أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الشبكة العربية للمجتمعات الأصلية، القاهرة، مصر، 2008م، ص107، 108.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات المشتركة بين علوم الإدارة والاتصال والاجتماع، فهي تعني أنه لم يعد مقبولاً من الإدارة العليا في المشروعات الصناعية أن تحقق أهدافها التقليدية ممثلة في التزايد المستمر لقوتها الاقتصادية، وإنما أصبح إلزاماً عليها أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

عرفها Carroll بأنها التزام المؤسسة خلال عملية صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات<sup>(2)</sup>.

كما عرفت "فاطمة العامري" بأنها حرص الفرد على التفاعل والمشاركة فيما يدور أو يجري في محيطه أو مجتمعه من ظروف وأحداث وتغيرات، وذلك بتلقائية ومبادأة وفي إطار من الاهتمام الحياتي، الذي يضمن له الشعور بتحقيق ذاته في دفع مسيرة مجتمعية تجاه التقدم، بحيث يسعى للمشاركة في نشاطاتهم الإيجابية في ضوء موجبات وقناعات ذاتية تعكس انضباطه سلوكياً<sup>(3)</sup>.

المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية. وتؤكد المسؤولية الاجتماعية على أن الربح هو وسيلة لتحقيق الربح المرضي بدلاً من تعظيم الربح، وذلك من أجل البقاء والاستمرار في السوق، أي بمثابة عقد اجتماعي ما بين منظمات الأعمال والمجتمع، لما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع<sup>(4)</sup>.

كما عرفها البعض الآخر على أنها مسؤولية أمام الذات، وتعبّر عن درجة الاهتمام والفهم والمشاركة للجماعة، حيث تنمو تدريجياً عن طريق التربية والتطبع الاجتماعي في داخل الفرد. وتبدأ من كونها مسؤولية فردية ثم تتطور إلى مسؤولية اجتماعية خاضعة للتعلم والاكتماب، الذي يساعد في أن تصبح العادات السلوكية متصلة بالمسؤولية الاجتماعية، فهي تعد من أهم الدعائم الأساسية والضرورية لنقدم المجتمع وتحقيق المزيد من الرقي والازدهار<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد محمد البادي: العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، 1980م، ص3.  
<sup>2</sup> - عبد الله مرقق وديون عبد القادر: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6، جامعة ورقلة-الجزائر، د.س.ن، ص171.  
<sup>3</sup> - نايف محمد عايد المرواني: التوافق النفسي والمسؤولية الاجتماعية لدى المجرمين، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2009م، ص52،53.  
<sup>4</sup> - وليد محمد الأميري: المسؤولية الاجتماعية للمصارف في إطار العلاقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص13.  
<sup>5</sup> - ربيع محمد وطارق عبد الرؤوف عامر: المسؤولية الاجتماعية لطفل ما قبل المدرسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008م، ص7،6.

إنما تمثل الرعاية والاهتمام وتساعد المؤسسات في التخفيف من الآفات والأمراض الاجتماعية، أي تعني بالمؤسسة التي تمتلك موارد تمكنها من القيام بعمل خيري اجتماعي وواجبات يتوجب عليها القيام بها<sup>(1)</sup>.

### • إجراءات

هي التزام المنظمة أو المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ل تحقيق المصالح المشتركة بين الفرد والمؤسسة، مما يزيد في اتساع مجالات عملها ونشاطاتها وتأثيرها على حياة الأفراد والمجتمع عموماً.

### 3. الإدارة

• **لغة:** تأتي الكلمة من أدار يدير، بمعنى تملك واحتوى، وكلمة الدار تعني المكان الذي يحتوي الفرد أو الأفراد، فالإدارة هي الاحتواء.

• **من الناحية الاصطلاحية:** لقد تعددت التعريفات للإدارة، وهذا التعدد ناتج عن اختلاف الرؤى بين الباحثين والدارسين، وبالتالي فإن الإدارة هي كل السياسات والأنظمة واللوائح والمهام التي تدير مجموعة من الموظفين في منظمة، كما تعرف أيضاً بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المنظمات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة<sup>(2)</sup>.  
تمثل الإدارة جزءاً من النظام العام لتطور حياة الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إليها بسبب أهمية التعاون وتنظيم الجهد المشترك بين الأفراد<sup>(3)</sup>.

إنما تمثل عملية صنع القرار والقيادة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>(4)</sup>.

كما أنها تعتبر فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وأيضاً تسمح بالسيطرة على اتخاذ القرارات التي تمثل الوظائف

<sup>1</sup> - طلال أبو غزالة وألبير داغر وآخرون: دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت-لبنان، 2013م، ص34.

<sup>2</sup> - سعيد جندب المعلوي وصالح جندب المعلوي: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019م، ص12.

<sup>3</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص10.

<sup>4</sup> - محمد القدومي ومحمد هاني محمد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص16.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

الأساسية. ويمكننا تعريف الإدارة أيضا بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة (1).

وتمثل الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع التي تعجز عن تحقيقها المؤسسات الخاصة أو القطاع الخاص، فهي تمثل النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة وتطبيق القوانين. وبالتالي تضمن جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة، بما يغطي مختلف النشاطات العامة (2).

وهناك العديد من المدارس الفكرية والعلمية التي قدمت مفاهيم وتعريفات للإدارة، والملاحظ على هذه التعريفات، أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب وتختلف في جوانب لكون الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين، كما أنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد. - وقد عرفها "فريدريك تايلور" في أن الإدارة، هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية (3).

وبالتالي فهي تمثل عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ عدة أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات. أي أن الإدارة بوجه عام هي مجموعة القواعد المنظمة للجهد البشري في نطاق منظمة من المنظمات بما يحقق أهداف تلك المنظمة بأعلى كفاءة (4).

- عرفها "ريتشارد دافت" بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة للموارد البشرية. كما عرفت أيضا بأنها العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وباستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة (5).

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م، ص13.

<sup>2</sup> - معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2014م، ص12.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012م، ص22،21.

<sup>4</sup> - يمني عاطف: التنظيم الإداري للقطاعات الفضائية، أطلس للنشر والتوزيع الإعلامي، الجيزة-مصر، 2013م، ص19.

<sup>5</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، صو.



ويعرف "جتزلز" الإدارة من حيث الجانب الوظيفي، بأنها عملية تتكون من مجموعة من الوظائف، وتعريف "هنري فايول" بأنها القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة<sup>(1)</sup>.

أما الأستاذ "لوريس أبلبي" فقد بين في تعريفه أهمية الأفراد والعلاقات القائمة بينهم في تحقيق العمل الإداري عندما قال في إحدى مجالاته أن الإدارة هي عبارة عن تحقيق الأعمال عن طريق جهود الآخرين، وهي تتوزع في الرقابة والتخطيط والمسؤوليات. ويقول "بيتر داركر" أنها تمثل عضوا له وظائف متعددة، وهو الذي يدير المشروع ويدير المديرين لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>(2)</sup>.

### • إجراءات

هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى لتوجيه الأفراد وتنسيق جهودهم ورقابتهم لتحقيق الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وذلك بأقل تكلفة وأعلى جودة.

### 4. الاستراتيجية

إن مصطلح الاستراتيجية من المصطلحات الشائعة والرائجة في علم الإدارة والسلوك، حيث عرفت على أنها كلمة مستمدة جذورها من كلمة يونانية Stratèges، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وتعني تكوين التكتلات في هذا الإطار<sup>(3)</sup>.  
الاستراتيجية هي نتاج العقل الفكري، فهي أقرب إلى الرؤية بعيدة الأمد لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وأيضا هي نتاج أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة وليس تصميمات إنسانية في بيئة معينة من النشاطات في نمو الأعمال، وتحسين الأداء المالي والسوقي وعليه فقد تعددت تعريفات الاستراتيجية من طرف العلماء والباحثين:<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينه وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2013م، ص12.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا-دمشق، 2013م، ص16،15.

<sup>3</sup> - بكر إبراهيم عبد الله الشديفات: أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص36،35.

<sup>4</sup> - علاء فرحان طالب، وأكرم محسن الياسري وآخرون: الإدارة الاستراتيجية الريادية والاستراتيجية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م، ص141،139.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

عرفها "هنري منتزرج" بأنها هي خطة أو اتجاه أو منهج فهي عمل الموضوع لتحقيق هدف ما. كما أنها الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، وهي التي تدخل في مشاريع مخاطرة تتبنى استراتيجية معينة، أي تحديد مكانة من نريد الوصول إليه والتي تطمح المؤسسة إليه مستقبلاً<sup>(1)</sup>.

كما عرفها "ولكر Walker" في أنما عبارة عن النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، بما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسين ومدى ارتباطها بالعوامل البيئية المحيطة بها<sup>(2)</sup>.

وعرف "كليوك Gluck" الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات المتعلقة بهيكل نظام الإنتاج، بما في ذلك الأنظمة والسياسات التي تحدد البنية التحتية للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

يعرف "أنسوف Ansoff" الاستراتيجيات بأن استراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة، إذ تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي وخاصة في شكل (منتج/ سوق)، أي اختيار المنتجات التي ستصنعها المؤسسة والتي ستبيع بها<sup>(4)</sup>.

ويمكن النظر إلى الاستراتيجية بوصفها مزيجاً من العلم والفن، فهي فن إذ تتطلب تفكيراً إبداعياً، وقدرة على تحديد خيارات مستقبلية ومهارات قوية تواصل من أجل مشاركة الأشخاص الذين سينفذونها وتحفيزهم، لكنها تحتاج إلى أن يجمع المديرون المعلومات ويحللوها، بحيث يستطيعون تحويلها إلى أفعال بعد ذلك<sup>(5)</sup>.

عرفها "الزغبى" بأنها الوسيلة المستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل فهي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معاً، وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة ومتكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق أهدافها<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> - طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدولوني: كيف تكتب خطة استراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2005م، ص18.

<sup>2</sup> - ثامر البكري: مرجع سابق، ص22.

<sup>3</sup> - أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي: إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 3013م، ص69.

<sup>4</sup> - أحمد بن موزة: إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص98.

<sup>5</sup> - الحارث النبهان: تنفيذ الاستراتيجية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2011م، ص17.

<sup>6</sup> - زينب مكي محمود البناء وعلاء فرحان طالب: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية-مدخل معاصر-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص18.

وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات والممارسات المنتظمة والأنشطة المترابطة والمتناسقة على شكل مهارات للتفكير، تهدف للوصول إلى معلومات وحقائق يتم عن طريقها توليد الاحتمالات والتنبؤ بها لحل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>.

كما يتضمن مصطلح الاستراتيجية القدرات والمهارات ذات القيمة في دوائر الأعمال والأنشطة التي تسهل الاستجابة السريعة للتغيير والتوزيع الأفضل، ومن ثم قد يكون للمؤسسة العديد من المهارات، مجالات نشاط، أو خصائص تنظيمية وتعمل بصورة ترادفية لخلق الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>.

### • إجرائيا

هي خطة شاملة يتم وضعها لتحديد العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، والتي على أساسها تتعدد الأهداف والغايات طويلة المدى، مما يخلق درجة التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وقراراتها.

### 5. الإدارة الاستراتيجية

يتضمن مصطلح الإدارة الاستراتيجية أو التسيير الاستراتيجي القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة من البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة.

وكذلك هي العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اتجاه المنظمة طويلة الأجل، لوضع أهدافها وصياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف<sup>(3)</sup>.

أما Glueck فيرى أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة<sup>(4)</sup>.

ولقد تعددت التعاريف المقدمة للإدارة الاستراتيجية وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفها "كوتلر" بأنها عملية تنمية وسياسة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد الغايات والخطط أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> - زيد سليمان العدوان وأحمد عيسى داود: استراتيجيات التدريس الحديثة، مركز ديونو التعليم التفكير، عمان-المملكة الأردنية الهاشمية، 2016م، ص118.

<sup>2</sup> - روبرت.أ. بتس، دفيد لى: الإدارة الاستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-، ت. عبد الكريم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008م، ص27.

<sup>3</sup> - موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008م، ص7.

<sup>4</sup> - Glueck, w: **Business policy and strategic management**, Mc Graw- Hill, New-USA 1987,p46.

أما "توميسون" فيعرفها على أنها: "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (1).

تعريف "هيجنز وفينسز" Higgins and vinezc الإدارة الاستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية (2).

فهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة.

وفي نفس الاتجاه، فقد عرف "تومسون إنسركلاتد" الإدارة الاستراتيجية بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية (3).

- ويعرفها "David" بأنها علم وفق صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية والأعمال، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (4).

- أما "Heager" فيرى أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما، ويتضمن ذلك في وضع الاستراتيجية والتقييم والرقابة.

أما "أنسوف" "Ansoff" فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "تصور المؤسسة عن العلاقة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها" (5).

كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من المؤشرات التي يتم انتقاؤها بعناية بما يتوافق مع قياس الأهداف الاستراتيجية، بحيث يشمل قياس مختلف الأداءات في المؤسسة تجاه المساهمين والزبائن، أداء الأنظمة الداخلية، وتجاه المحيط الخارجي والمجتمع (6).

1- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1997م، ص64.

2- طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص301.

3- عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2017م، ص22.

4- محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص21.

5- بكر إبراهيم عبد الله الشديفات: مرجع سابق، ص40، 41.

6- وهيبه مقدم: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2020م، ص8، 7.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للإدارة الاستراتيجية على العمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقويم الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها، حيث أنها تعتمد على قدرة الإدارة أو السلطة المسؤولة عن العمل، ودورها في دعم وتوجيه الأفراد للقيام بالعمل بشكل صحيح، كما أنها تضع مجموعة من التعليمات والقواعد التي تسعى لتحقيق وظيفتي التوجيه والرقابة<sup>(1)</sup>.

### • إجرائيا

هي عملية صياغة وتنفيذ مجمل القرارات والأعمال الاستراتيجية اللازمة لتحديد رؤية مستقبلية بعيدة المدى، واختيار النمط الاستراتيجي الذي يساعد على تحقيق تلك الأهداف في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لضمان الأداء الفعال للمنظمة. وترتبط الإدارة الاستراتيجية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي:

### • التخطيط الاستراتيجي

إن للتخطيط الاستراتيجي عدة تعاريف يمكن إيضاحها كما يلي:

هو عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها وتبني التزام المعنيين الرئيسيين على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة، ويواجه التخطيط الاستراتيجي مسألة الحصول على الموارد وتوظيفها المتعلقة لإنجاز هذه الأولويات<sup>(2)</sup>.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال فهم القوى الخارجية أو التغييرات المتعلقة بها، كذلك وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الاستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية، مما يؤدي إلى وضع الأهداف والخطط التي رسمها موضع التنفيذ<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص32.

<sup>2</sup> - مايكل آيسون وجود كاي: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2007م، ص33.

<sup>3</sup> - ماكين شارلي دي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ت. فهد إبراهيم الحبيب، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008م، ص92،91.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

كما يعرف بأنه عملية تحليلية تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم بالفعل تحديدها مسبقاً حيث عرفه جورج تيري بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>(1)</sup>. ينصرف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد السيرورة الرسمية للتطورات الاستراتيجية أو اجراءاتها في مجال الجودة.

وتتجلى مظاهره في تهديدات البيئة والفرص المتاحة فيها، مظاهر قوة وضعف المنظمة وكذلك قيم القادة وأهدافهم بالإضافة إلى الاستراتيجيات وخطط النشاط<sup>(2)</sup>.

كما يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه لكي تعمل فيه، فغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة شاملة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
- تطوير المؤسسة من حيث تأليف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

### • إجرائيا

هو عملية تحليلية تهدف إلى تطبيق الاستراتيجيات في المؤسسة والتي تواجه البيئة الخارجية، متضمنة عمليات وأنشطة يتم بدورها تحقيق النتائج المطلوبة.

## 6. التمثلات الاجتماعية

### • التمثلات

تعرف التمثلات على أنها صور وتصورات متضمنة إيديولوجيات لا شأن بها بالواقع، لكنها لا تفرص ذاتها على الأفراد إلا ككينات، دون أن تمر بوعيمهم، إنها موضوعات ثقافية تدرك ذاتها<sup>(3)</sup>. أما في قاموس "توبار سيلامي" فقد جاء بخصوص المصطلح "التمثل هو إحضار الشيء إلى الذهن، وليس استرجاع صورة للواقع، والتمثل عملية ذهنية بموجبها تتم إعادة صياغة وبناء ذهني لعناصر المحيط".<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - محمد صادق: تخطيط التدريب - دوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة-، المجموعة العربية، القاهرة-مصر، 2014م، ص134.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص153، 154.

<sup>3</sup> - عربي البشير: مقاربات سوسيولوجية في الثقافة والتنمية والمجتمع، دار سحر للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 1998م، ص45.

<sup>4</sup> - Sillamy.N: **dictionnaire de psychologie edbordes**, paris-Frans, 1980, p590.

أما في القاموس الفرنسي "لاروس" "La rousse" فالمصطلح يعرف على أنه استعراض أو عمل فني، صور، مسرحية، صورة ذهنية لموضوع معين، تمثيل شخص لموكله في القضاء أمام السلطة القضائية، البنائية عن شخص غائب في معاملات قانونية أو تجارية أو مناسبة<sup>(1)</sup>.

### • إجرائيا

التمثل هو عملية ذهنية تستجوب إحضار شيء إلى الذهن فهي عاكسة للواقع كما أنها تمثل أداة وصل بين ما هو إيديولوجي وما هو تطبيقي.

### • التمثل الاجتماعي

يعتبر "إميل دوركايم" من الأوائل الذين تناولوا مفهوم التمثل الاجتماعي، الذي يعبر عن الحياة الاجتماعية كلها مكونة من تمثلات، فهو مفهوم مشترك بين أفراد الجماعة، بحيث توجد فيه سيرورة انتساب ومشاركة.

التمثل الاجتماعي عبارة عن بناء اجتماعي حاصل من التواصل بين الأفراد ومن التبادل والتفاعل الاجتماعي، فهو عبارة عن معارف تتقاسمها مجموعة من الأشخاص لهم نفس المعالم المرجعية.

حيث عرف "سيرج موسكوفيتي" التمثلات الاجتماعية في مقدمة كتابه، التحليل النفسي صورته وجمهوره (1961م) على أنها: "شكل خاص من المعرفة ومجموعة من القوانين العلمية المنظمة، وهي إحدى العمليات النفسية التي بفضلها يستطيع الأفراد جعل الواقع النفسي والاجتماعي مفهومًا واضحًا".

كما أنها "تمثل موضوع أو شيء معين أو وضعية لا تحدث بشكل تكراري بسيط، وليس مجرد انعكاس داخلي لواقع خارجي وإنما هي إعادة بناء أو تعديل النص كله"<sup>(2)</sup>.

بالنسبة "لبير بوردو" فإن كل التمثلات التي تكونت لدى الأفراد عن وضعهم، هي الكيفية التي فيها يمثلون المعنى المسرحي وبذلك الواقع الذي يتولد عن منظومة الإدراك والتقدير "habitus"، فهذه الوضعية تتولد بدورها عن وضعية معينة تحدها المكانة في توزيع الخيرات المادية والرأسمال الرمزي، والتي تدخل في اعتبارها التمثلات التي تكوّن لدى الآخرين وضعية، والتي يحدد تجمعها الرأسمال الرمزي، وكذا المكانة في التوزيع. فهي تمثل الاختلافات والفروق، حيث لا توجد إلا لكون الأعضاء يعتقدون أن التمثلات تكون لدى الأعضاء وكل هذه الاختلاف والفروق معترف بها كفرق مشروع، ويعمل بفعل ذلك

<sup>1</sup> – Le petite la rousse: **presse direction brection**, brnadwillerval, paris–Frans,1987, p55.

<sup>2</sup> – قويدري بشاوي مليكة: تمثّل صورة الذات وصورة الآخر في العلاقة الفلاحية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفيا، جامعة وهران السانبا، وهران، الجزائر، 2013-2014م، ص14،15.

كرأسمال مهما كانت الصورة التي يتخذها، وبالتالي يمارس عنفا رمزيا بمجرد أن يعترف به، وأن أي يتجاهل في حقيقته كرأسمال يفرض عليه كسيادة تستدعي الاعتراف به، كما أن التمثلات تكون لدى كل عضو عن مكانته والاستراتيجيات التي ينهجها في عرض نفسه، وعلى حد تعبير "غوفمان" هي الكيفية التي يعرض بها المكانة التي يحتلها في النظام الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

ويعرف "جيل فيريول": تعتبر التمثلات الاجتماعية بأنها واقعا فريدا من نوعه، يدل على رسوخ بنية الوعي الجماعي وطابعه الاستعلائي، أو آلة تصنيف الأشخاص والتصرفات، أو هيئة وسيطة بين الأيديولوجيات والممارسات، أو شكلا خاصا لفكر رمزي له قواعد تشكيل وانتشار خاصة به. وترتبط بالفرد أو بالمجموعات، وتقع عند للحد المشترك للمادة والشخص، وللصورة والدلالة، وتمنح بذلك نماذج أو أطر تحليلية قادرة على إفهامنا تكوين الحس المشترك بشكل أفضل، وهذا عبر عدد من العمليات أو الإجراءات<sup>(2)</sup>

#### • إجرائيا

التمثلات الاجتماعية هي عبارة عن عمليات نفسية يتقاسمها مجموعة من الأفراد لهم نفس المعالم المرجعية، كما تعتبر إعادة بناء المصادر الأصلية التي تمثلها في العمليات الاجتماعية وفق الممارسات الفردية بالإضافة إلى أنها تعمل على تأكيد الأفكار لنمطية عن هوية النوع.

#### 7. الممارسات

يسند مصطلح Practice في اللغة الإنجليزية إلى الممارسة التي تعني القيام بالشيء مرارا وتكرارا من أجل أن تصبح أفضل في ذلك<sup>(3)</sup>.

ويحلل "بورديو" ممارسة اجتماعية في السياقات الاجتماعية، على أنها سوسيولوجيا حمالة لهوية هرمنيطقية مضاعفة، تؤول الممارسات العلمية منها والتي تؤول بعضها بعض، وهي سوسيولوجيا تصنع العالم الاجتماعي الذي يصنع بها، فتسهم في عدم استقرار موضوعها. ومن أجل ذلك كان "بورديو" يدافع دوما على سوسيولوجيا الممارسة في المعرفة فتخضع للتحليل الذاتي<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - بيير بورديو: الرمز والسلطة، ت. بن عبد العالي، طو، دار توثيق للنشر، الدار البيضاء-المغرب، 2007م، ص71، 67.

<sup>2</sup> - جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ت. أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت-لبنان، 2001م، ص153.

<sup>3</sup> - عماد فاروق محمد صالح: رؤية مستقبلية من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتطور آليات تنمية وعي المرأة بالعمل التطوعي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، عمان-الأردن، 2015م، ص481.

<sup>4</sup> - بيار بورديو وجان-كلود باسرون: إعادة الإنتاج - في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم-، ت. ماهر تريمش، المنظمة العربية للترجمة، بيروت-لبنان، 2007م، ص26.



## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

والممارسة عند "بورديو" تمثل الموضوع الرئيسي في سوسيولوجيا "بيار بورديو"، وفضله وإلى جانب آخرين أصبح مفهوم الممارسة الآن أحد المفاهيم الأساسية في البحث الاجتماعي، حيث تكتسب نظرية الممارسة الاجتماعية أهميتها في العلوم الاجتماعية والإنسانية بسبب قدرتها التفسيرية المتنوعة والملائمة لكشف طبيعة الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة. فعن طريقها يمكن تغيير التباينات الاجتماعية والثقافية في آن واحد كما يمكن تفسير الظواهر السياسية والاقتصادية والثقافية والدين والفن والعلم<sup>(1)</sup>.

كما يعتبر "جيمنز" أحد أقطاب السوسيولوجيا المعاصرة، والذي أثرى التراث السوسيولوجي بفكرة بإعادة قراءة معمقة للتراث السوسيولوجي الكلاسيكي ونقده، فهو يؤكد أن المجتمع لا يمكن أن يكون منتج البنية الاجتماعية وحدها والمعايير التي تنظمها، وتفرض بذلك حتمية على الأفراد، كما لا يمكن أن يكون المجتمع منحصرا في مجرد أفعال ذات معاني وأهداف ونوايا الفاعلين، بل أن البنية الاجتماعية تتضمن قواعد وموارد في آن واحد، وأن البنية ليست خارجية عن الأفراد ولا تمارس قهرا، لأنها تشترط وجود الممارسة والفعل الإنساني<sup>(2)</sup>.

### • إجرائيا

هي حقل من حقول السوسيولوجيا ممثلة للفعل الإنساني، فهي تعمل على إنتاج شيء من شيء آخر، كما أنها تكشف طبيعة الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة. فمن خلالها يمكن تفسير الاختلافات الاجتماعية والثقافية في آن واحد.

### رابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة

يعتبر المنهج العلمي أسلوبا للتفكير والعمل، يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد موسى، تنوق: ما بين الفعل والبناء الاجتماعي - بحث في نظرية الممارسة لدى بيار بورديو -، مجلة إضافات، العدد الثامن، خريف 2009م، ص12.

<sup>2</sup> - Husserl: la théorie de la Structuration, quel éclairage pour la contrôle des organisations ? Vie. Sciences de l'entreprise, Aix Marseille université, vol, 183-184, N° 1, 2010, p33,55.

<sup>3</sup> - سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص114.

أما المنهجية فهي الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، أي أنها مجموعة الأدوات التي يستخدمها باحث ما في تقديم البراهين والأدلة والحجج للتأكد من صحة فرضية أو نظرية معينة أو عدم صحتها<sup>(1)</sup>.

فالمنهجية مصطلح محدث راج في الدراسات العليا خاصة بمعنى العلم الذي يبين كيف يجب أن يقوم الباحث ببحثه؟ والغرض منها تعليم الطالب البحث العلمي وتنمية الروح العلمية فيه وتسهيل مهمته، وتحديد موضوعه لمعايير البحث<sup>(2)</sup>.

ولكون هذه الدراسات تتعلق بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية، فنجد أن كل ما يرتبط بهذين المتغيرين يلزم الباحث التحلي بالقدرة التحليلية والمنهجية وفق معايير علمية تحدد القضايا التي يعالجها والاستخدامات التي تهدف للوصول إلى غاية علمية بما تضمن الموضوعية وفاعلية لدراسات النظرية والتطبيقية.

وقد اعتمدتتا على الأسس المنهجية الآتية:

### 1. مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** هو مكان إجراء الدراسة حيث يغطي هذا المجال في مجتمع الدراسة، ويمثل البيئة التي أجريت فيها الدراسة، فقد أجريت دراستنا الميدانية في بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة قالمة-، باعتبار أنها مؤسسة خدماتية تلبى احتياجات المواطنين، وتم اختيارها هي بالتحديد لأنها تتماشى مع طبيعة الموضوع، حيث تقع هذه المؤسسة في وسط المدينة، وتتكون من سبعة مصالح، (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الأداءات العينية، مصلحة التعويضات، ومصلحة المنح العائلية، مصلحة التحصيل والمالية، مصلحة الإدارة العامة، ومصلحة المراقبة الطبية)، كما تتفرع هذه المصالح إلى مراكز الدفع وخليات الإصغاء. وتتكون من 350 عامل، قدر عدد العاملين الدائمين 348، و 01 متعاقد، 01 عامل مؤقت.
- **المجال البشري:** إن تركيز أي بحث علمي على دراسة العنصر البشري، من أجل الحصول على بيانات ومعلومات كافية تخدم موضوع الدراسة، وقد تمثل المجال البشري لدراساتنا في مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة، ونظرا لحجم العاملين داخل المؤسسة والمقدرة بـ 350 عاملا، فقد

<sup>1</sup> - ليندة لطاد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربية للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019م، ص12.

<sup>2</sup> - عبود الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق-سوريا، 2020م، ص11،10.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي قدر حجمها بـ 70 عامل حيث أخذنا نسبة 20%، وقد اعتمدنا على المعادلة التالية لحساب العينة: 20% → 100%

$$N \rightarrow 350 \text{ عامل}$$

$$N = \frac{350 \times 20}{100} = 70 \text{ عاملا}$$

فكلما تم سحب العينة بشكل صحيح كانت ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا علميا، ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار من المجتمع عينة عشوائية بسيطة، والتي تعرف بأنها جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة التي يختارها الباحث لإجراء دراسة عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا<sup>(1)</sup>.

فالعينة العشوائية البسيطة والتي يتم اختيارها، لكل تمنح مفردة من مفردات المجتمع فرص متكافئة في الاختبار، أي أنه ليس هناك تحيز ينتج من الاختيار<sup>(2)</sup>. حيث تم توزيع 70 استمارة على الموظفين، وتم استلام 70 استمارة.

وقد اعتمدنا على العينة العشوائية وذلك لتحديد مجتمع الدراسة بالدقة مما يسهل علينا جمع البيانات والمعلومات التي من شأنها تمثل مجتمع الدراسة، مما يعطي تمثيلا أقرب لجميع أفراد العينة، حيث تم توزيع 70 استمارة على الموظفين، وتم استلام 70 استمارة متضمنة بعض الإجابات الناقصة.

• **المجال الزمني:** وهو الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة من قبل الباحث ويمكن هنا أن يبرمج الباحث خطته في برنامج محدد وفق خطوات الدراسة<sup>(3)</sup>.

وعليه فقد تم تخصيص أوقات لزيارة المؤسسة، ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالتالي:

- المرحلة الاستطلاعية النظرية: والتي كانت محصورة بين شهري أكتوبر وديسمبر 2020م، حيث قمنا بزيارة مختلف المكتبات بهدف جمع المراجع الخاصة بالمحاور النظرية في بحثنا.
- المرحلة الاستطلاعية الميدانية: حيث تم تحديد المكان الذي ستتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مدير المؤسسة، وتحصلنا على بعض المعلومات التي تخدم الدراسة.

<sup>1</sup>- رحيم يونس كرو العزاوي: مرجع سابق، ص161.

<sup>2</sup>- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، الإسكندرية-مصر، 1982م، ص324.

<sup>3</sup>- عدنان أحمد سليم، أمين صلاح عبد الرحيم: مرجع سابق، ص87.

- مرحلة توزيع الاستمارة: قمنا بإعداد الاستمارة خلال شهري فيفري ومارس 2021م، وبعد الحصول على الشكل النهائي حيث تم تجريبها وتوزيعها على الموظفين وبعد ذلك تم جمعها بتاريخ 03 و04 أبريل 2020م.
  - مرحلة تحليل البيانات: انحصرت ما بين شهري أبريل وماي 2021م، حيث تم تفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة ونظريات الدراسة. وقمنا بتجريب استمارة البحث لمعرفة مدى توافقها لمحاور البحث من جهة ومدى توافقها لأعضاء عينة البحث من جهة أخرى، كما تم تعديلها وحذف بعض الأسئلة واستبدالها، حيث تم توزيع 70 استمارة على المبحوثين في 07 و08 مارس وجمعها بتاريخ 04، 05 أبريل 2021م، واستلام 70 استمارة.
2. منهج الدراسة

تتعدد المناهج في العلوم الاجتماعية، حسب طبيعة الظاهرة المدروسة، فالمنهج لا يتحدد بكيفية غامضة، ولكنه قائم على اقتراحات يتم التفكير فيها ومراجعتها جيدا حيث تسمح له بتنفيذ خطوات عملية بصفة صارمة، وبمساعدة الأدوات والوسائل التي تضمن له النجاح<sup>(1)</sup>.

لذلك يسهم منهج البحث بدور أساسي في تدوين معلومات البحث، فهو يلزم الباحث على عدم الإداء برأيه الشخصي دون تعزيزه بآراء مختلفة لها قيمتها. ويقصد بالمنهج العلمي الطريق المؤدي إلى كشف الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة أو طائفة من القواعد التي تهيمن على العقل وتحديد عملياته من أجل الوصول إلى نتائج معلومة، كما يعد قانون المحاولات الدراسية والإعدادية والتقديمية قواعد موضوعية وشكلية سليمة ومتعارف عليها، تتدرج ضمن علم يشمل مناهج البحث العلمي المختلفة، وطرائقه وأساليبه<sup>(2)</sup>.

كما عرف المنهج على أنه ضرب من المعرفة الموضوعية المختبرة، وبالتالي يمثل مجموعة القواعد التي توضع لتنظيم عملية اكتساب المعرفة بالعالم بصفة عامة<sup>(3)</sup>.

ولقد تعددت أنواع المناهج وصنفت عدّة تصنيفات ومن بينها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي تم اعتماده في دراستنا.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية -، ط2، ت: بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م، ص36.

<sup>2</sup> - سعد سليمان المشهداني: مرجع سابق، ص115-116.

<sup>3</sup> - يماني طرف الخولي: مفهوم المنهج العلمي: مؤسسة هنداوي، القاهرة-مصر، 2020م، ص42، 43.

• المنهج الوصفي

يعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>(1)</sup>.

كما هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، فالبحث الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر ويقارن وتقيم للوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة<sup>(2)</sup>.

ولذلك يتضمن البحث الوصفي جميع البيانات من أجل فحص النظريات أو الإجابات على أسئلة تهتم بالوضع الحالي للفئات المدروسة، ويرى "شارلز وميتزلر" أن البحث الوصفي يركز على الحوادث الحاضرة، كما أنه يجيب على الفرضيات ويفسرها.

يعد المنهج الوصفي من أكثر أنواع البحث العلمي شيوعاً واستخداماً وعليه تم اعتماده في دراستنا بناءً على أنه يعتمد على وصف ما هو موجود في الواقع، كما أنه يتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة، حيث مكنا بجمع معلومات وبيانات حقيقية معبرة عن واقع المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية، والاستفادة من خبرات الموظفين وآرائهم للوصول إلى استخلاصات واستنتاجات موضوعية لدراسة، وذلك من خلال:

- اختبار الظاهرة المراد دراستها، والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع من أجل تحديد الإشكالية بصورة علمية ودقيقة.
- الوصول إلى الأهداف المبتغاة من هذه الدراسة.
- تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة.
- تحديد الأساليب المستخدمة في عملية جمع البيانات، ومن هنا يتم عرض أهم نتائج الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي استخلاص النتائج والاقتراحات المتعلقة بالدراسة.
- القيام بغرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها.
- الوصول إلى استخلاص النتائج وتفسيرها.

<sup>1</sup>- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العلمية -، دار الفكر، دمشق - سوريا، 2000م، ص 183.

<sup>2</sup>- رحيم يونس كروز العرواي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان - الأردن، 2008م، ص 97.

كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي لجمع البيانات وتحليلها بصورة كمية رياضية بالأرقام والرسوم البيانية، واستعمال الأدوات الحسابية الإحصائية الوصفية، في جمع المادة العلمية وذلك لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث وتحليل البيانات المتحصل عليها وتلخيصها في جداول بسيطة ومركبة بغية إدراج خصائص المجتمع الإحصائي محل الدراسة.

### 3. تقنيات البحث الميداني

تتمثل تقنيات البحث الميداني في جمع البيانات، والوسائل المنهجية التي يستعملها الباحث في جمع بياناته المتعلقة بالظاهرة المدروسة من الميدان مجال الدراسة، عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة، بهدف الإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ميدانيا. وقد اعتمدنا على التقنيات الآتية:

#### • الملاحظة

هي تقنية معتمدة داخل مختلف ميادين البحث العلمي، إذ تعتبر خطوة أولى للعمل على إعداده، حيث تلعب في هذه الحالة دورا استطلاعيا واستكشافيا وبناء على ذلك يمكن التمييز بين مجموعة من مراحل استخدام الملاحظة كتقنية للبحث الاجتماعي السوسولوجي<sup>(1)</sup>.

ويطلق مصطلح الملاحظة العلمية على كل ملاحظة منهجية يقوم بها الباحث كأداة للكشف عن تفاصيل الظاهرة والعلاقات الخفية التي توجد بينها وبين الظواهر الأخرى، وتكون الملاحظة العلمية مخططة بطريقة منظمة ولا تعني الملاحظة مجرد الإحساس بالظاهرة أو السلوك وتفسيرها من قبل الباحث وإنما تعني تطوير مهارات مركبة أو معقدة تفوق الإحساس بالسلوك واستقباله<sup>(2)</sup>.

كما يرى "كلاري سيلتز" وزملاءه في كتابهم مناهج البحث في العلاقات الاجتماعية، أن هناك فرق بين الملاحظة العابرة التي تحدث في الحياة اليومية وبين الملاحظة باعتبارها أداة أولية في البحث العلمي، لأن الملاحظة العلمية تختلف عن هذه الملاحظات اليومية السريعة العابرة، فهي تعتبر تكتيكية علميا لجمع المادة العلمية<sup>(3)</sup>.

وقد تم الاعتماد على هذه التقنية لجمع البيانات من خلال الزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، إذ تم من خلال ذلك، ملاحظة بعض التغيرات المستحدثة التي طرأت على المؤسسة، من تقنيات وأساليب الرقمنة الجديدة، كذلك ملاحظة بعض سلوكيات المبحوثين وردود أفعالهم بينهم وبين المواطنين، وهذا

<sup>1</sup> - عمار حمداش: تقنيات البحث السوسولوجي، دفاثر طالب علم الاجتماع، القنطرة-المغرب، 2006م، ص 25، 28.

<sup>2</sup> - محمد سويلم البيونوني: أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2013م، ص 180، 181.

<sup>3</sup> - جمال محمد أبو شنب: أصول الفكر والبحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م، ص 187.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

لكونها مؤسسة خدماتية تحثك أكثر بالمواطنين، لذلك كانت لهذه الأداة أهمية كبيرة في الدراسة الاستطلاعية، فقد جعلت من البحث العلمي أداة أساسية أكثر مصداقية وشفافية في الحصول على المعلومات بدقة.

### • المقابلة

تعد المقابلة عملية مهنية يتم الاستعداد لإجرائها وفقا لأهداف واضحة ومحددة مع المبحوثين، وهي إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، حيث تتم بين طرفين الباحث والمبحوث أو أحد الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة وفقا لموضوع محدد، منطلقا من أسباب ومحققا لأهداف، كما أنها فن مهني يعتمد على الخبرة التي تكسب الباحث الفطنة والمهارة التي تمكنه من التعرف على الظواهر والحالات وبالتالي تحقق نتائج ومعالجات<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها محادثة بين الباحث والمبحوث، فهي عملية فنية سواء في توجيه الأسئلة أو طريقة، لاسيما أنها وسيلة ليست محايدة تماما، فالقائم بالمقابلة يؤثر على موقف المقابلة. فضلا عن أنها تتأثر بالسمات الشخصية للباحث سواء فيما يتعلق بالطبقة أو الجنس أو الفرق أو النوع، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء أو الاتجاهات<sup>(2)</sup>.

وعليه فقد قمنا بإجراء عدة مقابلات عن طريق أسئلة موجهة لرؤساء مصالح الضمان الاجتماعي للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (رئيس مصلحة المنح العائلية، رئيس مصلحة التعويضات، رئيس مصلحة الأداءات العينية رئيس مصلحة الرقابة الطبية، رئيس مصلحة الموارد البشرية).

بتاريخ 04 و05 أبريل 2021م، بهدف الحصول على بيانات ومعلومات تم من خلالها إثراء الموضوع وتحليله بالدقة وموضوعية، بالإضافة الى تشخيص المحاور الأساسية للاستمارة (عن طريق دليل المقابلة) والذي تضمن 14سؤالا وتلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:

- الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية.
- توظيف الليات جديدة ودورها في توجيه الادارة الاستراتيجية.
- الأبعاد الاستراتيجية محققة للمسؤولية الاجتماعية.
- مساهمة المسؤولية الاجتماعية في إحداث التغير باعتماد نظام الادارة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> عقيل حسن عقيل: خطوات البحث العلمي -من تحديد المشكلة إلى تغيير الشخصية-، دار ابن كثير، طرابلس-لبنان، 1989م، ص117.

<sup>2</sup> محمد ياسر الخواجة: البحث الاجتماعي أسس منهجية وتطبيقات عملية، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2011م، ص219.

• الاستمارة

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والاقتصادية، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>(1)</sup>.

كما أنها عبارة عن وسيلة قائمة بذاتها وتستخدم لجمع بيانات بطريقة سريعة وعن موضوعات محددة ومن مجموعة كبيرة من الأفراد. والاستبيان عبارة عن استمارة للبحث تضم عددا من الأسئلة يطلب فيها من المبحوث أن يجيب عليها بنفسه، وقد ترسل هذه الاستمارة بقائمة الأسئلة إلى المبحوثين عن طريق البريد، وتسمى في هذه الحالة الاستبيان البريدي، وقد ترسل استمارة الاستبيان بالبريد ولكن قد تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادته ثانية<sup>(2)</sup>.

كما عرفت على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة تعد بقصد الحصول على معلومات أو رأي المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>(3)</sup>.

لقد اعتمدنا على الاستمارة لجمع البيانات الميدانية، حيث وجهت الى الموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة قالمة والمكونة من خمسة محاور تحتوي في مجملها على 40 سؤالا موزعين كالاتي:

أولا: البيانات الأولية (وتحتوي على 07 أسئلة).

ثانيا: الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنظمات(09).

ثالثا: التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية (08).

رابعا: الأبعاد الاستراتيجية المميزة للمسؤولية الاجتماعية (08).

خامسا: توجهات المسؤولية الاجتماعية القائمة على حتمية التغيير في اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية (08).

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، 2008م، ص182-183.

<sup>2</sup> - جمال أبو شنب: مرجع سابق، ص184.

<sup>3</sup> - نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2007م، ص92.



وقد قمنا باختيار استمارة بحثنا لنرى مدى ملاءمتها لمحاوّر البحث من جهة، ومدى قدرتها على جمع البيانات وملاءمتها لأعضاء عينة البحث وظروفهم من جهة أخرى، ثم قمنا بعرضها على مختلف الموظفين بالمؤسسة.

### • الوثائق السجلات

تم الحصول عليها من طرف المسؤولين في المؤسسة، وتتضمن في المعلومات الخاصة بسجلات التي تتعلق بالمجتمع الدراسة، وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالقوانين خاصة بالعمل والعمال، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يضم عدد العمال داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

### خامسا: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات البحث العلمي، حيث لا يمكن لأي بحث أو دراسة أن التحقق أهدافها دون الاطلاع على الدراسات السابقة التي لا ينبغي للباحث إهمالها، سواء بمراجعتها أو عرضها أو توظيفها. لذلك يلجأ الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية وغيرها إلى قراءة تلك الدراسات قراءة تحليلية من أجل الاستفادة والاستغلال وتوظيفها في أبحاثه العلمية، بالإضافة إلى تحديد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات لكي تشكل له انطلاقة صحيحة في بحثه. وبمراجعة تلك الدراسات يتمكن الباحث من بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها بشكل واضح أكثر، كما أنها تزوده بالأفكار والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها. كذلك يذهب الباحث إلى عرض هذه الدراسات من أجل توظيفها لمقارنة وتبرير اختياراته مقارنة بنتائج تلك الدراسات لإعطاء حجة وقوة علمية لاختياراته وفي الأخير يتم مقارنة نتائج تلك الدراسات بالنتائج المتوصل إليها<sup>(1)</sup>.

وللإشارة لقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني.

### 1. الدراسة الأولى المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

من إعداد صونية كيلاني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، أنجزت سنة 2006-2007م وهي دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005م).

قامت الباحثة بعرض خطة البحث التالية:

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية والأداء في المؤسسات الاقتصادية

<sup>1</sup> - المرجع سابق، ص 93.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

الفصل الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين التسويق للمؤسسات الاقتصادية

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005).

وتكمن أهمية الدراسة بكونها درست الإدارة الاستراتيجية التي تفتقر الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أداءها، وأن غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها. وانطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية؟

وقد تفرع هذا السؤال إلى:

- ما هي أسباب تعثر الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن تقييم الأداء التسويقي لمجمع صيدال؟
- هل هناك تطبيق فعلي للإدارة الاستراتيجية في مجمع صيدال؟
- هل بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مجمع صيدال يتحسن الأداء التسويقي لها؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:

- ضعف النظرة الاستراتيجية لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية يعرقل مسيرة تطورها.
- إن الأوضاع والتحولات التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، هي التي جعلتها تتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية للتحسين مستوى أدائها.
- إن الأداء التسويقي المتميز مرتبط بقدره تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- ومن حيث المنهج المقترح استخدمت الباحثة أسلوب الوصف الموافق للدراسة النظرية وأسلوب التحليل في الجانب التطبيقي وكذلك استخدام مؤشرات قياس الأداء التسويقي لدى المؤسسة الاقتصادية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاهتمام ببحوث التسويق، والتي ساهمت في تمكين المجتمع من تحديد حاجات.
- التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوروبا، إفريقيا.
- اعتماد أسلوب الشراكة كخيار استراتيجي مع أكبر المخابر العالمية المشهورة.
- الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال مركز البحث والتطوير والذي تمتلكه المؤسسة.
- العمل على تحسين أدائها التسويقي من خلال تنمية شبكة الاتصالات.

واستنادا على هذه النتائج كانت من أهم التوصيات، ضرورة تشجيع الحكومة للمنتج الوطني الذي تقدمه صيدال/ الاهتمام بحاسبة التكاليف في المجتمع/ لتقليل من عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للمجتمع وتقوية روح المسؤولية وتنمية روح التعاون بين أفراد التنظيم<sup>(1)</sup>.

بعد الاطلاع على محتوى الدراسة يمكن القول أنها ساهمت بشكر فعال في تدعيم الأفكار التي أفادت بها دراستنا، وذلك من خلال المؤشرات المعتمدة في موضوع الإدارة الاستراتيجية، وكيفية أسلوب تحليل متغيرات دراستنا.

### 2. الدراسة الثانية: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.

من إنجاز سوما على سليطين كلية الإقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، بحث أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أنجزت عام 2006-2007م، وهي دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

قام الباحث بوضع خطة تفصيلية لبحثه المتمثلة في:

- منهج البحث (مقدمة، مشكلة البحث، أهميته، أهداف البحث، فروض البحث، مجتمع وعينة البحث، والدراسات السابقة).

ثم القسم النظري للدراسة المتمثل في:

الفصل الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية.

وبعدها القسم العلمي للدراسة:

الفصل الأول: دراسة ميدانية للممارسات الفعلية للإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات محل البحث.

الفصل الثاني: النتائج والمقترحات.

وتتبع أهمية البحث من كونه أن تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

<sup>1</sup> - صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2006-2007م.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

كما هدف البحث إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها، كذلك التشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري والتعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بها، وقد انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات:

- هل الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال محل البحث تستدعي استخدامها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية؟

- هل لدى مدراء المنظمات محل البحث المعرفة الجيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها؟

- هل تقوم منظمات الأعمال محل البحث بممارسة جادة للإدارة الاستراتيجية؟

- هل أداء المنظمات محل البحث جيد؟ وهل تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية فيها ذو تأثير إيجابي كبير عليه؟

وفي ضوء أسئلة الدراسة اتضحت الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الظروف المحيطة بالمنظمات محل البحث، وبين الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال والتي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية المطبقة في المنظمات محل البحث وبين كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تحليل البيئة المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية تحليل البيئة بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية اختيار الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية اختيار الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المتطلبات المتوفرة لتصميم الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث، وبين متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب توافرها.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث وبين عملية تنفيذ الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين عملية رقابة الاستراتيجيات المطبقة في المنظمات محل البحث، وبين عملية رقابة الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة من خلال الأسلوب الإداري الحالي المستخدم في المنظمات محل البحث، وبين النتائج التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال باستخدامها أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء المدراء في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية بالمفهوم العلمي في المنظمات محل البحث، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني.
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث، والاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية، بالإضافة إلى استخدام Spss واحتمالات المحسوب (t) وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة 90 مفردة.
- ومن خلال الدراسة الميدانية والنظرية تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.
  - وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات في المنظمات محل البحث.
  - عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات، عدم توفر نظام معلومات إدارية فعال في منظمات محل البحث، وعدم استمرارية عملية رقابة الاستراتيجيات.
  - يوجد توافق كبير جدا بين آراء المدراء في تبين أو توضيح أسلوب الإدارة الاستراتيجية بمفهومه العلمي، وبين النتائج المتوقعة من هذا التبني بالمفهوم العلمي.
- وانطلاقا من النتائج التي توصل إليها الباحث فقد استخلص جملة من الاقتراحات أهمها:
- الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات محل البحث.
  - إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب الإدارة الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.
- ترتبط هذه الدراسة مع دراستنا في عملية تفسيرها للإدارة الاستراتيجية من خلال توفيرها لنظم المعلومات الإدارية، ومعرفة أهمية التشخيص للظروف المحيطة بالبيئة الخارجية وكذلك كيفية اعتمادها على أسلوب الاستراتيجي لتحليلها للقوى الخارجية والداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين-سوريا، 2006-2007م.

### 3. الدراسة الثالثة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية

من إنجاز ضيافي نوال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، أنجزت سنة 2009-2010م، دراسة تطبيقية لمؤسسة "شي على للأنايب" والذي كان بعنوان "واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الخاصة"

وضعت الباحثة الخطة التالية

- مقدمة العامة (إشكالية الدراسة، فرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، مجال وحدود الدراسة المنهجية المتبعة، صعوبات الدراسة).
- الفصل الأول: نشأة وتطور المؤسسة الاجتماعية للمؤسسة.
- الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية.
- الفصل الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

وتمثلت أهميتها أهمية بكونها أن المؤسسات مهيأة أمام واقع حتمي يتمثل في الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية، وكذلك كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

وتهدف الدراسة إلى تأصيل المفاهيم الأساسية للمؤسسة الاجتماعية ونوعية المؤسسات بأهمية تبيينها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله.

تدور معالم المشكلة البحثية حول سؤال مركزي مؤداه:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن مواردها البشرية؟

والذي تفكك إلى أسئلة فرعية تمثلت في:

- ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
- فيم تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية؟
- هل تلتزم المؤسسات الجزائرية الخاصة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية؟

وللإجابة عن التساؤلات وضعت الباحثة الفرضيات التالية:

- تتوقف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات واحتياجات المجتمع وحل مشاكله.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليفا زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع.

- يمثل الاهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية.
- ومن حيث المنهج اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي تحليلي والتطبيقي (دراسة الحالة)، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث، تم الاعتماد على استمارة استبيان، كما تم اختيار عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين والعمال بالمصنع، يقدر عددهم بـ 20 عاملا (رؤساء، ومرؤوسين) وبناءً على الدراسة النظرية والتطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- هناك تعريف عديدة لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية" قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في المضمون.
- تتبنى المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية وتحقق فوائد عديدة للمجتمع.
- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.
- الاهتمام الواسع الذي توليه المؤسسات الجزائرية الخاصة للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها. واستنادا على هذه النتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- الاهتمام الجيد بدراسة الموضوع والتشديد على ضرورة تبنيها من طرف المؤسسات العمومية، وتقديم التحفيز المختلفة، وكذلك الاهتمام المؤسسات باختيار المسيرين على أساس متوازن بين الكفاءة والمسؤولية<sup>(1)</sup>.

وترتبط هذه الدراسة بدراستنا في كونها ركزت على التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فهي بذلك مدعمة لدراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، حيث كانت الاستفادة منها في أهمية التعريف بالمسؤولية الاجتماعية، كذلك تحديد المعايير والمبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بموضوع دراستنا.

#### 4. الدراسة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية

من إعداد مدوري نور الدين كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أعدت عام 2010-2011م، وهي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

قام الباحث بإنجاز خطة بحث كما يلي:

<sup>1</sup>- ضيافي نوال: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر، 2009-2010م.

الفصل الأول: مقارنة اصطلاحية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: أثر التغيرات التكنولوجية والتحديات الجديدة على المؤسسة "إدارة الموارد البشرية"

الفصل الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التكنولوجيا.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

وتتمثل أهمية الدراسة في أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عنصرا أساسيا في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في متهات تقادم المهارات، كذلك محاولة التركيز على تحديد الركائز الأساسية المتمثلة في استراتيجية التدريب ونظام الحوافز وتنمية الأفراد والتكيف والتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية.

كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بتقديم حوافز مشجعة بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية. وتمحورت معالم الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها ودورها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟
- ما هي التوجهات المبادرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق تكيف التغيرات التكنولوجية والأفراد؟
- هل استعدت إدارة الموارد البشرية لإعداد وتهيئة استراتيجية تدريبية قادرة على تحديد وبناء احتياجات تدريبية في بيئة سريعة التغيير التكنولوجي؟
- ما هي سبل الناجحة لهؤلاء المخططين في إدارة الموارد البشرية ليكونوا سندا ودعما لخطط تدريب فاعلة؟
- هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الأداء وبالتالي تسهل عملية التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية؟

وفي ضوء أسئلة الدراسة اتضح الفرضيات التالية:

- مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع المتغيرات التكنولوجية.
- تصميم برنامج تدريسي يصنف اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الحوافز أداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا.



## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي حسب طبيعة الموضوع، وكذلك تم استخدام دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية بالإضافة إلى أدوات البحث التي تم استخدامها، والمتمثلة في إجراء مقابلات شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم وبعض مسؤولي المصالح الأخرى، كما تم استعمال بعض الأدوات الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات المتحصل عليها. وقد شملت هذه الدراسة من خلال شمل جميع مستويات الوظائف على مستوى مؤسسة من إطارات، وحيث حدد مجتمع الدراسة بـ 134 موظف.

وبناء على الدراسة النظرية والتطبيقية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج:

- تولى إدارة الموارد البشرية اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة.
- اكتساب المهارات والمعارف الجديدة بالنسبة للأفراد تمكنهم من التدريب الجيد.
- أهمية تنظيم دورات تدريبية متميزة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات.
- الخدمات الاجتماعية في المؤسسة هي متوسطة، رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من العوامل لرفع مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين الأداء.

واعتمادا على النتائج المستخلصة استخلفت الاقتراحات التالية:

- العمل أكثر للابتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك بوضع استراتيجية المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية، حيث تراعي فيها الاختلافات في القدرات والمهارات الفردية، بمعنى أكثر دراسة خصائص ودوافع كل الأفراد أولا قبل بناء وتطبيق أي استراتيجية تحفيزية<sup>(1)</sup>.

تبرز علاقة هذه الدراسة بدراستنا في أنها ركزت على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وبهذا فهي تكمل دراستنا من خلال النتائج التي توصلت إليها، حيث أثبتت مدى أهمية تنظيم الدورات التكوينية والتدريبية والتي تسهم في رفع القدرات والمهارات.

<sup>1</sup> - مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2010-2011م.

5. الدراسة الخامسة: أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءات وفعالية الأداء

من إنجاز محمد حنفي محمد تيدي، مدرسة العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، أنجزت عام 1431هـ-2010م، وهي دراسة ميدانية بقطاع الاتصالات السودانية.

تم إدراج الدراسة في ستة فصول: الإطار العام للبحث/ مفاهيم الإدارة الاستراتيجية/ عناصر الإدارة الاستراتيجية/ قطاع الاتصالات في السودان/ الدراسة الميدانية/ اختبار الفروض ومناقشة النتائج والتوصيات.

وتتبع أهمية الدراسة في التعرف على المفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات، حيث أن المفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ضعيفة، كذلك يتطلب من هذا القطاع مواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، وكذلك المساهمة في تطوير قطاع الاتصالات السودانية من خلال التساؤلات البحثية، والمتمثلة في:

- هل لدى إدارة شركات الاتصالات معرفة والمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية؟
- هل تؤثر معرفة إدارة شركات الاتصالات بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية؟
- هل تقوم إدارة شركات الاتصال بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لاغتنام الفرص ومجابهة المخاطر؟
- هل تقوم إدارة شركات الاتصالات بدراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف والأداء؟
- هل تساعد البيئة الداخلية "الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية" لشركات الاتصالات على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية؟
- هل تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية؟
- هل تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية؟
- هل هناك برامج تدريب لكل مستويات الإدارة العليا والوسطى في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
- ما هي العوامل والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية؟

وفي ضوء أسئلة الدراسة اتضحت الفرضيات التالية:

- لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.
  - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات.
  - تساعد الموارد والإمكانات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
  - الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السودانية تساعد على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
  - تساعد الهياكل التنظيمية الحالية لشركات الاتصالات السودانية على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية.
  - تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة الأداء وفعالية في شركات الاتصالات السودانية.
  - تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية.
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف ظواهر الأحداث موضوع الدراسة، وكذلك تم استخدام منهج دراسة الحالة، ويعد هذا المنهج مناسباً لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية عن الحالة موضوع الدراسة ولما لمتها للإدارة الاستراتيجية وكذلك تم استخدام أسلوب المقارنة، وكذلك استخدام الباحث أسلوب التحليل الإحصائي، وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض. وقد طبقت الدراسة من بطريقة حصر شامل لقطاع الاتصالات السودانية، قد حدد مجتمع البحث 97 مفردة.
- ومن خلال الدراسة الميدانية والنظرية قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج.
- شركات الاتصالات السودانية لديها اهتمام بالتدريب عموماً سواء كان داخلياً أو خارجياً.
  - أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية أثر إيجابياً على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وكذلك أن هذه المؤسسات تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن لها رؤية استراتيجية محدودة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة.
  - تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساهم في جودة الخدمات.
  - ضعف معرفة الإدارة العليا والوسطى بعملية التحليل الاستراتيجي وتحديد تحليل (SWOT).

واعتماد على النتائج المستخلصة تم اقتراح جملة من التوصيات:

- ينبغي أن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة استراتيجية واضحة المعالم وكذلك إجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية في مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة (1).

تبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في معرفة نقاط القوة والضعف للإدارة في عملية التحليل الاستراتيجي، التي تؤثر إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء المؤسسة التي بدورها تهدف إلى وضع خطة استراتيجية محددة تسهم في جودة الخدمات المقدمة.

### 6. الدراسة السادسة: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية

من إعداد مقدم وهيبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، أعدت سنة 2013-2014 م وهي دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري.

قامت الباحثة بعرض الخطة التالية:

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني: إدارة وتقييم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.

الفصل الثالث: واقع المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري.

وتتبع أهمية الدراسة في كونها تركز على أهمية التعرض لموضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال عقب تقلص دور الدولة تدريجياً في المجال الاجتماعي بعد تبني نظام اقتصاد السوق، وكذلك توضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية.

وتهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من الجانب النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى تقديم دليل علمي للباحثين والطلبة يعرض تفاصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الأعمال.

وتتمحور معالم الاشكالية البحثية حول سؤال محوري مؤداه:

ما تقييم ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرامج المسؤولية الاجتماعية؟

<sup>1</sup> - محمد حنفي محمد تبيدي: أثر الإدارة الاستراتيجية على كافة وفعالية الأداء، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم-السودان، 2010م.

والذي تفرع إلى أسئلة فرعية:

- ما هي طبيعة فلسفة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟
- ما هو تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المساهمون) العاملون، الزبائن، الموردون، المجتمع، البيئة) في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة؟
- ما هو ترتيب أصحاب المصلحة بحسب درجة اهتمام المؤسسة بالوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاههم؟
- ما هي طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات المختارة في الدراسة؟
- هل هناك أثر لكل من العمل والملكية ونشاط وحجم المؤسسة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية المختارة في الدراسة؟
- ما هي العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة؟

وتطلبت الإجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها وضع الفرضية الآتية:

- لا يوجد لدى المؤسسات الاقتصادية المختارة في الدراسة فلسفة تجاه المسؤولية الاجتماعية. هناك توجه منخفض للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة بشكل عام تجاه أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية.
- لا تدرج البرامج الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في إطار المسؤولية الاجتماعية.
- لا يوجد أثر لمتغيرات العمر الملكية، الحجم، النشاط، على ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات عينة الدراسة.
- تشكل العراقيل المالية أكبر عائق في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

ومن حيث المنهج اعتمدت الباحثة في دراستها على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم استعمال أسلوب الاستبيان الذي شمل عدد من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري. واعتمدت في تحليل النتائج على برامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كما اعتمدت على استمارة الاستبيان، وقد طبقت عينة الدراسة 110 مؤسسة اقتصادية تتوزع بشكل عشوائي على سبع ولايات من ولايات الغرب

الجزائري: هي مستغانم، وهران، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان، غليزان، معسكر، حيث تم اختيارها لنشاطها الاقتصادي.

وبناء على الدراسة النظرية والتطبيقية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تحليل ودراسة البيئة الخارجية يعتبر من الموضوعات المهمة في الإدارة.
  - تشمل برامج المسؤولية الاجتماعية ثلاثة أبعاد (البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).
  - ساهمت المبادرات المنظمات الدولية في تنمية ثقافة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.
  - غياب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الوطنية سواء العمومية أو الخاصة.
  - غياب أي فلسفة مؤدية للمسؤولية الاجتماعية ولا تمتلك فلسفة معارضة للمسؤولية الاجتماعية.
- وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عددا من الاقتراحات:

- تبني تعريف محلي واضح للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال/ تحديد طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل صحيح/ وإدماج المسؤولية الاجتماعية في رؤية رسالة وفلسفة المنظمات وثقافتها، وذلك ضمن قواعدها ومبادئها وممارساتها الإدارية<sup>(1)</sup>.
- ترتبط هذه الدراسة بدراستنا في كونها كشفت عن أهم الشروط الفلسفية المؤدية للمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فالمؤسسة تعمل على دمجها في تحقيق رؤية الرسالة وفلسفة المنظمات وثقافتها، وهذا ما فسر أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

### 7. الدراسة السابعة: دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية.

من إنجاز بلقايد محمد جواد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص، إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، أنجزت عام 2018-2019م، وهي دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري.

وضع الباحث خطة تفصيلية لبحثه المتمثلة في:

### الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

#### الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> - مقدم وهبية: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران-الجزائر، 2013-2014م.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية.

وتتمثل أهمية الدراسة بكونها تطرقت لدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات عقب تقلص الدور الاجتماعي للدولة، كما تشجع على ضرورة تطبيق ثقافة المسؤولية الاجتماعية وممارستها، وكذلك توضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية حيث يمكن من خلالها أن تحصل المؤسسة على أرباح إضافية بواسطة التأثير الإيجابي على أداء الأفراد، وتهدف الدراسة إلى تقديم مفهوم شامل للمسؤولية الاجتماعية من الجانب النظري والتطبيقي، مواكبةً للتغيرات الحاصلة في المناجمنت الحديث، وكذلك معرفة مدى التزام المؤسسات الجزائرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- هل تساهم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداة الموارد البشرية في المؤسسة؟

والذي تفرع إلى التساؤلات فرعية الآتية:

- لماذا المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال اليوم؟  
- أي تعريف يمكن أن يعطي للأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية في مجالات المنظمة وعلوم التسيير؟

- ما هي طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات محل الدراسة؟  
- ما هي النظريات الواردة في كل من أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية؟  
- ما هي أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات وما هي المتغيرات التي تربطها بالأداء في عملية تسيير المؤسسة؟

- هل أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية لها دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال؟  
- ما هي العراقيل التي تحول دون ممارسة المنظمات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه الموارد البشرية؟

في ضوء أسئلة الدراسة اتضح الفرضيات التالية:

## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين (التوظيف، التكوين، التقييم، ظروف العمل، الأجور، والمكافآت، التحفيز غير النقدي، حقوق الموظف، الرعاية الصحية) دوراً في الرفع من أداء الموارد البشرية (المواطنة في العمل، الجودة والكفاءة، روح الفريق والولاء).
  - الفرضية الرئيسية الثانية: لأخلاقيات منظمة الأعمال (الاستقامة الموضوعية، النزاهة، الصدق والعدالة) دور في الرفع من أداء الموارد البشرية (المواظبة في العمل، الجودة والكفاءة، روح الفريق والولاء).
- وقد اعتمدت الدراسة على المزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، كما اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على استعمال الاستبيان الذي تم توزيعه على العديد من المؤسسات الجزائرية، كما تم استخدام المعدلات البنائية في تحليل النتائج المحصل عليها عن طريق برنامج SMARTPLS.
- ومن خلال الدراسة الميدانية والنظرية تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- هناك تفاوت في تطبيق مستوى المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في المنظمات الجزائرية.
  - تعتبر المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال من أبرز مكونات المبحث الداخلي للمنظمات والتي تؤثر على أداء المورد البشري.
  - هناك ارتباط كبير بين مصطلح المسؤولية الاجتماعية ومصطلحات أخرى مثل التنمية المستدامة، حوكمة الشركات أخلاقيات الأعمال والتي تعمل في مجملها على زيادة الاهتمام بالجانب الأخلاقي.
  - الاستقامة تساهم في تحسين الكفاءة والجودة وزيادة روح الفريق وولاء العاملين.
- وبناء على النتائج المتحصل عليها تم استخلاص جملة من الاقتراحات المتمثلة في:
- الالتفات إلى برامج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال وتطبيقها وعدم اعتبارها نفقات إضافية، فهي عبارة عن استثمار مستقبلي يعود عليهم بالفائدة وكذلك الربح مقارنة بما تم إنجازه، أي ليس الاعتماد على التحفيز المادي فقط<sup>(1)</sup>.
- وتبرز العلاقة بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت على تأثير المسؤولية الاجتماعية على المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي في العملية الإدارية، كما اهتمت بتوزيع الأرباح التي تعود

<sup>1</sup>- بلقايد محمد جواد: دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنسب شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، تخصص إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2018-2019م.



## الفصل الأول: الإطار التصوري للتصوري والمنهجي للدراسة

---

بالفائدة على المؤسسة من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية، التي تعتبر من أهم الأهداف المحققة للمسؤولية الاجتماعية موضوع دراستنا.

## الفصل الثاني

المقاربات السوسيولوجية المفسرة

للمسؤولية الاجتماعية لإدارة الاستراتيجية

أولاً: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: النظريات المفسرة لإدارة الاستراتيجية

التنظيم عملية معقدة تضم مجموعة العمليات تتطلب الدراسة ضمن مقاربات سوسيولوجية تفسر عملية المسؤولية الاجتماعية والإدارة الاستراتيجية، وبالتالي سوف نحاول في هذا الفصل التطرق لمعرفة أهم المقاربات السوسيولوجية التي ساهمت بالتعريف بالمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحليل المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية.

### أولاً: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

ظهرت نظرية المسؤولية الاجتماعية المنظمة عندما أخذ النقاد يراجعون الافتراضات التي تركز عليها النظرية الليبرالية بشأن طبيعة الحقيقة الإنسان والمجتمع. وقد اتجهت أفكار الفيزياء الحديثة إلى تصور "نيوتن" للكون كنظام أبدي لا يتغير، فشهدت مطلع القرن العشرين نظرية الكوانتم<sup>(\*)</sup> التي طرحها "ماكس بلانك" في عام 1900م، ونظرية النسبية التي أعلنها "ألبرت أينشتاين" عام 1905م، والتي قبلت مسلمات الفيزياء الكلاسيكية كالحتمية العلمية وثبوت ويقين قوانينها الموضوعية المطلقة، كذلك ساهم "داروين" بنظرية التطور، و"فرويد" بنظرية اللاشعور في تطور المناخ الفكري في القرن العشرين، حيث ضرب علم النفس الحديث والمدرسة السلوكية حصاراً حول النزعة العقلانية، كما عمد التغيير في المناخ الاقتصادي إلى التفكير في تعامل جديد مع المنظمة. فالنظرة المثالية التي كان ينظر بها الإقتصاديون للسوق على أنه حرّ ومفتوح للجميع لدخوله تحت شعار الإقتصادي الذي ساد طوال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر "دعه يعمل ... اتركه يمر"، تغيرت وتبدلت بزيادة تركيز الصناعات في أيدي قلة منعت على الأفراد الجدد دخول السوق تحت شعار نفسه. بالإضافة إلى ظهور اتحادات مهنية بداية للتنظيم الذاتي للمنظمة وإرهاصاً للمسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان هذا جهداً إرادياً لتطوير معايير الأداء اتجاهاً نحو المسؤولية الاجتماعية، حيث أدرك العاملون أن النقد الذاتي أفضل بكثير من السيطرة الحكومية وأنه معرضاً للخطر من تدخل جهات وقوى اجتماعية أخرى تتحكم فيه<sup>(1)</sup>.

