



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا

# دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي

دراسة استطلاعية لآراء مُديري معامل الإسمنت في العراق (مُعاونية السمنت  
الجنوبية ، كربلاء ، كوفة ، بابل ، النورة ، السماوه)

أطروحة مقدمة إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال  
تقدم بها الطالب

**((علي عبد الحسين حميدي العامري))**

إشراف  
الأستاذ الدكتور  
**أكرم محسن الياسري**

2018 م

1439 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العليُّ العظيم

(البقرة، 32)

# اللهم فداك

اللهم فداك بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ... واطمني يا ذا الجلال والإكرام

اللهم فداك بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ... واطمني يا ذا الجلال والإكرام ... فداك يا ذا الجلال والإكرام

اللهم فداك يا ذا الجلال والإكرام بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ...

اللهم فداك يا ذا الجلال والإكرام بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ...

اللهم فداك يا ذا الجلال والإكرام بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ...

وفداك

اللهم فداك يا ذا الجلال والإكرام بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ...

عبدك يا ذا الجلال والإكرام بظلمة جنتك يا ذا الجلال والإكرام ...



اللهم جميعاً أهدني بركة هزلاً (الجهنم النبوا) صنع ... بحجة

وإعترافنا

علاي



## اقرار المُشرف

أقرُّ بأنَّ الأطروحة الموسومة بـ(دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي) دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الاسمنت في العراق (معاونة السمنت الجنوبية ، كربلاء ، كوفة ، بابل ، النورة ، السماوه) لطالب الدكتوراه (علي عبد الحسين حميدي العامري) جرى إعدادها تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال/ جامعة كربلاء.

الأستاذ الدكتور  
أكرم محسن الياسري  
عميد كلية السياحة الدينية



## اقرار الخبير اللغوي

أقرُّ بأنَّ الأطروحة الموسومة بـ(دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي) دراسة استطلاعية لأراء مُديري معامل الاسمنت في العراق (معاونية السمنت الجنوبية ، كربلاء ، كوفة ، بابل ، النورة ، السماوه) لطالب الدكتوراه (علي عبد الحسين حميدي العامري) قد جرت مُراجعتها من الناحية اللغوية حتى أصبحت ذات أسلوب لُغوي سليم وخالي من الأخطاء اللُغوية ولأجله وقعت...

أ. م. د. حازم فاضل البارز  
كلية العلوم الإسلامية/قسم اللُغة العربية  
جامعة كربلاء  
2017 / /

١

١



## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة مناقشة الأطروحة الموسومة ( دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي ) دراسة استطلاعية لآراء قيادات معامل الاسمنت في العراق ( معاونة السممت الجنوبية كربلاء ، كوفة ، بابل ، النورة ، السماوه ) لطالب الدكتوراه (علي عبد الحسين حميدي العامري) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، و نعتقد أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة ( دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال وبتقدير ( امتياز ).

### رئيس اللجنة

أ.د. علاء فرحان طالب

عضو

أ.م.د. عبد الرحمن مصطفى الملا

عضو

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

عضو

أ.م.د. عباس مزعل مشرف

عضواً ومُشرفاً

أ.د. أكرم محسن الياسري

عضو

أ.م.د. بشار عباس الحميري

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور

عامر عمران المعموري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد



## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على اقرار المُشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه للطالب (علي عبد الحسين حميدي العامري) الموسومة بـ(دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي) أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ.م.د. محمد حسين الجبوري  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
م. العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

ا  
ا

### مُصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء على توصية لجنة المُناقشة

أ.د. علاء فرحان طالب  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد



## شكر وامتنان

الحمد لله ذي العظمة والكبرياء ، المنفرد بالعزة والبقاء ، بديع السموات والأرض ذي الجلال والإكرام والعزة التي لا ترام، والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صل الله عليه وآله وسلم) وآل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين.

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الأطروحة، أود أن أعرب عن أسمى آيات التقدير والامتنان إلى رقيقة الدرب (زوجتي العزيزة) حفظها الله، (وأولادي وبناتي) لما عانوه معي طيلة فترة الدراسة جزاهم الله عني خير جزاء المحسنين. كما وأتقدم ببالغ الاعتزاز وبجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل الكبير (أ. د أكرم محسن الياسري) المشرف على إعداد هذه الأطروحة، وذلك لما بذله من جهد كبير في متابعة المراحل التي مرت بها عملية الإعداد، إذ كان للتوجيهات والملاحظات السديدة التي أتحفني بها أعظم الأثر في إنجاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه الآن، فجزاه الله عني خير الجزاء، ووقفه لخدمة العلم وطلبته.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد (أ.د. عواد كاظم الخالدي) كما ويطيب لي أن أسجل بالغ اعتزازي وتقديري إلى رئيس قسم إدارة الأعمال (أ.د. فيصل علوان الطائي) وأساتذة القسم الأفاضل، الذين تشرفت بالتلمذة على أيديهم في مرحلتي (الماجستير والدكتوراه) وبقية أساتذة الكلية الذين ساهموا في تقديم المشورة العلمية والنصيحة الصادقة أثناء مدة كتابة الأطروحة، كما وأعبر عن فائق شكري وتقديري للسادة الذين ساهموا في تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة عليها.

كما وأقدم شكري وتقديري إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، كما وأقدم فائق الشكر والامتنان إلى الأخ العزيز (أ.م.د. علي أحمد فارس) لمساندته لي طيلة مدة الكورسات والبحث وتقديمه الملاحظات القيمة والتوجيهات السديدة، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين، كما وأقدم شكري وتقديري إلى الأخ (م.د. أمير غانم) وشكري الجزيل إلى أمين المكتبة المركزية في الجامعة وجميع موظفيها، وأخيرا أتقدم بالشكر والامتنان المقرونيين بالاعتذار إلى جميع من لم يتح لي ذكر أسمائهم ممن ساهموا بجهد أو مشورة في إنجاز هذه الأطروحة.

وجزا الله كل من مد يد العون لي والمساعدة والتشجيع والنصيحة والإرشاد خير الجزاء وأوفره.

الباحث /  
علاء الدين العلي المرادي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	إقرار الأستاذ المشرف
ج	إقرار الخبير اللغوي
د	إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا
د	الإهداء
و	شكر وامتنان
ز	قائمة المحتويات
ح - ي	قائمة الأشكال
ك - ل	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
1	المستخلص
3	المقدمة
33-5	الفصل الأول / بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
16 -5	المبحث الأول:- بعض الدراسات السابقة
33 -17	المبحث الثاني:- منهجية الدراسة
167 -34	الفصل الثاني / الإطار النظري للدراسة
81 -36	المبحث الأول:- الذكاء الاستراتيجي
118 -83	المبحث الثاني:- المسؤولية الاجتماعية
161-120	المبحث الثالث:- الأداء العالي
219 -162	الفصل الثالث / الجانب التطبيقي للدراسة
183 -163	المبحث الأول:- وصف واختبار أداة الدراسة
201 -184	المبحث الثاني:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
219 -202	المبحث الثالث:- اختبار الفرضيات
229 -221	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات
224 -221	المبحث الأول:- الاستنتاجات
229 -225	المبحث الثاني:- التوصيات
250 -231	قائمة المصادر
4 -1	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
20	مخطط الدراسة الفرضي	1
48	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وصناعة القرار	2
50	الترتيب الهرمي للمعرفة	3
51	سلم الذكاء	4
53	عناصر التفكير الاستراتيجي	5
54	موقع ذكاء الأعمال فيما يتصل بالذكاء الاستراتيجي	6
57	مستوى تركيز جهود الذكاء الاستراتيجي المتنوعة على التطبيقات الاستراتيجية	7
70	مبادئ الذكاء الاستراتيجي	8
73	العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي	9
74	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	10
78	عناصر القيادة التحويلية	11
81	الدافعية واشباع حاجات ورغبات الموظفين	12
89	أمثلة عن أصحاب المصالح والمستفيدين من وجود المنظمات	13
92	مضامين المسؤولية الاجتماعية	14
94	هرم (أبعاد) المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية	15
105	القضايا الجوهرية السبع للمسؤولية الاجتماعية	16
106	أبعاد الحاكمية وفق المنظور الياباني	17
110	المستويات الخمس للمسؤولية	18
118	العوامل المحددة لمستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	19
134	مدخل بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء واستدامة الميزة التنافسية وفق منظور (frank)	20
138	مدخل بطاقة الأداء المتوازن وفق منظور (Kaplan & Norton)	21

139	مدخل تمايز الأعمال وفق منظور (EFQN)	22
139	المدخل الموقفية للأداء العالي وفق منظور (Daft)	23
142	مدخل القيم التنافسية وفق منظور (Daft)	24
143	مدخل المستفيدين وفق منظور (Maluenda)	25
144	مدخل شبكة العنكبوت للأداء العالي	26
145	مدخل البطاقة الشاملة للأداء العالي وفق منظور (Hicknen)	27
147	منظورات الأداء العالي وفق منظور (Weber, et al: 2007)	28
148	انموذج الأداء العالي وفق منظور (Evel)	29
150	انموذج الأداء العالي وفق منظور (i4cp)	30
152	انموذج منظمة الأداء العالي	31
153	انموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور (Schermerhorn)	32
156	انموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور (Lin & et al, 2006)	33
158	انموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور (Gartner, 2005)	34
159	انموذج القاعدة المعرفية لمنظمة الأداء العالي وفق منظور (Miller, 2005)	35
160	أبعاد منظمات الأداء العالي وفق منظور (De Waal, etal, 2014)	36
177	التحليل العملي التوكيدي للمتغير المستقل الأول (الذكاء الاستراتيجي)	37
180	التحليل العملي التوكيدي للمتغير المستقل الثاني (المسؤولية الاجتماعية)	38
182	التحليل العملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء العالي)	39
192	أبعاد الذكاء الاستراتيجي مرتبة استنادا إلى الأوساط الحسابية الموزونة	40
198	أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتبة استنادا إلى الأوساط الحسابية الموزونة	41
203	أبعاد الأداء العالي مرتبة استنادا إلى الأوساط الحسابية الموزونة	42

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	دراسات ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي	1 - أ
9	دراسات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية	1 - ب
11	دراسات ذات الصلة بالأداء العالي	1 - ج
26	وصف تفصيلي لعينة الدراسة	2
45	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	3
65	نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	4
100	وجهتي النظر المعارضة والمؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية	5
128	مقارنة بين خصائص منظمات الأداء العالي ومنظمات الأداء التقليدية	6
163	وصف مكونات استمارة الاستبانة	7
166	اختبار (KMO) و(Bartlett) لفقرات الذكاء الاستراتيجي	8
168	الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء الاستراتيجي	9
169	اختبار (KMO) و(Bartlett) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	10
170	نتائج التحليل العاملي لمقاييس مؤشرات المسؤولية الاجتماعية	11
172	الجذور الكامنة والتباينات لمتغير المسؤولية الاجتماعية	12
172	اختبار (KMO) و(Bartlett) لأبعاد الأداء العالي	13
173	نتائج التحليل العاملي لمقاييس الأداء العالي	14
175	الجذور الكامنة لأبعاد الأداء العالي	15
176	ترميز أبعاد متغيرات الدراسة	16
178	نتائج تحليل (Regression Weight) للمتغير المستقل الأول (الذكاء الاستراتيجي)	17
181	نتائج تحليل (Regression Weights) للمتغير المستقل الثاني (المسؤولية الاجتماعية)	18
183	نتائج تحليل (Regression Weights) للمتغير التابع (الأداء العالي)	19

184	معاملات الثبات لأداة الدراسة	20
187	وصف فقرات بُعد الدافعية	21
188	وصف فقرات بُعد الشراكة	22
189	وصف فقرات بُعد الرؤية المستقبلية	23
191	وصف فقرات بُعد الاستشراف	24
193	وصف فقرات بُعد المسؤولية القانونية	25
194	وصف فقرات بُعد المسؤولية الاقتصادية	26
195	وصف فقرات المسؤولية الانسانية	27
196	وصف فقرات بُعد المسؤولية الأخلاقية	28
199	وصف فقرات بُعد جودة القوى العاملة	29
200	وصف فقرات بُعد جودة الإدارة	30
201	وصف فقرات بُعد الالتزام طويل الأمد	31
202	وصف فقرات بُعد التحسين المستمر	32
206	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء العالي	33
208	مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأداء العالي	34
209	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة	35
210	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة	36
211	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة	37
212	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة	38
213	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الثالثة	39
214	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الرابعة	40
215	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الخامسة	41
217	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة	42
218	معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة	43



## قائمة الجداول

219	امدلات الانحدار البسيط وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الخامسة	44
220	مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية السادسة	45
221	التحقق من الفرضية الرئيسية السابعة	46



قائمة الملاحق

رقم الملاحق	العنوان
1	(1) استمارة الاستبانة
2	(2) أسماء السادة الخبراء والمحكمين
3	(3) المقابلات الشخصية
4	(4) معامل ألفا كرونباخ



## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى بيان دور (الذكاء الاستراتيجي) (X) المتغير المستقل الأول، بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية والتمكين). و(المسؤولية الاجتماعية) (Y) المتغير المستقل الثاني بأبعاده (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية). في تحقيق (الأداء العالي) (Z) المتغير المُعتمد بأبعاده (جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة). وفي إطار مشكلة الدراسة، ذهبت هذه الدراسة باتجاه البحث عن إجابات لتساؤلات مفادها:-

(1) هل يمتلك مديري معامل الإسمنت عينة الدراسة، تصوراً واضحاً عن مُتغيرات الدراسة الثلاث؟  
(2) ما مستوى أهمية مُتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، الأداء العالي) بأبعادها الفرعية، على مستوى المعامل عينة الدراسة؟.

