

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية وبنوك



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاستراتيجي
في البنوك التجارية

دراسة ميدانية على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

حسان بوبعاية

إعداد:

حديدي حسبية
سعدى أسماء

رئيسا	أستاذ محاضر أ	
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	بوبعاية حسان
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله نشكره حمدا كثيرا طيبا لإتمام هذا العمل

لا يسعنا ونحن بصدد وضع اللمسات الأخيرة لإتمام هذا العمل إلا أن نتقدم نحن

بجزيل الشكر والعرفان والتقدير والامتنان إلى المشرف الأستاذ الكريم "الدكتور

بوعناية حسان" على كل الإرشادات والتوجيهات والمساعدات القيمة التي قدمها من

أجل انجاز هذا العمل

حسيبة + أسماء



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: المسؤولة الاجتماعية والأداء الاستراتيجي
07	تمهيد
08	المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولة الاجتماعية
19	المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولة الاجتماعية
36	المبحث الثالث: ماهية التسيير الاستراتيجي
51	المبحث الرابع: مفهوم الاداء الاستراتيجي
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة
66	تمهيد
67	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
75	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
78	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاو استمارة الاستبيان
89	خلاصة الفصل
90	خاتمة
92	المراجع
96	الملاحق

مقدمة:

أدى التطور في الأعمال إلى التزام البنوك بالانتماء والمشاركة في المجتمع الذي تعمل فيه، فتوجهت البنوك نحو المسؤولية الاجتماعية وهي التزام البنوك بإتباع السياسات واتخاذ الإجراءات والقرارات وتنفيذ الأعمال التي تفيد المجتمع، ويعود هذا الاهتمام المتزايد الي المشكلات والقضايا التي أثرت في الاعلام والقضاء من قبل بنوك عالمية كبرى، وكذلك إلى الانتقادات الموجهة للكثير من الأعمال وفقدان الثقة بممارسات بعض البنوك والتي تركز فقط على مصالحها في تحقيق الربح وتحسين وضع الربحية على حساب الاهتمام بالبيئة والإنسان والمجتمع.

والبنوك الناجحة هي التي تركز في أعمالها المصرفية وكذلك تسعى في توجهاتها نحو المسؤولية الاجتماعية من حيث المشاركة والمساهمة في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية للطبقة الفقيرة في المجتمع والمحافظة على البيئة والمساهمة في الأعمال الخيرية.

تعد المسؤولية الاجتماعية في الوقت الراهن من القضايا الهامة والضرورية التي تسعى البنوك لممارستها وتطبيقها عبر أعمالها جميعا ونظرا للتطور الكبير في فهم وإدراك مدى تأثيرها في تحقيق أهدافها واستمرارها في أداء أعمالها وتقديم خدماتها للمتعاملين معها، لذا فان الغرض من هذا البحث هو تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية ومن هنا تتجلى معالم اشكالية البحث والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

ما تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية

الجزائرية؟

وينطوي السؤال الجوهرى على مجموعة من الاسئلة الفرعية نذكر منها ما يلي:

- 1- ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما هي مجالاتها؟
- 2- هل يوجد تبني للمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الجزائرية؟

3- كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية؟

فرضيات البحث:

1- تتبنى البنوك التجارية الجزائرية المسؤولية الاجتماعية من خلال المجالات الاساسية الممثلة لها.

2- يوجد في البنوك التجارية الجزائرية أداء استراتيجي.

3- هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية.

أسباب اختيار البحث:

1- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه وصلته الوطيدة بموضوع البحث.

2- الميول الشخصي والاهتمام بالمواضيع ذات الصلة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

3- حاجة البنوك لمثل هذه المواضيع من أجل تحسيسهم بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

4- يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من أهم مواضيع الساعة لارتباطها الوثيق بالأداء بصفة عامة.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته:

1- أهمية المسؤولية الاجتماعية والتي من خلالها يستطيع أصحاب القرار التأثير في تحقيق الاهداف بشكل كبير.

2- أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات ذات الاهتمام الواسع والملحوظ على المستوى الوطني والدولي.

3- أهمية قطاع البنوك الذي يعد محرك الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية.

4- وتنبع الأهمية أيضا من خلال معرفة مدى إدراك الإدارة العليا للبنوك لممارسات المسؤولية الاجتماعية.

أهداف البحث:

- 1- الوقوف على مدى توافر مجالات المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الجزائرية ومستوى فهم الادارة العليا في البنوك التجارية لهذا المفهوم.
- 2- التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الجزائرية.
- 3- التعرف على مدى وجود محددات الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية.
- 4- بيان تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية.

المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من البنوك الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1-المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2-المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتقرير وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

الدراسات السابقة:

1- دراسة الحسني 2003: هدفت لبيان أهمية وضع المؤسسات للمعايير التي تعتمد عليها في قياس الانشطة الاجتماعية للتأكد من تطبيقها في مجالات المسؤولية الاجتماعية المختلفة.

2- دراسة الغالبي والعامري 2006: هدفت لاستكشاف ما اذا كانت هناك علاقة ايجابية بين الدور الاجتماعي وشفافية نظام المعلومات في المؤسسة.

3- دراسة طومسون 2004: هدفت الى كشف واختيار حوهر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاداء المالي لها.

4- دراسة نيلينغ ووابفري 2006: عملت على فحص تعويض المدير التنفيذي للمؤسسة والدوران في المؤسسات ذات التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية.

هكيل البحث:

لمعالجة موضوع بحثنا تم تقسيمه الى مقدمة وخاتمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي.

تناول الفصل الاول والمتعلق بالجانب النظري كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم مجالاتها ومحدداتها وكذا الاداء الاستراتيجي من خلال تحديد ماهية الادارة الاستراتيجية وأبعاد الاداء الاستراتيجي.

وتناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي من البحث دراسة الحالة على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة حيث قسم الى ثلاث مباحث خصص الاول لمنهجية واجراءات الدراسة في حين خصص الثاني لتحليل خصائص عينة الدراسة، وتناول الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي.

تمهيد:

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين: "تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضاً لفعل الخير في السابق، إلا أن عدداً قليلاً من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة".

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته، وتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعاً للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات و المجتمع.

فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبياً تنمو في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة وتتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع وإعطاء الجمهور صورة ايجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعين وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم و المجتمع المحلي والمجتمع على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن اغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئاً فشيئاً من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية وتؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة و الخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

المبحث الاول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية .

يؤرخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ وهي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين الى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة.

المطلب الاول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية والتحديات التي أدت الى بروزها.

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود الاطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو الى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فأصبحت الادارة مضطرة الى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية الى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

أولاً: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية.

ان المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الاحداث و تأثيراتها المتبادلة، غير ان المتتبع لهذه الاحداث يستطيع ان يلمس تغيرات مهمة و اضافات نوعية ادت الى اثراء المفهوم، اذ ان نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة وازمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور حسب المراحل التالية:

مرحلة الثورة الصناعية: تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الاطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية واجور متدنية، و لا وجود لاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع. بدافع زيادة

كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين انتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الافضل بالتركيز على تحفيز العاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء انتاج كبير، ويمكن القول ان في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين ظروف العاملين¹.

مرحلة العلاقات الإنسانية: بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الاول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين واصابات العمل الكثيرة... ادى هذا الى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، اي ضرورة الاهتمام واعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الانتاج والانتاجية. وقد ابدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الانتاج وبذلك زيادة ارباح المالكين، ومن هنا نجد ان المسؤولية الاساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

مرحلة ظهور خطوط الانتاج و تضخم المؤسسات: ان التطورات التي ادخلها Ford Henerg بابتكاره لخط الانتاج والذي افرز انتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات ادى الى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لان العامل يتخصص في جزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج الى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الانتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة افراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعات المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.

مرحلة تأثير افكار الاشتراكية: التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون افكار الاشتراكية ماهي الا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية اطراف اخرى بالإضافة الى المالكين، حيث هذه الافكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب الى تبني الكثير

¹الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 76 .77.

من عناصر المسؤولية الاجتماعية، حيث كان من ابرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي واصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف من العاملين ادى الى اضطرابات كثيرة مما ادى الى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين ويجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو الى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير افكار الإشتراكية التي بدأت تنتشر، ادى الى بناء ارضية للتوجهات الاولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية¹.

مرحلة بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالق اصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الادارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد ادنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما أدى الى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

مرحلة ظهور جماعات الضغط: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الاضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات الى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا والمانيا هذا ما أدى الى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت اصوات تدعو الى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا امام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية

¹خباية عبد الله وخباية صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14. 15 فيفري 2012، ص 3.

المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي او اصابات العمل او الانتهاكات البيئية المختلفة.

مرحلة القوانين والمدونات الاخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتياجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير اخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها و تبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى اليه الميثاق العالمي Global Compact، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الانسان، المبادئ والحقوق الاساسية في العمل، حماية البيئة.

مرحلة اقتصاد المعرفة و عصر المعلوماتية: تتميز هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد من ظهور الاقتصاد الحر و العولمة وعصر الخصخصة والتطور التكنولوجي الرقمي الكبير، وانتشار كذلك نظام المعلومات وشبكة الانترنت، وظهور المنافسة بين المؤسسات أدى هذا بالمؤسسات بدمج عنصر المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها وأهدافها نظرا لما يلعبه هذا العنصر من دور في تحقيق المؤسسات لمكاسب اقتصادية واجتماعية¹.

ثانيا: التحديات التي ادت الى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

لقد أشارت العديد من الدراسات الى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من اهمها²:

- **العولمة:** وتعد من اهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث اصبحت تركز على الاهتمام بحقوق الانسان، وتلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، ولا تسمح بتشغيل الاطفال، وتهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية .
- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية العاملين والبيئة، الامر الذي قد يكلف المؤسسة اموالا طائلة اذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

¹ عبد الله خبابة، صهيب خبابة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى دولي، جامعة بشار، 2012، ص

1.

² فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 35. 36.

- الكوارث والفضائح الاخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا اخلاقية، مما جعلها تتكبد خسائر واموالا طائلة كتعويضات للضحايا .
- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبته تحديات عديدة امام المؤسسات، فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير مهارات العاملين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فان متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت ايضا، اذ اصبح لزاما على المؤسسات ان تضاعف جهودها وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية اكثر عمقا مع العاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تباينت و اختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصاد لآخر ومن مدرسة ادارية لأخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الافكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي حقيقة الامر انحصر بين نظرتين، النظرة الكلاسيكية التي ترفض اي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية واجتماعية فان اي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع اما مؤكد او غير موجود وعليه يمكن ان نميز بين ثلاث تيارات¹، الاول يدعو المؤسسة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا لان ذلك يعتبر واجبا أخلاقيا اذ ينسب للمؤسسة وضعية اخلاقية قادرة على تمييز الجيد من السيء، وقد اطلق على هذا التيار تيار اخلاقيات الاعمال .

اما التيار الثاني تيار الاعمال التجارية والمجتمع او العقد الاجتماعي الذي يرى انه لا يوجد حواجز بين المؤسسة والمجتمع باعتبارها جزء منه تجمعها علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية وولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع العمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الاخير تمكنه من معاقبة المؤسسة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن

¹Michel Capron, L'économie éthique privée: La Responsabilité Des Entreprises a L'épreuve De L'humansation De La Mondialisation, Programme Interdiscipline Ethique de Leconomie, N07, Université de paris 12, Saint Denis, P11.

طموح المؤسسة بتقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي، وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعطيها حظها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة توليد مناصب الشغل ان امكن لها ذلك او الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية¹.

اما بالنسبة للتيار الاخير تيار ادارة المساءلة الاجتماعية او الاداة الاستراتيجية والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة من الاخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الاطراف الفاعلة في المجتمع، اذ ان هذا التيار يقدم نهجا للبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحتة انما اجتماعية سياسية ايضا حيث يوسع نطاق الاطراف الفاعلة وآفاق القرارات.

وفي الواقع هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وانما كل واحد يعزز الآخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهي ان نشاط المؤسسة يجب ان ينخرط تحت اطار المصلحة العامة وما هو جيد للمؤسسة هو جيد للمجتمع.

ومن اهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي¹:

- النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Shrholder":

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية اساسها "لا شيء سوى اعلى الارباح للمالكين"² ورائد هذه النظرية الاقتصادي ميلتون فريدمان الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير الى ان ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وان مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

- نظرية الوكالة "La théorie de l'agence":

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان " Michael Jensen et William Mackling" اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو الا عقد تجاري، والوكالة

¹تقرير العقد الاقتصادي و الاجتماعي بالجزائر، 2006.

معناه ان شخصا يسند مصالحة لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير الى المدراء¹.

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في اطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن ان تشتمل هذه النظرية على مجموع اصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فان اصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية للمسيرين.

- نظرية اصحاب المصالح "Stakeholders":

يعتبر اصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الافراد او المجموعات او المنظمات الي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة و لهم حصة او فائدة منها او من ادائها² وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع اصحاب المصالح اللذين لا ينحصرن فقط في مجموع المساهمين وانما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه اصحاب المصلحة.

ويمكن ان نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: الاتجاهين الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة (مؤسسة – اصحاب المصلحة)، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج ردود مصممة خصوصا لتوقعاتهم، اما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الاخلاقية للمؤسسة اتجاه اصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة.

¹Michel Capron, OP-Cit, P12.

²أ.د. فريد فهمي زيادة، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص.268.
³د. بورحلة علال، تحليل المنظمات، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص.8.

²د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، الادارة و الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2007، ص.90.

كما يمكن التمييز بين نوعين من اصحاب المصلحة¹، النوع الاول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، اما النوع الثاني فلمهم علاقات طوعية مع المؤسسة في اطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.

حيث ان نظرية اصحاب المصلحة تبحث عن دمج الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الاساسية التي تضمن استمرار وانتاجية المجتمعات البشرية مثل ادرة النفايات... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الاخذ بعين الاعتبار المساهمة في الانتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ).

المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثروة والربح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في اطار من الشفافية ومراعاة اخلاقيات الاعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسة المساهمة في الاعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة و محاولة ايجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من قبل ادارتها العليا ومجالس ادارتها من اجل التوصل الى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواء محليا او عالميا.

وكما سبق فقد تم الاشارة على ان المسؤولية الاجتماعية من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قرارات المؤسسة لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل المهنية، اما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها.

¹د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، مجلة البحوث المعاصرة PDF، مجلد11، العدد2، 1997.

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث اطلاقا عن المسؤولية الاجتماعية اصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، اذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاشات في مؤتمر "جوهانسبرغ" سنة 2002¹، وبالرغم من ان عددا كبيرا من المؤسسات تدرك اهمية هذا الاتجاه الجديد الا انه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة ومن اهم المفاهيم الفكرية لهذا المفهوم² نذكر ما يلي:

- المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على افكار الاقتصادي آدم سميث والتي تبلورت حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم افضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق اعلى مستوى ممكن بمراعاة الاحكام القانونية والقواعد الاخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي ميلتون فريدمان بالقول "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الاعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الارباح على المدى الطويل وجعل ذلك قاعدة في انجاز اعمالها"³.

وبفضل العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين والكتاب امثال جون ستيوارت ودافيد ريكارد... وغيرهم، وما أسفرت عنه ابحاثهم كون مساهمة المؤسسات في تقديم افضل السلع والخدمات باقل الاسعار هي بحد ذاتها منفعة مقدمة للمجتمع وهنا تكمن المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

اما من جهة الاطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فان التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمسيرى المؤسسة والتي تتميز بمجموعة من القيم القائمة على مبدأ ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع باعتبار الربح الهدف الاول والاخير للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع. وبالرغم من سيادة هذا المفهوم في مرحلة معينة الا ان التغييرات والتطورات الحاصلة افرزت اهداف اخرى لا تقل اهمية عن تعظيم الربح، كلها اهداف تتسجم مع المفهوم الاداري الحديث.

¹ محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في الاقتصاد التضامني، ملتقى الاقتصاد التضامني، 12.02.2005، جامعة تلمسان.

² أ.د. تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2001، ص.9.

³ نفس المرجع، ص.23.

- المفهوم الاداري:

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والاهداف التي تطمح المؤسسة الوصول اليها (كالحصول على اكبر حصة سوقية، خلق صورة و سمعة للمؤسسة... الخ) وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات و تحاليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من Berle et Means من خلاله وصولا الى ان "قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب ان ترتبط بالمسيرين اكثر من ارتباطها بالمستثمرين"¹.

وفي بحث اخر اجراه العالم Frances X.Sutton عام 1956 اشار فيه الى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة ادارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع².

ويضيف العالم الاقتصادي paul sanuelson " ان المؤسسات الكبيرة هذه الايام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل ان تحاول وبشكل تام ".

وبتبلور الافكار اتخذ المفهوم الاداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزز هذا المفهوم بمجموعة الافكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل"، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الامن، السلامة، الرعاية الصحية... الخ.

- المفهوم البيئي:

بعد أن ادرك المسيرون ان المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وانها تتعدى حدودها ذلك لتصل الى اطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بالمفهوم البيئي او نموذج البيئة الاجتماعية، حيث اعتبر المفهوم الاكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الابحاث والدراسات التي اجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من Ralph Nader

¹ نفس المرجع، ص.26.

² نفس المرجع، ص.27.

et John k . Galbraith على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلت الى استنتاج مفاده: عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هنالك اي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة¹، بمعنى ان المصلحة العامة للمجتمع من اولويات المؤسسة وفوق اي اعتبار ذاتي.

وبالتالي فان مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الارباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الافراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

ومن خلال مراحل التطور التي تمر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بهذا الجانب، يمكن ان نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين حيث شكلنا نمطين متناقضين في ادراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارسته حتى انها ادرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى الى تحقيقه كسعيها لتحقيق الارباح، ويمكن ان نلخص انماط المسؤولية الاجتماعية كما يلي²:

1. **المسؤولية الاقتصادية:** القائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى ان الهدف الوحيد الذي يجب على المؤسسة ان تسعى اليه هو تعظيم الارباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات المجتمع.

2. **المسؤولية الاجتماعية:** القائمة على اعتبار المؤسسات وحدات اجتماعية وجزء لا يتجزأ من المجتمع بالاستجابة لاحتياجات هذا الاخير وتلبية متطلباته تعتبر من اوليات الادارة

وفي ضوء النموذجين السابقين يظهر تقارب في وجهات النظر مما ادى ذلك ظهور نموذج ثالث اطلق عليه بالنموذج المتوازن (اقتصادي _ اجتماعي) باعتباره نمط وسطي يشير الى ان المؤسسات لا تمثل مصالح المالكين فقط بل يتعدى دورها ذلك ليصل الى مختلف اطراف المجتمع العاملة به و البيئة.

¹ نفس المرجع، ص.30.

² د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، مرجع سابق، ص.65.

المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية.

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لإخفاق المؤسسات للاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لهذا لم يكن الاستمرار في حرية المؤسسات خاصة بعد أن بدأت تواجه ظروفًا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصحة المجتمع ككل.

المطلب الأول: تعريف وأهمية المسؤولية الاجتماعية والانتقادات الموجهة لها.

تتسم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالديناميكية والتغير المستمر لمسايرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية، لهذا فان عملية تحديد مفهوم مضبوط وشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليس بالأمر الهين، فهي في غاية التعقيد.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن و لا يزال يتطور مع تقدم المجتمع و تطور توقعاته، اذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. و يسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيرياً من جانب المؤسسة و لا امتثالاً مطلقاً للقانون، و القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية و البيئية في السياسات و الأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

1. تعاريف المنظمات الدولية:

أ. تعريف البنك الدولي: المسؤولية الاجتماعية هي "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم المجتمع المحلي و

المجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد و التنمية في أن واحد¹.

ب. تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO: "هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها و أنشطتها على المجتمع و البيئة عبر الشفافية و السلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة و رفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة"².

ج. تعريف الاتحاد الاوروبي: "هي عبارة عن مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية و بيئية في أعمالها و في تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"³.

د. تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: "هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الاعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم إضافة الى المجتمع المحلي و المجتمع ككل"⁴.

هـ. تعريف الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية: "هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون وجود اجراءات ملزمة قانونيا، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الاقناع و التعليم"⁵.

¹ Michel Capron, Françoise Quairel- Lanoizelée, **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris, France, 2007, P : 23.

² Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable**, Pearson Education, 3ème édition, Paris, France, 2009, P : 6.

³ Commission des communautés européennes, **Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, 2001, P : 7.

⁴ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 23.25 مارس 2009، ص.154.

⁵ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص.162.

و. تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: "هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع و تشمل سلوك الادارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال و ليس مجرد حاملي الأسهم"¹.

2. تعاريف الباحثين:

أ. تعريف **Bowen, 1953**: "المسؤولية الاجتماعية لرجال الاعمال تشير الى التزام رجال الاعمال بالقيام بسياسات و اتخاذ قرارات و متابعة المبادئ التوجيهية التي تستجيب للأهداف والقيم التي تعتبر مرغوبة اجتماعياً"².

ب. تعريف **Drucker, 1977**: "هي التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"³.

ج. تعريف **Strier, 1979**: المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في اطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات اتجاه المجتمع"⁴.

د. تعريف **Holmes, 1985**: "هي التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعو كبيرة من الانشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الاسكان والمواصلات وغيرها"⁵.

هـ. تعريف **Aguilera et Al, 2007**: "هي عبارة عن مجموع السياسات وبرامج العمل التي من شأنها تلبية المتطلبات و الاحتياجات الاقتصادية، التقنية و القانونية للمؤسسة"⁶.

¹ مؤتمر الامم المتحدة للتجارة و التنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات و القضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجينيف، 2004، ص28.

² Archie.B.Caroll, **Corporate social responsibility, Evolution of definitional construct**, business and society, vol38, N3, USA, Septembre, 1999,P :270.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الانسانية، العدد13، عمان، الاردن، 2002، ص.216.

⁴ د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، تبين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية و الخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان، الأردن، 2006.

⁵ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2007، ص.15.

⁶ Jacques Iglens, Assaad Akremi, Jean-Pascal Gond, **La RSE vue par les salariés : Phare ou rétroviseur**, revue de gestion des ressources humaines, N 82, édition ESKA, France, 2011, P : 34.

و. **تعريف Robbins:** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند الى اعتبارات أخلاقية مركزية على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع¹.

ز. **تعريف البكري:** هي مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون وانسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة.

ح. **تعريف Carroll:** و هو التعريف الأكثر شمولاً و به كانت هناك نقلة نوعية في اغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في اطار البحوث الرائدة لكارول حيث يرى انها "التزام المنشأة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات والآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن ايجاد توازن بين مختلف الارباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات"².

وباعتبار ان المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط ببعدين، أحدهما داخلي يتمثل في اسهام المؤسسة في تطوير العاملين و تحسين حياتهم، و الثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعاني منها المجتمع، فإن التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاطا مشتركة تتمثل في³:

- الاجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفقتها عضوا فيه.
- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- الطابع "الطوعي والارادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة و الذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجياتها.

¹ عبد الله بن منصور، اشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2008، ص241.

² إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008، ص.44.

³ محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في الاقتصاد التضامني، مرجع سابق، ص.258.

- عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع و نشر المعلومات داخل و خارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق و ترسيم الممارسات الايجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها. و منه نستطيع حصر تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مجموع الالتزامات القانونية التي تحدد استراتيجية المؤسسة في بيئتها مع الاخذ بعين الاعتبار أطراف مصلحتها والتي تضمن استدامتها مع نموها الاقتصادي مما يضمن التوافق في أداءها المستقبلي.

ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

يمكن ايجازها في العناصر التالية:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع، ويجاد شعور بالانتماء من قبل الافراد والفئات المختلفة.

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية.

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات.

وتتجلى أهميتها بالنسبة للمؤسسة فيما يلي¹:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة اذا اعتبرنا المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاء أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة او غير مباشرة من وجودها.

- تحسين مناخ العمل السائد في منظمة الاعمال، وتؤدي الى نشر التعاون والترابط بين مختلف الاطراف.

- تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها الى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

- وازضافة الى فوائد اخرى تتمثل في المردود المالي والقبول الاجتماعي والعلاقة الايجابية مع المجتمع وغيرها.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، طبعة1، عمان، الاردن، 2005، ص.52.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية, التنمية المستدامة و اخلاقيات العمل.

I. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

مفهومي المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومين قريبين جدا فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية الاجتماعية والبيئية، فلو لاحظنا عناصر التنمية المستدامة فهي تشمل العناصر التالية:

1. **البعد الاقتصادي:** ويستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع الى اقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الامثل، ويندرج تحت هذا البعد:

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية.
- تقليص تبعية البلدان الامية.
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.
- المساواة في توزيع الموارد.
- الحد من التفاوت في المستوى الدخل.

2. **البعد الانساني والحضاري:** ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الامنية واحترام حقوق الانسان، وعناصره كالتالي:

- الاستخدام الامثل للموارد البشرية.
- الاهتمام بدور المرأة.
- الصحة والتعليم.
- حرية الاختيار والديمقراطية.

3. **البعد البيئي:** ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الامثل للأراضي الزراعية والموارد المائية، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم وذلك من خلال الاسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية نلاحظ ان نفس العناصر تقريبا او بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا متعارضان وكلاهما يخدم الاخر.

II. المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل:

اشار Kirrane الى انه هنالك تماثل بين اخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية اذ ان حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي الا احدى جوانب منهج شامل من اخلاقيات العمل.

ويمكن القول ان اخلاقيات العمل هي الاطار الشامل الذي يحكم التصرفات والافعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول او صحيح وما هو مرفوض او خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، و الذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم و انظمة المنظمة واصحاب المصالح دورا اساسيا في تحديده.

هنالك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل اذ ان اولية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من ارباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الاولى، في حين نرى ان المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في ادبيات الادارة الى جانب التأكيد على الكفاءة ومن ثم الانتقال الى التركيز على اخلاقيات الادارة الى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. اذن يمكن القول ان هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من اشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها و هكذا اصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد اخلاقي جعلها تتداخل مع اخلاقيات الادارة بصفة عامة.

فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد اخلاقي من جانب اخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن الترععات الاخلاقية اكثر من الامتثال لقانون مفروض.

رابعاً: الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية.

ان من أهم المعارضين للمسؤولية الاجتماعية¹ الباحث Milton Friedman الذي يرى ان هدف المؤسسة الاقتصادية الوحيد هو تعظيم الارباح، ومن اهم مبرراتهم نجد:

- يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر الى خرق قاعدة تعظيم الارباح التي هي جوهر وجود منظمات الاعمال الخاصة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريسي، الادارة و الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص.527.

- ذوبان الاهداف الاساسية الاقتصادية للمؤسسة و اضمحلالها مع مرور الزمن، ما يؤدي الى ضعف الاداء الاقتصادي اولا و تراجع المبادرات الاجتماعية ثانيا.
- تحميل منظمات الاعمال كلفة عالية جراء انشطة اجتماعية متزايدة، حيث قدرة المنظمة محدودة قياسا بقدرات الدولة.
- تفتقر منظمات الاعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح.
- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عند الانشطة الاجتماعية، ويرجع هذا الى عدم وجود معايير مطورة لقياس الاداء الاجتماعي.
- عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة لدى الجمهور، يمكن ان تتابع مدى الانجاز الاجتماعي لمنظمات الاعمال.

المطلب الثاني: عناصر، ابعاده ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

اولا: عناصر المسؤولية الاجتماعية.

حدد سيد احمد عثمان عناصر المسؤولية الاجتماعية بالاتي:

1. الاهتمام:

ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي تنتمي اليها الفرد، صغيرة ام كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها اهدافها، والخوف من ان تصاب باي ظرف يؤدي الى اضعافها او تفككها.

2. الفهم:

وينقسم الى شقين، الاول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الاول فهم الفرد للجماعة اي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها و منظماتها و عاداتها و قيمها ووضعها الثقافي وتاريخها. واما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به ان يدرك الفرد اثار افعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، اي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل او تصرف اجتماعي يصدر عنه.