ويتمثل جوهر منظور المؤسسات بتركيزها على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وإن المساهمات الاجتماعية ماهي إلا تحصيل حاصل أو نتائج ثانوية لتعظيم الربح، أو بناء مؤسسات تلتزم بهذا الأمر، وهذا ما يعكس التفهم لمدى أهمية التوازن بين تحقيق الهدف الأساس بتعظيم

\*- الكوانتم: واحدة من أكبر النظريات الفيزيائية التي حولت مجرى العلم في القرن 20م.

<sup>1</sup>- محمد حسام الدين: المسؤولية الاجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة-مصر، 2003م، ص54، 55.

الأرباح ومصلحة المجتمع، لأن القواعد المنظمة لاقتصاديات السوق المتقدمة تفرض الكشف عن تقارير المؤسسات (1).

وهناك أسئلة كثيرة يمكن اثارها حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من واقع قبول مفاهيمها ومن ثم تطبيقها، فهناك وجهتا نظر متضادتان تظهران في هذ المجال تحمل المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية أو عدمه، فيرى المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية أنها تعد مجالا مناسباً في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق، وفضلا عن تحقيق حالة الإشباع للحاجات، بمعنى مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لكافة أفراد المجتمع، دون أن تنحصر بمن يمتلك القسم الأعظم من القوة الشرائية، كما أنها تمثل فعلا أخلاقيا وواجبا، وعلى إدارات المنظمات إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية، وبالتالي تعمل على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع، كما أنها تمثل الحالة الأفضل للمستثمرين، وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا (2). لذلك تتطرق الحجج المعارضة من اعتبار أن الالتزام الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمنظمة وهو تحقيق الربح، وأن الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية، إذ انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، وهذا يعني تحملها تكلفة إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق، كذلك محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المؤسسات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها، كما تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى للمؤسسة لكونها تقف طاقة ليست بالقليلة من جهد المؤسسة، وأن المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط (3).

### 1. نظرية أصحاب المصالح

تستند نظرية أصحاب المصلحة إلى فكرة أساسية مفادها أن المنظمة تمثل نظاما يتكون من مجموعة من أصحاب المصلحة يعملون ضمن نظام أوسع هو المجتمع بشكل عام، وإن هذا النظام يوفر البنية التحتية اللازمة لممارسة المنظمة لأنشطتها المختلفة، وهذا يعني أن هناك أطراف أخرى من غير

<sup>1</sup> - أكرم أحمد الطويل، ياسين طه عبد الرزاق الدباغ: إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص70.

<sup>2</sup> - ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان - الأردن، 2001م، ص51، 52.

<sup>3</sup> - محمد فلاق، جدو سميرة أحلام: المسؤولية الاجتماعية للشركات، الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد2، جامعة الشلف-الجزائر، ب، س، ن، ص275، 276.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الإدارية الاستراتيجية

المالكين أو حملة الأسهم، لهم مصلحة في وجود المنظمة، حيث يؤثران بالأنشطة والعمليات التي تمارسها، وعليها أن تضع توقعاتهم ورغباتهم ضمن دائرة اهتماماتها<sup>(1)</sup>.

يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز موضوعات الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بيئة العلاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، حيث يعتبر "فريدمان" من أول من اهتم بأصحاب المصالح، حيث يرى بأنهم كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم القدرة على التأثير في المنظمة، وذلك لتحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال. وقد حاول باحثون كثيرون تقديم قائمة مفصلة بهؤلاء الأوصحاب، وحاول آخرون القيام بتصنيف هؤلاء الأطراف حسب درجة تأثيرهم في المنظمة. وبالنسبة للقائمة فقد تم حصرهم في كل من الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون<sup>(2)</sup>.

إن المؤسسة عند تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية تعمل على خلق التوازن بين اهداف المؤسسة واحتياجات ومتطلبات الأطراف الأخرى المتمثلة في أصحاب المصالح. والمساهمين وغيرهم، حيث تعتبر عملية تحديد هوية أصحاب المصالح مهمة جدا للمؤسسة قبل البدء في النشاط، لأن الغرض منها هو تحديد هوية كل صاحب مع المؤسسة وكذا تحليل علاقته بها، وذلك لتقييم مستوى إشراكه ومستوى مصلحته مع المؤسسة ومستوى التأثير عليه. وتتوقف هذه العملية على بعض الشروط منها تطوير وإعادة قائمة من أصحاب المصلحة والتي من خلاله يمكن وصف طبيعة العلاقات، وبالتالي يمكن لهذه العملية أن تؤثر أو تتأثر بقرارات المؤسسة ومخرجاتها وتحليل وتوثيق المعلومات التي تم جمعها عن مصالحهم، وشراكتهم، ارتباطاتهم وتأثيرهم وكذا الآثار المحتملة على نجاح المؤسسة<sup>(3)</sup>.

ويمكن تلخيص مختلف المرحل التي مر بها مفهوم أصحاب المصالح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص 82.

<sup>2</sup> - أبوبكر بوسام، حدادة سمية وآخرون: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة في إطار أخلاقيات الأعمال، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 1، جامعة الجلفة-الجزائر، 2018م، ص 19

<sup>3</sup> - هرموش إيمان، رمضان إيمان: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 03، جامعة سكيكدة-الجزائر، سبتمبر 2019م، ص 113.

الجدول رقم (01): مراحل نشأة وتطور فكرة أصحاب المصالح

الفترة	أصحاب الفكرة	جوهر الفكرة	الخلاصة
المنشأ القانوني الثلاثينات من القرن العشرين	علماء القانون Dodo and Berle	هل يجب على الذين يقدمون رأس المال ويتحملون المخاطر أن يأخذوا بالحسبان اهتمامات اللذين لم يستمروا مع أن لهم مطالب ومحددات على نشأة المؤسسة	BERLE: من الملائم أخذ مصالح غير حاملي الأسهم (أصحاب المصالح) : إذا وافق حملة الأسهم DODD : أصحاب المصالح هم ما يكون غائبون
مجال الإدارة الاستراتيجية 1963	معهد ستانفورد SANFORD RESEARCH INSTITUTE	عرف أصحاب المصالح بأنهم تلك الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود	- ظهور اتجاه فكرة بين المؤسسات التي تتجاهل التخطيط للتغيرات القانونية أو التشريعات للمستقبل. - تبني نظرة طويلة الأجل حول النتائج والعواقب.
			التدخل في الصالح المكلفة للمؤسسة، تبني استراتيجيات وقائية.
مرحلة الأدبيات الكلاسيكية بعد 1963	/	تفرع المفهوم إلى: - التخطيط للمؤسسة. - نظرية النظام. - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نظرية المنظمة	/
سنة 1965	عالمان اسكندنيافيان RHEMAN and STYMNE	نموذج جماعة المصلحة	إطار عمل لتحليل المنظمات
سنة 1984	EDWARD FREEMAN	كتاب الإدارة الاستراتيجية مدخل صاحب المصلحة	- مهنة اللذين يديرون المؤسسة/ تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة والتعامل معهم. - ارتقاء مفهوم أصحاب المصالح في القانون - صدور تشريعات في usa حول الوضع القانوني لأصحاب المصالح

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الإدارية الاستراتيجية

-إضافة قيمة لنظرية أصحاب المصالح والبحث عن نظرية متكاملة	التميز بين الأبعاد الكامنة في نظرية أصحاب المصالح الوصفي/التطبيق المنظور الوسيلي: المنظور المعياري	DONALCDSO N And PRESTION	سنة 1995
--	--	-----------------------------------	----------

المصدر: نقل عن، زهية عبان، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في الممارسات الوظيفية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، تخصص "إدارة الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، 2018م، ص40.39.

إن تفسير المسؤولية الاجتماعية من منظور أصحاب المصالح هو تفسيراً مبنياً على تحقيق المصالح وتبادل المنفعة، وهو أمر ضروري وحتمي، من أجل ترخيص مختلف الأنشطة المزاولة في المؤسسة دون تعرضها إلى العوائق والصعوبات. إلا أن هذه النظرية قد أخفقت في تفسيرها للجانب الاجتماعي، لأن المؤسسة نسق أو نظام مفتوح تسعى لتحقيق التكامل وانفتاحها على البيئة الخارجية.

### 2. نظرية الوكالة وحوكمة المؤسسات

أ. نظرية الوكالة: تعتبر نظرية الوكالة واحدة من القضايا التي تثير الجدل حول حوكمة المنظمة، فهي الفصل بين الملكية والإدارة، فالمالك أو حامل السهم هو شخص لديه الاستعداد لتحمل مخاطر العمل الذي تمارسه المنظمة التي يمتلكها دون أن تتوفر لديه الرغبة والوقت الكافين لإدارة عملياتها وأنشطتها المختلفة بطريقة فعالة، وبالتالي تنشأ علاقة عقدية بين مالك وحامل السهم الأصيل والمدير والوكيل الذي يوكله الأصيل لإدارة المخاطر والرقابة على العمليات المنظمة المختلفة بنيابة عنه مقابل على الحصول على مجموعة من الامتيازات كالرواتب والمكافآت وغيرها<sup>(1)</sup>. وتم تطوير نظرية الوكالة أساساً من طرف "جونسون وماكلين" سنة 1976م، والتي تعد امتداداً لأعمال سابقة، إذ يعد مشكل الوكالة عنصراً أساسياً. وبصفة عامة هي عقد يقوم من خلاله مجموعة من الأشخاص كالرئيس والوكيل، أين الوكيل يقوم بتنفيذ مجموعة من الأعمال لحسابهم، مما يعني إعطاء من نفوذ الرئيس في اتخاذ القرارات إلى الوكيل<sup>(2)</sup>.

كما تعتبر نظرية الوكالة مركزاً التحليل المنشأة والعلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، فهي تبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة وتصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين، حيث أن

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب: مرجع سابق، ص79.

<sup>2</sup> - براق محمد، بن زاوي محمد الشريف: الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22 جويلية 2012م، ص9.

المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن تحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية. وإذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات بما يؤدي إلى تحمل تكاليف الوكالة، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللاعقلانية والانتهازية، وتقرب التنظيم داخل المنشأة<sup>(1)</sup>.

وباعتبار الحكومة آلية لتكريس المسؤولية الاجتماعية للمسؤولية، يؤكد الباحثون على أن الحكومة توفر آليات تضمن تحقيق المسؤولية في توجيه الأنشطة بعدالة لكل أصحاب المصلحة، كما تتركس لعلاقات إيجابية في ظل الإدارة الاستراتيجية، ومن ثمة خلق ثورة اقتصادية مستدامة<sup>(2)</sup>. وتعتبر الحكومة منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء التي تعمل بتناسق وتعاون، حيث أن الخلل في جزء منها يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها. وأيضاً تعتبر الحوكمة من أهم الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية والإفصاح مما يضمن نزاهة المعاملات وتعزيز سيادة القانون. ويتم رسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والحيلولة دون استغلال المنصب أو النفوذ. وتكمن أهمية الحوكمة كنظام يعمل على ربط بين أصحاب المصالح المتعارضة وتحقيق الموازنة بين الربحية كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

لقد ساهمت الضغوطات المفروضة على المؤسسات من قبل الحوكمة والتشريعات، منظمات المجتمع المدني في تبني المسؤولية الاجتماعية، حيث يعد الالتزام بالشفافية في تعديلات المؤسسات والعمل بمصادقية في التعامل مع قضايا المجتمع الاقتصادية والبيئة الاجتماعية الضمان الوحيد لاحترام القوانين واللوائح وتطبيق أحسن للممارسات، وتدعيم ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسات وأعمالها، لها الاستمرارية والبقاء. كما تعد المسؤولية الاجتماعية عاملاً هاماً في تجديد حوكمة المؤسسات وتغيير السلوكيات بما يحقق خلق للقيمة.

<sup>1</sup> - خلود عقيلة: حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة والحد من التعثر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في

علوم التسيير، تخصص النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010م، ص 77، 78.

<sup>2</sup> - كينيث أكيم وآخرون: حوكمة شركة الأطراف الراشدة، ت. عبد الفتاح العشاوي وغريب جبر غنام، دار المريح، الرياض-

السعودية، 2012م، ص 175.

<sup>3</sup> - فيروز شين، نوال شين: الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، يومي 06، 07، ماي 2012م، ص 11، 06.



وتعمل كل خصائص الحوكمة في تفعيل الممارسات، إلى تتميز بالشفافية والانضباط، دون إغفال هدف المسؤولية الاجتماعية الموجه في إطار ترسيخ العلاقة بين المؤسسات والشركاء من جهة وتوطيد علاقة المؤسسات بالمجتمع من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

لكن هذه النظرية قد تجاهلت مبادئ أساسية تعتمد عليها المسؤولية الاجتماعية، وهي التكافل الاجتماعي، تلبية حاجيات العمال داخل المؤسسة. وبالتالي فإن التركيز على تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير كافي لإدارة عملياتها وأنشطتها بطريقة فعالة مما يخلق نوع من الفجوة بين تحقيق المؤسسة لحاجاتها وبين توفير الرفاهية للمجتمع.

### 3. نظرية حقوق الملكية ونظرية الموارد

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، وفي هذا السياق يشير Amman أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي، كما أن فعالية المؤسسة تخضع لتعريف حقوق الملكية، لأن هذا الأخير يحدد شروط امتلاك الفائض الناتج عن نشاط الإنتاج، والمشكل معقد لما يكون هناك انفصال بين مالك رأس المال والمسير، حيث لما يكون هو المسير لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية، وهذا ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة. كما تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال، لأن آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين<sup>(2)</sup>.

وتتمثل نظرية العقد الاجتماعي إضافة الشرعية، والعلاقة بين الفرد والمجتمع وحكومتها، حيث يوضح كما أشار جان جاك روسو أن الأفراد يتخلون طواعية عن بعض الحقوق من أجل جعل حكومة الدولة قادرة على تحقيق الصالح العام لجميع المواطنين، وهذا يتناقض بشكل حاد مع التصريحات الغاضبة من طرف رؤساء المصالح والمالكين، وكذلك من طرف الدولة. وفي الآونة الأخيرة اكتسب العقد الاجتماعي شهرة جديدة، لاستخدامها في شرح العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وعلى المؤسسة التزامات اتجاه الأجزاء الأخرى من المجتمع في مقابل مكانتها في المجتمع، وهذا بدوره أدى إلى تطوير أصحاب

<sup>1</sup> - زهية عبار، مرجع سابق، ص 65، 54.

<sup>2</sup> - بليركاني أم خليفة: آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 5، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر - الجزائر، 2014م، ص 2.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الإدارية الاستراتيجية

المصلحة التي تعد أحد أهم المداخل المعتمدة في إدارة المؤسسات، ويعد هذا المدخل مهما جدا بشكل خاص في فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإدماجها في النشاط التنظيمي<sup>(1)</sup>.

بالنسب لنظرية الموارد، فهي تركز على أن القرارات تصنع داخل المنظمات، حيث تصنع هذه القرارات داخل الإطار السياسي الداخلي للمؤسسة، فتعالج الظروف البيئية التي تواجه المؤسسة، وكما أشار "سخريجو"، أن المؤسسات تحاول أن تتعامل مع بيئتها بشكل نشيط، فالمؤسسات تحاول التلاعب بالبيئة لتكيفها لصالحها بدلا من أن تكون مستقبلات سلبية للقوى البيئية. ويبدأ اعتماد هذه النظرية بافتراض أن ليس كل مؤسسة تستطيع أن توجد كل الموارد التي تحتاجها، كما يفترض أنه لا يمكن ممارسة كل النشاطات الهادفة إلى جعلها تكتفي ذاتيا داخل المؤسسة، فكل الشرطين يعني أن المؤسسات يجب أن تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد، فالموارد المطلوبة يمكن أن تكون في شكل مواد خام، تمويل موظفين، أو خدمات أو عمليات إنتاج، حيث لا تستطيع المؤسسة القيام بأداء<sup>(2)</sup>. وهناك عدة أسباب أدت إلى بروز نظرية الموارد من بينها:

تحديات العولمة والتحول الاقتصادي الراهنة، التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر، بالإضافة إلى التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل. وحسب Hamel et prahalad تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

المؤسسة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة والمنتجات والأسواق فقط، بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية. كذلك ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية، بالإضافة إلى الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى. وأيضا يكمن ذلك في طريقة مزج مواردها، حيث ينتج عنه فروقات محسوبة بينها، وذلك في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وأيضا في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد، وبالتالي تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> - محمد عبد حسين الطائي: المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

2016م، ص42.

<sup>2</sup> - ريتشارد ه. هال: المنظمات -هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها-، ت. سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، ت. د.ب.ن،

2010م، ص628، 629.

إنتاج مخرجات أفضل من تحسينها، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها<sup>(1)</sup>.

وترى نظرية الاعتمادية على الموارد، أنه كلما اعتمدت المؤسسة على البيئة الخارجية في تأمين مواردها الضرورية لممارسة عمليات الإنتاج، كلما قلت سيطرتها على البيئة والعكس صحيح، كما تلجأ المؤسسة إلى تقليل اعتمادها على البيئة الخارجية وتقليل عدم التأكد وزيادة نفوذها في البيئة الخارجية باستخدام عدة أساليب، من بينها الاندماج والاستحواذ والاستثمار المشترك والبحث عن شركاء استراتيجيين، ولابد من التذكير هنا من أن قدرة المؤسسة في التأثير على بيئتها لا تعتمد على الموارد التي تحصل عليها فقط، وإنما تعتمد أيضاً على طبيعة العوامل البيئية الداخلية التي تقدمها، كما أن هذه العوامل في تغير مستمر وليست ثابتة<sup>(2)</sup>.

إن اعتماد مبادئ نظرية حقوق الملكية ونظرية الموارد القائمة على مخرجات البيئة الداخلية والخارجية، في المؤسسات، قد يخلق نوعاً من التناقض وتضارب الآراء والمصالح بالنسبة لأعضاء المؤسسة من عمال أو إطارات تنفيذيين، لأنها تعتمد على مبدأ الملكية، وهذا ما يتماشى مع الرأسمالية ويتناقض مع الاشتراكية، وبالتالي فإن المؤسسات تتبع النهج الاشتراكي القائم على المصالح العامة.

#### 4. إسهامات كل من إميل دوركايم-ماكس فيبر-رالف دارندوف

أ. إميل دوركايم: يعد دوركايم من أوائل الفرنسيين نسيبين الذين ساروا في طريق العمل الأكاديمي، حيث اعتبر دوركايم الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو الظاهرة الاجتماعية، أي حاول تشخيصها، وحدد خصائصها منها فهي ليست من صنع الفرد، بل موجودة قبل وجوده، كما يرى أنها إجبارية أي يلتزم بها كل أفراد المجتمع وليس الفرد حراً في الخروج عنها، لأن المجتمع هو الذي يضع العقوبات لكل من يخرج عنها. كما بين دوركايم أن العامل الوحيد الذي يؤثر في المجتمع هو البيئة الاجتماعية، حيث أن للظاهرة الاجتماعية خواص خارجة عن الأفراد، يمكن دراستها كأشياء مستقلة عن ذواتهم. بالإضافة أنه ميز بين التضامن الآلي والعضوي، الأول يكون في المجتمعات الريفية والبسيطة، والآخر يكون في مجتمعات المدينة أو الحضرية، حيث تؤدي هذه العوامل إلى انتقال

<sup>1</sup> - وهابي كلثوم: محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة، موجهة إلى السنة أولى ماستر، تخصص، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكي محند أولحاج، البويرة-الجزائر، 2019-2020م، ص24،25.

<sup>2</sup> - مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميترا للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2018م، ص81،82.

المجتمع من التضامن الآلي إلى العضوي، ونجد منها أنماط العلاقات الاجتماعية وتقسيم العمل<sup>(1)</sup>، كما يرى أن قوة الإجماع والقهر للحقائق الاجتماعية، تستمد أساساً من العقل الجمعي، ذلك العقل الذي يتجسد في قوة الجماعة والمجتمع، والذي يقوم بتشكيل المعايير الفردية والجمعية، والتي تمارس نوعاً من الضبط الاجتماعي على جماعتها وأفرادها العضويين، وفي نفس الوقت رأى "دوركايم" أن المعايير الجمعية التي تستمد من العقل الجمعي، تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها كل مظاهر البناء الاجتماعي ونظمه المختلفة، حيث تلعب هذه المعايير الدور الوظيفي في التنسيق بين البناءات والنظم الاجتماعية بصورة عامة<sup>(2)</sup>. إن هذا التضامن الآلي والعضوي الذي طرحه دوركايم يعتبر من مظاهر المسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة، لأن طبيعة المؤسسة تفسر عملية التضامن بشكل تلقائي بين موظفيها.

ب. **ماكس فيبر**: يعتبر فيبر من العلماء الموسوعيين الذين كان لهم الأثر البالغ في الفكر الإنساني والغربي خاصة، ولا يزال العلماء في العلوم الاجتماعية يعتمدون على كتاباته ويستفيدون منها. انطلق فيبر من فكرة مفادها، محاولة فهم وتأويل الفعل الاجتماعي، حيث يشمل جميع النشاطات الإنسانية والسلوك متى وحين يحمله الفاعل، وعندما يأخذ الفاعل الآخر بالاعتبار يمكن أن يكون الفعل ظاهراً، أو مجرد ذاتياً داخلياً، كما أنه يظهر كتدخل إيجابياً في موقف، أو الامتناع عن التدخل<sup>(3)</sup>. وأن الفعل العقلاني المرتبط بغاية معينة، يمكن أن تراه تحت مسميات كالفعل العقلاني الغائي، ويتضمن معنى العقلانية، حيث يختار وسيلة لتحقيقها على أسس علمية محسوبة، كما يفترض صحة هذا الفعل أن يكون لدى الفاعل المعلومات اللازمة. وقد ركز ماكس فيبر على أن التنظيم يكون مبنياً على النموذج المثالي المتمثل في البناء البيروقراطي ويتم ذلك في توزيع أنشطة البناء البيروقراطي، بطريقة ثابتة باعتبارها واجبات رسمية، كما يتم توزيع السلطة لإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ هذه الواجبات بطريقة ثابتة، ويتم أيضاً تنظيم الوظائف وفقاً لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارة العليا على الإدارات الدنيا وأن يصبح كل من المرؤوس في تدرج هرمي مسؤولاً أمام رئيسه عن أعماله وقراراته وإجراءاته.

<sup>1</sup> - بسام محمد أبو عليان: الوجيز في النظرية الاجتماعية، جامعة الأمة للتعليم المفتوح، غزة-فلسطين، 2012م، ص 11، 10.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006م، ص 214.

<sup>3</sup> - إبراهيم عيسى عثمان: الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،

2009م، ص 129.

كان فيبر معنيا بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، حيث قسم مراحل تطور المجتمعات بدءاً بمرحلة السلطة التقليدية، أين تكون السلطة سياسية وبالوراثة، حيث يعتبر أداء الإدارة غير كفاء وسيئ، وبالتالي فهي تمثل مرحلة الكارزماتية، حيث يتمتع فيها الأشخاص بصفات قيادية، وبعد ذلك تأتي مرحلة السلطة القانونية التي تمثل الاستحقاق والمؤهلات والشروط المحددة في القانون ووضع مبادئ الإدارة. كما اعتبر فيبر أن البيروقراطية نمطاً مثالياً افتراضياً وليس صورة للإدارة في بلد معين، بالإضافة إلى وضوح خطوط السلطة وتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي، فضلاً عن اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتدريب والتأهيل، وبالتالي يتم تطبيق قواعد وتعليمات محددة لسير العمل، الاهتمام والتوثيق وتنظيم السجلات الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً، كذلك الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين<sup>(1)</sup>.

إن أهم نقطة يمكن تسجيلها حول نظرة ماكس فيبر فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية هو أنه ربطها بظاهرة التأثير المتبادل بين الفرد والمجتمع ضمن أطروحة الفعل الاجتماعي، وذلك من ناحية التوافق الذي كان بين مبادئ الرأسمالية وروح المذهب المسيحي البروتستانتي، مما أدى إلى تحمل الإنسان الألماني لمسؤولياته الاجتماعية، وهو ما جعله يضطلع بتأدية واجباته الاجتماعية والاقتصادية على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق اقتصاد مؤسس على منطق الكيف لا الكم<sup>(2)</sup>.

ج. رالف دار ندورف: يذهب "رالف دار ندورف" إلى أن الصراع والسلطة يشكلان عناصر أساسية في كافة التنظيمات والروابط، لأن الصراع بين الأفراد غير هام بالنسبة للمنظور الاجتماعي، أما التنظيم أو الرابطة هو الذي يعني أي تنظيم اجتماعي يتواجد في أي شكل من أشكال السلطة، حيث يتكون من مجموعتين وتعني كل مجموعة من هاتين المجموعتين مصلحة خاصة، وبالتالي تزداد احتمالات الصراع الاجتماعي في الحياة الاجتماعية بين الجماعات المتعارضة المصالح. ويتجه الصراع إلى فرز حركة موجهة للتغيير الاجتماعي المنظم أو التوازن في النسق الاجتماعي، وسوف يتحقق الاستقرار عبر الزمن، ومن ثم فإن التغيير يحدث نتيجة لتغيير السلطة ونظمها<sup>(3)</sup>.

وبناءً على ذلك، فالصراع الذي يتحدث عنه "رالف دار ندورف" هو صراع يحدث داخل أجزاء المجتمع ويكون إيجابياً بمعنى أن الجماعة أو المؤسسة التي تعيش حالة انسداد (خلل وظيفي)، فإنها

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م،

ص87.

<sup>2</sup> - طرابلسي عبد الحق وآخرون، مرجع سابق، ص24

<sup>3</sup> - محمود عودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1995م، ص107-108.

تعرف هذه الظاهرة (صراع بين شريحتين الإدارة والعمال مثلا داخل المصنع)، والنتيجة المترتبة عن هذه الحالة تؤدي في النهاية للعودة إلى الحالة الطبيعية التي كانت عليها الجماعة أو المؤسسة أو البناء الاجتماعي، أي أنه ببساطة صراع من أجل إحداث التوازن، وعليه فخرج المسؤولية تفرض على جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل المجتمع أن يمارسوا ظاهرة الصراع في بعده الاجتماعي من أجل تحقيق ظاهرة التكيف الاجتماعي لمختلف أجزاء النسق العام<sup>(1)</sup>.

كما قام دار ندوف بالدراسة عند نفس مستوى التحليل مثل الوظيفيين البنائين (الأبنية والمؤسسات) ونظر في كثير من نفس القضايا، حيث يعترف أنه على الرغم من أن جوانب النسق الاجتماعي يمكن أن تتوافق مع بعضها على نحو دقيق، إلا أنه يمكن أن يكون هناك صراع وتوتر شديد بينها<sup>(2)</sup>.  
لقد درس علماء الاجتماع المسؤولية الاجتماعية من زواياها الإيجابية والسلبية، إلا أنهم لم يوفقوا إلى حد كبير في دراسة مختلف جوانبها فهي ليست ظاهرة اجتماعية فقط أو تكون مبنية على التنظيم رسمي تتضمنه هياكل بيروقراطية، نتيجة صراع طبقي حول السلطة فحسب وإنما هي التزامات تتضمن مصالح مبنية على المنفعة.

### 5. نظرية النفعية ونظرية التبادل الاجتماعي

تتدرج هذه مقاربة النفعية ضمن نظريات التسيير الاستراتيجي، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، والمتمثل في تحقيق الأداء الاقتصادي. من هذا المنطلق، فالمسؤولية الاجتماعية تترجم ضمن حالة الأعمال، وذلك كحلقة لتبادل المنافع بين المؤسسة والمجتمع. ففي حالة تعرض المؤسسة لأي ضغط من البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يدفعها للأخذ بعين الاعتبار لمختلف الرهانات البيئية والاجتماعية، كما تتجه المؤسسة نحو تبني استراتيجية مسؤولة اجتماعيا. أما في حالة عدم تعرض المؤسسة لأي ضغط من هذه الأخيرة، سيتم استبعاد المسؤولية الاجتماعية من مختلف الأهداف التنظيمية.

إن حالة الأعمال في حقل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، هي عبارة عن الدوافع الاقتصادية التي من أجلها تتجه المؤسسات نحو تبني استراتيجية مسؤولة اجتماعيا، كما أنها تتجسد في مجموعة من المميزات: التخفيض من استهلاك الطاقة، تخفيض المخاطر ذات الطابع الصناعي أو التجاري أو

<sup>1</sup> - طرابلسي عبد الحق وآخرون، مرجع سابق، ص 26، 25.

<sup>2</sup> - مصطفى خلف عبد الجواد: نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011م،

المتعلقة منها بسمعة المؤسسة، كذلك خلق الولاء لدى الزبائن والأفراد داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق مصدر الإبداع في صناعة المنتجات أو الإجراءات، وكل هذه العناصر تعمل على خلق القيمة المالية وغير المادية للمؤسسة واستقطاب رؤوس الأموال<sup>(1)</sup>.

وقد ضع بيتر بلو نظرية التبادل الاجتماعي بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

حيث يرى أنه طالما الفرد هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فهو في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة أخرى، فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل الالتزامات التي يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول)<sup>(2)</sup>. ومن هنا تظهر مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، بناءً على مقارنة كل طرف بمدخلاته مع مخرجاته.

إن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل بها فقط، بالإضافة إلى ذلك عندما يدرك الفرد عدم العدالة، فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل، لأنه يشعر بالرضا. ويصيح "بلاو" مفهوماته عن العلاقات الاجتماعية المصغرة وواسعة النطاق، فقوة رب العمل على مستخدميه ترجع إلى التحكم القانوني والسيطرة على وسائل الإنتاج، وفي كلا الحالتين يتحكم واحد من الطرفين في إتاحة الخدمات اللازمة للآخر، كما أن معظم تعميمات "بلاو" المرتبطة بالحقائق قد تكون صحيحة، ولكن رد العمليات ذات المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى هي عملية تستحق مزيداً من الضبط والإحكام<sup>(3)</sup>.

وبالتالي يجب على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعها على المجتمع بعدالة، ومن شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولاً لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق

<sup>1</sup> - فيصل كريد، محمد التهامي طواهر: وضعية وظيفة الموارد البشرية تجاه المسؤولية الاجتماعية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، 2020م، ص 261.

<sup>2</sup> - عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الشمس، القاهرة-مصر، 2008م، ص 66.

<sup>3</sup> - محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 2007م، ص 53.

الأرباح، بل لأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتما التزامها بالعقد الاجتماعي نصا ومضمونا<sup>(1)</sup>.

إن عملية تفسير العمليات الاجتماعية من سياقها الاجتماعي والنفعي قد يخلق نوعا من التناقض بين المنافع والمصالح التي تتبناها المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي لا يمكن القول أن تفاعل كل المؤسسات مع بعضهم يحقق نجاعة وكفاءة عالية.

## 6. نظرية الهوية الاجتماعية

تتشكل الهوية نفسيا واجتماعيا وتتمايز عبر عمليات التربية والتشكيل والتطبيع الفردي والاجتماعي، كما تدخل عوامل ذاتية وداخلية وخارجية كثيرة في عمليات التشكل والتشكل وفق قوانين الوظيفة والدور. حيث يرى علماء الاجتماع أن الهدف من نمو الهوية ورعايتها وتصنيفها يتمثل في تحقيق حالة من الوعي، أين يشعر فيها الفرد بذاته وتفرده وتميزه في مقابل الآخر، وهذا الوعي بالتفرد هو الذي يعطي الفرد القدرة على الاستمرار في العطاء وتنمية الانتماء المجتمعي والوطني والإنساني، الذي يقود لحالة من الشعور بالأمن والمشاركة وتوفير جو للإبداع والعطاء كما هو الحال بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية. ويرى Asch بأن سلوك الجماعة يحدث عندما يمتلك الفرد التمثيلات التي تشمل سلوكيات الآخرين وعلاقاتهم، بحيث تتجمع السلوكيات الشخصية ويكمل بعضها البعض، عندما يمثل الموقف المشترك في كل منها، وعندما تكون التمثيلات متشابهة البناء<sup>(2)</sup>، كما تمثل الهوية الاجتماعية اتحاد مجموعة من الجوانب التي تتشكل ذاتيا، والتي تشمل العمر أو العرق أو القبيلة والحالة الاجتماعية والاقتصادية، والتي تجعل منها طوائف اجتماعية متعددة<sup>(3)</sup>، وأيضا تحقيق الفرد للمصالح والأهداف التي ترتبط بتخفيضات على مستواه الشخصي، مع الأخذ في الاعتبار مصلحة المجموعة الكبيرة التي ينتمي إليها، والتي تكون نقطة الانطلاق التي يشعر من خلالها ببقية أفراد المجموعة، وليس بالضرورة أن يصل الفرد لمرحلة يشعر فيها بمصلحة الآخر والشعور بمصالحه وتطلعاته فقد يصل لمرحلة يشعر فيها بأن وجوده في هذه المجموعة، يعتبر جزءا من تقديره لذاته، حيث أن وصولها لأي مرحلة من مراحل التقدم، ينعكس عليه بشكل فردي كشخص، وعلى أساس كونه أيضا عضوا في هذه المجموعة، الأمر الذي يعطي مؤشرا مفتاحيا للنظر إلى

<sup>1</sup> - طرابلسي عبد الحق، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> - أماني موسى أبو صبح: دور الهوية الجماعية الفلسطينية في تحقيق التوافق النفسي للأفراد عقب الصدمة الناجمة عن التعرض للعدوان العسكري، رسالة ماجستير في علم النفس المجتمعي، كلية الدراسات العليا، جامعة بيروت-فلسطين، 2011م، ص29.

<sup>3</sup> - كيلي م. هانوم: الهوية الاجتماعية-معرفة الذات وقيادة الآخرين-، ت. خالد بن عبد الرحمن العوض، مكتبة العبيكان، 2009م،



القيمة التي يشعر بها الفرد، لكونه عضواً في هذه المجموعة وخاصة إن كانت تعطيه حالة من الشعور بالرضا في نفسه أولاً، وعن كونه عضواً في هذه المجموعة ثانياً<sup>(1)</sup>.

وتتضمن نظرية الهوية الاجتماعية ثلاث عمليات أساسية وهي التصنيف والتوحد والمقارنة وبذلك يطلق على النظرية أحياناً CCG إشارة إلى الحروف الأولى من العمليات الثلاثة.

إن عملية التصنيف مؤداها أننا نصف الأشياء لتفهمها، وكذلك نصف الأشخاص المحيطين بنا والنصف الآخر أنفسنا لتفهم البيئة الاجتماعية، كما أننا نحدد السلوكيات اللائقة في ضوء معايير الجماعات التي صنفنا أنفسنا في إطارها.

ويعتبر التصنيف الاجتماعي عملية إصلاحية معرفية تقوم على تجميع الأفراد وفقاً لنقاط التشابه والخصائص المشتركة بينهم، وفقاً لما يميزهم ويفرقهم عن غيرهم من الأفراد.

والعملية الثانية هي عملية التوحد، وهي شعور الفرد بالانتماء إلى الجماعة، والثالثة عملية المقارنة الاجتماعية، وهي عملية تقييمية تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد الذين يتفوقون أو يختلفون معه في بعد ما أو في عدة أبعاد، وكذلك المقارنة الجماعية بغيرها من الجماعات التي قد تتفق أو تختلف معها في بعد ما أو في عدة أبعاد<sup>(2)</sup>.

إن مبادئ نظرية الهوية الاجتماعية تقوم على مدى انتماء الفرد أو الجماعة، وهذا يعكس المقارنات الجماعات الداخلية والخارجية التي تستحوذها المؤسسات، لما تجسده من ولاء تنظيمي. والملاحظ أن هذه النظرية أغفلت جانب مهم في العمليات الاجتماعية والإدارية، وهو عامل الصراع الذي يحدث نتيجة لذلك الانتماء الذي يوحد جميع القيم والثقافات بين أفراد التنظيم.

### ثانياً: النظريات المفسرة للإدارة الاستراتيجية

لا تزال ظاهرة المنظمات تحتل اهتمام الكتاب والباحثين من ميادين العلم والمعرفة المختلفة، والذين تناولت أبحاثهم ودراساتهم لمنظمات مختلفة من حيث طبيعة النشاط والأهداف والحجم وغيرها، كما نجد أن وحدات التحليل التي استخدموها (المنظمة ككل أو أجزاء منها)، تسببت في تعدد أطر المداخل المستخدمة لدراسة وتحليل المنظمات وتعدد وجهات النظر حول المنظمات، حيث استخدم الكتاب ومفكرين في التنظيم أكثر من أساس واحد لتصنيف مدارس ونظريات المنظمة، وسيتم الأخذ بالتصنيف

<sup>1</sup> - أمانى موسى أبو صبح، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - طرابلسي عبد الحق وآخرون، مرجع سابق، ص 61، 62.

الأكثر شيوعاً، ويمكن تصنيف نظريات المنظمة إلى المجموعات الرئيسية الآتية: مدرسة الإدارة الاستراتيجية، المدرسة السلوكية، مدرسة النظم والمدرسة الشرطية/الظرفية<sup>(1)</sup>.

### 1. مدرسة الإدارة الاستراتيجية للتنظيم لأيقور أنسوف

يعتبر إيقور أنسوف Igor Ansoff من المنظرين الأوائل في نظرية التنظيم، والذين أكدوا على أهمية الاستراتيجية، فهو يرى بأن المؤسسة يجب أن يكون لها مخطط استراتيجي للملاحظة طريقة وتحديد استراتيجياتها، ومن أجل ذلك فهي بحاجة إلى المعلومات عن حالة الأسواق، وعن حالة الزبائن وغير الزبائن، وعن حالة التقنيات المستخدمة في القطاع الذي تنشط فيه وخارجه، وكذلك عن تطور السوق المالية العالمية والاقتصاد العالمي.

اهتم أيقور أنسوف بتحديد مفهوم الاستراتيجية فهي تمثل الاستراتيجية سياق فعل يساهم في تحديد الوسائل التي تسمح بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها كما اهتم أيضاً بالعلاقة بين الاستراتيجية وتحديد وتوزيع المصادر المالية للمؤسسة وبتصميم شبكة مهيكلة للأهداف وتحليل مقارن لفوائد القرارات الاستراتيجية نظراً لهذه المساهمات ومحاولته ربط الاستراتيجية بكل من المالية والتسويق، فقد أطلق عليها استراتيجية المؤسسة الحديثة.

وبالتالي طور "إيقور أنسوف" مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يرى أنه لا يمكن تصور التخطيط في محيط ثابت، ولذلك يجب الأخذ بالاعتبار المحيط والتغيرات والنقاطات التي تحدث فيه، وهذا ما يجعله أكثر ثقلًا وتعقيدًا، بالإضافة إلى جانب إجراءات التخطيط التي تتطلب مخططاً مكتوباً والتعبير عن الأهداف المراد تحقيقها والتعليمات الموجهة إلى المستويات الدنيا، حيث يتم وضع آليات مراقبة معروفة من طرف الجميع، كما يجب أيضاً التأكد على سياقات الاختيار وسياقات اتخاذ القرارات ومراقبة تطبيقها، كونها تساهم في توضيح الاستراتيجية التي ستتجهها المؤسسة خلال السنوات المقبلة.

وبالتالي اقترح "أيقور أنسوف" مصفوفة تقوم على بعدي السلعة والسوق لتحديد الاستراتيجيتين الأساسيتين في التخصص والتنوع، وتتطلب استراتيجيته ثلاثة إجراءات هي، اقتحام السوق ومعرفة تطوره وتطوير السلعة. أما استراتيجية التنوع فتتيح أربع إمكانيات تتمثل في تنويع التموقع وتنويع وإعادة التوزيع وتنوع طرق تعزيز موقع المؤسسة وأخيراً تنوع طرق المتابعة.

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 18، 17.

حيث لا تأخذ مصفوفة "إيقور آنسوف" بعين الاعتبار إمكانية طرح السلع في السوق وتطويرها، ولكنها تأخذ أيضا بعين الاعتبار إمكانية انسحاب المؤسسة من الأسواق التي تنشط بها والتحول إلى أسواق جديدة تماما.

وحسب أيقور آنسوف تقوم الاستراتيجية على المكونات الآتية:

- تحديد الزوج (سلعة، سوق).
- اختيار توجه النمو في أربع مراحل هي/ اقتحام السوق وتطوره وتنويع السلع وأخيرا تنويع النشاط الاقتصادي.
- المحافظة على التقدم مقارنة بالمنافسين واستخدام الطاقة لاختيار توجه معين وبناء استراتيجية قوية. بالنسبة لاقتحام السوق أو توثيق الرباط بين السلعة والسوق، تحاول المؤسسة تطوير مبيعاتها من السلع المنتجة في الأسواق التي تنشط فيها ومن خلال بذلها مجهودا في مجال التسويق، بهدف دفع الزبون إلى رفع مستوى مشترياته للسلع أو تكرار عملية الشراء وصدده عن المؤسسات المنافسة الأخرى.

أما التوسع في السوق، تحاول المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية رفع نسبة مبيعاتها بطرح سلعها الحالية في أسواق جديدة محلية أو عالمية كما يمكن للمؤسسة أيضا في إطار هذه الاستراتيجية دخول قطاعات جديدة في السوق بتطويرها، وباستخدامها لشبكات توزيع جديدة تعتمد على وسائل الاتصال الخارجي

وبالنسبة لتطور المنتج أو السلع أو توسيع المجالات وتنويع النشاطات، يمكنها تحرير المنتج أو السلعة أو خلق عدة أشكال وتطوير نماذج جديدة وبأحجام مختلفة، وبالتالي يكون هذا الحل ممكنا إذا كانت الطاقات والإمكانات المتوفرة خارج الأسواق جذابة، ويمكن للمؤسسة أن توسع نشاطها باستحداث نشاطات تكون التكنولوجيا المستخدمة فيها مكملة للوسائل المتوفرة في المؤسسة، أو أن تنتوع على المستوى الأفقي باستحداث نشاطات جديدة لإشباع حاجات زبائنها، حتى وإن كانت التكنولوجيا المستخدمة لا تدخل في إطار النشاط الأساسي للمؤسسة، مثل كراء قاعة المحاضرات وغيرها. وأخيرا يمكن للمؤسسة أن تنوع في نشاطها بخلق نشاطات متباينة لأسواق مختلفة.

لقد عرف التناول الاستراتيجي نجاحا كبيرا، لكنه لم يدم طويلا، بسبب أن الدراسات والتحليل التي يقترحها التناول تتطلب نشاط عقول كثيرة، وهو أمر مكلف ماديا من جهة ويتطلب وقتا من جهة ثانية، وهي عوامل يمكن أن تكون عوائق في حد ذاتها لما يكون التنظيم ينشط في محيط معقد ومتقلب أي غير ثابت. لهذه الأسباب تخلى المسيررون عن الوسائل المعقدة والبرامج التي اقترحها رواد هذا التناول وتحولوا

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الإدارية الاستراتيجية

من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي الذي يتطلب أخذ مبادرات التكيف مع المواقف غير المتوقعة التي يصعب التحكم فيها<sup>(1)</sup>.

إن الباحثون البارزون الذين درسوا مفاهيم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية طوروا أفكارهم من نتائج بحثهم في مشاريع العمل الواقعية، حيث تعالج الكثير من الأفكار مشكلة التوفيق بين القوى المتنازعة التي تبرز اثناء صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. ويركز آخرون على تطوير أهداف المؤسسة وأغراضها، أو كيف تبتكر بنية داخلية فعالة. وفي النهاية التحدي الذي يواجه الإدارة الاستراتيجية هو تنسيق كل هذه العناصر المختلفة في خطة عامة من أجل نجاح المؤسسة

يرى مؤرخ الأعمال التجارية الأمريكي "ألفريد شاندرل Alfred Chandler 1962 أن الاستراتيجية هي حاصل جمع لوضع الهدف وعناصر التخطيط، أو لفعل المطلوب لتحقيق الأهداف، ومن أهم العناصر الرئيسية في دراسة شاندرل للمؤسسات الكبيرة، هو الرابطة بين الاستراتيجية وبنية المؤسسة. ففي رأيه أن البنية الاستراتيجية، هي الأمر الذي ينطوي على أن اختيار الاستراتيجية ضروري لنقل الغايات والأهداف الكامنة فيها، وكذلك تبعا لشاندرل تمر فالمؤسسة تمر بعدد من مراحل التطور من كونها مشروع عمل ذات موقع واحد ومنتج واحد، بالإضافة إلى إمكانية نموها من خلال توسع جغرافي أو تكامل في سلسلة كاملة (شراء في الممونين أو الموزعين)<sup>(2)</sup>.

وفي نفس هذا السياق الفكري قام "كنيث أندروز Kenneth Andrews"، بوضع الهدف مع السياسات والخطط الضرورية لتحقيق الأهداف، فهو يميز بين استراتيجية المؤسسة التي تعرف العمل الذي ينبغي أن تنافس به المؤسسة، واستراتيجية العمل التي تحدد الكيفية التي ستنافس المؤسسة من خلالها في عمل محدد. وهكذا الاستراتيجية الأخيرة تابعة للأولى، ويجب أن ينظر إلى كل منهما باعتبارهما نتيجتين للإدارة الاستراتيجية. وقياس على ذلك تمثل وجهة نظر "أندروز" لاستراتيجية المؤسسة نموذج للقرارات التي تمثل الوحدة والانسجام والتماسك الداخلي في قرارات استراتيجية في مؤسسة ما التي تموضع مؤسسة ما في بيئتها، وتعطي المؤسسة هويتها وسلطتها على تحريك قواها واحتمال نجاحها في السوق.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي - الرواد والنظريات -، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2017م،

ص 211، 212.

<sup>2</sup> - ج. أ. كول: الإدارة في النظرية والتطبيق، ت. حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، 2014م،

ص 242، 243.

كما أن الإدارة الاستراتيجية تشمل عددا من العناصر يتم وضعها ومناقشتها والاتفاق عليها في ورشات عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسؤولين لتوحيد المفاهيم، وهذه العناصر هي:

- رسالة واضحة للمنظمة تحدد ماهي المنظمة؟ ولماذا تأسست؟
- القيم التي تشكل المبادئ التي تحكم سلوك وتصرفات المسؤولين والموظفين.
- رؤية مستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن تحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروف المنظمة.
- استراتيجية تتمثل في محاور وأهداف رئيسية للاتجاه الذي ستسلكه المنظمة في تحقيق الرؤية.
- وضع نظام قياس بمعايير لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية.
- ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومرحلية ومعايير تحدد نسب الأداء المطلوبة.
- إقرار مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية محددة بمدة زمنية وتكلفة ونتائج متفق عليها مسبقا (1).

وتعتمد نظرية الإدارة الاستراتيجية في منهجها على عملية التحليل والتشخيص من خلال محاولة فهم واقعي لما يجري في عالم المؤسسات، حيث تحاول التعرف على العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بعمل المؤسسة وتقيد حركتها، بغية فهم سلوك المؤسسة من ثم استنزاف التصرفات المستقبلية، باحثه عن مجموعة التصرفات التي تمكن من التأثير في هذا الواقع، بغية خلق ظروف أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المؤسسة (2).

وعليه ترى الإدارة الاستراتيجية أن المؤسسة هي مجموع القرارات المتضمنة لمختلف الأنشطة والوظائف القائمة على التحليل والتشخيص الاستراتيجي، لكن قد أهملت الجانب الإنساني المتمثل في حركية الديناميكية المبنية على التفاعلات والعلاقات الإيجابية بين أعضاء المؤسسة.

### 2. مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)

نشأت مدرسة علم الإدارة أو المدرسة الكمية أو بحوث العمليات كما تسمى نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية والمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، وبالتنقل والتوزيع والتخزين. وكانت الأبحاث الأولى تتعلق ببعض النواحي، مثل زيادة دقة تصويب المدفعية، وتطوير طرق البحث عن

<sup>1</sup> - رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي - آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته -، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا، 2013م، ص 33.

<sup>2</sup> - كامل المغربي، مهدي زويلف، وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1995م،

الغواصات، كما اعتمد هذا الأسلوب في حل المشكلات، وعلى تداخل عدد من فروع المعرفة ومعالجة المشكلات عن طريق فريق يتكون من أعضاء لهم خلفيات مختلفة وعلى الأغلب كانوا من المهندسين وعلماء النفس وغيرهم.

وتختلف عن مدرسة علم الإدارة العلمية التي جاء بها فريديريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، بل تعتبر الكفاءة إنجازاً يتبع التخطيط السليم، ولذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمنظمات.

ويقوم علماء الإدارة باستخدام المناهج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى، مثل البرمجة الخطية ونظرية المباريات، صفوف الانتظار، ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية<sup>(1)</sup>. ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي:

- **علم الإدارة:** والذي يعنى باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشكلات الإدارية، حيث يعتمد على الطريقة العلمية في صناعة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه. فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل لمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، وهو تمثيل أو تغيير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة. وتوجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشكلات كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ، ومنها نماذج البرمجة الخطية و صفوف الانتظار ونماذج المخزون.
- **إدارة العمليات:** تشتمل إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من المواد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، فالتنبؤ بالطلب واختبار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة، وكذلك السيطرة النوعية في تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي، يمكن من تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات وغيرها.
- **نظام المعلومات الإدارية:** نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات، ويتضمن قاعدة بيانات Data Base متكاملة، وهيكل متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 70، 71.

الداعمة للقرار. ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام، إذا تضمن معلومات كاملة عن المؤسسة والبنية الخارجية<sup>(1)</sup>.

وللمدرسة الكمية فوائد عديدة وجوانب إيجابية، كونها ساهمت في معالجة وحل العديد من المشكلات الموجودة في المؤسسة، إلا أنها ركزت أكثر على التحليل المبني على الأرقام والإحصائيات، مما جعلها مدرسة كمية عاجزة عن تفسير مختلف العمليات الإدارية<sup>(2)</sup>.

### **3. الإدارة بالأهداف والنتائج**

يعتبر تحديد الأهداف موضوع ذو علاقة أكثر من حركة أو مدرسة في الإدارة، فهو جوهر الإدارة بالأهداف، وهو من نظريات الدافعية الشهيرة. ومن الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية "أدرين لوك" الذي تأثر بأستاذه توماس ريان حيث تعد من أشهر نظريات وعمليات الدوافع تكمن وظائف المقررة على الأفراد والجماعات والمنظمات من خلالها في:

- تحديد أهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد.
- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات.
- تمثل الأهداف مصدرا من مصادر الشرعية، فالأهداف تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة وتقسيم العمل، فالهدف وظيفته تنظيمية بالدرجة الأولى.
- تؤثر الأهداف في سلوك الأفراد والجماعات، لكونها تحدد الأنشطة والعمليات، وتؤثر بشكل واضح على سلوك الأفراد والجماعات، وتوجه نحو مجالات الأهمية والأولوية في نشاطاتهم<sup>(3)</sup>.
- **التنبؤات حول المستقبل:** تطمئن الإدارة على أهدافها باطلاع على اتجاهات المستقبل وما يخبئه لها من أحداث واقعية، فمن الضروري أن تضع الإدارة توقعاتها حول المستقبل.
- **الاستراتيجيات والسياسات:** ترتبط الاستراتيجيات بالأهداف السياسات العامة التي تقرها إدارة المؤسسة، فقد تكون هناك سياسات خاصة بالإنتاج والتسويق وشؤون العاملين، وغيرها من نشاطات المؤسسة.

<sup>1</sup>- عمر محمد درة: **مدخل إلى الإدارة**، دوار الباسل، حلب-سوريا، 2009م، ص126، 127.

<sup>2</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة: **مرجع سابق**، ص71.

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي: **الإدارة بالأهداف**، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2007م، ص67.

- اختيار أفضل البدائل: الاختيار يتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، أي أن المخططون يقدموا إلى واضعي القرارات مجموعة من البرامج والمشاريع بين الدرجة التي يحقق بها كل بديل الاستراتيجيات والأهداف المعتمدة، لتسهيل عملية الاختيار.
- إعداد الخطة وإقرارها: يجب أن تكون هناك معلومات ودراسات كافية لاستناد كل قرار رئيسي وثنوي في الخطة، وليتبين للإدارة والمخططين الدفاع عن الخطة إقناع الجهة صاحبة السلطة بإقرار الخطة، وقبل أن تقدم الإدارة خطتها للإقرار، يجب أن تقوم بمناقشتها مع المخططين، لأنها هي التي ستوجه لها الأسئلة (1).

وتعتبر هذه النظرية أقدم وأسبق من حيث الوجود من سابقتها، فإنها من الناحية المالية تعبر عن إمكانية تطبيق نظرية صياغة الهدف علمياً، حيث توضح الخطط الأساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية وبشكل يعبر عن طموحات إنجازها وفي إطار المشاركة أيضاً (2)، كذلك تعمل على إيجاد أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم، وعلى مستوى المؤسسة، كما أن تكامل نظام الإدارة بالأهداف مع نظم تقييم الأداء للعاملين هو قياس كفاءة الأداء على مستوى الفرد الواحد، وتقييم أداء التقسيمات التنظيمية من إدارات وأقسام ووحدات، والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم تقييم الأداء الكلي على مستوى المؤسسة (3). كما تهدف هذه النظرية إلى إشراك الأفراد في تحديد الأهداف بما يحقق للإدارة نتائج أفضل من حيث الإنتاجية والتعاون، وتحسين اتجاهات الأفراد. ومن ثم دخلت الإدارة بالأهداف طورا جديداً واتسع نطاقها، فلم تعد مجرد تقييمها للأداء محدد، وإنما أصبحت نظاماً للتخطيط والرقابة، تضع المستقبل القريب، فهي عملية يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة (4).

لكن المنظمة ليست تحديداً للأهداف فحسب، بل هي مجموعة من الوظائف والعمليات المختلفة من التخطيط الاستراتيجي والتفاعلات والأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، فضلا عن توزيع المصادر الملكية وغيرها من العمليات الاستراتيجية والوظيفية.

<sup>1</sup> - حامد سوادى عطية: العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، د.ب.ن، 1988م، ص 104، 109.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999م،

ص 127، 128.

<sup>3</sup> - على السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1999م، ص 90.

<sup>4</sup> - علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق -، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1976م،

ص 21.



#### 4. مدارس التخطيط الاستراتيجي

لقد تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجية المؤسسة في بيئة الأعمال وفي إطار هذا التطور، عرض بعض الباحثين مدارس فكرية مثلت وجهات مختلفة لصيانة الاستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي أهمها:

أ. **مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية والقوة والضعف الداخلي، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

ب. **مدرسة التخطيط:** أفكارها متوازنة مع أفكار المدرسة السابقة، حيث ترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط، تلعب فيه إجراءات تنظيمية وإجرائية معينة دوراً أساسياً، فبالإضافة إلى المدراء الرئيسيين، يمكن أن يلعب متخصصي التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على أسس واضحة، فهي تتسم بالتكاملية والشمولية. لكن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة وجود نظام رسمي للتخطيط، لذلك فهي تعاني من إشكالية الإجراءات البيروقراطية<sup>(1)</sup>.

وينطوي "تحليل الفجوة" على تحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية، ويمكن القيام بهذا التحليل على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي للمنظمة، وهدفه الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها.

ويتم إجراء تحليل "الفجوة" على مستويات مختلفة:

- على مستوى المنظمة (مثلاً قياس الاستثمار في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق نتيجة معينة).
- على مستوى العمليات التجارية.
- على مستوى تكنولوجيا المعلومات.

وعليه يمكن تعريف الاستراتيجية والتعبير عن حقيقتها من خلال منظومة متكاملة من أربعة أسئلة: سؤالين لتحليل الفجوة، وسؤالين لسدها:

أسئلة تحليل الفجوة:

- أين نحن الآن؟

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2019م، ص15.

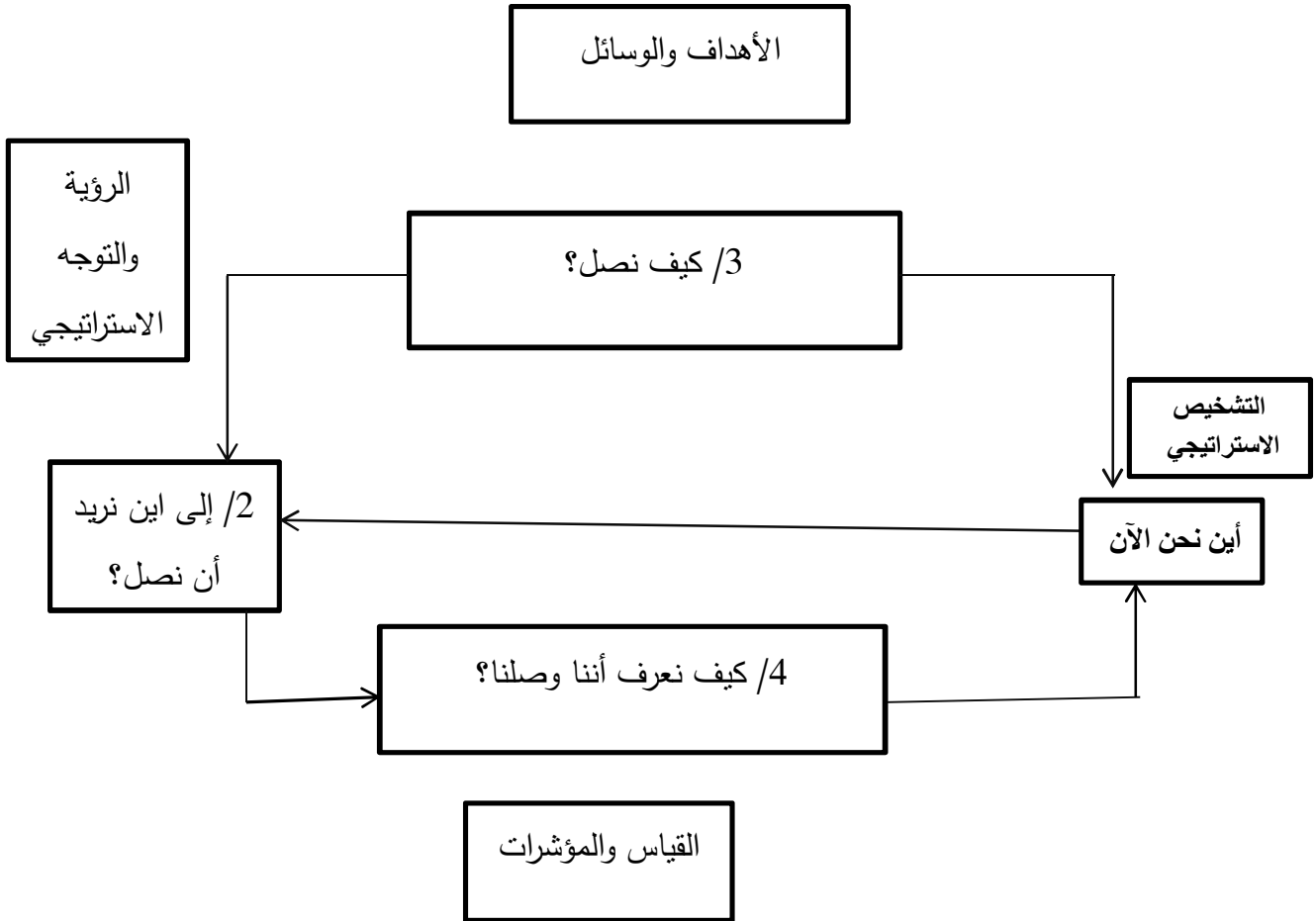
• إلى أين نريد أن نصل؟

وأستلثة سد الفجوة:

• كيف نصل؟

• كيف نعرف أننا وصلنا؟<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (01): يوضح القياس والمؤشرات لمدارس التخطيط الاستراتيجي



المصدر: المرجع سابق، ص 29.

ج. مدرسة المتوقع الاستراتيجي: تعتمد هذه المدرسة على أن عدد الاستراتيجيات الممكنة واقعيًا محدودة بالنظر للمتوقعات الممكنة في السوق، وذلك خلافاً مع المدرستين السابقتين، في أن عدد الاستراتيجيات الممكنة لا محدود، وتتمثل في:

- الأفكار الإبداعية والفرص الكبرى تتحول إلى نجوم.

<sup>1</sup> - إدريس أوهلل: مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشرة والفيل، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، د.ب.ن، 2018م،

- النجوم تتحول إلى بقرة حلوب عن طريق التمويل المناسب.
  - البقرة الحلوب تمول النجوم الجديدة ليتحولوا بدورهم إلى بقرة حلوب تمول نجوما جديدة. وعموما فقد تناول "مايكل بورتر" في كتابه "الاختيارات الاستراتيجية والتنافسية تحليل البيئة التنافسية من خلال القوى الخمس التي تتحكم في ظروف المنافسة وهي:
  - القوة التفاوضية للموردين: أي قدرة موردي المواد الخام والعمالة والخدمات حول وضع المؤسسة تحت الضغط برفض العمل معها أو فرض أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة عليها.
  - القوة التفاوضية للعملاء: أي قدرة العملاء على وضع المؤسسة تحت الضغط بسبب حساسيتهم للأسعار أو الجودة أو الخدمة بعد البيع... إلخ.
  - قوة المنتجات البديلة: فوجود منتجات بديلة للمنتج التنافسي يزيد من ميول المستهلكين إليها.
  - قوة المنافسة داخل القطاع: في معظم القطاعات تعتبر هذه القوة هي القوة الرئيسية في البيئة التنافسية، وتتم المنافسة المباشرة داخل القطاع على عدة مجالات، منها السعر والجودة والإبداع والتسويق وغيرها... إلخ<sup>(1)</sup>.
- ومن الانتقادات الموجهة لمدارس التخطيط الاستراتيجي، هي عدم دراسة مختلف التأثيرات التنظيمية والإدارية، والتركيز فقط على تحليل الفجوة والقوة للمنافسة، وعلى تقصي جانب الإبداع والنجاحة التي تقوم عليهم العمليات الإدارية في المؤسسة.
- 5. نظرية التنظيم الاجتماعي (ايت باك)**
- ترتكز هذه النظرية والتي صاغها باك على تجاوز المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعلات وعلاقات القوة وتقسيم العمل، فلابد من إعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبية ومن المعايير الأساسية التي ركز عليها باك:
- التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة، حيث يستوعب جميع متغيرات السلوك التنظيمي.
  - التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي بها، وقد أسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.
  - يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وارتباط علاقاتها بما يمكن الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 35، 43.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الإدارية الاستراتيجية

- تعتبر نظرية التنظيم نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة التي تستهدف استخدام الموارد البشرية والمالية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة.
  - فالنظام الاجتماعي في ضوء هذه النظرية هو نظاما مفتوحا في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد على استخدام الموارد البشرية والمادية، والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمائية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية. كما أن النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة، من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها<sup>(1)</sup>. حيث وضع مفهوما واقعيًا وليس مثاليًا عن التنظيم وما يدور بداخله من أنشطة وتفاعلات.
  - أن يكون هذا المفهوم ذو طابع عمومي وشمولي، أي لا يقتصر على دراسة وتفسير جانب فقط، بل يشمل كافة مكونات التنظيم.
  - التركيز في دراسة التنظيم على عملية التفاعل بين عناصره ومكوناته.
- وقد أكد "وايت باك" أن ميثاق التنظيم في الإدارة هو الدليل التنظيمي، الذي يعتبر بمثابة الهوية الشخصية التي تبرز التنظيم وتميزه عن التنظيمات الأخرى في البيئة المحيطة. ومن أهم المعلومات التي يشتمل عليها الميثاق: اسم وعنوان التنظيم، الأنشطة التي يقوم بها وسياسته وأهدافه والفلسفة التي تقوم عليها، كذلك موارد التنظيم التي هي عبارة عن مجموعة من المواد الرئيسية المتنوعة التي تؤثر في تكوينه، حيث تلعب دورا هاما في تحديد عدد نوعية الأنشطة المستخدمة. وأهم هذه الموارد هي:
- **الموارد البشرية:** وتمثل أهم عناصر من العمل الإنتاجي وأهم متغير، لذلك يجب أن تلقى الاهتمام الكافي ودراستها من كافة جوانبها الجسدية والنفسية.
  - **الموارد المادية:** وعلى اختلاف أنواعها، كالمواد الأولية والخام والتجهيزات الرأسمالية التي يقوم عليها التنظيم لاستخدامها في سبيل تحقيق أهدافه.
  - **رأس المال:** ويمثل الأموال أو الثروة التي يستخدمها التنظيم في عملياته.
  - **الفكر:** ويشمل القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد، كما يشمل مفاهيم آراء العاملين فيها وما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم والخطط والسياسات والقواعد التي تحكم سير العمل وتنفيذه، والأسس التي في ضوءها تتخذ القرارات.

<sup>1</sup>- نور الدين تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود متتوري قسنطينة-الجزائر، 2005-2006م، ص49.

لقد أوضح "باك" بأن هذه الموارد تؤثر في تحديد عدد ونوع الأنشطة التي يستخدمها التنظيم في تحقيق أهدافه، وبالتالي فالسلوك التنظيمي يتأثر بهذه الموارد من خلال:

- **الأنشطة:** قصد "باك وايت" بالأنشطة كافة العمليات التي يقوم بها التنظيم في سبيل الحصول على الموارد وتحويلها إلى مخرجات معينة، بطرحها في البيئة للبيع، وليحصل على موارد جديدة يقوم بتحويلها إلى مخرجات أخرى وهكذا.

وقد حدد الأنشطة الرئيسية داخل التنظيم كما يلي:

- أنشطة إنتاجية وتسويقية.
- أنشطة تمويلية ومحاسبية.
- أنشطة تمويلية ومحاسبية وأنشطة فنية وصيانة.
- أنشطة فكرية وأنشطة رقابية.
- **العمليات:** لقد بين "باك" بأنه إلى جانب الأنشطة المشار إليها أعلاه ضرورة وجود ثلاث عمليات بداخل كل تنظيم للمحافظة عليه والإبقاء على استمراريته وتوازنه وتحقيق الترابط بين أجزائه، وهذه العمليات هي:
- **عملية التداخل:** يسعى إلى عزل التناقض بين أهداف كل من التنظيم والعاملين، وإحداث نوع من التجانس بينهما، والعمل على تغيير السلوك الفردي والجماعي بشكل يتكامل ويتجانس ويحقق وحدة التنظيم وبقائه<sup>(1)</sup>.
- **عملية حل المشاكل:** تتم عملية حل المشاكل في نظرية "باك" في ضوء الخطوات التالية: تحديد المشكلة، دراسة أسبابها وطبيعتها، وآثارها والأطراف المعنيين بها ومكانها ووضع حلول بديلة عنها، والمفاضلة بينها واختيار أنسبها وإيجاد القرار وتنفيذه وتقييم نتائجه.
- **عملية القيادة:** يشير "باك" التفاعل والذي قصد به الرابط والتداخل والاندماج بين أجزاء التنظيم المختلفة مع بعضها البعض، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي ففكرة التفاعل المقصودة هنا في إيجاد الترابط الوثيق والتنسيق العالي بين أنشطة التنظيم، لأنه هو الذي يجمع أجزاءه المختلفة وينسق بينها.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، وقيس عبد علي المؤمن المنظمة ونظريات التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1994م،

لقد ركز باك على أن التفاعل والاندماج والانتماء يكون على مستوى الفرد والمؤسسة معا وذلك ليخلق التناسق والتناغم بين وحدات التنظيم التي تكون بمختلف أنشطته وبكافة أجزائه. إلا أنه لم يركز على أهمية تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تضبط المؤسسة مع إضفاء الشرعية بها، كما هو موجود في النظريات الكلاسيكية.