(3) ما هي طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين المُتغيرين المُستقلين (الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية) بأبعادهما الفرعية، وبشكل مُنفرد ومُجتمع في تحقيق (الأداء العالي) في المعامل عينة الدراسة؟.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة على نحوٍ كبير في هذا الجانب المهم والحيوي الذي عن طريق تقييمه وتشخيصه سوف يمكن للمعامل المبحوثة تحقيق الأداء العالي، لذا ذهبت هذه الدراسة باتجاه مجموعة الخصائص التي تُسهم في تحقيق الأداء العالي (علمياً إن ميدان تطبيق هذه الدراسة، هو على عينة من معامل الاسمنت العراقية وهي (المعاونة العامة للسمنت الجنوبية، معمل كربلاء، معمل الكوفة، معمل السماوه، معمل بابل، معمل النورة) وقد وقع الاختيار على هذه المعامل، لما تُمثله من دورٍ فاعلٍ وأثرٍ كبيرٍ في الاقتصاد الوطني، فضلاً عن التحديات الكبيرة التي تواجهها في ظل الظروف الحالي.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق الأداء العالي. ويهدف تحقيق هذا الهدف فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة. وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية والملاحظة، المتعلقة في الجانب الميداني، وقد بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة (125) مديراً والتي تتمثل (بمدراء المعامل ومدراء الأقسام ومدراء الشعب) (وهم كُُل المدراء الموجودين). وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي -SPSS (12-For Windows) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية. وقد اظهرت نتائج التحليل التطبيقي لمتغيرات الدراسة مجموعة من الاستنتاجات، كان من أهمها، إن تفاعل أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معا يؤثر إيجاباً وبشكل واضح في الأداء العالي.

وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات عدة كان من أهمها:-

1. تدعيم الشراكة مع المعامل والشركات المنافسة والتواصل مع الأخرى الدولية.
2. ضرورة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيراً والتي تقود إلى تبني كافة متطلبات الأداء العالي من تحسين جودة الإدارة والعاملين ومن ثم الوصول إلى منتجات (صديقة للبيئة).



بسم الله الرحمن الرحيم

## المقدمة

مما لا شك فيه إن موضوع الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية والمهمة بالنسبة للمنظمات بشكل عام إذا ما كانت تمارس وفق الأسس العلمية والأساليب الصحيحة، حيث أنها تلعب دوراً رئيساً في نجاح المنظمات أو فشلها، وقد تعاضمت أهميتها في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم يومياً في الميادين كافة، وان نجاح القيادة الإستراتيجية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة إستراتيجيين ذوي كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وعليه فإن المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في إحداث انطباعات جيدة لدى المرؤوسين، وذلك لا يحصل إلا عندما يخلق القائد نوعاً من الصدى الطيب لدى مرؤوسيه، من خلال تحرير أفضل ما يمتلك من طاقات، وهذا ما نسميه بالذكاء الاستراتيجي، لذلك يمكن أن نعتبر القيادة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية أو شعورية، الأمر الذي يمكن أن يقود إلى صياغة نماذج جديدة في الإدارة تدعو القادة إلى وقفة تأمل، والإقتداء بالمثُل العليا التي سنّها النبي الأكرم (صل الله عليه وآله وسلم) وأمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) التي تتعلق بالصدق والوضوح والصراحة، والذي نسميه حالياً (بالشفافية) هذا فضلاً عن المسؤولية الاجتماعية الكبيرة اتجاه المجتمع والتي لها من أثر بالغ في حياة المنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام سلباً وإيجاباً، كما ولينظروا إلى المنظمات المتقدمة كيف وصلت إلى ما هي عليه اليوم من تقدم ورقي وازدهار، فكل ذلك يعود إلى المسؤوليات المذكورة، التي يمارسونها في تعاملاتهم مع الآخرين.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، وقد تم هيكلة هذه الدراسة إلى خمسة فصول هي كالآتي:-

- ❖ الفصل الأول تناول (دراسات سابقة، ومنهجية الدراسة) وقد تألف من مبحثين، الأول (دراسات سابقة) والمبحث الثاني تناول (منهجية الدراسة).
- ❖ الفصل الثاني تناول (الإطار النظري للدراسة) وقد تألف من ثلاثة مباحث، الأول تناول (الذكاء الاستراتيجي) في حين تناول المبحث الثاني (المسؤولية الاجتماعية) أما المبحث الثالث فقد تناول (الأداء العالي).
- ❖ الفصل الثالث تناول (الجانب التطبيقي للدراسة) وقد تكون من ثلاثة مباحث، الأول (وصف واختبار أداة الدراسة) والثاني (وصف وتشخيص متغيرات الدراسة) أما الثالث فقد تناول (اختبار الفرضيات).
- ❖ الفصل الرابع تناول (الاستنتاجات والتوصيات) وقد تألف من مبحثين، الأول (الاستنتاجات) والمبحث الثاني تناول (التوصيات).



## بسم الله الرحمن الرحيم

### المقدمة Introduction

لا بد من أن نذكر إن المنظمات في عصرنا الحالي تعيش حالة من الصراع والمنافسة الشديدة فيما بينها، ومع تزايد التعقيد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الأمر الذي قاد كثيراً من المدراء والباحثين ورجال الأعمال من البحث لوضع حلول للمشاكل التي يتعرضون لها، وكيفية السيطرة على البيئة الداخلية والخارجية، وعندما قام الكاتب (McDowell) بنشر كتابه الذي هو بعنوان الذكاء الاستراتيجي ( **Strategic Intelligence**) سنة (1997) الذي طبق لأول مرة على أجهزة الاستخبارات في استراليا لكي يتمكنوا من وضع نظام فاعل لكشف الجرائم، والتحقيق والتحليل الاستراتيجي وكيفية استخدام المعلومات والتصدي للهجمات ووضعية الدفاع فيما يتصل بأجهزة المخابرات، أشار الى إن هذا الكتاب يمكن ان يُستفاد منه في الأعمال التجارية، ودعا المدراء لكي يستفيدوا من هذه الدراسات التي أجراها، في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمات التي يعملون فيها، وبعد ذلك بدأ الجدل الفكري حول مفاهيم الذكاء الاستراتيجي ومبادئه وتطبيقاته، فبدأت المنظمات في تطبيق الذكاء الاستراتيجي كونه عنصراً مهماً للتنافس ما بين المنظمات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ونُشرت العديد من البحوث والرسائل والأطاريح والكتب بشأن الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في صياغة وتطبيق استراتيجيات المنظمات الرائدة.

كما ولم يعد تقييم منظمات الأعمال يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد المنظمات تعتمد في بناء سمعتها ومكانتها على مركزها المالي فقط، بل ظهرت مفاهيم حديثة خلقت بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية، والتقنية، والإدارية.

فكان من أبرز هذه المفاهيم هي "الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية"، فقد أدركت منظمات الأعمال أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل، هموم المجتمع والبيئة وغيرها، تُعبّر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الوقت الحاضر عن مبادرتها بالطريقة الاستراتيجية للقيام بإسهامات اجتماعية وبيئية مستمدة من التحليل الدقيق لكل الكفاءات والفرص الاستثنائية والثقافة الفريدة للمنظمة، إذ تُعدّ بمثابة مبادرات تتعدى المتطلبات القانونية لحماية الموظفين والمجتمع والبيئة الجيدة لتنهل أعمالها في نشاطات مُستدامة تولد منافع ملموسة لمنظمات الأعمال لأنها تضم المكون البيئي، ومكون الاستدامة البشرية، لذلك تحتاج المنظمات إلى منهجية يؤسّس عليها نشاط المسؤولية الاجتماعية، ويتم ذلك عبر رؤية واسعة معمقة تتجاوز النظرة الضيقة التي تدور في فلك الربحية، والخروج من قطب المجاملة إلى فضاء العمل الاستراتيجي، والانتقال من خانة تركيز النظر حول بؤرة المردود الربحي لنشاط المسؤولية الاجتماعية إلى التحديق بعيداً في مآلات المجتمع واتجاه بوصلته ضمن منهجية المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية وتوجهاتها على وفق الرؤية الشاملة التي تستهدف الانتقال إلى أوضاع أفضل على طريق التنمية المستدامة.



هذا فضلاً عن إن قضية تحليل وقياس أداء منظمات الأعمال والمنظمات هي إحدى القضايا الجوهرية التي كانت ولا تزال محور اهتمام الباحثين والممارسين، وعلى الرغم من إن البدايات الأولى لتلك الاهتمامات تركزت حول قياس وتحليل الجوانب أو المكونات المادية فقط، إلا إن الاهتمامات المعاصرة في تقويم الأداء تحولت نحو دراسة الجوانب غير الملموسة أو المرنة عبر التركيز على ما تحققه الموارد والقدرات غير الملموسة من قيمة مضافة، لغرض تحقيق الأداء العالي.



## الفصل الأول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

إن توضيح منهجية البحث يسهل الطريق الذي يسير عليه الباحث لتحقيق ما يهدف إليه، فالوصول إلى نتائج علمية مقبولة يعتمد على إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري للبحث والجانب العملي باتجاه تحقيق الغاية نفسها التي يسعى وراءها الباحث، ومن أجل تحقيق ذلك، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية والأداء العالي، في محاولة لعرض وجهات النظر المختلفة والاتجاهات البحثية الأخرى للإفادة منها في البحث، وذلك من خلال المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تم استعراض منهجية الدراسة، وتضمن ذلك مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها، فرضياتها، ومخططها الفرضي، فضلا عن حدود الدراسة وأدواتها، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المستخدمة، ولتسليط الضوء على الاتجاه الذي اختاره الباحث فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:-

### المبحث الأول:- بعض الدراسات السابقة.

### المبحث الثاني:- منهجية الدراسة.



## المبحث الأول

## بعض الدراسات السابقة

## توطئة:

تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الأساسية لأي دراسة يقوم بها الباحث، وذلك من أجل التعرف على الدراسات ذات الصلة بموضوع دراسته والوقوف على أهم هذه الدراسات من أجل الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون من قبله، وهذا ما يوفر للباحث مؤشرا للتعرف على الكثير من الدراسات، الأمر الذي يمنع التداخل والتكرار مع دراسته، فضلاً عن مناقشة هذه الدراسات وما توصلوا إليه الباحثين قبله من استنتاجات وما قدموا من توصيات التي توفر الفائدة للباحث، لذلك فقد جرى الاطلاع على الكثير من الدراسات والبحوث السابقة في هذا الموضوع، والإفادة من بعض ما طُرح في هذه الدراسات.

لذا يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والتي كانت كلها قد تناولت متغيراً واحداً فقط من متغيرات الدراسة، وكما موضح في الجداول (1-أ، 1-ب، 1-ج) إذ لم يجد الباحث دراسة تناولت متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية معاً، فضلاً عن ثلاث متغيرات معاً، بغية التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات فينطلق من حيث انتهت تلك الدراسات، ومستفيداً من نتائجها، ومن ثم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجالات الإفادة منها وكما يأتي:-

## أولاً: دراسات ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي:

## جدول (1 - أ)

## دراسات ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي

عنوان الدراسة	1.
(دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في صناعة قرارات الشركات) (The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making)	
الباحث	دراسة (Seitovirta, 2011)
مشكلة الدراسة	كان هذا البحث كدراسة حالة نوعية واحدة، والشركة موضوع الدراسة عالمياً هي المورددة للتكنولوجيا والخدمات لمختلف الصناعات الثقيلة وهي شركة متعددة الجنسيات ومقرها في فنلندا.
أهم الاستنتاجات	النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى إن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تشكيل صورة كبيرة لبيئة الأعمال وقياس عمليات الشركة، وإنها مصدر للمعلومات، ومع ذلك، صانعي القرار أيضاً بحاجة إلى المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية الضمنية عن الشركة بالإضافة إلى المعلومات في المجال العام الذي يوفرها الذكاء الاستراتيجي حالياً.
أهم التوصيات	يمكن تحسين وظيفة الذكاء الاستراتيجي من خلال زيادة تدفق المعلومات داخل شبكة



الذكاء الاستراتيجي وإجراء التحليل بالتعاون مع الخبراء وصناع القرار، ووجد أن الذكاء الاستراتيجي ينبغي أن يتفاعل أكثر مع صانعي القرار.		
(فهم استخدام الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في صناعة التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا) ( Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa)	عنوان الدراسة	2
دراسة (Pellissier & Kruger, 2011)	الباحث	
كان أسلوب الدراسة هو من خلال وجهات النظر والآراء النوعية من صناع القرار الاستراتيجي، على مستوى الإدارة التنفيذية داخل صناعة التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا، ووجد أيضا أن هناك اختلافات ملحوظة في المطابقة واستخدام الذكاء الاستراتيجي ومكوناته بين المنظمات التي شملتها الدراسة الاستقصائية، مع فارق قياس بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، مع ذلك، يُنظر عموماً إن استخدام إطار الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يعزز عملية صنع القرار.		مشكلة الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو لاستكشاف مدى استخدام الذكاء الاستراتيجي في صناعة التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا، وما إذا كان يمكن استخدامه لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة العالمية لتظل قادرة على المنافسة، وخلق المزيد من الابتكار، والميزة التنافسية للشركات.		أهداف الدراسة
عن طريق فهم مدى الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي في صناعة التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا، والفوائد أو المشاكل التي يواجهها تنفيذ الذكاء الاستراتيجي واستخدامه كمدخل لعملية الإدارة الاستراتيجية، ويمكننا فهم القيمة التي يضيفها الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار.		أهم الاستنتاجات
يخلص إلى أصالة هذا العمل في التحديد والاستفادة من أهم العوامل في إطار الذكاء الاستراتيجي التي سوف تعزز صنع القرار في الشركات العالمية إلى حد كبير ويؤدي إلى الميزة التنافسية والابتكار المستمر داخل بيئة الأعمال في جنوب أفريقيا.		أهم التوصيات
(استخدام شبكة الإنترنت للذكاء الاستراتيجي في جنوب أفريقيا) The use of the Internet for strategic intelligence in South Africa	عنوان الدراسة	3
دراسة (Wagner & Belle, 2007)	الباحث	
بسبب كثرة التحديات والتعقيدات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم والتي أحد أهم أسبابها التطورات التكنولوجية، أصبحت المنظمات متمثلة بقياداتها أمام محك يفرض عليها التعامل مع تلك التحديات بأساليب جديدة تجعلها ذات قدرة أكبر في التعامل معها، لذلك نجد إن العديد من المنظمات وخاصة في البلدان المتقدمة أخذت تطبق الذكاء الاستراتيجي بوصفه أسلوباً جديداً لمواجهة التحديات والأزمات التي تتعرض لها.		مشكلة الدراسة