3. المشاركة:

ويقصد بها اشتراك الفرد مع الاخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من اعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجتها، وحل مشكلاتها، والوصول الى اهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويؤكد سيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام والفهم والمشاركة لان كلا منها ينمي الاخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد الى فهم الجماعة وكما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما ان الاهتمام والفهم ضروريان للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم. و لا يمكن ان تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد الا بتوفر عناصرها الثلاثة.

ثانيا: ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

حسب Carroll فان الابعاد الاربعة للمسؤولية الاجتماعية غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في¹:

1. **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع يجب ان تنتج سلع و خدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
2. **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في اطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيد به.
3. **المسؤولية الاخلاقية:** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في اطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام لها.
4. **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والانشطة الخيرية... الخ.

ثالثا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الاتي¹:

¹ Joel Ernult, Arvind Ashta, *Développement Durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise , Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives* , Cahiers du CEREN21, 2007,P18, www.escdijon.com.

- **المبدأ الأول:** الحماية و اعادة الاصلاح البيئي (Environmental Restoration) يدعو الى ان تقوم المؤسسة على حماية و اعادة اصلاح البيئة و الترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات و العمليات و الخدمات و الانشطة الاخرى و ادماج ذلك في العمليات اليومية.
- **المبدأ الثاني:** القيم و الاخلاقيات (Ethics) تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير و انفاذ المواصفات و الممارسات الاخلاقية المتعلقة بالتعامل مع اصحاب الحق و المصلحة.
- **المبدأ الثالث:** المسائلة و المحاسبة (Accountability) يستوجب ابداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات و الانشطة بطريق و فترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- **المبدأ الرابع:** تقوية و تعزيز السلطات (Empowerment) العمل على الموازة في الاهداف الاستراتيجية و الادارة اليومية بين مصالح المستخدمين و العملاء و المستثمرين و المزدودين و المجتمعات المتأثرة و غيرهم من اصحاب الشأن.
- **المبدأ الخامس:** الاداء المالي و النتائج (Financial Performance and Results) تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ات الوقت على الممتلكات و الاصول و استدامة هذه العائدات و ان تكون سياسات المؤسسة هادفة الى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- **المبدأ السادس:** مواصفات موقع العمل (Workplace Standards) ان ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية و تطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية و المهنية بحسبان ان العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل و الاجور التنافسية و المنافع و بيئة عمل امنة و صديقة و خالية من المضايقات.
- **المبدأ السابع:** العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships) ان تتسم المؤسسة بالعدالة و الامانة مع شركاء العمل و تعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

¹ عريوة محاد، دور الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص.55.

- **المبدأ الثامن:** المنتجات ذات الجودة والخدمات (Quality Products and Services) تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم اعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

- **المبدأ التاسع:** الارتباط المجتمعي (Community Involvement) تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع.

تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكن ممكنا في جعل المجتمع المكان الافضل للحياة وممارسة الاعمال.

رابعاً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال الابعاد التي طرحها Carroll نجد اربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية¹ تتبعها المؤسسات الاقتصادية و تتمثل في:

1. **الاستراتيجية الاستباقية (التطوعية):** وهي ان تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤولية الاقتصادية والقانونية والاخلاقية و التطوعية.
2. **الاستراتيجية التكيفية:** وهي ان تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاخلاقية والقانونية.
3. **الاستراتيجية الدفاعية:** وهي ان تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.
4. **الاستراتيجية المانعة (التعويقية):** وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

خامساً: مستويات المسؤولية الاجتماعية.

واستنادا على اعمال Carroll، اجريت بعد ذلك العديد من الابحاث النظرية و التجريبية وكما اشار Wood في تعريفه لأداء المسؤولية الاجتماعية ب: "تهيئة لمبادئ المسؤولية

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، الادارة و الاعمال، مرجع سابق، ص.92.

الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ونتائج ملموسة بالنظر الى تأثيرها على العلاقات الاجتماعية للمسؤولية¹.

هذا التعريف يتيح المجال لاقتراح اطار جديد لمفهوم اداء المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر سابقة الذكر، حيث حدد Wood ثلاث مستويات منهجية من الفئات الاربعة للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف Carroll:

1. **المستوى المؤسسي:** الذي يستند على مبدأ الشرعية، فالمجتمع يفوض سلطة شرط احترام المعايير القانونية والاخلاقية القائمة لحل المشاكل المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

حيث ان مبدأ الشرعية يقوم اساسا على فكرة اصحاب المصلحة، كما بينها كل من De Br و Ballet سنة 2001 في التعريف التالي: المؤسسة ليست نتيجة لتفاعل العملاء، الموردين، الموظفين واصحاب رؤوس الاموال فقط، بل نتيجة لتفاعل اي شخص او جماعة الاشخاص او كل مؤسسة يمكن ان تؤثر وتتأثر بتنظيم المؤسسة ونتاجها.

2. **المستوى التنظيمي:** الذي يستند على مبدأ المسؤولية العامة، فالمسؤولية بشكل مباشر وغير مباشر على نتائج نشاطاتها في المجالات التي تعمل بها ولها قدرة التدخل فيها

3. **المستوى الفردي:** يستند على اساس الرغبة الادارية فالمؤسسة مكونة من مجموع العناصر الفعالة التي وباستمرار تتخذ قرارات تفرض بدورها مسؤولية اقتصادية، قانونية و اخلاقية.

وبالرغم من الفوارق والاختلافات في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية الا انه يمكن القول ان هذه الاخيرة تمثل واجبا انسانيا والتزاما اخلاقيا طوعيا من جانب المؤسسات اتجاه مختلف اطراف المجتمع شرط ان يساهم هذا الالتزام الطوعي في رفع مستوى رفاهية المجتمع، كما تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجموعة المبادئ الاساسية والتي كللت بصدور الميثاق العالي وما جاء به من تعزيز للممارسات الاجتماعية.

المطلب الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية.

¹ Joel Ernult, Arvind Ashta, Développement Durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise , Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives, OP-CIT,P20 .

وفي هذه المرحلة نتطرق الى مختلف الاتجاهات التي يتم من خلالها نضر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، الى جانب التعرف على اهم الفوائد التي ساهمت في معرفة افراد المجتمع على اهدافها ورسائلها التنموية، و كذا مساهمتها في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية.

اولا: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي¹:

- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، ومن الممكن ان يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة او التعليم او المبادرات الاخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية لأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الافراد والمنظمات الوسيطة ضرورة لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والايوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق اجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.
- **حشد التأييد المؤسسي و حوار السياسات و البناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيء المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الارباح والمبادئ، اما على الصعيد الخارجي فان الكثير من رؤساء الادارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الاعمال في قضايا التنمية بمفهومها الاوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

ثانيا: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

¹ بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012، ص6، 5.

ان تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يسمح لهذه الاخيرة بتحديد استراتيجيات جديدة من خلال مساعدتها في تحديد ما يلي:

- الفرص والتحديات المرتبطة بالأسواق ونقاط قوة وضعف المؤسسة.
- الانظمة الجديدة الخاصة بحوكمة المؤسسات في الدول المتطورة والنامية التي تعتمد على اربعة ركائز اساسية وهي نفس ركائز التنمية المستدامة كما يلي:

1. **ركيزة بيئية:** التزام الاعوان الاقتصادية للحفاظ على التوازن البيئي بتطبيق معايير الايزو ISO 1400 المتعلقة بالبيئة والحفاظ على مستقبل الاجيال.

2. **ركيزة اجتماعية:** المحافظة على التناسق الاجتماعي العام لتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة عن طريق توعية وتنمية الموارد البشرية في الحفاظ على اخلاق وثقافة المجتمع ومكافحة الظواهر السلبية كالفقر، الجهل، الامية، عدم العدالة الاجتماعية... الخ.

3. **ركيزة اقتصادية:** تتعلق بتحقيق الفعالية العامة الى جانب الفعالية الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن ان تعود على المؤسسة بمنافع عديدة في الاجل الطويل والاهتمام بالبحث والدراسات المتعلقة بمجالات التسيير الاستراتيجي وتدقيق المسؤولية الاجتماعية وتطوير الامكانات التنافسية.

4. **ركيزة الحوكمة:** كلما زاد الاهتمام بالموضوعات المتعلقة بالمجتمع يؤدي ذلك الى ادارة المؤسسات بشكل جيد مما يساهم في توفير فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد ويحافظ على البيئة التنافسية باحترام مبادئ الحاكم الراشد ويساهم في منع وقوع الازمات من خلال اسس الحوكمة التي تبني على شفافية وصدق المعلومات.

ثالثا: مجالات المسؤولية الاجتماعية.

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب إلى ما يلي:

1. مجال المساهمات العامة¹:

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفي مايلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة :

- **البذل في سبيل الإنسانية** : تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية
- **المواصلات والنقل** : توفير وسائل نقل للعاملين
- **الإسكان** : المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان إنشاء مساكن للعاملين
- **الخدمات الصحية** : تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة
- **رعاية مجموعة معنية من الأفراد** : المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين

2. مجال الموارد البشرية²:

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

¹ محمد فلاق وقدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص.10.

² نفس المرجع، ص.6.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيارة كفاءتهم الإنتاجية وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية :

- **سياسات التوظيف** : توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية قبول توظيف الأفراد المعوقين
- **تحقيق الرضا الوظيفي** : منح العاملين أجور ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقي إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين المحافظة على الإستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجودة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة تهيئة ظروف للعمل تنصيف بالأمن

3. مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية¹:

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

فضلا عن تأثير هذا المجال على المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال

مالي :

¹ نفس المرجع، ص.7.

- الموارد الطبيعية : الإقتصاد في إستخدام الموارد الخام الإقتصاد في إستخدام موارد الطاقة , المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة .
- المساهمات البيئية : تجنب مسببات تلوث الارض والهواء والمياه واحداث الضوضاء , تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي الى تقليل المخلفات , التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث .

4. مجال مساهمات المنتج او الخدمة¹:

تتضمن هذه الانشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء واعلامهم بخصائص السلعة والخدمة وبطريقة استخدامها , وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام . وعلى ضوء ماتقدم يمكن تحديد اهم الانشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي :

- **تحديد وتصميم المنتجات** : القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين , تعبئة المنتجات بشكل يؤدي الى تقليل من احتمالات التعرض لاي اصابى عند الاستخدام .
- **تحقيق رضا المستهلكين** : وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية , القيام ببرامج اعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه , توفير مراكز خدمة لصيانة واصلاح المنتج .

¹ نفس المرجع، ص.8.

المبحث الثالث: ماهية التسيير الاستراتيجي.

لقد أصبح وضع الاستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمرا ضروريا، وذلك لتغيير وتطوير ممارساتهم، والتحول من ممارسات الإدارة الوظيفية إلى ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وذلك للأهمية الكبيرة لهذه الأخيرة، ومن هنا استوجب على المؤسسات الاهتمام بمستقبلها وذلك باستغلال الفرص وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية ودراسة جميع إمكانياتها ومواردها المتاحة في بيئتها الداخلية، وفي الواقع فإن النجاح أو الفشل يتوقف على ما تتبعه هذه المؤسسات من استراتيجيات.

المطلب الأول : تعريف و اهمية الإدارة الاستراتيجية

كلمة استراتيجية مستمدة من لعمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق، أو حصار، أو الانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز

فرص ضعف العدو. ولا يختلف الأمر كثيرا إذا ما انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع وغيرها¹.

أولا : تعريف الاستراتيجية .

بدأ استعمال كلمة استراتيجية في العلوم الإدارية عامة وفي مشروعات الأعمال بشكل خاص على إثر المقارنة التي قام بها "سقراط" بين واجبات قائد الجيش مع واجبات رجل الأعمال، حيث لاحظ بأنه في الحالتين يذهب مفهوم الاستراتيجية إلى كيفية التخطيط لاستخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة²، ولأهمية الاستراتيجية فقد عرفت في أكثر من مدرسة أو تيار فكري وهناك عدد كبير من الباحثين والكتاب من أعطوا لها تعاريف مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- حسب "الفريد شاندر" فإن الاستراتيجية تتمثل في "إعداد الغايات والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"³.
- ويعرفها "جلويك وجاوش" بأنها "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة".
- أما "تيتارت" فيرى أن "الاستراتيجية هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"⁴.
- وتعرف أيضا بسلسلة من العناصر مثل المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية، الأولويات واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص بها الموارد والمجهودات مقدمة كل منها للآخر⁵.
- يعرف "مارتينات" الاستراتيجية بأنها "الكيفية التي توظف بها المؤسسة مواردها بهدف تغيير التوازن التنافسي لصالحها فهي تتمثل أساسا في مجالات النشاط التي تختارها المؤسسة للخوض أو الحفاظ أو التطوير أو للالتحاق"⁶.

¹- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

²- خالد عبد الرحمان الهيتي، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص490.

³- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

⁴- R.A. THEITART, *La stratégie d'entreprise*, ed : Ediscience, Paris, 1993, P2.

⁵- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 243.

⁶- A.C. MARTINET, *Stratégie*, ed : Verbvert, Paris, 1983, P38.

- وتعرف الاستراتيجية على أنها "مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تمثل الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في المحيط بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة"¹.

إذن الاستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، وتسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، ولذلك فإن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف شامل للاستراتيجية وهذه الأبعاد هي² :

- 1- الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.
 - 2- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج، وأولويات تخصيص الموارد.
 - 3- الاستراتيجية هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
 - 4- الاستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة
 - 5- الاستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- ومن خلال الأبعاد السابقة لمفهوم الاستراتيجية فإنها تصبح إطار عملي رئيسي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تؤكد استمرارها وتتكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية.

ثانياً : تعريف الإدارة الاستراتيجية :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوطات والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسة في تلك الحقبة.

- فيعرفها "أنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولاً للفكر الاستراتيجي بأنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة 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"³.

¹ - G. JOHNSON et H. SHOLES, *Strategique*, Publi-Union, Paris, 2000, P27.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 21-22.

³ - ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 22.