## 6. نظرية النظم

لقد اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، فهي تتفاعل مع وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها. وقد تطور هذا الاتجاه من خلال أفكار "سليزنك وبارسونز"، فقد لاحظ "سليزنك" أن للمنظمة حاجات من أهمها، الحاجة إلى البقاء والاستمرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها، واعتبر "بارسونز" المنظمات نظاما اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وبتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة فهذه المدرسة تدعو إلى أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة.<sup>(1)</sup>

إن نظرية النظم ركزت على أمور كالمدخلات والمخرجات والمعلومات المرتدة، انبثقت عنها مصطلحات جديدة امتدت إلى الإنتاجية والنوعية والكفاية وموقف الجمهور من السلع والخدمات العامة حيث اعتمدت نظرية النظم على فكرة مفادها بأنه من أجل أن تفهم عمل أي كيان بشكل تام، يجب أن تنظر إليه كنظام، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما. وتعتبر نظرية النظم المنظمة عبارة عن نظام مركب من أجزاء مختلفة متعددة، ولكل جزء عليه واجب يختلف عن واجب الجزء الآخر، ولكنها جميعا تسعى لتحقيق الهدف. وقد حدد "بيرتالفي" تلك النظم كما يلي:

- **النظام المغلق:** وهو النظام الذي يتعامل باستمرار مع البيئة الداخلية، أي يمتلك خاصية الاكتفاء الذاتي<sup>(2)</sup>، فهو الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر أية طاقة إلى ذات المحيط والواقع، أي أن فكرة النظم المغلقة لم تعد صالحة في دراسة المنظمات.
- **النظام المفتوح:** يصور النظام أو ينظر إليه على أنه شيء يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا، وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركته، كما أنه يقرر بقاء النظام من

<sup>1</sup> - أحمد بن عبد الرحمن: مبادئ إدارة الأعمال، ط10، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2014م، ص56.

<sup>2</sup> - محمود دواد الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتاب العلمية، بيروت-لبنان، 2012م، ص21، 22.

عدمه. ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته، وعليه فهو أكثر واقعية لدراسة المنظمات (1).

وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر أساسية: المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث تمثل الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين توظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تلزمها لممارسة أعمالها، وأما العمليات فهي تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة، من كونها منظمة صناعية أو تجارية، ففي المنظمات الصناعية توجد خدمات وتوجد الصناعات الاستخراجية والتحويلية والتجهيزية وفي مؤسسات الخدمات توجد خدمات تعليمية وعلاجية (2)

• **النظم الفرعية:** هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم، وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عامًا، وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، فالنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي. ومن أمثلة النظم الفرعية، الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية. ونظرًا لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

• **الفناء أو التلاشي:** إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرارية بالعمل، بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توافر آلية التغذية المرتدة، وأن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرارية بالمنظمة لتفادي خطر التلاشي والفناء.

• **الأثر التكاملي (التداوب):** يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر مجموع الأجزاء المكونة له، بمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحًا في حالة أداء العمل المطلوب معًا (متعاونة)، بدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده (3).

ويعبر النظام في صورته المجردة عن عملية تكوين منظم ومركب من عدة عناصر تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو عدة أهداف وأي عملية اتخاذ قرار على أي مستوى ما، لذا يستخدم مدخل

1 - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص34،35.

2 - عامر عبد الوهاب: مرجع سابق، ص22،24.

3 - W.Richard Scott: **organization Rational, Natural, and open Systems**, 3<sup>nd</sup> ed Englewood Cliffs, prentice Hell Inc,p73.

النظم كأحد المداخل أو الأساليب لاتخاذ القرارات، حيث يشتمل هذا النظام كقاعدة عامة على العناصر التالية، المدخلات، والمخرجات، التغذية المرتدة الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

ولتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية نظمية كنظام بيولوجي، حيث يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كيانا متكاملًا، ويتكون من مجموعة من أنظمة فرعية ذات الخصائص الخاصة بها، والتي لا بد من الاعتناء بها جميعًا وبشكل متوازن، حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة، لأن إهمال أي من الأجهزة الفرعية يؤثر على صحة النظام ككل وهو جسم الإنسان<sup>(2)</sup>.

إن نظرية النظم لها عدة خصائص كغيرها من المدارس، ولعل أهم خصائصها أنها اهتمت بدراسة المؤسسة ككيان نظامي عام، اختلافًا عن مدارس الأخرى التي سبقتها، إلا أنها لا تخلو من المآخذ وهو اعتمادها على المخرجات والمدخلات، فهذا نمط قد لا يتناسب مع جميع المؤسسات، لأن طبيعة المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بالإضافة إلى طبيعة السلوك القيادي المتبع بها خاصة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية التي تعتمد أكثر على صناعة القرارات.

#### 7. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أجريس

تعتمد نظرية "كريس أجريس" من خلال كتابه الشخصية والتنظيم على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على: الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم، التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة المنظمة والمحددة للأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة. فالفكرة الأساسية لنظرية التناقض بين الفرد والمنظمة، وهي أنها تعتمد على أساس فهم المتغيرات لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وتدور حول إزالة التعارض بين الفرد والتنظيم الرسمي، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وإيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين، بحيث لديه نفور اتجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته، وهنا يحدث التناقض بين أهدافها<sup>(3)</sup>.

ولأهمية هذه العوامل الفردية المتصلة بالشخصية الإنسانية وعوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة وغير الرسمية، فهذا يتطلب دراسة الجماعات، والعوامل التنظيمية الرسمية التي تتطلب التعرف على الأساليب

<sup>1</sup> - رايح سرير عبد الله: القرار الإداري، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م، ص 85-86.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، طه، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص 56.

<sup>3</sup> - سماح بلعيد: محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-الجزائر، 2015-2016م، ص 82.



التقليدية. حيث يرى أجريس أنه من الضروري التعرض لها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم، كما يوضح أن العنصران الأساسيان في أي تنظيم هما: الفرد والتنظيم الرسمي، واعتمد في توضيحه للعلاقة بينهما، على أن هناك تناقضا أساسيا بين ما يطلق عليه المتطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي، وهذا التناقض تزيد حدته كلما طبقت مبادئ التنظيم الكلاسيكي. إذ يعتقد "أجريس" أن الجو الذي يعمل فيه الفرد تحت النظام، مثل ذلك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة. ومن هذا المنطلق يرى "أجريس" أن المتنفس الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي، هو اللجوء إلى تكوين الجماعات غير الرسمية، وفي الوقت نفسه لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي، وإنما يشترط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، مشيرا إلى أن الفرد يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات (1). وقد يؤدي ذلك إلى توزيع العمل خلافا للمؤهلات والرغبات الفردية للعاملين، بحيث يحاول العامل بشتى الوسائل إثبات قدراته في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى لو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاءة أفضل لما يتمتع به العامل، مما يخلق جوا من المنافسة غير المتكافئة بين العاملين، ويقطع الطريق على الفرد الذي بنى طموحات كبيرة وحاول الوصول إليها للارتقاء بسلم الوظيفة إلى الأعلى، وليتمتع بسلطة إصدار القرارات عوضا عن تلقياها من الرؤساء، كما أن المنافسة هذه قد تنعكس طموحات العامل بما يحمله ذلك على ترك العمل أو تغييره (2).

وترتكز مبادئ نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم "لكريس لجيرس" على اهتمامه بالعامل وذواته الشخصية ومدى تناقضه مع التنظيم، كما أنه يرى أن الإدارة الناجحة هي التي تسعى لتقديم الأسباب والحلول وراء الاهتمام بشؤون العاملين ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات وتقويض لهم سلطة المشاركة في الاجتماعات. إلا أن هذا الطرح قد لا يكون ساري المفعول لبقية المؤسسات، فهو أهمل جانب كيفية إزالة عواقب هذا التناقض.

<sup>1</sup> - حماني إسماعيل: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة آكي محند أولحاج، البويرة-الجزائر د.س.ن، ص14.

<sup>2</sup> - فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق-سوريا، 2018م، ص66، 67.

## 8. النظرية الظرفية الموقفية

تمثل النظرية الظرفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى أنواع الإدارات، وإنما يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي، بحيث يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها الإدارة. لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات وتعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية، وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في الإدارة، ودعموا بذلك إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها الإدارة، بمعنى أنه ليس هناك منهجا إداريا لكافة أنواع المؤسسات (1).

ومن بين تلك الدراسات نجد دراسة "بيرنزو ستالكر" حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي، ودراسات تدور حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع، ودراسة "لورش" حول المحيط (البيئة) المستقر، وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي، ودراسة "هريج" و"سلوكم" حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط، وأهمها السوق والتكنولوجيا (2).

وترى النظرية الموقفية أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك الذي يؤثر على سلوك الإنسان داخل المنظمات، حيث أن المدير الناجح هو الذي يؤثر على مرؤوسيه، وذلك بأخذ كل عناصر موقف الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة. كما يمكن القول أن سلوك الأفراد لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على السلوك (3).

ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وأكدت الدراسات أهمية تأثير المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية... الخ. على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، بالإضافة إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المنظمة. بمعنى أنه

<sup>1</sup> - سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004م، ص71، 72.

<sup>2</sup> - عمر محمد درة: مرجع سابق، ص128.

<sup>3</sup> - محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص24.

ليس هناك منهج إداري يصلح في أنواع المنظمات كافة أو حتى للمنظمة نفسها في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعته الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

ويدرس المدخل الموقفي الاستراتيجي المنظمة كمنظومة استراتيجية، من حيث الاهتمام بالدور الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا وكذلك دراسة فاعلية المنظمة بإطار استراتيجي، كما يهتم بدراسة محيط المنظمة وعوامله وكذلك دراسة أهداف المنظمة ذات الطابع الشمولي. ويمكن أن يعرض في إطار هذا المدخل بناء منظومة رصد للعوامل الاستراتيجية ذات التأثير في مستوى الأداء المنظمي، لأن أبرز المرتكزات النظرية تدعو المهتمين لدراسة تأثير العديد من العوامل، مثلاً الخيار الاستراتيجي، والقوة الاستراتيجية، التحالفات الاستراتيجية، وهذه العوامل قد أخضعها رواد هذا المدخل للدراسة والفحص بعلاقتها وتأثيرها على التصميم والهيكل وأداء المنظمة<sup>(1)</sup>. بالإضافة إلى أنها تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان. ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة بهدف معرفة حالات التأكيد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية، أو قرارات حاسمة خاصة في ظروف البيئة الغير ثابتة والغير مستقرة<sup>(2)</sup>.

لقد وجهت انتقادات عديدة إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار، لكونها ركزت في تحليلها على المتغيرات البيئية في المؤسسة، فقط وهو غير كافي لنجاح المؤسسة، كما أهملت جوانب عديدة كونها نظرية حديثة مبادئها وأفكارها لا تتأقلم مع طبيعة الحياة العملية في منظمات الأعمال.

## 9. نظرية الدوافع الإنسانية في التنظيم (فرنسيس ليكرت)

أكد "رنسيس ليكرت" على أهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك التنظيمي، فهو يعتقد أن تحفيز العاملين هو مفتاح فاعلية التنظيم كله، كما وقف عند أهمية الجماعات ومكانتها في التأثير على سلوك أعضائها وعلى أدائهم وانجازهم. وقد صنف "ليكرت" الدوافع الإنسانية في العمل إلى خمس مستويات أساسية، دوافع الرغبة في الاطلاع، دوافع الفضول وحب الاستطلاع، دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2020م، ص 25.

<sup>2</sup> - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير - التطوير التنظيمي -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2020م، ص 78.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية الإدارية الاستراتيجية

والشعور بالأهمية، دوافع الامن والطمأنينة، والدوافع الاقتصادية، وقد استنتج "ليكرت" تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد وانعكاس نمط التفاعلات الاجتماعية القائمة بين أفرادها وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمنظمة في رفع مستويات الدافعية نحو الأداء المتميز لدى الفرد، قوة العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة واتجاهاتهم الإيجابية نحو بعضهم البعض ونحو المنظمة التي ينتمون لها، بما يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويقوي ترابطهم مع بعض ويحقق استقرارهم النفسي، فترتفع روحهم المعنوية ويشعر كل فرد أنه عضو مرغوب فيه وله مكانته في الجماعة. ويتفاعل كل هذه العوامل النفسية، يتم تشكيل محفزات إيجابية قوية في إثارة دافعية الفرد نحو أداء عالي الجودة، يساهم في تحقيق الأهداف المحددة بكل فعالية وتفوق (1).

كما اعتمد "رنسيس ليكارت" على تصميم هيكل تنظيمي يقوم على دافعية الذاتية للعامل، من خلال خلق روح التعاون المشترك لتحقيق مصالح الأفراد والجماعات والإدارة، على أن يكون أعضاء هذه الجماعات من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، مع ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية، بما يرفع من وتيرة الأداء. ولقد ركز "رنسيس ليكارت" اهتمامه على إنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها من خلال شبكة المشرفين والملاحظين في المستويات الإدارية الدنيا. ولهذا فإن محاولات "ليكارت" قد تركزت على تخفيف حدة الصراع النفسي والسلوك العدائي للعمال تجاه الإدارة والمديرين، لذلك لا بد من ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي لها علاقة مباشرة بمصالحهم ووجه الإدارة لكي تتحو في هذا الاتجاه (2).

وفي المقابل فإن النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين، من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة، ويتم هذا التفاعل إذا تحققت الشروط الآتية:

- تدفق كامل ومستمر للاتصال والمعلومات اللازمة بين كل المستويات.
- إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ومعرفته بالأمر.

<sup>1</sup> - ليليا بن صويلح: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة-الجزائر، 2015-2016م، ص112-113.

<sup>2</sup> - فاطمة بدر: مرجع سابق، ص66.

- اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة، بطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها (1).

ومما يلاحظ على هذه النظرية، فقد اعتمدت في تفسيرها للعمليات التنظيمية على أساس الاهتمام بالعنصر البشري وقياس مدى تأثيره على مستويات العمل، من خلال قياس درجة وقوة الدافعية في العمل. فالدراسة التنظيمية والإدارة لابد أن تقاس أيضا بالنتائج المادية في شكل كميات الإنتاج والمبيعات والأرباح.

### 10. النظرية البنائية الوظيفية

ترتكز النظرية البنائية على أن المنظمة بناء يحقق وظيفة مجتمعية، حيث تنظر للتنشئة الاجتماعية كعملية اجتماعية تستهدف إلى إكساب ثقافة المجتمع، وأن المنظمة تقوم بوظيفة هامة لأعضائها ولمجتمعها تتمثل في إشباع حاجات الأعضاء الاجتماعية النفسية والاقتصادية والحماية والأمن وإكساب المكانة التي تعتبر الوظيفة أساسا محوريا تربط المنظمة بالمجتمع لإعداد عمال ذوي كفاءة في أداء أدوارهم الاجتماعية وإكسابهم هوية المنظمة وقيمها التنظيمية.

وتشير النظرية إلى أن المؤسسة تمثل نسقا فرعيا للنسق الاجتماعي مع عناصره، بهدف المحافظة على البناء الاجتماعي وتحقيق توازنه، كما أنها ترتكز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والوحدات الاجتماعية من خلال الدور الذي تؤديه في عملية التنظيم للأعضاء الجدد في المجتمع (2) يوضح "بارسونز" أن أي نسق يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء في كل حالة، لكونه نسقا فرعيا متخصصا، وهذه المتطلبات أو المستلزمات الوظيفية هي كما يلي:

- **التكيف:** إن كل نسق لابد أن يتكيف مع بيئته.
- **تحقيق الهدف:** لابد لكل نسق من أدوات يحرك بها مصادره كي يحقق أهدافه وبالتالي يصل إلى درجة الإشباع.
- **التكامل:** كل نسق يجب أن يحافظ على التأقلم والانسجام بين مكوناته، ووضع طرق الانحراف التعامل معه، أي لابد له من المحافظة على وحدته وتماسكه.

<sup>1</sup>- حسان الجبلاي: الجماعات في التنظيم-دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2015م، ص101.

<sup>2</sup>- سامي محسن الختاتة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة: علم النفس الاجتماعي، دار الحامد، 2011م، ص111.

• **المحافظة على النمط:** يجب على كل نسق أن يحافظ بقدر الإمكان على حالة التوازن فيه (1)، بحيث تترتب عنه مشكلات المحافظة على النمط والتحكم في التوتر، والعمل على التكامل بين أفعال الأعضاء، كما أن التفاعل الاجتماعي ذاته يثير مشكلات من داخل المجتمع وعليه لكي يحل هذه المشكلات ويحافظ عليها وعلى وجوده، أن يوفر مجموعة سمات بنائية رئيسية، أهمها المتعلقة بالاقتصاد والتنظيمات الثقافية والمحلية، حيث تؤدي النظم القرابية وظائف المحافظة على الأنماط المتوقعة للتفاعل الاجتماعي، والتي تساعد على ضبط التوترات الشخصية المتبادلة إلى حد كبير، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تشكل شخصيات من يلعبون الأدوار بالدافعية الكافية والالتزام بقيم المجتمع، أما النظم الثقافية والمحلية، مثل الدين والتعليم ووسائل الاتصال، فهي تقوم بوظيفة العمل على التكامل بين العناصر المتباينة في النسق الاجتماعي، وهذه النظم بإمكانها أن تشكل القيم الاجتماعية وتعمل على تدعيمها في الوقت نفسه، وقد تكون هذه النظم في حاجة إلى مساعدة تتلقاها من الهيئات الرسمية الخاصة بالضبط الاجتماعي، حيث يتأثر الشكل الخاص الذي تأخذه هذه الأنماط الفرعية أو النظم في أي مجتمع بنسق القيم الخاصة بهذا المجتمع.

لقد كان "بارسونز" متأثراً إلى حد كبير بأعمال دوركايم، لأن كلا منهما كان يعتبر المجتمع في أساسه بمثابة كيان أخلاقي، وعندما يشير إلى البناء المعياري فهو يشير إلى بناء التوقعات التي تتجسد فيها عملية لعب الأدوار وكل الانساق النظامية الفرعية المشار إليها سابقاً التي تتكون من أدوار. وهناك سمات أخرى متعلقة بمتطلبات المواعمة والتكيف في التنظيم، والمرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وكذلك الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة بتحقيق الهدف.

فضلاً عن توفير أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى، والتي تتمتع بنفس الموصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع. ناقش "بارسونز" آليات حشد وإعداد وتعبئة الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه، كما كشف عن العلاقات القائمة بين التنظيم والبيئة الخارجية أثناء محاولة التنظيم إشباع احتياجاته من الموارد لتعبئة أداء وظائفه.

<sup>1</sup> - يان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ت. محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999م، ص 69.

وعليه، فإن وظيفة هذه الوحدات والأنساق الفرعية داخل التنظيم تتمثل في حل المشاكل أو على الأقل تحقيق واحدة من هذه المتطلبات، وتتنوع الوظائف التي تقوم بها الوحدات وتوزع من وظائف التنسيق والتخطيط والإشراف والمراقبة والضبط والسيطرة إلى الوظائف الإدارية والقرارات السياسية<sup>(1)</sup>. كما أن هناك مجموعة من الأنساق الفرعية المكونة لهذا المجتمع تعمل على مواجهة الضروريات أو اللزوميات الوظيفية هي:

- 1- التكيف يقوم به النسق الاقتصادي الفرعي.
- 2- تحقيق الهدف ويقوم به النسق السياسي الفرعي.
- 3- التكامل ويعمل على تحقيق الروابط الاجتماعية بين مختلف الأنساق.
- 4- المحافظة على النمط أو خفض التوتر، ويكون من نصيب المؤسسات الثقافية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية<sup>(2)</sup>.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها لا تعكس طبيعة نظام البناء الاجتماعي الذي يحدث نتيجة للتوازن الذي استخدمه بارسونز، والتي اعتبرها فكرة أساسية من أجل تناسق أجزاء التنظيم وبما يسهل عملية التكيف، إلا أن الواقع مختلف تماما عما جاء به "بارسونز".

من منطلق مناقشتنا للمقاربات السوسولوجية نخلص إلى أن الملامح المسلكية النظرية المنسجمة مع موضوع هذا البحث الهادف إلى التعرف على-المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية بين التمثل والممارسة-وبشكل أفضل معرفيا ومنهجيا ضمن مقربة أصحاب المصالح، ومقاربة الإدارة الاستراتيجية، وذلك بناءً على الاعتبارات الابستمولوجية التي تدخل في سياق تعقل الموضوع سوسولوجيا، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الموضوعات التي درست أنظمة المجتمع ولما توفره البنية التحتية لممارسة أنشطتها المختلفة ضمن العمليات التي تمارسها، بحيث لا تخرج عن نطاق توقعات الأفراد أو العاملين بتلك المؤسسة والذين لهم القدرة على التأثير في المنظمة كما يتم تقديم مساعدات مادية ومعنوية التي بدورها تعزز المسؤولية الذاتية للعاملين، فالإدارة الاستراتيجية تمثل بيئة العلاقات وتفاعلات تنظيمية المتشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، فإن رؤية المستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون بعد فترة من الزمن على بعيد المدى، وبالتالي تحقق أهدافها ضمن معايير محددة ومضبوطة. إنه من

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جبلي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2015م،

ص192-189.

<sup>2</sup> - شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر،

2009م. ص58.

## الفصل الثاني: المقاربات السوسيولوجية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية لإدارة الاستراتيجية

---

المهم إذا التعاطي مع مدخل أصحاب المصالح والإدارة الاستراتيجية في فهم المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية بين التمثل والممارسة.



## الفصل الثالث

### التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

أولاً: التحليل الوظيفي للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: متابعة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً: التحديات المجتمعية والمتضمنة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

من بين أبرز البرامج التي تتبناها المؤسسة نجد المسؤولية الاجتماعية، فالمؤسسة تعتمد أساساً على إدماج مبادرات الطوعية ضمن التزامات محددة ومهيكلية، وقد تناولنا في هذا الفصل التحليل الوظيفي للمسؤولية الاجتماعية، وأيضاً متابعة وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى التحديات المجتمعية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية.

### أولاً: التحليل الوظيفي للمسؤولية الاجتماعية

أصبحت الممارسات الوظيفية والأخلاقية اليوم تمثل المواضيع الرئيسية لمختلف الاتصالات العديدة للمؤسسات التي تجد نفسها مطالبة بالاستجابة للمنظمة الجديدة الخاصة بأصحاب المصالح، وبداية بتلك المرتبطة بقطاع عملها وانتهاءً بالمبادرات الطوعية والأعمال الخيرية، حيث أن المؤسسات أصبحت تدرك بأن التزام المسؤول لوحده لا يضمن نجاحها، مما جعلها تلجأ إلى إدماج السياسة اتصالية خاصة تهدف إلى إثبات وإظهار نوايا المؤسسة وأفعالها المحترمة للبيئة ولمختلف المعايير والقيم الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

#### 1. التدرج العلمي والتاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

لاشك أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا بد أن يمر عبر بوابة العلاقة الحتمية بين المؤسسات والمجتمع، بحيث أينما كانت المؤسسات فلا بد من وجود مجتمعات تحتضنها، بغض النظر عما إذا كانت هذه المؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يطلق مصطلح المؤسسات بشكل واسع للدلالة على أنشطة المنظمة التي يقوم بها الأفراد لإنتاج وبيع السلع والخدمات، بهدف اشباع حاجات المجتمع، ومن ثم تحقيق الأرباح والمحافظة على البقاء والاستمرارية. ومادامت المنظمات والمؤسسات تخدم المجتمع وتستجيب لحاجاته وتوقعاته من خلال السلع والخدمات، فهي مسؤولة أن تقدم ما هو مفيد، أي أنها مسؤولة في عملها اجتماعياً. أما المجتمع، فالمقصود به التجمع الذي يضع مجموعة من الأنشطة تربطهم أهداف وعلاقات وأسلوب حياة مشترك، فضلاً عن النشاطات المشتركة التي تتطلبها قيم وعادات مقبولة من قبل هؤلاء الأشخاص<sup>(2)</sup>.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، لكن مع تضخيم حجم المنظمات والمؤسسات وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية، برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - زياتية يونس: مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة -الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية-، دار الراجحي للفكر والتوزيع،

عمان-الأردن، 2015م، ص26.

<sup>2</sup> - محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص21.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

الداخلية وذلك من حيث تأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل الرعاية الصحية... الخ، ثم المسؤولية الخارجية المرتبطة، بالزبائن، المنافسين، الحوكمة، الموردين. كما أن الأفراد يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤولياتها الاجتماعية اتجاههم<sup>(1)</sup>.

من الصعب تحديد تاريخ محدد لظهور مفهوم المعاصر لفكرة المسؤولية الاجتماعية، فمنذ القرن الماضي لم يكن إصلاح المسؤولية الاجتماعية هو أحد المصطلحات المستخدمة في المنظمات والمؤسسات، فقد ورد اصطلاح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في إدارة الأعمال عام 1923م، حين أشار "شالدون" في كتابه فلسفة الإدارة إلى مسؤولية الإدارة في المشروعات، فهي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وأن الجزء الهام من فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال هو أن تلتزم إدارة المشروع بمسؤوليتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة<sup>(2)</sup>.

إن المسؤولية الاجتماعية ليست ظاهرة جديدة، إذ تتجسد مضامينها بصيغ متنوعة، حيث كانت في نهاية التسعينيات عبارة عن صورة طوعية، وفي بداية القرن العشرين اهتمت العديد من المؤسسات بالقضايا والنشاطات الإنسانية وسدت المكاسب للمجتمع والفوائد الواضحة والبالغة التأثير، كالاستحقاقات المعنوية للعاملين وحماية الزبون وغيرها من القضايا التي أقيت على عاتق أولئك الذين يشكلون جزءا من المسؤولية الاجتماعية، خاصة في ظل تزايد إدراك المجتمع بأهمية مثل تلك القضايا، أي بأن المسؤولية الاجتماعية قد ظهرت إلى وجود في الدراسات المعاصرة وبخاصة مع بروز مرحلة التسويق الاجتماعي وما يفترض أن تدركه المسؤولية من مسؤولية اجتماعية وأخلاقية في المجتمع الواحد<sup>(3)</sup>.

كما ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الدراسات النفسية الاجتماعية في البيئة العربية سنة (1971م) حينما قدم السيد "عثمان" تصوره عنها، حيث أوضح عناصرها، وهي الاهتمام، الفهم، والمشاركة، كما أخذ يوسع هذا التصور ويزيد في تفصيله في دراساته الموالية. ففي عام 1973م وسع نظريته للمسؤولية الاجتماعية وعمق تصوره، حيث قدم دراسته بعنوان "المسؤولية الاجتماعية في الشخصية المسلمة".

<sup>1</sup> - حدو سميرة أحلام: مرجع سابق، ص 264.

<sup>2</sup> - عادل نقموش: مدى إدراك مستخدمي المؤسسات الاقتصادية لعناصر المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي،

المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر، 2011م، ص 569.

<sup>3</sup> - أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، مرجع سابق، ص 51، 49.

وفي الدراسات النفسية الاجتماعية في البيئة الأجنبية، يشير (جاكابسن Jacabsen) 1973م إلى أن السنوات الماضية من النصف الثاني من القرن العشرين، كان تاريخ المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات الصناعية هو نتيجة اشتداد موجة الانتقادات الموجهة إلى المشروعات الصناعية وتزايدها خلال تلك الفترة، مما جعل للمسؤولية الاجتماعية اهتماما ملحوظا من جانب الباحثين في مجالات علم النفس والاجتماع والإدارة والاتصال. ومن ضمن الانتقادات الموجهة إلى تلك المشروعات، هي أنها تكبت تعبير الفرد عن ذاته بما تقوم عليه من تنظيم هرمي، وتسلبه قدرتيه من خلال عملياتها الإدارية، ولا تهتم إلا بالجوانب المادية على حساب الجوانب النفسية والقيم الإنسانية كالحرية الفردية والصحة النفسية.

وهذا ما أشار إليه (هاندرسون Henderson) 1981م الذي أكد أن كبر حجم المشروعات الصناعية وتنظيمها هرميا، تعقد الاتصال المباشر بين العاملين بما يؤدي إلى خلق مشكلات معنوية كالأضطرابات النفسية وبروز صراعات وغيرها.

ويذكر (دافيس Davis) 1975م بأن الاصطلاحات الكثيرة التي أطلقت على مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي توضح مغزى هذه الفكرة، فقد أطلق عليه اصطلاح Social Concern، بمعنى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ومختلف الاصطلاحات التي تتبناها المؤسسة، أي بمعنى الاستجابة الاجتماعية، وهو أكثر الاصطلاحات شيوعا واستعمالا في الدراسات النفسية الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

لقد تمحورت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في بداياتها في الأعمال الخيرية بعيدا عن فكرة تأثير منظمات القطاع الخاص في التنمية المستدامة أو معاهدات البيئة، ولكن منذ عام 1950م أصبح المستهلكون وجماعات البيئة والمجتمعات يشكلون ضغطا على منظمات القطاع الخاص للاتجاه نحو المساهمة في النشاطات العامة للمجتمع. كما يمكن القول أنه بدأ الاهتمام الفعلي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منذ 1970م.

وإجمالا يمكن تقسيم المراحل التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى مرحلتين:

أ. **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة كانت منظمات القطاع الخاص تفتقد الخبرة نحو تطبيقات المسؤولية الاجتماعية، ولم ترغب المخاطرة بممارسات أعمالها لمواجهة تحديات هذا المفهوم المجهول، ومع هذا الاتجاه الضعيف وقلة القوانين الموجهة لإطار المسؤولية الاجتماعية آنذاك، وعدم وضوح المعايير، باتت مبادرات منظمات القطاع الخاص مجرد محاولات مكتملة، وبالإضافة إلى ذلك كان مؤتمر (استكهولم 1973م) الأول من نوعه الذي طرح مفهوم التنمية المستدامة، والذي

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي: مرجع سابق، ص 22، 23.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

أشار إلى أهمية دور القطاع الخاص للمساهمة في تنمية المجتمعات بشكل فاعل ومحوري وموجه نحو المجالات الاجتماعية والبيئية.

ب. المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع حدوث عدد من الكوارث ومن هذه الكوارث: مصنع (Bhopal) في الهند عام 1984م، وحادثة مفاعل (تشرتوبل) عام 1986م، إضافة إلى ما صاحب ذلك من ظهور ظاهرة الاحتباس الحراري.

ومن منظور استراتيجي بدأت المؤسسات وفقا للكوارث السابقة توقع التكلفة المادية التي يمكن أن تتحملها نظير إزالة ما قد تلحقه هذه الكوارث بتلويث البيئة بالإضافة إلى ذلك بدأ يتبين لمجتمع الأعمال المتطلبات الاجتماعية التي يمكن أن توجه أخلاقيات منظماته لتؤطر مسؤوليتها الاجتماعية، وقد تزامن مع هذه المرحلة ولأول مرة، السماح لحكومات الدول النامية لتبني مفهوم الخصخصة في الثمانينيات لمنظمات القطاع الخاص<sup>(1)</sup>.

ووفقا لهاتين المرحلتين، فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية يتطلب مساعدة أصحاب المصلحة وأعضاء مجالس الإدارات والمديرين والموظفين وغيرهم، على تقييم الآثار التي تحدثها المؤسسة في المجتمع، والتحديات والفرص المرتبطة مع هذه التأثيرات مع الأخذ الاعتبار في عملية صنع القرار والأنشطة التجارية.

إن عملية تحويل هذه الأفكار إلى التزامات واستراتيجيات وتغييرات تنظيمية وأنشطة، يمكن أن تشكل أساسا لإعداد التقارير وقياس تقييم أداء المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

ومن أهم المراحل التنفيذ كالمسؤولية الاجتماعية نجد مرحلة التخطيط، حيث تعمل على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة بما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية. فالمؤسسات سواء أكانت كبيرة أو صغيرة، فإن من غير المرجح تقديمها لأية مبادرات في المجال الاجتماعي ما لم يدرك المالكون أو أعضاء مجلس الإدارة. وجود مشكلة تتعلق بالمؤسسة الاجتماعية.

وتتمثل الخطوة المنطقية الأولى، في جمع وفحص المعلومات ذات العلاقة، والتي تخص المؤسسة وبيان أهدافها وطبيعتها وعملياتها وحجمها، كذلك الموقع الذي تعمل به بالإضافة إلى تجميع أية معلومات عن مشاركتها السابقة في قضايا اجتماعية أو بيئية، وبيان منتجات المؤسسة وخدماتها وعملية صنع القرار لديها، للتمكن من تحديد نقاط الضعف لديها، ومن ناحية أخرى، فإن التقييم الملائم للمسؤولية الاجتماعية، تؤدي إلى الصورة الواضحة المتعلقة بـ:

<sup>1</sup> - عايد عبد الله العصيمي: مرجع سابق، ص 18.

قيم المؤسسة وأخلاقيها.

المحركات الداخلية والخارجية التي تحفز المؤسسة، لاتباع نهج نظامي في مجال المسؤولية المجتمعية<sup>(1)</sup>.

القضايا الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية والتي تؤثر على المؤسسة.

أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجب استشارتهم.

تطبيق هيكل متمثل في المنهج المتكامل للمسؤولية الاجتماعية.

وفي بعض الأحيان لا يكون المدراء أو حاملو الأسهم على علم كاف بكيفية تطبيق مفاهيم المسؤولية المجتمعية وتحويلها من حلم إلى واقع، وهنا لابد من القيام بهذا التقييم لتجنب أي قرارات خاطئة، وذلك من خلال تقدير حجم الهوة ما بين ممارسات المؤسسة وما تطمح فعلياً في الوصول إليه.

وبناء عليه، فإن عملية التقييم تحدد المخاطر الرئيسية والفرص، ومن ثم يتم تتويج هذه الجهود بتحليل شامل ودقيق للفجوة الموجودة في مجال المسؤولية المجتمعية، وذلك لتحديد نقاط القوة ومكان الضعف، كما يتم تحديد الأولويات وترويج نهج المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسة وخارجها.

وتوجد أربع محطات لإجراء عملية التقييم لمستوى المسؤولية المجتمعية في المؤسسات، وهذا بعد

التأكد من التزام الإدارة العليا ورغبتها بتبني مبدأ المسؤولية المجتمعية.

#### أ- المحطة الأولى: تأسيس فريق عمل قيادي للمسؤولية الاجتماعية

يتم في ذلك تحديد فريق لمتابعة تطبيق هذا المفهوم من الإدارة العليا والوسطى، أين يمثل الفريق جميع الأدوار وبالتالي يجب أن يضم هذا الفريق ممثلين عن مجلس الإدارة أو المالكين والإدارة العليا، فضلا عن المتطوعين من وحدات مختلفة من داخل المؤسسة وممثلين آخرين من كبار الموظفين في الموارد البشرية والخدمات والعلاقات المجتمعية.

#### ب- المحطة الثانية: تطوير ووضع تعريف علمي للمسؤولية الاجتماعي

تتم فيه هذه المحطة في إيجاد المهمة الأولى للفريق القيادي، وهو وضع تعريف علمي للمسؤولية الاجتماعية خاص بالمؤسسات كما يكون ذلك من خلال طرح مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الاجتماعات والاتفاقات.

<sup>1</sup> - صالح الحموري، ورولا المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات - من الألف إلى الياء الموجة الرابع للإدارة- دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص80،79.

ج- المحطة الثالثة: استعراض وثائق المؤسسة والعمليات والأنشطة

مع وجود تعريف علمي للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة، وفهم أولي للدوافع وراء رغبة المؤسسة وتفعيل مفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، يجب أن يقوم الفريق القيادي بمراجعة وثائق المؤسسة الرئيسية، ويشمل ذلك رسالة المؤسسة، وضع السياسات المتبعة والاستراتيجيات المرسومة وخطة الاتصال مع الأطراف المعنية، طرح العمليات المنفذة في المؤسسة بالإضافة إلى نشاطات المؤسسة المرتبطة ومباشرة بقيامها، كما يتم تقديم المنتجات والخدمات للمتعاملين والمرتبطة بالمسؤولية المجتمعية.

د- المحطة الرابعة: تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لخريطة أصحاب المصلحة

والمقصود بهذه المرحلة هم جميع الأشخاص الذين يتأثرون أو يمكن أن يتأثروا بالمؤسسة، بالإضافة إلى كل من له اهتمام بأعمال المؤسسة<sup>(1)</sup>.

2. حاجة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية

أكدت عدّة دراسات على حاجة المجتمع العربي إلى الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وأن ذلك يسهم في تحقيق المنفعة لمؤسسات المجتمع، فضلا عن الدور الحيوي الذي يلعبه المجتمع المدني في خلق المسؤولية الاجتماعية وتنميتها، بالإضافة إلى دور المنظمات الأهلية العربية في تنمية المجتمعات المحلية من خلال تنمية روح المسؤولية الاجتماعية، وذلك لتحقيق التنمية المجتمعية، كما أن ضرورة وجود آليات وتكتيكات لتنمية المسؤولية الاجتماعية يجعلها تتوافق مع مقتضيات العصر الحديث ومبتكراته ومنجزاته<sup>(2)</sup>.

وتختلف أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية ودوافعها سواء من جهة نظر المؤسسات أو من جهة نظر المجتمع الذي تعمل به المؤسسات. وبصفة عامة يمكن تحديد هذه الأهداف والدوافع من وجهة نظر المؤسسات، والثانية من وجهة نظر المجتمع.

• من وجهة نظر المؤسسات

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 130، 81.

<sup>2</sup> - رمضان عبد الحكم محمد: استخدام الحاسوب في تنمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2018م، ص 5، 4.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية، كذلك توفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية لهم، وهذا الأمر الذي سينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة.
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- السمعة الحسنة للمؤسسات كميزة تنافسية، حيث أظهرت الدراسات أن عدداً كبيراً من المستهلكين (86%) يفضلون الشراء من المؤسسات، التي لديها دور في خدمة المجتمع.
- تحسين الصورة العامة للأصناف المنتجة والخدمات وزيادة حجم المبيعات.

### • من وجهة نظر المجتمع

- التماسك، والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
  - الرفاهية، أي من خلال تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.
  - الشمولية، بإسهام أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
  - التمكين، من خلال تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
  - التشاركية، أي مساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
  - التكامل والتشاركية، من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة للبيئة<sup>(1)</sup>.
- ويمكن تلخيص بعض فوائد المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

تعزيز مفهوم التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع/ دعم شعور الانتماء من قبل بعض شرائحه من أصحاب الاحتياجات الخاصة/ المساهمة في التوازن والاستقرار الاجتماعي لسيادة العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين/ بالإضافة إلى زيادة الوعي بفوائد التعاون والتعاقد بين منظمات المجتمع وأفراده بمختلف مصالحهم/ المساهمة بالاستقرار السياسي/ الشعور بالعدالة الاجتماعية/ زيادة وعي الشعوب بممارسة الرقابة المجتمعية/ يتم نشر الفضيلة والقيم السامية بين أفراد المجتمع وفي مجالات التجارة وغيرها<sup>(2)</sup>.

لقد اهتمت العديد من المنظمات بالتعريف على آراء الأفراد حول أدائها، فقامت بوضع استبيان من خلال مواقعها على شبكة الأنترنت للتعرف على الإجراءات التي يمكن أن تجعلها مسؤولة اجتماعية

<sup>1</sup>- ناصر جردات وعزام أبو الحمام: مرجع سابق، ص34،35.

<sup>2</sup>- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: وفاء بنت ناصر الميريك: زيادة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019م، ص34.



بشكل أكبر، وكذا التعرف على الإجراءات والبرامج التي تتبناها المنظمات الأخرى من أنحاء العالم حول المسؤولية الاجتماعية. كما قامت منظمات أخرى بالاستعانة بالمنظمات المتخصصة في هذا المجال لتزويدها بدليل عمل إرشادي نحو تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، حيث تمتلك تلك المنظمات المتخصصة فرق عمل مسيرة في هذا المجال. كما أن عدم التزام المنظمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية سيعرضها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح. أما بالنسبة للفوائد<sup>(1)</sup>. الاجتماعية فيؤكد Connolly على أن المستهلكين لمنتجات العديد من المنظمات، قد بدأ يأخذ مجال المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، أين يتم إجراء التعديلات اللازمة للتطبيقات، بما يحقق منافع طويلة الأجل وذات أهمية تجعلها تتفوق على منافسيها الأقل دراية بمثل تلك القضايا.

إن الإدارة العليا للمؤسسات تمتلك استقلالية كبيرة في اتخاذ القرار وتأطير العلاقة مع أهم فئات أصحاب المصالح وهو المواطنين، فهي تحاول أن تتخذ الإجراءات الكفيلة لتلبية متطلبات هذه الفئة والفئات الأخرى وفق مستجدات الوضع، وذلك من خلال الاستجابة الاجتماعية الفعالة وتأطير المسؤولية الاجتماعية بخططها الاستراتيجية بعيدة الأمد. أما الإدارة العليا في المنظمات الحكومية، وبسبب تقيدها بآليات السياسات الحكومية وإجراءاتها غير المرنة، تجد نفسها غير قادرة على تفعيل الدور الاجتماعي والاستجابة الاجتماعية السريعة والفاعلة، بذلك فإن مسؤوليتها الاجتماعية بعيدة الأمد غالباً ما يعبر عنها بمنظور آخر لسياسة الدولة، التي قد تكون متأثرة بالحراك السياسي والاجتماعي في البلد، والذي قد لا يرضي فئات عديدة مختلفة في توجهاتها وتطلعاتها. كما يلاحظ أيضاً في الدول النامية، أن القيادة العليا للمنظمات الحكومية غالباً ما تكون غير مكترثة لمتطلبات العديد من فئات أصحاب المصالح، بسبب ضعف المتابعة والمساءلة والاطمئنان إلى عدم وجود مخاطر كبيرة تتمحض عن التصيير في الجوانب الاجتماعية<sup>(2)</sup>.

### 3. الدوافع المؤسسية والمجتمعية للمسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية إحدى الركائز الأساسية في حياة الدولة والمجتمع بصفة عامة، فهي وسيلة للتقدم والرقي والازدهار الفردي والاجتماعي، حيث تقوم كل من عملية التنمية والتقدم على المسؤولية الاجتماعية. فمستوى تنمية وتقدم مؤسسات القطاع العام والخاص تقاس من خلال قيمتها

<sup>1</sup> - فؤاد محمد حسين الحمدي: مرجع سابق، ص 41، 42.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي: قراءات في فكر الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -

الأردن، 2008م، ص 300، 301.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

المضافة في الواقع وفي محيطها بصفة عامة، وما يقدمانه هذين الأخيرين في مجتمعها بصفة خاصة، من خلال قياس مدى تحملها للمسؤولية اتجاه نفسها واتجاه الآخرين والمحيط الذي يتعايشان فيه، حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية إحدى الطرق التي تساهم في تكوين مؤسسات هذين القطاعين، فإحساس هذين القطاعين بمسؤوليته حول أنفسهم وحول أفراد مجتمعهم ودولتهم يشكل حلقة أساسية فبدونها يفقد القطاعين ثقتهما في نفسيهما وفي مجتمعها وفي تحقيق أهدافها وخدمة الصالح العام، فيشير بذلك الفساد والفقر في المجتمع بإحساس هذين القطاعين في ظل الشراكة بما يقودها إلى الالتزام بالقواعد الإنسانية اتجاه الدولة والمجتمع.

إن المسؤولية الاجتماعية هي فكرة أخلاقية بالنسبة للمؤسسات، لكنها مصطلح يشير عادة إلى الدور الذي يتعين على المشروع أن يلعبه في حل أمراض الجماعة الاجتماعية، حيث أن فكرة الأعمال مسؤولية اجتماعيا ليست بالجديدة إطلاقاً أي أنها أصبحت جزءاً من مبادئ الإدارة، لأن خبراء اليوم أصبحوا يتحدثون علانية ويدعون ويناضلون من أجل أن تصبح الإدارة مسؤولة اجتماعيا إلى مسؤوليتها الأخرى، كما أن المسؤولية الاجتماعية تكون ذات اهتمام ذاتي من جانب منظمات الأعمال، دون إغفال أن تقليص معدل البطالة سيؤدي حتماً إلى التقليل من الجرائم، بذلك فقد أصبحت واحدة من التحديات التي تواجه المشروع الحديث، لأن المجتمع أصبح يفرض على المشروعات الالتزام بمسؤوليات عديدة نحو المجتمع بصفة عامة. وهذا ما تتطلب ضرورة تناسق أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع، بالإضافة إلى أن المؤسسة لديها الموارد القيمة التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الاجتماعية والتي يجب أن تستخدمها لهذا الغرض<sup>(1)</sup>.

ومن مؤشرات تقييم المسؤولية الاجتماعية نجد:

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها وبغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم. حيث تقوم المؤسسة بالالتزام أي بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين، كالاتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم.

<sup>1</sup> - بلهاشمي حمزة: المسؤولية الاجتماعية للشركة بين القطاع العام والقطاع الخاص ودورها في تحقيق عملية التنمية في إطار الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة، مجلة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد 01، جامعة معسكر-الجزائر، 2019م، ص 83، 54.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي بها، لحماية المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة عن أنشطتها الصناعية (وهي تشمل على تكاليف حماية البيئة).
  - **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مستهلة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية، الثقافية، الرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات وبرامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
  - **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات المقدمة إلى المستهلكين<sup>(1)</sup>.
- ومن خلال تطبيق المؤشرات المذكورة سابقا، يتضح بعض المكاسب والدوافع التي تدفع المؤسسة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، منها: هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية بمجرد حصولها على المكاسب والدوافع التي تدفع قطاع الأعمال على الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية؟ ما هي المكاسب التي يجنيها قطاع الأعمال الخاص من جراء التزامه بالمسؤولية الاجتماعية؟ هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية سلبا على عوائد المؤسسات وأرباحها؟ وبالتالي هل المسؤولية الاجتماعية مجرد أعباء إضافية أو أنها يمكن أن تساهم في خلق قيم تنافسية جديدة للمؤسسات؟ وبهذا يعني أن أهداف المؤسسات هي توليد الأرباح، إلا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ينطوي تحت مظلة توليد القيم لتحقيق مكاسب لأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة منها العاملين والمجتمع البيئية.
- وعليه تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في كونها استثمارة طويل الأجل، يعود على المؤسسات بزيادة في الإنتاج والربح والحد من الصراعات بين الإدارة والعاملين، كما يزيد من انتماء العاملين لمؤسساتهم ويحد من الصراعات بين المشروعات ومحيطها الاجتماعي حيث اثبتت هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية وبين ما تحققه المؤسسات من أرباح، ويعود ذلك إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وارتفاع إنتاجية العاملين، وكذلك تحسين العلاقة بين الإدارة وعملاء المؤسسات، إضافة إلى تحسين سمعة المؤسسات وتحسين علاقاتها بالحكومات، حيث أن

<sup>1</sup> - العمري أصيلة، شبح عبد القادر: إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة في منظمات الأعمال، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد2، العدد01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي-الجزائر، 2009م، ص203، 204.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

التزام المؤسسات بمسئولياتها الاجتماعية، يضمن دعم معظم أفراد المجتمع لأهدافها ونشاطاتها التنموية والمساهمة في الوصول إلى أهدافها، بما في ذلك أهدافها الربحية<sup>(1)</sup>.

إن الهدف الأساسي للمؤسسات هو تحقيق الأرباح وتعظيم العوائد، وليس الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية التي تؤثر على أصحاب المساهمين، فالمؤسسات يجب أن يكون لها دورا فعالا في الأنشطة الاجتماعية، من خلال مساهمتها حل المشكلات الناجمة عن أنشطتها كاستنزاف الموارد.

وقد شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وممارستها من طرف المؤسسات والمتطلبة بها من طرف أصحاب المصالح تناميا متزايدا وهذا راجع إلى:

- **العولمة:** ساهمت التي في نشر المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية من حيث عولمة الأنشطة الاستثمارية للشركات المتعددة الجنسيات وما صاحبها من نقل الوعي بين المجتمعات التي تنشط فيها هذه المؤسسات، بالإضافة إلى السياسات والثقافة المرتبطة بها واستغلال الشركات متعددة الجنسيات للمفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية في حملاتها الإعلامية، والتي قد تعود عليها بمنفعة مرتبطة بامتصاص الضغوط المحلية وبتقليل احتمال الخضوع لآليات الرقابة المختلفة أو تخفيفها.

- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** لقد أدى تنامي الوعي لدى مختلف الشعوب إلى زيادة الضغوط والتي تنتج عنها تشريعات تهدف إلى حماية البيئة والمستهلكين والمحافظة على حقوق العمال ومحاربة عمالة الأطفال والتقرير عن مستويات تنفيذ السياسات المرتبطة بهذا الجانب

- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** شهد العالم العديد من الكوارث البيئية الناجمة عن تصرفات خاطئة أو إهمال واستغلال للموارد الطبيعية من طرف المؤسسات، والذي ألحق أضرارا بالبيئة وبالمجتمعات المحلية، مما أدى إلى ردة فعل، انعكس على كلفة المؤسسات والمصاريف والتعويضات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - رسلان خضور: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق-سوريا، 2011م، ص16،17.

<sup>2</sup> - مقدم خالد، ضيف الله محمد الهادي، وآخرون: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الرفع من الوفاء بالالتزامات الضريبية للشركات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد، 03، العدد، 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2018م، ص229،230.

## ثانيا: متابعة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

### 1. الأبعاد الاستراتيجية المميزة للمسؤولية الاجتماعية

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المنظمة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود على المنظمة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء، أكان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين والأنظمة. وقد حدد "كارول Carroll" أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهي:

أ- **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لا نتاج منظمات سلعا وخدمات بجودة عالية، حيث يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريقة احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، ويعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة<sup>(1)</sup>. ويتمثل هذا البعد بحوكمة المؤسسات من خلال مجموعة من العلاقات ما بين مجلس إدارة المؤسسة ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، بما يساهم في خلق وتعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي واحترام مصالح الأطراف المعنية واحترام سيادة القانون<sup>(2)</sup>.

ب- **البعد الأخلاقي:** هو البعد الذي يعكس الرموز غير المكتوبة والمبادئ والقيم والعادات والتقاليد والدين، وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع. وتهتم المسؤولية الأخلاقية للمنظمات بالقيام بما هو صحيح وعادل وتجنب الإضرار بالآخرين، كما تتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصح والخطأ عند توجيهها لأعمالها<sup>(3)</sup>. ويشير البعد الأخلاقي إلى المبادئ والممارسات الأخلاقية التي ينادي بها أعضاء المجتمع، حيث قامت العديد من المؤسسات بممارسات أخلاقية اتجاه المجتمع مبتعدة عن الاهتمام بالربحية.

<sup>1</sup> - محمد فلاق: مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> - هيول محمد، صلاح الدين كروش، وآخرون: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارل، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بو الصوف ميله-الجزائر، 2020م، ص216.

<sup>3</sup> - أحمد المعاني، أحمد عريقات وآخرون: مرجع سابق، ص398.

ج- **البعد الخيري:** يتمثل هذا البعد في شعور المؤسسة من تلقاء نفسها بالتزاماتها بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو المجتمع كهيئات الإحسان والتبرعات<sup>(1)</sup>. دون إغفال تكون المنظمة صالحة. وأن تعمل على الاسهام في تنمية وتطوير المجتمع، لتحقيق نوعية الحياة.

د- **البعد القانوني:** يتمثل هذا البعد في أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المختلفة بالقانون<sup>(2)</sup>. فالقوانين هي المرآة التي تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع، وتمثل قواعد العمل الأساسية ومن بين هذه القوانين، قوانين حماية المستهلك، حماية الأطفال صحيا وثقافيا، بالإضافة إلى حماية المستهلك من المواد المزودة والمزيفة<sup>(3)</sup>.

كما يتعلق بالامتثال للقوانين واللوائح التي وضعتها السلطات والتي تضع معايير السلوك المسؤول، حيث يتم إجراء التنظيم القانوني لقيادة المؤسسات، المجتمع المستهلك، المنافسين، المشرعين وأصحاب المصلحة فهم على ثقة من أن المؤسسات تفعل ما هو صواب في مجال معين مثل: حماية المستهلك أو البيئة<sup>(4)</sup>.

هـ- **البعد الاجتماعي:** ويتمثل في الأنشطة، البرامج، السياسات، الإجراءات الاجتماعية ورغبات أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة، سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة، لأن هدفها هو مساندة للمجتمع المدني.

ومن أجل حسن إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يتعين تحديد الأبعاد الاجتماعية وصورها المختلفة للتعرف على مدى وفاء تلك المؤسسات بتلك الأبعاد الاجتماعية، مع التحقق من المزايا العائدة من قبول تلك المسؤولية الاجتماعية وتفهم صور التطبيق الإداري لتلك القضايا، ووضع ميكانيكية تطبيق برامج مؤسسات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، ولمزيد من الايضاح فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> - بورزيق خبيزة: تطوير نموذج هرم كارل للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية-أزمة كورونا أنموذجا-، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد02، العدد01، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة-الجزائر، 2019م، ص67.

<sup>2</sup> - فضالة خالد: فرومي حميد: دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 22، قسم العلوم الاقتصادية السنة الثانية عشر، 2017م، ص43.

<sup>3</sup> - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المسيريك: مرجع سابق، ص36،35.

<sup>4</sup> - بخدة شهرزاد: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العمومية، كلية لتحقيق التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، جامعة طاهري محمد بشار-الجزائر، 2017م، ص332.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات يجب علينا تحديد صور الأداء الاجتماعي، والمزايا الناجمة عن وفاء تلك المنظمات بتلك التوقعات والتطبيقات الإدارية، والتي تمثلت في:

### • صور الأداء الاجتماعي

تأخذ صور الأداء الاجتماعي عدة صور تعكس مسؤوليات مؤسسات وفقا لنوعها وحجمها ومكانها الجغرافي، وعلى سبيل المثال نجد أن المؤسسات الكبيرة تقع في قلب العاصمة والمدن الكبرى، بحيث يقع على عاتقها مسؤولية المساهمة في التحديد العمراني ومجهودات التدريب الوظيفي، بينما نجد أن المؤسسات الصغيرة في الأقاليم، يقع على عاتقها الاستجابة لمتطلبات نظم التعليم الإقليمية، أما المصانع فهي مطالبة بعدم تلوث البيئة. وبصفة عامة يجب أن تحرص تلك المؤسسات على عدم إلحاق الضرر بالمجتمع مع المساهمة في تحسين نمو المجتمع وفق مصادر التشغيل المختلفة والخبرات والمعارف المتاحة، وما تعمله تلك المؤسسات تجاه تلك المسؤوليات والسياسات الموضوعية للتعامل مع تلك القضايا والصور الآتية:

- تقدير وحسن استخدام الموارد البيئية، والحرص على الجودة النوعية للمنتج والأمن المرتبط به. كما يتم اتباع سياسات عادلة للتوظيف وتحسين ظروف العمل<sup>(1)</sup>.
- المساعدة في حل مشكلات البيئة المحلية
- المساهمة في تنمية وتطوير ومساندة الأنظمة الفرعية مثل التعليم والصحة.

### • مزايا الوفاء بالبعد الاجتماعي

تتمثل المزايا المتوقعة مقابل الوفاء بالبعد الاجتماعي فيما يأتي:

- تساعد المساهمة في التنمية البيئية وتحسين ظروف العمل في إيجاد مناخ أفضل لممارسة الأعمال.
- تحسين الصورة العامة بمعنى أن وضع مؤسسات تضطلع بالمسؤولية الاجتماعية سيساهم بطرق عديدة في ترابط وتماسك العاملين والعملاء.
- القيود الحكومية، بمعنى إن لم تستجب المؤسسات من تلقاء نفسها للمسؤوليات الاجتماعية في صورها المختلفة، سيدفع ذلك بالحكومة إلى وضع قيود معينة، ويؤدي ذلك إلى ما يعرف بالتدخل الحكومي الذي يمكن الاستغناء عنه في حالة الاستجابة الذاتية للمصالح العام.

<sup>1</sup>- سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، القاهرة-مصر، 1998م، ص714، 715.

• **التطبيق العلمي:** بصفة عامة نجد أن محاور الارتكاز بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات تتمثل في الآتي:

- العلاقة بين الأسس الأخلاقية للمشروعات الخاصة وبين الأسس الأخلاقية للمشروعات العامة ومداهما في كل منهما.
- المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات العاملين.
- المسؤولية القيادية بالنسبة لثقافة وحضارة المجتمع ومدى المساهمة في تعزيز ومساعدة النظم الفرعية مثل التعليم، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية مطلوبة من المؤسسات والجهات غير الربحية، مثل الجامعات والمستشفيات والأجهزة الحكومية، وبذلك تصبح الحاجة إلى المسؤولية الاجتماعية ثمنا للنجاح<sup>(1)</sup>.

## 2. ممارسة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية

أ- **الاهتمام:** المقصود به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، سواء كانت صغيرة أم كبيرة. وهذا المستوى الأول من النظام يتبعه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها لأهدافها، وتجنب أي عامل أو ظرف يؤدي إلى إسعافها أو تفككها، ويمثل أبسط صورة من صور الاهتمام بالجماعة وأقلها تقدما، وهو مستوى الانفعال مع الجماعة "أي أن الفرد يساير الحالات الإنفعالية التي تتعرض لها الجماعة بصورة عفوية لا ارادية، فمستوى "الانفعال بالجماعة" هو التعاطف مع الجماعة، بحيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة وأن المسألة لم تعد مسألة عضوية آلية كما في الارتباط العاطفي.

أما فيما يخص المستوى الثالث فهو "التوحد مع الجماعة ويتمثل هذا التوحد في أن يشعر العضو أنه معهم والجماعة شيء واحد، وأن خيره ما يقع عليها من خير هو واقع عليه، أي يحسب بوحدة وجوده ووحدة مصيره مع الجماعة التي ينتمي إليها سواء كانت صغيرة أم كبيرة.

بالإضافة إلى ذلك نجد مستوى "تعقل الجماعة" أي تصبح الجماعة داخل الفرد فكريا على درجات متفاوتة من الوضوح، بما فيها من قوة أو ضعف أو تماسك أو تنافر، يستطيع أن يدركها ويجعلها موضوع نظر وتأمل.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 715، 716.



## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

إما الاهتمام المتفكر بالجماعة، ويعني الاهتمام المتزايد بمشكلات الجماعة ومصيرها، فهو المتفكر يقوم على منهج موضوعي مخطط من التفكير، وهذا هو المستوى الأعلى من مستويات الاهتمام بالجماعة.

**ب- الفهم:** المقصود به فهم الجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية مؤسساتها ومنظماتها ونظامها وعاداتها وقيمها وأيدولوجيتها ووضعها الثقافي، وكذلك الفهم الدقيق والشامل لهذه الجوانب كلها. كما يتم فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، والمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل وتصرف اجتماعي يصدر عنه.

**ج- المشاركة:** المقصود بالمشاركة بصفة عامة اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجتها وحل مشكلاتها، كما يتم تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها وما يرتبط بها من سلوك وتبعات وتوقعات. وهذا التقبل ضروري حتى يشارك الفرد في أنشطة الجماعة دون أن يكون واقعا تحت الصراع الذي قد ينشأ عنه نتيجة عدم تقبله لدور معين، أو إحساسه بعدم ملائمة هذا الدور مما يجعله يشارك في الجماعة. كما نجد المشاركة المنفذة التي تتمثل في العمل الفعلي المشترك، أي ما يسمى بالمشاركة المقومة سيما تصاغ بينما الأخرى تنفذ، والفرد يقوم بالنوعين بشكل مستقل أحيانا، أو قد يمزج بين الإثنين معا، أي أن الجماعة محتاجة إلى النقل مثل حاجتها إلى العمل، محتاجة إلى الحرية مثل حاجتها إلى الاستمرارية والبناء، بل أن نمو المسؤولية الاجتماعية بين أعضاء الجماعة لا يتم إلا عندما تتوفر لأعضائها حرية المشاركة بشطريها، أي المشاركة المنفذة والمشاركة الناقدة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذه الممارسات، تتميز بين المسؤولية الاجتماعية والمدنية على النحو الآتي:

▪ **المسؤولية الأخلاقية:** يحوي العمل الخيري للمؤسسات جميع أشكال الأعمال، حيث يشمل أنشطة الأعمال غير النظامية أو التقديرية، وقد يكون العمل الخيري أو العطاء التجاري، لذلك فإن معظم المؤسسات تشارك في العمل الخيري لإثبات مواطنهم الجيدة، كما أنهم يسترشدون برغبة الأعمال التجارية في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي ليست مؤرخة قانونيا. وتشارك المؤسسات في

<sup>1</sup> - محمد سيد فهي: مرجع سابق، ص 26، 28.

مجموعة متنوعة من تقديم الهدايا بأشكال من الموارد المالية، وتبرعات المنتجات والخدمات والتطوع من قبل الموظفين والإدارة وتنمية المجتمع<sup>(1)</sup>.

■ **المسؤولية المدنية:** تمثل المسؤولية التقصيرية التي تعني مسؤولية الشخص المخطئ عن الأفعال التي تضر الغير، وأركان المسؤولية المدنية لا بد من توافرها لإمكانية مسائلة المتسبب في هذا الضرر للغير، مع اشتراط وجود علاقة سببية بين ذلك الخطأ وبين هذا الضرر. ويتوافر تلك الأركان الثلاثة تتحقق المسؤولية المدنية التقصيرية التي تلزم أن يقوم المخطئ بتعويض المتضرر عن ما أصابه من ضرر وبدون التطرق لما إذا كان هذا الخطأ عمدي أم غير عمدي، وكذلك بدون تحديد لنوعيته، فسواء أكان الضرر ماديا أم معنويا طالما أنه قد ثبت تحقق الضرر في حق المتضرر بسبب خطأ المتسبب<sup>(2)</sup>.

عادة ما يهتم بالمسؤولية المدنية أكثر من الاهتمام بالمسؤولية الجنائية أو التأديبية، حيث أن المسؤولية المدنية هي التي تتأثر بالأضرار التي تسببها المعلومات والتي تثبت عبر شبكة الأنترنت، وأن تحديد هذه المسؤولية ونطاقها أمر لا يخلو من الصعوبة والتعقيد<sup>(3)</sup>. ويتم التعامل مع قضايا المسؤولية المتعلقة بهذا المجال كما يلي:

إجراء مسح البيئي للمؤسسة والمجتمع في مجال المسؤولية المجتمعية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات/ بناء أدلة العمل والإجراءات الخاصة بتنفيذ الأنشطة المختلفة وتبويب تلك الاحتياجات حسب وظائف المؤسسة/ وضع برنامج المكافآت لدعم ممارسات المسؤولية مجتمعيا من قبل أفراد مجتمع المؤسسة بحيث تمنح مكافأة فردية وأخرى جماعية/ البحث عن المؤسسات اللازمة والمتاحة لتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية من خلال التواصل مع أصحاب المصالح لرسم خطط وتوجهات المؤسسة في المسؤولية المجتمعية<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> –Carroll, Archie B: Carroll's pyramid of CSR. taking another look. **International journal of corporate Social Responsibility** ، N=01,3, University of Georgia-USA, 2016,p4.

<sup>2</sup> – عمر وأحمد عبد المنعم ديش: أركان المسؤولية المدنية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد02، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، 2019م، ص22.

<sup>3</sup> – محمد عبد الظاهر حسين: المسؤولية القانونية في مجال شبكة الأنترنت، جامعة القاهرة-مصر، 2002م، ص68.

<sup>4</sup> – زرولي وسيلة، بزازي إنصاف: تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات الجزائرية في ظل تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية، المجلة الجزائرية للعلوم النفسية، العدد01، جامعة أم البواقي-الجزائر، 2020م، ص17,16.

### 3. توزيع الأدوار في مجالات المسؤولية الاجتماعية

يعد المجال الصحي من أبرز القطاعات التي تحتاج لمثل هذه الجهود كبناء المستويات وتوفير العلاج للفقراء وتقديم الرعاية الصحية المطلوبة لبعض المناطق، نتيجة زلازل أو فيضانات، وغيرها من الأنشطة الصحية التي من شأنها التقليل من حدة النواقص التي لا تستطيع الدولة توفيرها.

كما يعد القطاع التعليمي قطاعا هاما في البنية التحتية للدولة، وهنا تأتي المسؤولية الاجتماعية التي تدخل في نطاق بناء المدارس في المناطق المحتاجة والتي تعاني من نواقص عديدة، حيث تعمل على محو الأمية للكبار من خلال برامج مختلفة، ودفع الرسوم للأطفال الفقراء للمدارس الخاصة، لذلك تدخل المسؤولية في إطار نشر ثقافة أهمية التعليم والالتحاق بالمدارس وعدم التسرب المدرسي.

وتمثل التنمية إحدى القطاعات التي يرغب كل مجتمع بتحقيق أكبر قدر ممكن منها سواء في مجال التنمية المستدامة أو التنمية البشرية، لأنهما يحقان ضمان استعداد المجتمع نحو التقدم والحفاظ على ما يكون تقديمه للأجيال القادمة. فتأتي المسؤولية الاجتماعية بدورها في تطبيق مشروعات عديدة منها التنموية، وتستقطب فيها اليد العاملة من حيث تقديم منتجات للمجتمع، أي باستغلال الموارد المتاحة ومكافحة الفقر وإصلاح العشوائيات وتقديم الخدمات التي تحتاج لها هذه المناطق.

أما عن مسؤولية الأسرة فهنا تدخل الأسرة في تحدي كبير كجزء من البناء الاجتماعي الذي يتميز بوظائفه وقدرته حيث تعمل على خلق التوازن الاجتماعي من خلال ما تقوم به من وظائف لأفراد أسرتها كافة، فضلا عن التنشئة الاجتماعية والتربية السليمة وغرس القيم الاجتماعية المتوازنة لأفرادها، كل هذا يعد من التحديات التي تواجهها الأسرة في ظل التغيرات التي أفرزتها العولمة داخل كل قطاعات المجتمع، وهذا يعد حملا ثقيلًا على الأسرة بما يزيد من أدوار المسؤولية المتمثلة في تصحيح مسارات واتجاهات تتنافى مع العادات والتقاليد.

وتأتي المسؤولية تجاه الأنشطة البيئية المختلفة من أبرز المشكلات التي يعاني منها أي مجتمع خاصة في عصر تسود فيه الصناعة ومستلزماتها، بشكل لا يتناسب مع التعامل لمخلفاتها وأضرارها. فينحصر هذا الدور في كيفية مكافحة التلوث بكافة أشكاله مع ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية خاصة والنادرة منها، كذلك ضرورة المشاركة في عمل البرامج والمشروعات للحفاظ على البيئة وحمايتها من أضرار التلوث وتخفيض أضرار الاحتباس الحراري.

ويمكن للصحافة والإعلام أن يكون لهما دورهما في تحمل المسؤولية تجاه المجتمع، من خلال القيام بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتقديمها لواجباتها المجتمعية تجاهه. كما أن للصحافة دورا هاما

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

في نشر الأخبار غير الصادقة خاصة في حالات الكوارث أو المشكلات الملحة حتى تعطي الفرصة لاتخاذ القرارات الصحيحة، التي يمكن أن تدخل تحت نطاق القيام بإعلانات مجانية تجاه أية مشروعات أو خدمات من شأنها التقليل من حدة مشكلة ما.

وهناك ما يطلق عليه بالأعمال التطوعية التي قد تكون من جانب هيئات أو أفراد من أجل تقديم كافة الخدمات والأنشطة والتي من شأنها التقدم بخطوات إيجابية نحو إصلاح أو تحسين أوضاع قائمة تحتاج لخدمات ورعاية، قد لا يمكن للدولة القيام بها بالشكل أفضل. ومن هنا يأتي دور المتطوعين والقيام بأعمال وأنشطة تسد بها نواقص جهة ما أو قطاع ما ليصبح هناك تكامل ومشاركة فعالة تشكل منظومة مجتمعية، وتقدم المساعدات والأنشطة والخدمات التي من خلالها يصلح حال المجتمع<sup>(1)</sup>.