<p>هذه الدراسة توضح كيف إن التنقيب على شبكة الإنترنت يمكن أن يقوم باستخدام الذكاء الاستراتيجي للأعمال، ويصف مختلف المفاهيم المرتبطة بها، وكانت نتائج الدراسة الاستطلاعية حول كيفية التعدين على شبكة الإنترنت في الواقع إن الذكاء الاستراتيجي يستخدم في المنظمات في جنوب أفريقيا.</p>		أهداف الدراسة
<p>وتناقش النتائج في إطار الموضوعات الثلاث الرئيسية التي تم تحديدها، وهي عامة (ممارسات الذكاء، شبكة الإنترنت المعتمدة على الذكاء، وتطوير المهارات والتعليم) وكشفت الدراسة عن معلومات الذكاء في جنوب أفريقيا إن تعدين الويب يمكن استخدامه للمساعدة في صنع القرار في مجال الأعمال،</p>		أهم الاستنتاجات
<p>ودعت هذه أيضا إلى إن حقيقة المحترفين الذين يعملون مع ذكاء الشركة الاستشارية استخدام الويب لاسترداد المعلومات الاستراتيجية لربائنها.</p>		أهم التوصيات
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة الصحية</p>	4
<p>الباحث</p>	<p>دراسة (الحمداني، 2012)</p>	
<p>(دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين) ما مدى ادراك إدارة المنظمات المبحوثة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة؟ هل لأبعاد الذكاء الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية في مراحل إدارة الأزمة في الميدان المبحوث؟ وهل يتباين تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة في الميدان المبحوث؟</p>		مشكلة الدراسة
<p>جاءت هذه الدراسة محاولة لإدراك هذا الأسلوب والتعرف على مدى توظيفه في البيئة العراقية وذلك باختيار مجموعة من المنظمات العراقية التي تعمل في مجال الصحة كميدان لإجراء الدراسة.</p>		أهداف الدراسة
<p>ارتكاز الذكاء الاستراتيجي على النهج الاستباقي في تعامله مع المواقف والأحداث (كالتحديات والأزمات) التي تواجهها المنظمات مما يزيد من أهميته في مواجهة التعقيدات البيئية. تتطلب مواجهة الأزمة أساليب جديدة لمواجهتها وبالتعاون مع الآخرين لما للأبداع والشراكة من أهمية في مواجهة تلك الأزمات فضلاً عن تطوير الأساليب التي تم استخدامها سابقاً.</p>		أهم الاستنتاجات
<p>نشر ثقافة المشاركة في مجال إدارة الأزمة والتفاؤل ورفع الروح المعنوية في الأوقات العصيبة.</p>		أهم التوصيات
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمدراء في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي. (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الخاصة في محافظة النجف الأشرف - العراق)</p>	5
<p>الباحث</p>	<p>دراسة (العبدلي، 2010)</p>	





تتلخص مشكلة الدراسة بانعدام الدراسات التي تتناول الربط بين متغيرات الدراسة وتحديد أثر هذه العلاقة على المدراء وعلى المنظمات، لذلك حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية: هل للمدراء القدرة على الارتجال لمواجهة الأحداث غير المتوقعة؟ هل تحقق المواومة، فائدة للمدير والمنظمة؟ هل للخصائص الشخصية للمدراء أثر في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي؟.	مشكلة الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحقيق المواومة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث لصياغة مخطط منهجي للمدراء على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة بـ(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي.	أهداف الدراسة
يمكن المواومة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي إذ حققت علاقات الارتباط بينهما (36) علاقة كانت جميعها علاقات طردية. يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى.	أهم الاستنتاجات
وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من بينها: ضرورة اعتماد المرونة في التعامل مع العاملين وعدم اللجوء إلى آليات الرقابة الصارمة في العمل لأن ذلك يمنعهم من الارتجال عند الأحداث المفاجئة.	أهم التوصيات

### ثانياً: دراسات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية:

جدول (1 - ب)

دراسات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية

أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	عنوان الدراسة	1
(المالك، 2009)	الباحث	
تتبع مشكلة الدراسة من مدى إمكانية إسهام استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للشركة العامة للأسمدة الجنوبية وتكسيبها ميزات تنافسية؟ وهل من الممكن تطوير نموذج لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة وبما يحقق الملائمة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة.	مشكلة الدراسة	
صياغة إطار نظري يفسر العلاقة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء الاقتصادي والاجتماعي وانعكاساتها على بناء الميزة التنافسية المستدامة واختبار أنموذج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ومدى قدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	أهداف الدراسة	



إدراك منظمات الأعمال إلى إن الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح سواء أكانوا من داخل المنظمة أو من خارجها، يدفعها إلى مزيد من الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية.	أهم الاستنتاجات
صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة .	أهم التوصيات
دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة، دراسة تحليلية تشخيصية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الأشرف	عنوان الدراسة
2	الباحث
كشكول، 2010	
يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال تحديد مدى إدراك إدارة المستشفى المبحوثة مسؤوليتها الاجتماعية إزاء مجموعة المستفيدين بما فيهم الأطباء الاختصاص في المستشفى، وزبائنها ؟ وهل يدرك الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة وهم الصفوة القيادية مؤشرات رضا الزبائن؟ وهل يشكل هذا الإدراك فجوة مع ادراكات الزبائن ؟ وما طبيعة هذه الفجوة؟	مشكلة الدراسة
1.بناء إطار معرفي لمفاهيم (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الإدارة، سمعة المنظمة) ومتغيراتها عبر تتبع الأدبيات المتخصصة. 2.تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات وضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.	أهداف الدراسة
هناك تطابق كبير بين ادراكات الأطباء الاختصاص في المستشفى وبين ادراكات الزبائن إزاء الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى ككل، ولاسيما التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع .	أهم الاستنتاجات
1.إدخال موضوعات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة ضمن المناهج الجامعية وبرامج الدراسات العليا، مما يسهم في زيادة التراكم المعرفي والفلسفي والفكري. 2.دعوة الجامعات والوزارات كافة لإنشاء مراكز بحوث واستشارات تناط بها مهمة دراسة الموضوعات ذات الصلة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وكذلك سمعة المنظمة.	أهم التوصيات
Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economics أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الاقتصاديات المتحولة	عنوان الدراسة
3	الباحث
Fulop and Others, 2000	
تتمثل مشكلة الدراسة بدراسة أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المنظمات المتخصصة بالاقتصاديات التحويلية في هنغاريا .	مشكلة الدراسة



أهداف الدراسة	اختيار الرأي بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بين المدراء في قطاعات ومستويات العمل المختلفة .
أهم الاستنتاجات	ضرورة وضع نظام يوضح القواعد التي يجب ان تلتزم بها تلك المنظمات لتحقيق أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية ويظهر ذلك من خلال التغذية العكسية المتمثلة بسماع آراء ومقترحات وشكاوى العاملين داخل تلك المنظمات.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومات أخلاقيات العمل من خلال إلزام الشركات بلوائح وقواعد وإجراءات تهدف إلى حماية العاملين واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وإنشاء مركز يقوم بحمايتهم والدفاع عنهم.
4	عنوان الدراسة الازدهار وأخلاقيات الأعمال، دراسة حالة عن المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الأمريكيتين. Prosperity and Business Ethics -The Case for Corporate Social Responsibility in The Americas
الباحث	(Cragg, 2001)
مشكلة الدراسة	تتمثل مشكلة الدراسة في أنه ليس لدى المنظمات الإنتاجية في الأمريكيتين تصور كامل عن المسؤولية الاجتماعية معتقدين إن المسؤولية الاجتماعية تكمن في تحقيق الأرباح للمساهمين فقط.
أهداف الدراسة	1.تهدف الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال إزالة الفساد، واحترام حقوق العاملين. 2.توفير أوضاع وظروف العمل الملائمة، وسماع الآراء المقترحة والشكاوى، وتحقيق العدالة والنزاهة.
أهم الاستنتاجات	1.توصلت الدراسة إلى إن وضع معايير أخلاقيات العمل هي مسؤولية الحكومة أو المشرع وليست مسؤولية المنظمة وحدها. 2. كما وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين الازدهار وأخلاقيات الأعمال من جهة الازدهار والمسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى، وإن شركات أمريكا اللاتينية والكاريبية شأنها شأن نظيرتها من الشركات المتعددة الجنسية يكون لديها التزام بالانضمام إلى الحكومة التي تعمل في ظل قوانينها.
أهم التوصيات	1.أوصت الدراسة بضرورة احترام حقوق العاملين والتزام ادارة المنظمات بالأخلاقيات اتجاه من يعمل فيها أو يتعامل معها. 2.سماع الآراء والمقترحات من خلال عقد الندوات والحوارات المفتوحة لمن يعاني من المشكلات والمعوقات في العمل والاهتمام بتعيين بيئة العمل باستمرار .
5	عنوان الدراسة تكامل المسؤولية الاجتماعية الشاملة مع الاستراتيجية التنافسية Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy
الباحث	(O'Brien & Robinson, 2002)
مشكلة الدراسة	تتلخص مشكلة الدراسة في عدم تصور الشركة المبحوثة بأهمية المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى الاستراتيجية التنافسية.



أهداف الدراسة	استخدام مبادرات المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تعزيز الكفاءات الجوهرية المميزة للشركة.
أهم الاستنتاجات	إسهام المسؤولية الاجتماعية الشاملة في توحيد اتجاه الشركة بدلاً من تشتيته بسبب ضغوطات أصحاب المصالح.
أهم التوصيات	تطوير نموذج تحليل الكفاءات المرتكزة اجتماعياً وتطبيقه للتأكد من مدى مساهمته في تحقيق الاستراتيجية التنافسية.
6	عنوان الدراسة Corporate social responsibility and financial performance المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء المالي
الباحث	(Maragavial, 2004)
مشكلة الدراسة	يمكن تصور مشكلة الدراسة من خلال كيفية معالجة مسألة ما إذا كان الأداء الاجتماعي للشركات يرتبط بالأداء المالي باستخدام الأساليب التجريبية وهل هناك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي.
أهداف الدراسة	كشف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء المالي للشركة.
أهم الاستنتاجات	1. ارتباط المسؤولية الاجتماعية الشاملة إيجابياً بالأداء المالي، كما أظهرت النتائج إن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية. 2. كما تشير الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ذات الصلة بشكل إيجابي في أداء مالي أفضل.
أهم التوصيات	هناك حاجة لدراسات واسعة لاستكشاف الآليات السببية التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية.

## ثالثاً: دراسات ذات الصلة بالأداء العالي:

جدول (1 - ج)  
دراسات ذات الصلة بالأداء العالي

Gupta Vipin, 2011	دراسة (1)
Cultural Basis of High Performance Organizations القاعدة الثقافية لمنظمات الأداء العالي	عنوان الدراسة
تطوير إنموذج ثقافي غرضي للمنظمة عالية الأداء باستخدام سمتين محددتين: توجه الأداء، ومجموعات العمل.	هدف الدراسة



عينة الدراسة	مشروع (Globe) يضم مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات
أهم الاستنتاجات	1. هناك ثلاث ممارسات مهمة لثقافة المنظمة في الوصول إلى الأداء العالي، تتمثل في الآتي: - الممارسة التشغيلية (على مستوى الأيدي العاملة). - الممارسة الهيكلية (على مستوى شبكة العمل). - الممارسة على مستوى البنية التحتية. 2. تؤدي العوامل المجتمعية دوراً مهماً في ظهور النماذج المختلفة في منظمات الأداء العالي.
دراسة (2)	<b>The Berkeley Consulting, (2012)</b>
عنوان الدراسة	<b>High Performance Organizations</b> منظمات الأداء العالي
هدف الدراسة	خلق واستدامة الأداء العالي للمنظمات.
أهم الاستنتاجات	تحديد خمسة مجالات أساسية لخلق واستدامة الأداء العالي متمثلة بـ: (التركيز على النتائج الأساسية، والإنتاجية، والاستجابة، والتكيف، والريادة، والعمل الجماعي).
ما يميز الدراسة الحالية عنها	الاختلاف في تحديد المجالات أو المتطلبات الأساسية لبناء منظمات الأداء العالي.
دراسة (3)	<b>De Waal, 2009</b>
عنوان الدراسة	<b>The Role of Information technology in the High Performance Organization</b> دور تقنية المعلومات في منظمات الأداء العالي
هدف الدراسة	تحديد عوامل منظمة الأداء العالي التي يمكن أن تتأثر إيجابياً بالاستثمارات في تقنية المعلومات
عينة الدراسة	عينة من المدراء التنفيذيين في الشركات: (ABM, AMRO, ABP, Albert) في الصين.
أهم الاستنتاجات	1. هنالك تأثير إيجابية للاستثمار على تقنية المعلومات وبين عوامل منظمات الأداء العالي. 2. تؤدي تقنية المعلومات دوراً استراتيجياً في الوصول إلى الأداء العالي عبر خلق ميزة تنافسية مستدامة.
دراسة (4)	<b>(العنزي والعبادي، 2011)</b>
عنوان الدراسة	<b>فلسفة دور إدارة الموهبة في بناء منظمات الأداء العالي</b>
هدف الدراسة	1. عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بالموهبة وكيفية إدارتها وتحديد آلية عمل إدارتها ومكوناتها، فضلاً عن تسليط الأضواء حول مفهوم منظمات الأداء العالي وتحديد مكوناتها. 2. تقديم بعض التوصيات الخاصة لتأثير إدارة الموهبة في بناء وتطوير منظمات الأداء العالي على المستوى العراقي والعالمي.



1. تتعلق إدارة الموهبة بقدرة المنظمات على تطوير مجالات للأفراد الموهوبين الذين يمكن أن يساعدوا المنظمة على نحوٍ فردي في تلبية الأهداف طويلة الأمد أو القصيرة.
2. إن تحقيق الأهداف أعلاه يمكن أن يتم باستخدام أنواع متعددة من أطر القياس وأدواته، وتعدّ القدرة على التكيف من الأمور الأساسية والجوهرية في الإعداد لاستراتيجية إدارة الموهبة لتمكينها من أن تتلاءم مع المنظمة.