- ويرى "كوتلر" الإدارة الاستراتيجية أنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"¹.
 - الإدارة الاستراتيجية "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة"².
 - الإدارة الاستراتيجية هي "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل"³.
 - أما "طومسن وستريكلياند" فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"⁴.
 - وأبسط تعريف للإدارة الاستراتيجية وأكثرها دلالة هو ما يقدمه الكاتبان "بارس وربينسن" والذي ينص على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ وتقييم الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁵.
- ويرى الكاتبان أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسعة مهام أساسية وهي:

1. صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة.
2. تنمية صورة المؤسسة (ظروفها، مواردها، إمكانياتها).
3. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة.
4. تحليل البدائل الاستراتيجية.
5. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية جاذبية في ضوء الرسالة، الموارد والظروف البيئية.
6. اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
7. تحديد الأهداف السنوية والخطط قصيرة الأجل.
8. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية.

¹ - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص

26.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 06.

⁴ - Thomson. A., and Strickland. A. **Stategie Management**, Irwin, McGraw- Hill, Boston, 1998, P 08.

⁵ - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 23.

9. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

ثالثا : أهمية الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد توجهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمؤسسة، وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الدائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة.

وبصفة عامة فإن مدخل الإدارة الاستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المسيرين في جميع المستويات عند إعداد وتنفيذ الخطط، وعليه فإن أي تقييم دقيق لتأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يجب أن يستند فقط إلى معيار الآثار والنتائج المالية بل يجب أن يمتد ليشمل الآثار والنتائج السلوكية أيضا، لأن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الحالية¹.

وبغض النظر عن تأثير الخطط الاستراتيجية على الربحية فإنه يمكن أن يتحقق عنها النتائج التالية²:

- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات : فالمسيرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات لتخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
- القرارات الجماعية : تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة، إن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يرتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.
- مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
- توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

¹ - طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، 2002، ص 29.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 32-34.

- الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تحقق الفهم والاقتران، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية وغيرها إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر في بيئتها الخارجية.
- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات : تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف.
- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

المطلب الثاني : مستويات، مسؤوليات ومداخل الإدارة الاستراتيجية.

تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع أجزاء المؤسسة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي هو الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء

والمساهمين والمجتمع ككل، ومن هنا فإن كل المديرين يشاركون في وضع الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.

اولا : مستويات الإدارة الاستراتيجية

لا توضع الاستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل أن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية كل في مستواه، وهناك أربعة مستويات يعمل كل مستوى على تحقيق أهداف المستوى الأعلى وهي¹:

I. استراتيجيات الإدارة العليا :

ويطلق عليها أيضا الاستراتيجيات الكلية، وتوضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينيها أهداف المؤسسة ككل، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المؤسسة، والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل.

II. استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية :

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كان هناك وحدات استراتيجية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، الاستثمارات وغيرها، وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس والابتكار واختراق الأسواق والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان.

III. الاستراتيجيات الوظيفية:

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة، وتشمل المجالات الوظيفية الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية، ويضع مدير كل مجال نصب عينيها الاستراتيجية الكلية و استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية عند وضعهم للاستراتيجيات الوظيفية.

IV. الاستراتيجيات التشغيلية:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 26-27.

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية، والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة وتحتاج إلى قرار قوي وسريع، وتظهر مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص متاحة ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة لمواجهة تهديدات معينة مثل دخول منافس جديد، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة وهي بذلك تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وأشهر.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات، وذلك لأنها تمس مصير المؤسسة مثل تخصيص الموارد وتحديد شكل الأعمال والمنتجات والأسواق والاستثمارات وقد تحتوي تغييرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة من المؤسسة، إلا أن تطبيق الاستراتيجية قد يتطلب تحركات استراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، وهنا يجب إشراك مديري هذه الإدارات والأقسام، وقد يتطلب الأمر مشاركة في مستويات إدارية أدنى.

ثانياً : مسؤوليات الإدارة الاستراتيجية.

المديرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويضعون وينفذون الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، ويقومون بتقييم ومراقبة النتائج.

وتشمل قائمة الأفراد الذين يعهد إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الاستراتيجية كل من أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا، ويشمل الأخير كبار المدراء العاملين، كبير مدراء العمليات، نائب المدير التنفيذي، ونائب المدير المسؤول عن العمليات أو القطاعات، بالإضافة إلى مديري العموم ومديري الوظائف الرئيسية وكذا مديري الأقسام الرئيسية.¹

I. مسؤوليات مجلس الإدارة :

من منظور الإدارة الاستراتيجية تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بثلاثة مهام رئيسية وهي:²

¹ - توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة

العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 94.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 65.

1. **المراقبة أو الملاحظة :** من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراكها رغم أهميتها.
2. **التقييم والتأثير:** حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.
3. **المبادرة والتحديد:** وهنا يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة، أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

وبالرغم من أن أي مجلس إدارة يتكون من أفراد متفاوتة الولاء للمؤسسة فإنه من الممكن وصف مجلس الإدارة أو تحديد خصائصه من خلال تحديد مدى إسهامه في الأمور الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تتراوح المجالس حسب أنواعها بين مجالس وهمية لا تسهم على الإطلاق، ومجالس متحفزة تسهم بدرجة مرتفعة حيث تكون هذه الأخيرة أكثر نشاطاً، وذلك من خلال تقديم النصح كلما كان ذلك ضرورياً، وإبقاء الإدارة متيقظة.

والجدول التالي يوضح لنا أن المجالس المحفزة قد تسهم بعمق في عملية الإدارة الاستراتيجية.

جدول: قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية.

مدى المساهمة في الادارة الاستراتيجية

متحفزة	مشاركة نشطة	مشاركة اسمية	الحد الأدنى من المراجعة	الموافقة الشكلية	وهمية
- تتولى دور المبادرة في وضع وتعديل : الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات	- توافق وتساءل وتتخذ قرارات نهائية بخصوص المهمة، الأهداف، السياسات والاستراتيجيات	تشارك بدرجة محدودة في عملية مراجعة أو أداء بعض القرارات الحساسة والمؤشرات وبرامج الإدارة	تشارك بشكل رسمي في مراجعة بعض الأوامر المختارة التي تضعها الإدارة أمامها	- تسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات. - تصوت حسب توجيه الإداريين في أمور التنفيذ.	- لا تدري على الإطلاق ماذا تفعل. - لا توجد أي درجة من المساهمة.

المصدر : توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص100.

II. مسؤولية الإدارة العليا:

عادة ما تؤدي وظيفة الإدارة العليا بواسطة كبير المدراء العاملين في المؤسسة بالتنسيق مع كبير مديري العمليات، نائب المدير، نائب الرئيس لشؤون القطاعات والأنشطة الرئيسية، ويعد فهم الإدارة العليا أمر على درجة عالية من الأهمية من منظور دراسة الإدارة الاستراتيجية بما يمتلكه أفرادها من تأثير قوي ليس فقط على نطاق التوجه الاستراتيجي لمؤسساتهم ولكن أيضا بشكل مباشر على أداء تلك المؤسسات من خلال أقوالهم وأفعالهم¹.

وتعد الإدارة العليا مسؤولة أمام مجلس الإدارة على الأداء الكلي للمؤسسة، فهي المسؤولة عن إنجاز المهام من خلال ومع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعني ذلك أن مهام الإدارة

¹ - طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

العليا تتسم بالتنوع وتكون موجهة بالدرجة الأولى نحو رفاهية المؤسسة ونموها واستقرار عملياتها، وتختلف المهام التفصيلية للإدارة العليا من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنها تستمد من تحليل الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات الرئيسية للمؤسسة.

وبصفة عامة فإن أفراد الإدارة العليا هم الذين يتمتعون بامتلاك النظرة الكلية أو الشاملة للنشاط، والذين يمكنهم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، كما أنهم يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات النهائية ذات التأثير القوي والفعالية المرتفعة، ويجب على أعضاء فريق الإدارة العليا خاصة كبير المدراء العامين، النهوض بثلاث أنواع من مجالات المسؤولية والتي تعد حاكمة في مجملها لتحقيق الإدارة الاستراتيجية الفعالة للمؤسسة وهي¹:

القيام بالأدوار الرئيسية، توفير القيادة للمؤسسة، إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

1. القيام بالأدوار الرئيسية :

تحتوي وظيفة المدير في المستوى الأعلى على العديد من الأدوار المترابطة إلا أن أهمية كل دور وكمية الوقت المطلوبة للقيام به يختلف من وظيفة إلى أخرى وتشمل هذه الأدوار ما يلي:

- أ. **الرمز أو الممثل الرسمي:** حيث يقوم المدير في فئة الإدارة العليا بتمثيل المؤسسة في المجتمع وأمام الرأي العام، كما يقوم بأداء دور الشخصية الرئيسية والرمزية للمؤسسة في العديد من الأحداث القانونية والمناسبات الاجتماعية والسياسية.
- ب. **القائد:** وينعكس ذلك الدور في تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكه، والتصرف كقدوة يتحدى بها من جانب العاملين في المؤسسة.
- ج. **همزة الوصل أو أداة الارتباط:** ويتمثل ذلك في إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة والمحافظة عليها. ويعد هذا الدور هاما لعضو فريق الإدارة لتحقيق التنسيق بين جماعات العمل ونشر الانسجام والتوافق لتحقيق الأهداف.
- د. **المراقب والمتابع للأحداث:** حيث يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمؤسسة وبيئتها.
- هـ. **ناشر المعلومات:** ويعتبر دورا مكملا للدور السابق، حيث يقوم بمقتضى هذا الدور بنقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأفراد والمؤثرين في المواقع التنظيمية المختلفة، للمساعدة في تكوين الفهم العام واتخاذ القرارات الصحيحة.
- و. **المتحدث الرسمي:** ويتلخص هذا الدور في نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المؤسسة للأفراد والجماعات في بيئة المهام مثل وسائل الإعلام وجماعات الضغط وممثلو العاملين أو اتحادات العمال وغيرهم من الفئات ذات المصلحة في عمل المؤسسة.

¹ - توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص 110-115.

- ز. الريادة والتطوير: ويتجسد هذا الدور في السعي لتحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال تحمل المخاطر الناتجة عن الابتكار والتجديد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمشاركة في المشروعات التي تستهدف تحسين المنتجات والعمليات والإجراءات والهيكل.
- ح. معالجة الاضطرابات: حيث يتصدى عضو الإدارة العليا للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ط. تخصيص الموارد: فالمدير في الإدارة العليا يضطلع بمهمة تخصيص وتوزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة بما يسمح بإنجاز الخطط والأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.
- ي. التفاوض مع الآخرين: تتفاوض الإدارة العليا عادة مع أطراف متعددة خارجيا وداخليا مثل الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية ونقابات العمال وغيرهم. ويتطلب القيام بهذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم والتصدي للمواقف الاستثنائية أو غير المتوقعة.

2. توفير القيادة للمؤسسة:

الأفراد الذين يعملون في المؤسسات ينظرون إلى الإدارة العليا باعتبارها النموذج القيادي الواجب الإتباع لأنهم يضعون معايير للأداء وأمثلة للتصرف الصحيح، وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا في تطوير الرؤية الاستراتيجية التي تحدد في ضوءها رسالة المؤسسة وأهدافها وكذا الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها. وفي الغالب فإن مديري الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه، ويميلون إلى سيمات وأساليب عمل الناجحين منهم، والإدارة العليا وحدها هي التي تملك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها، كما أن مدراء العموم يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات بما يتوفر لهم من صفات حاکمة أهمها:

- القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمؤسسة.
- القدرة على وضع الذي يجب على الآخرين إتباعه.
- القدرة على وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في بلوغها.

3. إدارة التخطيط الاستراتيجي:

يجب على الإدارة العليا أن تمتلك زمام المبادرة، وتتولى إدارة التخطيط الاستراتيجي، وحتى يمكنها صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف التنظيمية وتكوين الاستراتيجية والسياسات المناسبة، فإن نظرتها للأمور يجب أن تكون طويلة المدى، كما أن الوقت الذي يجب أن ينفقه المدير في عملية التخطيط الاستراتيجي يختلف باختلاف المستوى الإداري.

ولكي تنجز الإدارة العليا يجب عليها استخدام المعلومات التي يقوم بتزويدها ثلاث مجموعات تنظيمية هي فريق التخطيط طويل الأجل، مدراء الوحدات الاستراتيجية، ومدراء الإدارات والأقسام الوظيفية.

أ. **فريق التخطيط طويل الأجل:** أعضاء هذا الفريق يقومون بصفة منتظمة بمراقبة وتحليل القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كذلك فإن فريق التخطيط طويل الأجل يبادر بتقديم مقترحات التغيير الممكنة في الرسالة والأهداف والسياسات والاستراتيجيات وعرضها على الإدارة العليا.

ب. **مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية:** تقوم هذه الفئة بممارسة وظيفة الإدارة الاستراتيجية لقطاعاتهم من خلال الدعم الذي تتلقاه من فريق التخطيط طويل الأجل، وكذلك من خلال المدخلات التي يحصلون عليها من مديري الأنشطة أو المنتجات الخاضعة لإشرافهم المباشر. وعادة ما يقوم مديرو القطاعات أو الوحدات الاستراتيجية بالعمل مع رؤساء الوحدات الوظيفية على إعداد الاستراتيجيات الوظيفية أو استراتيجية النشاطات المختلفة والإشراف على تنفيذها.

ج. **رؤساء الأقسام الوظيفية:** يقوم رؤساء الأقسام الوظيفية مثل الإنتاج، التسويق، البحوث والتطوير والتمويل بإعداد تقاريرهم وتقديمها إلى مديري القطاعات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويعهد إليها بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية أو استراتيجيات النشاط وذلك في ضوء استراتيجيات الأعمال والاستراتيجية العامة للمؤسسة. أيضا قد يطلب منهم الاستجابة لمبادرات المستويات الأعلى بشأن تزويدهم بالمدخلات المطلوبة لإعداد استراتيجيات تنفيذ الخطط القطاعية ويبين الجدول رقم [I- 3] المسؤوليات والأدوار الإدارية في مستويات الاستراتيجية.