بالنسبة إلى مجالات ومحاور المسؤولية الاجتماعية فهي تتمثل في تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية، والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى، أيضا حماية البيئة وتطويرها وحماية الموارد الأساسية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية في الآتي:

- مجالات تتعلق بالمجتمع والبيئة المحيطة، نذكر منها: القيام ببعض الأعمال الخيرية ذات المنفعة العامة، كذلك التبرع لبعض المشروعات الخيرية، بالإضافة إلى تقديم بعض المشروعات والخدمات الاجتماعية لمساعدة المجتمع. كما تؤدي إلى المساهمة في برامج تنمية المجتمع المحلي، بالإضافة إلى المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وكذلك وضع الخطط للمجتمع.
- مجالات تتعلق بالعملاء: ونذكر منها إنتاج سلع أو خدمات يحتاج إليها العمال بالفعل، كذلك تحديد مناسب لأسعار السلع أو الخدمات التي يحتاج إليها العملاء بدون استغلال أو احتكار، والحرص على كسب رضا العملاء والعمل على اسعادهم لتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم.
- مجالات تتعلق بالعاملين وأسرهم، وتتمثل في تقديم البرامج الرعاية الاجتماعية والثقافية والصحية للعاملين، توفير فرص التدريب لأبناء العاملين، ودفع الأجور وكفالة سلامة العاملين وعدم تعرضهم للمخاطر بكافة أنواعها، بالإضافة إلى تنمية حالة من الولاء والانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - منال محمد عباس: مرجع سابق، ص 39، 37.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات لمواصفة القياسية ISO2600، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2015م، ص 70، 72.

إن تبني أصحاب المصالح من قبل المؤسسات يحتل مكانة مهمة ومتسلسلة في ضوء طبيعة تأثيرها على أهداف المؤسسة ومصالحها الخاصة، لذلك فإن الدراسات تشير إلى أن البعض من هذه الفئات يأتي في مراتب متقدمة وبشكل مستمر كما هو الحال عليه في الدول المتقدمة، حيث نجد أن هذا الاهتمام بالمواطنين والعمال كثيرا ما يكون مقارنة بالفئات الحديثة التي ظهرت، حيث يمكن أن تلعب الحكومة الدور الأكبر في الدول النامية وتأتي في مقدمة نظرا لتأثيرها الكبير في جوانب الحياة المختلفة، والتمثلة في:

- **المسؤولية تجاه المالكين:** يمثل المالكون فئة مهمة من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة، حيث يتحمل هؤلاء المالكون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة، متوقعين عائدا مناسباً من هذه الاستثمارات، وقد يكون المالك شخصا واحد أو مجموعة، وبالتالي فإن المؤشرات التالية تعبر عن متطلبات هذه الفئة ويمكن اعتبارها مقاييس لقياس الأداء الاجتماعي اتجاهها<sup>(1)</sup>.
- **المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح:** وتشير إلى أن مسؤولية المؤسسة كانت منحصرة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم، وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصادي Friedman.
- **المسؤولية تجاه أصحاب المصالح:** نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المؤسسة، وبالتالي ظهر ما يسمى بالمسؤولية<sup>(2)</sup> تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين عاملين، مجهزين، موزعين... وغيرهم.
- **المسؤولية تجاه المجتمع:** وقد انتشر هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، حيث يشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك ومن خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر التي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة (مثل التسويق الأخضر).

<sup>1</sup> - عادل نقموش: مرجع سابق، ص 570، 571.

<sup>2</sup> - فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد-الجزائر، 2003م،

### ثالثاً: التحديات المجتمعية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية

لقد واجهت المسؤولية الاجتماعية عدة تحديات أسهمت في تنفيذها العمليات الإدارية والمساوي الدولية، والأمر الذي استلزم منا عرض بعض هذه الإسهامات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية إبراز أهم العوامل المؤثرة في تبني المؤسسات لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

#### 1. بعض الإسهامات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

##### أ- تجربة بريطانيا

منذ الربع الأخير من القرن العشرين، اتبعت الحكومة البريطانية بكافة اتجاهاتها السياسية استراتيجية تضيق نطاق المساهمة في تقديم الخدمات العامة قدر الإمكان، ودعم ذلك بإصدار التشريعات اللازمة والدعم المالي، وذلك لحفز القطاع الخاص للقيام بأعمال ونشاطات خارج نطاق السوق، وهذا ما وصفه في حقبة حكومية "مارغريت تافشر" بأنه "اقتصاد حر" ودولة قوية، الأمر الذي عمل مع تقدم الزمن على تخفيض توقعات الأفراد من الحكومة وتقديم خدمات عامة أو حلولاً لمشاكل اجتماعية. فعلى سبيل المثال يشير إلى أن حكومة "مارغريت تافشر" كانت تقدم دعماً مالياً كبيراً لمحاربة البطالة بينما في عام 1983م كما أنها استطاعت أن توجه إلى القطاع الخاص مدى مساهمته في اتساع دائرة البطالة خلافاً لما كان سائداً عام 1979م، حيث كانت الحكومة في محط الاهتمام والمسؤولية حيال المشكلة.

وبعد تفعيل دور القطاع الخاص لتقديم خدمات عامة بخصخصة معظم هذه الخدمات، تضمنت الاستراتيجية التي رسمتها الحكومة البريطانية، إشراك القطاع الخاص في النشاطات الاجتماعية وتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودفع منظمات القطاع الخاص لجعله من ضمن عملياتها الداخلية والخارجية، هذا يمكن لمسه في خطاب وزير شؤون البيئة سابقاً في الحكومة البريطانية، الذي قال فيه "ربما يعود الفضل إلى بقاء مؤسساتنا في هذه الدولة إلى يومنا هذا بدون ثورات إلى مسؤولية أولئك الذين يملكون رؤوس الأموال"، ودعمًا لهذا التوجه قامت بعض الأجهزة الحكومية البريطانية بتشجيع مسؤوليتها الاجتماعية، فمثلاً وجهت (الحركات العمالية والنقابية والاتحاد الصناعي البريطاني، لإنشاء وحدة للبرامج الخاصة فضلاً عن تشجيعهما الاتحاد الصناعي البريطاني<sup>(1)</sup>). لتنظيم وإعداد برنامج التدخل الاجتماعي، والذي يهدف إلى اقتراح مشاريع التوظيف التي قد تبنّاها القطاع الخاص، وتقديم الدراسات حول المدن الصغيرة ومجالات المسؤولية الاجتماعية فيها.

<sup>1</sup> - عابد عبد الله العصيمي: مرجع سابق، ص 34.33.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

بالإضافة إلى ذلك، عملت حكومة العمال برئاسة 'بلير على إجراء تنظيمات تشريعية في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ففي عام 1996م أجرت تعديلات على نظام المنح للتوظيف، حيث ربطت هذه المنح بضرورة كشف منظمات الأعمال عن نشاطاتها في المسؤولية الاجتماعية والتزامها بالمعايير الأخلاقية في قراراتها.

أيضا سنت الحكومة قانون (ضريبة المناخ) في عام 2002م، والذي هدف إلى تشجيع مؤسسات الصناعة إلى ابتكار حلول للتخلص من إعادة استخدام مخلفات الإنتاج والجهود السابقة المبذولة من قبل الحكومة البريطانية وبذلك أنتجت في مجملها تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمسؤولية ونشأت بفعلها مؤسسات أخذت على عاتقها تنمية وتطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية. وفي عام 2009م، شددت الحكومة على سياساتها العامة التي سنتها وتوسعت في تشجيع الاستثمار في الأداء الاجتماعي واستمرارية الانخراط في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في داخل الأطر العالمية.

### ب- تجربة فرنسا

اتبعت فرنسا في سياساتها نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منهجا اختلف عن المنهج البريطاني من حيث التدرج، فقد بدأت في سن سياسة الالتزام وفرضت على المؤسسات التقيد بسلوكيات وممارسات ذات مسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. وبدأ اتجاه الحكومة الفرنسية نحو سن تشريعات لتنظيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات منذ عام 2000م، كما عملت فرنسا في ذات الوقت تحت مظلة الاتحاد الأوروبي لتبقى التشريعات تدفع لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فكانت فرنسا توسع دائرة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأصبح الجدل عن الاستدامة بتطوير يوما بعد آخر، حيث أخذ في الانتشار للقضايا الاجتماعية والبيئية، هذا كله انعكس من خلال بعض التغييرات الجوهرية لدفع عجلة تطوير المسؤولية الاجتماعية، وذلك بوضع استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة والتي كان هدفها الرئيسي، نحو تحقيق التنمية الاجتماعية والبيئية كجزء من مسؤولية المؤسسات.

وفي عام 2004م أنشأت الحكومة الفرنسية شبكة إلكترونية وطنية تضع منظمات الأعمال، والتي تعد أعضاء في (الاتفاق العالمي) الذي حظي برعاية منظمة الأمم المتحدة والشبكات الإلكترونية الفرنسية، حيث بلغ عدد الأعضاء فيها (400 منظمة)، مما جعلها تمثل أكبر تجمع عالمي لتوسيع نطاق الاهتمام والوعي بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

ونتيجة لما بذلته الحكومة الفرنسية من دور فاعل نحو تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات، حيث باتت المؤسسات الفرنسية تهتم بمسؤولياتها الاجتماعية وجعلها من ضمن استراتيجياتها وشرعت في سياق نحو الاستثمار الاجتماعي.

### ج- تجربة دولة جنوب أفريقيا

تعود بداية ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في دولة جنوب أفريقيا إلى عام 1970م، بفضل أستاذ إدارة الأعمال بجامعة (Cape Town) "كيب تون" الذي قاد العمال إلى الانخراط في أنشطة اجتماعية لصالح المجتمع، أين تعمل منظماتهم وتبيع له منتجاتها وتستمد منه مواردها البشرية، لأن ذلك أمر يعود بالنفع على المجتمع والمنظمة ويحقق لها النمو على مدى الطويل، وكان ذلك في عام 1977م، حيث تم إقرار ما يسمى بمبادئ سيولفان، والتي تعرض على المؤسسات الأمريكية التي تعمل في جنوب أفريقيا، أن تدفع جزءا من أرباحها لصالح المنظمات الخيرية في المجتمع المحلي، وهذا الأمر قاد مؤسسات جنوب إفريقيا إلى تأسيس ما أسمته بتمويلات الثقة، وهي مجموعات تتبع للمؤسسات وتعمل على تمويل أنشطة اجتماعية. كل هذه الأنظمة وغيرها، جعلت منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا بأن تدرك المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد أمرا ثانويا ترغب المساهمة فيه، وإنما هي أمرٌ رئيسيا لا محال له من طالما أرادت البقاء والتطور، مما نتج عنه ظهور شراكة بين القطاعين العام والخاص نحو التنمية المجتمعية. بمعنى أن تكشف المؤسسات عن سياساتها وممارساتها نحو العمل المجتمعي وأخلاقيات الأعمال والصحة والسلامة وحماية البيئة<sup>(1)</sup>.

ولذلك بذلت حكومة جنوب إفريقيا في فترة قصيرة جهودا حثيثة لتعزيز ودعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال التشجيع وإقرار التشريعات والسياسات العامة المناسبة.

والخلاصة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في جنوب إفريقيا أصبحت بما لا يدع مجالا للشك أداة فاعلة للمساهمة في التنمية المستدامة، سواء كانت تلك المؤسسات محلية أم دولية فهي مازالت وظلت تتنافس في الاستثمار الاجتماعي بما يصب في الحراك المجتمعي لمواجهة المشكلات الاجتماعية وابتكار الحلول الملائمة لها.

### د- التجربة التركية

تعود فكرة المسؤولية المجتمعية في تركيا في الأساس إلى العهد العثماني حينما الكل ينظر إليها آنذاك على أنها عمل خيري، حيث كانت مؤسسة "الوقف" أول آلية مؤسسية لتوفير الخدمات الخيرية

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 47،37.



كالتعليم والصحة والضمان الاجتماعي، وذلك بوضع بداية تعزيز الاقتصاد. وفي بداية الثمانينيات تحدث تركيا خطواتها بغرض دمجها مع الدول المتقدمة والأوروبية، من خلال تكنولوجيا المعلومات، مما ولد تحديات جديدة تتعلق عموماً بالتنافسية التي حالت دون قيام مؤسسات القطاع الخاص بمسؤوليتها، نظراً للضغوطات الخارجية المتعلقة بالأسعار والربحية.

• **شركة إكسبي لورق الحرير:** وفق وزارة الصحة التركية كل ما يقارب من 589 ألف شخص، قد تعرضوا على مدى السنوات الماضية لأمراض ناجمة عن قلة النظافة الشخصية، وفي هذا الصدد اعتمدت هذه الشركة الرائدة في السوق التركي من قبيل مسؤوليتها المجتمعية دورات للنظافة الشخصية للأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (7) و(11)، وتهدف هذه الحملة للمساهمة في تحقيق صحة أفضل وتحسين جودة الحياة من خلال تعليم الأطفال أساسيات النظافة الشخصية في جميع أنحاء البلاد، والانفتاح على العالم الخارجي، حيث أن التجربة التركية كانت نتيجة لانخراطها المتزايد في المنظمات والهيئات والأحداث، والحملات الدولية. لرفع حالة الوعي العام في البلاد بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، فقد عملت على اتخاذ إجراءات وتشريعات مستوحاة من الاتحاد الأوروبي، هدفها المزيد من المشاركة المجتمعية، مما كان له كبير الأثر في بروز فكرة إنشاء الجمعية التركية للمسؤولية الاجتماعية، التي تعمل على بث ثقافة المسؤولية المجتمعية من المؤسسات والشركات ومن خلال البحث والتدريب والتوعية<sup>(1)</sup>.

### 2. العوامل المؤثرة في تبني المنظمات لبرنامج المسؤولية الاجتماعية: وتنقسم إلى:

أ- **أثار مباشرة:** تنعكس أثار تبني المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة والأداء المالي، وذلك في وجود علاقة إيجابية بين تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية وبين الأرباح المالية التي تحققها، وتعود هذه العلاقة الإيجابية إلى تحسين العلاقة داخل المؤسسات بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى، بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة بما ينعكس على المؤسسة.

ب- **أثار غير مباشرة:** وتتمثل في: تعزيز سمعة المؤسسة ومكانة المنتج التي تبني على أساس الكفاءة في العمل والنجاح في أداءه، ومستوى الثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب العمل ومستوى الشفافية التي تتعامل بها هذه المؤسسات، تحسين فرص الحصول على رؤوس الأموال بعد اكتساب

<sup>1</sup> - أحمد محي خلف صقر: المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالم، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2019م،

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

السمعة الجيدة جراء تبنيتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية التي تؤدي إلى بناء سمعة جديدة لمؤسسة داخل السوق، تساعد المنظمة على استقطاب عملاء جدد يتمتعون بمهارات عالية، تعمل على تخفيض الرقابة التنظيمية من خلال امتثال المؤسسات للأنظمة والقوانين، وتوفير فرص عمل جديدة من خلال تطوير التكنولوجيا الجديدة والمنتجات والخدمات التي تلبي مطالب العملاء، وبالتالي تعمل على توسيع الحصة السوقية وبناء كيانات مستقرة، وذلك بناء على ما أقره المنتدى الاقتصادي العالمي على العلاقة التبادلية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي على المدى الطويل، وذلك أن التنمية الاجتماعية الواسعة النطاق ستكون قادرة على التأثير بشكل فعال في توسيع السوق الحالية المحدودة التي تواجهها المؤسسات في المؤسسات الناشئة<sup>(1)</sup>.

كما تقوم المسؤولية المجتمعية على عدد كبير من المبادئ أهمها:

- حماية البيئة من الأخطار المحدقة بها، وبخاصة ما يتعلق منها بالتلوث.
- القيم والأخلاقيات واعتبارها صمام أمان للاستثمارين المادي والبشري، وما بينهما من علاقة مباشرة من حيث طبيعة الأنشطة التي ينبغي أن نأخذ البعد القيمي بعين الاعتبار.
- المساءلة والمحاسبة، ويتم ذلك من خلال إظهار المعلومات الصادقة والبيانات الدقيقة وفق ما يعرف بالشفافية حول الأنشطة التي نفذت وتلك التي لم تنفذ.
- تقوية وتعزيز السلطات، وتحقيق ذلك من خلال الشراكة المتوازنة ما بين القطاع العام والخاص وجمهور المستفيدين لتحقيق المصالح المتبادلة، وبما يضمن أمن المجتمع واستقراره<sup>(2)</sup>.

كما تسند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ التي تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدر سنة 1999م، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المؤسسات للتخلي بروح المواطنة للمؤسسة وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة.

ومن مبادئ ميثاق المسؤولية الاجتماعية، دعم وحماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها، ضمان عدم خضوع المؤسسات لأي انتهاكات لحقوق الإنسان، كذلك احترام حرية تكوين الجمعيات

<sup>1</sup> - طرابلسي عبد الحق وآخرون: مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> - زراري العياشي: عباد كريمة: المؤسسة الاجتماعية في الإسلام قراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، جامعة سكيكدة-الجزائر، 2017م، ص 133.

## الفصل الثالث: التمثلات التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية، القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري، ومكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر الاستدامة من المبادئ الأساسية التي تشكل المسؤولية الاجتماعية، حيث تتعلق بأثر الإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر على الخيارات المتاحة في المستقبل، وفي حالة استخدام الموارد في الوقت الحاضر، فإنها لن تعود متاحة للاستخدام في المستقبل. وبالتالي فإن الاستدامة تعني ضمناً أنه لا يجب على المجتمع أن يستعمل موارد أكبر بما يمكن تجديده، كما نجد الشفافية التي تعني أن الأثر الخارجي لأعمال المؤسسة يمكن التحقق منه من خلال التقارير التي تقدمها، وبالتالي ينبغي أن تكون جميع آثار أعمال المؤسسة بما في ذلك الآثار الخارجية واضحة للجميع من خلال استخدام المعلومات التي تقدمها آليات الإبلاغ فيها<sup>(2)</sup>.

وللمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع أو الدولة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **بالنسبة للمنظمة:** تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة. فضلاً عن المبادرات الطوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات المصلحة المباشرة، ومن شأن ذلك يولد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحسين مناخ العمل، كما تؤدي أيضاً إلى بعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.
- **بالنسبة للمجتمع:** زيادة التكافل بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد الشعور بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، كالمعوقين وقليالي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فضلاً عن تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البيئة التحتية أو الناحية الثقافية، ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة، كذلك تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف

<sup>1</sup> - بواشرية مراد، تعرورة بوبكر: دور المواصفة القياسية ISO 26000 في إنشاء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 03، العدد 01، جامعة الشهيد حمة الوادي-الجزائر، 2019م، ص 986.

<sup>2</sup> - سعاد عبود، جمال الدين بن سليمان: المسؤولية الاجتماعية للشركات التزام اجتماعي أم ربح اقتصادي؟، مجلة تنوير، العدد 05، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018م، ص 120.

بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات، مما يسهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية، بالإضافة إلى كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل، وهذا من شأنه يزيد الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

• **بالنسبة للدولة:** تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية. كما يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار<sup>(1)</sup>.

وبالنظر إلى المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، فهي عادة ما تتجنب صرامة التشريعات والقوانين الحكومية، وبذلك تكون مصدرا للمشكلات الاجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - زروخي فيروز: الممارسات الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في اجتماع المنظمات، مجلد 06، عدد 01، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف-الجزائر، 2017م، ص 14.

<sup>2</sup> - الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2006-2007م، ص 83.

## الفصل الرابع

### التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

أولاً: التحليل الإداري والمنهجي للإدارة الاستراتيجية

ثانياً: التوجهات الأساسية للإدارة الاستراتيجية

ثالثاً: تطبيقات الإدارة الاستراتيجية

تفرض التحولات السائدة في منظومة العمل على المنظمات تطبيق استراتيجيات تهدف لتحقيق التكامل الانسجام والقدرة على التكيف، وقد تناولنا في هذا الفصل التحليل الإداري والمنهجي للإدارة الاستراتيجية والتوجهات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أهم تطبيقات الإدارة الاستراتيجية.

### أولاً: التحليل الإداري والمنهجي للإدارة الاستراتيجية

إن التحليل الإداري والمنهجي للإدارة الاستراتيجية يعتمد أساساً على الجذور التاريخية لبروز هذا المفهوم، لما يتضمنه من خطوات ومستويات، يتم تحديدها وصياغتها بواسطة طرق منهجية.

#### 1. الملامح التاريخية الأولى لمفهوم الإدارة الاستراتيجية

يقصد بالاستراتيجية مجمل القرارات الأساسية الواجب اتخاذها داخل التنظيم، أو هي المسلك الذي يوجه قادة المؤسسة من مرحلة التشخيص إلى مرحلة اتخاذ القرار، وكذا نمط القيادة الذي يتحقق بمقتضاه الأبعاد التقنية والتنظيمية.

وتاريخياً يرجع أول استعمال للفظ الاستراتيجية "لشيستر بيرنارد" الذي نشر في سنة 1938 كتاب وظائف المشرفين، حيث يضيف فيه الأنشطة الأساسية للمديريات العامة من وجهة نظر "سيكو-اجتماعية"، ومنه عرفت المقاربات المعيارية نجاحات رائعة في إنتاج قادة مستقبل ناجحين، غير أن البحوث التجريبية التي ساهم بها "ميزنيرج" و"تباطوني" و"جانيو" حيث أكدت على أن الاستراتيجيات الخارجية إنما تتصرف لتحديد العلاقات بين التنظيم والبيئة، وذلك من خلال اختيار نظام الأنشطة الذي يضمن علاقات التبادل بين الفاعلين في التنظيم وغيرهم من الفاعلين في المجتمع "العملاء"، فضلاً عن ذلك، فإن تلك الاستراتيجيات تتجسد في انتقاء الخدمات وتكنولوجيات المنظمة ومن هذا المنطلق يمكن إبراز مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي في ظهور الإدارة الاستراتيجية في المنظمة كالاتي:

- ترتبط إسقاطات التخطيط الاستراتيجي بالأهداف العامة للمنظمة، بحيث يكشف لنا ذلك عن انحراف استراتيجي، يمكن قياسه بالأهداف المخططة.
- إن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي المتكامل، هو الذي يتصدى لمعالجة مخططات التطوير وبرامج التشغيل على أساس تشخيص استراتيجي كامل "داخلي وخارجي"، حيث تراعي فيه الأهداف العامة للأداء ذات الطابع المالي.

- إن هذا المسلك، يبين الأهمية المسموحة لتحسين فعالية تشغيل الأنشطة الحالية للمنظمة وفي الواقع وحين يتم التدعيم المالي لكلا النوعين من الخطة، فإنه يصبح من السهل ترك تلك الخطط<sup>(1)</sup>.  
ومن الأوائل من اهتم بالإدارة الاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، نجد أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية "الفريد شاندرلر"، الذي وضع في كتابه الصادر عام 1962م الهياكل التنظيمية للمؤسسات الكبرى في أمريكا، حيث استنتج استراتيجيات متعددة تتعلق بالنمو والتطور، مؤكداً أن تنمية وتطوير الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.  
وفي عام 1960 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة أشتون جوان ومورد بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التكنولوجيا والاستراتيجية الإدارية.  
وفي عام 1976م قام "وهلين وهنجر" بعرض لمفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال أحد أبحاثهما الذي لخصاً فيها نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية<sup>(3)</sup>، ثم جاء العالمان "كينر وتريجو" ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات، تعتبر مصدر القوة للمؤسسة، لكونها تشكل الإطار العام للاستراتيجية، وأن تحديد (قوة الدفع) تساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل الأهداف الشاملة، حيث تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.  
ويمثل الكتاب الصادر عام 1985م لمجموعة من الأساتذة بعنوان (العقل الاستراتيجي)، ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان، بحيث كان له تأثيراً كبيراً في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.  
وفي عام 1991م جاءت نظرية "جون ثوميسون" حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التعبير الشامل للمنظمة المرتبطة بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، كما يؤكد "ثوميسون" في هذا المجال على أن المنافسة تتميز بالأبعاد الثلاثة المرتبطة بالأداء والإبداع والابتكار<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص 150، 155.

<sup>2</sup> - خضر ومصباح إسماعيل الطيطي: الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص 31.

<sup>3</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2013م، ص 20.

<sup>4</sup> - خضير مصباح إسماعيل الطيطي: مرجع سابق، ص 32.

وفي عام 1992م أصدر الأستاذ "جورج ديب"، أستاذ في جامعة كاليفورنيا كتابا انتقد فيه الشركات متعددة الجنسيات، من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها ونهجها من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا / ماكدونا/ كانون/ فولكس/ فاين)، حيث انتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركات في العالم لتقليل التكاليف والاستفادة من التعليم الذاتي<sup>(1)</sup>.

ومما سبق، نخلص إلى أن التفكير في المنظمات قد تطور من حيث اهتمامها بالمستقبل وتبرز أهميتها من خلال مرحلتين أساسيتين هما:

- **مرحلة عدم الاهتمام بالمستقبل:** حيث ركزت الإدارة على القرارات الحالية في ظل الظروف والمتغيرات الحالية دون الاهتمام بالمستقبل.

- **أصبحت الإدارة تهتم أكثر بالمستقبل:** حيث تأكد المديرون أن هناك فائدة كبيرة من الاهتمام بالمستقبل والاستعداد له، ومنه أخذت هذه المرحلة الأشكال التالية:

أ. **مرحلة التخطيط المالي البسيط:** حيث تركزت هذه المرحلة على إعداد النظام والإجراءات المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية القصيرة الأجل، ثم بعد ذلك يتم إعداد الموازنات المكونة من عمليات التخطيط والرقابة.

ب. **مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة:** كانت كالاتي:

- **التوجه بالتخطيط طويل المدى:** وهي فترة الستينيات من القرن الماضي، حيث كان التركيز ينصب على اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الاستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو الخارجي، والذي يمثل استراتيجية لتتبع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية.
- **التوجه الاستراتيجي المحدد:** حيث ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف، كما يتم القيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ والاختيار الاستراتيجي لانتهاز

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن العشماوي: مرجع سابق، ص 28.



الفرص وتجنب المخاطر، وأيضاً العمل على التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها<sup>(1)</sup>.

ج. **مرحلة الإدارة الاستراتيجية:** يعود تطوير هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات والتي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي، حيث صاحبها نظرة سلبية له، كما سادت فكرة المنظمة كنظام، وظهرت منافسة المنظمات اليابانية التي لا تطبق الاستراتيجية للمنظمات الأمريكية والأوروبية. وفي نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة الاستراتيجية، حيث نجد أنها تتميز بالمرونة نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي والاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة<sup>(2)</sup>.

## 2. المستويات التسييرية للإدارة الاستراتيجية

عندما تقرر المنظمة إقامة وحدات عمل جديدة، فإنها يجب أن تحدد مزيجاً بين الوحدات وعلاقتها بها، إذ تعتبر من القضايا المهمة التي تدخل ضمن اهتمام ما يسمى باستراتيجية المؤسسة والمنظمة ككيان واحد، وهذا يعني أن استراتيجية المؤسسة واستراتيجية وحدات الأعمال والاستراتيجية الوظيفية، هي استراتيجيات تركز على اختيار مسار عام للمؤسسة ككل، حيث تهتم هذه الاستراتيجيات، بتحديد مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تخرج منها، وبالتالي فهي تحدد الاتجاه العام للمنظمة<sup>(3)</sup>.

### أ. الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

تعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وبالتالي فهي تحتوي على عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية<sup>(4)</sup>.

كما يعرف هذا المستوى بالاستراتيجيات العليا التي يتم فيها ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة من قبل الإدارة العليا، كما يتم التركيز على تطوير هذا المستوى من خلال المزج بين النشاطات والاجتماعات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م، ص43.

<sup>2</sup> - محمد رشدي سلطاني: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان-الأردن، 2014م، ص17.

<sup>3</sup> - الركابي كاظم نزار: الإدارة الاستراتيجية والمنافسة والعولمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004م، ص270.

<sup>4</sup> - إبراهيم العدلي: فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م، ص21.

فضلا عن التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، والتي تضمن مستويات التدفق للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ب. استراتيجية وحدات الأعمال

تظهر هذه الاستراتيجية إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من الإيرادات والتكاليف، وذلك بصورة مستقبلية عن باقي الوحدات، مما يطلق عليها بوحدات الأعمال الاستراتيجية. وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها مع المنافسين للأسواق والمنتجات الاستثمارية وغيرها، فهي استراتيجيات تحاول تحقيق قدرة عالية من التنافس والابتكار واختراق السوق والربح، لذلك فهذه الاستراتيجيات هنا تعطي رؤية متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنتين أو ثلاث سنوات<sup>(2)</sup>.

كما يطلق عليها أحيانا الاستراتيجية التنافسية، لأنها تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين، حيث تمثل إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي، بما يمكنها من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل، وبالتالي تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المؤسسة، المتمثل في نائب رئيس المؤسسة أو القائم بمسؤوليات تابعة للعمليات<sup>(3)</sup>.

### ج. الاستراتيجية الوظيفية

تتعلق أساسا بالكفاءة التي تطور الاستراتيجيات، من أجل تحسين الأداء في ظل القيود الداخلية، وتقسّم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددًا، (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية، حيث يمثل المستوى الإداري عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد النشاط فيها هاما وحيويا وضروريا لاستمرارها، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار، كما أنها تختص بتعظيم موارد

<sup>1</sup> - أحمد قطافين، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية-الدليل العلمي للمديرين ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص 30.

<sup>3</sup> - عائشة يوسف الشمالي: مرجع سابق، ص 37.

## الفصل الرابع: التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

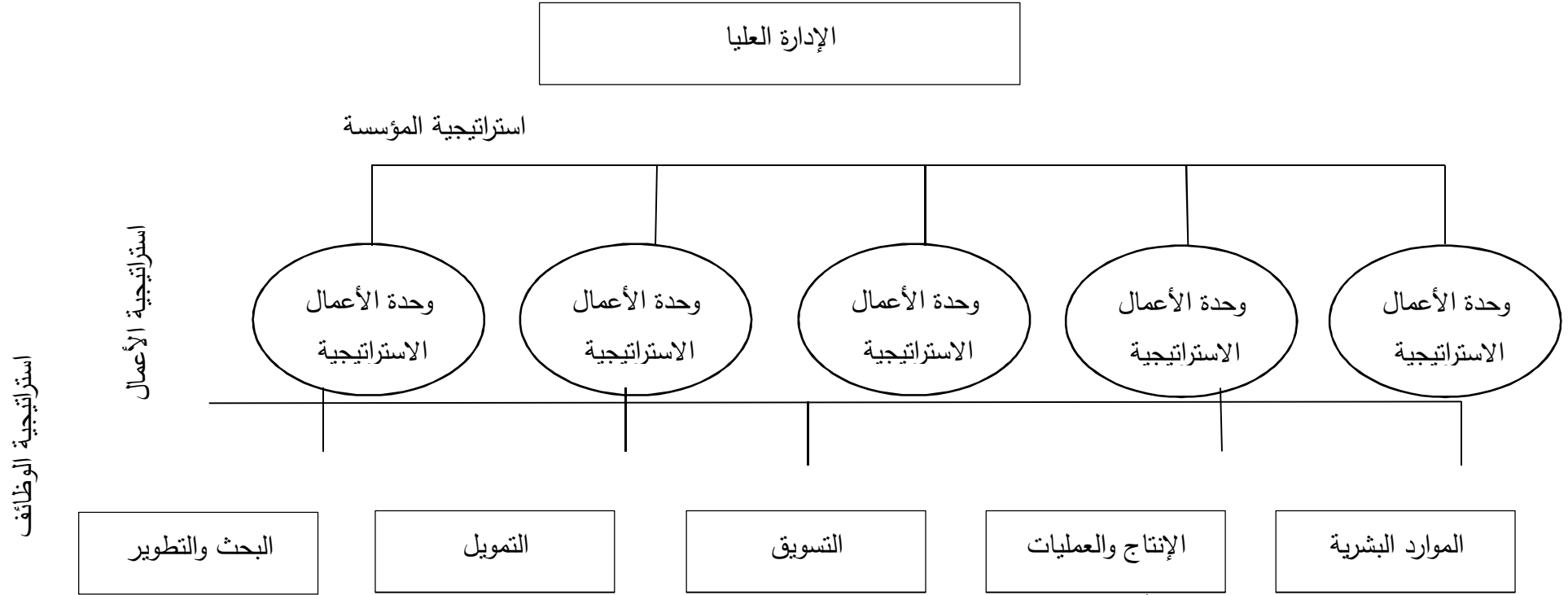
---

المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني بتحسين كفاءة الأداء، وتقديم الدعم والإسناد لاستراتيجيات العمال واستراتيجية المنظمة. وتجدر الإشارة إلى المستويات المذكورة سابقاً، أن هذه الاستراتيجيات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - عبد الهادي مساعدة: مرجع سابق، ص 106، 107.

الشكل رقم (02): يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 46.

### 3. الخطوات المرحلية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على أربعة مراحل أساسية لتنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ويمكن عرضها كالآتي:

أ. **التحليل والرصد البيئي:** الذي يمثل استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة. كما ينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، والتي تشكل نقاط القوة الأساسية، بالإضافة إلى الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>.

ب. **صياغة الاستراتيجية:** توضح في هذه المرحلة الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتزيد من نقاط القوة، كما يتم تحديد نقاط الضعف بأسلوب إيجابي وفعال. وبالتالي تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات التالية:

- تحديد رسالة المؤسسة أو منظمة الأعمال، أي أنها تجيب عن هذه الأسئلة الهامة: ما هو عمل المؤسسة؟ وكيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟ ولمن يؤدي هذا العمل؟
- تحديد الأهداف التي تستطيع المؤسسة أن تحققها على المدى البعيد، حيث تحدد هذه الأهداف من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ماذا يجب أن ينجز؟ ومتى يكون الإنجاز؟<sup>(2)</sup>.
- الاستراتيجيات: هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة أن تحقق رسالتها وأهدافها<sup>(3)</sup>.
- السياسات: تمثل الاستراتيجية آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطارا مرجعيا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام، وكذلك سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ج. **تنفيذ الاستراتيجية:** تعني الاعتماد على المسؤولية التنفيذيين الأقدر والنسب لتنفيذ أهداف استراتيجية، وإشراكهم مباشرة في هذه المرحلة التي تتطلب أيضا توضيح الهياكل والأدوار خاصة فيما يتعلق بالتكوين والاتصال<sup>(4)</sup>، فوضع خطة جيدة يسهل عملية التنفيذ التي يتأثر نجاحها بعناصر عديدة تنفيذ أهمها

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي: مرجع سابق، ص 233، 234.

<sup>3</sup> - صاحب عبد مرزوك الجنابي: مرجع سابق، ص 34.

<sup>4</sup> - نصر الدين بن عمارة، مراتي عمار: دور الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2019م، ص 183.

## الفصل الرابع: التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

المشروع والاتصالات المشاركة لدى الجميع. كما يتم من خلال هذه المرحلة مراجعة مدى تقدم كل مشروع بانتظام وتصحيحه وإدخال تعديلات عليه.

د. مراقبة وتقييم الاستراتيجية للمؤسسة يضمن استمراريتها بكفاءة: أي لا بد من أن يتم ضبطها ومراقبتها بصفة منتظمة، حيث تضم عملية مراجعة المؤشرات الداخلية والخارجية التي تسمح باستمرار صحة الفرضيات الأساسية التي تبنى عليها رؤية المؤسسة<sup>(1)</sup>.

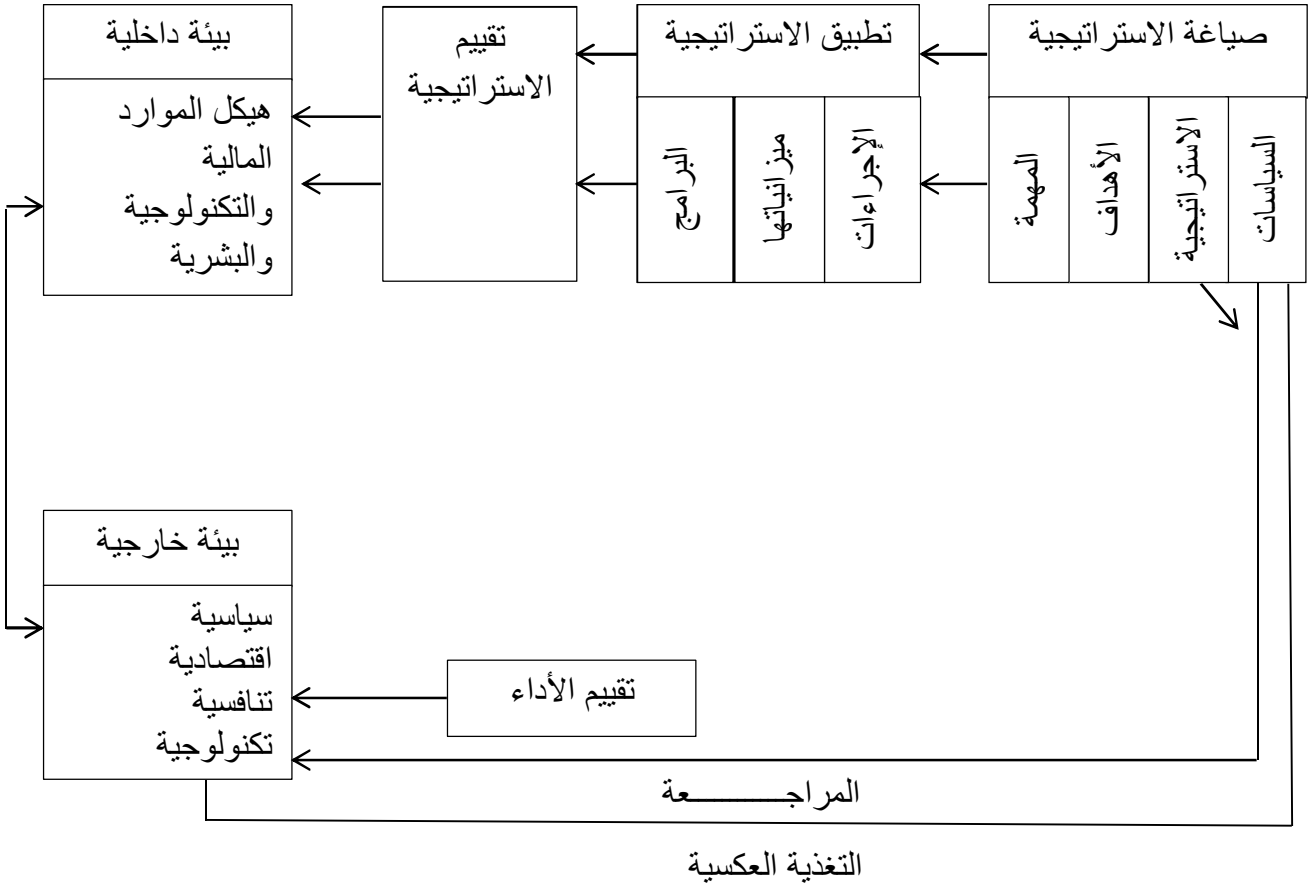
ومن خلال هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق الأهداف، وأيضا ما مدى سيرورة الخطة الاستراتيجية، أي هل تم تنفيذها كما خطط لها أم لا. ومن هنا يتم إجراء مقارنة النتائج المخطط لها من خلال العمل على تقييم أداء الأفراد، أي كلما كان الأداء عال كلما تحققت استراتيجية أفضل. وهو العمل المنوط لإدارة الموارد البشرية لأن وجودها يعتبر مهما جدا، إذ تعمل على كشف نقائص أداء الأفراد والتغلب على هذه النقائص<sup>(2)</sup>، كذلك مراجعة تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية التي يتم قياس الأداء من خلالها، بالإضافة إلى اتخاذ الخطوات التصميمية لضمان تطبيق الاستراتيجيات في المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - بن قايد فاطمة الزهراء: دور الإدارة الاستراتيجية البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-الجزائر، 2010-2011م، ص36.

<sup>2</sup> - فريد خميلي: محاضرات مادة الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية، سنة أولى ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي-الجزائر، د.ب.س، ص8.

<sup>3</sup> - عبد الله الحسي، أحمد شوقي، وآخرون: التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، 2010م، ص19.

شكل رقم (03) النظرة الشمولية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: المرجع السابق، ص 19.

وترتبط هذه الخطوات المرحلية بصياغة الاستراتيجية ومجموعة من المعتقدات والقيم الجوهرية التي تتمسك بها المؤسسة، والتي تحرص على وضع خطط استراتيجية مرموقة، مع ضمان وثيقة الاستراتيجية، حيث تمثل هذه القيم مجمل الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضا محددات سلوكية، يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، حيث عندما تحرص منظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجّهات لها، كما أن تفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم، يشكل ثقافة خاصة بالمنظمة تسمى الثقافة التنظيمية، حينئذ يأخذ وضع القيم الجوهرية، في المنظمة شكلا فعالا، يتوجب من خلال مراعاة اختيار معتقدات العاملين الذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة، وكما يمكن أن تتعلق المعتقدات بالزبائن وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتحسين المستمر في العمل، وذلك

لمخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم، كما تمكن كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفاعله<sup>(1)</sup>.

### 4. الطرق المنهجية لصياغة وتقييم الإدارة الاستراتيجية

توجد طرق عديدة تكون بطريقة منهجية ورسمية، وتستخدم كأداة لتقييم المؤسسات لاستراتيجياتها، وكذلك مساعدتها على الصياغة التي تمثل أساليب وآليات مرسومة، هدفها تحقيق التكامل والانسجام بالمؤسسة.

أ. نموذج جماعة بوسطن الاستشارية: تستخدم هذه المصنوفة لتقييم الأعمال الخاصة بالمنظمة، فهي تستخدم لتقييم محفظة خط المنتجات لأحدى وحدات الأعمال على أساس حصة السوق لمعدل النمو، وتتحدد هذه الحصة المعينة من السوق من خلال بمقارنتها بحصة أكبر من المنافسين، فإذا كانت حصة وحدات الأعمال أكبر من حصة المنافسين فيمكن وضعها في أعلى ترتيب، أما مقياس المعايير الثاني فهو النسبة المئوية بين كل من النمو المرتفع والنمو المنخفض، حيث يتم وضع دائرة أو علامة نشر إلى وحدة الأعمال في المكان الملائم داخل المصنوفة، بحيث تكون حجم الدائرة نسبية للأعمال أو النشاط<sup>(2)</sup>.

ب. نموذج جنرال إلكتريك: ابتكرت شركة جنرال إلكتريك هذه المصنوفة لتحسين نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، حيث تستخدم في هذه المصنوفة معياران هما: درجة جاذبية الصناعة، وقوة النشاط أو الأعمال في الصناعة، ومن خلال هذين المعيارين يمكن الحكم على محفظة الأنشطة<sup>(3)</sup> الخاصة بالشركة، حيث يعطى 3 درجات لكل معيار للقوى التنافسية. وتمثل مصنوفة جنرال إلكتريك، المحور الرأسي لجاذبية الصناعة والمحور الأفقي لقوة الشركة. وفي هذه المصنوفة تضم جاذبية الصناعة مجموعة من العوامل المتنوعة، بالإضافة إلى نمو السوق، وهي: حجم السوق، الربح والكثافة التنافسية، موسمية المبيعات، والخبرة في الإنتاج والتوزيع، فمثلا الصناعة في الأسواق الكبيرة الحجم ذات حافة ربح أعلى ولها منافسين أقل وأضعف، وذات حركة موسمية أقل، وبذلك تكون تكلفة الوحدة

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات: مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005م، ص 214.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م، ص 180.



المنتجة والمباعة فيها أقل، لكن تتمتع الإدارة فيها خبرة أوسع في الإنتاج والتسويق، حيث تعتبر الصناعة الأكثر جاذبية<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من محاولة هذا النموذج تجاوز القصور والعيوب في النموذج (BCG)، إلا أن كلا منهما يحتوي على بعض المشاكل ومن بين هذه المشاكل ما يأتي:

- إن كلا منهما لم يوضح أيضا كيف يتم وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، كذلك فإن نموذج (GE) يقدم العديد من الخلايا المتاحة لتصنيف الأنشطة أو الوحدات التابعة للمنظمة ومثل ذلك التصنيف قد يعد عملية صعبة.
- إن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية مثل حجم السوق أو المؤسسة أو شدة المنافسة... الخ، إلا أن إعطاء درجة تمثل أهمية كبيرة، فهي عملية موضوعية إذ أنها تتوقف على تقدير الشخص الذي يقوم بالتقييم.
- أن كل من النموذجين لم يعطي أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم، حيث أن النموذج لا يعبر إلا عن وضع النشاط أو الوحدة لخطة التقييم وذلك في علاقتها بالصناعة ككل، أما التغيير الذي يحدث في البيئة الصناعية أثناء عملية التقييم، أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم، لا يأخذ في الحسبان عند التعامل مع هذين النموذجين، مما يؤدي إلى ظهور صورة غير صحيحة لدى الإدارة عن أنشطتها أو وحداتها الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.

### ج. نموذج استراتيجية التنافس

يعد الفضل إلى "مايكل بورتر" أستاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة "هارفارد" في تطوير هذا النموذج الهام من نماذج الإدارة الاستراتيجية، حيث تتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج، حول فكرة أن مؤسسة تتجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، كما يضيف بأن البناء التنظيمي البنية التنافسية يشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها، وبالتالي يحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية، وكما يعتقد بورتر أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء، يؤدي بالضرورة على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس، وربما يقود إلى تغييرها، ويترجم "بورتر" هذا

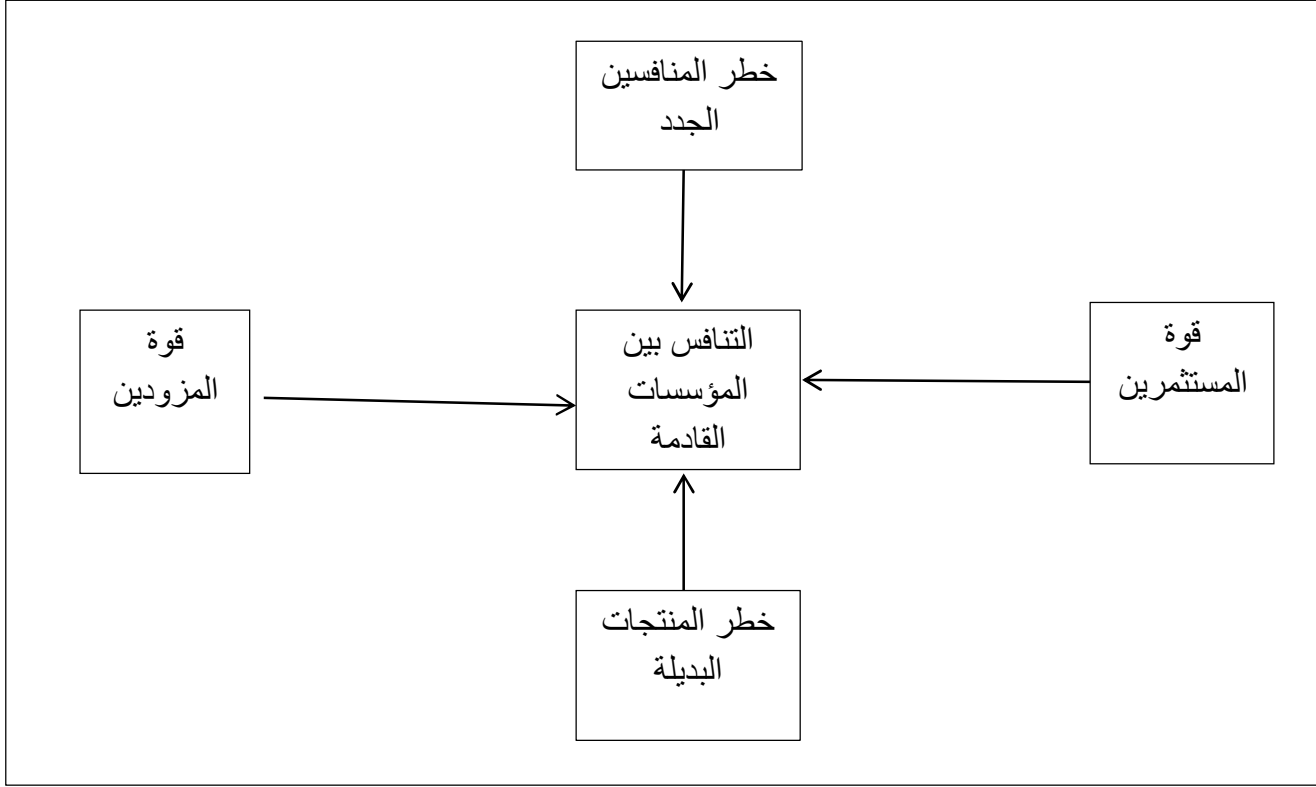
<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 181.

<sup>2</sup> - سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة - التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض -، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2020م، ص 138.

## الفصل الرابع: التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

النموذج إلى خمسة قوى سلبية في الشكل رقم (04) حيث يقول عنها "بورتر" أنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة.

الشكل رقم(04): يوضح نموذج استراتيجية التنافس

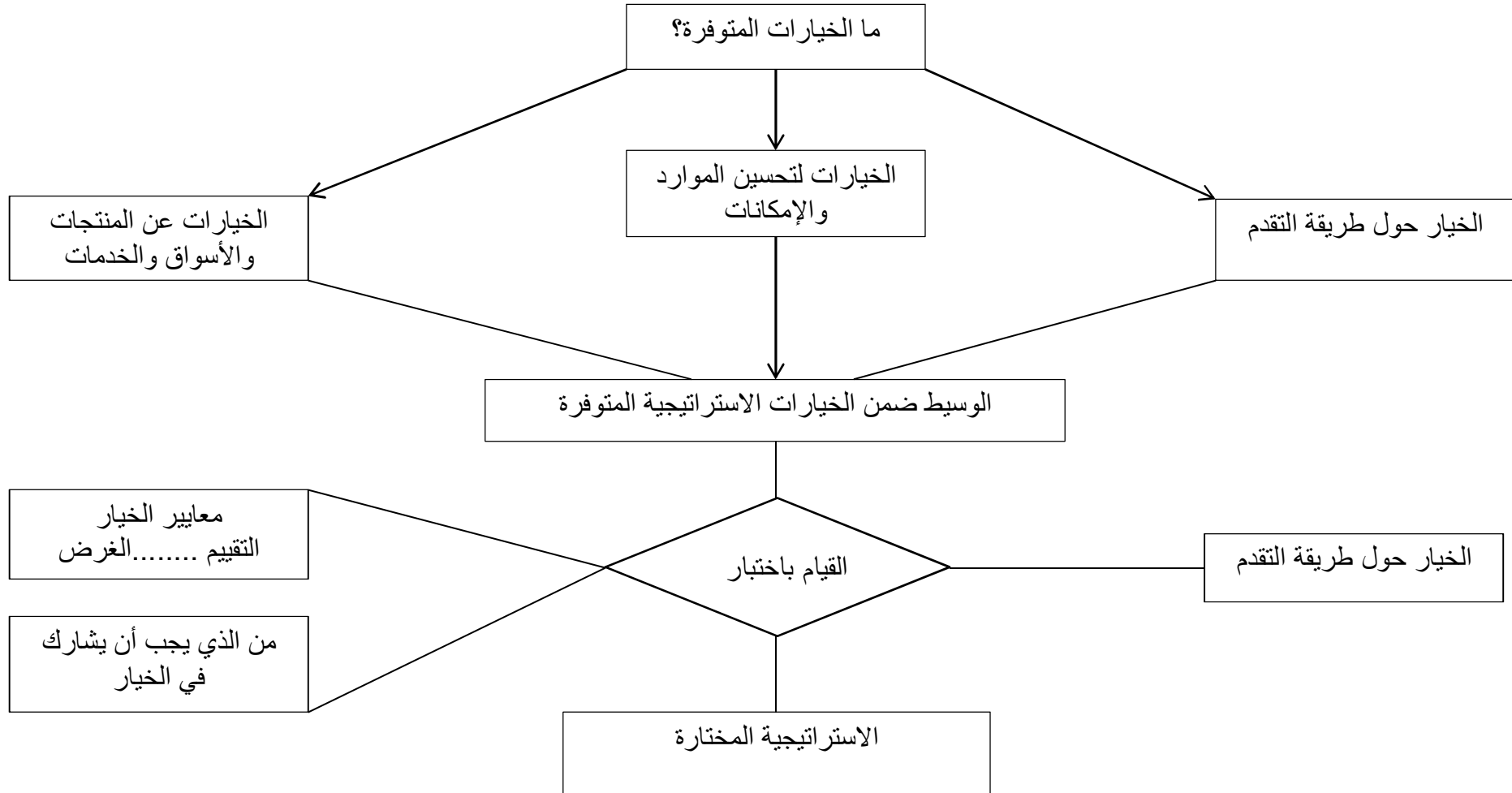


المصدر: أحمد القطامين: مرجع سابق، ص22،21.

- **نموذج المصفوفة:** تكون مصممة أساساً على دورة حياة المنتج، لتوضيح الأنواع المتطورة من السلع أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة بوسطن، كما توضح موقع السلع أو وحدات الأعمال الاستراتيجية على أساس مراكزها التنافسية ومراحل تطور السلع/السوق. كما أن هذه الاستراتيجية لا تمثل نهاية عملية الصياغة الاستراتيجية، لذلك يتوجب على المنظمة أن تعمل على تطوير السياسات، فالسياسات هي التي تحدد الخطط العريضة للتغيير، علماً بأن السياسة تنشأ من الاستراتيجية المختارة وتوفر البديل أو الإرشادات في عملية اتخاذ القرار والإجراءات في كل مكان المنظمة، وبالتالي تميل السياسات لتكون أطول عمراً من الاستراتيجية التي انبثقت منها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - سعد علي الغنزي: فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م، ص56.

الشكل رقم(05): يوضح هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص145.

## ثانيا: التوجهات الأساسية للإدارة الاستراتيجية

لقد تعددت التوجهات في المنظمات لبناء استراتيجياتها معتمدة في ذلك على تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة، بالإضافة إلى بلوغ الأهداف في ضوء ترجمة المهام.

### 1. بناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمات

إذا كانت الرسالة هي القصد الاستراتيجي الذي تأسست المنظمة من أجله بمكانها وزمانها ومواردها وقدرتها، فإن الرؤية هي حلم المنظمة الذي تطمح أن تكون عليه في المستقبل. حيث يرى Hccgill أن الرؤية هي تطور لفهم معين لما يمكن أن يكون عليه الموقف في المنظمة، حيث تعطي وصفا لها ولثقافتها وأعمالها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأنشطتها المستقبلية. والرؤية بذلك مستقبلا جديدا مرغوبا حيث فيه يقدم من خلالها الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور للمستقبل الذي ينبغي حث الجميع للسير تجاهه<sup>(1)</sup>.

#### أ. مكونات الرؤية الاستراتيجية

إن المؤسسات التي تتعم بنجاح مستمر، تمتلك قيم وأهداف جوهرية تبقى ثابتة في الوقت الذي تتكيف فيه استراتيجية أعمالها بشكل متواصل مع التغيرات التي تجري في العالم، حيث أن المؤسسات قد أدركت هذا الاختلاف بين ما يمكن تغييره وما ينبغي المحافظة عليه دون تغيير، وأصبحت بذلك منشآت قيادية قادرة على أن تجدد نفسها وتحقق أداة متفوقة على المدى البعيد. وتحتوي الرؤية الاستراتيجية على مكونين أساسيين هما:

- **الإيديولوجية الجوهرية:** إن الإيديولوجية الجوهرية تحدد المزايا الثابتة للمنظمة، وتساهم في بناء المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية أكثر من المعطيات، فهي مصدرا للإشراف والإلهام وتحقيق تماسك المنظمة، ويمكن أن تكشف الإيديولوجية الجوهرية بالنظر إلى داخل المنظمة.
- **الإلهام أو التصور للمستقبل:** هو العنصر التالي للرؤية الاستراتيجية، ويتألف من جزئين هما: تحديد هدف قوي على مدى 10، 30 سنة، كذلك وصف حي لما ينبغي عمله لتحقيق هذا الهدف، ويوجد فرق بين وجود هدف والالتزام بتحقيقه، فهو يعتبر تحديا كبير يحتاج إلى بذل جهود كبيرة والاعتماد على روح الفريق<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الحيزاوي: مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> - محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة -بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص 25، 27.

ب. فوائد الرؤية الاستراتيجية

تكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء استراتيجية المنظمة، لكونها تحدد مميزات والتطورات الذهنية الواضحة لها، وتتخلص أهميتها في كونها تقدم فوائد عديدة للمخطط الاستراتيجي الذي يقوم بتحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي، كما تساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة، والتي تعمل على تحديد معايير الأداء وتدفع نحو المخطط، ونحو التفكير الجدي بالارتباطات والالتزامات، التي تحذر بأصحاب المصالح بضرورة التغيير، وتشجع على بناء الثقة التي تحفزهم على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات، كما تدفع أيضا نحو التركيز على المستقبل، فتزيد من درجة الإحساس بالفاعلية والإنتاجية، بالإضافة إلى كونها تجعل العاملين أكثر ولاءً للمنظمة، وتساعد على اتخاذ القرارات، بما يضمن بقاء المنظمة وملائمتها مع بيئتها<sup>(1)</sup>.

إن ترجمة القوة الكامنة للرؤية إلى منظور حقيقي، يتطلب من قادة منظمات الأعمال أن يميزوا الخصائص الأساسية للرؤية وكيفية عملها. ويتطلب تطوير رؤية منظمة الأعمال نوعا من المشاركة عبر مختلف وحداتها وإداراتها وعاملاتها، وهذا يجعل من الرؤية مولدة للإثارة والحماس والالتزام وعليه فإن الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية:

- الخيالية: أي صورة المؤسسة التي لا يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- الجاذبية: خلابة تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها لقاعدة المبادرات المحددة، وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
- العملية: يمكن المراهنة عليها كهدف واستنهاض فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.
- الإعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين، كما أن تطوير رؤية منظمة العمال يمثل جهدا جماعيا يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا ومن خلال فرق عمل التي شكلت بعناية من قبل هذه الإدارة لمتابعة عمليات وصف الأساليب المستخدمة لتطوير رؤية المنظمة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان، الدوحة- قطر، 2014م، ص 132، 133.

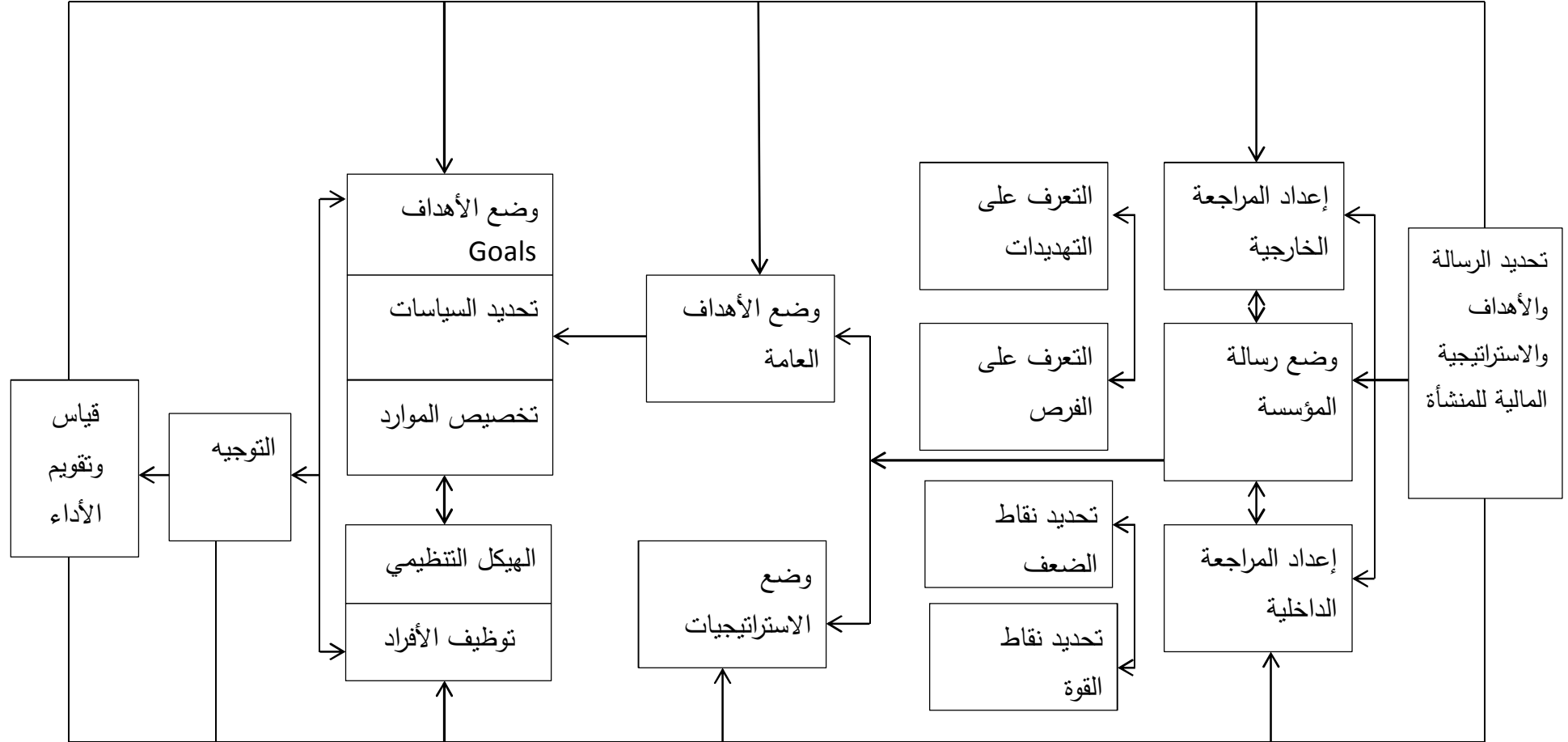
<sup>2</sup> - خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس: مرجع سابق، ص 64، 65.

## 2. رسالة المنظمة للإدارة الاستراتيجية

يعد تحديد الرسالة مرحلة مهمة في تكوين استراتيجية المؤسسة، فبدون رسالة لا تستطيع المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس البيئة، الشيء الذي يفقدها التركيز على توجيه أنشطتها. وبالتالي فهي خطوة هامة وحساسة في عمليات الإدارة الاستراتيجية، إذ يؤدي أي خلل في صياغة الرسالة إلى إفشال عنصر التفاعل بينها وبين بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية.

فالفشل في إعدادها يؤدي إلى حدوث شرح وعدم اتساق في الأهداف الاستراتيجية التي تمثل الخطوة الأولى في نموذج الإدارة الاستراتيجية، إذ أنه وبعد تحديد الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها من أجل اكتشاف الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تكتشفها، ثم تقف على إمكانياتها الداخلية فتعرف نقاط قوتها ومواطن ضعفها، ولكي نستطيع وضع رسالة لها وتحقق من الأهداف التي وضعتها تلك الرسالة. وبالتالي تضع الاستراتيجية المناسبة بعد الوقوف على البدائل الاستراتيجية المتاحة لها وتخصيص الموارد الضرورية، كما تكون حريصة على المراجعة الداخلية والخارجية وقياس الأداء للقيام بالتصحيات الضرورية اللازمة، ويمكن توضيح ما سبق بالشكل رقم (06) والذي يوضح:

شكل رقم (06): نموذج الإدارة الاستراتيجية



المصدر: السعيد قاسمي: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2011م، ص 25، 26.

إن رسالة المنظمة هي سبب وجودها، وهي تأتي كفكرة في عقل صاحب المنظمة عند تأسيسها وتتبلور لديه، وتأخذ صورتها النهائية مع أخذه القرار التأسيسي القانوني للمنظمة، حيث تحتاج المنظمة إلى تعديل رسالتها بعد التأسيس، فهي من أهم المعطيات الأساسية التي تأسست عليها المنظمة<sup>(1)</sup>.

### أ. خصائص الرسالة الناجحة

تختلف الخصائص والسمات التي تتمتع بها الرسالة من منظمة إلى أخرى، ولكن وبصفة عامة لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل كالاتي:

- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية. التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

- الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال.

- التكيف، ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ في الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف والتوافق معها أو التعرف عليها

- التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية<sup>(2)</sup>.

قد تكون رسالة المنظمة بلغة واسعة وعريضة أو تتضمن مفردات ذات معاني ضعيفة أو محددة، إذا كان عرض المنظمة هو الاستجابة الدائمة لحاجات المستهلك بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة من خلال تصميم وإنتاج وتسويق السلع الأمنية والجيدة، فإن إدارتها تسعى بتواصل لبلوغ هذه الغايات فيها، كالمنظمة تحدد مضامين رسالتها على هيئة سلع وخدمات. وباختصار يجب أن لا تكون رسالة المنظمة واسعة وعريضة المعنى، بحيث تسبب الغموض والإرباك للمعنيين بها، بل يجب أن يكون هناك ارتباط عام وتناغم ملحوظ بينها وبين فعاليتها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الحيزوي: الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا، E.KutubId، 2018م، ص22.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م، ص42،43.

<sup>3</sup> - شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص25،26.



ب. المكونات الرئيسية للرسالة

- **النشاط:** على الدولة أو المنظمة أن تحدد بوضوح طبيعة النشاط الذي تعمل فيه حتى تسترشد بذلك في كل قراراتها.
- **العملاء:** هم مجموعة الأشخاص والمنظمات الذين يمثلون المستفيدين الحاليين لما تقدمه الدولة أو المنظمة من سلع وخدمات.
- **السوق:** تحديد السوق أي تحديد لخدمة المنافسة التي على الدولة أو المنظمة أن تتصارع فيها مع مجموعة بذاتها من المنافسين.
- **إدراك الإمكانيات:** المهم هو إدراك ما يمكن أن تعتمد عليه الدولة أو المنظمة من نقاط قوة تساعد في الفوز على المنافس.
- **التكنولوجيا:** يجب تحديد المستوى التكنولوجي الذي سوف يعتمد عليه في إطار التكلفة والعائد والجودة.
- **مجال النشاط والنمو:** يمثل المنطقة الجغرافية التي يشملها النشاط.
- **الإطار الأخلاقي:** هو الإطار الأخلاقي يبين الالتزام الأدبي نحو البيئة والمجتمع المحلي والعالمي والإنساني عموماً (1).

3. بلوغ الأهداف في ضوء ترجمة المهام

إن الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، حيث ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد المعايير لقياس النتائج المحققة والإطار الزمني لذلك، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة (2). كما تسمح الأهداف الاستراتيجية بقياس أدائها في مجالات الأداء الرئيسية، أي تلك المجالات التي يجب أن تحقق المؤسسات فيها نتائج متميزة، كي تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها على المدى البعيد، وعادة ما تكون مجالات الأداء الرئيسية مستمدة مباشرة من بيان موجه للمؤسسة، فمثلاً إذا كانت المؤسسة تستهدف تحقيق توسع على المستوى العالمي، فهي تكون راغبة في قياس مدى نجاحها في هذا المجال، ومن المجالات التي يمكن أن ترغب المؤسسة في وضع أهداف استراتيجية لها، وضع في السوق،

<sup>1</sup> - هيثم عبد الله ذيب: أصول التخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، عمان-الأردن، 2019م، ص40.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص45.

العملاء، والجودة، والخدمات، وتجديد رأس المال البشري<sup>(1)</sup>. كما تعمل المؤسسة على قياس فاعليتها لتحقيق الأهداف وتطويرها لذلك توجد مجموعة من المؤشرات لقياسها ومن أهمها:

أ. **تحقيق الأهداف:** إن مفهوم الفاعلية يمثل حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، سواء أكانت تمثل غاية أو سبب وجودها في البيئة التي تم تأسيسها، حيث تمثل نظامها الداخلي أو تعكس حقيقة الأهداف ذات الطابع العلمي لمحاولات المنظمة في استمرار الطاقات وتكيفها ونموها في المجتمع. ومن مؤشرات الأهداف العلمية عادة ما يكون حجم الإنتاج ومعدلاته مقدرًا ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمات المقدمة خلال مدة زمنية معينة، والتي غالبًا ما تقع ضمن الموازنة السنوية.