أهم الاستنتاجات

### رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة ومدى الإفادة منها :-

في مجال الإفادة من الدراسات السابقة قام الباحث بمراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية التي تيسر الحصول عليها، بغية التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك الدراسات، والتي أمكن من خلالها الاطلاع على بعض المصادر والدوريات والبحوث والدخول إلى شبكة الانترنت، والتعرف على أهم ما طرحته هذه الدراسة من تساؤلات بحثية حتى تتواصل مع تلك الدراسات، فتستفيد منها وتنطلق من نتائجها وتضيف إلى المعرفة السابقة، كما وأسهمت في تصميم استمارة الاستبانة وذلك عن طريق الإفادة من استمارات الاستبانة المعتمدة في تلك الدراسات، من خلال أخذ بعض من الأسئلة الواردة في تلك الإستبانات والتي تتماشى مع موضوع الدراسة، بعد أن تم إعادة صياغتها ومن ثم عرضها على السادة الخبراء المحكمين الموضحين في الملحق (2) وإجراء بعض التعديلات عليها، وكذلك التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها، مما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة الحالية، وكذلك التعرف على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولونها، وازدادت بعداً جديداً على مستوى الممارسة العملية لها.

فضلاً عن ذلك توضح ملخصات الجهود التي قدمها الباحثين في دراسة الأداء العالي وتحليلها، غزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات التي أغنت الإطار الفكري للدراسة.

وبناءً على ما تقدم، فيمكن تحديد عدد من المؤشرات التقييمية للدراسات المعروضة، وكما يأتي:

1. مثلت المدد الزمنية لإنجاز الجهود المعرفية العقد الحالي، وهذا يعطي مؤشراً على حداثة المتغيرات التي تناولتها الجهود المعرفية السابقة، لاسيما فيما يتعلق بمتطلبات منظمات الأداء العالي، إذ بدأ الاهتمام خلال هذه المدة يتصاعد على نحوٍ ملحوظ بهذا الموضوع، الأمر الذي يؤشر الحاجة إلى المزيد من الجهود البحثية النابعة عن حيوية الموضوع وأهميته.
2. الإدراك التام لوجود اتفاق جماعي على أهمية الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية فضلاً عن الأداء العالي ودوره الحيوي في بقاء واستدامة المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



3. تباينت طبيعة الجهود المعرفية بين دراسات نظرية وأخرى تطبيقية، علماً إن أغلب الدراسات التطبيقية تمت في بيئات أجنبية، ويُعدّ ذلك عاملاً محفزاً لإجراء هكذا دراسات في البيئة العراقية عن طريق تكريس أفكار الباحثين عملياً والاستفادة منها في تشخيص وتأشير مدى فاعلية المنظمات في تطبيق أسس وأبعاد هذه الموضوعات.

4. ما يميز الدراسة أنها جمعت المتغيرات الثلاثة معا (الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية والأداء العالي) الأمر الذي لم يسبق لدراسة سابقة بحثها معاً.

5. لجوء أغلب الدراسات التي عرضت إلى اختيار إحدى متطلبات بناء منظمات الأداء العالي بصورة منفردة، وطبيعة تأثيره في تحقيق الأداء العالي للمنظمات.

6. معظم الدراسات المعروضة لم تفرق بين طبيعة متطلبات بناء منظمات الأداء العالي كونها سلوكية أم منظمة.

7. إن التوجه المغاير للدراسة الحالية هو تصنيفه لمتطلبات بناء منظمات الأداء العالي إلى متطلبات سلوكية وأخرى منتظمة، واختبار مدى تأثيرها في مؤشرات الأداء العالي، وهذا لم يحدث في أية دراسة سابقة، فالمتطلبات المنظرية والسلوكية تعدّ بمثابة متغير قرار يمكن أن يفضي إذا ما تمّ تطبيقها على نحوٍ فاعل إلى تحقيق الأداء العالي الذي هو في الحقيقة المتغير الهدي في هذه الدراسة.

#### مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

1. الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات المستخدمة للحصول على البيانات.
2. تولدت القناعة لدى الباحث بأهمية الدراسة الحالية، نظراً لما عرضته الجهود المعرفية السابقة من أطروحات فكرية من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهةٍ أخرى.
3. أعطت الباحث الثقة العالية باختيار مجال أو ميدان دراسته نظراً لأهمية متغيرات الدراسة وميدان الدراسة، ولاسيما في الظروف المتغيرة والمتجددة فضلاً عن كُثرة التحديات التي تتطلب من المنظمات توفير بعض المتطلبات الضرورية لتعزيز الأداء العالي.

وبموجب ما تقدم، تأتي الدراسة الحالية لتشكّل وبتواضع كامل، إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة نظرياً ولاسيما موضوعات الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي معاً، الذي لم يسبق تناولهما معاً وبحثهما سوياً، محلياً سواء على نحوٍ نظري أو تطبيقي، ومن ثمّ تطبيق الدراسة عملياً في واحد من أهم القطاعات الاقتصادية المهمة وهو (قطاع الإسمنت في العراق) والذي يُعدّ أحد مرتكزات القوة الاقتصادية الرئيسة في العراق، ومن ثمّ الوصول إلى الاستنتاجات والمقترحات التي تفيد القطاع المبحوث في هذا المجال.





## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى مناقشة المكونات الرئيسية لمنهجية الدراسة وذلك من خلال الفقرات الآتية:-

#### أولاً مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال بشكلٍ عام والعراقية بشكلٍ خاص، تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر الذي وصل إلى حد الاضطراب وأصبح سمة ملازمة للمنظمات، ولعل كثيراً من العوامل المتغيرة أصبحت بهذه السمات والتي من أهمها انفتاح الحدود واشتداد المنافسة الخارجية وتوسع الأعمال عالمياً والتنوع في مواصفات المنتجات المطلوبة، كل ذلك فرض على المنظمات، البحث عن العناصر الأساسية التي عن طريقها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف على نحوٍ قوي تجاهها، كي تتمكن من المنافسة والاستمرار وتحقيق النجاحات المستمرة في أعمالها.

وفي إطار مشكلة الدراسة الحالية، فإنها تستلزم تشخيصاً معرفياً وعلمياً دقيقاً، استناداً إلى مجموعة من المُرْتكزات المفاهيمية الخاصة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، والأداء العالي) وطبيعة العلاقة بينها، إذ يُمكن النظر إليها بشقين:

**الأول:** تمثل في مُشكلة الدراسة الفكرية التي تُحدّد بضعف اتفاق الباحثين نظرياً حول متغيراتها، وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات معرفياً، وفي ضوء ذلك يُمكن تحديد التساؤلات الفكرية الآتية:-

- 1) ماهي المُرْتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة الثلاث بشكلٍ عام؟.
- 2) ما هو مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي، أنواعه، مداخل تفسيره، عملياته، تحدياته، نماذجه وطرائق قياسه، أهم العوامل المؤثرة فيه، أدواره، فضلاً عن أبعاده، وممارساته؟.
- 3) ماهي المعاني الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها العاصرة، أهميتها، مبادئها، مستوياتها، فوائدها، تكاليفها، فضلاً عن أبعادها وفلسفتها؟.
- 4) ما هو المحتوى المفاهيمي للأداء العالي، مداخله، نماذجه، متطلب ومكونات بناء منظمات الأداء العالي، فضلاً عن أبعاده ومُتطلبات تطوير ثقافة الأداء العالي؟.
- 5) ما هي طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وكيف تُستخدم للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة؟.

**الثاني:** تمثل في مُشكلة الدراسة الميدانية، التي تضمّنت مدى حاجة معامل الإسمت عينة الدراسة، إلى تطبيق والاستفادة من دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، وفي ضوء ذلك يُمكن حصر مُشكلة الدراسة، بمجموعة من التساؤلات الميدانية الآتية:-





- 1) هل يمتلك مديروا معامل الإسمنت عينة الدراسة، تصوراً واضحاً عن مُتغيرات الدراسة الثلاث؟.
- 2) ما مُستوى أهمية مُتغيرات الدراسة ( الذكاء الاستراتيجي، المسؤولية الاجتماعية، الأداء العالي ) بأبعادها الفرعية، على مُستوى المعامل عينة الدراسة؟.
- 3) ما هي طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين المُتغيرين المُستقلين (الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية) بأبعادها الفرعية، وبشكل مُنفرد ومُجتمع في تحقيق الأداء العالي في المعامل عينة الدراسة؟.

### ثانياً: أهمية الدراسة

- 1) تتنبثق أهمية الدراسة من كونها تدرس قطاعاً مهماً ورافداً حيوياً للاقتصاد الوطني.
- 2) كما وتتنبثق أهمية الدراسة من خلال محاورة مفهوم حديث نسبياً ألا وهو (الذكاء الاستراتيجي) ومحاولة ربطه بموضوع (المسؤولية الاجتماعية) لغرض تحقيق (الأداء العالي).
- كما وتتنبثق أهمية الدراسة في تبني عدد من عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات التي تعاني ضعفاً في تنفيذ هذه العمليات بوصفها أساس عمل منظمات اليوم الصناعية بالذات في ظل حالة التنافس المتزايدة والتسابق حول تبني الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من المحافظة على حصتها السوقية.
- 3) الجانب الميداني والذي سيسهم في معرفة توجه المنظمات عينة الدراسة نحو تبني استراتيجيات تنافسية تعزز أداءها المستقبلي بما يحقق لها ميزة تنافسية.
- 4) الجانب الاقتصادي الذي تبلور من نظرة الفكر الاقتصادي الحديث لهذه المنظمات في تدعيم المنافسة.
- 5) الجانب الأكاديمي والذي يتمثل بمساهمتها المتواضعة في إثراء مكتبة الإدارة العلمية، فضلاً عن ذلك أصبح من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة على الربح والكفاءة المالية في الأنموذج الاقتصادي برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة.
- كذلك إن مسؤولية الأعمال يجب أن لا تقتصر على تقديم المُنتج بمعناه الضيق في المدى القصير وبمعايير أحادية الجانب، بل يجب توسيع هذه المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف الأخرى من ذوي العلاقة ومصلحة المجتمع على المدى البعيد، وفي إطار معايير متعددة ومتكاملة نجد في أخلاقيات الإدارة وقيمتها وقواعدها ما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل للأعمال والأخلاقيات، وتحقيق الأداء العالي سوف يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، نظراً لأهميتها ومساهمتها الكبيرة في الاقتصاد الوطني وكبير حجم التحديات التي تواجهها المنظمات العراقية في الوقت الراهن.



## ثالثاً: أهداف الدراسة

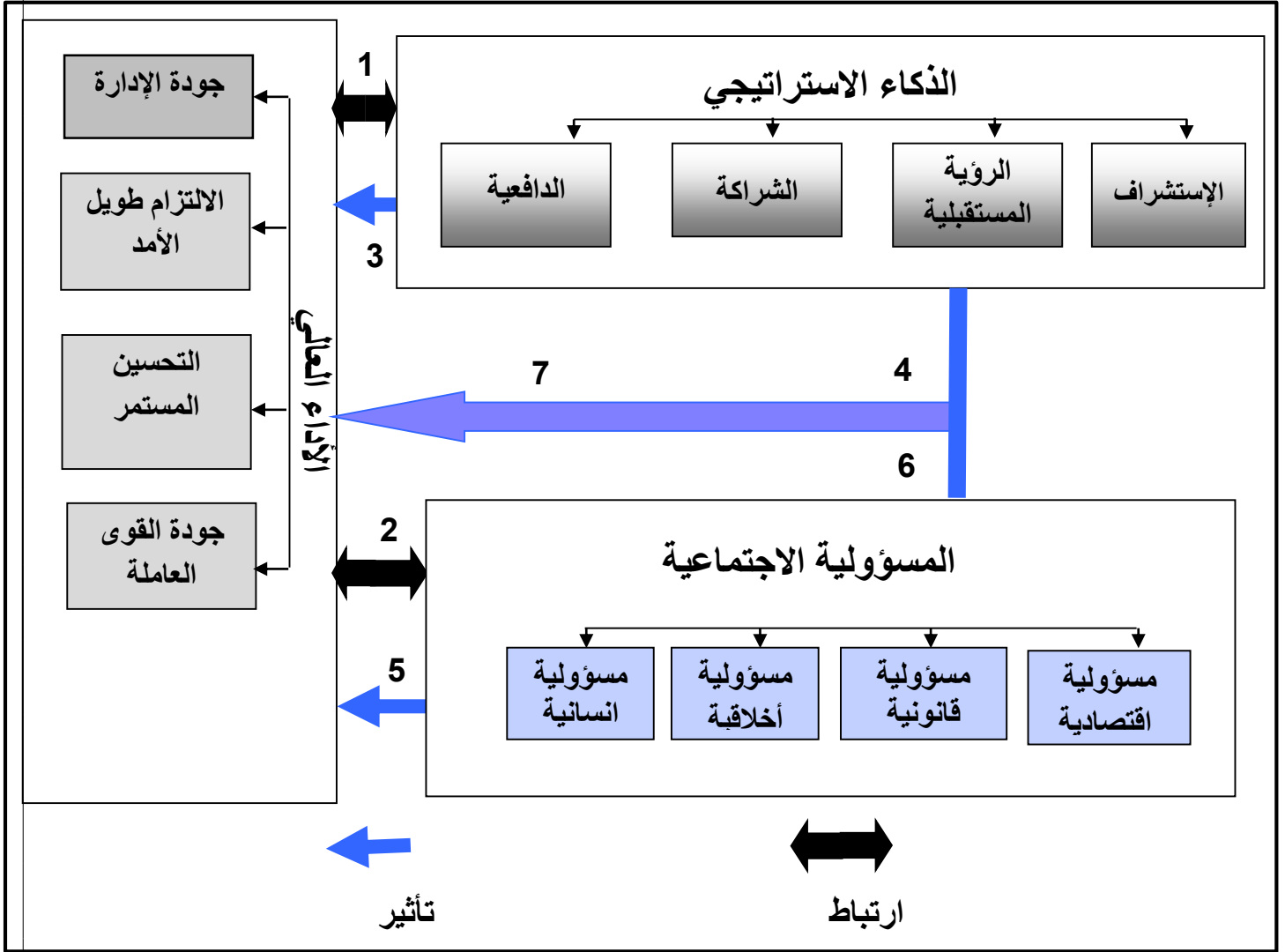
انطلاقاً من أهمية الدراسة وتساؤلاتها، يمكن لهذه الدراسة وعن طريق التطبيق العملي أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوثة ولا سيما في كيفية الوصول إلى الأداء العالي، فضلاً عن تحديد أبرز المتطلبات التي تساعد على تبني هذا النهج، والمتمثل بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، فضلاً عن تحديد طبيعة علاقات الارتباط ونوعها والتأثير بينها على مستوى (مجتمع الدراسة) فضلاً عن الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على ماهية الذكاء الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية.
2. التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم والأهمية.
3. تقديم توصيات للمعامل المبحوثة من خلالها تستطيع تحقيق الأداء العالي، عن طريق تحديد وقياس دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في ذلك.

## رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الشكل (1) الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية والذي يشير إلى ثلاث أنواع من المتغيرات وهي كالآتي:-

- 1- المتغير المُستقل الأول:- (الذكاء الاستراتيجي) (X) وأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).
- 2- المتغير المُستقل الثاني:- (المسؤولية الاجتماعية) (Y) وأبعاده (مسؤولية اقتصادية، مسؤولية قانونية، مسؤولية أخلاقية، مسؤولية خيرية).
- 3- المتغير المُعتمَد:- (الأداء العالي) (Z) وأبعاده (جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة).



شكل (1)

## مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحث وفق ما عكسته الأدبيات الإدارية.

## خامساً: فرضيات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على سبعة فرضيات رئيسة وتتفرع منها فرضيات فرعية عديدة وهي كالآتي:-

- (1) الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) و(الأداء العالي) بأبعاده.
- (2) الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (المسؤولية الاجتماعية) و(الأداء العالي) بأبعاده.
- (3) الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للذكاء الاستراتيجي) بأبعاده في (الأداء العالي).



4) الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد تأثير مُتعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد (الذكاء الاستراتيجي) في الأداء العالي.

5) الفرضية الرئيسة الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لـ(المسؤولية الاجتماعية) بأبعادها في (الأداء العالي).

6) الفرضية الرئيسة السادسة: لا يوجد تأثير مُتعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد (المسؤولية الاجتماعية) في (الأداء العالي).

7) الفرضية الرئيسة السابعة: لا يوجد تأثير مُتعدد للذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معاً في (الأداء العالي).

وسيتم تفصيل واختبار الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المُنبثقة عنها، في الجانب التطبيقي للدراسة.

#### سادساً: حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بمعامل الإسمنت العراقية المتمثلة بـ(معمل كربلاء/ شركة لافارج الفرنسية، معمل الكوفة ، معمل سمنت السدة/ بابل ، معمل النورة ، معمل السماوة ، معاوية السمنت الجنوبية) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة، ولما لها من الأثر الكبير في الاقتصاد الوطني، وتجدر الإشارة إلى إن معمل سمنت كربلاء مدار من قبل شركة ( لافارج ) الفرنسية التي تتمتع بكفاءة كوادرها وقابليتهم التي مكنتها من الحصول على عقد حكومي لإدارة شركة حكومية في قطاع صناعي مهم جداً في البلد.

2- الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للدراسة للمدة ما بين 1 / 10 / 2016 م ولغاية 1 / 10 / 2017 .

3- الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية للدراسة في (المعامل، الشركات، الأقسام، والشعب) في المعامل المبحوثة كافة، والبالغ عددهم (125) مُديراً، إذ تم اختيارهم بشكل قصدي، وهم يُمثلون أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (113) استمارة صالحة.



## سابعاً: أدوات الدراسة:

- من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها، اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:
- 1- أدوات الإطار النظري:** اعتمد الباحث على ما توافر من المعلومات العلمية للكتاب و الباحثين ذات الصلة بموضوع الدراسة وبنوعيتها العربية والأجنبية، والتي تمثلت بالكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، وكذلك الاستعانة بالشبكة الدولية الإنترنت والتي من خلالها تم وضع الخلفية النظرية ومعالجتها بما يخدم الدراسة.
  - 2- أدوات الإطار الميداني:** اعتمد الباحث في إكمال الجانب الميداني للدراسة على عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب والتي تمثلت بالآتي:-
    - أ- المقابلة الشخصية:** قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات الدراسة، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح من قبل العينة، لضمان الحصول على الدقة في الإجابة على فقرات الاستبانة وكما موضح في الملحق (3).
    - ب- استمارة الاستبانة:** أُعتمِدَت كأداة رئيسه للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات، وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، وكما موضح في الملحق (1). إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للوقوف على ملاحظاتهم، ملحق رقم (2) وتم إجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات التي يُمكن أن تواجه أفراد العينة عند وضع إجاباتهم، وقد تم اعتماد مقياس (Likart) الخماسي الذي يتضمن خمسة مراتب وقد تضمنت الاستبانة المحاور الآتية:
      - ◆ **المحور الأول:** تضمن معلومات عامة عن المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة وقد اشتملت على الآتي:- (النوع الاجتماعي والعمر والتحصيل العلمي وسنوات الخدمة في المنصب الحالي وعدد سنوات الخدمة الكلية) (5 أسئلة).
      - ◆ **المحور الثاني:** تضمن المتغير المستقل الأول (الذكاء الاستراتيجي) وأبعاده التي تمثلت بـ (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) وقد تم وضع خمس أسئلة لكل بُعد من هذه الأبعاد ليصبح عدد الأسئلة (20) سؤالاً.
      - ◆ **المحور الثالث:** وتضمن المتغير المستقل الثاني (المسؤولية الاجتماعية) وأبعاده التي تمثلت بـ (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل بُعد من هذه الأبعاد ليصبح عدد الأسئلة (20) سؤالاً.
      - ◆ **المحور الرابع:** وتضمن المتغير التابع (الأداء العالي) وأبعاده التي تمثلت بـ (جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات ليصبح عدد الأسئلة (20) سؤالاً.



## ثامناً: وصف مجتمع الدراسة:

يُعد مجتمع الدراسة رافداً حيويًا ومرتكزاً للمنظمات الصناعية لما يحمل من أفكار وابتكارات تجعل من تلك المعامل بمختلف إشكالها وإحجامها أكثر تقدماً وتميزاً، ويمثل مجتمع الدراسة مديري المعامل والشركات والأقسام والشعب في هذه المعامل، إن اختيار القطاع الصناعي والمتمثل ( معمل سمنت كربلاء/ شركة لافارج لصناعة الاسمنت، معمل سمنت الكوفة ، معمل سمنت بابل ، معمل سمنت السماوة ، معمل النورة ، معاوية السمنت الجنوبية ) لتطبيق الجانب العملي من الدراسة جاء نتيجة للأهمية الاقتصادية التي يحتلها هذا القطاع في البلد، وما يميّز هذا القطاع هو تعرضه للمنافسة العالية من قبل الشركات الأجنبية، ولعوامل عديدة في الأسواق، والتي تجعل من شركات المنافسة تعمل بشكل فاعل لتقديم أفضل المنتجات للزبائن، لذا نجد أنها في عمل دائم لتطبيق أفضل التكنولوجيا وأحدثها لتكتسب مقدرات وميزات تتفوق بها على خصومها، لقد اختيرت هذه المعامل والشركات، ميداناً لاختبار مخطط الدراسة وفرضياتها كونها من أفضل المعامل والشركات العاملة والأكثر انتشاراً والأكبر حجماً فقد اكتسبت سمعة تجارية جيدة على عموم العراق بوقت قصير فهي تنتج الإسمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح واسمنت واطئ القلويات واسمنت سريع التصلب واسمنت آبار النفط.

اسم الشركة: معاوية السمنت الجنوبية.

الموقع:- جمهورية العراق- محافظة النجف الاشرف - مدينة الكوفة.

تاريخ التأسيس:- 1995/6/20.

نالت الشركة المرتبة الاولى في التقييم الذي نظّمته اللجنة الصناعية في مجلس الوزراء عام(1997) وحصلت على نسبة 98% من النقاط لتكون الاولى بين أكثر من (60) شركة صناعية. أحرزت الشركة ولثلاث سنوات متتالية درجة (الامتياز) في المنافسة التفاضلية التي نظمتها وزارة الصناعة والمعادن بين شركاتها.

في عام (2008) قامت الشركة بتجهيز محطة توليد كهربائية بقدرة (30 ميكا واط) من خلال التعاقد مع إحدى الشركات العالمية المتخصصة لتساهم في توفير الطاقة الكهربائية لمعاملها بشكل مستقل. إضافة الى ذلك تسعى الشركة الى زيادة انتاجها وصولاً الى الطاقات المستهدفة والصعود الى أعلى من الطاقة التصميمية من خلال الاستثمار بطريقة المشاركة بالإنتاج مع شركات عالمية متخصصة في صناعة السمنت. ومن منطلق حرص الشركة على تحسين إنتاجها كماً ونوعاً فقد قامت الشركة بتأهيل خط السماوة (3) بعد توقف دام لأكثر من (20) سنة بالجهود والإمكانات الذاتية للشركة بالإضافة الى تحويل إنتاج معمل سمنت السماوة من السمنت البورتلاندي العادي الى السمنت المقاوم للأملاح عام (2008).



وقد انتهجت الشركة منذ تأسيسها سياسة نوعيه لتوكيد جودة منتجاتها من خلال فحص المنتج من بداية تصنيعه وفي المراحل الأولى وصولاً الى المنتج النهائي كذلك تم ابرام عقود التوكيد النوعي مع الجهات الخارجية التخصصية والجامعات العراقية لتأكيد مطابقة المنتج للمواصفات العراقية المعتمدة.

#### المعامل المرتبطة بالمعاونة:-

##### (1) معمل سمنت الكوفة:

يقع في مدينة الكوفة على بعد (7) كم جنوب مركز المدينة وبطاقة تصميمية (1.8) مليون طن سنوياً يعمل بالطريقة الرطبة وينتج السمنت البورتلاندي العادي.

##### (2) معمل سمنت كربلاء/ شركة لافارج الفرنسية:

يقع في محافظة كربلاء وعلى بعد (100) كم غرب مركز المدينة وبطاقة انتاجية (2) مليون طن سنوياً وينتج السمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح الكبريتية واسمنت واطئ القلوبات سمنت سريع التصلب (سمنت آبار النفط) ويعمل بالطريقة الجافة.

##### (3) معمل سمنت السماوة:

يقع في مركز مدينة السماوة، محافظة المثنى ويتكون من خطين انتاجيين خط/3 ، يعمل بطاقة تصميمية (450000) طن سنوياً خط/4، يعمل بطاقة تصميمية (450000) طن سنوياً وينتج السمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح الكبريتية ويعمل بالطريقة الرطبة.

##### (4) معمل سمنت السده/ بابل:

يقع في محافظة بابل على بعد (5) كم من مدينة السدة وبطاقة تصميمية (150000) طن سنوياً وينتج السمنت البورتلاندي العادي ويعمل بالطريقة الرطبة.

##### (5) معمل النوره/ كربلاء:

ويقع في محافظة كربلاء على بعد (15) كم غرب مركز المدينة وبطاقة تصميمية (200000) طن سنوياً، ويقوم بإنتاج النورة الحية والنورة المطفأة والنورة الهيدروليكية ومادة الفلر (كربونات الكالسيوم).  
أ- المنتجات النمطية للمعاونة:

\*السمنت البورتلاندي العادي: ينتج بموجب المواصفة القياسية العراقية رقم 5/لسنة 1984

\*السمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح: ينتج بموجب المواصفة العراقية رقم 5/سنة 1984.

\*مادة الفلر (كربونات الكالسيوم):

ينتج من طحن حجر الكلس (كربونات الكالسيوم) وبنعومة 85% ويمر من غربال (75) مايكرون.

\*النورة الحية والمطفأة: تنتج بموجب المواصفة العراقية رقم 807/لسنة 2004 .

ب - المنتجات غير النمطية

\* سمنت سريع التصلب: ينتج بموجب المواصفة العراقية رقم 5/لسنة 1984 وبنعومة عالية جداً تصل مساحة

السطح النوعي الى اكثر من (4000 سم<sup>2</sup>/ غرام) لزيادة سرعة التفاعل مع الماء المضاف وتطور القوة بوقت مبكر.



\* سمنت واطى القلويات: ينتج بموجب المواصفة الامريكية رقم 1984/150 ويحتوي على نسبة قليلة من القلويات لزيادة مقاومة السليكا الفعالة في الركام المستخدم في تحضير الصبات الكونكريتية.

سمنت واطى الحرارة: ينتج بموجب المواصفة البريطانية

ونسبة عالية نسبيا من (C2S)

\* السمنت الناري:

ينتج بموجب المواصفات البريطانية 1972/915 (BS)

وينتج بحرق مادتي حجر الكلس النقي والبوكسايت، ويستخدم في تبطين أفران الصهر الكهربائي وأفران الحديد والصلب والبويلرات وأفران إنتاج السمنت.

\* النورة الهيدروليكية:

وتمتاز هذه النوعية بامتلاكها خصائص هيدروليكية أي قابلية التصلب تحت الماء وذات مقاومة للتأثير الكيماوي

للمياه المالحة.

\* سمنت آبار النفط:

G وللصنف API ينتج حسب مواصفة النفط الامريكي رقم 10 لسنة 1984 ويمتاز بملائمته للظروف غير

الطبيعية من الضغط والحرارة واحتوائها على نسب عالية من المركب سليكات ثلاثي الكالسيوم وبما لا تقل عن

(50%) واحتوائه على نسبة قليلة من الكلس الحر لا تتجاوز (1%) اضافة الى أنه يمتاز بمقاومة عالية من

الكبريتات ويستخدم في تسميت الآبار النفطية للأعماق التي تتراوح من السطح وحتى عمق 2440 م ، وبدون أية

اضافات كيماوية.

### تاسعاً: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

اختلف الباحثون بعدد الخصائص الشخصية للإنسان وكذلك في تسميتها فمنهم من يطلق عليها خصائص

ومنهم من يطلق عليها المتغيرات الشخصية (Intyer & Donovan, 2004) وآخرون يطلقون عليها

المتغيرات الديموغرافية (Sidhu et al, 2005).

وقد يرجع سبب الاختلاف في التسمية إلى اختلاف اختصاص الباحثين فكل يسميها حسب الاصطلاح

الأقرب إلى مجاله وتخصصه، علماً إن الاختلاف في الاسم ليس هو الاختلاف الوحيد، فهناك اختلاف في عدد

تلك الخصائص ونوعيتها، وبالرغم من هذه الاختلافات إلا أنه يوجد إجماع على أهمية دراسة تلك الخصائص

الشخصية ومعرفة أبعادها وتأثيراتها على شخصية الإنسان وسلوكه لاسيما في العمل، فقد أولى علماء المنظمة

والسلوك والإدارة اهتماماً بالغاً بالخصائص الشخصية للعاملين وضرورة اهتمام الإدارة بتحديد تلك الخصائص

للعاملين ليتم التعامل مع كل عامل أو فئة من العاملين حسب الطريقة الملائمة والتي تؤدي الغرض المناسب

(Mulyanegeva, 2005:59) فالعاملون في المنظمة يختلفون من نواح عديدة، منها (العمر، الجنس، المؤهل

العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة.... الخ) وعلى المنظمة أن تولي اهتمامات خاصة بكل فئة من هؤلاء العاملين،

فمثلاً يجب أن يميز العاملين المتزوجين بإعطائهم مخصصات زوجية لأن لديهم مسؤوليات عائلية إضافية مثلما

تختلف معاملة عناصر الخبرة في المنظمة عن العناصر الجدد، إذ يُميزون مادياً ومعنوياً (Okoh, 2008; 275).