جدول: المسؤوليات والأدوار الإدارية في المستويات الاستراتيجية

المستوى الاستراتيجي	المسؤول	المهام/ الأدوار الإدارية
الاستراتيجية العامة للمؤسسة	- كبير المدراء والعاملين. - مديرو القطاعات أو الوحدات الاستراتيجية. - تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة.	- بناء وإدارة مزيج أنشطة المؤسسة. - التنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال الاستراتيجية وتدعيم التنافسية للمؤسسة. - مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.

<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها. - إعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة المهام. - التنسيق فيما بين الاستراتيجيات الوظيفية. - رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط. 	<ul style="list-style-type: none"> - المدير العام. - رئيس وحدة الأعمال. - رئيس القطاع. - تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العامين. 	<p>استراتيجية وحدات الأعمال الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم استراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعي. - تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لاستراتيجية النشاط. 	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو الأنشطة الرئيسية. - تراجع ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الاستراتيجية. 	<p>الاستراتيجيات الوظيفية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للاستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق، الإنتاج والتمويل والبحوث والتطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء الأقسام. - تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفي. 	<p>الاستراتيجيات التشغيلية</p>

المصدر: طارق رشدي جبة وآخرون، مرجع سابق، ص 72.

ثالثا : مداخل الإدارة الاستراتيجية.

تسلك المؤسسات في الواقع العملي مداخل مختلفة عند إعداد خططها الاستراتيجية، ففي المؤسسات الصغيرة التي تلتصق فيها الملكية بالإدارة، فإن عملية إعداد الاستراتيجية تتم بطريقة غير رسمية، استنادا إلى الخبرات والملاحظات والتقييمات الشخصية لعدد محدود من الأفراد في قمة الهرم التنظيمي. في المقابل فإنه في المؤسسات الكبيرة يتم تنمية وإعداد خطط استراتيجية بطريقة رسمية وبتفاصيل أعمق. حيث يتم في الغالب تجميع كميات هائلة من المعلومات وتحليل متعمق للموقف والتصدي لقضايا محددة، ومشاركة إيجابية من الإدارة العليا والعديد من المديرين في المستويات الأخرى، وعقد العديد من الاجتماعات للمناقشة والحوار من أجل الوصول إلى خطة استراتيجية مكتوبة. ويمكن التمييز بين أربعة مداخل وأنماط تتبعها المؤسسات في الواقع العملي عند قيامها بإعداد استراتيجياتها وهي¹:

I. مدخل كبير الاستراتيجيين :

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 78-81.

حيث يقوم المديرون بأخذ الدور الريادي في تحليل الموقف وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية الملائمة. ولا يعني ذلك أن كبير الاستراتيجيين يقوم بكافة جوانب إعداد الاستراتيجية، ولكن يعني امتلاكه لزام المبادرة وإحكام قبضته على عملية إعداد الاستراتيجية في مراحلها المختلفة، ويلاحظ بالنسبة لهذا المدخل أن كبير الاستراتيجيين قد يتمثل في مؤسس الشركة والذي تسيطر رؤيته على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ويتمثل الهدف المسيطر عليه في تحقيق النمو للشركة.

II. مدخل التفويض للآخرين:

في ظل هذا المدخل يقوم المدير المسؤول بتفويض جزء أو ربما مهمة إعداد الاستراتيجية بالكامل إلى أشخاص آخرين كالمساعدين الموثوق بهم، أو فرقة مهام وظيفية، أو فريق عمل ذو رقابة ذاتية مع تعويضهم السلطات اللازمة للقيام بهذه العملية. ويقوم المدير المسؤول في هذه الحالة بمتابعة مدى التقدم في إعداد الاستراتيجية، وتوجيه النصائح والإرشادات عند الحاجة، والتدخل لحل المشكلات أو التصدي للعقبات، ويساعد هذا المدخل في تحقيق المشاركة الفعالة وتأمين تمثيل العديد من المديرين والمجالات الوظيفية في عملية إعداد الاستراتيجية، علاوة على ذلك فإنه يمنح المديرين بعض المرونة في المفاضلة بين الأفكار الاستراتيجية التي تصب من أسفل إلى أعلى إلا أنه يعاب عليه أن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على خبرات ومهارات الأفراد في المستويات الأدنى الذين تم تفويض عملية إعداد الاستراتيجية إليهم.

III. المدخل التعاوني :

وهو مدخل وسط حيث يطلب المدير مساعدة الزملاء وكبار المساعدين في إعداد الاستراتيجية، بمعنى أن الاستراتيجية التي يتم التوصل إليها ناتجة عن الجهد المشترك لكل من يهيمه الأمر وفي ظل توجيهات المدير المسؤول. ويتلاءم هذا المدخل مع المواقف التي تتجاوز فيها القضايا الاستراتيجية الحدود التقليدية للأقسام والإدارات الوظيفية، والحاجة للمزج بين الأفكار ومهارات ذوي الخبرات والخلفيات المختلفة، وعندما يكون من الضروري تشجيع مشاركة الأفراد في إعداد الاستراتيجية من أجل الحصول على دعمهم لعمليات التنفيذ.

IV. مدخل المبادرة الذاتية :

في ظل هذا المدخل فإن المسير لا يهتم بأخذ دور ريادي في إعداد الاستراتيجية أو الوقوف على تفاصيلها، كما لا يرغب في استنزاف الوقت في قيادة الآخرين، بدلا من ذلك فإنه يقوم بتشجيع الأفراد والجماعات على تنمية وإدارة وتنفيذ الاستراتيجيات وفقا لمبادراتهم، وفي الحقيقة فإن المسيرين في ظل هذا المدخل يقومون بدور القضاة، حيث يقيمون المقترحات الاستراتيجية التي

تحتاج إلى موافقتهم، ويحقق هذا المدخل نتائج جيدة خاصة وأن الاستراتيجية الكلية تمثل في مجموع الاستراتيجيات الناتجة عن المبادرات الفردية والجماعية والتي تم الموافقة عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل مدخل من المداخل السابقة مزاياه وعيوبه، ويصعب الادعاء بأن أحدهما هو الأفضل، ولكن كل منها يمكن أن ينجح أو يفشل وذلك في ضوء مدى استخدامه في الظروف الملائمة، ومستوى إدارته، وكذا مستوى الخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون في إعداد الاستراتيجية.

المبحث الرابع : مفهوم الاداء الاستراتيجي

المطلب الاول: تعريف الاداء الاستراتيجي وأبعاده.

أولاً: مفهوم الأداء: يعد الاداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني، وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى ان الاداء هو المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ووضح miller et Bromiley ان الاداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.

وعرفه Wheelen et Hunger على انه تركيز اهداف البقاء والتكيف والنمو وهي اهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة.

واضاف Daft على انه قدرة الشركة على تحقيق اهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بانه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.

ويعرف الاداء ايضا بانه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الاهداف المحققة مسبقا وكما يعرف على انه درجة بلوغ الافراد او المنظمة للاهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

ان مفهوم الاداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الاداء منها الكفاءة والفاعلية لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين :

الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الاداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وادارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية او خارجية، او هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة

الطرق، او هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، او هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها التشغيلية.

الكفاءة: هي القدرة على الحصول على اكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة⁶.

تعمل الكفاءة على التدنية في راس المال، العمل، المواد الاولية، المعلومات، بينما تعمل الفاعلية على تعظيم الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الاعمال، و يعمل الاداء على استخدام كل من الكفاءة والفاعلية من اجل تحقيق النمو والاستمرار.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة من الاداء يمكن القول ان الاداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال و توظيف مختلف مواردها في اطار الاخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

ثانيا: تعريف الأداء الاستراتيجي.

الأداء الاستراتيجي هو نتيجة لكافة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة، وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يعكسه أو يؤثر على الأداء الاستراتيجي، والذي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية.

والأداء الاستراتيجي يقدم الكثير من البدائل أو الحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، وبالتالي ضمان مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور ولبلوغ هذه المستويات يحتاج الأداء الاستراتيجي إلى ضمانات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهذه الضمانات تتمثل في التفكير الشمولي والرؤية بعيدة المدى وإدارة البيئة وتوفير القوى الدافعة¹.

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص10.

ثالثاً: أبعاد الأداء الاستراتيجي :

تظهر أبعاد الأداء من خلال عدة نماذج ومن بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه الباحثان "موران سافوا" و "بودان" الذي يعطي حكماً عاماً عن الأداء التنظيمي للمؤسسة كما يتضح من الجدول الذي يوضح أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي.

جدول: أبعاد الحكم على الأداء التنظيمي

<u>بقاء المؤسسة</u>	<u>الكفاءة الاقتصادية</u>
- نوعية المنتج - المردودية المالية - المركز التنافسي	- الاستغلال الاقتصادي للموارد - الإنتاجية
<u>متغيرات الموارد البشرية</u>	<u>شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية</u>
- حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد	- إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء الهيئات المنظمة - إرضاء المجتمع المحلي

المصدر : عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص127.

استنادا إلى الشكل السابق فإن النموذج يتكون من ثلاث متغيرات أساسية تتمثل فيما يلي :

1. يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية وهي : بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة اتجاه الجهات الخارجية.
 2. يقوم النموذج على مجموعة من المعايير الخاصة بكل بعد من أبعاد الأداء، وعددها في هذا النموذج ثلاثة عشر معيارا.
 3. كل معيار يخضع للقياس باستخدام مجموعة من المؤشرات وكمثال فإن مناخ العمل يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات من بينها : معدل حوادث العمل، معدل أيام العمل الضائعة بسبب التوقف عن العمل، نوعية علاقات العمل، درجة الرضا السائدة لدى الأفراد وغيرها.
- ويمكن أن نحكم على أداء المؤسسة على أساس النتائج المحصل عليها من تقييم الأبعاد الأربعة للأداء، ويقترح الباحثون تطبيق هذا النموذج لتحليل وتقييم الأداء الكلي في كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها تجاري أو صناعي، أو خدمتي، ومهما كان حجمها كبيرا أو متوسطا أو صغيرا، ومهما كانت نوعية الملكية خاصة أو عامة.

وفي دراسة أخرى تم اقتراح نموذج آخر للأداء يتكون من خمسة أبعاد يقوم على أساس الكفاءة والفعالية وهي¹ : الفعالية المالية، الكفاءة الإنتاجية، فعالية النمو، الفعالية في السوق والفعالية الاجتماعية.

ويمكن تحديد الأبعاد السابقة باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي :

1. الفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي.
2. الكفاءة الإنتاجية ويمكن قياسها عن طريق متغيري الإنتاجية والتكاليف (إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف).
3. فعالية النمو ويمكن الكشف عنها من خلال نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.
4. الفعالية في السوق المالية يمكن قياسها من خلال مؤشري تطور سعر السهم، وتطور مقسوم الأرباح.
5. الفعالية الاجتماعية، يمكن أن تقاس بتطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد وغيرها.

¹ عبد الفتاح بوخمم، مرجع سابق، ص128.

وفي مدخل آخر يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية، ويقوم على تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تدعيم بقائها بشكل مستمر في الوسط الذي تمارس نشاطها فيه¹.

ويعد البقاء مقياسا لفعالية المؤسسة على المدى البعيد، ومعايير الفعالية على المدى الزمني القصير والمتوسط كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول: معايير الأداء عبر الزمن

المدى الزمني	المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل
المعايير	- الإنتاج - الكفاءة - الرضا	- التكيف - النمو	- البقاء

المصدر : جورج جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص58.

من الشكل السابق نجد أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في :

1. الإنتاج : ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية.
2. الكفاءة : وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.
3. الرضا : ويقصد به الرضا الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي في مكان العمل. أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي :

1. التكيف : ويشير إلى القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.
2. النمو : والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل. ومن خلال دراسة النماذج السابقة للأداء، نستنتج عدم وجود فرق بينها من حيث الجوهر، والاختلاف يظهر في الشكل والمصطلحات المستخدمة، فأبعاد الأداء في النموذج الأول هي نفسها في النموذج الثاني بطبيعتها، والفرق بين النموذجين من حيث الشكل فقط، ففي التحليل الثاني جزئت الفعالية المالية إلى بعدين وهما بعد الفعالية المالية وبعد الفعالية في الأسواق المالية، أما في المدخل

¹ جورج جاكسون وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989، ص ص 58-60.

الثالث فإن الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف بشكل مستمر عبر الزمن (أهداف قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل).

المطلب الثاني: تقييم الأداء الاستراتيجي وأهميته

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المؤسسة، وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

أولا : مفهوم تقييم الأداء :

يمكن تحديد وظيفة التقييم بأنها "عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان، والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للمواد، الأبنية والأجهزة، المعدات، الآلات وغيرها من الأمور المادية والتقنية"¹.

وتقييم الأداء هو كذلك "فحص وتحليل شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها"².

أي أن التقييم يهدف إلى دراسة الأهداف المرسومة وتلك المحققة فعلا، وتحديد الانحرافات بينها، ووضع الحلول لتصحيح هذه الانحرافات.

ويمكن القول أن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل، لينسنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك المؤسسة، وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها³.

وبناء على ما جاء في التعاريف يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها، والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة في

¹ - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2002، ص164.

² - عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، 1999، ص191.

³ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

عملية التخطيط، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يساهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات، ووضع خطط الحلول والتطوير.

ثانيا : أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي :

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في العناصر التالية:¹

1. يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
 2. يوضح العلاقات التبادلية بين المؤسسات والالتزام بها.
 3. يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
 4. ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات الإدارية.
 5. يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم وكذا توجيه إشراف الإدارة العليا.
 6. يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو التمويل، أو الأفراد.
- وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة، بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بالجوانب الآتية:²

1. يوفر تقييم الأداء الاستراتيجي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
2. يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الضياع في الوقت، الجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثمّ تنشيط القدرة الشرائية، وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
3. يوفر نظام تقييم الأداء الاستراتيجي المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المسندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

² - فلاح حسني الحسيني، مرجع سابق، ص224.