ب. **القدرة على التكيف:** يعكس هذا المؤشر قدرة المنظمة في توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وإمكانية إيجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها قدر المستطاع. فالبيئة بحكم اضطرابها وسرعة تغييرها تزداد القيود والمحددات التي تؤثر في فاعلية المنظمة لدى تحقيقها الأهداف المرسومة، وهكذا مع أي تغيير بيئي، فلا بد أن يتمكن المدراء من إدراك التغيرات البيئية الموجودة والمحتملة والاستجابة بسرعة نحوها، وكذلك إعادة هيكلة عناصرها ومكوناتها ومنظوماتها الفرعية<sup>(2)</sup>.

ومن بين العوامل المهمة في تحديد الأهداف والأولويات ومدى ملاءمة الأهداف، نجد أن قانون إنشاء بعض المنظمات يحدد لها مقدما الأهداف العامة، وقد تختلف الأولويات بين المناطق المتنوعة في البلد الواحد، كذلك تتطلب الأهداف فهما جيدا للموقف الاستراتيجي، حيث هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد الأهداف والأولويات، وبالتالي فإن الأهداف المباشرة يجب أن تتوفر بها متطلبات تحديد الدقيق والقابلية للقياس الكمي<sup>(3)</sup>. حيث أن الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم

<sup>1</sup> - الحارث النبهان: تنفيذ الاستراتيجية حلول من الخبراء التحديات الحياة اليومية، العربية للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2015م، ص25.

<sup>2</sup> - سعد علي حمود الغزي: مرجع سابق، ص82.

<sup>3</sup> - نبيل محمود الصالحي: استراتيجية الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م، ص21.

ومهاراتهم، وما تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة وذلك بتحقيق التناسق بين الأهداف بعيدة الأمد<sup>(1)</sup>.

إن الإدارة تضع أهدافا متعددة، لكن تلك الأهداف قد تتعارض أو تتصادم بعضها البعض مما يؤدي إلى تضارب في تنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف، ويتم المفاضلة بين الأهداف كالاتي:

- هل تسعى المنظمة إلى تحقيق أرباح في الأجل القصير أم نمو في الأجل الطول؟
- هل تسعى المنظمة لتحقيق ربح متزايد أم تعزيز للمركز التنافسي؟
- هل تسعى المنظمة لاختراق أكبر الأسواق حاليا أم دخول وتطوير أسواق جديدة؟
- هل تسعى المنظمة إلى تحقيق نمو طويل الأجل بدخول أنشطة ذات علاقة بالنشاط الحالي أم بدخول أنشطة أخرى تخرج من نطاق الأنشطة الحالية؟
- ما هو المستهدف هل النمو أو الاستثمار في حجم الأعمال الربحية؟

ومن خلال ذلك يقوم المدير بتحديد الأهداف بصورة واضحة وفقا للرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة، كما يستطيع تحديد الخطوات التنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>(2)</sup>.

ومن خلال التفاوض ينخرط المديرون من أصحاب الأهداف المتعارضة في عملية أخذ وعطاء من أجل إيجاد حلول، وذلك لتحقيق مصالحهم المشتركة، كما يؤدي مثل هذا النوع من التفاوض إلى ما يسمى بالتحالف مما يجعلهم يتفقون حول الأهداف التنظيمية. فالتحالف ينشأ من خلال عملية التفاوض التي تسمح للمديرين بعبور نقاط الخلاف بينهم. ومن هذا المنطق فإن الميزة الأساسية للتحالف في تدعيم هدف تنظيمي معين، هي تحديد الأهداف التنظيمية، حيث أنه من خلال المناقشات والمفاوضات تستطيع كل مجموعة أن تحقق جزءا من مصالحها.

وفي هذا السياق، فالمنظمة تقبل مستويات أداء مرضية وواقعية بدلا من مستويات الأداء العظمى أو المثلى، حيث أن قبول مستويات مرضية من الأداء يساعد المنظمة على تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية في نفس الوقت، ومن الممكن في هذه الحالة أن تحاول المنظمة تحقيق العديد من الأهداف، مثل الربحية والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية، وقضاء وقت مناسب مع العائلة والحصول على دخل مناسب، حيث لا يمكن تعظيم أحد الأهداف على بقية الأهداف الأخرى.

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م،

ص94.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص31.

حينئذ تقوم الإدارة العليا بتحديد سلم الأولويات للأهداف التنظيمية، لأن إعطاء أهمية لهدف تنظيمي معين، مثل تعظيم الربح، لا يعني بالضرورة أن بقية الأهداف سوف تهمل، فبقية الأهداف سوف تظل موجودة ولكنها تلقى عناية أقل. فعلى سبيل المثال، إذا ما رغب مدير التسويق في إنتاج سلعة باهظة الثمن، في حين رغب مدير المبيعات في إنتاج سلعة ذات أسعار منخفضة، فإنه يمكن للإدارة مثلا أن تقرر إنتاج سلعة غالية الثمن بصفة أساسية (هدف له أولوية) مع تقديم مجموعة صغيرة من السلع منخفضة الثمن (هدف أقل أهمية) (1).

### ج. القرارات الاستراتيجية

إن القرار يعني خيارا نهائيا تعتمد عليه الإدارة، ويسبق هذا الخيار عمليات مختلفة لصناعاته، فقد يصنع القرار بطريقة تقتصر إلى المنهجية والعلمية، أو قد يصنع بطرق أكثر نضجا وأوسع مشاركة، وبذلك يكون لدينا أساليب وآليات مختلفة لصناعة القرار مختلفة مما تؤدي إلى تغيير محتويات مختلفة للقرارات رغم أنها قد تكون آخذة شكل متشابه. وبشكل عام يرى الباحثون أن القرار يمثل اختيارا بديلا من بين بديلين أو أكثر (2)، كما أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وضع البديل المناسب موضع التنفيذ الفعلي وبيان المسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد في اتباعه، في سبيل التنفيذ الفعلي مع بيان المعايير اللازمة لمتابعة التنفيذ.

أما القرارات الاستراتيجية فهي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة، حيث تقع مسؤولية إصدار القرارات الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال (3).

### د. المعلومات وصنع القرار الاستراتيجي

أشارت الكثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفعالية القرار، وركزت في دراستها على بعض المتغيرات وتركزت الأخرى.

حيث لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختيارها من خلال المعايير الفاعلة التنظيمية، وفي هذا المجال استطاع "شسيتر برنارد" أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفعالية القرارات الاستراتيجية، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين ومدى إدراكهم لعملية اتخاذ القرارات التي

1- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية-، القاهرة-مصر، 2003م، ص127، 129.

2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: مرجع سابق، ص140.

3- محمود عبد الفتاح رضوان: صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر،

2013، ص18.

هي تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوفرة لديهم، ولكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعاملون معها، وكما نجد مردودها فهو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي، حيث يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب من المدير أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وهنا يواجه المدراء مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة ومضطربة، وأن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لا بد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختيار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل.

وتتوقف كفاءة صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه، كما يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، وبالتالي فإن عملية التخطيط للفاعلية يتطلب تبادل البيانات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنعة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار<sup>(1)</sup>.

تتكون القرارات الاستراتيجية من المدخلات والمخرجات والمعالجات على النحو التالي:

- **مدخلات القرار الاستراتيجي:** الأحداث وعادة ما تكون الأحداث الماضية والأحداث الجارية، كذلك تتمثل تحديد التحديات الراهنة والتحديات المستقبلية المتوقعة الإمكانيات، أي تحديد كل الإمكانيات المتوفرة حالياً والممكن توفرها في الوقت الزمني المحدد، بالإضافة إلى المعلومات التي تعني تجمع كافة التفاصيل المتعلقة بمجال الاستخدام أو طبيعة الفعل.
- **المعالجات في اتخاذ القرار الاستراتيجي:** تتضمن التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعرف بالبرامج الجذرية كما هو الحال في أجهزة الحاسوب، فهذا دائماً يقف عن لحظة الاستعداد الذي تكون لديه مرجعية واضحة تعرف كل عناصر البيئة وما هي مهامه الأولية، وهو ما يحرك بقية البرامج الذهنية للعمل والتفكير الاستراتيجي في حياة الدول والمنظمات والمجالات والأعمال والأفعال، ويمثل ذلك مرجعية ذات قيم ومبادئ وأسس وقواعد يمكن أن تبنى عليها منهجية واضحة، وتتطلق على أساسها كل التطبيقات الحياتية العلمية والتنموية بشكل ثابت ومتميز وعليه يمكن القول بأن العنصر الأول في القرارات الاستراتيجية هو المنهجية والتخطيط، وهي مرحلة وجود آلية تستطيع أن تجعل المرجعية

<sup>1</sup> - السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-

والمنهجية تتعامل مع البيئة الداخلية، حيث تستطيع أن تجعل المرجعية والمنهجية تتعامل مع البيئة الداخلية وتجعلها تتفاعل وتؤثر في البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهداف مستقبلية معينة، فالنخطيط الاستراتيجي يتجسد المهام الوظيفية والمهام التشغيلية.

• **مخرجات القرار الاستراتيجي:** مما سبق ندرك أن القرار الاستراتيجي هو متعلق بأوضاع مستقبلية، وأن القرارات متعلقة بصنع الأهداف والمصالح، وذلك للتغلب على المدخلات وأحداث وتحديات في ظل ما توفره من إمكانيات ومعلومات مدخلة، حيث أن القرارات التنفيذية، بحيث تمر بكيفية مختلفة تماما، لأن الأهداف هي من ضمن المدخلات وآليات صنع القرارات، ينتج عنها قرارات وتعليمات وتوجيهات جيدة، والأحداث الجارية والتحديات الراهنة فقط هي التي تمثل الإمكانيات المطلوبة المتصلة والأهداف المطلوب تحقيقها<sup>(1)</sup>.

هـ. **المدير الاستراتيجي:** توجد في المنظمات المعاصرة نوعان من المديرين العموميين والمديرين الوظيفيين، والمدير العام هو الشخص الذي يحمل مسؤولية أداء المنظمة ككل أو أحد الأقسام الرئيسية، حيث يعمل المديرون على المحافظة على سلامة المنظمة، وقوتها ومن ناحية أخرى يتحمل المدير الوظيفي مسؤولية نشاط أو عمل محدد مثل شؤون الموارد البشرية وعمليات الإمداد وعمليات والتسويق والبيع وخدمات العملاء والحسابات، فالمسؤولية تضع المدير العام في موقع منفرد من قيامه وتوجيه أعمال المنظمة ككل.

ويعد الرئيس التنفيذي بمنزلة المدير العام الرئيسي في هذا المستوى، حيث يتمثل دوره الاستراتيجي في تنمية الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل، ويتضمن هذا الدور تحديد الرسالة والأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد نوع النشاط الذي ستمارسه، بالإضافة إلى حشد الموارد وتوزيعها على مختلف جوانب النشاط وصياغة الاستراتيجية التي تتطلب أنشطة متصلة، فضلا عن قيادة المنظمة<sup>(2)</sup>.

وتظهر المهارات الأساسية للمدير الاستراتيجي:

- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق والقدرة على مواجهة وحل المشكلات، وأيضا سلامة المنطق وصفاء الذهن وسرعة البديهة والذكاء النظري.
- مهارات إنسانية، وهي تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف حمزة القراري: الاستراتيجية - النظرية والتطبيق والقيادة والأعمال -، أكاديمية أكسفورد العليا للتعليم عن بعد، ب.ب.ن، 2016م، ص11.

<sup>2</sup> - يونس عواد، رعد الصرن وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، جامعة دمشق، دمشق-سوريا، 2015-2016م، ص41.

- مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
  - مهارة فنية: وتتعلق بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة<sup>(1)</sup>.
- وتتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور الاستراتيجية والمسؤولية في نجاح أو فشل المنظمة، وإذا أن البعض، حيث يؤكد البعض على تأثيرات الإدارة العليا في مجال صياغة الاستراتيجية وصناعة القرارات الاستراتيجية وتأثير غايات وأهداف المنظمة في مواجهة التغير البيئي. ويشير آخرون إلى أن الاستراتيجيون يعملون غالباً تحت عناوين متباينة مثل (الرئيس الأعلى، المالك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العميد الريادي)، وكما يلاحظ أن النجاح الاستراتيجي يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدراء) في المنظمة، وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ومهارات فكرية فائقة، لذلك يحدد أن الاستراتيجي هو الذي يمتلك المواصفات أهمها: قدرته على الإدراك، التحليل، التشخيص والتركيب، حيث يكون له توجهات داخلية وخارجية ومواصفات شخصية متميزة مثل مبدع، خلاق، نشيط<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: تطبيقات الإدارة الاستراتيجية

لقد تمثلت تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في تحليلها الاستراتيجي للمؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذها أهم الإجراءات التنفيذية لها وفق السياسات التخطيطية، مما يجعلها تتصدى إلى معوقات عديدة تعرقل إنجاز مهامها.

#### 1. علاقة التحليل الاستراتيجي بالسياسات التخطيطية

يزيد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة ومنظمات الأعمال مع تعقد المشهد الاقتصادي والسياسي عالمياً وامتداداته على الحقول والقطاعات المختلفة، بسبب تسارع العوامل والمتغيرات البيئية واحترام المنافسة الحادة بين المؤسسات لاسيما في ظل العولمة، فضلاً عن أن تجاوز الأطر التنظيمية التقليدية وغير المحدثة في الإدارة، وتكثيف الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وأدائها وتقنياتها المتقدمة ومنهجها وأسسها المعاصرة مثل، المنظمات المختلفة والمؤسسات لمواكبة هذه المستجدات

<sup>1</sup> - محمد المحمدي الماضي: إدارة الاستراتيجية، ط2، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، 2017م، ص50،51.

<sup>2</sup> - صاحب عبد مرزوك الجنابي: مرجع سابق، ص35.

والارتفاع إلى مستوى هذه التحديات الكبرى والأخطار في سبيل التكيف والبقاء والنجاح الاستراتيجي<sup>(1)</sup>. كما تركز الإدارة الاستراتيجية على المنظمة ككل فهي تهتم بالأعمال التنموية التي تركز على نمو وتطوير المنظمات بصورة عامة، ويمكن أن تكون المنظمة أكثر اطلاعا واستجابة بمتغيرات البيئة، كما يمكن لها أن تكون مرنة وأكثر تكيفا مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها<sup>(2)</sup>. فلم تعكف المؤسسات الرائدة، فقط على التخطيط الاستراتيجي، بل عززت المزايا في منظمات الأعمال، من خلال تزويد المؤسسات بأسلوب دراسة أكثر انتظاما لإدارة وحدات الأعمال، وتمديد أفق التخطيط والموازنات إلى أكثر حد ممكن<sup>(3)</sup>.

لقد أصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق توازنا بين الفرص والمحددات والقدرات الاستراتيجية في إطار الفرص الاستراتيجية للمنظمة وتوقعات المفسدين فيها، في بناء تركيز تنافسي مميز للتنمية الصناعة، حيث أن المضامين الجوهرية للتحليل الاستراتيجي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، تعرض أولا المقصود بعوامل النجاح الحرجة، إذ تعرف بأنها مصادر الاستراتيجية المميزة والجوهرية للمنظمة أو محددات تحقيق المزايا التنافسية، فغالبا ما تكون بيئة الصناعة من المصادر الحيوية لعوامل النجاح.

ويعد مدخل تحليل عوامل النجاح نظرة واقعية تجعل المنظمات تركز على القضايا الاستراتيجية. ويركز مدخل تحليل العوامل على محورين: التعرف على توقعات الزبائن ومن ثم مستوى الطلب كذلك التعرف على متطلبات بقاء المنظمة في وضع تنافسي في السوق المستهدف، إذ تعد المعرفة التفصيلية بالزبائن نقطة الإنطلاق في تحقيق القيمة المضافة، أما البقاء في وضع تنافسي فتحدده قدرة المنظمة على تحديد الأساس الملائم للتنافس في بيئة الصناعة، بالتالي فإن العوامل النجاح الحرجة لفلسفة إدارة الجودة تتمثل في كيفية التكامل بين فلسفة ورؤية المنظمة ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية، فالمنظمات التي اعتمدت فلسفة إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية للتنافس، قد أثبتت قدرتها على امتلاك رؤى وتوجهات واضحة للمستقبل تركز على رضا الزبون. ولا تقف مضامين التحليل الاستراتيجي لفلسفة إدارة الجودة

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي: الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص53،54.

<sup>2</sup> - محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجية التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص22.

<sup>3</sup> - بيتر م. جنت، جاك دنكان، وآخرون: الإدارة الاستراتيجية في منظمات الرعاية الصحية، ت. طلال بن عابد الأحمد، فيرد توفيق نصيرات، مركز البحوث والدراسات، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019م، ص23.



## الفصل الرابع: التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

الشاملة عند تحليل القدرات الاستراتيجية للمنظمة<sup>(1)</sup> فحسب وإنما تقف عند التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال واتجاهات الأسواق والتكنولوجيا، التي تعد من عوامل النجاح للتفوق وبناء المركز التنافسي التشخيصي الاستراتيجي، والذي يقوم على تحليل بيئة المؤسسة في انطلاقة من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة التهديدات الخارجية، ونقاط الضعف اللازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، باعتباره مدخلا أساسا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

وتقوم سياسات التخطيط الاستراتيجي على خطوات وأبعاد تكون قادرة على تحريك التنظيم الإداري والتي تتمثل في:

- فهم القوى الخارجية أو التغييرات المتعلقة بها.
- التنبؤ باجتماعات ومدى قدرتها التنظيمية.
- وضع رؤية لمستقبل أفضل وتوجه استراتيجي مميز، بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية.
- وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده، كذلك الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.
- مراجعة التقدم وحل المشكلة وتجديد الخطط، فالتخطيط الاستراتيجي يذهب إلى أبعد من كونه سلسلة آلية من الإجراءات التخطيطية، فهو عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات، كما يمثل فلسفة إدارية، وطريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها، فهو خبرة إدارية ونشاط لتطوير تنظيمي<sup>(3)</sup>.

### 2. الإجراءات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية ضمن السياسات التخطيطية

ويقصد بالإجراءات في معناها العام مجموعة القواعد والطرق والتقنيات التي تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهه حتى النهاية المرغوبة فيها، وبالتالي فإن إجراءات التخطيط الاستراتيجي تعمل على جمع تصورات ذهنية بعدد من المصالح الوظيفية والعلمية، وكذلك من خلال طرح الأسئلة التالية ومحاولة الإجابة عنها:

<sup>1</sup> - زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص88.

<sup>2</sup> - سملاي يحضيه: مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> - فهد بن إبراهيم الحبيب: مرجع سابق، ص90.

أ. ما ذا يلائمنا أن نفعل؟

يقتضي هذا السؤال دراسة المحيط لمعرفة الفرص والتهديدات المناسبة.

ب. ماذا نستطيع أن نفعل؟

والإجابة تكون بتحديد نقاط القوة والضعف بعد دراسة المؤسسة وطاقاتها.

ج. ماذا نريد أن نفعل؟

يبين هذا السؤال طموحات المسيرين والمؤسسة عامة

د. ماذا سنفعل؟

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات والخطط العملية.

لا توجد منهجية متطابقة في كل زمان ومكان، مما يستدعي على المؤسسة تكييف هذه الإجراءات

مع هيكلها وتنظيمها، بحيث تعطيها طابع المرونة

#### أ. مراحل التخطيط الاستراتيجي

تعني سيرورة هذا النظام بداية بتحديد المؤسسات لأهداف وفق رؤيتها المستقبلية والرسالة التي

تعمل على إيصالها إلى غاية عملية الموازنة، وتمر بخمس مراحل نلخصها فيما يلي:

• **مرحلة تحديد أو إظهار الأهداف العامة:** ويتم فيها إظهار النهايات والغايات التي يراها المديرون كمجال لعمل المؤسسة، وهي العناصر التي يتم تحديدها بعدة طرق وتدخل عدة أطراف في دور ووجود المؤسسة.

• **مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة ومحيطها:** تتضمن هذه المرحلة دراسة المحيط من خلال حصر الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة، حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواء المباشر أو الموسع، يسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه المنافسين، للإطلاع على نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة، وحتى يتسنى لها بعد ذلك القيام بتعديلات أو إصلاحات للعودة إلى التوازن في نقاط الضعف المسجلة، وبناء استراتيجيات على أساس طاقاتها الفعلية والتميزة<sup>(1)</sup>.

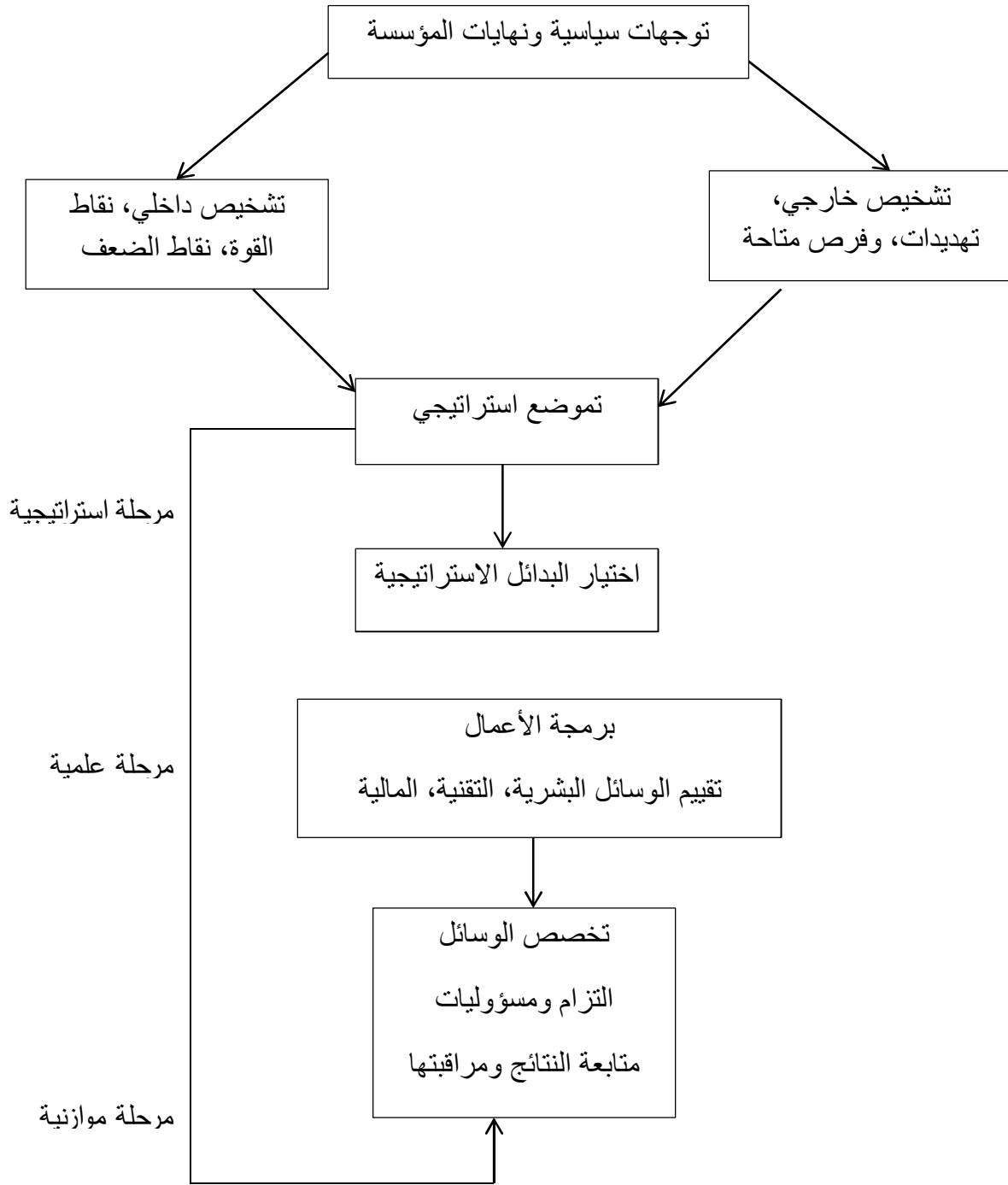
• **مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة وسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م، ص92، 93.

- **مرحلة الخطة العلمية:** المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الاستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبياً، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها بحيث تهدف الخطة العلمية أساساً إلى:
    - تحسين عمل النشاطات الموجودة بتخطيط أعمال وتطوير التحليل الداخلي للمؤسسة استكمالاً للتحليل الاستراتيجي، وإقترح أعمال تطوير ترمي إلى رفع كفاءة طرق تسيير النشاطات الموجودة.
    - برمجة القرارات الواجب اتخاذها لتنفيذ الاختيارات الاستراتيجية المختارة وذلك بوضع تواريخ قصوى لهذه القرارات، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والنتائج المحددة.
    - تقييم مجموع الإيرادات والمصاريف الناتجة عن الاستراتيجيات، بهدف مراقبة أو اختيار الانسجام في الخطط بين مختلف الأقسام.
  - **مرحلة الموازنة:** في هذه المرحلة تتم ترجمة السنة الأولى من الخطة إلى موازنة تقديرية، مرقمة ومقيمة مالياً، توزع فيها الموارد وتحدد المسؤوليات، حيث أن إعداد الموازنات يتم في الواقع ضمن نظام موازني تحدده السياسة العامة للمؤسسة وثقافتها واستراتيجيتها، علماً بأن وطريقة الإدارة المطبقة فيها ديكتاتورية، ديمقراطية... الخ.
- كما أن هيكل المؤسسة وتنظيمها الذي ينتج بدوره عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، يحدد النظام الموازني، وأن الموازنة تسمح بمتابعة وتقييم الأداء في مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة وتحديد المسؤوليات، واستعمال نظام المكافآت، دون إغفال أن نتائج تحقيق الموازنات تصبح كعناصر تدخل في الموازنة المقبلة أو في الخطة المستقبلية عن طريق نظام التغذية العكسية<sup>(1)</sup>
- وهذا ما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - جمال عبد الله محمد: التخطيط الاستراتيجي، دار المعز للنشر، عمان-الأردن، 2016م، ص 29، 31.

شكل رقم (07): مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 67.

#### ب. العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي

من أهم العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- الموارد المالية: حيث يجب أن تتوفر الموارد المالية الكافية والمناسبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الرابع: التطبيقات العلمية والعملية للإدارة الاستراتيجية

- الموارد البشرية: كلما توفرت الكفاءة العالية في كوادر المنظمة كلما كانت فرصة نجاح التخطيط الاستراتيجي أكبر.
- أنظمة المعلومات: كلما توفرت أنظمة معلومات أكثر شمولية ودقة وحداثة، كلما ساعد ذلك على إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- الهيكل التنظيمي: إن وجود هيكل تنظيمي غير معقد وغير متشابك كثيرا، يكون لصالح التخطيط الاستراتيجي.
- البيئة الخارجية: كلما وفرت معلومات أكبر وواضحة ودقيقة في البيئة الخارجية للمنظمة كلما كان ذلك أفضل.
- كلما كان التخطيط يستهدف نموا تدريجيا ومحددا للمنظمة كلما كان ذلك أسهل في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- مرونة التعامل مع التخطيط: كلما كانت المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع الخطة خاصة في مواجهة بعض الأمور غير المستحقة وغير المخطط لها، كلما كان ذلك لصالح الخطة.
- الفرص المتاحة للمنظمة: كلما كانت الفرص المتاحة للمنظمة في وقت معين أكبر، كلما أعطى ذلك فرصة أكبر لسهولة التخطيط ونجاحه<sup>(1)</sup>.

### 3. معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

- تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:
- أ. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية: تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها، تعدد أهداف المنظمة وعدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات والبيئة الخارجية، الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل، وكذلك نقص الكفاءة الإدارية المحترفة، والتي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية بالمنظمة والبيئة الداخلية، كما القيام بالمشروع وضع رسالة وأهداف وبالتالي انحصار دور الإدارة في عمليتي التنفيذ والتطبيق.

<sup>1</sup> - عامر محمد سعيد طوقان: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م،

ب. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية التنفيذ، لذا لابد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها، ومن أهمها وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، صعوبة انتقال المعلومات المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا، قلة الموارد المتاحة في المنظمة بما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة، وأيضاً وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات ومنافسيتها على الموارد المحددة، وبالتالي ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه استراتيجيات عديدة، لرغبتها بالإبقاء على الوضع الحالي، بالإضافة إلى شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمة<sup>(1)</sup>، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية. فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه بالتأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها<sup>(2)</sup>.

كما تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

- **التغيير والتبادل السريع في البيئة:** بما أن الاستراتيجية في خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر)، فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وأن التغييرات السريعة التي تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد تختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته، ولكنها لا تملك معلومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وعلى الاعتماد على الغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
- **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي ليس فقط إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات، وإنما قد تعمل إلى بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها، بالإضافة إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها.

<sup>1</sup> - محمد صقور، ورعد الصرن: الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018م، ص 18، 19.

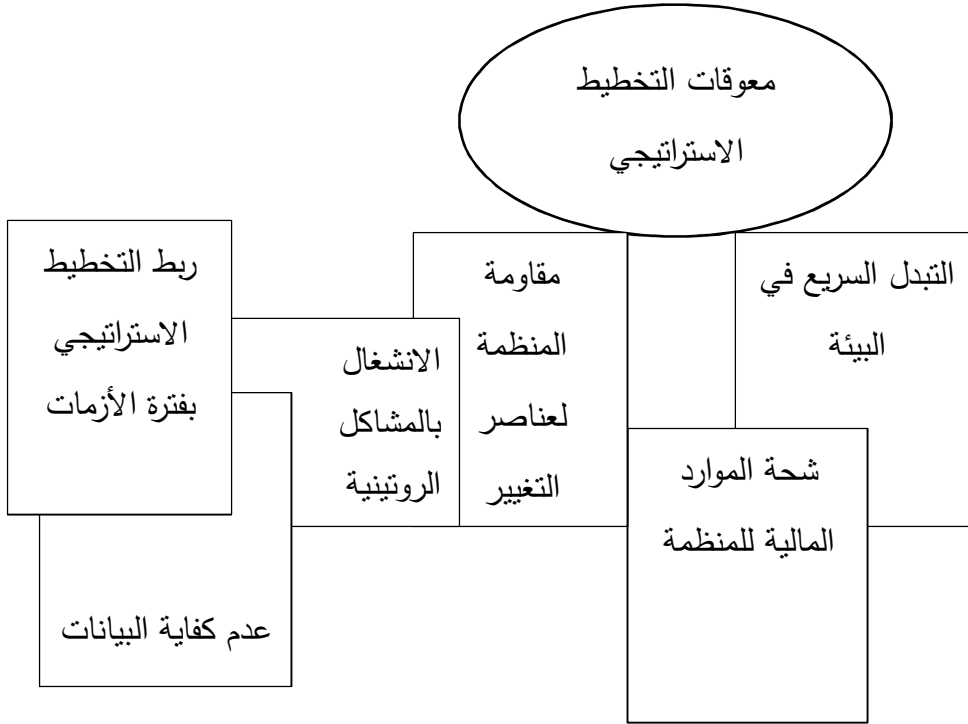
<sup>2</sup> - محمد فخري ماضي: الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص 78، 79.

- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية، لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
- عدم وضوح المسؤولية داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة هو بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي، كما يعتبر هذا إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تهض بها المنظمة وتعمل على تطويرها، يشغل المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تهض بها إلى الأمام.
- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة، منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بها، وبما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية. ولكي تكون هذه الأسس صحيحة، لابد من توافر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا الاعتقاد خاطئ، فهو يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره وتطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوبا لكل الظروف وضروريا للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها (1).

وتظهر معوقات التخطيط الاستراتيجي ملخصة في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 76، 77.

شكل رقم (08): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: المرجع السابق، ص78.



## الفصل الخامس

### الإدارة الاستراتيجية ومستلزمات التحول الدينامي للمؤسسات

أولاً: توجهات المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الاستراتيجية

ثانياً: حتمية التحولات الاستراتيجية

ثالثاً: الالتزامات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية

تدعو المؤسسة إلى حتمية التغيير لمواجهة المستجدات، معتمدة على البدائل الاستراتيجية في ذلك مما يسهل عليها تنفيذ عملية المخرجات باعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية، وقد تناولنا في هذا الفصل توجهات المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الاستراتيجية، للتعرف على حتمية التحولات الاستراتيجية، وصولاً إلى الالتزامات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية.

### أولاً: توجهات المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الاستراتيجية

اعتماد الإدارة على نظام معلومات التسيير يحقق أساليب التنفيذ والمراقبة التي تحدد أهدافها الاستراتيجية، حيث يمثل التسيير الاستراتيجي المحرك الأساسي للمؤسسة، الذي يؤدي بدوره إلى الحفاظ على ديمومة المؤسسة التي تستطيع مواجهة التهديدات والمخاطر التي تهدد المؤسسة.

#### 1. التوجه إلى اعتماد نظام معلومات التسيير

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية معقدة وجد مشعبة، ومرتبطة بعدة جوانب في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى علاقتها بالأهداف المتعلقة بالمستويات المختلفة في التنظيم الهيكلي، فهي ترتبط بعدة أنظمة داخلية في المؤسسة ومنها على الخصوص نظام اتخاذ القرارات ونظام معلومات التسيير، لأن نظام التخطيط هو عملية ديناميكية من تحليل وإعداد القرارات من خلال تحديد طرق أو أساليب التنفيذ من مراقبة التنفيذ أو التطبيق لذلك تعتبر إدارة المؤسسة كمجموعة عمليات وظائف معقدة متكاملة ومتناسقة، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ والمراقبة.

وابتداء من تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ثم التحليل الاستراتيجي حتى اتخاذ القرار المناسب في اختيار الاتجاه الاستراتيجي المحدد ثم متابعة ومراقبة تنفيذه، تعتمد العملية الإدارية على نظام دعم قاعدي وهو نظام معلومات التسيير وبالتالي فالعملية الإدارية في المؤسسة تتوجه أكثر فأكثر إلى اختيار معلومات التسيير كمورد يتم الحصول عليها من جهات داخلية وخارجية.

#### أ - نظام معلومات التسيير

لقد أصبحت المعلومات في المؤسسة الحديثة مورداً من الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المؤسسة من جهة، ووسيلة للتأثير في المحيط من جهة أخرى، فضلاً عن التأثير في معلومات التسيير، التي أصبحت تتحصل عليها وتحولها لمنتجات أخرى جديدة وهذه العملية قد تكون من خلال النشاط العادي للمؤسسة، لأن أي حركة داخلية أو مع محيطها تنتج معلومات في صورة كمية أو نوعية عن تلك الحركة، كما قد يتم إنتاج المعلومات بشكل آخر وفي مصالح أو أجهزة في مؤسسة متخصصة لدعم أنظمة الإدارة

من تخطيط واتخاذ القرار ومراقبة وغيرها وحتى تتم عملية الإنتاج والاستعمال يجب أن يتوفر ما يسمى نظام معلومات التسيير.

يعتبر نظام معلومات التسيير مصلحة أو جهاز، تجمع فيه المعلومات من عدة مصادر داخلية وخارجية، وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية معنوية، حيث يوفر هذا الجهاز المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار والإدارة، فهذا النظام ينتج المعلومات كمادة أولية يخضعها لعمليات ومعالجة مختصة وينتج منها معطيات أو معلومات جديدة مرئية ومحفوظة ومهيكلية<sup>(1)</sup>.

كما تلعب المعلومات دورا أساسيا في جميع مراحل إدارة الاستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، فالمعلومات مرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي، إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية، وذلك بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة. حيث تمتد استراتيجية المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، لكون أن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

فنظم المعلومات منظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، فأى قرار استراتيجي، يمكن أن تتبعه الفعالية تبعاً لمدى اعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة<sup>(2)</sup>

### ب- التسيير الاستراتيجي والتسيير العملياتي

إن من جملة التصنيفات العامة للتسيير أو الإدارة والتي لها أهداف علمية وعملية، نجد التصنيف الذي المقسم إلى تسيير استراتيجي وتسيير عملياتي. فالتسيير الاستراتيجي هو ضمان تطور وديمومة المؤسسة. من خلال رؤية خارجية موجهة للمحيط، أي استغلال الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات، اختيار مجالات النشاط، الأسواق وكذا الهياكل، أما التسيير العملي فهو تعظيم استعمال الموارد لتحقيق الأهداف من خلال رؤية داخلية موجهة لموارد المؤسسة التي يجب تنظيمها على أفضل وجه.

إن هناك نوع من ديناميكية الكل بين التسيير الاستراتيجي والعملياتي، فالتسيير الاستراتيجي هو الذي يدفع التسيير العملياتي، ولكونه هو الذي يتكفل بتحديد التوجهات وإطار العمل. كما أن التسيير

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 133، 134.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، 7، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2004م، ص 51.

العملياتي يوجه التسيير الاستراتيجي عن طريق التغذية الرجعية وإقامة المكلفين بتحديد الاستراتيجيات بكل المعلومات التي تخص الصعوبات العملية المتعرض لها في التنفيذ، وهذا ما يفسر وجود علاقة تكاملية بين هذين النوعين والمستويين من التسيير<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا الأساس، تتحدد العلاقة بين كل من التخطيط والتنفيذ ودور المعلومات، حيث يجب أن يحقق التخطيط الاستراتيجي للمنشأة التعامل المتبادل بين عمليات التخطيط والتنفيذ، أين تعتمد الخطط، على نتائج التنفيذ. كما أن التنفيذ يعكس نتائج الخطط وبالتالي تعتمد العلاقة بين هاتين العمليتين بدرجة كبيرة على كفاءة نظام المعلومات في المنشأة والذي يوفر الخدمات التالية:

– تزويد الإدارة على المستوى الاستراتيجي بالمعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة، كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، بما يسمح بتوجيه مسارات الأنشطة المختلفة للمنشأة في ضوء الأهداف والغايات.

– تزويد الإدارة العليا بتقارير ملخصة عن أداة المنشأة، مع توضيح الانحرافات والاستثناءات عن الخطط والبرامج الموضوعة.

– تزويد نظام المتابعة والرقابة بالمعلومات اللازمة عن تنفيذ الخطط والبرامج، وكذلك العوامل البيئية المختلفة مع إجراء التحليل اللازم، واتخاذ القرارات الروتينية وتزويد نظام التشغيل بالأوامر والتعليمات اللازمة<sup>(2)</sup>.

### ج-علاقة نظام المعلومات والاستراتيجية التنافسية:

تتطلب أنظمة المعلومات وبالرغم من النجاحات التي حققتها المنظمات ولفترات ليست بالبعيدة ضرورات تنافسية، بسبب أن الكثير من المؤسسات أو المنافسين<sup>(3)</sup> قاموا بعمل مشابه لها أي قلدوها، وبمعنى آخر، فإن نجاح النظام في البداية لا يعني إعطاء الضمان للمؤسسة بأنه سوف يزودها بميزة تنافسية مستدامة، لأنه من المحتمل أن مؤسسة أخرى سوف تبني نظام معلومات مماثل لها في فترة قصيرة. لذلك فإن التحدي هو كيف تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية لميزتها التنافسية. كما يمكن

<sup>1</sup> زرفة رؤوف: محاضرات في مقياس تسيير المعلومات، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالم، الجزائر، 2018-2019م، ص15، 16.

<sup>2</sup> عبد السلام عواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص105، 106.

<sup>3</sup> سليمة عبد الله، كمال عايشي: دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة - الجزائر، جوان 2017م، ص154.

للمؤسسة تطوير خطة نظام المعلومات للتأكد من أنها قد صممت لدعم وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، أما من أبرز الملامح والخصائص الرئيسية في هذه الخطة ما يلي:

- تطوير الاستراتيجية والمداخل التي توائم نظم المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات باستراتيجيات المؤسسة.
  - تحليل وضع نظم المعلومات في المؤسسة ووضع التوصيات اللازمة لتحسينها وتطويرها.
  - التعريف بالاتجاهات الجديدة والمتطورة لنظم المعلومات لتكنولوجياتها.
  - المساعدة في اختيار الأجهزة والبرمجيات التي تقابل احتياجات المؤسسة.
  - التعريف باستراتيجيات جمع البيانات التي تساعد في تعظيم الفائدة المتأتية من الفرص التسويقية التي تحصل عليها المؤسسة من قواعد البيانات فيها.
  - التعريف بفرص الأعمال المتأتية من الاستخدام الأفضل للتعقيب عن البيانات Datamining.
  - الوصول إلى الاستخدام الأفضل للمعلومات في الوقت الحقيقي اللازم للاستجابة للمتغيرات الكمية المتسارعة.
  - تكامل الربط بين الأهداف التنظيمية والحصول على الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.
- لقد تزايدت أهمية المعلومات الاستراتيجية ودورها في عملية صنع القرارات، خاصة أن توافر المعلومات الاستراتيجية أصبح مجالاً للتنافس في عالم يزداد فيه الاعتماد على الأنظمة الاستراتيجية، والتي تعمل على تزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بطبيعة المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية على منافسها في سوق الأعمال ولنظم المعلومات الاستراتيجية أبعاد تتمثل في:
1. الكفاءة التشغيلية لنظم المعلومات للاستخدام الأمثل للأنظمة المعلوماتية، من خلال توفير المعلومات ولمساعدة المنظمات في تأدية العمليات بأقل التكاليف الممكنة مع المحافظة على أفضل أداء وتميز ونوعية ممكنة.
  2. الإبداع التقني في مساهمة المعلومات الاستراتيجية على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها سواء كان ذلك من خلال إنجاز تطور معين أو عمل إبداعي في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو بإيجاد طرق جديدة أكثر إبداعاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة، بحيث تختلف عن تلك الطرق القائمة.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص455.

3. موارد المعلومات الاستراتيجية: قدرة المنظمة على بناء قاعدة بيانات استراتيجية تحوي العديد من المعلومات من عمليات وأنشطة المنظمة ومن العملاء والمنافسين والبيئة المحيطة التي تساعد المنظمة على التخطيط الاستراتيجي والمبادرات الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

## 2. مخرجات اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مهمة تؤدي إلى رفع أداء المنظمات، لما تنتجه من فوائد ومخرجات سواء للإدارة العليا أو غيرها حيث يتم من خلالها توضيح الرؤية بعيدة المدى وصناعة القرارات الاستراتيجية ومدى تنفيذها وتطبيقها، وتكون بأساليب علمية وتقنية بعيدة عن الأنماط التقليدية. كما تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمخرجات الأمور والاستعداد لها، بما يمكن من تطبيقها لتحقيق نمو المنظمة، أي أن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقل والعمل على صناعة (بدلا من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة، وبالتالي في الممارسة السيطرة على التوقعات المستقبلية الخاصة بالفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من أن ذلك لا يزال يشكل ميزة تنافسية في الإدارة الاستراتيجية. إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية Process وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية وتحتل الطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية أهمية استثنائية، فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين)<sup>(2)</sup>.

تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية تتمثل في حل المشكلات بطرق منهجية منظمة، التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى، التجريب المستمر للمداخل والأساليب الجديدة، ونقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة، بالإضافة إلى أنها تساعد على خلق حالة من التكافؤ من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها. فالصورة الكلية للعمل في منظمة تتحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد المواد لتحقيق الأهداف. وتشير الدراسات الميدانية إلى أن تزايد إبداعات العاملين مرتبط بالاستيعاب والدعم المتواصل لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

<sup>1</sup> هشام عثمان المينضين: نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 11، جامعة مؤتة، الأردن، 2015م، ص481-483.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت - لبنان، 2016م، ص28-29.

فضلا عن استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية السريعة التغير والتي تستطيع المنظمات من خلالها اعتماد الإدارة الاستراتيجية والاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا مع وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم حجم نقاط الضعف داخليا.

كما أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيات طويلة المدى، وبالتالي تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات الذي يواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة بسبب اتساع سيطرتها الفكرية على نظام السوق، وتساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فاعلة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف<sup>(1)</sup>.

يمكن أن تجني المنظمة مزايا عديدة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بطريقة فاعلة وكفؤة، أهمها:

- إمكانية زيادة الربحية، فالدراسات الحديثة أثبتت أن الإدارة الاستراتيجية الفاعلة والكفؤة يمكن أن تزيد ربحتها.

- تشجيع أعضاء المنظمة بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأمد، من خلال المشاركة في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف.

- تقليل فرص تعرض المنظمة للمفاجآت الناجمة عن التغيرات في سوق العمل وتحركات المساهمين وذلك من خلال التركيز على تقييم بيئة المنظمة بشكل مستمر.

وقد حدد بيرس وروبنسون مهام للإدارة الاستراتيجية في:

- تحديد مهمة المنظمة مع بيان فلسفتها وأهدافها.
- بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها.
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما في ذلك عوامل المنافسة والعوامل ذات العلاقة، حيث يجب تحليل خيارات المنظمة من خلال ربط مصادرها مع البيئة الخارجية، وتحديد الخيارات المرغوب فيها من خلال تقييم كل خيار في ضوء مهمة المنظمة دون إغفال اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأمد والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها، وتطوير الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة

<sup>1</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص30،31.

الأمد بشكل الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى. وأخيرا تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية من خلال توزيع المصادر بشكل يتم فيه ربط المهام، والقوى العاملة، والهيكل، التكنولوجيا وأنظمة المكافآت مما يؤدي إلى تقييم نجاح العملية الاستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية<sup>(1)</sup>

- التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية، والذي يتطلب توافر مجموعة من المقومات، أهمها تهيئة المؤسسة وأعضائها وقدراتها. وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تدور حول أهداف المنظمة التي تفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، لأنها تتطلب التخطيط العلمي والذي يعتمد على مدخل النظم التي يبني على أساس المخرجات المستهدفة والتعامل المتواصل المتوازن بين المؤسسة وبيئتها، وذلك من خلال تدفق المعلومات التي تمكن المؤسسة من مواجهة الخطر، بالإضافة إلى تزايد أهمية الوقت وتضاعل وحدة القياس الزمنية في ممارسة عملية الإدارة، مما يتطلب وضع نظام يساعد المنظمة على التعامل مع عنصر ضيق الوقت. فالإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية لازمة في كل المجالات والأنشطة والقطاعات والمجتمعات والمستويات، فهي ليست قاصرة على المستوى الحكومي دون المستوى الخاص، أو مستوى المؤسسات دون الأفراد، فهي منظمات كبيرة الحجم دون المنظمات صغيرة الحجم وغيرها... الخ<sup>(2)</sup>.

ولأجل ذلك يعتمد التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الرؤى المنبثقة من اتباع إطار منهجي يتعامل مع المستقبل، بحيث يمكن المنظمة من وضع سيناريو يقودها ويوجهها للانتقال من عملية استهلاك كل الطاقة المتوفرة للإدارة في التركيز على إدارة الواقع الحالي اليومي والتعامل مع المشكلات والأزمات المفاجئة إلى استخدام جزء من الطاقة المتوفرة للإدارة لرؤية المستقبل والتوقع والتنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية، والتي يمكن استخدامها لتحقيق التغيير المقصود أو المخطط في البيئة المحيطة بها. يقود الفكر الاستراتيجي المنظمة للنمو وساعدها على تحقيق نتائج أفضل تضمن لها الاستمرارية والمنافسة، كما يقوم بتوفير القدرة للإدارة على رؤية المستقبل أو التوجه للمستقبل، بمعنى توضيح الرؤية الشمولية للأمور والتي تشمل جميع الاتجاهات والقدرة على التنبؤ والتوقع والتخيل، انطلاقا من أثر الواقع على المستقبل.

<sup>1</sup>- موفق محمد الضمور: مرجع سابق، ص 20، 19.

<sup>2</sup>- مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمود، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة -، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013م، ص 65.



لقد أدى تسارع عملية التحديث في المجتمع لسرعة انتقال التكنولوجيا وانتشارها وكذلك الأفكار إلى تحول العالم إلى قرية صغيرة، وأصبحت عملية إدارة المنظمات ذات ارتباط قوي ليس بالبيئة المحيطة فحسب، ولكن امتد الأمر ليتوسع حتى أصبح يشمل مساحة أوسع كثيرا. وأصبحت الحاجة ضرورية لجعل الأهداف طويلة المدى هي التي تقود وتوجه الأهداف قصيرة المدى. لذلك يمثل التفكير الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية والركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لأننا بالفعل قد دخلنا مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية<sup>(1)</sup>.

كما يعد التفكير الاستراتيجي أحد التحديات الهامة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها، وتتجسد في أنه أداة تحوز الاقتدار والتميز في المنافسة، بحيث يساعد على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورات المنظمة بعيدة الأمد<sup>(2)</sup>.

ويعرف بالتفكير الاستراتيجي هو أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة، والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعلا بشكل أفضل لمنظمتهم، ويصبح لذلك المنظور متجها للمستقبل من دون إهمال للماضي<sup>(3)</sup>.

### 3. البدائل الاستراتيجية لتسيير المؤسسات

تختلف وتتعدد البدائل الاستراتيجية لتحسين مستوى المؤسسة حسب المجال الذي تشغله، كما أن المنظمات التي تتبنى الاستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها، على أنها بيئة مستمرة تتشأ وتحتوي على قليل من الفرص والتهديدات، فاستراتيجية المنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستتعامل المنظمة رسالتها وأهدافها من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. وتدرج تلك البدائل الاستراتيجية في:

<sup>1</sup> - محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة- مصر، 2003م، ص36.

<sup>2</sup> - عدنان أمينة: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، مجلة التنظيم والعمل، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، د.س.ن، ص49.

أ. استراتيجية التكلفة المنخفضة

إن هذه الاستراتيجية تتطلب مجموعة من التكتيكات التي يعتمد بعضها على البعض الآخر، وهي قدرة تصنيعية ذات كفاءة عالية، تعمل على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة على الكلف بشكل عام وعلى الكلف الثابتة بشكل خاص، كما تؤدي إلى تقليل النفقات إلى حدها الأدنى، مثل تقليل النفقات على البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع والإعلان وغيرها.

إن هدف المؤسسة من اتباعها استراتيجية قيادة الكلفة هو رغبتها في التفوق على منافسيها عن طريق عمل كل شيء تستطيع عمله لإنتاج السلع والخدمات أمام كلفة أقل منافسيها، وبإمكان قائد الكلفة أن يفرض سعرا أقل على منتجاته من السعر الذي تفرضه المؤسسات المنافسة، بسبب كلفته المنخفضة. وفي الوقت نفسه يحقق المستوى نفسه من الأرباح التي تحققها المؤسسات المنافسة، وقائد الكلفة هنا يقوم بالمنافسة بصورة أفضل من هذه المؤسسات بسبب كلفته الأقل<sup>(1)</sup>.

ب. استراتيجية التمييز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة مميزة للمنتج أهمها تقديم خدمة ممتازة في توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي، الأداء بجودة غير عادية. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول، التمييز على أساس الجودة، هو التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

ويمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز<sup>(2)</sup>.

كما يركز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

<sup>1</sup>- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي: الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص275، 276.

<sup>2</sup>- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامع الحديث، الإسكندرية-مصر، 2007م، ص169، 170.

### ج. استراتيجية التركيز

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحديد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية<sup>(1)</sup> وبذلك فقد استطاعت المنظمات التي تعتمد استراتيجية التركيز تحقيق مستويات عالية من العائد على الاستثمار.

ومن أبرز عيوب استراتيجية التركيز هو عدم قدرة المنظمة على تنويع المخاطر، حيث تعرض موارد المنظمة للخطر عند تركيزها في مجال واحد، ويمكن أن تحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا، وغالبا تلجأ المنظمة التي تكون في حالة نمو وفي صناعة متنامية إلى الاختيار بين هذين النوعين قبل أن تتجه إلى التنويع<sup>(2)</sup>.

### د. استراتيجية النمو

إن بقاء المؤسسات واستمرارها في السوق يحتم عليها أن تنمو وتتوسع بشكل مستمر ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق، لذلك تعد استراتيجية النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من حيث الاستخدام، ومن أهم المزايا والأسباب الداعية لها الاستفادة من وفرة القوى الاقتصادية للإنتاج الكبير، والاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج وفي أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء<sup>(3)</sup>.

إنها نوع من الاستراتيجيات التي ترفع مستوى أهداف المنشأة عما كانت عليه سابقا، بحيث تطور منتجات جديدة، تفتح أسواقا جديدة، تستحدث عمليات إنتاج جديدة، وتخلق استخدامات جديدة لمنتجات قديمة<sup>(4)</sup>.

### هـ. استراتيجية التنويع (سوق جديد ومنتج جديد)

يطلق عليها استراتيجية التنويع الداخلي، ووفقا لهذا الخيار تقوم المنظمة بإنتاج منتجات جديدة وتوزيعها كذلك في أسواق جديدة، وتأخذ العلامة بين تشكيلة المنتجات الجديدة والمنتجات القديمة:

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 260.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص 170.

<sup>3</sup> - يونس عواد، ورعد الصرن، وآخرون: مرجع سابق، ص 221، 222.

<sup>4</sup> - منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء- اليمن، 2014م، ص 233.

- **التكامل مع المنتجات القديمة:** التكامل يعني أن المنتجات الجديدة مرتبطة بالمنتج القديم وهذا التكامل يمكن أن يأخذ الأشكال التالية:
  - **استراتيجية التكامل الخلفي (رأسي):** بمعنى أن تكون منتجات المنظمة الجديدة مكمل للمنتجات القديمة خلفيا، كأن تمثل المادة الخام للمنتجات القديمة.
  - **استراتيجية التكامل الأمامي (رأسي):** أي أن تكون المنتجات الجديدة ذات صلة، بالمنتج القديم في مجالات الإنتاج، الصيانة، التأمين، الضمان أو خدمة ما بعد البيع (بمعنى أن المنتجات القديمة أو الجديدة تستفيد معا في هذه المجالات الأمامية).
  - **استراتيجية التكامل الأفقي:** وفي هذه يتبع المنتج القديم والمنتجات الجديدة نفس التكنولوجيا المستخدمة، مجالات منافسة واحدة أو مكمل للصناعة الحالية.
- **منتجات جديدة غير مرتبطة بالمنتج الحالي:** وهو خيار محبذ لبعض المنظمات للسيطرة في السوق، ففي أحيان كثيرة يكون خيار إنتاج سلع تأخذ صفة المنافسة للمنتج القديم أفضل من خيار إنتاج سلع مكمل لها، وذلك للاستحواذ على هذه السوق وتوزيع المخاطر ولاغتنام فرص سوقية جديدة<sup>(1)</sup>.
- **استراتيجية الانكماش:** فالمؤسسات التي تطبق هذه الاستراتيجية تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة وقد تأخذ استراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:
  - **تخفيف حجم العمليات:** تعتمد المؤسسة هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيف معدلات إنتاج الوحدات الحالية.
  - **الشراكة المؤقتة:** تعتبر الشراكة المؤقتة وسيلة مهمة لتشجيع القرارات الإدارية الحديثة التي تتصف بالمغامرة إلى حد ما، وللإشارة فإن عنصر المخاطرة موزع على أكثر من شركة.
- وللإشارة فإن عملية تجميع الإمكانات المالية والإدارية بين مؤسستين مستقلتين يؤدي إلى رفع أدائهم التنافسي إلى مستويات أعلى.
- يعتبر هذا التحالف الاستراتيجي فعالا إذ تم تشكيله مع مؤسسات أجنبية تعمل في أسواقنا الوطنية مما يجنب المؤسسة كافة الإجراءات الطويلة المكلفة التي يتطلبها العمل في البلدان الأجنبية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر، 2008م، ص155.

<sup>2</sup>- عائشة يوسف الشميلي: مرجع سابق، ص91،92.

• استراتيجيات الاستقرار

قد تقرر المنظمة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي، وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل استراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لمؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا. ومن أكثر الاستراتيجيات الاستقرار شيوعا:

**استراتيجية التوقف/التحرك بحذر:** وهي استراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كمرحلة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار استراتيجية النمو أو إلى تقليص أنشطتها. ويمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة، وحتى تصبح المؤسسة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو. **استراتيجية عدم التغيير:** وفقا لهذه الاستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق، أي عدم عمل شيء جديد، وتعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة للمؤسسة أيضا، حيث أن استخدامها ونجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تسيير ذو دلالة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

**استراتيجية الربح:** تتخلص هذه الاستراتيجية بعد القيام بأي شيء جديد في الموقف المتزايد، على اعتبار أن المشكلة التي تواجه المؤسسة هي حالة مؤقتة، وهي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل. وكما هو واضح فإن هذه الاستراتيجية تعتبر مفيدة فقط عندما تعاون المؤسسة على تخطي صعوبات مؤقتة<sup>(1)</sup>.

4. التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه العديد من المنظمات التي تعيقها من تحقيق غاياتها وأهدافها المسطرة بسبب مما تعانيه من مشكلات وعوائق، حيث تمارس هذه المنظمات كافة أنشطتها في إطار ما يعرف بالقرية الكونية، وذلك بفضل التقدم والتطور التي شهدته وسائل التكنولوجيا ومعلومات وغيرها، وتتمثل هذه التحديات في:

• **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن 21م جعلها محملة بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فانهيار الاتحاد السوفياتي والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان، وقضايا الاستنساخ، ونتائج حرب الخليج والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسيا

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص173، 174.

وأطراف معينة اقتصاديا، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأحداث ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير أمام الاستراتيجيون في منظمات الأعمال<sup>(1)</sup>.

● **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم، تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها<sup>(2)</sup>.

● **التحالفات الاستراتيجية:** لقد تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول، وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، وهي المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت المؤسسات (اليابانية مثلا) تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات هذا الاتجاه، حيث نجد مثلا التحالف القائم بين شركة Toyota وشركة GE من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات. ونفس الشيء يقال بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتي Nissan و Ford وبين شركتي Samsung و Philips في مجال وضع التلفزيون ذي الصور المجسمة وغيرها<sup>(3)</sup>.

● **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب<sup>(4)</sup>، وتمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم<sup>(5)</sup>.

● **عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا:** بيئة الأعمال التي تتواجد فيها منظمات اليوم قد زادت من وتيرة التحالفات الاقتصادية، وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص54.

<sup>2</sup>- أنس عبد الباسط عباس: الإدارة الاستراتيجية - رؤية معاصرة-، دار النشر الدولي، الخرج- المملكة العربية السعودية، 2018م، ص42.

<sup>3</sup>- مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق، ص91.

<sup>4</sup>- إبراهيم العديلي: مرجع سابق، ص144.

<sup>5</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص55.

الاقتصادي والإداري. إضافة إلى الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان، والقيود البيئية والديمغرافية... إلخ<sup>(1)</sup>.

مما سبق نخلص إلى أن:

- الأهداف والغايات تمثل المتغيرات شبه الثابتة في متغيرات عملية الإدارة الاستراتيجية ويمثل ذلك أهم التحديات التي تواجه إدارة المؤسسة، وأن التغير في أحد مكونات أو مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية سيؤثر بالضرورة على بقية المكونات أو المراحل الأخرى.
- الإدارة الاستراتيجية تعكس مفهوم المرونة الديناميكية والتفاعلية خاصة في ظل عدم ثبوت الظروف المؤثرة على المهام والأنشطة الاستراتيجية.
- منهج التفكير الاستراتيجي يتبع نهجا علميا منطقيا هادفا، وديناميكيا يخضع للتقييم والتعديل المستمرين، استجابة لأي تغيير قد يحدث في القوى والمؤثرات الخارجية أو الداخلية.
- يجب أن يكون إعداد الاستراتيجية وتنفيذها تتابعيا.
- يجب تواصل واستمرارية مهام المتابعة والتطوير لعملية الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم ضرورة وجود نظام للتقنية العكسية أو المعلومات المرتدة.
- ضرورة مراعاة الوزن النسبي لمجالات الاهتمام الموجهة إلى الأجزاء أو المداخل التي تتكون منها عملية الإدارة الاستراتيجية<sup>(2)</sup>.

وما دامت الإدارة الاستراتيجية هي نوع من أنواع الإدارة، فإنه ينطبق عليها مبادئ الإدارة، كما أنها تعتبر ممارسة أو نشاطا أو عملية حقل من حقول الدراسة ثانيا، أي أنها علم وفن ووضع قرارات تتعلق بجميع الدوائر والإدارات والوظائف والمنظمة وتمكينها من تحقيق أهدافها. ويمكن أن نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات، ومن ثم فإن الإدارة الاستراتيجية هي وضع استراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها.

إن الإدارة الاستراتيجية كممارسة وتطبيق تعمل في إطار الرسالة التي وحدت المنظمة للقيام بها، فهذه منظمة صناعية تنتج الأجهزة الكهربائية، وأخرى تقدم خدمات مالية وغيرها من الوظائف والخدمات. كما أصبحت الإدارة الاستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة وخاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية، ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون

<sup>1</sup>- أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup>- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص17.

تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف<sup>(1)</sup>.

وإذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية. كما تعمل على تصميم برامج تدريبية متطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل شيء متطور، وكذلك إعداد برامج جديدة للتعويضات المالية المباشرة وغير مباشرة لزيادة مستويات دافعية العاملين بحو الإبداع والتميز<sup>(2)</sup>.

فالإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية، لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتتمى العمر الافتراضي للمنظمة. تحمي المنظمة من المشاكل والأزمات والكوارث، ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر. وبالتالي تتأثر فاعلية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية وفعالية المتابعة والتقييم.

من محددات الإدارة الاستراتيجية، اعتمادية ممارسة الإدارة الاستراتيجية على نظام المعلومات بشكل مرن بما يتوافق مع بيئة الأعمال، بالإضافة إلى ارتباط فعالية الإدارة الاستراتيجية بدراسة الظواهر وتحليلها ومعرفة الأحداث والاتجاهات البيئية على حقيقتها<sup>(3)</sup>.

### ثانياً: حتمية التحولات الاستراتيجية

تسمح التحولات الاستراتيجية التي تفرضها البيئة للمؤسسة بتبني تقنيات جديدة وديناميكية تتماشى مع التغييرات لنظم المعلومات، مما يجعلها تتكيف مع طبيعة التخطيط الاستراتيجي المتاح الذي يحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

#### 1. التحول في التقنيات الديناميكية لسياسات التخطيط الاستراتيجي

يتحدد في هذه المرحلة دور الإدارة العليا والتزامها تجاه تطوير نظم المعلومات في القطاع أو المنظمة، إذ ينبغي أن تتبنى الإدارة العليا نظم المعلومات وتتعامل معها كمورد أساسي من موارد المنظمة مثلها مثل الموارد المالية والبشرية، كذلك ينبغي أن يفهم الموظفون والعاملون في القطاع أو المنظمة مدى التزام الإدارة العليا نحو نظم المعلومات، وأن تعاونهم وتجاوبهم يعد مطلباً أساسياً في جميع مراحل

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات: مرجع سابق، ص 69، 50.

<sup>2</sup> معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2014م، ص 231.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سابق، ص 17.



تطوير هذه النظم. وفي هذه المرحلة تحدد السياسات والخطط والبرامج التي تضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لنظم المعلومات ويشمل ذلك مايلي:

وضع السياسات العامة على مستوى الأنظمة الجزئية والتي يختص كل منها بأداء وظائف معينة مثل:

- السياسة العامة لتطوير نظم المعلومات.
- السياسة العامة لتدبير الاحتياجات والموارد.
- السياسة العامة لبناء مركز معالجة البيانات.

إعداد خطط وبرامج تفصيلية على مستوى الأنظمة الجزئية مثل:

- خطط وبرامج تطوير نظم المعلومات.
- خطط وبرامج تدبير الاحتياجات والموارد.
- خطط وبرامج التدريب والتوظيف.
- خطط وبرامج بناء مركز معالجة البيانات<sup>(1)</sup>.

إن المؤسسة الصناعية في الجزائر تجد نفسها في الظروف الحالية والمستقبلية للاقتصاد الوطني، مضطرة أن تكيف طرق تسييرها مع التنظيم الجديد للاقتصاد، بحيث تعمل على مقاطعة الطرق السابقة للتسيير وما يرتبط بها من عدم استعمال حقيقي لتقنياته. وسوف نتعرض إلى ارتباط هذا التخطيط مع التخطيط على المستوى المركزي أو الوطني، كما سنشير إلى بعض التقنيات الضرورية التي تلازم التخطيط الاستراتيجي ووضعية استعمالاتها في المؤسسة العمومية الجزائرية.

كان من المفترض التمييز في التسيير الداخلي للمؤسسة الجزائرية ابتداء من سنة 1988م والذي كان من المتوقع أن يذهب باستقلالية المؤسسات إلى القيام بالمنافسة تدريجيا وأداء دورها الاقتصادي، إلا أن هذا لم يتحقق نظرا لتراكمات متعددة، ولما اعتادت عليه الإدارات في المؤسسات الصناعية من توالف وعدم استعمال المبادرات وحرية القرار، ومختلف الأدوات في التسيير التي تجمع في التخطيط الاستراتيجي، وحتى الفرصة التي كانت أمام المؤسسة في إعداد خطتها المتوسطة لم تستند منها في إيجاد تفاهم وتنسيق بين الأطراف باشتراكهم في إعداد المخطط، وتنفيذه.

<sup>1</sup> - سليمان زيدان: العمق الاستراتيجي وموقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن،

وفي نهاية سنة 1994 وجدت المؤسسات نفسها أمام الاختيار الصعب والضروري وهو القيام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وما يلزمه من شروط، مثل تخفيف التكاليف وإعادة الهيكلة لاقتصادها الذي يتميز بحرية النشاط والتجارة وغيرها، خاصة مع ما تمثله التجارة الخارجية من مشاكل المنافسة سواء من ناحية الأسعار أو من ناحية النوعية، وهو ما يترك المسيرين في المؤسسة الجزائرية، بما فيها الخاصة في مواجهة أمام الكفاءات الإدارية في المؤسسات الأجنبية، باعتبارها تلتقيان في السوق بكل حرية من خلال المنتجات والخدمات<sup>(1)</sup>.

مما سبق، فإن مؤشرات الأداء الاستراتيجية هي مؤشرات مبنية على النتيجة، تستعمل لقياس التقدم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية، فضلا عن وجود مجموعة أخرى من مؤشرات الأداء الاستراتيجية المختلفة التي تستعمل لقياس نتيجة الهدف الاستراتيجي بشكل مباشر. وبعد الانتهاء من تحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعمل مع الإدارة العليا في الجهة على تحديد الأطراف المسؤولة على تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، بحيث يكون هناك أطراف مسؤولة عن إنجاز الهدف الاستراتيجي بنجاح من خلال متابعة الأداء بواسطة مؤشرات الأداء الاستراتيجية ذات الصلة<sup>(2)</sup>.

فالتحولات والظروف التي شكلتها حقبة التسعينيات من القرن الماضي، في طبيعة الأداء التنظيمي، حيث فرضت نوعا من أنواع إعادة ترسيم الحدود بين تلك المستويات والمفاهيم، وأصبحت هناك علاقة متداخلة ومتزامنة بفعل البعد الاستراتيجي المستقبلي الذي اجتاحت المؤسسة كغيرها من المؤسسات، مما أعطى قدرا من استقلالية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وبذلك توجب منها التوجه نحو اللامركزية الإدارية، لأن التخطيط يعني بالمستقبل ويتوجه له بقصد التحكم في احتمالاته والتأثير في مجرياته وتطويعه، دون بلوغ السيطرة عليه. فالتخطيط سلسلة من الأفعال والأعمال احتمالية الحدوث وغير مؤكدة التحقيق، وتتضمن قدرا كبيرا من المخاطر والصعوبات التي يتم التنبؤ بها والتدخل العلني للسيطرة عليها لاكتمال صنع المستقبل المراد صنعه وليس عن طريق<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق، د. دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998، ص 49، 79.