فعلاقة المعرفة التنظيمية بسلوك الأفراد تتضح من كون الأفراد يختلفون في طريقة فهم واستيعاب وتحليل وخرن وتحويل واستخدام المعلومات، وبالتالي اتخاذ القرارات اتجاه موقف أو مشكلة معينة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وإن العمليات المعرفية كالتفكير والإدراك تعكس إلى حد كبير طبيعة العمليات العقلية التي تشكل طرق ثابتة في السلوك الفردي وفي أسلوب التعامل مع المواقف المختلفة، وإن كل ذلك يشكل فروقا فردية وخصائص تميز كل فرد عن الآخر وإن الإدارة العليا في المنظمة مسألة ضرورية توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء المطلوب.

سوف تتعامل الدراسة مع خمسة خصائص وهي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) وذلك لأن هناك توافق شبه تام (توافق قوي) بين الباحثين سواء على مستوى الفكر الإداري أو علماء النفس على أهميتها وتأثيرها المباشر على حياة الإنسان لاسيما في العمل.

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت هذه الخصائص الخمسة كخصائص شخصية وتناولت تأثيرها المباشر على العاملين والمديرين وسيتم تناول هذه الخصائص بشيء من التفصيل لاحقاً.

لقد تم تحديد العينة بصورة قصدية، فقد اشتملت عينة الدراسة كُـلُّ مُـجـتـمـع الدراسة والمتمثل (بمدراء الشركة ومدراء المعامل ومدراء الأقسام ومدراء الشُعـب) وقد بلغ حجم العينة في النهاية وفقاً للاستمارات المسترجعة (113) (مديراً في المستويات العليا والوسطى والإشرافية) من أصل (125) استمارة موزعة، وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات الدراسة واستراتيجية الشركات والمعامل ورؤيتها، وبنسبة استجابة بلغت (95.4 %) ويعرض الجدول (2) وصفاً مفصلاً لعينة الدراسة.

## جدول (2)

## وصف تفصيلي لعينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الحالة الاجتماعية	متزوج	96	85%
		أعزب	17	15%
	المجموع			100%
2	النوع الاجتماعي	ذكور	97	85.8%
		إناث	16	14.2%
	المجموع			100%
3	العمر	20- أقل من 30	9	8%
		30 - أقل من 40	27	23.9%



%43.4	49	40 – أقل من 50		4
%18.9	21	50 – أقل من 60		
%6.2	7	60 فأكثر		
%100	113	المجموع		
%12.43	11	إعدادية	التحصيل العلمي	4
%8.85	10	دبلوم		
%1.8	4	دبلوم عالي		
%70.8	84	بكالوريوس		
%1.8	4	ماجستير		
%0	0	دكتوراه		
%100	113	المجموع		
%13.8	15	1 – أقل من 5	سنوات الخدمة في المنصب الحالي	5
%14.2	16	5 – أقل من 10		
%28.3	32	10-أقل من 15		
%38	43	15- أقل من 20		
%6.2	7	20 فأكثر		
%100	113	المجموع		
%23.9	27	5 – أقل من 10	سنوات الخدمة الكلية	6
%12.4	14	10-أقل من 15		
%35.4	40	15- أقل من 20		
%5.7	5	20 فأكثر		
%100	113	المجموع		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة



## 1) النوع الاجتماعي:

اهتم الباحثون كثيرا بمتغير الجنس وطبيعة الأعمال التي يقوم بها كل جنس ومدى تأثير ذلك على المنظمة، لذلك ركزوا على تحديد الفوارق بين الجنسين فيما يتعلق بتفضيلهم للأعمال ومدى رغبة أي من الجنسين (الذكر والأنثى) على اختيار عمل دون الآخر.

لقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) إن الأغلبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور، إذ كان عدد الذكور (97) فرداً أي بنسبة (85.8%) أما عدد الإناث فقد كان (16) أي بنسبة (14.2%). مما يدل على إن المعامل عينة البحث تميل إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث وذلك بسبب خطورة العمل في هكذا معامل إنتاجية، أو إن الإناث لا يرغبن بالعمل في هكذا معامل وذلك لأنها عادةً تقع خارج المحافظة ولمسافات بعيدة جداً، هذا فضلاً عن صعوبة وقساوة العمل فيها، وبتعبير آخر اعتقد إن هكذا أعمال لا تناسب النساء.

ففي البيئة العراقية يرى الباحث أنه سُجِّلَ تفوق الذكور على الإناث في العمل القيادي لجملة أسباب منها الآتي:

أ- تفضيل الإناث العمل في مجالات معينة.

ب- محدودية فرص الإناث في إكمال الدراسة لاسيما خارج القطر.

ت- قلة مشاركة الإناث في الدورات والبرامج التدريبية لاسيما خارج القطر.

ث- إهمال دور المرأة في الأنشطة الإدارية بسبب النظرة الاجتماعية المتخلفة.

فالرجال أكثر قدرة من النساء على أداء الأعمال الصعبة والتي تتطلب جهداً عضلياً، في حين إن النساء تميل بطبيعتها إلى الأعمال السهلة غير الشاقة التي لا تتطلب جهداً عضلياً وإن هنالك اختلاف بين النساء والرجال في كيفية التعامل مع القضايا التي تواجههم في العمل منها:-

❖ النساء تشعر بالتقيّد أكثر من الرجال (تقيّد بسبب المسؤولية العائلية اتجاه الأولاد والزوج).

❖ النساء أكثر خجلاً من الرجال في العمل مما ينعكس سلباً على سير العمل.

❖ للرجال ميل نحو العمل في نشاطات إضافية أكثر من النساء.

وبصورة عامة في البيئة العربية هناك عدد قليل من النساء العاملات (مقارنة بالرجال) اللواتي يتسلمن مناصب قيادية وتوكل لهم مسؤولية اتخاذ القرار وذلك لطبيعة البيئة العربية المتشددة في حين قد لا يرغب بعض الرجال أن تكون امرأة أعلى منه في المنصب وذلك لصعوبة التعامل مع المرأة إذا كانت في موقع مسؤولية إذ قد يصعب على الرجال تغيير نظرة المرأة القائدة أو توجيهها نحو الأمور، وأيضاً للمتطلبات المتعددة التي يفرضها مركز القيادة من ايفادات متكررة وقد تكون خارج القطر، دورات تدريبية متعددة، التزام بالدوام، والبقاء خارج أوقات الدوام لأداء ما تبقى من أعمال، حضور الاجتماعات والندوات وغيرها. فضلاً عن الصعوبة الأساسية للقائد، وهي اتخاذ القرار، فقد تعاني المرأة أكثر من الرجل عند اتخاذ قرارات حاسمة ومصيرية نظراً لحساسيتها وأنوثتها.

**(2) العمر:**

حظي متغير العمر باهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية وتأثير في حياة كل فرد وخصوصاً في طبيعة الأعمال التي يؤديها وكمية الإنتاج الذي باستطاعته تقديمها والنشاطات الإضافية التي يقوم بها وكيفية استغلاله للوقت. فهناك من الباحثين والعلماء من ميّز بين العمر العقلي والعمر الزمني حسب مقياس الذكاء وهناك من ميّز بين العمر الزمني والعمر الحيوي (أو الحقيقي) والذي يقصد به العمر الذي يستطيع به أن ينتج كمية من الإنتاج التي ينتجها الفرد.

وقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) إن نسبة (24%) من إن أفراد العينة كانت أعمارهم تناهز ما بين (30 – أقل من 40) سنة إذ كان عددهم (27) فرداً من أفراد العينة، وكانت الفئة الثانية أعمارها ما بين (40 – أقل من 50) سنة إذ كان عددهم (49) فرداً أي بنسبة (43.4%) وقد مثلت هاتان الفئتان أعلى نسبة. مما يدل ذلك على إن توجهات المعامل المبحوثة تميل نحو العناصر الشابة والقوية بدنياً وميلها نحو الاحتفاظ بهم وتطويرهم (استدامتهم).

**(3) التحصيل العلمي:**

يمثل التحصيل العلمي أحد أهم الخصائص التي تميز المدير عن غيره من العاملين، فما يملكه المدير من تحصيل علمي يعد أحد الأسباب المهمة التي تؤهله لاعتلاء المناصب القيادية خصوصاً في الوقت الحاضر، حيث نرى إن المؤهل العلمي أصبح مطلب لكل المراكز والمناصب القيادية في المنظمات، إذ إن اختيار المدير المختص في المكان المناسب يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر واستغلال للفرص وهدر أقل للموارد لأنه الأعم في اختصاصه وكلما زاد مستوى تعليمه زاد ذلك من قدرته على قيادة المنظمة نحو النجاح وإن المؤهل العلمي للمدير يساعده على الاستغلال الأمثل للوقت لأنه أدري من غيره بقيمة الوقت بالنسبة للمنظمة وإن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوائم بين أعماله والوقت المتاح لديه.

ويرى الباحث أيضاً إن مستوى التعليم الذي تلقاه المدير يُزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل واستقراء وتحديد التوجه المناسب للمنظمة، فضلاً عن تأثيره على كيفية اتخاذ القرارات وسرعته في الاستجابة للمؤثرات الخارجية ومدى اعتماده على المستشارين وكيفية اختياره لهم، فالمدير الذي لديه مؤهل علمي (شهادة عليا مثلاً) يمتلك خزين معرفي يساعده في عملية اتخاذ قرارات مهمة خصوصاً في المواقف المفاجئة أو الحرجة.

فضلاً عن إن ارتفاع مستوى تعليم المدير وحصوله على شهادة عليا يحقق جملة فوائد يمكن أن تنعكس على أداءه وأنماط تفاعله ومن ثم على أسلوب إدارته للمنظمة، ومن تلك الفوائد:-

- أ- إن حصول المدير على شهادة عليا يعني تحقيق حاجات شخصية وارتفاع مستوى الطموح لديه.
- ب- يؤدي الحصول على شهادة عليا إلى رفع الإمكانيات المعرفية من خلال الاطلاع على مصادر أجنبية وذلك من شأنه أن يؤثر في استراتيجيات المدير وتحليله للمواقف والمشكلات.



ت- إن حصول المدير على شهادة عليا ربما يتطلب السفر إلى بلدان أخرى وبذلك يطلع على ثقافات أخرى. وتشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) إلى أن نسبة (94.2%) من أفراد العينة هم من حملة شهادة (البكالوريوس) إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي، ثم جاءت فئة الأفراد من حملة شهادة (الإعدادية) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (12.43) ثم جاءت فئة الأفراد من حملة شهادة (الدبلوم) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (10%) بينما كانت نسبة حملة شهادة (الدبلوم العالي) هي (4.52%) وتوضح النسب أعلاه إن العينة المبحوثة لها القدرة والكفاءة على فهم واستيعاب المهام الموكلة إليهم فضلاً عن اتخاذ قرارات جريئة وسريعة في الأوقات الحرجة. بينما من ناحية أخرى كانت نسبة حملة شهادة (الماجستير) (2%) وحملة شهادة (الدكتوراه) (0%) وهذا يُشير إلى إن المعامل المبحوثة تفتقر إلى الكفاءات العليا من حملة الشهادات العليا، وهذا مؤشراً سلبياً عليها من هذه الناحية، إذ إن (113) من القيادات لا يوجد فيها إلا (4) من حملة شهادة (الماجستير) ونسبة من يحملون شهادة الدكتوراه (0%) لا يوجد أحد؟.

#### 4 الحالة الاجتماعية:

ويقصد بالحالة الاجتماعية للمدير كونه متزوجاً أو أعزباً أو مطلقاً أو أرملًا، وقد تؤثر الحالة الاجتماعية للمدير في طبيعة علاقاته مع الآخرين وكيفية أداءه لمهامه، ذلك إن هنالك مديرين متزوجين سواء من الذكور أو من الإناث ممن يحملون مشاكلهم الأسرية ومعاناتهم وربما عدم توافقهم الزوجي إلى ميدان عملهم في المنظمة فيؤثر ذلك في أداءهم وعلاقاتهم مع الآخرين والعكس صحيح، إذ إن عدداً من المديرين ينقلون المتاعب والمشكلات التي تواجههم في ميدان العمل إلى الحياة الأسرية وربما كان ذلك سبباً في بعض المشكلات أو الخلافات الأسرية.

ومن جانب آخر فإن المدير المتزوج يتحمل مسؤوليات والتزامات إضافية بحكم دوره الأسري.

وعودة إلى الجدول (2) حيث كانت نسبة المتزوجين (85%) إلى نسبة العزاب (15%) وهذا يشير إلى إن النسبة الأغلب هم من المتزوجين وهو مؤشر إيجابي لأن المتزوجين عادةً يتمتعون باستقرار نفسي وعاطفي مما ينعكس ذلك على إنتاجية الفرد وأدائه، لذا يمكن القول، إن الحالة الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر على المدير وكيفية أداءه لمهامه وعلى تطوير نكائه الاستراتيجي لأنه يحتاج لفسحة من الزمن للتفكير والتأمل بالأحداث والمتغيرات البيئية ليتمكن من الاستشراف واستغلال الفرص وعمل الشراكات مع المنافسين وتوسيع دائرة الأعمال لتشمل منظمات أخرى، كما تؤثر على المدير من خلال ثقل مسؤولياته التي ربما تمنعه من المجازفة والارتجال اتجاه المستجدات والمفاجآت خوفاً من العواقب فالمتزوجين يسعون دائماً للاستقرار في العمل (قلة دوران العمل) وتجنب ما يعيق ذلك.