4. يظهر تقييم الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها، نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء، زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة (التي تمارس نفس النشاط).
5. يساعد تقييم الأداء الاستراتيجي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
6. يؤدي تقييم الأداء الاستراتيجي إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية، ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح، والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.
7. يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات، والمكافآت والحوافز الشخصية.
8. توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
9. تعكس عملية تقييم الأداء الاستراتيجي درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

تتم عملية قياس الأداء باستخدام معايير ومؤشرات عديدة ومتنوعة، وهذا حسب طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياس أدائها، بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها. فمنها ما يستخدم المعايير المالية، ومنها ما لا يكتفي بالمعايير المالية ويضيف إليها أدوات غير مالية لقياس الأداء، ونبين في هذا المبحث أهم هذه المعايير وكيفية استخدامها في تقييم الأداء.

أولا : مقاييس الأداء

I- معدل العائد على الاستثمار :

هو أكثر الطرق شيوعا لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح، ويحسب هذا المعدل بقسمة صافي الدخل قبل الضرائب على إجمالي المبالغ المستثمرة.¹

وهناك مزايا وعيوب في استخدام هذا المعيار لقياس أداء المؤسسة نذكر أهم هذه المزايا والعيوب:²

1. المزايا :

¹ عبد الحق مرعي وعطية مرعي، محاسبة التكاليف (نظم قياس التكلفة لأغراض التخطيط والرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص31.

² توماس وهلين ودافيد هنجر، مرجع سابق، ص374.

- أ. يمثل معدل العائد على الاستثمار رقما واحدا شاملا يتأثر بكل ما حدث.
 ب. يشجع هذا المعدل على الاهتمام بالعلاقة بين المبيعات والتكاليف والاستثمار.
 ج. يساعد على ترشيد التكاليف، وعلى حسن إدارة الأصول المتاحة وبكفاءة.

2. العيوب :

- أ. اهتمامه بالأقسام قد يكون على حساب الاهتمام بالمؤسسة ككل.
 ب. اهتمامه بالمؤسسة في الأجل القصير قد يكون على حساب اهتمامه بالمؤسسة في الأجل الطويل.
 ج. إن التركيز على الربحية فقط يعمل على إغفال جوانب أخرى هامة مثل سمعة المؤسسة، وهذا يضر بالمؤسسة في الأجل الطويل.

II- مقاييس أصحاب المصالح :

يهتم أصحاب المصالح في بيئة عمل المؤسسة بنشاطها وأدائها، ويستخدم كل فريق معايير خاصة لتحديد جودة أداء المؤسسة، وتتعلق هذه المعايير عادة بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المؤسسة على أصحاب المصالح. ويجب على الإدارة العليا أن تضع واحد أو أكثر من المقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح لكي يكون لدى الإدارة سجل واضح بهذا الشأن. ويحتوي الجدول على بعض هذه المقاييس.

جدول عينة من مقاييس أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> المبيعات (القيمة والكمية) العملاء الجدد عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء التي تم توفيرها أو (محاولة توفيرها) 	<ul style="list-style-type: none"> نمو المبيعات معدل دوران العملاء المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون وفرة المواد الأولية 	<ul style="list-style-type: none"> معدل النمو في تكاليف المواد الأولية معدل النمو في زمن التسليم معدل النمو في المخزون الأفكار الجديدة من قبل الموردين
الممولون	<ul style="list-style-type: none"> ربحية السهم سعر السهم في السوق عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة العائد على الملكية 	<ul style="list-style-type: none"> المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية النمو في العائد على الملكية

<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الترقيات من الداخل ● معدل دوران العمالة 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الاقتراحات الإنتاجية ● عدد الشكاوى والتظلمات 	الموظفون
<ul style="list-style-type: none"> ● عدد التعليمات الجديدة التي تؤثر في الصناعة ● نسبة حالات التعاون إلى حالات المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد التشريعات التي تؤثر على المؤسسة ● العلاقات مع الأعضاء والمستشارين المهمين 	الهيئة التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> ● عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الهيئات ● عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة عن هذه الهيئات 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الاجتماعات ● عدد مرات تكوين الأحلاف ● عدد المجابهاة غير الودية ● عدد القضايا المرفوعة 	هيئات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> ● عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة ● عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة عن المدافعين عن البيئة 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد الاجتماعات ● عدد الشكاوى المتعلقة بهيئة حماية البيئة ● عدد المجابهاة غير الودية ● عدد مرات تكوين الائتلاف 	المدافعون عن البيئة

المصدر : توماس وهلين، دافيد هنجر، مرجع سابق، ص375-376

III- مقاييس القيمة المضافة :

يمكن استخدام معيار القيمة المضافة لعلاج القصور في معيار العائد على الاستثمار، بما يضيفه من عائد صافي للمؤسسة ثم المجتمع، ويتم حساب القيمة المضافة بالمعادلة التالية:

القيمة المضافة = صافي الربح قبل الضريبة - تكلفة رأس المال المستخدم

أما معدل العائد على القيمة المضافة فيمكن الحصول عليه من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100$$

ويرى "سترن" و "ستوارت" أنه إذا ما طبقت المؤسسة نظام القيمة المضافة فإنه يمكن صياغة نماذج القرارات والرقابة عليها وتقييمها على أساس واحد متسق ألا وهو الثروة الإضافية التي يمكن أن يخلقها أو يبدها تصرف أو إجراء ما حيث يمثل مقياس القيمة المضافة ما يلي:¹

1. مقياس للأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحملة الأسهم.
2. يوضح التحسين المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم.

¹ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص196.

3. يمكن من توجيه كافة القرارات ابتداءً من قرارات الموازنة التشغيلية إلى الموازنات الاستثمارية إلى التخطيط الاستراتيجي.
4. يمثل أساس نظام حوافز يؤدي إلى تطابق مصلحة المديرين مع مصلحة حملة الأسهم.
5. يساعد على توصيل أهداف المؤسسة وإنجازاتها إلى المستثمرين من التعرف على المؤسسات ذات توقعات الأداء المتميز.

ثانياً : القياس المرجعي

القياس هو تحديد قيمة شيء ما بمقارنته بمعيار معروف ومتفق عليه، والقيم قد تكون وزناً، أو حجماً أو مسافة أو زمناً أو غير ذلك، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قيمته ومتفق عليه. وفي هذا المطلب سنتناول تعريف المعايير المرجعية ودورها وخطوات عملية القياس المرجعي.

I- تعريف القياس المرجعي :

قبل تعريف القياس المرجعي (المقارنة المرجعية) في حد ذاتها، كونه مصطلح أخذ العديد من المفاهيم فقد سماه البعض بأداة كما سماه آخرون بأسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق رابع يراها بأنها عملية وغيرها من الفروقات اللفظية في التسمية إلا أن هناك شبه إجماع على المعنى المقصود من ذلك والفائدة المنتظرة من التطبيق¹.

وقد عرفها "اسبانلي" بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة مع الممارسات الرئيسية لمؤسسات أخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء، تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين².

والقياس المرجعي هو عملية مستمرة لقياس منتجاتنا، وخدماتنا وممارساتنا بالمقارنة بأحسن المنافسين أو المؤسسات الرائدة في السوق، ونتيجة للبحث عن الأفضل للممارسات والتطبيقات، نستطيع الوصول لأفضل الإنجازات من خلال قياس الأداء، والتنفيذ المستمر للتغيير المطلوب لتحقيق التنافس الأفضل³.

والمقاييس المرجعية هي عملية تحديد النجاحات القياسية للآخرين والاستعانة بهم في مؤسساتنا للحصول على نفس مستوى النجاح، فعملية القياس المرجعي تقوم بالمقارنة بين الممارسات والعمليات والعائد لمؤسسة ما بمؤسسة مماثلة لها.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن المقاييس المرجعية هي عبارة عن عملية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن المؤسسات، التي تعمل في نفس مجال النشاط، ومحاولة الأخذ بالأداء الأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي ومحاولة تطويره مستقبلاً، فالمقاييس المرجعية

¹ محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005، ص5.

² محمد بوهزة، نفس المرجع، ص6.

³ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص260.

تستهدف معرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات تقوم بأداء أفضل من مؤسسات أخرى في جوانب الجودة، السعر، الأداء وغيرها.

II- دور المقاييس المرجعية :

إن الدور الذي يمكن أن تؤديه المقاييس المرجعية يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من فوائد والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:¹

1. تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة.
2. تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل بأقصى كفاءة ممكنة.
3. تساهم بشكل فعّال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
4. تُطوّر إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء.
5. تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.
6. تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعاون وتكامل بين العاملين في القسم الواحد، وبين مختلف أقسام المؤسسة.
7. تساهم بشكل فعّال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر.
8. تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل فيها.
9. تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
10. تساعد على تطوير نظم التدريب والتكوين للعاملين.
11. تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
12. تساهم بشكل فعّال في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.
13. تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
14. تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفاء من الوهلة الأولى.
15. تساعد على وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين.

III- خطوات عملية القياس المرجعية :

يمكن أن تتم عملية القياس المرجعي باتباع الخطوات التالية:²

1. تحديد موضع القياس المرجعي :

تحديد موضع القياس المرجعي هو نقطة البداية السليمة للقياس المرجعي، فالمقارنة يجب أن لا تكون بالنسبة لكل الأعمال وإنما تتم فقط بالنسبة للأعمال التي لو قورنت بغيرها سنحصل على

¹ محمد بوهزة، مرجع سابق، ص7.

² سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص ص 269-275.

ميزة واضحة وجوهريّة، ويجب تركيز المقارنة على المنطقة أو المكان الذي يتوفر على قدرات أو يتمتع بنقاط قوة استغلالها يعود بالفائدة على المؤسسة.

2. تحديد العمليات :

بعد تحديد المكان أو الموضوع الذي سيتم فيه تطبيق القياس المرجعي، ننتقل إلى الخطوة التالية وهي تتمثل في وصف وتحديد العمليات وبيان فريق العمل ويتم ذلك من خلال تحديد المهام وتوقيت تنفيذها، وتوصيف خطوات العمل وبيان الأهداف، وربط خطوات النشاط ببعضها البعض في شكل تدفق يبين تسلسل وتوقيت أداء الأعمال ومواعيدها.

3. تحديد الشركاء الأساسيين :

يشترك في عملية القياس المرجعي شركاء من داخل المؤسسة وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة، وهؤلاء يجب الاهتمام بتدريبهم على هذه المهمة وبيان جدواها بالنسبة لهم وللمؤسسة المرجعية.

ويشارك في عملية القياس المرجعي شركاء من خارج المؤسسة وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة في المؤسسات المرجعية، ومن المعلوم أن كسب تعاون المؤسسات المرجعية ببيان الفوائد التي ستعود عليهم من عملية القياس، فالتقدم التكنولوجي الذي يتم الحصول عليه لا بد وأن يتم اقتسامه مع المؤسساتين (المؤسسة محل القياس والمؤسسة المرجعية).

4. تحديد البيانات ومصادر تجميعها :

والهدف هنا هو تحديد أو تخطيط البيانات المطلوبة لعملية القياس المرجعي وبيان مصادرها، وتحديد المسؤولين عن تجميعها وتحديد التوقيت وبيان تكلفة ذلك، وتحديد القدر المناسب من البيانات موضوع في غاية الأهمية، فنقص البيانات يكون على حساب الدقة في التوصل إلى النتائج في عملية القياس، وكثرة البيانات وتكرارها يغرق المؤسسة في محيط من البيانات لا تنجو منه بسهولة.

5. تحليل البيانات :

والهدف هنا تحليل البيانات المجمعّة ووضع التوصيات الخاصة بالأهداف والتي يمكن من خلالها تحقيق الإصلاحات المرجوة، فالفريق المكلف بذلك يجب أن يضم أحد الأشخاص الذين يملكون الخبرة، وتحليل البيانات قد يظهر الحاجة إلى معلومات مفصلة أكثر والتي قد تساعد في القياس المرجعي السليم.

6. تحديد حجم الفجوة :

تحديد التشابه والاختلاف بين المؤسسة محل القياس والمؤسسة المرجعية مرحلة مهمة تقود إلى معرفة أسباب الاختلاف، وتساعد كثيرا في معرفة طرق تلاقي هذه الفروق، وبالتالي تحسين

الأداء في المستقبل، مما يخدم الطرفين، فالمؤسسة محل القياس ستقف على طرق أداء أفضل والمؤسسة المرجعية ستنتقل إلى آفاق أعلى في الأداء لتحافظ على تفوقها، وبهذا يكون القياس محققاً لمصالح الطرفين.

7. تحديد جوانب الاختلافات العملية :

وهنا يجب الإجابة على السؤال التالي : ما لذي تفعله المؤسسات المرجعية؟ ولماذا فعلت ذلك؟ فأفضل الأعمال التي كانت محور المقارنات كانت نتيجة لممارسات متعددة ناجحة، لو عملت بها المؤسسة محل القياس لكان ذلك من عوامل نهضتها وتقدمها، ولكن معرفة سرّ النجاح وحده لا يكفي بل لابد من جلب الكوادر المدربة بالمؤسسة المرجعية لتساعد على نشر نفس القيم والمبادئ الحسنة والعمل على تطبيقها في المؤسسة محل القياس، والسؤال الآن هو : كيف نحقق ذلك؟

8. نقل الخبرات الناجحة في المؤسسات المرجعية إلى المؤسسة محل القياس :

إن ما يساعد على نقل محاسن المؤسسات المرجعية إلى المؤسسات محل القياس، أن تبين للمؤسسة المرجعية ثمار تعاونها في عملية القياس على نحو واضح ومؤكّد للحصول على نتائج، ويمكن أن يكون ذلك في شكل عقود مكتوبة بين الطرفين تبين عوائد التعاون وكيفية تقاسمه بين المؤسستين.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن القياس المرجعي يمكن أن يتم داخليا وذلك عن طريق المقارنة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة لمعرفة مستويات الأداء في كل قسم أو إدارة.

خاتمة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع

الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة و الارتقاء برفاهية المجتمع، فهي تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعنا من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

ونظراً للحيز الواسع الذي نالت عليه المسؤولية الاجتماعية في مؤتمر "جوهانسبرغ 2002"

أصبح الزاماً الإفصاح بمدى فعالية المؤسسة اجتماعياً فمثلاً الاتحاد الأوروبي دعا المؤسسات المسجلة في البورصة بإعداد تقرير يسند على معايير اقتصادية، بيئية واجتماعية، أما في العالم العربي فمثل تجربة مؤسسة عبد اللطيف جميل السعودية من أهم الامثلة الرائدة بإنشاءها صندوق المسؤولية الاجتماعية الذي يهتم بالدور الاجتماعي للمؤسسة.