<sup>2</sup> طارق عبد العزيز: الوصفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي ببساطة، د.ب.ن، 2020م، ص 64.

<sup>3</sup> رافدة الحريري: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2007م، ص 268.

## 2. تطبيق التخطيط الاستراتيجي

تتطوي عملية التخطيط الاستراتيجي على جوانب قوة تعد بمثابة الضرورة والأهمية، وجوانب ضعف تعد بمثابة تحديات ومعوقات. حيث تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إعطاء الفرصة لتقويم المراحل السابقة ومن خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التنظيمي والتحديات التي تواجهه، كذلك التوجيه المستمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومة والمنظمات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية ومنهجية المساعدة في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة لتحسين مستوى الأداء، أيضا تحديد مجالات التغيير وتدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، فضلا عن تحديد متطلبات التعامل الفعال معها، توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة. كما يتم صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة وتحديد صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يدعم مركزها التنافسي. أي أن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز الصناعات الذي يواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد دوائر وأقسام الإعلام بالجهاز الإداري على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والسعرية، كذلك له القدرة على إحداث التغيير، إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية كوارر ذات تحديات ونظريات فاعلة للمستقبل .... الحاضر نحو المستقبل بمعطيات الحاضر نفسه<sup>(1)</sup>.

قد يركز التخطيط الاستراتيجي على تلك التصرفات القوية الخاصة بالتكيف بين البيئة وبين المشروع، فإذا أشارت البيئة إلى عدم تقبل السوق لمنتجات معينة. فعلى المشروع أن يكون مرنا وأن يغير نوع أو جودة المنتجات بشكل يناسب رغبات المستهلك والبيئة، وليس للمستهلكين فقط، وإنما إلى أطراف أخرى مهمة يجب التكيف معها ومن أهمها المنافسون الحكومة والمنظمات الاقتصادية والاجتماعية. كما أن البيئة قد تشمل أيضا حصة المنظمة في السوق وعدد المنتجات، ويجب أن تركز تصرفات المديرين على تتبع التغيرات البيئية وتقديرها وإيجاد التصرفات والاستراتيجيات التي تتناسب معها<sup>(2)</sup>.

إن التحدي الاستراتيجي الذي يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله المؤسسة لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها، ولهذا فإن خريطة العالم تعد أسلوبا فنيا للتفكير، يحدد العناصر الأساسية اللازمة لإنجاز

<sup>1</sup>- بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي: التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإسلامية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة - مصر، 2017م، ص49.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص32.

التحدي الاستراتيجي والعلاقات المتشابكة والمترابطة معه، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة. هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن اعتباره مهم وهي:

- الأعمال الطارئة، أي وضع ينبغي التعامل معه فوراً.
- العلاقة بالأهداف، أين يتم تحقيق أهداف ذات مستويات أعلى وطويلة المدى.
- السهولة يمكن إنجازها في الأمد القصير ببسر وسهولة، هذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة، بأسلوب أكثر واقعية<sup>(1)</sup>.
- التخطيط، هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ.

إن التخطيط الاستراتيجي هو ضرب من ضروب اختراق المستقبل والغموض في عملية تحديد شكل المنظمة، وإن كان التخطيط يعني حجم النشاط في المستقبل، فإن تغير نوعية هذا النشاط وشكله يمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي، كما يطلقون على الإدارة الاستراتيجية والتي يقصدون بها التخطيط الاستراتيجي، كما ان التخطيط الاستراتيجي جزء من الإدارة الاستراتيجية فهو يمثل المهام الأولى من مهام الإدارة الاستراتيجية، تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، ترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية محدودة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعليه فإن تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة الأداء يقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي<sup>(2)</sup>.

ويرى بعض كتاب الإدارة أن التخطيط الاستراتيجي يبني على افتراضات عديدة يتم فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أبرز هذه الافتراضات المرتبطة بإعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه مؤسسات المعلومات، تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المؤسسات بعد إعادة تنظيمها، النظرة الشاملة للعوامل ومتغيرات تقنيات المعلومات وتطبيقات الويب وبنوك وقواعد البيانات خلال فترة من 3-5 سنوات تدعيم الاتجاه التسويقي لمصادر المعلومات المقتناة بمؤسسات المعلومات وخدمات المعلومات التي تقدمها، ومراجعة مهام وأعمال المؤسسة وفقاً لأبعاد ومعايير الجودة الشاملة.

إن هذه الافتراضات التخطيطية التي يمكن أن ترشد وتوجه وضع الاستراتيجيات اللازمة لتلبية أهداف المؤسسة، خاصة بالبيئة الخارجية (كاتجاهات تكليف الإنتاج الفكري، واتباع مدى تقنيات

<sup>1</sup> - صالح بن حمد التويجري: ويسألونك عن الإدارة، ط2، دار المملكة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2013م،

ص34،33.

<sup>2</sup> - إبراهيم العديلي: مرجع سابق، ص108،109.

المعلومات ... الخ)، لذلك فهي تترجم إلى بيانات تتصل مباشرة بطبيعة المكانية وأسلوب إدارتها في المستقبل<sup>(1)</sup>.

مما سبق تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:

أ- **الخطة الاستراتيجية:** هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب، مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة. كما تعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف مستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

ب- **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة، كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية.

ج- **الخطة التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير، مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل<sup>(2)</sup>.

وعموماً تختلف الإدارة الاستراتيجية كفكر إداري عن غيرها، لكون مبادئها الأساسية وأساليبها المختلفة ونظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup>.

لقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختيار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وبين الإدارة الاستراتيجية، إلى أنها علاقة إيجابية متميزة بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تدار استراتيجياتها. ونتائج

<sup>1</sup> - عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات - دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة -، جامعة أسيوط - مصر، د.س.ن، ص 16، 15.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 92، 93.

<sup>3</sup> - أحمد عطا الله القامين: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية -، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1996م، ص 35.

هذه الدراسات تعني أن الإدارة الاستراتيجية كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات تعتبر مسؤولة عن تحسين أدائها وضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة<sup>(1)</sup>.

وقد أسهمت تطبيقات التقنيات الحديثة في التوسع في استخدام هذه اللعبة على المستويين الاستراتيجي وعملياتي لمساعدة صانعي القرارات والمخططين على خلق الوعي بالتداخلات المتشابكة، على مستوى النظم، والعمل على استيضاح التعقيدات المختلفة، كما تعمل على إثراء عملية صناعة القرار بما تزودنا به من فوارق دقيقة، لكنها بالغة الأثر في صناعة السياسات، من خلال التأكيد على الجوانب الوجدانية للمجتمع والتي لا يمكن وصفها بسهولة من خلال التحليل العقلاني، أما على المستوى العملي فتستخدم لتطوير مهارات التخطيط والتوقع في ميدان العمل الفعلي<sup>(2)</sup>.

يعرف "شيز" مدخل التخطيط الاستراتيجي من خلال الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي وهي:

- **مستقبلية القرارات الحالية:** حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ القرارات حالة تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.
  - **التخطيط كعملية:** التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف و ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وتوقيته وكيفية تنفيذه.
  - **التخطيط كفلسفة:** يعد التخطيط الاستراتيجي اتجاهًا وطريقة للحياة، فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهاً للمستقبل، كما أنه يركز أيضا على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثانية من الإجراءات والأساليب<sup>(3)</sup>.
- وبالتالي هناك عدة أمور تؤدي بالمؤسسة إلى التفكير بالتخطيط الاستراتيجي منها:

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup>- سليمان محمد الخطيبي الكعبي: موسوعة استشراف المستقبل، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي-الإمارات العربية المتحدة، 2018م، ص201.

<sup>3</sup>- زاهد محمد ديوي: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م، ص125، 128.

تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة عندما تصبح نتائج الإدارة تتعد كثيرا عن التوقعات أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة، ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح، بحيث تتكون فجوة واسعة بينها في العالم الحالي قياسا بالأعوام السابقة، أو عندما تتخلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة.

اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة مثل الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية. وتعرف نتائج الإدارة بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة وأخرى لتقيس التقدم الذي يتم إنجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، فالمعتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير عام أسلوب وطريقته الخاصة في قيادة المؤسسة، فالمدير العام ليس موظفا عاديا في مؤسسته، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

لقد شخص مؤسس الإدارة الاستراتيجية Ansoof في سبعينيات القرن الماضي هيكل منظومة الإدارة الاستراتيجية، بأنه يتكون من منظومتين فرعيتين تكملان إحداهما الأخرى، المنظومة الفرعية لتحليل واختيار الموقع الاستراتيجي، ومنظومة الفرعية أخرى للإدارة العملياتية بمقياس الزمن الواقعي أو الفعلي، هذا يعني أن الإدارة الاستراتيجية بمقدورها في آن واحد تحقيق مهمتين استراتيجيتين على درجة عالية من الأهمية، بغض النظر عن طبيعة ومجال نشاطها وضمان بقاء المنظمة في النشاط، وتحقيقها لأهدافها الطويلة المدى. فالتحقيق الفعال لهاتين المهمتين يتطلب من القيادة الإدارية العليا للمنظمة، فقد تشكل مجموعها طبيعة وجوهر العمل الاستراتيجي في نشاط جميع المنظمات<sup>(2)</sup>.

لقد تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة، حيث نشرت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على شركات تتراوح مبيعاتها بين بليون إلى 17 بليون دولار، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي قد ساعد هذه الشركات في تصنيف وحدات الأعمال إلى وحدات فائزة خاسرة، تركيز الاهتمام على القضايا والخيارات العامة، وتطوير إطار مفاهيمي موحد بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأدنى. وبعيدا عن هذه النتائج، فإن مدخل الإدارة الاستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات تنفيذ الخطط. وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> - جواد كاظم لفته: الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م، ص 323، 322.

الأداء التنظيمي، لا يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضا لأن تدعيم الجوانب السلوكية يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية<sup>(1)</sup>.

### 3- رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية:

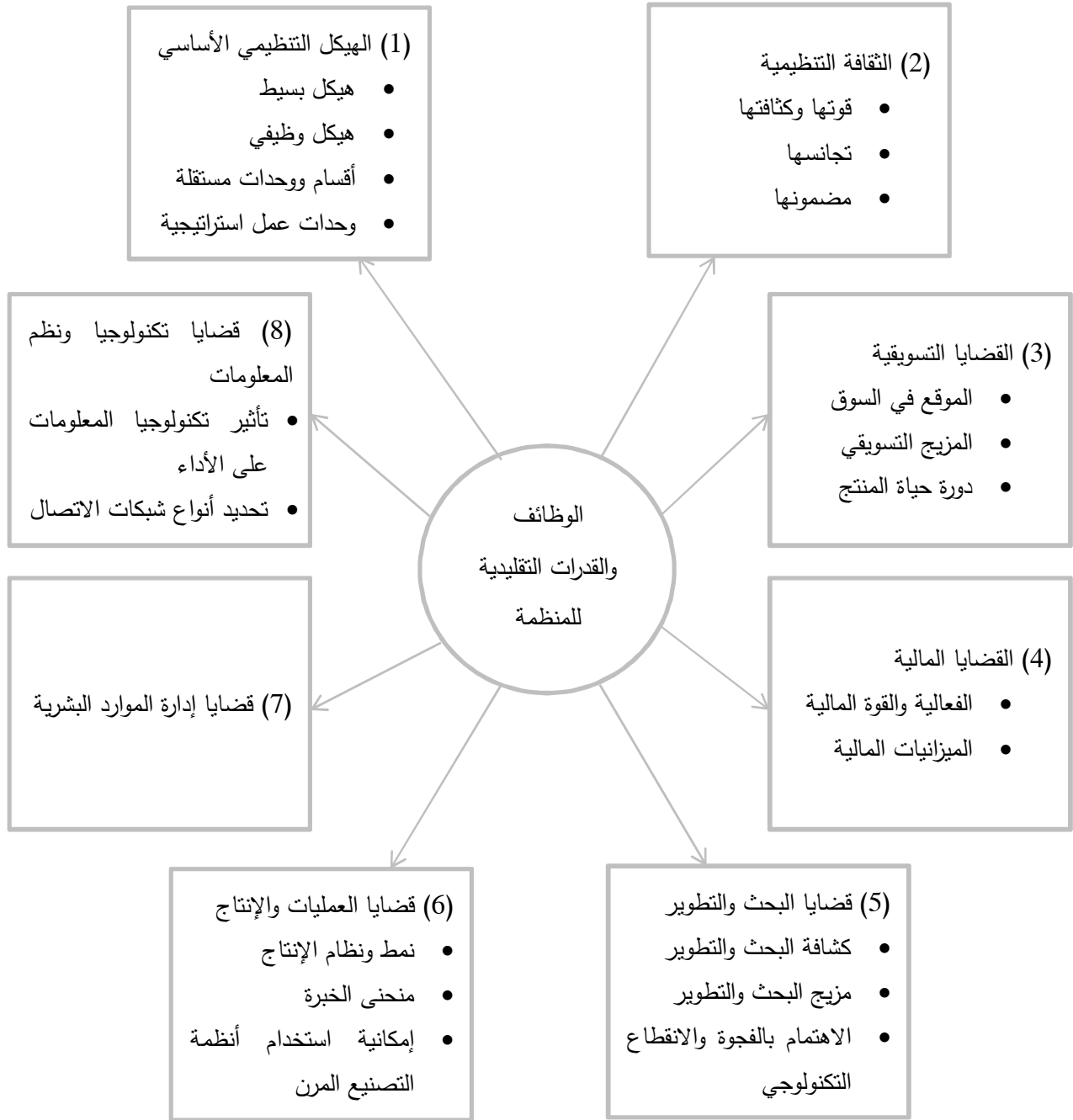
يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات للمنظمة، والمتمثلة في البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية، التسويق، المالية، البحث والتطوير والموارد البشرية والإنتاج والعمليات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف، ولتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف. ويلخص الشكل رقم (09) هذه الوظائف:

---

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص429.



الشكل رقم (09): يوضح الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات: مرجع سابق، ص 161.

لقد أصبحت الإدارة واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية، ولم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف، فالقادة في المنظمات يفكرون في كيفية إيجاد توجهات مستقبلية لمنظماتهم، وفي نفس الوقت يتوجهون

التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية كممارسة أو تطبيق تحوي مجموعة وظائف وملامح تتركز خاصة في تحديد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة، كما تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة وتضع خطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا تضع آلية لنقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، كما تعمل على توجيه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات التي اتفق عليها، وتضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن. بالإضافة إلى أنها ترجع الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة، وتوفر إطارا متكاملًا موحدًا للمديرين في المنظمة لاتخاذ القرارات الفعالة التي تؤثر على جميع الإدارات فيها<sup>(1)</sup>.

كما يمكن قياس هذه الموارد كالاتي:

حيث يعرف ماكس سيبورين "الموارد بأنها شيء له قيمة يمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاحا، لكنه يتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفته. كذلك يعرف روبرت باركر الموارد بأنها أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها، إذ أن للموارد خصائص عديدة، على أنها متعددة ومتنوعة وغالبا ما تحتاج إلى بذل جهد ومال لتحقيق الاستفادة منها، أيضا الموارد غالبا ما تتصف بخاصية الندرة، بمعنى أن الموارد غير كافية ومحدودة، وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والكيف والنوعية أقل من كم ونوعية احتياجات المجتمع<sup>(2)</sup>. ومن بين هذه الموارد نجد:

### أ. الموارد البشرية

أي أن تخطيط الموارد البشرية يعني عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم حرة، ناصر محمد سعود جرادات: الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية -منحنى نظري تطبيقي-، د.ب.ن، عمان-الأردن، 2014م، ص26، 27.

<sup>2</sup> أحمد جابر حسين: الإدارة الفعالة للموارد البشرية -دليل المدير المشرف-، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر، 2014م، ص35، 36.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر، 2013م، ص32.

لقد أدركت منظمات الأعمال الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، فترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمة على مستوى العالم، حيث أن العمالة مزودة بالمعارف حيث أن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا.

### ب. الموارد الملموسة

وتشمل الموارد المالية، مثل السيولة، ومصادر التمويل، الأصول الفيزيائية مثل المعدات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة.

### ج. الموارد غير الملموسة

تشمل السمعة والإسم التجاري وقيمة الشركة في السوق التجاري وغيرها، ومنها الموارد التقنية أو الفكرية التي تشمل على براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين<sup>(1)</sup>.

ومن هنا تكمن أهمية المنظمات كوحدات مختلفة بالقدرات أو الموجودات المادية الملموسة وغير الملموسة والموارد البشرية، إذ لا توجد منطقتان متشابهتان كلياً، وذلك بسبب تباين الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية، أي أن الموجودات والقدرات تحدد كيف يجب أن تدبر المنظمة أنشطتها الوظيفية المختلفة بطريقة فعالة وكفؤة. واستناداً إلى هذا المنطق سيكون للمنظمة فرصة النجاح إذا امتلكت أفضل مزيج من الموارد والقدرات لمواجهة لاستراتيجية الأعمال. فالمواد الثمينة أو ذات القيمة تأخذ أشكالاً مختلفة، فقد تكون مادية ملموسة أو غير مادية، مثل تكنولوجيا معرفة، والإسم التجاري وغيرها<sup>(2)</sup>.

## 4- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

حيث تعرف البيئة الداخلية للمنظمة ببيئة القوة والضعف داخل المنظمة وتشمل ما يلي:

أ. **هيكل المنظمة:** ويقصد به نظامها في الاتصالات، الصلاحيات، تدفق العمل، تشريع المنظمة وعلى شكل خريطة تنظيمية. فهيكّل المنظمة له الأهمية البالغة إذا تطابق مع الاستراتيجيات الآتية والمستقبلية، لأن ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى في داخل المنظمة والعكس صحيح، فعدم تجانس والتوافق

<sup>1</sup>- خضر مصباح إسماعيل الطيطي: مرجع سابق، ص190.

<sup>2</sup>- سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص151.

ينتج عنه ضعف قد يعيق المنظمة ويمنعها من تنفيذ استراتيجية جيدة وملائمة بما ينعكس ذلك على أدائها العام.

ب. **حضارة المنظمة:** وتشمل على مجموعة القيم والتوقعات والعقائد لدى أفراد المنظمة، حيث ينبثق عنها معايير سلوكية تشكل سلوك الأفراد داخلها لذلك يجب على الاستراتيجية ألا تتعارض مع ثقافة المنظمة حفاظا على الدافعية لدى العاملين<sup>(1)</sup>.

ومن مؤشرات الداخلية للاستراتيجية نجد:

• **خلق القيمة المضافة للعملاء:** أي أنهم أولئك الذين يجدون وسائل جديدة لخلق قيمة مضافة لعملائهم، وغالبا ما ينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا شركات رائدة في السوق، حيث نجد أن مؤسسة "آبل" قامت بابتكار أجهزة (أي بود وأي فون) بينما "جوجل" قامت بابتكار محرك البحث لديها إن ايجاد طرق جديدة لخلق القيمة من خلال ما يسمى أحيانا بـ "ابتكار القيمة"، هو أمر مفيد للشركات الجديدة بصفة خاصة، وهو أيضا يلبي آمال العديد من المديرين في المؤسسات الكبيرة ذات النمو المطرد والذين يعرفون مدى صعوبة العمل في الأسواق.

• **الميزة التنافسية:** إن عملية خلق القيمة هي أمر ضروري، لكنه غير كاف في السوق التنافسية، حيث يجب أن يكون الأداء أفضل بكثير من مقدمي الخدمات البديلة، لإن الفكرة الأساسية في استراتيجية الميزة التنافسية، فهي المفتاح إلى النجاح طويل المدى. لأجل ذلك يتوجب على المؤسسة التي لديها ميزة تنافسية أن تتمتع بدور فعال لكسب المزيد من العملاء ولتحقيق اقتصاديات للحجم، ولصنع هوامش ربح عالية والاستثمار في منتجات أفضل<sup>(2)</sup>.

ويطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية (التنظيمية) مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة. والتي تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup>- طاهر محمود الكلاهد: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص 29، 30.

<sup>2</sup>- جو وايتهد: كلما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية، ت: مصباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر،

2013م، ص 75.

• **تحليل العوامل الاستراتيجية:** إن العوامل الاستراتيجية التي يجري التركيز عليها هي العوامل المالية والمحاسبية والتي تتعلق بالإدارة المالية والمحاسبة وبالاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة<sup>(1)</sup>.

كما أن هذه العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية في الأنشطة والأنظمة الفرضية للمنظمة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والتحسين والتطور التكنولوجي، تتكون من مجموعة الأنظمة التي يستند بعضها إلى إطار مادي ملموس، مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة. في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي، ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح منظمات الأعمال وهو القيادة العليا للمنظمة لما لها من دور فاعل ورئيسي في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل<sup>(2)</sup>.

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة وكذا استراتيجية الموارد البشرية نظراً لأن المنظمة جزء من المجتمع تتأثر به ويؤثر فيه. وإدارة الموارد البشرية وفقاً لمفهوم النظم تقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها وتحديد آثارها الإيجابية والسلبية على سلوكها وأدائها، وكذا التعرف على الفرص التي تمنحها، وكذا التهديدات التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة.

ويقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمنظمة، وتكون ذات تأثير حالي أو محتمل عليها.

ويمكن تقسيم البيئة المحيطة إلى:

• **البيئة العامة:** تمثل البيئة العامة الإطار العام الذي تعمل في نطاقه جميع المنظمات، بغض النظر عن طبيعتها أو القطاع الذي تنتمي إليه، وتتكون هذه البيئة من مجموعة من النظم الفرضية والتي يكون لها صيغة العمومية، وتؤثر على جميع المنظمات دون استثناء أو تمييز، وتشمل نظام التعليم، النظام الاقتصادي<sup>(3)</sup> النظام السياسي، النظام التكنولوجي وغيرها.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> - خالد محمد بوحمدان، وائل محمد إدريس: مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> - محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص 35.

البيئة الخاصة: تشمل البيئة الخاصة مجموعة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، بحيث تضم البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية كل من العملاء أو المستهلكين المنافسين، سوق العمل متمثلا في الطلب للعمالة المساهمون، الإدارة العليا والتنفيذية والإدارات الوظيفية ما عدا إدارة الموارد البشرية وغيرها.

● **البيئة التشغيلية:** وتشمل العوامل والظروف ذات العلاقة المباشرة، مثل المنافسون العملاء الموردون لهذه المنظمة، والتي يكون لها تأثير مباشر على الوضع التنافسي.

ويمكن تعريف الفرص البيئية بأنها الظروف الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة ومن الممكن أن تساعد في إنجاز أهدافها، ومن أمثلة هذه الفرص، التعرف على استخدامات إضافية للمنتجات الحالية التي تقدمها المنظمة بواسطة العملاء الحاليين والتوسع في الأسواق الحالية من خلال بيع المنتجات الحالية لمجموعات جديدة من العملاء، وكذلك الاستحواذ على منطقة أخرى<sup>(1)</sup>.

ونجد في البيئة الخارجية عدة متغيرات واضحة تتميز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات مما ينتج عنه بيئة يسهل التنبؤ لها ومن ثم التعامل معها.

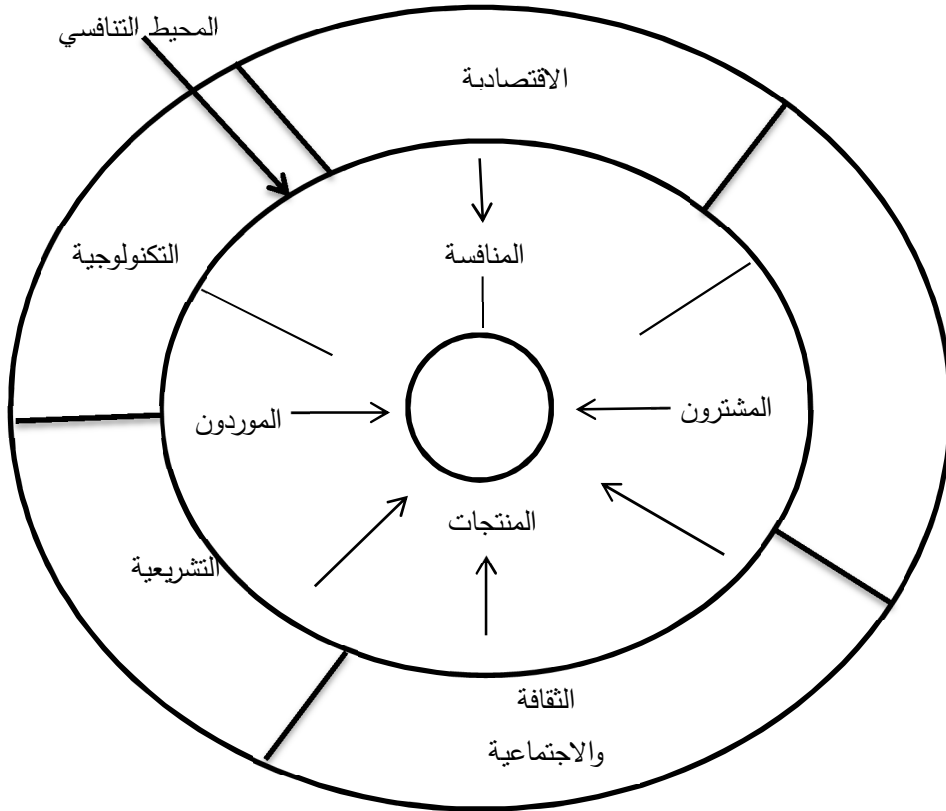
هذا فيما يتعلق بالبيئة البسيطة الثابتة، أما البيئة البسيطة المتميزة فهي تلك التي تتميز بالبساطة، حيث أن عدد متغيراتها قليل ومتشابه، ولكنها تتصف بعدم الثبات، لأن هذا التغير ليس على وتيرة واحدة، فهي تواجه حالة من التغيرات الديناميكية التي تزيد من درجة عدم التأكد. وأيضا هناك بيئة تنظيمية معقدة وثابتة، ومثل هذه البيئة تواجه عددا كبيرا جدا من التغيرات البيئية، كما أن هذه المتغيرات غالبا ما تكون مختلفة وغير متشابهة، رغم ذلك فهي تتميز بنوع من الثبات والاستقرار، ولذلك فهي معقدة ومستقرة في الوقت نفسه. وأخيرا بيئة تنظيمية معقدة وديناميكية، وهذه الحالة تعتبر عكس الحالة الأولى تماما، فهي في طرف والأولى في طرف الآخر، حيث تعتبر هذه الحالة البيئية أصعب حالة يمكن أن تواجهها الإدارة، فهي تعاني من وجود متغيرات بيئية كثيرة ومتنوعة كما أنها غير متشابهة، ليس هذا فحسب، بل أنها تعتبر ديناميكية متغيرة، وهذا ما يزيد الأمر صعوبة<sup>(2)</sup>.

ويبين الشكل التالي مكونات المحيط الخارجي:

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص36.

<sup>2</sup>- محمد المحمدي الماضي: إدارة الاستراتيجية، ط2، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، 2017م، ص124.

الشكل رقم(10): يوضح مكونات المحيط الخارجي.



**المصدر:** نقل عن براهيم حياة: مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر، 2007م، ص24.

### ثالثا: الالتزامات التنفيذية للإدارة الاستراتيجية

تعتمد المؤسسة في تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية على التحليل الاستراتيجي، الذي يحدد الممارسات العملية والرقابية للمؤسسة مما تؤدي إلى تطوير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية ضمن السياسات التخطيطية.

#### 1. الممارسات العملية والرقابية

تضطلع المؤسسة بدور اجتماعي وسلوك الأخلاقي يتجاوز ما حددته في مدونتها الأخلاقية، فهي تجسد ذلك السلوك في أنشطتها الاجتماعية والتسويقية والإنتاجية والبشرية، كون السبب الرئيسي في إيجاد الشركة هو إنتاج سلعة معينة أو تقديم الخدمات المطلوبة، لذلك فإن إدارة الإنتاج والعمليات تستطيع تكريس مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي باتجاه الفئات المحددة، من خلال الفلسفة التخطيطية

وآليات الرقابة المعتمدة في نظامها الإنتاجي، انسجاما مع طبيعة البيئة التي تتواجد فيها الشركة وطبيعة القدرات البشرية. كذلك فإنه لا بد من ربط ذلك بالبعد الأخلاقي، لأن أخلاقيات الجودة تهدف إلى تعزيز ثقة المستهلك والسوق في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وهذا ما يسفر اتساع نطاق الحديث عن إدارة الجودة الشاملة، التي تعد دعوة للالتزام الأخلاقي والاجتماعي داخليا وخارجيا، من خلال إشباعها مفاهيم العمل المثابر والتحسين والسلوك المنضبط، وهذه بحد ذاتها ثقافة تنظيمية فرعية تندرج ضمن النظام القيمي والثقافي للمؤسسة، لذا نرى أن المؤسسة التي تنتهج الرؤية الشاملة في الجودة، تعتمد مجموعة من الأبعاد المترابطة والمعمولة والمطابقة والمتانة والقابلية للصيانة والكلفة والأمان عند الاستخدام<sup>(1)</sup>.

لأجل ذلك، علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، وأن هذه العلاقة في أكثر الأحيان أدت إلى وقوع الربط والتداخل بين الإثنين، حيث أن الحديث عن إحداهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن الأخرى. كما أن الأدبيات الحديثة في الإدارة تشتمل على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

فالموازنة لهذا تكون الموازنة تكون هشة ومتواضعة في النموذج الاقتصادي الذي يركز على الأعمال أولا، ومن ثم وبدرجة أدنى وأسبقية متدنية تأتي المسؤولية الاجتماعية، وهذا تختلف إلى حد ما عن الموازنة في نموذج التحول<sup>(2)</sup>.

وتندرج عن أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها:

أ- **العدالة:** تتمثل في المعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز أو محاباة خاصة من حيث الاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية. فالعدالة التنظيمية تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

ب- **السرية:** تعني حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعه الوظيفي، الأمر الذي يزيد من ثقة رؤسائه به، وتعني أيضا كما بين حق الأفراد في الحفاظ على خصوصيتهم، واتخاذ القرارات الشخصية المستقلة والمتحررة من التأثير غير الشرعي، كما أنه يتم انتهاك

<sup>1</sup> - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام: مرجع سابق، ص 98، 99.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.



الخصوصية المستقلة في حال انتهاك المستخدم للقرارات الشخصية والتي ليست لها علاقة بعقد واتفاق التوظيف.

ج- **الشفافية:** وتعني الوضوح والصفاء، وهي ظاهرة تشير الى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام.<sup>(1)</sup>

كما تسعى العديد من المنظمات بإعداد خططها وتطبيقاتها، حيث تشمل ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً. يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك.

وتتألف عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية من أربعة مراحل هي:

- **مرحلة تحديد ما يجب قياسه:** يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة.
- **مرحلة وضع معايير الأداء:** تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، كما تحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة، كما يجب أن تكون هناك معايير للمخرجات النهائية والعمليات الوسيطة. وهناك عدة أنواع من المعايير: معايير كمية، معايير نوعية، معايير زمنية، معايير التكلفة.
- **مرحلة التقييم (القياس والمقارنة):** وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.
- **مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهي مرحلة إعداد الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، بحيث تواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما: التعرف على أسباب الانحرافات، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها.<sup>2</sup> كما تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية لعدة اعتبارات منها، أي أن العمل يقوم به العنصر البشري فهو بالتالي يكون عرضة للانحراف والخطأ، مما يستوجب مراقبته لتفادي الوقوع في الخطأ، أو تصحيح الانحراف إذا

<sup>1</sup> - أحمد المعاني، أحمد عريقات وآخرون : مرجع سابق، ص 370-372.

<sup>2</sup> - خضر مصباح إسماعيل الطيطي: مرجع سابق، ص 236-238.

ما وقع، وأيضا وجود فاصل زمني بين التخطيط والتنفيذ الذي قد يحدث خلاله العديد من التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، وبالتالي عدم ملاءمة الخطط.

ويمكن أن نتصور أهمية الرقابة الاستراتيجية حال غيابها، أنه يمكن أن يحدث الإشراف في استخدام الموارد المادية، ضياع الوقت أو عدم كفاءة استغلاله والبطء في انجاز الأعمال، مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية، وظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، بالإضافة إلى عدم الوصول إلى الأهداف، وبالتالي صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة<sup>(1)</sup>، كما نجد بعض المنظمات تعمل على التطبيق الاستراتيجي الذي يستدعي من المنظمة أن تضع الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية، وترسم السياسات والبرامج والإجراءات والموازنات كالتالي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد العلاقات بين المستويات الإدارية التي تمثل علاقات السلطة والمسؤولية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، والتفويض، ويحدد الأقسام والوظائف ويسند الاختصاصات والمهام للأقسام والوظائف والأقسام في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام.
- **الأهداف السياسية:** وهي الأهداف التي تحدد النتائج المطلوب تحقيقها خلال عام واحد.
- **السياسات:** هي إرشادات عامة توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- **البرامج:** هي خطة تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع معين، وتشمل هذه الخطة: الخطوات المطلوب اتباعها للوصول إلى الهدف:
  - الترتيب الزمني للخطوات المحدودة.
  - الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.
  - الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.
- **الموازنات:** هي خطة مستقبلية محدودة بلغة الأرقام.
- **الإجراءات:** هي عبارة عن الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة والأساسية فيها. ومن بعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية التي عبارة عن مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 429.

<sup>2</sup> - منصور محمد إسماعيل العريقي: مرجع سابق، ص 25.

ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات التي يتمثل في وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وأيضاً أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية، كما تكون السياسات جيدة وداعمة الاستراتيجية، بالإضافة إلى توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، توفر نظم إدارية مساندة لتطبيقها<sup>(1)</sup>.

ومن بين الشوط والمعايير التطبيقية، إيجاد خطة لتوصيل وشرح الخطة ودعمها كما يتم التأكيد على رسالة المنظمة وحفظها من جميع الأعضاء، ولا مانع من إقامة احتفال لإعلان البدء بالخطة الاستراتيجية الجديدة وشرح أهم بنودها، وبالتالي توفير نسخ منها لكل وحدة استراتيجية في العمل لتسترشد بها. وتعتبر بداية التنفيذ مع البدء بتطبيق الخطط التفصيلية والشروع في الوسائل والإجراءات، مراجعة كل قرار استراتيجي ولكل تغيير في خطط العمل بناء على الخطة الاستراتيجية، حيث يكون محيط التنفيذ هو المحيط الذي لا يمكن جمع القرارات فيه في وقت واحد في مصفوفة شاملة، وأن العديد من الأحداث التي تؤثر على المنظمة غير معروفة، وأن هناك حدود لمدى المعلومات التي تستطيع الإدارة العليا بمرونة وبشكل تدريجي للتنفيذ. ويستلزم على أن تقوم الإدارة العليا بتحديد الالتزامات الخاصة في وقت متأخر قدر الإمكان لغرض التقليل من قيود التأكد والاستفادة من أفضل المعلومات المتوافرة.

كما أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يعتمد على البناء التنظيمي، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات، ووجود نظام تحفيز ملائم، للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم، بوجود أنظمة معلومات إدارية فعالة، مثل البرامج والموازنة، والإجراءات، وبوجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

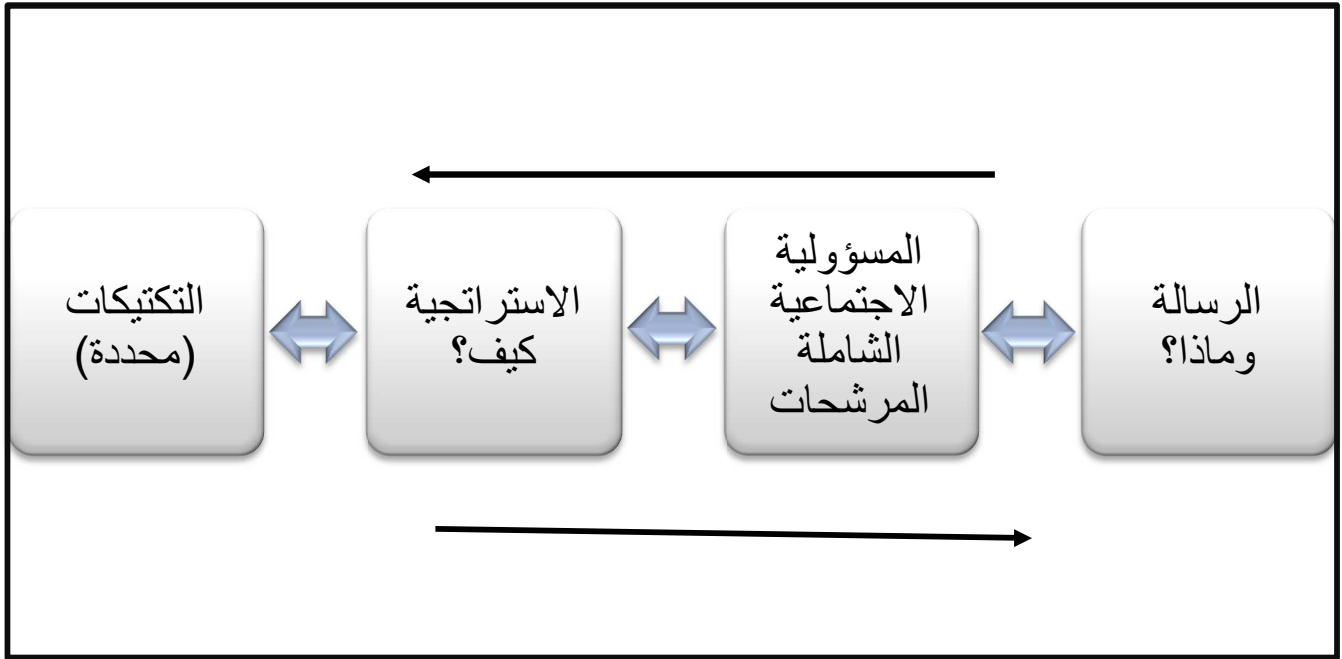
### 2- تطوير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تركز استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة على المزوجة بين استراتيجية المنظمة والمسؤولية ومتطلباتها في كل عناصر الاستراتيجية، بدءاً من الرؤية والرسالة وانتهاءً بمسارات العمل والتكتيكات، وعليه تتأسس الاستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية على المجال الاستراتيجي (البيئة والمنظمة بمستوياتها المختلفة) والمحتوى الاستراتيجي.

ومن خلال ذلك فإن الشكل رقم(11) يوضح موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة.

<sup>1</sup> - ديفيد هاريسون: الإدارة الاستراتيجية، ت. علاء الدين ناطوريه، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص159.

الشكل رقم (11): يوضح المحددات التنظيمية (الموارد الداخلية والقدرات)



**المصدر:** سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة بغداد-العراق، 2010م، ص 209.

تتطلب عملية تطوير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية عدة عمليات يجب تحديدها، منها رسالة المنظمة وأهدافها، التنسيق بين عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. ويهدف هذا التحليل لإعطاء الفهم الكامل والصحيح للأوضاع التي تواجه المنظمة، من خلال تحديد العناصر الاستراتيجية والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل المنظمة في المستقبل، وهو ما يعرف بتحليل (SWOT) حيث أنه يعد من الأدوات الهامة لمعرفة الأوضاع التنافسية، للمؤسسة في قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والاستراتيجية<sup>(1)</sup>. وتتحدد أربعة مستويات ومحددات للالتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، كما يلي:

أ- استراتيجية الممانعة أو عدم التنبؤ: وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي، لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

ب- الاستراتيجية الدفاعية: القيام بدور اجتماعي محدود جداً بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

<sup>1</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار: مرجع سابق، ص 23.

ج- استراتيجية التكيف: هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية، من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمنظمات الأخلاقية والقانونية والاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأطراف والقيم وتوقعات المجتمع.

د- استراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية استجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية ووفقا لتقديرات المدراء وانتسابهم للمواقف المختلفة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته<sup>(1)</sup>. بأن يتضح التراث الإداري لمؤسسات الأعمال في جوانبه الواسعة والمتنوعة أكثر ارتكازا على الكفاءة، في حين يكون في حالاته النادرة مرتكزا على الأخلاقيات، وهذا ما نجده بشكل واضح في مجال الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لميشيل بورتو تخلو من الإشارة للأخلاقيات، كما لا نجد في مدارس الإدارة ولدى رواد الإدارة أو في مداخل الإدارة الحديثة إلا القليل ممن يتحدث عن الثقة أو الاستقامة التنظيمية، ومع ذلك فإن هناك اتجاها متزايدا من أجل إعادة النظر في ذلك على أساس قوي من الأخلاقيات والقيم والمعايير الأخلاقية<sup>(2)</sup>. فالسلوك الأخلاقي الجيد أو السيئ لا يأتي من فراغ بل هناك عدة عوامل تقف وراءه.

وإجمالا يمكن أن نحدد مصادر أخلاقيات الأعمال فيما يلي:

- الذات: وهي أولى مصادر الأخلاقيات، فالفرد لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفه خاصة عنده وعليه فإن العمل الأخلاقي لا بد وإن يبدو جميلا وجذابا أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه. وبالتالي فإن هذه الذاتية الفردية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة وتقديره الخاص، وهذا أمر محفوف بالمخاطر، لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار.
- الأسرة: ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة، وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته وطروف حياته المادية، مثل الأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية وغيرها.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص93،92.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص82،83.

• **المجتمع:** إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناسقة، لا بد إن ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم، وتنعكس على ممارستهم لوظائفه<sup>(1)</sup>. كذلك لا يكفي الإيمان بتبني برامج المسؤولية الاجتماعية للاقتناع بها بأنها ثقافة وسلوك انساني لا بد منه، إنما على منظمات الأعمال أن تسعى بشكل فاعلا في الاعداد والتخطيط لدمج برامج المسؤولية الاجتماعية في العملية الإدارية، حيث أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية اليوم ضرورة لا خياراً، ولم يعد الأمر يرتبط ببرامج تجميلية تقوم بها منظمات الأعمال الكبيرة والمؤسسات متعددة الجنسيات لتغطية نشاطاتها المشبوهة، إنما مشروع إداري تحتاجه كل المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، لإثبات حسن نواياها واحترامها للقوانين وأصحاب المصالح.

### 3- أهمية التحليل الاستراتيجي

تزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، وكذا الاستفادة من الفرص التي تتبناها البيئة التنافسية وكذا مواجهة تهديداتها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>(2)</sup>، كذلك وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات، وبالتالي تمكنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتحقيق أثرها. كما أنها تعمل على تدعيم المركز التنافسي، لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات التي لا تعتمد على الإدارة الاستراتيجية نظرا للمنافسة الشديدة، وأيضا القدرة على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وتخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة. بالإضافة إلى أنها تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة<sup>(3)</sup>.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عن العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، ومجموعة القرارات والأنشطة التي تحدد التوجه طويل الأمد للمنظمة، من خلال مراقبة وتقييم الغرض والتحديات مقابل نقاط القوة والضعف التي تنسم بها، كما تتجسد مجموعة

<sup>1</sup> - غربي يسين سي لاخضر، قرينعي ربيحة: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر، 2016م، ص7.

<sup>2</sup> - سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص، التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص16.

<sup>3</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص27.

## الفصل الخامس: الإدارة الاستراتيجية ومستلزمات التحول الدينامي للمؤسسات

---

القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كذلك تعمل المنظمة على تحقيق الأداء الفعال والأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها. ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والنظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف. ويقصد بفاعلية الأداء مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلا من الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف الطويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو الأهداف القصيرة الأجل<sup>(1)</sup>.

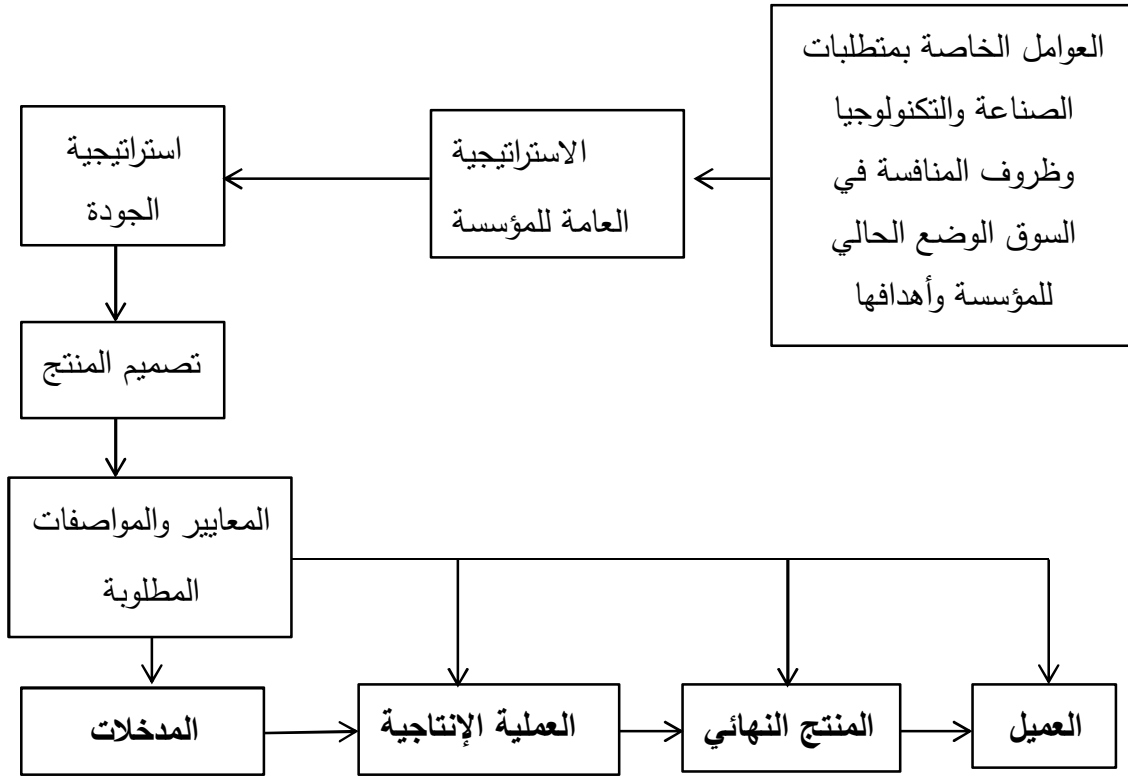
يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الإطار العام الذي قدمه سيكنز والذي يقوم على الأجزاء

الأساسية التالية:

---

<sup>1</sup> - عمر الطراونة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2011م، ص 11.

الشكل رقم (12): يوضح العلاقة بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الجودة.



المصدر: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015م، ص74.

تحدد المؤسسات استراتيجية الجودة ضمن إطار الاستراتيجية العامة لها، واستراتيجية الجودة ماهي إلا جزء من سياسات الإنتاج، لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها، ولا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة عند تحديد استراتيجية الجودة، وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة ومعرفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، من العاملين ورجال الإدارة والموردين المتعاملين مع المؤسسة، والعملاء، حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة، وبالتالي ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج، حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات وفي إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعية<sup>(1)</sup>. ومن الضروري أن تعكس هذه الأهداف رؤية وتوجهات القيادة في أي المؤسسة، ولا بد أن تتسجم كذلك أهداف العاملين. فالجميع وعلى كافة المستويات يعملون معا اتجاه أهداف مشتركة في إطار الجودة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص74.



الشاملة. وبشكل عام يراعى عند وضع الأهداف الاستراتيجية للجودة أن تأخذ بالاعتبار الاهتمام بالعميل وتحقيق النتائج باعتبارها ركائز أساسية في إطار الجودة الشاملة، ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق، لكنها تتطوي على تحدي، واقعية، وغيرها<sup>(1)</sup>.

وينطلق التحليل الاستراتيجي للمؤسسة من تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة من أجل رصد نقاط القوة والضعف وتحليل المحيط الخارجي من أجل رصد الفرص والتحديات. كما يهتم خبراء التحليل الاستراتيجي بتحليل ودراسة محيط المؤسسة كجانب هام من التحليل الاستراتيجي. ويهدف معرفة هذا التحليل إلى معرفة أهم الاتجاهات والقوى الممثلة لذلك، بالإضافة إلى فهم الديناميكية التنافسية أحد الأبعاد الأساسية في التحليل الاستراتيجي. ويتلخص فهم هذه الديناميكية في معرفة هيكل المنافسة من حيث عدد المنافسين وطبيعتهم. وأيضاً يسمح التحليل الاستراتيجي بتقييم المؤسسة على أساس ميادين النشاط الاستراتيجية التي تشتمل على مجموع المنتجات أو النشاطات المتجانسة من حيث معايير التقسيم التي يمدّها التقسيم الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه يعتبر استخلاصاً من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة. ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تعتمد منهجية التحليل الاستراتيجي على اتباع خطوات محددة، واستعمال أدوات تشكيلية وبيانية بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة - مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009م، ص86.

<sup>2</sup> - مداح عرابي الحاج: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير العادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 05، جامعة حسينية بن يوعلي الشلف-الجزائر، 2000م، ص218، 209.

## الفصل السادس

### الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

رابعاً: توصيات الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

لقد شمل هذا الفصل تحليل البيانات والتي من خلالها تم مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وفي ضوء المقاربات النظرية وصولاً إلى أهم النتائج والتوصيات.

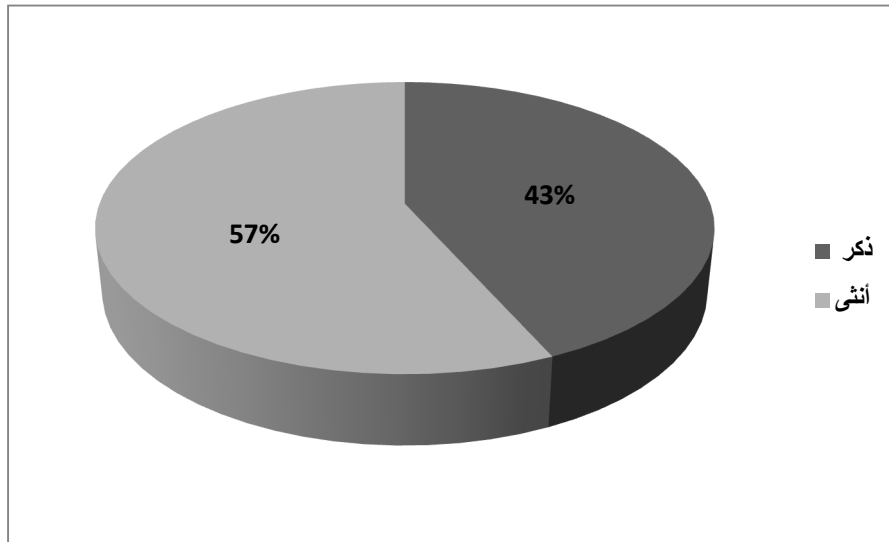
### أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى الإجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات والتي تتضمنها الإجابات التي طورها هذا البحث من خلال ربطها بالمعلومات والمعارف الأخرى.

وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني، والذي اعتمدنا فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، بوكالة قالمة.

### 1- البيانات الأولية

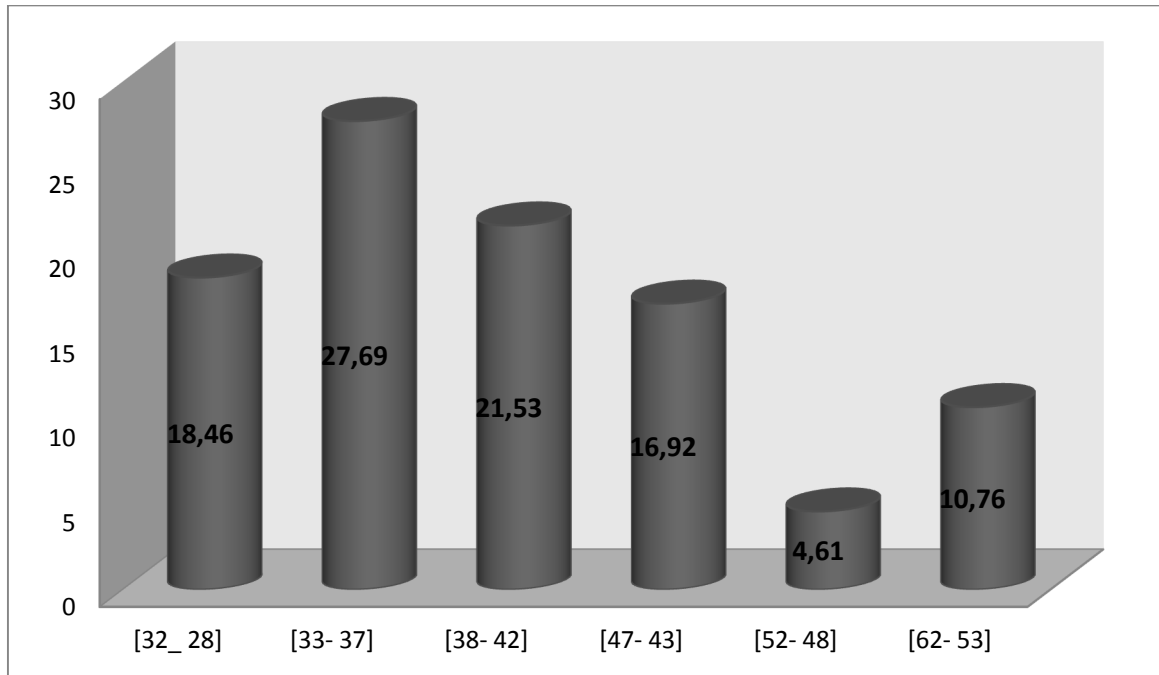
الشكل رقم (13): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

تبين المعطيات الإحصائية نسبة 57.14% من أفراد العينة من جنس الإناث، وفي المقابل قدرت نسبة الذكور 42.85%، مما نلاحظ وجود تقارب بين كلا الجنسين، حيث يعتبر وجود المؤسسة في عاصمة الولاية أهم عامل في التوزيع، بحيث لا يوجد تباين واختلاف كبير في مختلف أساليب التوظيف، إلا أن التركيبة الاجتماعية بين الجنسين تفرض طغيان جنس الإناث في مختلف القطاعات الإدارية، كما تمثلت النسبة الأكبر من رؤساء الأقسام والمصالح ودراسات العليا هن إناث، وهذا ما يفسر توليهن مناصب قيادية عليا مما يتيح لهن فرصة في اتخاذ القرار، بما يخلق نوع من المساواة بين الجنسين ويزيد من عملية تكافؤ فرص بين الطرفين. وهذا ما يجسد الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة، كونها مؤسسة خدماتية، وهذا الاختلاف يؤدي إلى تنوع في مناصب الشغل، وبالتالي يحقق مبدأ الاستحقاق، وإتاحة الفرصة لصعود المرأة في مستويات معينة في عالم الشغل.

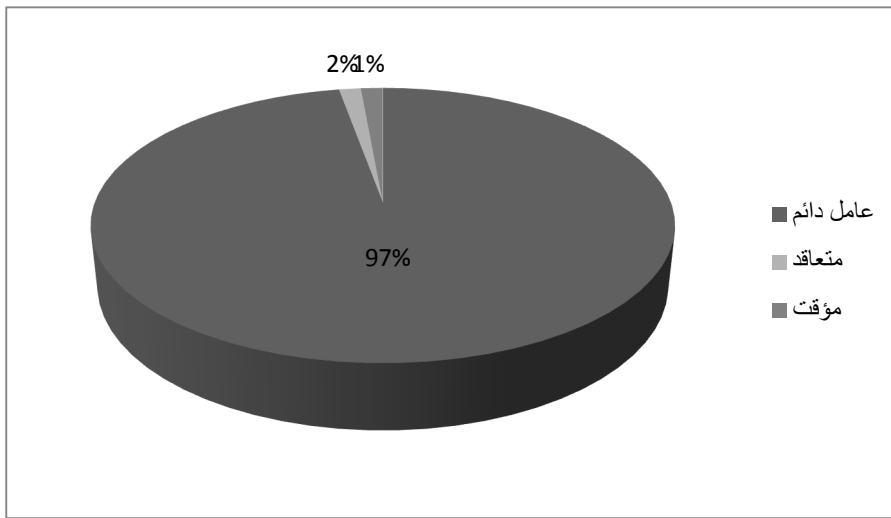
الشكل رقم (14): أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب السن



من خلال القراءة السوسولوجية لشكل أعلاه يتضح أن معظم العمال يتمركزون في الفئة العمرية ما بين [37-33] أي بنسبة 27.69%، وهذا كون المؤسسة تعتمد على التكوين المتواصل لعمالها الجدد، المتمثل في طاقم الشباب، من أجل التأقلم مع منصب العمل الذي يتطلب النجاعة والمهارة في مستويات الدقة والجودة، مما يكسبهم خبرة تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء المهني والوظيفي وتقبل كل

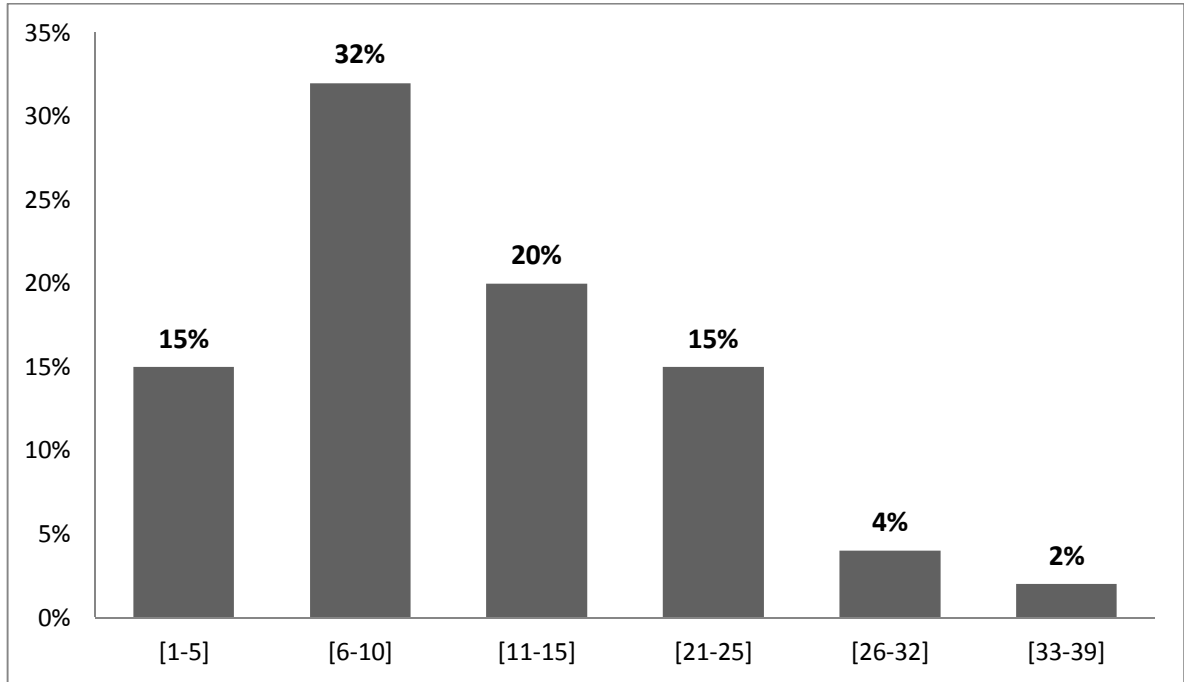
التغييرات والمستجدات التي تطرأ على المؤسسة، وبالتالي فإن عنصر الشباب هو لمحرك الأساسي لمختلف هذه التغييرات التي تحقق المشاركة الفعالة في أداء المؤسسة لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية، بما يزيد من كفاءة المؤسسة ونجاحها، لأن هذه الطاقة الإيجابية تهدف إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة، والتخطيط لمشاريع مستقبلية تكون بعيدة المدى، ومن هنا تتجسد مختلف مظاهر المسؤولية الاجتماعية التي بمقتضاها تحقق رفاهية المؤسسة وتزيد من عوائد مريحة، بالإضافة إلى شعور العمال بالولاء التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تبين توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية



تشير المعطيات الإحصائية الواردة، أن أغلبية عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يحتلون مناصب عمل دائمة بنسبة 97.14%، وهذا يعد محفزا ومشجعا لأداء المهام الموكلة إليهم، باعتبارهم يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم الخاصة، وبأنهم أصحاب خبرة وكفاءات عالية، وبالتالي تتحقق الأداء الفعال والتأقلم مع كل تغيير تكنولوجي أو مستحدث. كما أن تولي مثل هذه المناصب، يولد خبرات لقادة ومسؤولين تتميز بالمهارة، والقدرة على مواجهة كل الصعوبات التي تتعرض إليها المؤسسة. حيث تعتبر هذه الأخيرة نقطة ايجابية لديها، وبالتالي تعمل إدارة المؤسسة على الشعور الموظفين بقيمتهم في العمل ونجاحهم، ونزاهتهم في أداء الخدمة العامة. بمعنى أن الإدارة هي خطط تنمية للمورد البشري، بما يؤدي ذلك إلى تحسين مستويات العمل وتطويره وتنمية القيادات الإدارية، وبالتالي الرفع من كفاءة العمل، بما يخلق روح الانتماء والاستقرار الوظيفي للعامل.

الشكل رقم(16): أعمدة بيانية تبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.



من خلال البيانات المتحصل عليها في الشكل أعلاه، يتضح أن أكبر نسبة قدرت في [6-10] سنوات بنسبة 32% من العمال ذوي الخبرة والكفاءة المهنية في العمل. وفي هذا الصدد يتضح أن المؤسسة تعتمد في سياسة توظيفها على التكوين المتواصل لعمالها وتدريبهم بما يساعدهم في ذلك على التجربة والممارسة، وكذلك يكسبهم خبرة ومهارات فنية في العمل، والتي بدورها تؤدي إلى التجديد والتغيير والإبداع، وبالتالي يحققون ذواتهم، كما تجعل لديهم القدرة والقابلية في أداءهم لوظائفهم المكلفين بها. وهذا ما يساعد على تطبيق المسؤولية الاجتماعية، والتي بدورها تضمن بلوغ الأهداف الاستراتيجية لمختلف مستويات الإدارة. كما نلاحظ أيضا أن الأقدمية عاملا مهم في الترقية، حيث أن العمال الأكثر أقدمية هم أكثر ترقية داخل هذه المؤسسة.

4. الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنظمات.

الجدول رقم (02): يوضح مدى التزام إدارة المؤسسة بتقديم المساعدات وحل المشكلات.

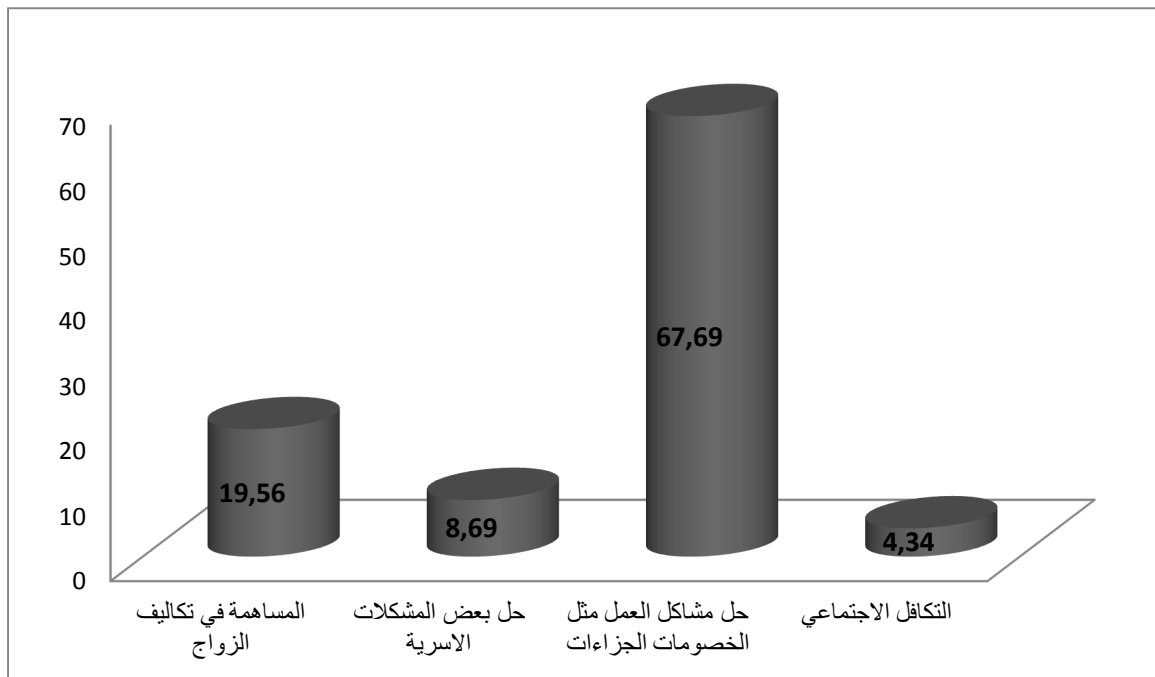
التكرارات	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
نعم	09 %56.25	31 %67.39	01 %16.66	01 %33.33	42 %64.28
لا	04 %25	06 %13.04	03 50	01 33.33	14 %14.28
أحيانا	3 %18.75	09 %19.56	02 33.33	01 33.33	15 %21.42
المجموع	16 %100	46 %100	06 %100	03 %100	71 %100

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين وذلك لتعدد احتمالات الإجابة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.38% من فئة المتزوجين أجابوا أن إدارة المؤسسة تلتزم بتقديم المساعدات وحل المشكلات، وذلك لما تجسده المؤسسة من روح التعاون لعمالها، بما يجسد تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تجاه موظفيها. وتمثل فئة المتزوجين غالبية المبحوثين، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداءهم، حيث يتبين مدى استقرار العامل في حالته النفسية والاجتماعية، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بالموارد البشري، وهذا ما أشار إليه "فرانسيس ليكرت"، حيث دعا إلى الاهتمام بالعنصر البشري في الإنتاج وتأكيد السلوك الإنساني في فعالياته، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة. كما أثبتت الدراسات السوسيولوجية للمجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة ارتفاع معدلات الزواج بالنسبة للمرأة العاملة، وهذا ما يفسر التزام إدارة المؤسسة بتقديم المساعدات لعمالها، تلبية لاحتياجاتهم، وتحقيق رغباتهم لمختلف الأنشطة الواردة في المؤسسة. حيث أكدت نظرية "أصحاب المصالح" أن المؤسسة تمثل نظاماً أوسع بتوفيرها البنية التحتية اللازمة لممارسة المؤسسة لأنشطتها المختلفة، فالعمال يتأثرون بالأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة، لذلك فهي تضع توقعاتهم ورغباتهم ضمن دائرة اهتماماتها. بالإضافة إلى ما أشار إليه "فريدمان" بأن الأفراد وأصحاب المصالح هم الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير في المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث تعمل المؤسسة أثناء ممارستها للمسؤولية الاجتماعية على التوفيق بين أهدافها ومتطلبات الأفراد المتمثلة في احتياجات العامل. كما دعا أيضا

"إيميل دوركايم" إلى أن الحقائق الاجتماعية تستمد من العقل الجمعي، وذلك يتجسد في قوة الجماعة والمجتمع، واعتبر التضامن الآلي والتضامن العضوي أمرا ضروريا وحتما سائدا في مختلف أنماط العلاقات الاجتماعية، أي أن هذين النوعين من التضامن يعتبران من مظاهر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، لأن طبيعة المؤسسة تفسر عملية التضامن بشكل تلقائي بين موظفيها، وهذا ما أكدوا عليه المسؤولين الأربعة الذين أجريت معهم المقابلة من خلال دليل المقابلة، على أنه يتم تقديم مساعدات للموظفين وإعانتهم على حل مشاكلهم.