#### 5 سنوات الخدمة:

ويقصد بمدة الخدمة هي السنوات التي قضاها المدير في العمل، وتشير مدة الخدمة إلى خبرة الفرد في العمل إذ تقاس الخبرة عادة بعدد سنوات الخدمة في العمل. وتتعلق كذلك عوامل عديدة أهمها درجة رضا الفرد



عن المنظمة وتمسكه بالعمل، فكلما طالّت مدة خدمته دلّ ذلك على رضاه وتمسكه بالمنظمة. كذلك ترتبط مدة الخدمة بالدخل الذي يتقاضاه الفرد في المنظمة فالدخل يزداد بزيادة سنوات الخدمة، وترتبط كذلك بقدرة الفرد على أداء متنوع من الأعمال، فخلال مدة الخدمة الطويلة ينتقل الفرد إلى عدة أعمال ( دوران العمل) وخصوصاً في السنوات الأولى لعمله فيصبح قادراً على أداء عدة أعمال وعندها باستطاعته أن يكون عنصر فاعل في المنظمة. وتشير الدراسات إن مستويات التمييز للعاملين ترتفع بزيادة مدة الخدمة فترى المميزين دائماً من عناصر الخبرة الذين لديهم مدة خدمة طويلة مقارنة بغيرهم من العاملين (Lambert,2008:43). كذلك فهناك علاقة ايجابية بين مدة الخدمة ومستوى التفاهم وتبادل الأفكار والمقترحات بين العاملين في المنظمة وكذلك بزيادة النشاطات التنظيمية وغير التنظيمية فيما بينهم، فترى العاملين المؤثرين الذين يتحكمون بزمام العمل في المنظمة هم دائماً عناصر الخبرة الذين لديهم خبرة طويلة ممن يعلمون أسرار العمل وكيفية تلافي العوائق التي تواجههم فيه، أيضاً تتعلق مدة الخدمة باحتمالية دخول العامل بدورات تدريبية أكثر ( Adesope et al, 2007:11).

أشارت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) إلى أنه احتلت أعلى نسبة سنوات خدمة (15- أقل من 20) بنسبة (35.4%) وكانت أقل نسبة (20 سنة فأكثر) بنسبة (5.7%).

وهذه النسب تشير بوضوح إلى إن المعامل المبحوثة لا تمتلك خبرات وقدرات كثيرة تحتفظ بهم على المدى البعيد والتي تمكنها من التنافس والبقاء على المدى البعيد، لأن هنالك علاقة ايجابية بين مدة الخدمة ومستوى التفاهم وتبادل الأفكار والمقترحات بين العاملين في المنظمة وكذلك بزيادة النشاطات التنظيمية وغير التنظيمية فيما بينهم، فترى العاملين المؤثرين الذين يتحكمون بزمام العمل في المنظمة هم دائماً عناصر الخبرة الذين لديهم خبرة طويلة ممن يعلمون أسرار العمل وكيفية تلافي العوائق التي تواجههم فيه، أيضاً تتعلق مدة الخدمة باحتمالية دخول العامل بدورات تدريبية أكثر مما يزيد من خبراتهم ومهاراتهم في العمل.

كما ويرى الباحث إن مدة الخدمة ترتبط بالنسبة للمدراء والعاملين بتفهمهم لثقافة المنظمة وقدرتهم على التعامل مع المستجدات وقدرة المدراء على اتخاذ قرارات تتوافق مع أخلاقيات العمل ومصالح المنظمة، وتعد خبرة العامل إضافة لما يحمله من مؤهلات علمية ومعرفية وصفات أخرى عديدة هي المواصفات الأساسية المطلوبة لشغل المناصب الحساسة والمهمة في المنظمة إذ تكون مدة الخدمة إضافة لعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها، عامل مساعد في تعزيز موقفه اتجاه الوصول إلى مراكز اتخاذ القرار في المنظمة وتحقيق طموحاته.

أ- سنوات الخدمة في المنصب الحالي: تشير النسب الواردة في الجدول (2) إلى إن أكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في المعامل المبحوثة تناهز ما بين (15 - أقل من 20) سنة إذ كان عددهم (43) فرداً أي بنسبة (38%) من عينة الدراسة وجاءت ثانياً نسبة (28.3%) من أفراد العينة في من لديهم خدمة تناهز ما بين (10 -



أقل من 15) وأن أقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة في المعمل (20 سنة - فأكثر) وكان عددهم (7) فرداً أي بنسبة (6.2%).

وهذه النسبة تشير إلى إن المعامل المبحوثة تمتلك خبرات وقدرات قليلة في المنصب الحالي، تمكنها من التنافس والبقاء على المدى الطويل.

ب- سنوات الخدمة الكلية في الوظيفة: تشير النسب الواردة في الجدول (2) إلى إن أكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في المعمل تناهز ما بين (15 - أقل من 20) سنة إذ كان عددهم (40) فرداً أي بنسبة (35.4%) من عينة الدراسة. وجاءت ثانياً نسبة في من لديهم خدمة في المعامل المبحوثة (10 - أقل من 15) ( أي بنسبة (12.4%) وكان عددهم (14) وإن أقل نسبة كانت (5.7%) من أفراد العينة فيمن لديهم خدمة تناهز ما بين (20 فأكثر) فرداً وهذه النسب تشير بوضوح إلى إن المعامل المبحوثة تمتلك خبرات وقدرات تحتفظ بهم على المدى الطويل ومكنتها من التنافس والبقاء على المدى الطويل.

### عاشراً: أدوات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث أدوات التحليل الإحصائية المبينة أدناه لتحليل فرضيات الدراسة ومخططها الفرضي واختبارها وكالاتي:

#### 1- الأساليب الإحصائية الوصفية:

- الوسط الحسابي الموزون: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
- معامل الاختلاف: لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي.
- الأهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

#### 2- الأساليب الإحصائية التحليلية:

- مُعامل الارتباط البسيط : لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
- معامل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على انفراد في المتغير المعتمد.
- معامل الانحدار المتعدد: أُستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد.
- معامل التفسير ( $R^2$ ): أُستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.
- اختبار ( T ): أُستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط.
- اختبار ( F ): أُستخدم في اختبار معنوية التأثير.

ز. تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS,V,18) لمعالجة البيانات، فضلاً عن برنامج (Microsoft).

## معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha)
الذكاء الاستراتيجي	20	0.951
الاستشراف	5	0.818
الرؤيا المستقبلية	5	0.827
الشراكة	5	0.867
الدافعية	5	0.917
المسؤولية الاجتماعية	20	0.936
المسؤولية الاقتصادية	5	0.824
المسؤولية القانونية	5	0.786
المسؤولية الأخلاقية	5	0.821
المسؤولية الخيرية	5	0.823
الأداء العالي	20	0.952
جودة الإدارة	5	0.872
الالتزام طويل الأمد	5	0.849
التحسين المستمر	5	0.887
جودة القوى العاملة	5	0.894

## ثبات أداة القياس:

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة، ويتم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويظهر من المُلحق (3) إن قيم معامل ألفا كرونباخ جميعها أكبر من (0.80) ماعدا (المسؤولية القانونية) وأقل قيمة مقبولة إحصائيا في البحوث الاجتماعية هي (0.80) حسب (Field, 2009 :675).

Field, Andy, "Discovering Statistics Using SPSS", 3rd Edition, SAGE Publication Ltd., (2009).





شدة الإجابة P	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي M	الاسئلة
88%	0.147	.650	4.407	x1
80%	0.217	.866	3.982	x2
79%	0.215	.849	3.956	x3
76%	0.257	.970	3.779	x4
80%	0.205	.824	4.018	x5
81%	0.158	.637	4.028	X1
79%	0.233	.919	3.938	x6
76%	0.226	.857	3.796	x7
78%	0.226	.888	3.920	x8
79%	0.206	.818	3.973	x9
80%	0.217	.866	3.982	x10
78%	0.171	.669	3.922	X2
79%	0.241	.953	3.947	x11
74%	0.293	1.080	3.681	x12
73%	0.306	1.117	3.646	x13
78%	0.235	.916	3.903	x14
75%	0.254	.957	3.761	x15
76%	0.215	.814	3.788	X3



79%	0.250	.990	3.965	x16
77%	0.241	.928	3.850	x17
76%	0.249	.946	3.796	x18
74%	0.299	1.103	3.690	x19
77%	0.272	1.043	3.832	x20
77%	0.227	.870	3.827	X4
78%	0.173	.672	3.891	X
79%	0.231	.909	3.938	y1
77%	0.232	.895	3.858	y2
82%	0.191	.788	4.115	y3
68%	0.378	1.294	3.425	y4
77%	0.241	.931	3.867	y5
77%	0.195	.750	3.841	Y1
85%	0.166	.707	4.265	y6
82%	0.207	.853	4.115	y7
82%	0.172	.709	4.124	y8
87%	0.173	.749	4.327	y9
81%	0.241	.979	4.071	y10
84%	0.142	.592	4.181	Y2



86%	0.175	.752	4.292	y11
83%	0.180	.747	4.150	y12
80%	0.209	.835	4.000	y13
82%	0.195	.797	4.088	y14
80%	0.221	.886	4.018	y15
82%	0.150	.615	4.110	Y3
76%	0.281	1.068	3.805	y16
79%	0.211	.839	3.973	y17
73%	0.284	1.034	3.646	y18
75%	0.321	1.197	3.726	y19
80%	0.266	1.069	4.018	y20
77%	0.209	.802	3.834	Y4
80%	0.154	.614	3.991	Y
78%	0.250	.978	3.912	z1
81%	0.226	.915	4.053	z2
78%	0.208	.812	3.903	z3
82%	0.203	.830	4.088	z4
73%	0.281	1.030	3.673	z5
79%	0.190	.746	3.926	Z1



78%	0.265	1.028	3.876	z6
79%	0.209	.821	3.929	z7
79%	0.243	.963	3.965	z8
83%	0.181	.751	4.159	z9
83%	0.185	.766	4.142	z10
80%	0.172	.689	4.014	Z2
81%	0.219	.881	4.027	z11
79%	0.243	.963	3.965	z12
76%	0.236	.902	3.814	z13
83%	0.207	.862	4.159	z14
81%	0.216	.879	4.062	z15
80%	0.186	.745	4.005	Z3
81%	0.219	.881	4.027	z16
79%	0.212	.839	3.956	z17
80%	0.201	.802	3.982	z18
77%	0.242	.934	3.858	z19
80%	0.240	.959	3.991	z20
79%	0.187	.742	3.963	Z4
0.80	0.163	.647	3.977	Z



# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

### The theoretical framework of the study

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

المبحث الثالث: الأداء العالي High performance



## المبحث الأول

# الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

أولاً: الذكاء الاستراتيجي النشأة والتطور.

ثانياً: مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي.

ثالثاً: الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة.

رابعاً: أنواع الذكاء.

خامساً: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي.

سادساً: عملية الذكاء الاستراتيجي.

سابعاً: تحديات الذكاء الاستراتيجي.

ثامناً: نماذج وطرائق قياس الذكاء الاستراتيجي.

تاسعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي.

عاشراً: أدوار الذكاء الاستراتيجي.

أحد عشر: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي.

اثني عشر: أبعاد الذكاء الاستراتيجي وممارساته.



## المبحث الأول

### الذكاء الاستراتيجي

#### تمهيد:

لابد من أن نذكر إن المنظمات في عصرنا الحالي تعيش حالة من الصراع والمنافسة الشديدة فيما بينها، ومع تزايد التعقيد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الأمر الذي قاد كثيراً من المدراء والباحثين ورجال الأعمال من البحث لوضع حلول للمشاكل التي يتعرضون لها، وكيفية السيطرة على البيئة الداخلية والخارجية وهي ما تؤثر على صناعة القرارات الاستراتيجية، وعندما قام الكاتب (McDowell) بنشر كتابه والذي هو بعنوان الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) سنة (1997) الذي طبق لأول مرة على أجهزة الاستخبارات في استراليا لكي يتمكنوا من وضع نظام فاعل لكشف الجرائم والتحقيق والتحليل الاستراتيجي وكيفية استخدام المعلومات والتصدي للهجمات ووضع الدفاع فيما يتصل بأجهزة المخابرات، أشار الى ان هذا الكتاب يمكن ان يُستفاد منه في الأعمال التجارية ودعا المدراء لكي يستفيدوا من هذه الدراسات التي أجراها، في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمات التي يعملون فيها، وبعد ذلك بدأ الجدل الفكري حول مفاهيم الذكاء الاستراتيجي ومبادئه وتطبيقاته، فبدأت المنظمات في تطبيق الذكاء الاستراتيجي كونه عنصراً مهماً للتنافس ما بين المنظمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية ونُشرت العديد من البحوث والرسائل والأطاريح والكتب بشأن الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في صياغة وتطبيق استراتيجيات المنظمات الرائدة.

لذلك سوف يكون هذا المبحث معني في تقديم عرض توضيحي للجدل الفكري حول مفاهيم الذكاء الاستراتيجي بالاستناد الى المعطيات الفكرية لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي في الأدبيات فضلا عن توضيح الفقرات الآتية:-

وإن خير مدخل ندخل من خلاله إلى الذكاء الاستراتيجي، هو أن نُطلِّ إطلالةً على فخامة الفكر، وسبح في فضاء الذكاء اللامتناهي والإبداع، لنلتقي مع عملاق الإنسانية ومهندس انبعاث نهوضها من بعد رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم) ألا وهو باب مدينة العلم، الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) الذي يمثل استثنائية القدر في عالم الذكاء الاستراتيجي، فهذا (عهده) (عليه السلام) إلى مالك الأشر حين ولاه على مصر أيام خلافته (عليه السلام) والذي يمثل إقتطافة من ثمرات البلاغة في التجربة والحس العلوي المتميز في الذكاء الاستراتيجي، والذي تناول مفردات وصيغ ومعالم، تصلح أن تكون قاعدة المبادئ ونقاط دلالة لكل المتصدين من ذوي مواقع المسؤولية وبمختلف صنوفها، اختزل من خلالها القراءة لحكم الماضين والمعاصرين، ولتجربته الفريدة، فأنتج هذه التوليفة من الوصايا غير المسبوقة في الذكاء الاستراتيجي، والتي تعتبر إنجازاً إنسانياً حكيماً ومبدعاً، ولكنها تمثل إحراجاً لمن يتبوء موقفاً لا يمتلك فيه الإطار الأخلاقي والرؤيوي المبدئي، وهو دعوة لنا جميعاً أن نعيش المكابدة في مواقع المسؤولية، لأن فيه الذائقة المنجية والهادفة، فلنأخذ نزريراً يسيراً



يعكس لنا كل ما يعنيه، الذكاء الاستراتيجي من خلال مقطعاً من عهده (عليه السلام) إلى مالك الأشتر (الرضي، 2006: 416-417):

**الهدف من هذا العهد :-** {بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ} هذا ما أمر به عبد الله علي أمير المؤمنين، مالك الأشتر في عهده إليه حين ولاه مصر، جباية خراجها، وجهاد أعدائها، واستصلاح أهلها، وعمارَة بلادها. **أصول الفكر والسلوك للقائد:-** أمره بتقوى الله وإثار طاعته، وإتباع ما أمر به في كتابه، من فرائضه وسننه التي لا يُسعد إلا باتباعها، ولا يشقى إلا مع جحودها وإضاعتهما، وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه، فإنه جلّ إسمه قد تكفل بنصرة من نصره وإعزاز من أعزه، وأمره أن يكسب نفسه من الشهوات، ويزعها عند الجمحات، فإن النفس أمارَة بالسوء إلا ما رحم الله .