وإذا رجعنا الى التعاريف سابقة الذكر نجد أن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية اذ بدأ الاهتمام بهم نتيجة للاستغلال التعسفي وسوء ظروف العمل وتحقيق الأرباح على حساب حاجاتهم ومتطلباتهم فتغيرت النظرة التقليدية للمؤسسة اتجاه أفراد المؤسسة واصبحت طرفا مهما تمارس هذه الأخيرة أداها الاجتماعي من خلال رعاية شؤونهم، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم، الاستقرار النفسي، توفير الأمن والسلامة، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم... الخ، وغيرها من المميزات التي تمنحهم الثقة والانتماء وتساهم في تنمية قدراتهم الفنية والانتاجية وكسب ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من البنوك الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1-المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2-المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في البنوك الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 60 إداري عامل في مجموعة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (02): عدد استمارات الأستبيان الموزعة والمسترجعة

البنك	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الضائعة
البنك الخارجي الجزائري	العدد	06	01
	النسبة %	14.29	02.38
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	العدد	05	02
	النسبة %	11.90	04.76
صندوق التوفير والاحتياط	العدد	04	03
	النسبة %	09.53	07.15

01	06	07	العدد	القرض الشعبي الجزائري
02.38	14.29	16.66	النسبة %	
02	05	07	العدد	البنك الوطني الجزائري
04.76	11.90	16.66	النسبة %	
02	05	07	العدد	بنك التنمية المحلية
04.76	11.90	16.66	النسبة %	
11	31	42	العدد	المجموع
26.19	73.81	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: بلغ عدد المنظمات الممثلة لعينة الدراسة 06 وكالات بنكية، تم توزيع فيها 42 استمارة استبيان وتم استرجاع 31 استبيان أي بنسبة 73.81%، في حين بلغ عدد الاستبيانات الضائعة 11 استبيان بنسبة 26.19% من عدد الاستبيانات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً-أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات البنوك محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات الاستبيان.

1- تصميم الاستبيان: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الاداريين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الجزائرية

ب- التعرف على متطلبات وخصائص الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

ج- التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية محل الدراسة.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبانة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية على الاستبيان، والقيام بالتعديل المناسب.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم البنك، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على أخلاقيات الاعمال في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، كما يوضحه الجدول رقم (03)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (04): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية%
1	مظاهر المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية	20-1	20	40.81
2	الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية	35-21	15	30.61
3	تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية	49-36	14	28.57
المجموع	-	52-1	52	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون مظاهر المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية بلغ 20 فقرة بنسبة 40.81 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية 15 فقرة بنسبة 30.61 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث المعنون تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية 14 فقرة بنسبة 28.57%.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

1-صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة و صحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2-ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان ، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (05) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية	20	0.996
المحور الثاني: الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية	15	0.994
المحور الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية	14	0.992
جميع فقرات الاستبيان	49	0.998

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.992-0.996) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان بلغ 0.998 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجراف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG اكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (06) يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	المحور الأول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية	0.688	0.731
02	المحور الثاني: الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية	0.627	0.827
03	المحور الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية	0.689	0.729
	المجموع	0.606	0.856

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
58.06	18	ذكر
41.94	13	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة

58.06% بالنسبة للذكور و 41.94% بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية

على نسبة الإناث.

المطلب الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	12	38.71
من 30 إلى 50 سنة	11	35.48
أكثر من 50 سنة	08	25.81
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 38.71% الذين عمرهم اقل من 30 سنة وبنسبة 35.48% للذين عمرهم محصور ما بين 30-50 سنة و بنسبة 25.81% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة ونلاحظ أن فئة الأفراد الذين عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم أقل من 30 سنة و الذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

المطلب الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	02	6.45
جامعي	29	93.55
دراسات عليا	00	00
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 06.45% للذين لهم مستوى ثانوي و نسبة 93.55% للذين مستواهم جامعي أما نسبة 00% فللذين مستواهم دراسات عليا ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم ثانوي أو متوسط فأقل.

المطلب الرابع: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
29.03	09	أقل من 5 سنوات
58.06	18	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
12.90	04	أكثر من 10 سنوات
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 29.03% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 58.06% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و هي النسبة الأعلى أما نسبة 12.90% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

المطلب الخامس: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (11) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
03.23	01	مدير
22.58	07	رئيس مصلحة
19.35	06	رئيس قسم
54.84	17	إداري

100	31	المجموع
-----	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة صغيرة والتي تقدر بـ 03.23 % للذين صفتهم مدير و نسبة 22.58% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 19.35% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأعلى و التي تقدر بـ 54.48% بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاو استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق مظاهر المسؤولية الاجتماعية

أولاً-تحليل فقرات المجال الأول المتعلق المسؤولية القانونية

جدول رقم(12): يوضح تحليل فقرات المجال الأول المتعلق مظاهر المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	يساهم البنك في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها	3,983	1,091	5,468	,000	عالية	03
02	يلتزم البنك بتحمل الأضرار التي قد يتعرض لها العاملون أثناء العمل	3,812	1,002	5,839	,008	عالية	05
03	يوكد البنك إلزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة المطبقة في البنك	3,938	1,035	6,508	,000	عالية	04

01	عالية	,000	7,028	1,003	4,071	يلتزم البنك بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية	04
02	عالية	,000	8,940	0,997	4,064	يلتزم البنك بتحمل المسؤولية القانونية المرتبطة به	05
/	عالية	,000	3,264	,905	3,849	كل فقرات المجال الأول	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.074 وانحراف معياري 1.003 وبلغت القيمة T المحسوبة 7.028 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يلتزم بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,064 وانحراف معياري 0,997 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,940 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يلتزم البنك بتحمل المسؤولية القانونية المرتبطة به.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,983 وانحراف معياري 1,091 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,468 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على ان البنك يساهم في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين و الأنظمة التي يطبقها.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,938 وانحراف معياري 1,035 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,508 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك ياكّد التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة المطبقة في البنك.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,812 وانحراف معياري 1,002 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,839 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يلتزم بتحمل الأضرار التي قد يتعرض لها العاملون أثناء العمل.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3,849 وانحراف معياري 0,905، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,264، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الأول والذي يوضح المسؤولية القانونية.

ثانياً- تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالمسؤولية الاقتصادية

جدول رقم (13): يوضح تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالمسؤولية الاقتصادية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
05	عالية	0,000	8,303	1,01600	3,7677	يحرص البنك على تحقيق الربح بأساليب واضحة ومنظمة ومشروعة	06
01	عالية	0,000	8,750	1,03071	4,0645	يهدف البنك للوصول مستوى عال من الكفاءة العملية	07
03	عالية	0,002	6,406	1,16027	3,8097	يسعى البنك الحصول على الميزة التنافسية باستخدام أساليب قانونية مشروعة	08
02	عالية	0,000	7,597	1,01106	4,0524	يساهم البنك في تنمية الاقتصاد الوطني	09
04	عالية	0,001	6,848	1,16674	3,8065	يساهم البنك في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي	10

/	عالية	0.001	4.025	1.0856 4	3.8776	كل فقرات المجال الثاني
---	-------	-------	-------	-------------	--------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0645 وانحراف معياري 1,03071 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,750 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يهدف للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة العلمية.

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,0524 وانحراف معياري 1,01106 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,597 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8097 وانحراف معياري 1,16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,406 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يسعى للحصول على الميزة التنافسية باستخدام أساليب قانونية مشروعة.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,8065 وانحراف معياري 1,16674 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,848 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

العاشرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يساهم في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,7677 وانحراف معياري 1,01600 وبلغت القيمة T المحسوبة 8,303 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يحرص على تحقيق الربح بأساليب واضحة ومنظمة ومشروعة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.8776 وانحراف معياري 1.08564، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.025، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الثاني يوضح المسؤولية الاقتصادية.

ثالثا-تحليل فقرات المجال الثالث المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

جدول رقم (14): يوضح تحليل فقرات المحور الثالث المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
11	يحترم البنك عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه	3,7839	1,06151	6,136	,001	عالية	02
12	ينجز البنك أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع	3,8194	1,08855	5,145	,000	عالية	01
13	يوفر البنك فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع	3,7484	1,10661	5,530	,007	عالية	04
14	يقوم البنك بالترويج لأعماله بشكل أخلاقي	3,6516	1,05952	5,373	,004	عالية	05
15	يؤكد البنك السلوك الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة	3,7742	1,00304	6,583	,001	عالية	03
	كل فقرات المجال الثالث	3.7942	1.07528	7.782	0.002	عالية	////

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,8194 وانحراف معياري 1,08855 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,145 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن ينجز البنك أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7839 وانحراف معياري 1,06151 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,136 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الحادية عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يحترم البنك عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه.

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7742 وانحراف معياري 1,00304 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,583 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يؤكد البنك السلوك الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة.

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7484 وانحراف معياري 1,10661 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,530 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يوفر البنك فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع.

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6516 وانحراف معياري 1,05952 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقوم البنك بالترويج لأعماله بشكل أخلاقي.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.7942 وانحراف معياري 1.07528، وبلغت القيمة T المحسوبة 7.782، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الثالث والذي يوضح مظاهر المسؤولية القانونية.

رابعا- تحليل فقرات المجال الرابع المتعلقة بالمسؤولية الإنسانية والخيرية

جدول رقم (15): يوضح تحليل فقرات المجال الرابع المتعلقة بالمسؤولية الإنسانية والخيرية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
05	عالية	,002	6,493	1,13118	3,5097	يقدم البنك منح وهبات كأعمال خيرية لدعم المجتمع	16
04	عالية	,000	7,140	1,04830	3,6677	يساهم البنك في دعم البنى التحتية للمجتمع كإنشاء المدارس والمراكز العلمية وغيرها	17
02	عالية	,003	5,633	1,09151	3,7161	يساهم البنك في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع	18
03	عالية	,000	4,991	1,07963	3,6677	يساهم البنك في توفير فرص عمل لذوي الحاجات الخاصة	19
01	عالية	,004	5,373	1,08682	3,7484	يخصص البنك جزءا من أرباحه لدعم دور الأيتام والمسنين والمعاقين ودعم الأندية الرياضية وملاعب الأطفال وحماية البيئة	20
	////	0.001	6.449	1.09537	3.7682	كل فقرات المجال الرابع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبرة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

تحليل المجال الأول من المحور الأول:

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7484 وانحراف معياري 1,08682 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,373 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة العشرون ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يخصص البنك جزءا من أرباحه لدعم دور الأيتام والمسنين والمعاقين ودعم الأندية الرياضية وملاعب الأطفال وحماية البيئة.

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7161 وانحراف معياري 1,09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,633 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يساهم البنك في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع.

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6677 وانحراف معياري 1,07963 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,991 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يساهم البنك في توفير فرص عمل لذوي الحاجات الخاصة.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,6677 وانحراف معياري 1,04830 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,140 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يساهم البنك في دعم البنى التحتية للمجتمع كإنشاء المدارس والمراكز العلمية وغيرها.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,5097 وانحراف معياري 1,13118 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,493 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

السادسة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يقدم البنك منح وهبات كأعمال خيرية لدعم المجتمع.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.7682 وانحراف معياري 1.09537، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.449، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الرابع والذي يوضح المسؤولية الإنسانية والخيرية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية

جدول رقم (16): يوضح تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
21	يقوم البنك بتحديد رسالته ورؤيته الإستراتيجية بوضوح ودقة	3.161	1.035	0.86	0.061	متوسطة	15
22	الأهداف والغايات الإستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك.	3.548	1.027	2.97	0.002	عالية	07
23	الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.	3.741	1.124	3.67	0.006	عالية	05
24	الثقافة التنظيمية في البنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياساته وأهدافه الإستراتيجية.	3.580	0.992	3.25	0.001	عالية	06
25	يقوم البنك بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية.	3.258	1.430	1.00	0.003	متوسطة	14
26	يقوم البنك بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية.	3.903	1.164	4.31	0.000	عالية	03
27	يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية.	4.064	1.062	5.57	0.000	عالية	01
28	للبنك سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديه الإمكانيات	3.516	0.996	2.98	0.000	عالية	09

						اللازمة لذلك.	
12		0.006	2.17	0.981	3.387	يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)	29
13		0.125	1.58	1.136	3.322	يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)	30
10	عالية	0.024	2.38	1.207	3.516	للبنك إستراتيجية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.	31
04	عالية	0.000	4.02	1.203	3.871	يراعي البنك عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.	32
02	عالية	0.000	4.97	1.011	3.903	تقوم البنك بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من فعالية الأداء الاستراتيجي.	33
11	عالية	0.035	2.20	1.057	3.419	يستخدم البنك عند تقييم الأداء الاستراتيجي معايير موضوعية	34
08	عالية	0.030	2.28	1.337	3.548	يستخدم البنك نظم معلومات ذات كفاءة وفعالية ومرتبطة بأحدث تكنولوجيا	35
///	عالية	0.005	3.040	1.067	3.582	كل فقرات المجال الأول	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.582 وانحراف معياري 1.067، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.040، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثاني والذي يوضح الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء
الاستراتيجي في البنوك التجارية

جدول رقم (17): يوضح تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بأثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء
الاستراتيجي في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
36	يلتزم البنك في تحديده لرسائلته ورؤيته الاستراتيجية القوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة	3.806	1.013	4.42	0.001	عالية	07
37	الأهداف والغايات الاستراتيجية في البنك ترتبط بأهداف المسؤولية الاجتماعية للبنك	3.709	1.160	3.40	0.002	عالية	08
38	تؤثر المسؤولية الاجتماعية على مكونات وعناصر الهيكل التنظيمي للبنك	3.419	1.232	1.89	0.066	متوسطة	10
39	يقوم البنك بتحديد توصيف الوظائف للعاملين لمنع التداخل في تنفيذ الأعمال	4.000	1.064	5.23	0.001	عالية	02
40	تتوافق الثقافة التنظيمية للبنك مع متطلبات البيئة المحيطة والأطراف ذات المصلحة	3.871	1.175	4.12	0.003	عالية	05
41	يأخذ البنك في الحسبان عند تقييمه لموارده التسويقية الجانب الأخلاقي	3.872	1.087	4.31	0.000	عالية	04
42	يحرص البنك في عملية تقييمه لموارده المالية على تميمتها بالطرق المشروعة قانونا	3.516	1.091	2.63	0.013	عالية	09
43	يعمل البنك على تخطيط وتصميم البرامج التدريبية لتزويد العامل بالمهارات والقدرات اللازمة للعمل	3.322	0.996	1.02	0.111	متوسطة	13
44	تشجع إدارة البنك العاملين على الإبداع والابتكار عند انجاز الأعمال	3.193	0.981	1.03	0.121	متوسطة	14
45	يتبنى البنك أنظمة للمكافآت والتعويضات تنسجم مع كفاءة وأداء العاملين	3.322	1.136	1.54	0.056	متوسطة	12
46	ترتبط برامج وإجراءات التنفيذ الاستراتيجي في البنك بالضوابط والقواعد القانونية والأخلاقية في المجتمع	3.387	1.207	1.98	0.000	متوسطة	11
47	يؤكد البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار بما يتوافق وحاجاتهم ورغباتهم	3.871	1.203	4.02	0.000	عالية	06
48	إستراتيجية البنك تدعم بناء الاقتصاد الوطني وتساهم في تحقيق رفاهية المجتمع	3.967	1.011	4.61	0.000	عالية	03
49	يعمل البنك على زيادة فروع لخدمة أكبر عدد من العملاء وتوفير التسهيلات	4.129	1.057	06.16	0.002	عالية	01

						الجيدة وبالذقة والسريعة اللازمة
////	عالية	0.002	3.410	1.083	3.663	كل فقرات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3.663 وانحراف معياري 1.083، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.410، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث والذي يوضح أن هناك أثر للمسؤولية الاجتماعية على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية.