الشكل رقم(17): أعمدة بيانية توضح التزام المؤسسة بتقديم المساعدات وحل المشكلات



تشير المعطيات الاحصائية للشكل أعلاه أن نسبة 67.39% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقدم المساعدات من خلال حل مشاكل العمل، مثل الخصومات والجزاءات الموقعة، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة إلى إدارة عمليات الصراع بين العمال من خلال اتباع مبدأ التفاوض بين الطرفين في حالة وجود صراعات داخل المؤسسة، حيث تعمل إدارة المؤسسة على تجنب الوقوع في المشاكل، بإبعاد المعوقات التي تحول بين العاملين والانسجام في العمل، ومنع كل المحبطين بهم، لأن بيئة العمل السليمة تكفل للعامل الشعور بالراحة والثقة في إنجاز العمل. كما تؤدي عملية حل مشكلات العمل إلى تجنب حصول الفوضى داخل المؤسسة والبطء في إنجاز المهمات، فالمؤسسة تسعى إلى تطبيق المرونة في العمل وذلك بتقبل الحلول الوسيطة بالمؤسسة، والابتعاد عن التعصب.



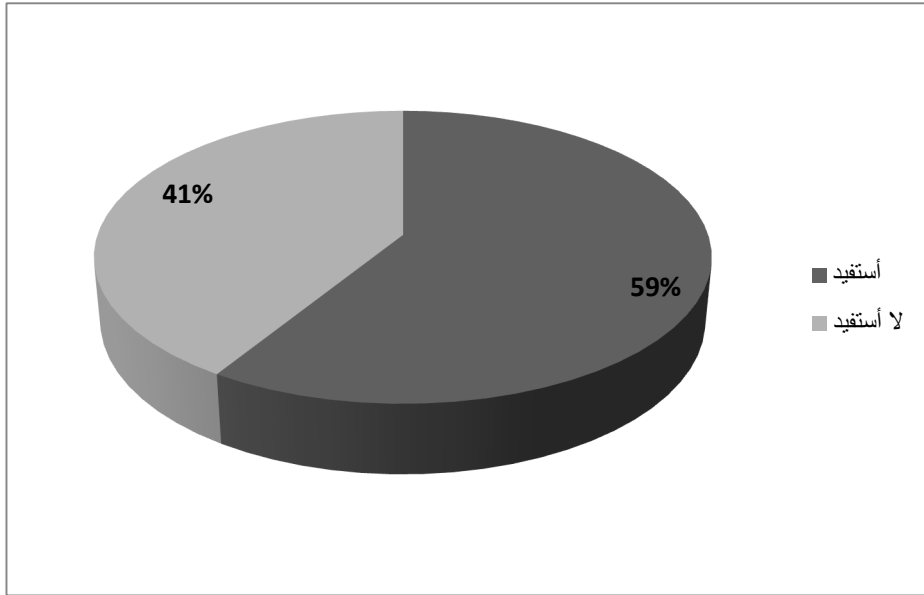
الجدول رقم (03): يوضح مدى سماح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

التكرارات	مستوى سنة ثالثة ثانوي	شهادة البكالوريا	تقني سامي	ليسانس	دراسات عليا	مهندس دولة	ماستر	المجموع
تسمح	02 %16.66	01 50	08 %72.72	14 %53.84	01 %33.33	01 %33.33	06 %85.71	33 %52.38
لا تسمح	07 %58.33	01 %50	03 %27.27	09 %34.61	02 66.66	02 66.66	01 14.28	25 %39.68
المجموع	12 %100	02 %100	11 %100	26 %100	03 100	03 %100	07 %100	*63

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 55% من أفراد العينة قد صرحوا أن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات 85.71% من المبحوثين، حيث يرون أن الإدارة تسمح لهم في مشاركة في اتخاذ القرارات، حيث لا تعتمد على مركزية اتخاذ القرارات، مما يؤثر إيجاباً على السير الحسن للمؤسسة، وبهذا تبرز مستويات من الوعي والنصح والإرشاد أو إبداء الرأي، في حين تمثل فئة العمال المتحصلين على تقني سامي بنسبة 72.32، صرحوا سماح المؤسسة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعل العامل ينمي شخصيته ومهاراته، بالتالي تساهم في القضاء على النزاعات. حيث أشار "رالف دانورف" إلى أن الصراع بين الأفراد وغيرهم يحدث نتيجة لتلك التناقضات الموجودة داخل التنظيم، وبالتالي يزيد من احتمالات الصراع الاجتماعي في الحياة الاجتماعية بين الجماعات المتعارضة، وعلى هذا أساس صرح رؤساء المصالح (حسب تصريحات دليل المقابلة) على أن المؤسسة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق مختلف قنوات الاتصال التنظيمي بين العامل والإدارة، منها تفويض الصلاحيات للعامل وذلك بإعطاءه الفرصة ليصبح جزءاً من التنظيم.

الشكل رقم (18): دائرة نسبية توضح مدى الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العامل العمل



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نسبة 59% من أفراد عينة البحث يستفيدون من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أدائهم في العمل، وهذا ما يفسر مدى قدرة المؤسسة على توفير مختلف أساليب التكوين والتدريب مما يزيدهم خبرة وترقية في السلم الوظيفي، حيث يسعى العامل عن طريق اجتهاده الشخصي وعن طريق معارفه لمعرفة البرامج التكوينية، مما يبين حرص المؤسسة على الاهتمام بالعاملين وتأهيلهم، كما صرحوا أن هذه الدورات تتمثل في معارف أولية عن تسير المؤسسة نحو التخطيط المالي والاستراتيجي، وكلها تمثل كفاءات مستثمرة في المورد البشري لإنجاح استراتيجية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى دعم مناهج وأدوات البرمجة والتفعيل الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية لتحسن أداء العامل في العمل.

الاستفادة	التكرارات	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	07	%16.27
خارج المؤسسة	35	%81.39
المدرسة العليا للضمان الاجتماعي	01	%2.32
<b>المجموع</b>	<b>*43</b>	<b>100</b>

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين وذلك لتعدد احتمالات الإجابة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 81.39% من أفراد العينة أقروا بأنهم يستفيدون من دورات تكوينية وتدريبية خارج المؤسسة، وهذا ما يكسبهم مهارات في التدريب ومواكبة المستجدات، أي أنهم تساعدهم تلك الدورات تدريبية في تحسين نحو الأفضل، وبالتالي يرتقون إلى مناصب عمل أعلى تتناسب قدراتهم ومهاراتهم وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، كما يساهم ذلك في تطوير المؤسسة بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المرسومة، وهذا ما صرح به رؤساء المصالح أن المؤسسة تعمل على تقديم دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداء العامل في العمل. مما يزيد من نجاعته وثقته في العمل، ويسهم في ولائه لتلك المؤسسة.

الجدول رقم (05): يوضح عمل المؤسسة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
رعاية شؤون العاملين	47	%39.49
التكفل بانشغالاتهم	44	%36.97
غرس الثقة والأمان وراحة نفسية	26	%21.68
التمثيل العمالي	02	%1.68
<b>المجموع</b>	<b>*119</b>	<b>%100</b>

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين وذلك لتعدد احتمالات الإجابة.

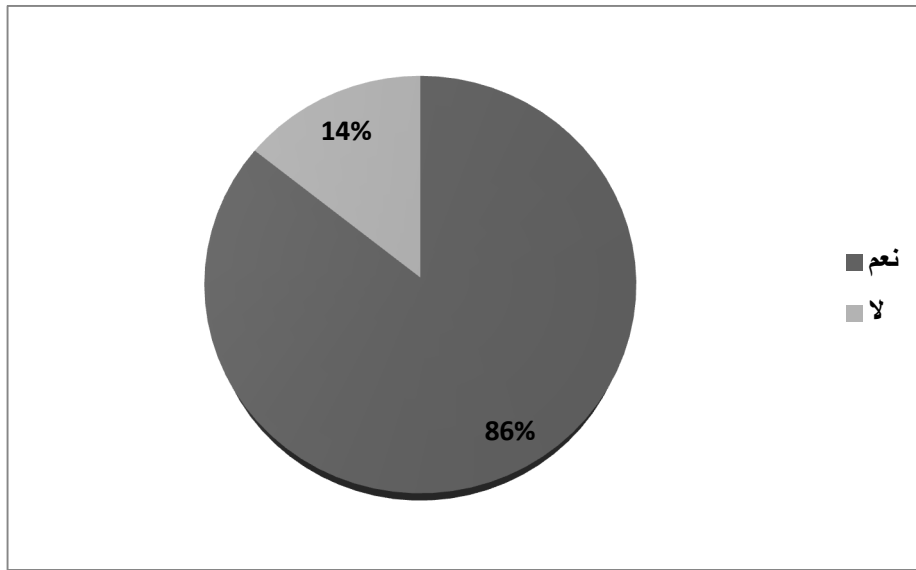
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 39.49% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على رعاية شؤون العاملين، وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها من خلال تقديم لهم الحوافز

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

المتمثلة في الترقية، النقل الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما يزيد من نجاعة المؤسسة ورفع معنويات العامل وتشجعه على تحمل المسؤولية، وروح الانتماء والولاء للمؤسسة، كما أنها عملية ربط بين المصالح الذاتية ومصالح المؤسسة، وفي مقابل تلك الحوافز يهدف إلى تحقيق أداء متميز مما يخلق جودة في العمل، وإن هذه التشجيعات تعتبر محفزاً لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والنفسية، لما لها من أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية، وهذا من شأنه يعمل على إثارة دافعية العمال وتحفيزهم أكثر على العمل، وهذا ما صرح به كل من رؤساء المصالح على توفير نظام للحوافز في المؤسسة، أي تحقيق حاجات العمال وشعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي، كما صرحوا أن نوع التحفيزات المقدمة متمثلة في العلاوات، الإجازات، وفرص الترقية.

الشكل رقم (19): دائرة نسبية توضح مدى توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في

العمل.



من خلال المعطيات البيانية في الشكل يتضح أن نسبة 85.71% من المبحوثين يؤكدون على مدى توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في العمل، وذلك يعتبر محفزاً معنوياً بالنسبة للعمال، حيث تمثلت هذه الإجراءات في الحفاظ على العمال من الناحية الفيزيولوجية والجسدية وغيرها وذلك لحمايته وإحساسه بقيمته أكثر في المؤسسة التي تضمن له امتيازات خاصة يتمتع بها، كذلك تم وضع صندوق الاقتراحات، المتمثل في طرح مختلف إشكاليات والإجراءات الصحية والوقائية في العمل، وهذا ما صرح به رؤساء المصالح للصندوق الوطني للتأمينات، أن المؤسسة توفر الإجراءات الصحية والوقائية في العمل، خصوصاً في الأوضاع الراهنة التي تعيشها البلاد جراء تفشي جائحة فيروس كوفيد-19، لما

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

وفرت المؤسسة من إجراءات احترازية ووقائية منه حيث وضعت عمليات فعالة لتقييم وإدارة المخاطر كخطوة لاتخاذ تدابير لحماية سلامة وصحة العمال، أي توفير كل الوسائل المتاحة لتجنب الأضرار.

**الجدول رقم (06): يوضح مدى توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في العمل.**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الاستفادة من طب العمل داخل المؤسسة	33	61.11%
منح امتيازات خاصة بالضمان الاجتماعي	21	38.88%
<b>المجموع</b>	<b>*54</b>	<b>85.71%</b>

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

تبين الإحصائيات المشار إليها في الجدول أعلاه أن نسبة 61.11% من أفراد عينة البحث أجابوا على أن المؤسسة توفر الإجراءات الصحية والوقائية في العمل من خلال استفادتهم من طب العمل داخل المؤسسة، وهذا راجع لمدى توفير المؤسسة على كل الخدمات والامتيازات للعامل، حيث أكدوا على أن هناك لجان الوقاية والأمن لحماية العامل من حوادث العمل، كذلك حمايته من بعض الأمراض التي تحدث نتيجة لطبيعة العمل الذي يشغله، بما يعمل ذلك على تهيئة الظروف الفيزيائية من (تهوية، مسافة الأمان، خطر حرارة)، وهذه كلها تعليمات يفرضها طب العمل، كما تمحورت إجاباتهم حول تلك الاستفادة من خلال إجراء فحوصات بشكل دوري، أي مرة واحدة في سنة بالنسبة للعمال العاديين الذين يتمتعون بصحة جيدة، على خلاف العمال الذين يعانون من أمراض مزمنة، يحظون بمرتين أو أكثر في السنة، بالإضافة إلى العمال الأكثر تقدما في السن، ومن خلال ذلك يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه موظفيها.

الجدول رقم (07): يوضح أهم الاقتراحات لتحسين التزامات المؤسسة في تلبية احتياجات العمال.

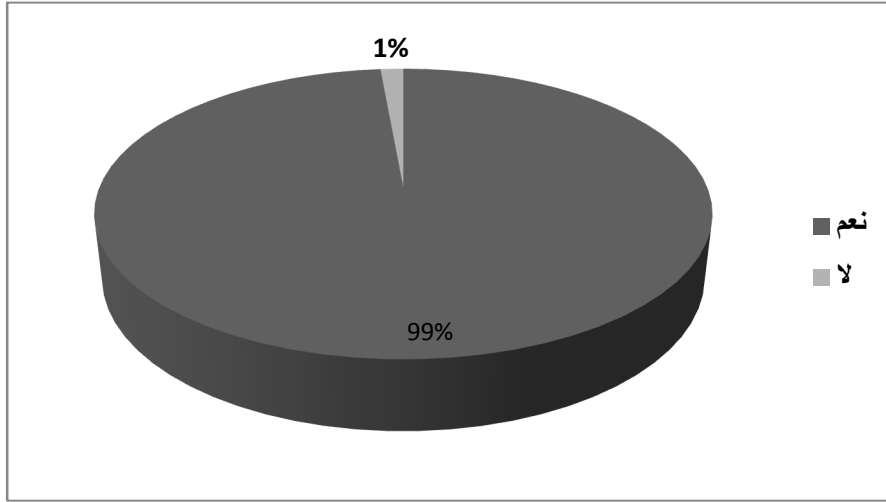
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تحفيز العمال وتلبية التكفل بانشغالاته	06	46.15%
التحلي بروح المسؤولية	03	23.07%
القضاء على البيروقراطية	04	30.76%
المجموع	*13	100%

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث

تشير المعطيات الاحصائية أن نسبة 46.15% من أفراد العينة، يقترحون تحسين التزامات المؤسسة في تلبية احتياجاتهم نحو تحفيز العامل وتلبية التكفل بانشغالاته، أي ترك مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات، تشجيعهم على الابداع والابتكار، التعرف على آراءهم ووجهات نظرهم والقضاء على النزاعات، أي أن المؤسسة تعمل على معرفة وتفهم الاختلافات في القيم والمعتقدات وثقافة العمال داخل المؤسسة، كما أن تحفيز العمال يكون بتوفير المواد التدريبية وممارسة المهارات المتقدمة، كذلك تدريبهم حول التقنيات الجديدة، وقد أكد رؤساء المصالح في دليل المقابلة على أن إدارة المؤسسة تهتم بالنمو النفسي للعامل حيث يشعر العاملون بتحفيز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يعملون بها، حيث تفشل عمليات التحفيز من كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، بالإضافة إلى عدم معرفة الإدارة بتقييم العاملين الجيدين واسهاماتهم المميزة في تغيير أنماط العمل التي ترتقي إلى مستوى أعلى، وكل ذلك يحافظ على الكفاءات والمواهب، وبالتالي يخلق فرص لتنمية العلاقات الاجتماعية ويعزز مبدأ العمل بروح الفريق.

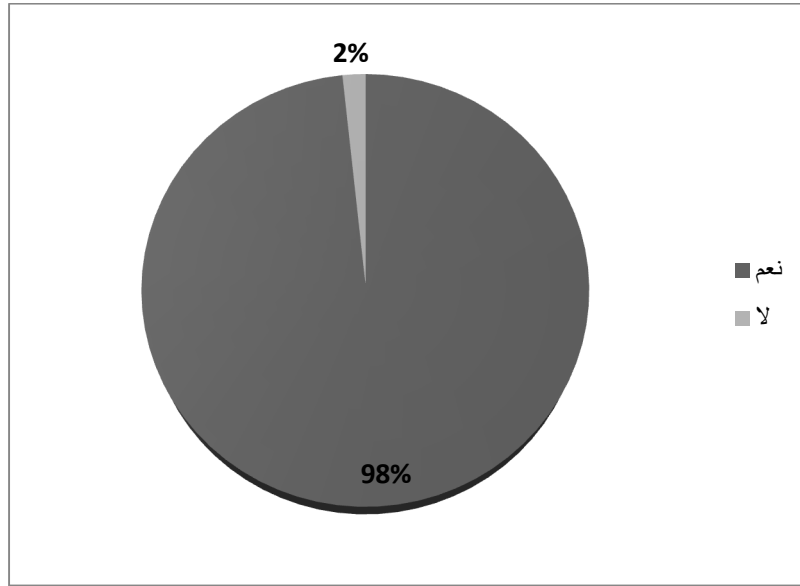
### 3. التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية

الشكل رقم(20): دائرة نسبية توضح مدى تنظيم المؤسسة أيام تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها اتجاه المواطنين



يبين الشكل أعلاه أن نسبة 98.57% من المبحوثين أقرروا على أن المؤسسة تنظم أيام تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها اتجاه الموظفين، حيث يرون أن التعريف بالمهام والأدوار يكون من خلال عملية الاشراف على مختلف التدابير والصلاحيات المتاحة بالنسبة للموظفين من جانب الإداري والمالي للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى تطبيق التشريعات التنظيمية واللوائح والقوانين. وفي هذا السياق، أشار "ماكس فيبر" أن توزيع أنشطة البناء البيروقراطي بطريقة ثابتة باعتبارها واجبات رسمية، وأن توزيع السلطة لإصدار الأوامر اللازم من أجل تنفيذ هذه الواجبات بطريقة ثابتة. كما تعمل إدارة المؤسسة على ضمان حسن سير العملية الإدارية والتنظيمية، والتي تمثلت في إعداد البرامج السنوية الخاصة بالعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الوثائق والسجلات التي تضمن للعامل حقه، وما هو واجب عليه، بحيث تمثلت في سجلات الأجور المتضمنة لكل ما يتعلق بالدخل الشهري والعلوات، سجلات حوادث العمل.... الخ، وهذا ما يدل على أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مؤسسة عملية تطبق فيها مختلف السياسات والمهام المنجزة ضمن المبادئ التشريعية والقوانين المنصوص عليها، وهذا يعتبر مؤشرا لوجود اتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يولد هذا الاتصال روح المبادرة والابتكار، وإزالة الشوائب التي بدورها تعرقل السير الحسن للمؤسسة. كما تمثل هذه الأدوار والمهام المحرك الأساسي العملية الإدارية، فهي تستند إليها في جميع أنشطتها سواء للموظفين أو للمسؤولين كرؤساء المصالح والأقسام.

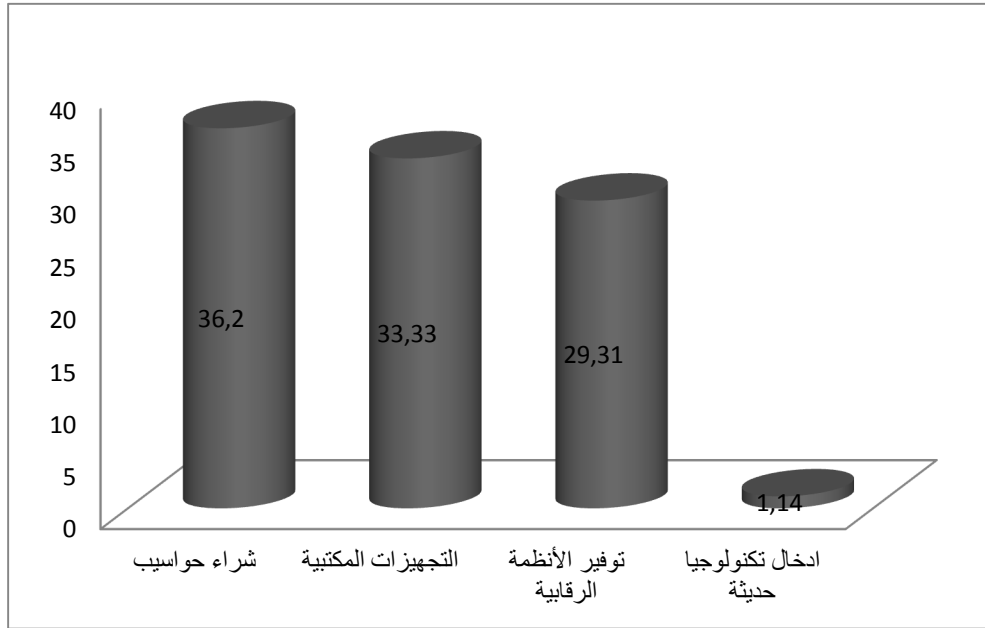
الشكل رقم (21): دائرة نسبية توضح مدى إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.



من خلال المعطيات البيانية يتضح أن أغلبية أفراد العينة صرحوا على أنه تم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة بنسبة 98.30%، وهذا راجع إلى تطوير وتحسين الخدمات الموجودة في المؤسسة، والتي تمثل أكبر جزء من المؤسسة، حيث يتم فيها تطوير خطط استراتيجية وذلك لتحقيق أهدافها، لأن هذه التغييرات والتطورات لا يمكن تطبيقها في الإدارة الاستراتيجية دون إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، فهي تمثل الطرق الحديثة والجديدة في تطوير الأداء، أي توفير كل ما هو جديد وحديث يتلاءم مع بيئة العمل، وهذا ما أكدته 'نظرية النظم' أن التنظيمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة، بالإضافة إلى إشراك هذه التجهيزات في إعداد هيكل تنظيمي محكم يتم فيه توزيع الأنشطة والمهام بين العاملين، باعتباره الموجه نحو تحقيق الأهداف، والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهذا ما أشار إليه "بيرترز ستالكر" أن بيئة العمل تكون حول دراسة العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي، وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع، وقد أكد أيضا على ذلك المسؤولين الأربعة الذين أجريت معهم المقابلة في دليل المقابلة، على أنه تم توظيف آليات جديدة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة (حسب تصريحات المقابلة).



الشكل رقم (22): أعمدة بيانية تبين مدى إدخال تجهيزات حديثة.



(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم، وذلك لتعدد احتمالات الاجابة.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 36.20% من أفراد العينة صرحت بإدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، أي أن المؤسسة تقوم بشراء الحواسيب والبرمجيات والتي تستعملها خاصة في إدارة الخدمات التقنية للمعلومات التي تحتاج إليها العمليات الإدارية، وكذلك إدارة علاقات بين الموظفين مع مسؤوليهم مباشرة، وهذا ما أكدته "مدرسة علم الإدارة" بأنه لا بد من استخدام الأساليب الرياضية والكومبيوتر في حل المشكلات الإدارية التي تشمل إدارة العمليات من أنشطة تتعلق بتحويل المدخلات من المواد إلى مخرجات، وعلى المؤسسة أن تتفاعل مع مختلف تلك التجهيزات التي تساهم بشكل كبير في تطوير العمليات الإدارية، وتحقيق التكيف مع السياسات المنتهجة في المؤسسة، وهذا ما دعت إليه "نظرية الموارد" التي تعتمد على فكرة مؤداها أن المؤسسة يجب أن تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد، أي أن المؤسسة لا ينظر إليها من خلال اعتمادها مجموعة واحدة من الموارد المادية، بل هي ملزمة بالاعتماد على البيئة الخارجية في تأمين مواردها الضرورية لممارسة عمليات الإنتاج، وقد أكد على ذلك المسؤولين أربعة الذين أجريت معهم بتصريحهم في توظيف آليات جديدة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (08): يوضح السياسة التي تتبناها المؤسسة في توظيف العمال

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
على أساس الشهادة العلمية	45	%45.45
على أساس المسابقات	33	%33.33
دراسة الملفات	17	%17.17
البيروقراطية	03	%3.03
الوساطة والمحسوبة	01	%1.01
<b>المجموع</b>	<b>*99</b>	<b>%100</b>

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين وذلك لتعدد احتمالات الإجابة.

تبين الإحصاءات الجدولية أن نسبة 45.45% من أفراد عينة البحث، أن المؤسسة تعتمد في سياسة توظيف عمالها على أساس الشهادة العلمية، وهذا ما تم ملاحظته في أن معظم عمال المؤسسة متحصلون على شهادات علمية وأكاديمية، وهذا ما يفسر مبدأ الاستحقاق لكل العاملين، والرجل المناسب في المكان المناسب، كما صرح معظم المبحوثين أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن أولوية المؤسسة في ملئ بعض المناصب الشاغرة عن طريق الامتحانات أو المؤهل العلمي المتحصل عليه، مما يخلق فرص التكافؤ بين العاملين، وبالتالي يزيد من نجاعة المؤسسة التي من شأنها تسعى إلى تحقيق المنفعة بالنسبة للمؤسسة والعامل، حيث أن الاعتماد على هذه السياسة يمثل عاملاً أساسياً في المؤسسات العمومية، وذلك بتزويدها بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية من مهارات ومواهب تؤدي إلى نجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (09): يبين تدخل المسؤول المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين ومدى شكوى المواطنين من سوء تقديم الخدمة بالمؤسسة

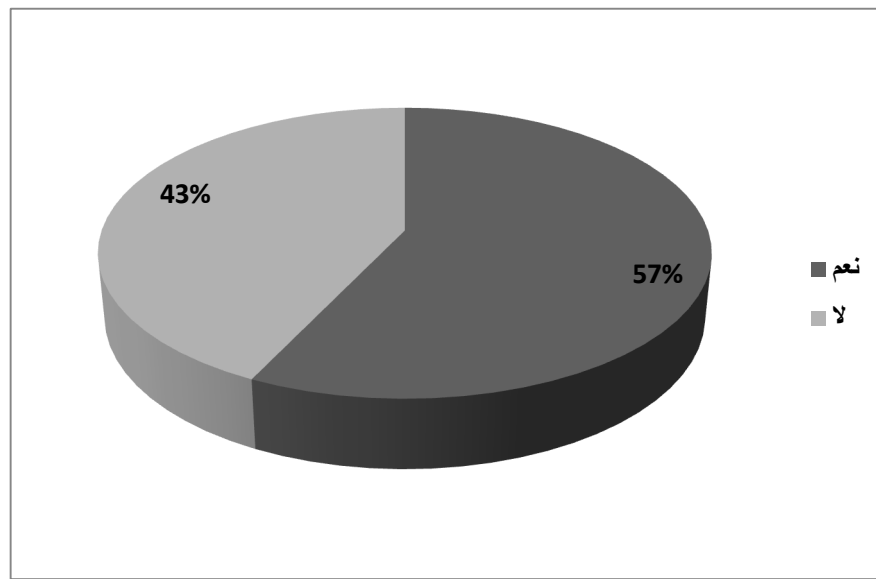
المجموع	لا يتدخل	يتدخل	التكرارات	الفئات
29 %42.64	02 %66.66	27 %41.25		نعم
39 %57.35	01 %33.33	38 %58.46		لا
*39 %100	03 %100	65 %100		المجموع

(\* لم يجب جميع أفراد عينة البحث

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 57.35% من أفراد مجتمع البحث صرحوا على أن المسؤول المباشر يتدخل في حال وجود مشاكل مع المواطنين كما أكدوا بأن المواطنين لا يشكون من سوء تقديم الخدمة بالمؤسسة، بحيث تمثلت نسبة تصريحاتهم 58.46%، وهذا راجع إلى مدى انتشار الوعي في المؤسسة. مما يتضح أنها تفرض تطبيق آليات خاصة لكيفية التدخل للحد من شكاوي المواطنين وتحسين المعاملة بالنسبة للمواطنين والعامل معا، كما تمحورت إجاباتهم حول أن المسؤول يخصص جزء من وقته للتواصل مع المواطنين والاستماع لهم، نفهم بأن اتباع هذه السياسة يؤدي إلى كفاءة أفضل بما يسمح بزيادة القدرة على تلبية متطلبات المواطن المتمثلة بصفة خاصة في تحسين الخدمة، وهذا ما أكدته دراسة سوما علي سلطين حول "الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات". وذلك من خلال حرص المنظمات على تحسين ادائها للوصول الى الأداء المتفوق وحل مختلف النزاعات وصراعات التي تحول بينه وبين العاملين، وهذا ما أكدته أيضا النظرية الموقفة بأن المدير الناجح هو الذي يؤثر في مرؤوسيه، وذلك بأخذ كل عناصر موقف الفرد أو الجماعة والمنظمة والبيئة، بما يحقق رضا المواطن، فضلا عن اكسابهم فوائد جليلة تعود على المجتمع والمؤسسة معا، وهذا ما يسمح بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وما أثبتته دراسة "ضيافي نوال" حول "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية"، أن تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، باعتبار المواطن شريحة من المجتمع، فهذا يتطلب الاهتمام بحاجاته ومتطلباته وعدم خلق فجوة بينه وبين العامل، وأن حالة تدخل المباشر ترجع إلى ضعف الاتصال بين

العامل والمواطن، وعدم سيطرة العاملين على مجريات الأحداث التي تتخللها حملة من المعايير والمبادئ، لذلك يعمل المسؤول على إعطاء بعض الملاحظات تتحكم في إجراءات العمل. كما صرح بعض العاملين أن المواطنين يحظون بالتغطية الاجتماعية التي تشمل المتضررين من إصابات العمل في حالة حدوث وفيات للمؤمنين لهم اجتماعيا نتيجة حادث عمل، وهذا راجع إلى حملات التوعية والتحسيسية من طرف المسؤولين للضمان الاجتماعي، بضرورة اتخاذ كافة الوسائل والأساليب التي من شأنها تعمل على تحسين الخدمة بالمؤسسة وللمواطن.

الشكل رقم (23): دائرة نسبية توضح مدى تمتع العمال بصلاحيات اتخاذ القرارات أثناء تأدية العمل



يتضح من خلال البيانات الموضحة في الشكل أن نسبة 57.14% من أفراد عينة البحث أكدوا على مدى تمتعهم بصلاحيات اتخاذ القرارات أثناء تأدية العمل، مما يدل على مدى ارتباط القرارات المفوضة للعمال، أي أنه تم الاعتراف بأهمية وقيمة العمل المشترك بين العاملين، بما يزيد من كفاءتهم وخبراتهم المهنية، كما يتمتعون بالحرية الكاملة في التصرف في الأعمال المنجزة والموكلة لهم، مما يجعلهم أكثر كفاءة وتحملا للمسؤولية، ووعي أكثر بالصلاحيات التي تقوم بها إدارة المؤسسة، كما توجد عملية تفويض بعض القرارات للعمال في حالة غياب أحد المسؤولين، وهذا راجع إلى طبيعة نمط القيادة السائدة في المؤسسة، وهذا ما أكده "وايت باك" أن التنظيم هو نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة التي تستفيد باستخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق اشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

إكساب العاملين ثقة من المسؤولين وذلك لأهمية فحص قدراتهم ومهاراتهم الفنية والعملية لمواجهة بعض المشكلات التي تحول بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين مدى الحضور والمشاركة في الاجتماعات التنسيقية لإدارة المؤسسة

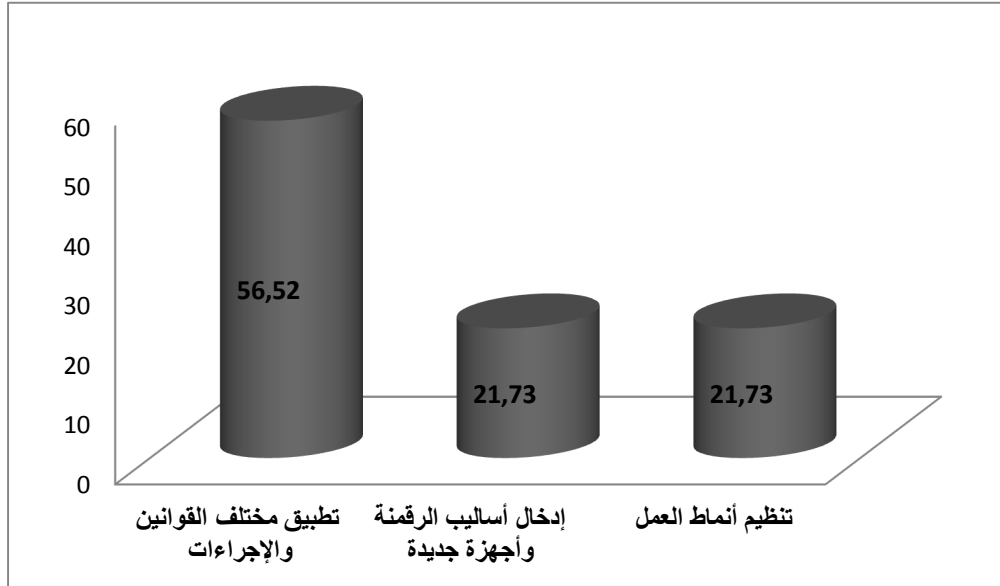
المجموع	أعوان	رئيس مصلحة	مكلف بالدراسات	رئيس قسم	الفئات الإجابات
34 %50	01 %5.55	10 %50	12 %63.15	10 %90.90	نعم
23 %33.82	12 %66.66	09 %45	01 %5.26	01 %9.09	لا
12 %17.64	05 %27.77	01 %5	05 %27.77	01 8,33	أحيانا
68* %100	18 %100	20 %100	19 %100	12 %100	المجموع

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 50% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحضرون ويشاركون في الاجتماعات التنسيقية لإدارة المؤسسة، فصرحوا يتمتعون بالصلاحيات حضورهم للاجتماعات، وهذا يعكس مشاركة الإدارة لعمالها في تفويض بعض الأنشطة والسلطات، وهذه المشاركة تضمن كفاءة وأداء فعال للمؤسسة، وأيضا تحقق مرونة ديناميكية في التغييرات التي تستجيب لحاجيات الموظفين. وهذا ما يثبت أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، لا تحظى بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الذي يعد أهم عامل بالنسبة للمشاركة في الاجتماعات، لأن حضورها والمشاركة فيها تقوم على مبدأ المشورة يتبادل الرأي مما يتيح فرصة للموظفين حديثي الخبرة بالتدريب والممارسة واكتساب خبرات جديدة، كما يتم من خلاله التنسيق بين العمليات والأنشطة التي يحظى بها العامل، ويسهم في عملية تحديد الأهداف وصياغتها وفق رؤية استراتيجية تحقق أداة متوقعة على المدى البعيد، وهذا ما تؤكد "مدرسة الإدارة الاستراتيجية لأيقور آنسوف"، الذي يرى أن المؤسسة يجب أن يكون لها مخطط استراتيجي ورؤية مستقلة تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن وتحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروفها. وفي هذا السياق فإن العامل تكون له القوة والقدرة على التكيف مع متغيرات العمل التي تشجعه على عقد اجتماعات وبلورة الأهداف التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات

وهذا ما اشارت إليه "نظرية الإدارة بالأهداف أدرين لوك" حيث اعتبر أن الأهداف تحقق للإدارة نتائج أفضل.

الشكل رقم (24): أعمدة بيانية توضح الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان حسن سير العمل



(\* ) لم يجب جميع أفراد عينة البحث

من خلال المعطيات الاحصائية الموضحة في الشكل أعلاه نجد أن نسبة 56.52% من أفراد عينة البحث أكدوا على ضرورة تطبيق مختلف القوانين والإجراءات لضمان حسن سير العمل، حيث تسعى المؤسسة بتوجيه مختلف العمليات بالصفة المطلوبة، واحترام السياسات الإدارية التي من شأنها تحمي العامل والمؤسسة معا، والتي تعد خطوة مهمة في العملية الإدارية، إذ يتم تطبيق الرقابة الداخلية تقييما لأداء المؤسسة بما يحقق الفعالية والتوازن التنظيمي، والذي بدوره يحقق الأهداف الموضوعية، لأن تطبيق مثل هذه القوانين والإجراءات يضمن استمرارية المؤسسة واحترام مبدأ مشروعيتها، حيث أن المؤسسة تراقب نفسها بنفسها وتصحح التصرفات والأخطاء التي تعرقل السير الحسن بالمؤسسة، مما يساعد ذلك إدارة المؤسسة على التحقق من صحة البيانات المحاسبية ومختلف التقارير التي تساهم في تحقيق النجاح والمصادقية للمؤسسة، كما تقوم أيضا بتنفيذ المخططات التي وضعتها السلطة وفق هيكل تنظيمي محكم، وفي هذا الصدد يشير "ماركس فيبر" أن تنظيم الوظائف، يكون وفقا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارة العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل من المرؤوس في تدرج هرمي مسؤولا أمام رئيسه عن أعماله وقراراته وإجراءاته، وهذا عكس ما جاءت به دراسة "مدوري نور الدين" حول "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، للابتعاد عن السياسات

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

والإجراءات التنظيمية والتقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك يوضح الاستراتيجية المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية التي تراعى فيها الاختلافات في القدرات والمهارات الفردية، وهذا على عكس ما صرح به كل من رئيس مصلحة المنح العائلية ومصلحة التعويضات ومصلحة الأداءات العينية. ومن أهم الإجراءات المستقبلية لتطوير التزامات المؤسسة في تلبية احتياجات العامل هي تفعيل القوانين والإجراءات بصورة عادلة وفعالة.

### 4. الأبعاد الاستراتيجية المميزة للمسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (11): يبين مدى توفر الخدمة الجديدة لشبكة الأنترنت داخل العمل أو مدى توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن

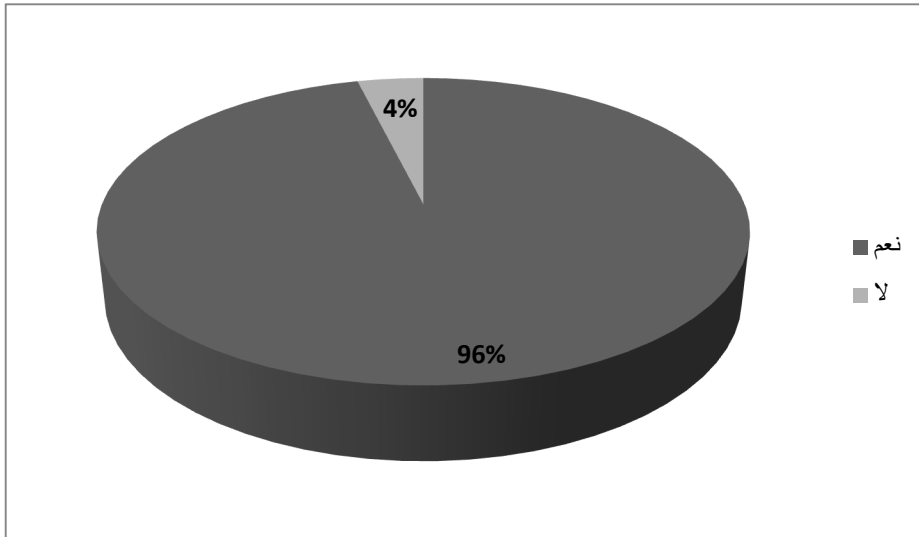
المجموع	لا تتوفر	تتوفر	التكرارات
62 %91.17	16 %84.21	46 %93.87	الإجابات نعم
06 %8.82	03 %15.78	03 %6.12	لا
*68 %100	19 %100	49 %100	المجموع

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 93.87% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن، وذلك باستخدام أساليب مستحدثة من بينها استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، حيث تعمل هذه الأخيرة على سهولة الاتصال بين الموظفين، مما يزيد من رفع كفاءتهم وتوفير بيئة عمل أفضل. وهذا يساهم في القضاء على فكرة عدم تقبل التغيير الذي تعززه النظرة السلبية للمبتكرات والإبداعات التي تهدد وجود العامل وتكرس صعوبة تغيير قيمه وعاداته واتجاهاته التقليدية. وتطبيق مثل هذه الأدوات المستحدثة يتيح فرصة إنتاج علاقات اجتماعية متفاعلة ومتبادلة فيما بينها. وفي هذا الصدد أشارت "نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو"، أنه يجب على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعا على المجتمع بعدالة، وهذا من شأنه أن يعطي للمؤسسة صورة أكثر قبولا لدى الأطراف المختلفة. ومن جهة أخرى أقر المبحوثين أن المؤسسة توفر شبكة أنترنت جيدة لتسهيل

العمليات الإدارية، حيث أصبحت معظم المؤسسات بحاجة كبيرة للإنترنت وذلك لمواكبة المستجدات التي تفرضها طبيعة البيئة الخارجية والداخلية أي أنها تستخدم الحسابات الآلية المرتبطة بشبكة الإنترنت في أداء أعمالها، مما يعتبر هذا محفزاً إيجابياً لأداء العامل نحو الأفضل، ويسمح بتطبيق التزامات المسؤولية الاجتماعية نحو المؤسسة، وكذلك التنبؤ بما سوف تكون عليه في المستقبل، وكما أكدته دراسة "صونية كيلاني" حول "المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، أن الأوضاع والتحول التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي التي جعلتها تتبنى منهج الإدارة الاستراتيجية لتحسين مستوى أدائها.

الشكل رقم (25): دائرة نسبية توضح مدى تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي



من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 96.12% من أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم حول تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي، وهذا ما يفسر مدى انفتاح المؤسسة على بيئتها الخارجية من خلال التفاعل والاتصال بين مختلف فروعها، وذلك لتوحيد إجراءات ورؤى العمل معا ولتحقيق الأهداف التي تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص في توزيع الأعمال الموكلة لهم، مما يعزز دافعية الإنجاز لديهم. وهذا يساعدهم على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة ومدى ارتباطها بالفروع الأخرى بما يحقق مبدأ المشاركة التفاعلية في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وكذا الاهتمام بالعامل ومدى تعرضه لبعض المشاكل أثناء



## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

تأدية عمله. وهذا ما يثبت تعزيز العلاقة الجيدة بين إدارة المؤسسة ومختلف الفروع الإدارية الأخرى، وبضمن المؤسسة الرقي والنمو، كما يخلق التفاهم بينهما ويسد الهوة بين الإطارات والعمال.

**الجدول رقم (12): يبين مدى تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي.**

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تنظيم لقاءات واجتماعات	53	42.74%
تبادل الخدمات من خلال شبكة الأنترنت	35	28.28%
الزيادات المتبادلة في أوقات العمل	33	26.61%
توحيد إجراءات العمل	01	0.80%
الرقابة الإلكترونية	01	0.80%
متابعة الملفات	01	0.80%
<b>المجموع</b>	<b>*124</b>	<b>100%</b>

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين وذلك لتعدد احتمالات الإجابة

إن بيانات الجدول تؤكد أن نسبة 42.74% من أفراد عينة البحث، أجابوا على أن المؤسسة تعمل على تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي، من خلال تنظيم لقاءات واجتماعات، وذلك لمناقشة مختلف القضايا المهنية الخاصة بالمؤسسة وبالعاملين وصولاً لحل المشكلات المعروضة التي من شأنها أن تعرقل السير الحسن للمؤسسة كما أن هذه اللقاءات والاجتماعات تتيح فرصة المشاركة بين الطرفين للتعبير عن آرائهم بما يؤثر بشكل إيجابي على العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وفروعها، كما أن هذه المشاركة تكسبهم مهارات وخبرات جديدة، وتعمل على توحيد الميول والاتجاهات لمختلف العاملین دون تحيز إلى المصالح الشخصية، وهذا ما يشجع على تكريس روح الفريق في العمل وتشجيعهم على الاضطلاع بمسؤولياتهم الوظيفية والعملية، ومثل هذه الاجتماعات تساهم في إدارة النزاع بطريقة فعالة وفهم عميق للمشكلات التي تحول بالمؤسسة حيث أوضح "باك" بأن التفاعل والاندماج بين أجزاء التنظيم المختلفة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، هو إيجاد الترابط الوثيق والتنسيق العالي بين أنشطة التنظيم، لأنه هو الذي يجمع أجزاءه المختلفة وينسق بينهما. ومن خلال ذلك يتضح لنا أن معالم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة هي التي تحقق الرؤى الاستراتيجية من خلال التنسيق الفعال بين المؤسسة وفروعها، وهذا ما أشارت إليه دراسة "مقدم وهيبة"

تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمؤسسة الاجتماعية، أي أن إدماج المسؤولية الاجتماعية في رؤية رسالة وفلسفة المنظمات وثقافتها، يكون ضمن قواعدها ومبادئها وممارساتها الإدارية.

الجدول رقم (13): يبين مدى أخذ المؤسسة باقتراح العاملين لتحسين تقديم الخدمات وتقديم برامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطن

المجموع	لا تقدم	تقدم	التكرارات الإجابات
44 %63.76	14 %46.66	30 %76.92	نعم
25 %36.23	16 %53.33	09 %23.07	لا
*69 %100	30 %100	39 %100	المجموع

(\*) : لم يجب جميع أفراد عينة البحث

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة 76.92% من أفراد عينة البحث صرحوا أن المؤسسة تعمل باقتراح العامل لتحسن الخدمات المقدمة، وذلك بوضع برامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطنين، حيث تهتم المؤسسة بالمجال التكويني من خلال اعتمادها على سياسات لتطوير التعامل مع المواطنين الذين تحقق استقرارهم النفسي وتخفيف الضغوط الناجمة عن تذبذب العلاقات بين الطرفين، مما يؤدي إلى توفير فرص متكافئة لجميع العمال ويقلص من حدة الصراعات التنظيمية، بما يحقق أداء مميز يشجع على مواجهة المجازفات التي قد تعرض المؤسسة للمخاطر، وبما يفسر معرفة كيفية التعامل مع المواطنين، وبالتالي يساعد العمال على التفاعل والتأقلم مع البيئة الخارجية لمواجهة معظم المشكلات، في حين أن نسبة 53.33% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة لا تقدم برامج تكوينية، بل تعمل على تنظيم لوائح قانونية تتأخذ إجراءات كحل أنسب في حسن التعامل مع المواطن وذلك يكون إجباريا يخضع له جميع الموظفين، في حين عدم تقبلهم قد يعرضهم إلى مخالفات قانونية، وهذا راجع إلى التضارب والازدواجية بين آراء الموظفين. ومن جهة أخرى أكد المبحوثون أن المؤسسة تأخذ باقتراحات العامل لتحسين الخدمات المقدمة، ومنها تقديم لهم تحفيزات مادية ومعنوية متمثلة في الدورات التكوينية والتدريبية، وإعطائهم منح مالية مثل الإجازات والعلاوات بالإضافة

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

إلى الاستماع إلى انشغالهم واقتراحاتهم للتحسين نحو الأفضل، وهذا يخلق تحفيزا إيجابيا للعامل، وتوسع شبكة الاتصال بين الموظفين، وفي هذا الصدد أشار "رئيسيس ليكرت" إلى ضرورة توفر شبكة اتصال بين العامل والمواقع الوظيفية بما يرفع من وتيرة الأداء.

الجدول رقم (14): يبين مدى أخذ المؤسسة باقتراحات العامل لتحسين تقديم الخدمات

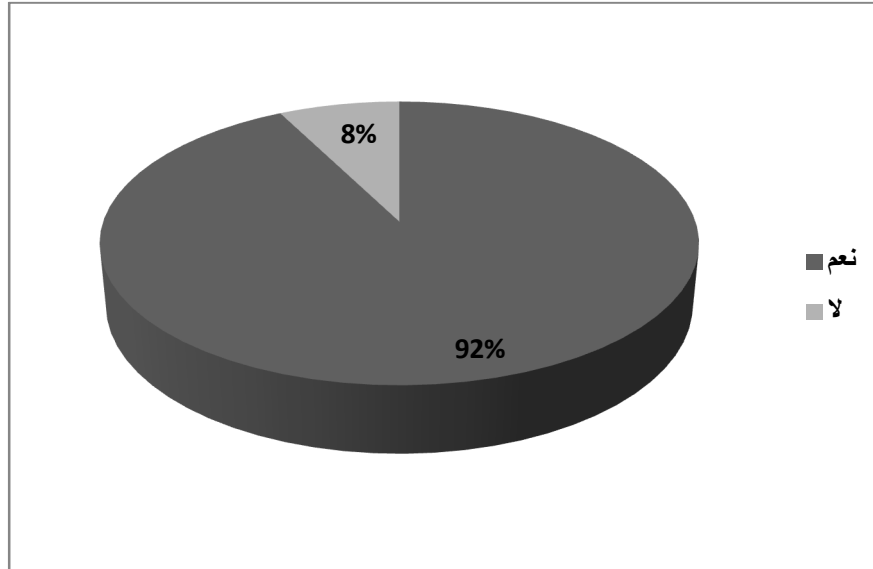
الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تبادل الخدمات بين المكاتب	28	42.42%
فتح مكاتب جديدة للاستقبال	08	12.12%
الاستماع إلى مشاكل المواطنين وآرائهم	30	45.45%
<b>المجموع</b>	<b>*66</b>	<b>100%</b>

(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم، وذلك لتعدد احتمالات الإجابة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.45% من مجتمع البحث أجابوا على أن المؤسسة تأخذ باقتراحات العامل لتحسين الخدمات المقدمة، وذلك بالاستماع إلى مشاكل المواطنين واقتراحاتهم لتلبية حاجياتهم وتوفير لهم بعض التسهيلات الخاصة بالإجراءات القانونية وغيرها، لأن معظم المواطنين يطالبون بالاستفادة من التعويضات سواء كانت تعويضات من خطر العجز أو إصابات العمل، أو خطر الوفاة، وهي التي مثلت الفئات الناشطة والفاعلة في العمال الأجراء، والفئات غير النشطة المتمثلة في المتقاعدين والمتضررين. كما تعمل إدارة المؤسسة على توفير الحماية الاجتماعية، حيث شهدت المؤسسة نسب متناقضة بين الحماية الاجتماعية لتلك الفئتين وذلك في منحهم هذه السياسات والبرامج الإلزامية إلى الحد من الفقر والضعف بالنسبة لهذه الفئات، والتي تعزز قدرتهم على مواجهة مختلف المشكلات الاجتماعية الناجمة عن المرض والعجز والإصابات المرتبطة بالعمل والشيخوخة، مثل التأمين الصحي أو التأمين ضد البطالة. ومن هذا المنطق يمكن القول أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تعمل على تحسين مختلف الخدمات المقدمة وتحسين اندماج ومشاركة العمالة المنتجة، وهذا ما أثبتته دراسة "بلقايد محمد جواد" حول دور "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في رفع من أداء الموارد البشرية"، أي أن الاستقامة تساهم في تحسين الكفاءة والجودة وزيادة روح الفريق وولاء العاملين. كما لديها القدرة على تأمين حقوق المواطنين ومعالجة المشكلات الاجتماعية لهم وفق المصالح العامة وتحقيق المنفعة للطرفين، وهذا ما أكدته "نظرية العقد الاجتماعي" لجان جاك روسو، أن الأفراد يتخلون طواعية عن بعض الحقوق من

أجل جعل حكومة الدولة تسعى لتحقيق الصالح العامل لجميع المواطنين، مما يعد هذا مهما بشكل خاص في فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وادماجها في النشاط التنظيمي.

الشكل رقم (26): دائرة نسبية توضح توفير المؤسسة الوثائق الضرورية للمواطن بدون تعقيدات إدارية



يتضح من خلال البيانات الواردة أن نسبة 92.28% تؤكد على أن المؤسسة توفر الوثائق الضرورية للمواطن دون أية تعقيدات إدارية، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى إلى تلبية احتياجات المواطن، مما يسمح للمواطن الحصول على تعويضات دون أية صعوبة، خاصة الوثائق المتعلقة بالتأمينات ضد الشيخوخة. وهذا ما صرح به معظم العمال بأن المؤسسة تعمل على تخفيف الوثائق وتقليصها إلى أقصى حد ممكن، وهذا راجع لتطوير الوسائل والابتكارات داخل المؤسسة، حيث أن هذه التأمينات لها هدف مشترك مع السياسة الاقتصادية للدولة والمجتمع معاً، كما أنها تسعى إلى تحقيق الأمن الاقتصادي للمواطن وتحريره من الحاجة، في كونها ذات طابع اجتماعي يساعد على تحقيق الذاتية، أي أن المؤسسة تهدف من كل هذه القوانين والإجراءات للقضاء على البيروقراطية السلبية، وتسهيل تنفيذ المخططات التنموية، وحرصها على إضفاء الشفافية على كل الخدمات الإدارية.

الجدول رقم (15): يوضح اقتراحات العامل للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ضرورة الاطلاع المؤمنين على مختلف القوانين	12	38.70%
زيادة اليد العاملة المؤهلة	10	32.25%
تسهيل بعض الإجراءات	09	29.03%
<b>المجموع</b>	<b>*31</b>	<b>100%</b>

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أن نسبة 38.70% من المبحوثين، صرحوا بأنه من أهم اقتراحا العامل، للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة، هو ضرورة إطلاع المؤمنين على مختلف القوانين، حيث كلما كان المواطن أكثر وعيا بالقوانين والإجراءات الخاصة به، كلما كان أكثر التزاما وانضباطا، مما يجعله يشعر بروح المسؤولية أكثر، خاصة المؤمنين كبار السن أو ذوي مستوى تعليمي منخفض، حيث أنهم يجدون صعوبة أكبر في فهم القوانين واحترامها ويغلب عليهم ما يسمى بتعصب الذهنيات، بما يخلق نوع من الصراعات أو الاختلالات التي بدورها تعرقل سير العملية الإدارية بنجاح.

5. توجهات المسؤولية الاجتماعية القائمة على حتمية التغير في اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية

الجدول رقم (16): يبين عمل المؤسسة على توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إدخال نظام معلومات	59	39.33%
الجديد في البرمجيات للحواسيب	56	37.33%
توظيف عمال ذوي كفاءات عالية	35	23.33%
<b>المجموع</b>	<b>*150</b>	<b>100%</b>

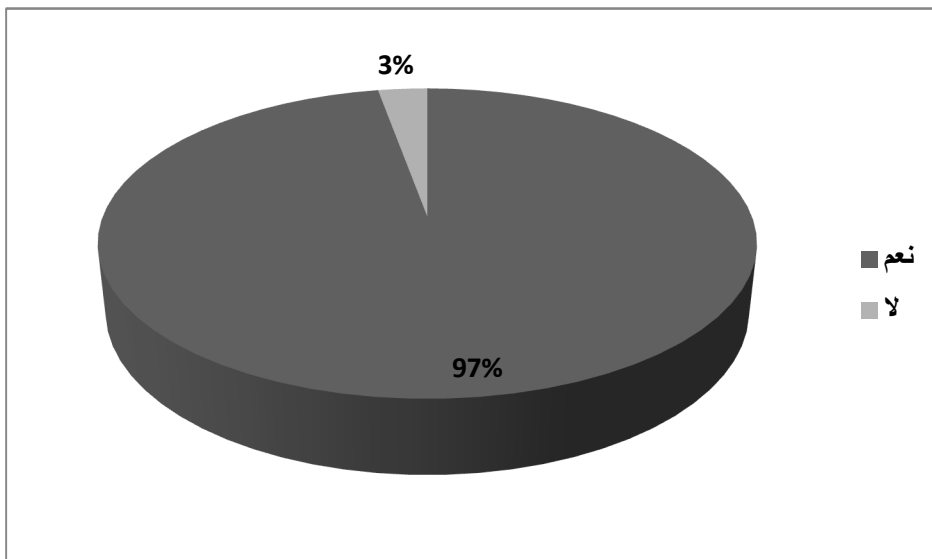
(\*): المجموع فاق عدد المبحوثين وذلك لتعدد احتمالات الإجابة

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث والتي قدرت نسبتهم ب 39.33% ، أن المؤسسة تعمل على توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن، وذلك

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

بإدخال نظام معلومات أي بمعالجة مدخلات المؤسسة وتحويلها إلى مخرجات، حيث أكدوا أن نظم إدخال المعلومات تساعد العمال على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول، ومراجعة خطتها الاستراتيجية، والتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وهذا ما يعمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة، وهذا ما أكدته "مدرسة علم الإدارة" على أن النظام يعمل على تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات التي تضمن قاعدة بيانات متكاملة وهادفة، وبالتالي فإن إدخال نوع من هذه الأنظمة له دورا مهم في إدارة المؤسسة، من خلال تسهيل عمليات الإدارة والقيام بالوظائف والأنشطة التي تحتاجها المؤسسة، وذلك عن طريق الاتصالات الفعالة التي من شأنها تؤدي إلى رفع مستويات أداء المؤسسة وتقييم توقعاتها حول التنبؤ بالمستقبل ومن هذا المنطلق أشارت "الإدارة بالأهداف" أنه لكي تطمئن الإدارة على أهدافها الواقعية، لابد من الاطلاع عن اتجاهات المستقبل، وهذا ما يحفز على الدعم الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مشاركة كل أعضائها في تسيير العمليات والأنشطة التي تكون وفق نظام مدمج ومتكامل، بغية المحافظة على البقاء والاستمرار.

الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح تكفل المؤسسة بملفات ذوي الأمراض المزمنة.

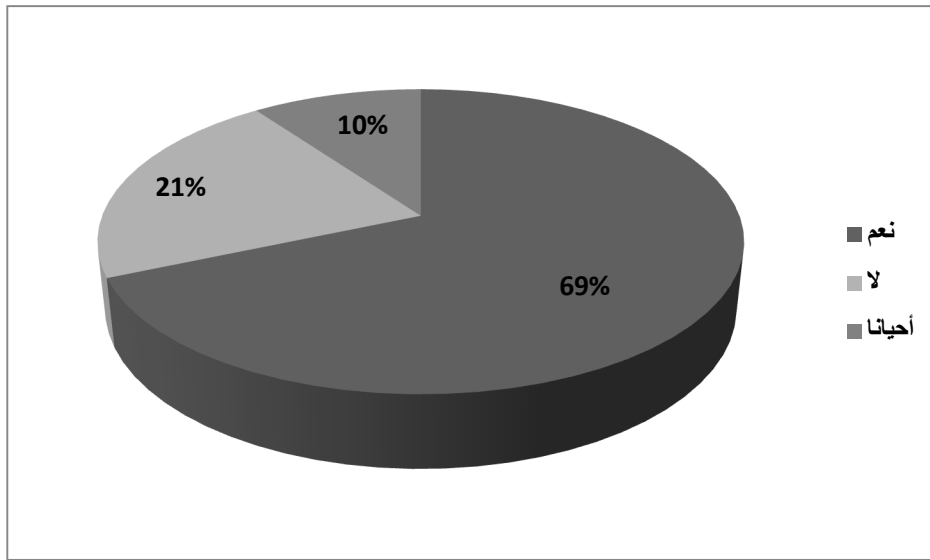


يتضح من خلال البيانات الموضحة في الشكل أن نسبة 97.14% من أفراد عينة البحث، أكدوا تكفل المؤسسة بملفات ذوي الأمراض المزمنة، وذلك بمنحهم امتيازات خاصة، للتكفل بعلاجهم، وتكون نسبة الأداءات العينية لهم بنسبة 100%. كما لهم الحق في التنقل إلى مصالحي أخرى لعلاج عبر توفير لهم وسائل الاتصال، كما يتم توسيع نطاق الدفع، بالإضافة إلى إدراج البطاقة الإلكترونية، وكذلك السماح لهم بالاستفادة من الأدوية الصيدلانية، حيث يتم تمكين الصيدلي من معرفة احتياجات المؤمنين لكي

## الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

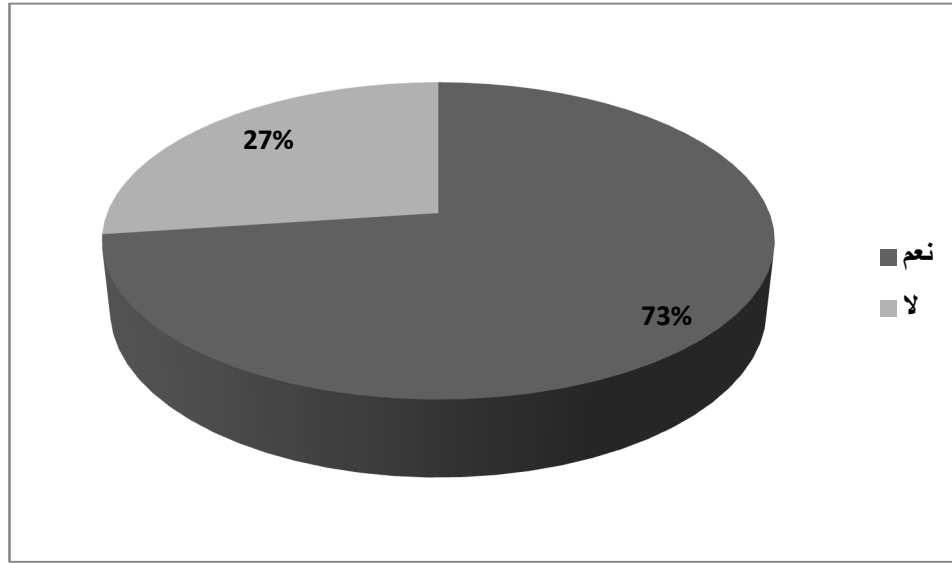
يستطيع تغطيتها وبذلك إرضائهم من حيث الخدمات. كما تم حذف الأساليب التقليدية التي تعتمد بالأساس على الأوراق ووثائق تعويض مصاريف الصحة والعلاج، لكي تضمن لهم الراحة والاستقرار النفسي والجسدي، حيث أن المؤسسة تعمل على تأمين الحاجات الأساسية لذوي الأمراض المزمنة من خلال توفير دخل منتظم ومستقر لهم، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والاستدامة للمؤسسة، وهذا ما أكده المسؤولون الأربعة على أن المؤسسة تراعي ملفات ذوي الأمراض المزمنة، وتكفل بمصالحهم واعطائهم الأولوية في التعويضات (حسب تصريحات المقابلة).

الشكل رقم (28): دائرة نسبية توضح مدى توجيه ملفات المواطنين إلى المصالح المعنية بالتكفل بهم



من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 68.57% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المؤسسة تعمل على توجيه ملفات مواطنين إلى المصالح المعنية بالتكفل بهم، وهذا ما يفسر مدى استجابة إدارة المؤسسة في تلبية متطلبات واحتياجات المواطنين دون تعقيدات في الإجراءات الإدارية، وهذا ما يؤكد على أن مؤسسة الضمان الاجتماعي كمؤسسة خدمانية تتسم بالمرونة في التسيير والتوجيه لمختلف أنشطتها ضمن عملياتها الإدارية وفي هذا السياق فإن إدارة المؤسسة تحظى بقدرات عملياتية أكثر كفاءة.

الشكل رقم (29): دائرة نسبية توضح مدى وجود صعوبات في منح التعويضات.



نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الشكل أن نسبة 72.85% من أفراد عينة البحث صرحوا على أنه توجد صعوبات في منح التعويضات، وبالتالي فإن المؤسسة تعمل على توفير مختلف الأنظمة واللوائح التي تلزم بتهيئة الشؤون المواطنين العاديين وذوي الإعاقة والذين يعانون من أمراض مزمنة، حيث أن المؤسسة فرضت اشتراكات على عاملها بمنح التعويضات دون أي عوائق، والتي بدورها لاتعرقل السير الحسن للعمليات الإدارية، وأن تكون وسائلها ووساطتها المعلوماتية مهينة لاستخدام الجيد في ذلك، حيث اتخذت المؤسسة جملة من التدابير التشريعية والإجراءات التنفيذية لتحقيق أهداف هذه المنح، وبالتالي تشجيع المؤسسة والعاملين على الإسهام في مساعدة المواطنين المؤمنين لهم اجتماعيا، وذلك بتسهيل لهم احتياجاتهم بما يؤدي ذلك إلى تحقيق أقصى درجة ممكنة من الفاعلية الوظيفية، ويهدف تمكينهم من التوافق مع متطلبات البيئة الطبيعية والاجتماعية، وهذا يساهم في تطوير البرامج والخدمات المقدمة لهم، حيث أن هذه البرامج تساهم في تحسين عوائد وأرباح المؤسسة، وأيضا يساهم في خلق سلوكيات وممارسات فعالة لدى العاملين، مما ينمي قدراتهم وتحقق أهداف المؤسسة وهذا ما يفسر تحقيق الميزة التنافسية والتي بدورها تمثل بعد استراتيجي للإدارة الاستراتيجية، وهذا ما أكده "پارسونز" أن المنظمات هي نظما اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وبتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، أي أن هناك عدة عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي منظمة



الجدول رقم (17): يوضح مدى وجود صعوبات في منح التعويضات للمواطن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
8.51%	03	تعقيدات الإجراءات الإدارية
48.57%	17	نقص الوعي المواطن بالوثائق الضرورية للتعويض
42.85%	15	صعوبة التعامل مع المواطنين الكبار السن
100%	*35	المجموع

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث.

من خلال الجدول أعلاه تتضح أن نسبة 48.57% من أفراد عينة البحث صرحوا على أن نقص وعي المواطن بالوثائق الضرورية للتعويض، يعتبر من الصعوبات في منح التعويضات له، وهذا راجع إلى عدم اطلاعه على القوانين والإجراءات التي تخص التعويضات التي يدفعها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، فيما يخص تعويضات المعاشات والشيوخوخة وتجديد الرواتب التي يتقاضاها، مما يجعل المؤسسة تعمل على توفير استحقاقات لكبار السن، وذلك لعدم قدرتهم على العمل، أي ليس لديهم مصدر آخر للدخل، ومن هنا تسعى المؤسسة إلى تقديم لهم إعانات ومساعدات. كما أن المؤسسة تعمل على وضع مخططات مستدامة التعريف بمختلف الإجراءات والقوانين التي يحتاجها المواطن لضمان حقوقه من التعويضات، أي أن لكل مواطن حق في التأمينات الاجتماعية دون أي تمييز، حيث تختلف هذه التعويضات باختلاف الظروف والحالات الطارئة الاجتماعية من الرعاية الصحية، النظافة أو إصابات العمل التي تضمن حماية العمال الذين يصابون أثناء تأدية المهام الوظيفية، حيث يغطي نظام الضمان الاجتماعي التكاليف والخسائر والإيرادات الناتجة عن الإصابة أو الحالة المرضية.

الجدول رقم (18): يوضح أهم الإصلاحات لرفع أداء العامل في العمل وتحسين التعامل مع المواطن.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة دورات تكوينية	13	54.52%
توفر كفاءات مالية	03	12.5%
تحسين الأداء ونشر ثقافة الاتصال بين المواطنين	08	33.33%
<b>المجموع</b>	<b>*24</b>	<b>100%</b>

(\*): لم يجب جميع أفراد عينة البحث

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن نسبة 54.52% من أفراد عينة البحث صرحوا على أن كونها من أهم الإصلاحات لرفع أداء العامل في العمل وتحسين التعامل مع المواطن، هو زيادة الدورات التكوينية، تساعد العامل على اكتساب خبرات جديدة ومهارات عالية تجعله أكثر ارتياحا، بما يخلق الرغبة في العمل لدى العاملين لبذل الجهود اللازمة والهادفة لإرضاء المواطنين. كما تسعى المؤسسة لبذل أقصى جهدها لتطبيق دورات تكوينية للتعامل مع المواطنين، كذلك منح تحفيزات لكي يستخدموا كل طاقاتهم في العمل لتحسين أداءهم وخلق فرص تنافسية، حيث يرى معظم المبحوثين أنه عندما يكون للعامل طاقة كبيرة من المعرفة والتكوين، تعطى له فرصة أكبر وحرية أكثر للتصرف مع المواطن، وهذا ما دلت عليه إجابات المبحوثين أن التكوين يكسب أساليب اتصال جديدة ومرنة مبنية على الحوار والنقاش في مختلف القضايا المهنية، أي لا بد من الاهتمام بالموارد البشري باعتباره طاقة إيجابية تعود بالمنفعة على المؤسسة، وهذا ما أثبتته دراسة "محمد حنفي محمد تيدي" حول "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءات وفعاليات الأداء"، حيث ينبغي أن يكون التدريب والتكوين وفق احتياجات الوظيفة ووفق خطة استراتيجية واضحة المعالم، وهذا ما يفسر تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية، كونها تمثل إطارا شموليا يحقق التزامات عديدة للعاملين بما يشجعهم على العمل أكثر ونتاجية أفضل.

### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

تهدف الدراسة التحليلية المبنية على الإحصائيات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة إلى الوصول لعدة استخلاصات واستنتاجات، لذلك سوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء المقربات النظرية.

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

- تمارس المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية من خلال ممارسات المتابعة والتنفيذ وتوزيع الأدوار: حيث تعمل المؤسسة على تقديم إعانات وحل المشكلات لموظفيها، وهذا يبين مدى اهتمامها بالعامل، بما يلبي احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم لمختلف الأنشطة الواردة في المؤسسة، مما يسمح بتجسيد بيئة عمل جيدة تمنح للعامل الشعور بالاحترام والتقدير له، وهذا يدفعه لإنجاز الأعمال الموكلة له على أكمل وجه، بما يولد له روح الإبداع والابتكار. ومن خلال تلك الممارسات يصبح تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة أمرا حتميا لا بد منه، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (02) الذي يوضح مدى التزام إدارة المؤسسة بتقديم المساعدات وحل المشكلات، والشكل رقم (17) الذي يبين مختلف الإعانات التي تلتزم بها المؤسسة.
- توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في العمل، حيث يعتبر ذلك تحفيزا للعامل وشعوره بالثقة في تأدية مهامه في إنجاز العمل، لما توفره المؤسسة من تدابير وقائية في العمل. كما تسعى دائما نحو تحقيق الراحة له، بما يخلق التفاعل بين العامل ومختلف العناصر الأخرى المتاحة له. فاستفادة العامل من طب العمل يعزز له روح الانتماء والولاء بالمؤسسة، مما يزيد من كفاءته وتفننه في العمل. وبالتالي فالمؤسسة تسعى جاهدة لتطبيق مختلف الإجراءات الاحترازية التي تقوم بدورها في تحسين أداء العامل وتكيفه مع متطلباته واحتياجاته الصحية والعملية، وهذا ما أوضحه الشكل رقم (19) والجدول (06) اللذان يوضحان مدى توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية،
- تؤكد بيانات الجدول رقم (07) أهم الاقتراحات التي تلتزم المؤسسة في تلبية احتياجاتها، وذلك بتحفيز العامل وتلبية التكفل بانشغالاته، تقديرا للجهود الفردية، مما تجعل له القدرة على خلق أفكار جديدة للتعامل مع التحولات والتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، مما يخلق له الفرصة لتعزيز مبدأ روح الاندماج للجماعة، فضلا عن معالجة بعض الاختلالات التي تؤدي بالمؤسسة إلى فشل خططها نحو تحقيق أهدافها.
- نفهم أن هناك ارتباط فعلي بين المسؤولية الاجتماعية والممارسات الوظيفية اتجاه المنظمات وهذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى.

– تتمثل التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق رسالة المنظمة وبناء رؤيتها الاستراتيجية

• أثبتت الدراسة أن المؤسسة تنظم أياما تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها اتجاه المواطنين، ويكون ذلك من خلال عملية الإشراف على عمليات التنسيق بين العامل والإدارة، مما يؤدي إلى عدم خلق فجوة بين الطرفين، فإدارة المؤسسة تسهر على حسن تنفيذ ومتابعة مختلف القرارات العادلة في توزيع المهام، بما تسمح للعامل برسم سياسة واضحة ودقيقة، وبالتالي يقل التنازع من حولها، وهذا يعد مؤشرا لوجود الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مما يسمح بتطبيق الاستراتيجية القائمة على التحليل الاستراتيجي لهذه الأنشطة والأدوار في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (20) الذي يبين مدى تنظيم المؤسسة لأيام تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها اتجاه الموظفين.

• تم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة التي تمثل أكبر جزءا من المؤسسة، حيث يتم فيها تحسين الموارد المتاحة بالمؤسسة، إحداث تحولات تواكب المتغيرات الطارئة التي تعمل على تطوير العمليات الإدارية، بما يسهل عليهم أداء الوظائف، حيث يتم توظيف هذه التجهيزات في تشكيل هيكل تنظيمي فعال، يحقق الشفافية والمصادقية في توزيع المهام بينهم، مما يخلق بيئة عمل أفضل تتصدى لمختلف الأخطار التي قد تتعرض إليها المؤسسة، وهذا ما أكدته الشكل رقم (21) والشكل رقم (22) اللذان يوضحان مدى إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

لذلك تؤدي التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق رسالة المنظمة وبناء رؤيتها الاستراتيجية ولبلوغ الأهداف المراد تحقيقها وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثانية.

– تتشكل مجموعة من الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية ضمن البعد الاستراتيجي المتكامل

• أثبتت الدراسة الميدانية توفير الخدمة الجيدة لشبكة الأنترنت داخل العمل، وهذا ما تتماشى مع احتياجات المواطن، وذلك باستخدام أنماط جديدة ومستحدثة تسهل تأدية المهام والأعمال المنجزة، وهذا كله يساهم في تبني فكرة التغيير وتقبل الآخر بأفكاره وآرائه، وذلك الخروج من الدائرة النمطية التي يغلب عليها الطابع التقليدي، والذي يكرس مبدأ الجمود الفكري، بالنسبة للعامل يصبح غير قادر على تحرير أفكاره وقيمه من العادات والقيم السيئة التي تتميز بالطابع الروتيني، وبالتالي لا يجد فرصة للإبداع والابتكار والتطلع نحو ما هو جديد. وبالتالي فإن المؤسسة لها نظرة إيجابية نحو تبني هذه التحولات والتغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافها وتوفير

الجو ملائم الذي يطمح بتحقيق أعلى النتائج. وهذا ما يبينه الجدول رقم (11) الذي يوضح مدى توفير المؤسسة الخدمة الجيدة لشبكة الأنترنت داخل العمل، أي أنها تعتبر من الأدوات التي تتماشى مع احتياجات المواطن.

- إن تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي، يفسر أن المؤسسة تسهم في خلق التفاعل والاتصال بين مختلف فروعها عما التي تعمل على تنسيق إجراءاتها ورؤى العمل، والتي تحقق الأهداف المبنية على تكافؤ الفرص في توزيع الأدوار الخاصة بالهيكل التنظيمي، مما يعزز لهم دافعية الإنجاز وروح التجديد، ويخلق مبدأ المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وغيرها، كما تشجعهم على العمل بكل ثقة وراحة بما يحقق التوافق بين العمليات التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها بالفروع الأخرى. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (25) والجدول رقم (12) اللذان يوضحان مدى تنسيق وتوحيد الأعمال الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي.
- نفهم أن هناك ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية بالأبعاد المميزة لها، وهذا ما يتطابق مع الفرضية الثانية.

#### – تهتم توجهات المسؤولية الاجتماعية القائمة على حتمية التغيير في اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية

- حيث أثبتت الدراسة أن إدخال نظام المعلومات، يساعد العمال على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمراجعة خططها الاستراتيجية المعتمدة على التسيير الاستراتيجي، والذي يكشف الاختلالات التي تعرقل في الوصول إلى الأهداف الموضوعية التي تحدد المقياس الزمني والفعلي، مما ساعدها ذلك على تنمية التفاعل بين المسؤولين عند تنفيذ الخطط، والتقييم الدقيق لأداء المؤسسة والعمال معا. كما تسمح أيضا بمشاركة كل أعضائها في تأدية الوظائف والأنشطة وفق أساليب محكمة ومنظمة تهدف للحفاظ على نظام المؤسسة، وهذا ما يفسر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة لم تسعى إليه من تحقيق الأهداف، وتجسيد رؤى بعيدة المدى. وهذا ما يبينه الجدول رقم (16) الذي يوضح عمل المؤسسة على توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن، كون ذلك يؤكد على مدى قدرة المؤسسة نحو المساهمة للمستجدين والمتغيرات التي تحتاجها المؤسسة لتسيير شؤونها، والتي تضمنت التواصل المستمر لأوضاع المؤسسة ولما تحتاجه من العمليات الإدارية.
- تقدم المؤسسة برامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطن، كما تهتم المؤسسة بالمجال الإنساني من خلال اعتمادها على آليات لتحسين مستويات التعامل مع المواطنين التي تحقق التفاهم والتفاعل

وتخفف الضغوط الناتجة عن اختلال الموازين بين الطرفين، مما يؤدي إلى توفير الفرص الفعالة لجميع العمال والتقليص من حدة الصراعات التنظيمية، لأن هذه البرامج تعتبر أداة مميزة تشجع على مواجهة المخاطر التي قد تتعرض المؤسسة لها، كما أنها تعمل على تحقيق التكيف والتأقلم للعمال مع مختلف الظروف الطارئة على المؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العامل في حصوله على الدورات التكوينية، وهذا ما يعتبر تحفيز إيجابي له، مما يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق التفاعلات والاتصالات بين العامل والمواطن وهذا ما يبينه الجدول رقم (13) حول أخذ المؤسسة باقتراحات العاملين لتحسين تقديم الخدمات وتقديم برامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطن.

لذلك فتوجهات المسؤولية الاجتماعية قائمة على حتمية التغيير في اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما يجعل الفرضية الرابعة مقبولة.

## 2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

• انطلاقاً من النتائج الميدانية نستنتج أن هناك استفادة للعامل من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أداءه في العمل، وتتمثل أغلب هذه الاستفادة في توفير أساليب وأنماط جديدة معتمدة في التكوين والتدريب، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى لتزويد العامل بالخبرة وترقيته في السلم الوظيفي، ويكون ذلك وفق متطلبات المسؤولية الاجتماعية وهذا ما يتوافق مع دراسة "مقدم وهيبة" حول "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، حيث أنه تم إدماج المسؤولية الاجتماعية في رؤية رسالة وفلسفة المنظمات وثقافتها، وذلك ضمن قواعدها ومبادئها وممارستها الإدارية.

• إن التغييرات التي أدخلت على المؤسسة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة، والتي تمثل أكبر جزء منها من خلا بتطوير الخطط وتحسين العمليات الإدارية التي تتلائم مع بيئته العمل، حيث أصبحت تمثل كدعماً إيجابياً للمؤسسة وفق الإدارة الاستراتيجية، وهو ما ينطبق مع دراسة "صونية كيلاني" حول "المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، والتي توصلت فيها إلى الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال مراكز البحث التطوير التي تمتلكها المؤسسة، والعمل على تطوير أدائها التسويقي من خلال تفعيل شبكة الاتصالات، وهذا ما أكدته الشكل رقم (21) والشكل رقم (22) اللذان يوضحان أن المؤسسة تعمل على إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

- إن تدخل المسؤول المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين وذلك بعرض مختلفة الآليات والأساليب لتصدي هذه المشكلات، مما يسمح بزيادة كفاءة المؤسسة وإخضاع جميع المسؤولين لتبني سياسة الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما أكدته دراسة "سوما على سلطين" حول "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، من خلال حرص المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، مما يشير إلى أن مستوى نجاحها يتفاوت حسب كفاءتها في زيادة استراتيجيتها، وهذا ما أكدته الجدول رقم (09) الذي يبين مدى تدخل المسؤول المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين، ومدى شكوى المواطنين من سوء تقديم الخدمة.
- تعمل المؤسسة على تطبيق أهم الإجراءات التي تضمن سير الحسن للعمل من خلال تطبيق القوانين والإجراءات النمطية التي تعكس التطورات والمستجدات لثقافة المؤسسة، وتنظيم الوظائف وفقاً لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، خلافاً ما جاءت به دراسة "مدوري نور الدين" حول "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، بمعنى أن يكون العمل أكثر بتجنب السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في ممارسات الوظائف الإدارية، وذلك بوضع استراتيجية مغلقة بتحفيز الموارد البشرية، مما تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات الفردية، وهذا ما أكدته الشكل رقم (24) الذي يوضح الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان حسن سير العمل.
- تأخذ المؤسسة باقتراح العامل لتحسين الخدمات المقدمة، من خلال تحسين الاندماج والمشاركة الفاعلة والمنتجة التي تضمن حقوق المواطنين، وفق مصالح العامة وتحقيق المنفعة للطرفين، وهذا ما أثبتته دراسة "بلفايد محمد جواد" حول "دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية"، في أن الاستقامة تساهم في تحسين الكفاءة والجودة وزيادة روح الفريق وولاء العاملين، وهذا ما أثبتته الجدول رقم (14) الذي يوضح أن المؤسسة تأخذ باقتراحات العامل لتحسين تقديم الخدمات.
- يتم تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية من خلال تنظيم لقاءات واجتماعات، وذلك لتوحيد الرؤى المتعلقة بسياسة المؤسسة مما تركز روح التعاون في العمل وتشجيع العامل على شعورهم بالمسؤولية. وهذا ما أكدته دراسة "ضيافي نوال" حول "المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة والموارد البشرية"، في أن تبني المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية، يحقق لها فوائد عديدة للمجتمع، وهذا ما أكدته الجدول رقم (15) الذي يبين مدى تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى لضمان الاجتماعي.

- تجسدت أهم الاصلاحات لرفع أداء العامل في العمل وتحسين التعامل مع المواطن، أي ضرورة تكوين مستوى تنظيمي يستند إليه النظام الإداري، باعتبار أن المورد البشري من أهم العناصر التي تحقق كفاءة عالية في العملية الإنتاجية، وهذا ما أثبتته دراسة "محمد حنفي تيدي" حول "أثر الاستراتيجية على كفاءات وفعالية الأداء"، حيث ينبغي أن يكون التدريب والتكوين وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطط استراتيجية واضحة المعالم، وهذا ما يبينه الجدول رقم (18) الذي يوضح أهم الاقتراحات لرفع أداء العامل وتحسين التعامل مع المواطن.

### 3. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

- يتضح من خلال البيانات التي توصلنا إليها أن إدارة المؤسسة تلتزم بتقديم إعانات وحل الخصومات المتعلقة بمجريات العمل، مما يسمح بتحقيق رغبات العمال، وهذا ما أكدته "نظرية أصحاب المصالح" في أن المؤسسة تمثل نطاقا شاملا يوفر كل المتطلبات لممارسة المؤسسة لأنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى ما أشار إليه "فريدمان" على أن الأفراد وأصحاب المصالح هم الذين لهم القدرة على التأثير في المنظمة لتحقيق أهدافها. كما دعا "إميل دوركايم" إلى أن الحقائق الاجتماعية تستمد من العقل الجمعي الذي يتجسد في قوة الجماعة والمجتمع، وهذا ما أكدته الجدول رقم (02) الذي يوضح مدى التزام إدارة المؤسسة بتقديم المساعدات وحل المشكلات.
- إن سماح المؤسسة بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات يجعل العامل ينمي شخصيته ومهاراته، مما ينبذ بروز الصراع بين العمال والمسؤولين في تفويض مستويات السلطة لهم، وهذا ما أشار إليه "رالف دارندوف" أن الصراع بين الأفراد وغيرهم هو تنظيم اجتماعي يتواجد في أي شكل من أشكال السلطة، مما يزيد من احتمالات الصراع الاجتماعي في الحياة الاجتماعية بين الجماعات المتعارضة وتم إثبات ذلك في الجدول رقم (03) الذي يوضح مدى سماح الإدارة للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تعمل المؤسسة على رعاية شؤون عاملها من خلال الاهتمام وتقدير المجهودات، مما يزيد من رفع معنوياتهم ويشعرهم بروح الانتماء والولاء للمؤسسة، وهذا ما أكدته "نظرية الهوية الاجتماعية" حول ضرورة شعور الفرد بمصالحه وتطلعاته وأن يشعر وجوده في هذه المجموعة لتقديره لذاته، وهذا ما أثبتته الجدول رقم (05) الخاص بعمل المؤسسة.
- تم إدخال تغييرات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسة، وذلك بإدخال تقنيات جديدة خاصة بالمعلومات التي تقوم عليها العمليات الإدارية، وهذا ما أشارت إليه "مدرسة علم الإدارة"



فأنه لابد من توظيف آليات وأنماط جديدة تعتمد على الإحصاءات الرياضية والكمية في حل المشكلات الإدارية التي تحتوي على إدارة العمليات والأنشطة، لأن هذه التجهيزات تساهم في تحسين أساليب العمل، وتكيف الإدارة مع بيئتها، وهذا ما دعت إليه "نظرية النظم" في أن التنظيمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة، وهذا ما أثبتته نظرية الموارد التي تعتمد على فكرة أساسية، وهي أن المؤسسات يجب أن تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على الموارد، وذلك لممارسة عمليات الإنتاج، وهذا ما أكدته الشكل رقم (21) والشكل رقم (22) حول إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة.

- يتدخل المشرف المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين مما يجعلهم لا يشكون من سوء الخدمة، من خلال في الأساليب والأنماط التي يفرضها المسؤول المباشر على العاملين، كذلك التواصل مع المواطنين والاستماع لمشكلاتهم، مما يخفف من حدة الاختلافات الموجودة داخل المؤسسة، وهذا ما أثبتته "النظرية الموقفية" بأن المدير الناجح هو الذي يؤثر على مرؤوسيه، وذلك بأخذ كل عناصر موقف الجماعة والمنظمة والبيئة، وهذا ما أكدته الجدول رقم (09) الذي يوضح مدى تدخل مسؤول المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين، حيث لا يشتكي المواطن من سوء الخدمة.

- تعمل المؤسسة على تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات للعامل أثناء تأدية العمل، وذلك بإعطائه حرية التصرف في بعض العمليات والأنشطة الموكلة له، مما يخلق روح المشاركة والإبداع، ويؤدي إلى تنمية العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإطارات لتحقيق أفضل الأهداف والنتائج، وهذا ما أشار إليه "وايت باك" أن التنظيم نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة، التي تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية، وهذا ما أكدته الشكل رقم (23) الذي يبين مدى تمتع العامل بصلاحيات اتخاذ القرارات أثناء تأدية العمل.

- يحظى العمال بحضور ومشاركة في الاجتماعات التنسيقية لإدارة المؤسسة، وهذا يعكس مشاركة الإدارة لعمالها في تفويض بعض الأنشطة والعمليات وبالتالي مما يؤدي إلى تحقق ديناميكية في العمل، لأن حضور الاجتماعات يتيح فرصة للموظفين باكتساب خبرات جديدة تساعدهم على تحديد الأهداف ضمن رؤية استراتيجية فعالة، وهذا ما أكدته "مدرسة الإدارة الاستراتيجية" "لأيقور

آنسوف" الذي يرى بأن المؤسسة يجب أن تكون لها مخطط استراتيجي ورؤية مستقبلية تعكس ما تتبناه المؤسسة، أي يكون للعامل القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل، فيما تشجعه على بلورة الأهداف، وهذا ما أشارت إليه الإدارة بالأهداف لأدرين لوك بأن الأهداف تحدد الأنشطة والعمليات التي تؤثر بشكل واضح وكبير على سلوك الأفراد والجماعات، وهذا ما أكدته الجدول رقم(10) الذي يوضح مدى الحضور والمشاركة في الاجتماعات التنسيقية.

- إن أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان حسن سير العمل هي تطبيق القوانين التي تضمن حقوق العامل والمؤسسة معاً، وبالتالي فإن تطبيقها يحقق النجاح والفعالية للمؤسسة، كما أنها تحافظ على استمراريتها وذلك ضمن تنفيذ مختلف المخططات والإجراءات وفق سياسات معتمدة لدى المؤسسة، وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر" في أن تنظيم الوظائف وفقاً لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارة العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل من المرؤوسين في تدرج هرمي، وهذا ما أكدته الشكل رقم(24) يوضح أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان حسن سير العمل.

- إن مدى توفر الخدمة الجيدة لشبكة الأنترنت داخل العمل يعتبر من أهم الأدوات الجديدة التي تتماشى مع طبيعة العمل، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على رفع كفاءة ومهارة العامل، وتصبح له القدرة على مسايرة كل ما هو جديد، كما أنها تساهم في القضاء على فكرة عدم تقبل التغيير والمعتقدات السلبية، مما يتيح فرصة إنتاج علاقات اجتماعية تسودها جملة من التفاعلات، وهذا ما أثبتته "بيتر بلاو" في أنه يجب على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعه على المجتمع بعدالة، وهذا ما أكدته الجدول رقم(11) الذي يوضح مدى توفر الخدمة الجيدة لشبكة الأنترنت داخل العمل، وأهم الأدوات الجديدة التي تتماشى مع طبيعة العمل.

- تقوم إدارة المؤسسة على التنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى لضمان الاجتماعي، وذلك من خلال تنظيم لقاءات واجتماعات لمناقشة القضايا المهنية، مما يتيح لهم فرصة المشاركة الفعالة التي تعمل بدورها على توحيد القيم والاعتقادات دون تحيز المصالح الشخصية، مما يخلق نوعاً من التفاعل بين أعضاء المؤسسة، وهذا ما أوضحه "باك" في التفاعل والاندماج بين أجزاء التنظيم المختلفة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما يتيح ممارسة

المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، وهذا ما أثبتته الجدول رقم(12) الذي يبين إدارة المؤسسة على تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى للضمان الاجتماعي.

- تأخذ المؤسسة باقتراحات العامل حول تحسين تقديم الخدمات وبرامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطن، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري، باعتباره المحرك الأساسي للعمليات الإدارية، كما أن له دورا فعالا في سيطرته على مجريات الأحداث المتعلقة بكيفية التعامل مع المواطن بما يحقق له استقرارا نفسيا، وكذلك تخفيف الضغوطات المتعلقة بسير الخدمات الخاصة بالمواطن، والنتيجة عن تذبذب العلاقات بين الطرفين، مما يخلق تحفيز للعامل، وتوسيع شبكة الاتصال بين الموظفين، وهذا ما أكدته "فرنسيس ليكرت" على ضرورة توفر شبكة اتصال بين العاملين والمواقع الوظيفية التي ترفع من وتيرة الأداء. بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على أخذ اقتراحات المواطن حول تحسين الخدمة له، وتحسين اندماج ومشاركة الفعالة التي تضمن حقوقهم وفق المصالح العامة، وهذا ما دعت إليه "نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك رسو" بأن الافراد يتخلون طواعية عن بعض الحقوق من أجل جعل حكومة تعمل على تحقيق الصالح العام لجميع المواطنين، مما يعد هذا مهما بشكل خاص في فهم المسؤولية الاجتماعية وفق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، وهذا ما أثبتته الجدول رقم(13)، والجدول رقم(14) حول أخذ المؤسسة باقتراحات العامل في تحسين تقديم الخدمات والبرامج التكوينية لتحسين التعامل مع المواطن.

### ثالثا: النتائج العامة

في ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء أوضح مدى تقديم المساعدات وحل المشكلات، وهذا ما يساعد المؤسسة على تجسيد الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه عاملها.
- يرتبط تحسين أداء العمال بالاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية، بما يسهم في الارتقاء بمستويات عالية تطمح لبناء مستقبل أفضل خاص بالمؤسسة.
- إن توفر المؤسسة للإجراءات الصحية والوقائية في العمل، يسمح للعامل نحو تحقيق أفضل الأهداف والنتائج.
- رغبة العاملين في تحسين التزامات المؤسسة في تلبية احتياجاتهم، وذلك بتحفيزهم والتكفل بانشغالاتهم عن طريق تشجيعهم على الإبداع والابتكار بما يزيدهم من كفاءتهم وفعاليتهم.

- تنظيم المؤسسة أيام تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها من خلال تطبيقها الإجراءات والقوانين التي تعد محركا أساسيا في العملية الإدارية.
- تشجيع المؤسسة على إدخال تجهيزات حديثة لتحسين أدائها مما يحفزها على التفاعل مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- إن ترسيخ الإدارة بالمشاركة في صلاحية اتخاذ القرارات، يؤدي بالضرورة لحل المشكلات وتوحيد الرؤى بين العاملين، فهذه القرارات تدخل ضمن عمليات تفويض السلطة.
- إن تقديم الخدمات في المؤسسة تأخذ في الاعتبار رضا المواطن في تلبية احتياجاته التي تحقق له الاستقرار النفسي وتخفيف حدة الضغوط عنه، مما يحقق نجاعة أفضل للمؤسسة.
- إن الدور الذي تلعبه المؤسسة في رفع أداء العامل وتحسين التعامل مع المواطن، هو من أجل تكثيف الدورات التكوينية وإكسابهم مهارات جديدة تجعلهم أكثر ارتياحا.

#### رابعاً: توصيات الدراسة

- يجب على المؤسسات أن تطبق المسؤولية الاجتماعية كأحد الالتزامات التي تساعد على تنمية مواردها المادية والبشرية، والتي تحقق متطلبات البيئة.
- توفير دورات تكوينية وتدريبية يساهم في رقي وتطور المؤسسة.
- يجب على المؤسسات توفير مختلف الإجراءات الوقائية والصحية في العمل.
- العمل على تبني رؤية استراتيجية بالمؤسسة تساعد على بلوغ الأهداف.
- تشجيع المؤسسة على إحداث تغييرات تفسر عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وتحسين الخدمات المقدمة اتجاه موظفيها.
- إيجاد الرسالة الداعمة لاستراتيجية القرارات ودورها في تفعيل العمليات الإدارية التي تعمل على التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.
- على إدارة المؤسسة المحافظة على تطبيق استراتيجية بعيدة المدى تمكنها من اكتساب ثقة المواطن من جهة، وتقديم أفضل الخدمات من جهة أخرى.
- يجب توفير المناخ التنظيمي الذي يجسد مظاهر المسؤولية الاجتماعية السائدة في المؤسسة، لتبني أنماط عمل جديدة تتماشى مع احتياجات المؤسسة والمواطنين معا.

## خاتمة

إن التحديات العالمية المعاصرة ومنها العولمة، جعلت العديد من المؤسسات تعيد اهتماماتها في ثقافتها المنظمة بمختلف أشكالها، وذلك لتكييفها مع متطلبات الواقع بما فيه من مواكبة للمستجدات التي تحول دون إشكال بالمؤسسة، وهذا حال المؤسسات الجزائرية التي تعيش في مواجهة لمختلف التهديدات التي تفرضها طبيعة البيئة الخارجية، بما يجعلها تسعى لإثبات وجودها والحفاظ على بقائها واستمرارها. لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير المداخل على أداء المؤسسة من بينها المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر أهم عامل في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لما تضمنه من التزامات نحوها، كما أنها تمثل الدور الاجتماعي للمؤسسة. فهي تحمل رهانات تنمية واسعة، تكون ملزمة للعمل وفق أسس أخلاقية واجتماعية التي تحفظ بها سمعتها لتواصلها مع مواطنيها على المدى البعيد، وهذا ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية التي تعزز القدرة التنافسية، مما يؤدي هذا الانسجام والتوافق إلى زيادة الأداء التنظيمي، فكلها أهداف تفرض نجاعة وكفاءة عالية.

فمن خلال الدراسة النظرية والنتائج الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسة لتحقيق أهدافها، فهذا يعتمد بشكل كبير على أسلوب تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ويجسد ممارسات وظيفية تقدمها المؤسسة من أجل خلق إدارة كفؤة وقادرة على التأقلم مع متغيرات السياسات العالمية الجديدة. كما أنها تفسر عمليات الإدارة الاستراتيجية، والاهتمام بالتنظيم الجيد والواضح بالعمليات الإدارية، بما يدعو لإيجاد الرسالة الداعمة للاستراتيجية.

وقد أسهمت دراستنا عن المسؤولية الاستراتيجية بشكل كبير في الإدارة الاستراتيجية بما تحققه من آليات وأساليب يتم من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة التي تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة العمل.

# المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: بالعربية

### أ - المعاجم والقواميس والموسوعات

1. جميل صليبا: المعجم الفلسفي، ج2، دار الكتاب اللبناني، بيروت-لبنان، 1982م.
2. جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ت. أنسام محمد الأسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت-لبنان، 2001م.
3. صالح الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2013م.

### ب - الكتب

4. إبراهيم العديلي: فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م.
5. إبراهيم بدر الصبيحات: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017م.
6. إبراهيم عيسى عثمان: الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
7. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، الإسكندرية-مصر، 1982م.
8. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر الميريك: ريادة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019م.
9. أحمد بن عبد الرحمن: مبادئ إدارة الأعمال، ط10، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2014م.
10. أحمد بن موزة: إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
11. أحمد جابر حسين: الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المشرف)، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر، 2014م.
12. أحمد عطا الله القامين: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية-مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية-، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1996م.
13. أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية -الدليل العلمي للمديرين-، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007م.
14. أحمد محي خلف صقر: المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2019م.

15. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
16. إدريس أوهلال: مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشرة والفيل، منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية، د.ب.ن، 2018م.
17. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي: إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
18. أكرم أحمد الطويل، ياسين طه عبد الرزاق الدباغ: إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
19. أكرم سالم الجنابي: الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
20. أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الشبكة العربية للمجتمعات الأصلية، القاهرة-مصر، 2008م.
21. أنس عبد الباسط عباس: الإدارة الاستراتيجية - رؤية معاصرة-، دار النشر الدولي، الخرج- المملكة العربية السعودية، 2018م.
22. إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة -مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز-، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
23. بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي: التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإسلامية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة - مصر، 2017م.
24. بسام محمد أبو عليان: الوجيز في النظرية الاجتماعية، جامعة الأمة (التعليم المفتوح)، غزة-فلسطين، 2012م.
25. بكر إبراهيم عبد الله الشديفات: أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
26. بلقاسم سلاطينه وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2013م.
27. بيار بورديو وجان-كلود باسرون: إعادة الإنتاج -في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم-، ت. ماهر تريمش، المنظمة العربية للترجمة، بيروت-لبنان، 2007م.
28. بيتر.م. جنت، جاك دنكان، وآخرون: الإدارة الاستراتيجية في منظمات الرعاية الصحية، ت. طلال بن عابد الأحمد، فيرد توفيق نصيرات، مركز البحوث والدراسات، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019م.
29. بيبير بورديو: الرمز والسلطة، ت. بن عبد العالي، ط2، دار توثيق للنشر، دار البيضاء-المغرب، 2007م.
30. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002م.
31. ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
32. ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان - الأردن، 2001م.



33. ج. أ. كول: **الإدارة في النظرية والتطبيق**، ت. حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2014م.
34. جمال الدين لعويسات: **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة-الجزائر، 2005م.
35. جمال عبد الله محمد: **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعز للنشر، عمان-الأردن، 2016م.
36. جمال محمد أبو شنب: **أصول الفكر والبحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م.
37. جو وايتهد: **كل ما تحتاج إلى معرفته عن الاستراتيجية**، ت. مصباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2013م.
38. جواد كاظم لفته: **الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
39. الحارث النبهان: **تنفيذ الاستراتيجية حلول من الخبراء -تحديات الحياة اليومية-**، العربية للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2015م.
40. الحارث النبهان: **تنفيذ الاستراتيجية**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2011م.
41. حامد سوادى عطية: **العملية الإدارية -معارف نظرية ومهارات تطبيقية-**، د.ب.ن، 1988م.
42. حسان الجبالي: **الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2015م.
43. حسن محمد أحمد مختار: **الإدارة الاستراتيجية -المفاهيم والنماذج-**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2008م.
44. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
45. خالد محمد بوحمدان، وائل محمد إدريس: **الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
46. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: **الإدارة الاستراتيجية**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
47. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999م.
48. ديفيد هاريسون: **الإدارة الاستراتيجية**، ت. علاء الدين ناطوريه، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
49. رايح سرير عبد الله: **القرار الإداري**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م.

50. رافدة الحريري: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2007م.
51. ربيع محمد وطارق عبد الرؤوف عامر: المسؤولية الاجتماعية لطفل ما قبل المدرسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008م.
52. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -أساسياته النظرية وممارسته العلمية-، دار الفكر، دمشق-سوريا، 2000م.
53. رحيم يونس كروز العرواي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان-الأردن، 2008م.
54. رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي، -آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته-، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2013م.
55. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، 2008م.
56. رمضان عبد الحكم محمد: استخدام الحاسوب في تنمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2018م.
57. روبرت.أ. بتس، دفيد لى: الإدارة الاستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-، ت. عبد الكريم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2008م.
58. ريتشارد ه. هال: المنظمات هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ت. سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة د.ب.ن، 2010م.
59. زاهد محمد ديوي: الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م.
60. زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
61. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
62. زيد سليمان العدوان وأحمد عيسى داود: استراتيجيات التدريس الحديثة، مركز ديونو التعليم التفكير، عمان-الأردن، 2016م.
63. زيد منير عبوي: الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
64. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، كنوز المعرفة، عمان-الأردن، 2007م.
65. زينب مكي محمود البناء وعلاء فرحان طالب: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية-مدخل معاصر-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م.

66. سامي جميل الفياض الكبيسي: رفع المسؤولية الجنائية في أسباب الإباحة، دار الكتاب العلمية، بيروت-لبنان، 2005م.
67. سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة: علم النفس الاجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
68. سعد سليمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
69. سعد علي حمود الغزي: فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2019م.
70. سعد علي ربحان المحمدي: الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، التمكين التغيير، التناقضات، التفاوض-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
71. سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
72. سعيد بن عامر، علي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط2، القاهرة-مصر، 1998م.
73. سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي: التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2019م.
74. سليمان زيدان: العمق الاستراتيجي وموقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017م.
75. سليمان محمد الخطيبي الكعبي: موسوعة استشراف المستقبل، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي-الإمارات العربية المتحدة، 2018م.
76. سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004م.
77. شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع، 2009م.
78. شوقي ناجي جواد: المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
79. صاحب عبد مرزوك الجنابي: استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
80. صالح الحموري ورولا المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات -من الألف إلى الياء- الموجة الرابعة للإدارة- دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
81. صالح بن حمد التويجري: ويسألونك عن الإدارة، ط2، دار المملكة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2013م.
82. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.

83. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
84. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
85. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
86. طارق عبد العزيز: الوصفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي ببساطة، د.ب.ن، 2020م.
87. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدولوني: كيف تكتب خطة استراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2005م.
88. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م.
89. طاهر محمود الكلاهد: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
90. طلال أبو غزالة وألبير داغر وآخرون: دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت-لبنان، 2013م.
91. عابد عبد الله العصيمي: المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
92. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية-، القاهرة-مصر، 2003م.
93. عامر محمد سعيد طوقان: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م.
94. عائشة يوسف الشميلي: الإدارة الاستراتيجية الحديثة -التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2017م.
95. عبد الباري إبراهيم حرة، ناصر محمد سعود جرادات: الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية -منحنى نظري تطبيقي-، د.ب.ن، عمان-الأردن، 2014م.
96. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط7، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2004م.
97. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة-مصر، 1996م.
98. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005م.
99. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1997م.
100. عبد السلام عواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015م.

101. عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
102. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2017م.
103. عبد اللطيف حمزة القراري: الاستراتيجية - النظرية والتطبيق والقيادة والأعمال-، أكاديمية أكسفورد العليا للتعليم عن بعد، د.ب.ن، 2016م.
104. عبد الله الحسي، أحمد شوقي، وآخرون: التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، 2010م.
105. عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006م.
106. عبود الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق-سوريا، 2020م.
107. عربي البشير: مقاربات سوسيولوجية في الثقافة والتنمية والمجتمع، دار سحر للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 1998م.
108. عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات-دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة-، جامعة أسيوط-مصر، د.س.ن
109. عقيل حسن عقيل: خطوات البحث العلمي -من تحديد المشكلة إلى تغيير الشخصية-، دار ابن كثير، طرابلس-لبنان، 1989م.
110. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
111. علاء فرحان طالب، أكرم محسن الياسري وآخرون: الإدارة الاستراتيجية-الريادية والاستراتيجية-، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018م.
112. علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المنفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1999م.
113. علي عبد الرزاق جبلي: الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2015م.
114. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، دار غريب للطباعة، القاهرة-مصر، 1976م.
115. عمار حمداش: تقنيات البحث السوسيولوجي-دفاثر طالب علم الاجتماعي-، القنطرة-المغرب، 2006م.
116. عمر الطراونة: استراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2011م.
117. عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب-سوريا، 2009م.
118. عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الشمس، القاهرة-مصر، 2008م.

119. عمر وصفي عقيلي، وقيس عبد علي المؤمن: **المنظمة ونظريات التنظيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1994م.
120. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م.
121. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي: **الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة-**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014م.
122. فاطمة بدر: **أساسيات الإدارة**، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق-سوريا، 2018م.
123. كاظم نزار الركابي: **الإدارة الاستراتيجية المنافسة والعولمة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004م.
124. كامل المغربي، مهدي زويلف وآخرون: **أساسيات في الإدارة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1995م.
125. كامل م.هانوم: **الهوية الاجتماعية-معرفة الذات وقيادة الآخرين-**، مكتبة العبيكان، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009م.
126. كينيث أكيم وآخرون: **حوكمة الشركة -الأطراف الراشدة-**، ت. عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر غنام، دار المريح، الرياض-السعودية، 2012م.
127. ليندة لطاد وآخرون: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، المركز الديمقراطي العربية للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2019م.
128. مبروك إبراهيم السعيد: **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، طر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2019م.
129. ماجد عبد المهدي مساعدة: **إدارة المنظمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
130. ماجد عبد المهدي مساعدة: **الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم عمليات، حالات تطبيقية-**، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2013م.
131. ماكين شارلي دي: **التخطيط الاستراتيجي في التعليم**، ت. فهد إبراهيم الحبيب، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008م.
132. مأمون سليمان الدرادكة: **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، طر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
133. مايكل آليسون وجود كاي: **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية**، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2007م.
134. محمد الحيزاوي: **الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية**، شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا، E.Kutubllid، 2018م.

135. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان، الدوحة-قطر، 2014م.
136. محمد القدومي ومحمد هاني محمد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
137. محمد المحمدي الماضي: إدارة الاستراتيجية، ط2، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، 2017م.
138. محمد المحمدي الماضي: إدارة الاستراتيجية، ط2، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، 2017م.
139. محمد حسام الدين: المسؤولية الاجتماعية للصحافة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة-مصر، 2003م.
140. محمد رشدي سلطاني: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان-الأردن، 2014م.
141. محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
142. محمد سويلم البسيوني: أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2013م.
143. محمد سيد فهمي: المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2015م.
144. محمد صادق: تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية، القاهرة-مصر، 2014م.
145. محمد صقور، رعد الصرن: الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018م.
146. محمد عبد الظاهر حسين: المسؤولية القانونية في مجال شبكة الأنترنت، جامعة القاهرة-مصر، 2002م.
147. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة-مصر، 2003م.
148. محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، 2007م.
149. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2013م.
150. محمد عبد حسين الطائي: المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016م.
151. محمد فخري ماضي: الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
152. محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
153. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
154. محمد محمد البادي: العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة-مصر، 1980م.

155. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة -بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م.
156. محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
157. محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.
158. محمد ياسر الخواجة: البحث الاجتماعي -أسس منهجية وتطبيقات عملية-، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2011م.
159. محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م.
160. محمود دواد الربيعي: الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتاب العلمية، بيروت-لبنان، 2012م.
161. محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، القاهرة-مصر، 2013م.
162. محمود عبد الفتاح رضوان: صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2013م.
163. محمود عوده: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1995م.
164. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز -أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2012م.
165. مدحت محمد أبو النصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات لمواصفة القياسية ISO2600، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2015م.
166. مصطفى خلف عبد لجواد: نظرية علم الاجتماع المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011م.
167. مصطفى يوسف كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا-دمشق، 2013م.
168. مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمود، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة -مبادئ الإدارة-، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
169. معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2014م.
170. منال محمد عباس: المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2014م.



171. منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء- اليمن، 2014م.
172. موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-، ط2، ت. بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006م.
173. مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميترا للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2018م.
174. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م.
175. مؤيد سعيد سالم: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت - لبنان، 2016م.
176. نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2007م.
177. ناصر جرادات، وعزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2014م.
178. ناصر جرادات وعزام أبو الحمام: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية المنظمات، ط3، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013م.
179. ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2017م.
180. ناصر دادي عدون: دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق، د. دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1998م.
181. نايف محمد عايد المرواني: التوافق النفسي والمسؤولية الاجتماعية لدى المجرمين، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2009م.
182. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامع الحديث، الإسكندرية - مصر، 2007م.
183. نبيل محمود الصالحي: استراتيجية الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011م.
184. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006م.
185. نعمة عباس الخفاجي: طاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2020م.
186. نعمة عباس الخفاجي: طاهر محسن الغالي: قراءات في فكر الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.

187. نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
188. نوال عبد الكريم الأشهب: أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
189. نور الدين حاروش، رفيقة حروش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م.
190. هيثم عبد الله ذيب: أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2019م.
191. وليد محمد الأميري: المسؤولية الاجتماعية للمصارف في إطار العلاقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019م.
192. وهيبة مقدم: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2020م.
193. يان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ت. محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، الكويت، 1999م.
194. يمنى عاطف: التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، أطلس للنشر والتوزيع الإعلامي، الجيزة-مصر، 2013م.
195. يمني طرف الخولي: مفهوم المنهج العلمي: مؤسسة هنداوي، القاهرة-مصر، 2020م.
196. يوسف مسعدواي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013م.
197. يونس عواد، رعد الصرن وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، جامعة دمشق-سوريا، 2015-2016م.
198. يونس زياتية: مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة-الإتصال حول المسؤولية الاجتماعية، دار الرياة للفكر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م.

### ج. الدوريات

199. أبوبكر بوسام، حدادة سمية وآخرون: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة في إطار أخلاقيات الأعمال، مجلة البناء الاقتصادي، العدد1، جامعة الجلفة-الجزائر، 2018م
200. أحمد موسى، تذوق: ما بين الفعل والبناء الاجتماعي -بحث في نظرية الممارسة لدى بيار بورديو-، مجلة إضافات، العدد الثامن، خريف 2009م.
201. أصيلة العمري، شبح عبد القادر: إسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة في منظمات الأعمال، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد2، العدد01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي-الجزائر، 2009م.
202. أم خليفة بلبركاني: آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد5، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر-الجزائر، 2014م.
203. إيمان هرموش، رمضان إيمان: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد07، العدد03، جامعة سكيكدة-الجزائر، سبتمبر 2019م

204. حمزة بلهاشمي: المسؤولية الاجتماعية للشركة بين القطاع العام والقطاع الخاص ودورها في تحقيق عملية التنمية في إطار الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة، *مجلة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة*، المجلد 1، العدد 01، جامعة معسكر-الجزائر، 2019م.
205. خالد فضالة: قرومي حميد: دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، *معارف مجلة علمية دولية محكمة*، العدد 22، السنة الثانية عشر، قسم العلوم الاقتصادية، د. د.س، 2017م.
206. خالد مقدم، ضيف الله محمد الهادي وآخرون: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الرفح من الوفاء بالالتزامات الضريبية للشركات، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2018م.
207. خيرة بورزيق: تطوير نموذج هرم كارل للمسؤولية الاجتماعية للشركات للمتطلبات الصحية-أزمة كورونا أنموذجا-، *مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال*، المجلد 02، العدد 01، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة-الجزائر، 2017م.
208. سعاد عبود، جمال الدين بن سليمان: المسؤولية الاجتماعية للشركات التزام اجتماعي أم ربح اقتصادي؟، *مجلة تنوير*، العدد 05، جامعة بسكرة-الجزائر، 2018م.
209. سليمة عبد الله، كمال عايشي: دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 12، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة - الجزائر، جوان 2017م.
210. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد ناصر الباوي: الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 83، جامعة بغداد-العراق، 2010م.
211. عادل نقموش: مدى إدراك مستخدمي المؤسسات الاقتصادية لعناصر المسؤولية الاجتماعية، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، مسيلة-الجزائر، 2011م.
212. عبد الله مزرق وديون عبد القادر: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، العدد 6، جامعة ورقلة-الجزائر، د.س.ن.
213. عدنان أمينة: الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل، *مجلة التنظيم والعمل*، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، د.س.ن.
214. عماد فاروق محمد صالح: رؤية مستقبلية من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتطور آليات تنمية وعي المرأة بالعمل التطوعي، *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، جامعة السلطان قابوس، عمان-الأردن، 2015م.
215. عمر وأحمد عبد المنعم دبش: أركان المسؤولية المدنية، *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، 2019م.

216. العياشي زراري: عباد كريمة: المؤسسة الاجتماعية في الإسلام قراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية، *مجلة العلوم الاجتماعية*، العدد 23، جامعة سكيكدة-الجزائر، 2017م.
217. فيروز زروخي: الممارسات الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، *مجلة دراسات في اجتماع المنظمات*، مجلد 06، عدد 01، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف-الجزائر، 2017م.
218. فيصل كريد، محمد النهامي طاهر: وضعية وظيفة الموارد البشرية تجاه المسؤولية الاجتماعية، *مجلة المؤسسة*، جامعة الجزائر، 2020م.
219. محمد براق، بن زاوي محمد الشريف: الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، *مجلة حوليات*، جامعة الجزائر، 2014م.
220. محمد فلاق، جدو سميرة أحلام: المسؤولية الاجتماعية للشركات، الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، *مجلة البديل الاقتصادي*، العدد 2، جامعة الشلف-الجزائر، ب. س. ن.
221. محمد هيول، صلاح الدين كروش، وآخرون: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارل، *مجلة أوراق اقتصادية*، المجلد 04، العدد 02، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بو الصوف ميله-الجزائر، 2020م.
222. مداح عرابي الحاج: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير العادي للمؤسسات الاقتصادية، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، عدد 05، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف-الجزائر، 2000م.
223. مراد بواشرية، تعرورة بوبكر: دور المواصفة القياسية ISO 26000 في إنشاء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، المجلد 03، العدد 01، جامعة الشهيد حمة الوادي-الجزائر، 2019م.
224. ناديا منى فخري: المسؤولية الاجتماعية عناصرها ومظاهرها وكيفية تنميتها، *مجلة الجيش*، العدد 249، بغداد-العراق، مارس 2006م.
225. نصر الدين بن عمارة، مراتي عمار: دور الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية في تحقيق التميز، *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، المجلد 4، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة-الجزائر، 2019م.
226. هشام عثمان المينضين: نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد 2، المجلد 11، جامعة مؤتة، الأردن، 2015م.
227. وسيلة زولي، بزاي إنصاف: تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات الجزائرية في ظل تجارب بعض الجامعات العربية والأجنبية، *المجلة الجزائرية للعلوم النفسية*، العدد 01، جامعة أم البواقي-الجزائر، 2020م.

## د. الرسائل والأطروحات

228. أماني موسى أبو صيح: دور الهوية الجماعية الفلسطينية في تحقيق التوافق النفسي للأفراد عقب الصدمة الناجمة عن التعرض للعدوان العسكري، رسالة ماجستير في علم النفس المجتمعي، كلية الدراسات العليا، جامعة بيروت-فلسطين، 2011م.
229. سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصادية، تخصص، التسيير، جامعة الجزائر، 2005م.
230. سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين-سوريا، 2006-2007م.
231. شهباز بن ملوكة: التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ الذين تظهر لديهم أعراض الإنقطاع عن الدراسة، مذكرة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس الأسري، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2-الجزائر، 2014-2015م.
232. صونية كيلاني: مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2006-2007م.
233. الطاهر خامرة: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2006-2007م.
234. عقيلة خلوف: حوكمة البنوك ودورها في تفعيل الحوكمة والحد من التعثر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص النقود والمالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010م.
235. فاطمة الزهراء بن قايد: دور الإدارة الاستراتيجية البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-الجزائر، 2010-2011م.
236. فؤاد محمد حسين الحمدي: الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد-الجزائر، 2003م.
237. محمد جواد بلقايد: دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، تخصص إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2018-2019م.

238. محمد حنفي محمد تبيدي: أثر الإدارة الاستراتيجية على كافة وفعالية الأداء، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم-السودان، 2010م.
239. مليكة قويدري بشاوي: تمثل صورة الذات وصورة الآخر في العلاقة الفلاحية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة وهران السانبا، وهران، الجزائر، 2013-2014م.
240. موفق محمد الضمور: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008م.
241. نوال ضيافي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان-الجزائر، 2009-2010م.
242. نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة-الجزائر، 2005-2006م.
243. نور الدين مدوري: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2010-2011م.
244. وهيبه مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران-الجزائر، 2013-2014م.

#### هـ. المطبوعات والمحاضرات

245. إسماعيل حماني: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، قسم التاريخ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة آكي محند أولحاج، البويرة-الجزائر د.س.ن.
246. رؤوف زرفة: محاضرات في مقياس "تسيير المعلومات"، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019م.
247. سماح بلعيد: محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياتها، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-الجزائر، 2015-2016م.
248. فريد خميلي: محاضرات مادة الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية، سنة أولى ماستر إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

249. كلثوم وهابي: محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة، محاضرات موجهة إلى السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكي محند أولحاج البويرة، 2019-2020م.

250. ليليا بن صويح: مطبوعة بيداغوجية في مقياس مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945م، قالمة-الجزائر، 2015-2016م.

## ز. الندوات والملتقيات

251. رسلان خضور: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق-سوريا، 2011م.

252. غربي يسين سي لخضر، قرينعي ربيحة: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر، 2016م.

253. فيروز شين، نوال شين: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، يومي 6، 7 ماي 2012م.

## ثانيا: بالأجنبية

### A. Dixonnanes

1. Howard C. warren: **Dictionary of psychology**, Massachuseh3: Houghton Muffin Company, 1934.
2. - Le petite la rousse: presse direction brection, brnadwillerval, paris-Frans, 1987.
3. Sillamy.N: **dictionnaire de psychologie edbordes**, paris-Frans, 1980, p590.

### B. Ouvrages

4. Collins English Dictionary: Responsibility 3rd ad, New York: harper Collins Publishers, New York- USA 1994.
5. Glueck, w: **Business policy and strategic management**, Mc Graw Hill, New York- USA 1987.
6. W.Richard Scott: **organization Rational, Natural, and open Systems**, 3<sup>nd</sup> ed Englewood Cliffs, prentice Hell Inc, 2001
7. Carroll, Archie B: carroll's pyramid of CSR, taking another look, **International journal of corporate Social Responsibility**, N=01,3, New York - USA, 2016.
8. Husserjocelgn : la théorie de la Structuration, quel éclairage pour la contrôle des organisations ? Vie. Sciences de l'entreprise, **Aix Marseille université**, vol, 183-184, N° 1, 201,2010.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

## المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية

### بين التمثل والممارسة

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع

إشراف الأستاذة

د/ زنفوني فوزية

إعداد

عقون صونيا

السنة الجامعية: 2021/2020م



## استمارة بحث

### أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها: .....
- 5- الوضعية المهنية: عامل دائم  متعاقد  مؤقت
- 6- الوظيفة التي تشغلها حالياً: .....
- 7- الأقدمية: .....

### ثانياً: الممارسات الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنظمات

- 8- هل تلتزم إدارة مؤسستك بتقديم المساعدات وحل المشكلات؟  
نعم  لا  أحياناً
- 9- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل:  
- المساهمة في تكاليف الزواج   
- حل بعض المشاكل الأسرية   
- حل مشاكل العمل مثل الخصومات والجزاءات الموقعة   
- أخرى تذكر: .....

### 10- هل تسمح لك الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

- تسمح  لا تسمح

### 11- هل تستفيد من دورات تكوينية وتدريبية لتحسين أدائك في العمل؟

- أستفيد  لا أستفيد

### 12- في حالة الاستفادة، أين يتم ذلك:

- داخل المؤسسة؟   
- خارج المؤسسة؟   
- أخرى تذكر: .....

13- هل تعمل المؤسسة على:

- رعاية شؤون العاملين؟
  - التكفل بانشغالاتهم واهتماماتهم؟
  - غرس الثقة والأمان والراحة النفسية؟
  - أخرى تذكر.....
- .....

14- هل توفر المؤسسة الإجراءات الصحية والوقائية في العمل؟

- لا  نعم

15- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل:

- الاستفادة من طلب العمل داخل المؤسسة
  - منح امتيازات خاصة بالضمان الاجتماعي
  - أخرى تذكر.....
- .....

16- ما هي اقتراحاتك لتحسين التزامات المؤسسة في تلبية احتياجاتك؟

.....

.....

ثالثا: التوجهات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية

17- هل تنظم المؤسسة أيام تحسيسية للتعريف بمهامها وأدوارها اتجاه المواطنين؟

- لا  نعم

18- هل تم إدخال تجهيزات حديثة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة؟

- لا  نعم

19- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل:

- شراء الحواسيب والبرمجيات
  - التجهيزات المكتبية
  - توفير الأنظمة الرقابية
  - أخرى تذكر.....
- .....

20- ما هي السياسة التي تتبناها المؤسسة في توظيف العمال:

- على أساس الشهادة العلمية؟

- على أساس المسابقات؟

- دراسة الملفات؟

.....  
.....  
- أخرى تذكر.....

21- هل يتدخل مسؤولك المباشر في حالة وجود مشاكل مع المواطنين؟

يتدخل  لا يتدخل

22- هل تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات أثناء تأدية العمل؟

نعم  لا

23- هل تحضر وتشارك في الاجتماعات التنسيقية لإدارة المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

24- ما هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان حسن سير العمل؟

.....  
.....

رابعا: الأبعاد الاستراتيجية المميزة للمسؤولية الاجتماعية

25- هل تتوفر الخدمة الجيدة لشبكة الأنترنت داخل العمل؟

تتوفر  لا تتوفر

26- هل يتم تنسيق وتوحيد الأعمال على مستوى الفروع الإدارية الأخرى لضمان الاجتماعي؟

نعم  لا

27- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك:

- تنظيم لقاءات واجتماعات
- تبادل الخدمات من خلال شبكة الأنترنت
- الزيارات المتبادلة أوقات العمل
- أخرى تذكر .....

28- هل تأخذ المؤسسة باقتراحاتك لتحسين تقديم الخدمات؟

- نعم  لا

29- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الاقتراحات:

- تبادل الخدمات بين المكاتب
- فتح مكاتب جديدة للاستقبال
- الاستماع إلى مشاكل المواطنين واقتراحاتهم
- أخرى تذكر .....

30- هل توفر المؤسسة الوثائق الضرورية للمواطن بدون تعقيدات إدارية؟

- نعم  لا

31- هل يشتكي المواطن من سوء تقديم الخدمة بالمؤسسة؟

- نعم  لا

32- ما هي اقتراحاتك للتقليل من شكاوي المواطنين والحفاظ على نظام المؤسسة؟

.....

.....

خامسا: توجهات المسؤولية الاجتماعية القائمة على حتمية التغيير في اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية

33- هل تعمل المؤسسة على توفير أدوات جديدة للعمل تتماشى مع احتياجات المواطن؟

نعم  لا

34- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل:

- إدخال نظام معلومات
- التجديد في البرمجيات للحواسيب
- توظيف عمال ذوي كفاءات عالية
- أخرى تذكر.....

35- هل تتكفل المؤسسة بملفات ذوي الأمراض المزمنة؟

نعم  لا

36- في حالة الإجابة بنعم، هل يتم توجيه ملفاتهم إلى المصالح المعنية بالتكفل بهم؟

نعم  لا  أحيانا

37- هل توجد صعوبات في منح التعويضات للمواطن؟

نعم  لا

38- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل؟

- تعقيدات الإجراءات الإدارية
- نقص وعي المواطن بالوثائق الضرورية للتعويض
- صعوبة التعامل مع المواطنين لكبار السن
- أخرى تذكر.....

39- هل تقدم لكم المؤسسة برامج تكوينية لتحسين التعامل مع المواطن؟

تقدم  لا تقدم

40. ما هي اقتراحاتك لرفع أدائك في العمل وتحسين التعامل مع المواطن؟

شكرا

دليل المقابلة موجه (رئيس مصلحة المنح العائلية، رئيس مصلحة التعويضات، رئيس مصلحة الأداءات  
العينية، رئيس مصلحة الرقابة الطبية، رئيس مصلحة الموارد البشرية)

1- هل يتم تقديم مساعدات للموظفين وإعانتهم على حل مشاكلهم ؟

نعم  لا

2- في حالة الإجابة بنعم، فيما يتمثل ذلك:

- تقديم إعانات اجتماعية

- دعمهم في حل المشاكل الأسرية

- إيجاد حلول لنزاعات العمل

- أخرى تذكر: .....

.....

3- هل تتم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

4- ماهي الاجراءات المستقبلية لتطوير التزامات المؤسسة في تلبية احتياجات العامل؟

.....

.....

5- هل يتم توظيف آليات جديدة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة؟

نعم  لا

6- في حالة الإجابة بنعم، فيما يتمثل ذلك:

- اقتناء الحواسيب والبرمجيات

- التجهيزات المكتبية

- تطبيق مختلف الأنظمة الرقابية

- أخرى تذكر.....

.....

7- هل يشارك العمال في جميع الاجتماعات المنعقدة لإدارة المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

8- ما هي المجهودات التي تتبناها إدارة المؤسسة لضمان سير حسن العمل؟

.....  
.....

9- هل تعمل إدارة المؤسسة على تنسيق الأعمال مع مختلف الفروع الأخرى؟

لا  نعم

10- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك:

- عقد اجتماعات ولقاءات
- الزيارات المتبادلة أوقات العمل
- أخرى تذكر.....

.....

11- ما هي اقتراحاتكم للحد من شكاوي المواطنين للحفاظ على النظام داخل المؤسسة؟

.....  
.....

12- هل تراعي المؤسسة ملفات ذوي الأمراض المزمنة؟

لا  نعم

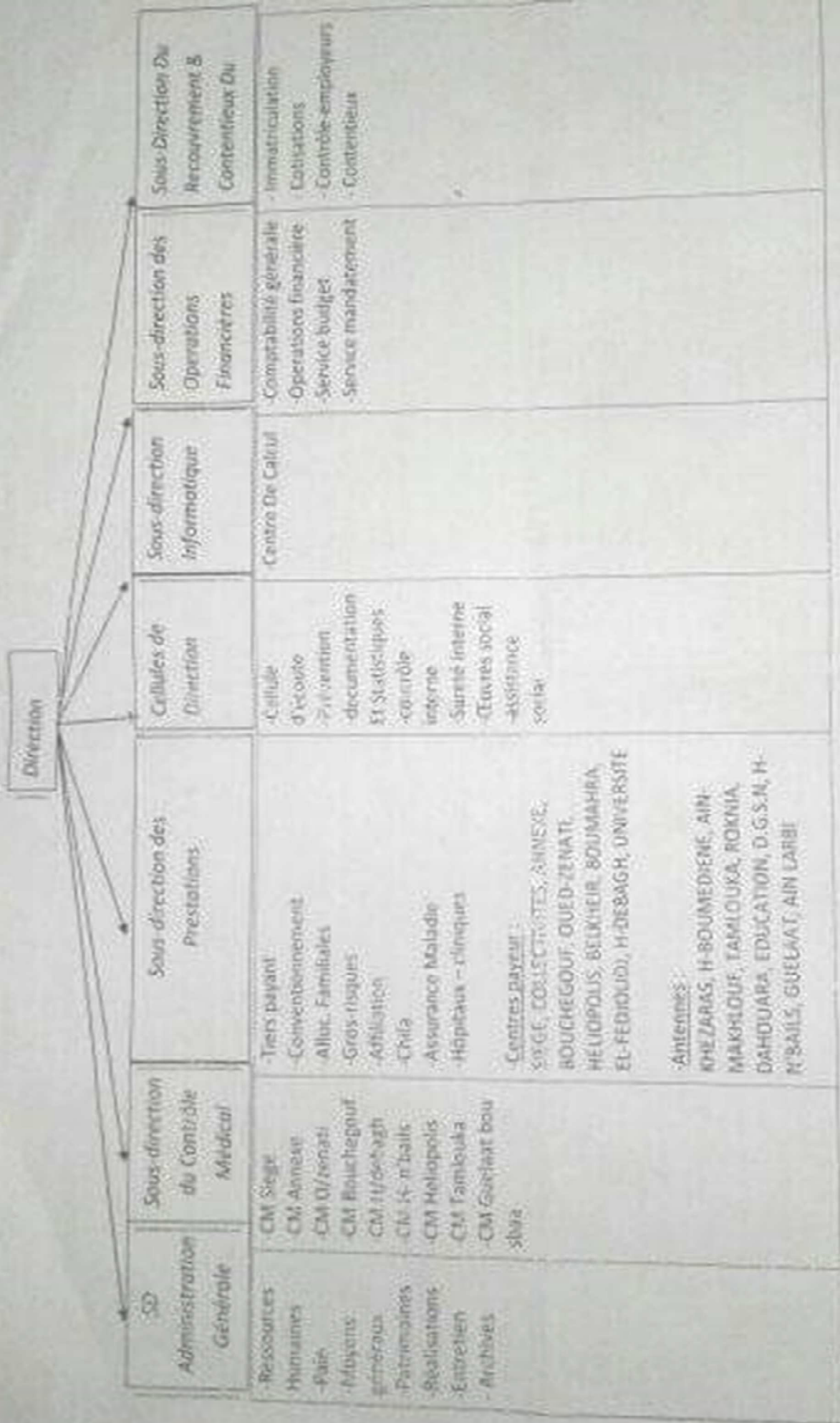
13- في حالة الإجابة بنعم، هل يتم تحويل ملفاتهم ووثائقهم الإدارية الى مصالح أخرى؟

نعم  لا  أحيانا

14- ما هي اقتراحاتكم لتحسين أداء العامل والعمل وحسن تقديم الخدمة؟

.....  
.....

شكرا





## بطاقة فنية عن الوكالة

تم إنشاء وكالة قالمة خلال سنة 1978 في إطار لا مركزية بعض مهام الضمان الإجتماعي لبعض الولايات المدرجة في التقسيم الإداري الجديد ، بحيث كلفت بمهام التعويضات ، المراقبة الطبية والإدارة العامة في سنة 1978 ثم مهمة التحصيل في بداية 1988 .  
تتفرع مديرية وكالة قالمة إلى 04 نيابات مديريةية وهي كالاتي :

☑ نيابة مديريةية التعويضات

☑ نيابة مديريةية التحصيل والمالية

☑ نيابة مديريةية المراقبة الطبية

☑ نيابة مديريةية الإدارة العامة

يقدر عدد المؤمنین الإجتماعيين إلى غاية شهر ديسمبر 2004 بـ 122995 مؤمن .

## دليل العواتف لمراكز الدفع و الفروع

المركز / الفرع	عدد المؤمنین	الرقم الداخلي
مركز الدفع (1)	30608	الرقم الداخلي 241
مركز الدفع (2)	11267	الرقم الداخلي 258
مركز التعويضات الجماعية	10970	الرقم الداخلي 260
فرع عمال التربية	2752	05-16-20 (037)
فرع الدفع للجامعة	10379	80-49-20 (037)
فرع الأمن الوطني	969	/
مركز بوشقوف	11556	93-62-22 (037)
مركز وادي الزناتي	11800	98-42-27 (037)
فرع حمام دباغ	5529	77-80-22 (037)
فرع الفجوج	1937	02-61-23 (037)
فرع هيليوبوليس	3713	69-54-23 (037)
فرع هواري بومدين	2143	55-15-24 (037)
فرع قلعة بوصيغ	1564	32-35-23 (037)
فرع تاملوكة	1540	30-95-27 (037)
فرع عين مخلوف	2054	23-79-27 (037)
فرع الركنية	1273	31-45-22 (037)
فرع بلخير	2228	87-86-24 (037)
فرع بومهرة	3785	74-32-22 (037)
فرع حمام النبائل	2885	42-09-22 (037)
فرع الدهوارة	1064	20-04-29 (037)
فرع لخزارة	2996	47-15-23 (037)

## ماذا تم من إنجازات في وكالة قالمة خلال السنوات الأخيرة؟

كما أعدت إستراتيجية جد فعالة من طرف مديرية الوكالة و ذلك بفتح 09 فروع جديدة للدفع البعض منها مزود بمصالح المراقبة الطبية قصد التقرب أكثر من المؤمن وحرصا على تسهيل الخدمات له، كذلك لفك العزلة عن بعض المناطق النائية.

قامت مديرية الوكالة بإنشاء مدخل خاص لفئة المعوقين حركيا بالملحقة (قالمة)، لتسهيل تنقلهم نحو مصالح التعويضات.

عرفت وكالة ولاية قالمة لصندوق التأمينات الإجتماعية قفزة نوعية في إنجازاتها، بحيث تم إعادة تهيئة و تجديد معظم المراكز وتزويد أغلب المصالح بأجهزة الإعلام الألي، كذلك تكييف مختلف المرافق (قاعات الإنتظار، الشبابيك ولوحات التوجيه) مع متطلبات المؤمنین الإجتماعيين عملا بتوجيهات الوزارة الوصية وزارة العمل و الضمان الإجتماعي والمديرية العامة لصندوق التأمينات الإجتماعية.



فرع عمال التربية بولاية قالمة



فرع بلدية الركنية



فرع امحمد سايعي (الدهوارة)

تقييم فوائد العلاج بالمياه المعدنية من طرف الضمان الإجتماعي كمصاريف (تكلفة) يجب أن يخضع ل 03 شروط أو مقاييس

علمية وموضوعية وهي كالآتي :

- 1- هل كان هناك انخفاض في استهلاك الأدوية ؟
- 2- هل كان هناك انخفاض في الغياب المهني (العطل المرضية) ؟
- 3- هل كان هناك ارتفاع في نسبة القدرة والمناعة ضد الألم أو الإعاقة ؟

من هذا المنطلق يمكن للحمية المعدنية (العلاج بالمياه المعدنية) أن تلعب دور حقيقي في التربية الصحية و الإجتماعية "

## هام

في حالة المعالجة بالمياه المعدنية أو المتخصصة لا تدفع التعويضات اليومية إلا إذا كان المؤمن قد استفاد على الأقل من شهر من العطلة المرضية قبل بداية العلاج

يشهد عصرنا ظهور تغييرات وتفاعلات ساعدت على ربط الواقع الإنساني بقضايا مستمدة من سياسة قومية وعالمية، حيث تعتمد المجتمعات تعتمد على مجموعة نماذج استراتيجية تعمل على تشكيل الوضعية التنافسية لها التي تشكل الإدارة الاستراتيجية ومن هنا أصبحت حاجة المؤسسات لتبني أسلوبا إداريا جديدا يساهم في بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد البرامج الرامية التي ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة حيث اتضح من خلال دراستنا النظرية والميدانية، أن المؤسسة تلبي احتياجات العامل والتكفل بانشغالاته عن طريق تشجيعه على الإبداع لاستراتيجية القرارات ودورها في تفعيل العمليات الإدارية التي تعمل على التنسيق بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الإدارة الاستراتيجية، التمثل والممارسة.

## Résumé

Nous vivons à une époque qui connaît des interactions qui ont aidé à lier, la réalité humaine nationale et mondiale où des sociétés dominent tous les typés diverses d'organisations des groupes de modèles stratégiques, pour l'investigation de sa situations compétitive. La gestion stratégique consiste, d'adopter un nouveau style de gestion, qui a contrarié à l'émergence du concept de responsabilité sociale comme l'un des programmes visant à créer un environnement de travail capable de gérer et faire aux évolutions rapides. Comme il s'avère grâce à notre étude théorique et de terrain, cette dernière répond aux besoins des travailleurs et prend en charge de ses préoccupations en l'encourageant à être créatifs dans la prise de décision et son rôle dans l'activation des processus administratifs qui œuvrent à la coordination entre les unités organisationnelles au sein de l'institution.

**Les mots clés :** responsabilité sociale, management stratégique, représentation et pratique.

## Summary

We live in an era witnessing the emergence of changes and interactions that helped link human reality with issues derived from national and global politics, where societies acquire all the different types of business organizations that depend on a set of strategic models to investigate their management, Hence the need for institutions to adopt a new management style that concept of social responsibility as one of the programs that helped create a work environment capable of dealing with the rapid developments, As it became clear through and applied study, the institutions meet the needs of the worker and take care of his concerns by encouraging him to be creative in the decision-making strategy and its role in activating the administration.

**Keywords:** social responsibility, strategic management, representation and practice.