خلاصة:

بعدما تطرقنا الى الجانب النظري للدراسة من خلال التعريف بالمصطلحات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والاداء الاستراتيجي حاولنا في هذا الفصل اسقاط تلك المفاهيم على ارض الواقع وقد وقع اختيارنا على من مجموعة من الوكالات البنكية في ولاية المسيلة وكانت الدراسة من خلال استبيان يحوي على مجموعة من الأسئلة التي تم الاجابة عليها من طرف عاملين في هذه الوكالات.

وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم البنك، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

خاتمة:

ان للمسؤولية الاجتماعية تأثير واضح وجلي على الاداء الاستراتيجي في البنوك التجارية من خلال تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كما ان تبني المسؤولية الاجتماعية يمثل خيارا أفضل وحافزا مهما لتحسين الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الجزائرية

وقد توصلنا من خلال دراستنا الى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها كالآتي:

نتائج الدراسة:

- ✓ التزام البنوك التجارية بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية وتحمل المسؤولية القانونية المرتبطة بها.
- ✓ تهدف البنوك التجارية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة العملية وإسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ إنجاز البنوك التجارية أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع واحترامها للعادات والتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تعمل فيها.
- ✓ يقوم البنوك التجارية بتخصيص جزءا من أرباحه لدعم دور الأيتام والمسنين والمعاقين ودعم الأندية الرياضية وملاعب الأطفال وحماية البيئة ومساهمة البنك على توفير فرض عمل لذوي الحاجات الخاصة.
- ✓ قيام البنوك التجارية بتدريب أعضاء فريق العمل على حل المشكلات بصفة مستمرة وتشجيع المدراء الأفراد على تبني الأهداف الموضوعية وذات تحدي.
- ✓ استخدام القيادة نظم تقييمية مناسبة وواضحة لجميع العاملين في البنوك التجارية واتصاف المدراء بالعدالة في التعامل مع الأفراد
- ✓ امتلاك البنوك التجارية فريق عمل يهتم بالقضايا الأخلاقية واستناده في اتخاذ القرارات إلى معايير أخلاقية واضحة.

- ✓ تعمل البنوك على زيادة فروعها لخدمة أكبر عدد من العملاء.
- ✓ تقوم البنوك التجارية بتحديد وتوصيف الوظائف للعاملين لمنع التداخل في تنفيذ الاعمال.

والاقتراحات:

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم والاقتراحات الآتية:
- ✓ ضرورة إلزام البنوك التجارية بتحمل الأضرار التي قد يتعرض لها العاملون أثناء العمل
 - ✓ يجب ان تحرص إلزام البنوك التجارية على تحقيق الربح بأساليب واضحة ومنظمة مشروعة.
 - ✓ ضرورة قيام البنوك التجارية بالترويج لأعماله بشكل أخلاقي.
 - ✓ مساهمة البنوك التجارية في دعم البنى التحتية للمجتمع كإنشاء المدارس والمراكز العلمية وغيرها ومنح جهات كأعمال خيرية لدعم المجتمع.
 - ✓ ضرورة قيام البنوك التجارية بتحديد رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية بصورة واضحة.
 - ✓ ضرورة تحليل البنوك التجارية لبيئتها الداخلية والخارجية العامة والخاصة على حد سواء.
 - ✓ يجب ان يعمل البنك على تخطيط وتصميم البرامج التدريبية لتزويد العامل بالمهارات والقدرات اللازمة للعمل.
 - ✓ على ادارة البنوك التجارية تشجيع العاملين على الابداع والابتكار عند انجاز الاعمال.

المراجع باللغة العربية :

1. أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
2. أبو فحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
3. إدريس ثابت عبد الرحمان، مرسى جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
4. بحيري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
5. البكري تامر ياسر، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2001.
6. جاكسون جورج وآخرون، التنظيم (منظور كلي للإدارة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1989.
7. حبة طارق رشدي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
8. الهيتي خالد عبد الرحمان، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
9. هل شارلز، جوتر جاريت، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ لنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
10. وهيلين توماس وهنجر داليد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
11. زيادة فريد فهمي، مدخل معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
12. حسبو هشام أحمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والمحاسبي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.
13. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
14. ماهر أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
15. مرعي عبد الحق ومرعي عطية، محاسبة التكاليف (نظم قياس التكلفة لأغراض التخطيط والرقابة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
16. السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، 2000.

18. العارف لنادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
19. عبد الله عقيل جاسم، تقييم المشروعات (إطار نظري وتطبيقي)، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999.
20. عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
21. عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
22. علال بورحلة، تحليل المنظمات، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
23. عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
24. محمد فركوس، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
25. الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 - 2002.
26. القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.
27. الشرقاوي علي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
28. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
29. خليل نبيل مرسي، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
30. الغالبي طاهر محسن المنصور، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
31. الغالبي طاهر محسن المنصور، صالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية و الخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان، الأردن.
32. الغالبي طاهر محسن منصور، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن.
33. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي ادريسي، الإدارة و الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

ملتقيات ومجلات :

34. بوهزة محمد، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005.
35. بوخمخيم عبد الفتاح، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002.
36. نصر الدين بن مسعود وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012.
37. السحيبالي صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 23.25 مارس 2009.
38. عياض محمد عادل، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في الاقتصاد التضامني، ملتقى الاقتصاد التضامني، 12.02.2005، جامعة تلمسان.

المذكرات والأطروحات:

39. الحمدي فؤاد حسين محمد، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
40. محاد عريوة، دور الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
41. نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، 2010.
42. عبد القادر ميسون محمد، التفكير الاخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.
43. عودة اياد محمد، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
44. فلاق محمد وقدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري الى العطاء الذكي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

45. خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية :

46. Archie.B.Caroll, **Corporate social responsibility, Evolution of definitional construct**, business and society, vol38, N3, USA, Septembre, 1999.
47. Comission des communautés européennes, **Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, 2001.
48. Jacques Igluens, Assaad Akremi, Jean-Pascal Gond, **La RSE vue par les salariés : Phare ou rétroviseur** , revue de gestion des ressources humaines, N 82, édition ESKA, France.
49. JOHNSON G., H. SCHOLLES, **Management Strategic**, Publi-Union, Paris, 2000.
50. MARTINET A.C., **Stratégie**, ed : Verbvert, Paris, 1983.
51. THEITART R.A., **La Strategie d'Entreprise**, ed : Ediscience, Paris, 1993.
52. Michel Capron, Françoise Quairel- Lanoizelée, **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, Paris, France, 2007.
53. Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable**, Pearson Education, 3ème édition, Paris, France, 2009.
54. THOMSON. A. And STRICKLAND. A. **Stiategic Management**, Irwin, McGraw- Hill, Boston, USA, 1998.

أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آمين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة البنوك والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرا واحتراما .'..'

أولا: البيانات العامة.

اسم البنك:

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

05. الصفة الوظيفية:

إداري

رئيس قسم

رئيس مصلحة

مدير

المحور الأول: مظاهر المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المجال الأول: المسؤولية القانونية					
1	يساهم البنك في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها					
2	يلتزم البنك بتحمل الأضرار التي قد يتعرض لها العاملون أثناء العمل					
3	يؤكد البنك إلتزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة المطبقة في البنك					
4	يلتزم البنك بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية					
5	يلتزم البنك بتحمل المسؤولية القانونية المرتبطة به					
	المجال الثاني: المسؤولية الاقتصادية					
6	يحرص البنك على تحقيق الربح بأساليب واضحة ومنظمة ومشروعة					
7	يهدف البنك للوصول مستوى عال من الكفاءة العملية					
8	يسعى البنك الحصول على الميزة التنافسية باستخدام أساليب قانونية مشروعة					
9	يساهم البنك في تنمية الاقتصاد الوطني					
10	يساهم البنك في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي					
	المجال الثالث: المسؤولية الأخلاقية					
11	يحترم البنك عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه					
12	ينجز البنك أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع					
13	يوفر البنك فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع					
14	يقوم البنك بالترويج لأعماله بشكل أخلاقي					
15	يؤكد البنك السلوك الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة					
	المجال الرابع: المسؤولية الإنسانية والخيرية					
16	يقدم البنك منح وهبات كأعمال خيرية لدعم المجتمع					
17	يساهم البنك في دعم البنى التحتية للمجتمع كإنشاء المدارس والمراكز العلمية وغيرها					
18	يساهم البنك في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع					
19	يساهم البنك في توفير فرص عمل لذوي الحاجات الخاصة					
20	يخصص البنك جزءاً من أرباحه لدعم دور الأيتام والمسنين والمعاقين ودعم الأندية الرياضية وملاعب الأطفال وحماية البيئة					

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
21	يقوم البنك بتحديد رسالته ورويته الإستراتيجية بوضوح ودقة					
22	الأهداف والغايات الإستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك.					
23	الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.					
24	الثقافة التنظيمية في البنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياساته وأهدافه الإستراتيجية.					
25	يقوم البنك بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية.					
26	يقوم البنك بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية.					
27	يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية.					
28	للبنك سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديه الإمكانيات اللازمة لذلك.					
29	يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)					

30	يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)				
31	للبنك إستراتيجية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف الإستراتيجية المرسومة.				
32	يراعي البنك عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي.				
33	تقوم البنك بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من فعالية الأداء الإستراتيجي.				
34	يستخدم البنك عند تقييم الأداء الإستراتيجي معايير موضوعية				
35	يستخدم البنك نظم معلومات ذات كفاءة وفعالية ومرتبطة بأحدث تكنولوجيا				

المحور الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء الإستراتيجي في البنوك التجارية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
36	يلتزم البنك في تحديده لرسالته ورؤيته الاستراتيجية القوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة					
37	الأهداف والغايات الاستراتيجية في البنك ترتبط بأهداف المسؤولية الاجتماعية للبنك					
38	تؤثر المسؤولية الاجتماعية على مكونات وعناصر الهيكل التنظيمي للبنك					
39	يقوم البنك بتحديد توصيف الوظائف للعاملين لمنع التداخل في تنفيذ الأعمال					
40	تتوافق الثقافة التنظيمية للبنك مع متطلبات البيئة المحيطة والأطراف ذات المصلحة					
41	يأخذ البنك في الحسبان عند تقييمه لموارده التسويقية الجانب الأخلاقي					
42	يحرص البنك في عملية تقييمه لموارده المالية على تنميتها بالطرق المشروعة قانونا					
43	يعمل البنك على تخطيط وتصميم البرامج التدريبية لتزويد العامل بالمهارات والقدرات اللازمة للعمل					
44	تشجع إدارة البنك العاملين على الإبداع والابتكار عند انجاز الأعمال					
45	يتبنى البنك أنظمة للمكافآت والتعويضات تنسجم مع كفاءة وأداء العاملين					
46	ترتبط برامج وإجراءات التنفيذ الإستراتيجي في البنك بالضوابط والقواعد القانونية والأخلاقية في المجتمع					
47	يؤكد البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار بما يتوافق وحاجاتهم ورغباتهم					
48	إستراتيجية البنك تدعم بناء الاقتصاد الوطني وتساهم في تحقيق رفاهية المجتمع					
49	يعمل البنك على زيادة فروع لخدمة أكبر عدد من العملاء وتوفير التسهيلات الجيدة وبالذقة والسرعة اللازمة					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) * **حديدي حسنية** المولود(ة) بتاريخ: **31/01/1995** ب. البويرة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **1506420611** الصادرة بتاريخ: **2016/04/15** عن: **دائرة البويرة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **حالية ومحاسبة** تخصص: **حالية وبنوك** خلال السنة
الجامعية: **2015** والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**


أشكر المسؤولة الإبتحائية على الأداء

الإستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية
دراسة حالة عينت من الوكالات البنكية بولاية
المسيلة

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

.....


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): المسعودي أسماء المولود(ة) بتاريخ: 1995/03/09 بـ حسين داي
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200339548 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن: دائرة مقسرة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: حسابات ومالية تخصص: حسابات ومالية خلال السنة الجامعية: 2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " التسويق المسؤولة اجتماعية مع الأداء
الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية
دراسة حالة عديدة من الوكالات البنكية بولاية
الاسيلة"

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/24

التوقيع و البصمة