**يجب على القائد أن يستحضر نظرة الناس إليه:-** ثم اعلم يا مالك أي قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وجور، وأن الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاية قبلك، ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم، وإنما يستدل على الصالحين بما يجري الله لهم على ألسن عباده، فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح، فاملك هواك، وشح نفسك عما لا يحل لك، فإن الشح بالنفس الإنصاف منها فيما أحببت أو كرهت.

**لزوم حب القائد لمواطنيه وشعوره بأنه محكوم لمن هو أعلى منه:-** وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبباً ضارياً تغنم أكلهم، فإنهم صنفان إما أخ لك في الدين وإما نظير لك في الخلق، يفرط منهم الزلل، وتعرض لهم العلل، ويؤتى على أيديهم في العمد والخطأ فأعطيهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه، فإنك فوقهم، وأولي الأمر عليك فوقك، والله فوق من ولاك، وقد استكفأك أمرهم وابتلاك بهم، ولا تنصين نفسك لحرب الله فإنه لا يَدِي لك بنقمته، ولا غنى بك عن عفوه ورحمته.

**الأصل هو العفو، والعقوبة هي إستثناء، والأصل اللين، والعنف إستثناء:-** ولا تتدمن على عفو، ولا تبجن بعقوبة، ولا تسرعن إلى بادرة وجدت منها مندوحة، ولا تقولن إني مؤمر أمر فأطاع فإن ذلك إدغال في القلب ومنهكة للدين، وتقرب من الغير.

**كيف يحصن القائد نفسه من الغرور والظلم ؟** وإذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أبهةً أو مخيلةً فأنظر إلى عظم ملك الله فوقك وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك، فإن ذلك يطامن إليك من طماحك، ويكف عنك من غربك، ويفيء إليك بما عرّب عنك من عَقْلِك إياك ومُسَاماة الله في عَظْمته والتشبه به في جبروته، فإن الله يذل كل جبار ويهيئ كل مختال، أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ومن خاصة أهلِكَ ومن لك فيه هوى من رعبتِكَ فإنك إلا تفعل تظلم، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أحض حجته وكان لله حرباً حتى ينزع ويتوب، وليس شيء أدعى إلى تغيير نعمة الله وتعجيل نقمته من إقامة على ظلم، فإن الله سميع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد.





القرارات يجب أن تُرضي الجميع، وإلا فالعامة دون الخاصة: وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة، وإن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة، وليس أحد في الرعية أثقل على الوالي مؤونة في الرخاء، وأقل شكراً عند الإعطاء، وأبطأ عذراً عند المنع، وأضعف صبراً عند ملومات الدهر، من أهل الخاصة، وإنما عماد الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء العامة من الأمة، فليكن ضغوك لهم وميلك معهم.

**موقف القائد من تقارير المخابرات والمتلقين والنامين:-** وليكن أبعد رعيته منك وأشنأهم عندك أطلبهم لمعائب الناس، فإن في الناس عيوباً الوالي أحق من سترها، فلا تكشفن عما غاب منها فإنما عليك تطهيرها ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب عنك، فاستر العورة ما استطعت يستر الله منك ما تحب ستره من رعيته، وأطلق عن الناس عقدة كل حاقده، واقطع عنك سبب كل وتر، وتغاب عن كل ما لا يصح لك، ولا تعجلن إلى تصديق ساعٍ فإن الساعي غاش وإن تشبه بالناصحين.

**صفات المستشارين للقائد:-** ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل ويعدك الفقر ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور، فإن البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله.

**صفات الوزراء وتفضيل إستيزار الوجوه الجديدة:-** إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً، ومن شرَكهم في الآثام، فلا يكونن لك بطانة، فإنهم أعوان الأثمة وإخوان الظلمة، وأنت واجد منهم خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفادهم، وليس عليه مثل آصارهم وأوزارهم، ممن لم يعاون ظالماً على ظلمه ولا آثماً على إثمه، أولئك عليك مؤونة، وأحسن لك معونة، وأحنى عليك عطفاً، وأقل لغيرك إلفاً، فاتخذ أولئك لخلواتك وحفلاتك.

**صفات الوزراء المفضلين:-** ثم ليكن أثرهم عندك أقولهم بمر الحق لك، وأقولهم مساعدة فيما يكون منك مما تكره الله لأوليائه، واقعاً ذلك من هواك حيث وقع، والصق بأهل الورع والصدق، ثم رضهم على أن لا يطرؤك، ولا يبحوك بباطل لم تفعله، فإن كثرة الإطراء تحدث الزهوة، وتدني من الغرة (الرضي، 2006 : 418-419).

**محاسبة الوزراء:-** ولا يكون المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، والزم كلاً منهم ما أزم نفسه.

**فوائد إعطاء الحرية للمواطنين وحسن الظن بهم:-** واعلم إنه ليس شيء بأدعى إلى حسن ظن راعٍ برعيته من إحسان إليهم، وتخفيفه المؤونات عليهم، وترك استكراهه إياهم على ما ليس قبلهم، فليكن منك في ذلك أمراً يجمع لك به حسن الظن برعيته، فإن حسن الظن يقطع عنك نصيباً طويلاً، وإن أحق من حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده، وإن أحق من ساء ظنك به لمن ساء حسن بلاؤك عنده.

**احترام العادات الاجتماعية وتحسينها:-** ولا تنقض سنةً سالحة عمل بها صدور هذه الأمة، واجتمعت بها الألفة، وصلحت عليها الرعية، ولا تحدثن سنةً تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الأجر لمن سنها، والوزر عليك بما نقضت منها.



المشاورون الكبار في القضايا الاستراتيجية:- وأكثر مدارس العلماء ومناقشة الحكماء، في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك، وإقامة ما استقام به الناس قبلك.

تكون كل مجتمع في العالم من فئات وطبقات:- واعلم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى ببعضها عن بعض، فمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها عمال الإنصاف والرفق، ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس.

سياسة الوزراء والولاية في القضايا المشتبهة: وأردد إلى الله ورسوله ما يضلحك من الخطوب ويشتبه عليك من الأمور، فقد قال الله لقوم أحب إرشادهم {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا} (النساء، 59) فالرد إلى الله الأخذ بمحكم كتابه، والرد إلى الرسول الأخذ بسنته الجامعة غير المفروقة.

سياسة القائد مع الطبقة الفقيرة:- ثم الله الله في الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم، والمساكين والمحتاجين، وأهل البؤس والزمى، فإن في هذه الطبقة قانعا ومعترا، واجعل لهم قسما من بيت مالك، وقسما من غلات صواف الإسلام في كل بلد، فإن للأقصى منهم مثل الذي أدنى، وكل قد استرعت حقه.

سياسة القائد مع مراجعيه:- واجعل لذوي الحاجات منك قسما تفرغ لهم فيه شخصك، وتجلس لهم مجلساً عاماً فتتواضع فيه لله الذي خلقك، وتتعهد لهم جندك وأوانك من حراسك وشرطك، حتى يكلمك متكلمهم غير متعنع.

الخطوط العامة لسياسة للقائد مع الرعية: وإياك والمن على رعينك بإحسانك، أو التزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فتتبع موعدك بخلفك، فإن المن يبطل الإحسان والتزيد يذهب بنور الحق، والخلف يوجب المقت عند الله والناس، قال الله تعالى: {كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ} (الصف، 3).

برنامج يومي للقائد: ثم أمور من أمورك لا بد لك من مباشرتها: منها إجابة عمالك بما يعي عنه كتابك، ومنها إصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك مما تخرج به صدور أعوانك، وأمض لكل يوم عمله فإن لكل يوم ما فيه، واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت وأجزل تلك الأقسام (الرضي، 2006: 420-431). وبعد هذه المقدمة نخوض في أعماق الذكاء الاستراتيجي وتفصيله:-

## أولاً: الذكاء الاستراتيجي النشأة والتطور

يتناول هذا الجزء من البحث بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات تطوره، وجهود الكتاب والباحثين فيه وكالاتي:-

### 1) بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي:

تستعرض هذه الفقرة الإسهامات التي قادت إلى تبلور موضوع الذكاء الاستراتيجي، في إطار التعامل مع حقيقة ثابتة مفادها "إن تعدد استخدامات هذا النمط من الذكاء من قبل (دول، منظمات سياسية، منظمات عامة وخاصة، شركات، أفراد...)" كانت الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، وتوجيه الأنظار إلى أهمية تناوله بالبحث والتمحيص، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات



الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة فرضت عليها (العمل باليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهةها قبل وقوعها) فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي Proactive وليس علاجياً Reactive، وكان الذكاء الاستراتيجي من تلك المداخل.

فقد بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد (Tham & Kim, 2002: 1). ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي على وفق (صن تزو Sun Tzu) أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم (في كتابه فن الحرب) بقوله "إن ما يمكّن القائد الحكيم ذ الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" (Tyson, 2002: 3). بعدّه المعرفة ناتجاً للذكاء مع إبرازه لأهميتها في قيادة الجيوش وبناء قدراتها، فضلاً عن ضرورته في صياغة أطر العمل الدبلوماسي، وصناعة القرارات الاستراتيجية للجيوش والدول، فظهر بذلك "الذكاء الدفاعي الاستراتيجي" الذي يعتمد في تخطيط العمليات العسكرية وتخصيص الموارد اللازمة لها، ويهيئ مصادر متعددة لتوفير المعلومات المتعلقة بأمن الدول وعلاقتها بالدول الأخرى (Russell, 2010:1-3) وبما يجعل الجيش المستفيد الأول من الذكاء الاستراتيجي، باعتداده في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم تحركات العدو والتنبؤ بها.

أما (Pode, 2000: 3-4) فيرى إن وكالة الاستخبارات المركزية (Central Intelligence Agency (CIA)) كانت أول من وظّف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي رفد صناع القرارات السياسية وصاغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بأنها "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات" (Johnson, 2009: 4) (Russell, 2010: 192). وتؤكد إن استخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي (Harry S. Truman) الذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية-1 (Goodman, 2004: 8) و(Jain Herring) الذي أمضى (20) عاماً مع الوكالة، ثم أصبح من مؤسسي أكاديمية الذكاء التنافسي والمدير السابق للذكاء في شركة (Motorola) كما وعمل (George Bush) مديراً للوكالة قبل أن يصبح رئيساً لأمريكا، فوفّر الذكاء الاستراتيجي للنخبة من صناع السياسة، والتحق Sherman Kent عام (1941) بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتاباً بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية"، ثم أّلف كتابه الثاني عام (1947) بعنوان "الذكاء الاستراتيجي"، مؤشراً فيه كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء وإن استخدم في التجسس وشن الحروب (Davis, 2002:1-6).

إلى جانب ما ذكر آنفاً، أستخدم هذا الذكاء في صناعة قرارات السياسة الخارجية للدول وقراراتها الرئاسية (Russell, 2009:191) (Barry & Vinn, 2010: 2) وبما جعله دليلاً لاساستها، كونه يمدّم بمعلومات يصعب الحصول عليها بأساليب تقليدية، فضلاً عن توظيفه من قبل وكالات تنفيذ القانون في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها، ثم اعتمادها في صناعة قراراتها، وهذا ما جعله مقوماً أساسياً في دعم قدرات الدول في فرض القانون، وإحاطتها الأنية بالتهديدات الجنائية، وتغييرات البيئة العملياتية (Operational)



(Environment) (Hess, 2002: 2-4) (Quarmby, 2003: 1-2) ودليلاً على أهمية هذا النمط من الذكاء في صناعة القرارات الخاصة بالوكالات العامة الحكومية، ودعمه لعملية التخطيط فيها، فضلاً عن توافقه والطبيعة الساكنة (نوعاً ما) للبيئة القانونية.

ووجد هذا النمط من الذكاء موطئ قدم له في تحديد شكل الديموغرافيا الكندية ك(تعداد السكان، وتحديد الديانات، وشؤون الإقامة والهجرة الداخلية والخارجية، ومستويات التمدن...) من قبل مجموعة الذكاء الاستراتيجي في الـ Credit Union Central of Canada (2003: 3-6) (<http://www.cucentral.ca>). وإقامة هذه المجموعة حلقات نقاشية لأعضائها تعرفهم بأهمية هذا النمط من الذكاء كأداة تخطيطية، وتفتح باب الحوار معهم لإثراء عملياته.

## 2 مؤشرات تطور الذكاء الاستراتيجي:

في إطار مؤشرات التطور التي اكتنفت موضوع الذكاء الاستراتيجي، أسهم علماء النفس من أمثال (Harvard Gardner من جامعة Harvard، Robert Sternberg من جامعة Yale، و Daniel Golman) خلال العقد الأخير من القرن العشرين، في إدخال تعديلات جوهرية على مفهوم الذكاء أسفرت عن أنواع عديدة من الذكاء منها الذكاء الاستراتيجي، وكل من الذكاء (التحليلي، والابتكاري) (Maccoby, 2004: 1-4). ولعبت شبكة (Astpp) التي تضم (12) مجموعة بحثية، وخبراء من (9) دول في تقييم البحوث والتكنولوجيا والعلوم وسياسات الإبداع دوراً بارزاً في إرساء دعائم الذكاء الاستراتيجي وأبحاثه ودراساته، بإقامتها ومنذ عام (1996) سلسلة من ورش العمل والمناقشات الهادفة لبلورته، كما ولا يمكن إغفال إسهامات (Pierre Bourgoigne) مدير المجلس الإقليمي للتداول التقني والإبداع الصناعي في مجلس السلطة الإقليمية في منطقة Lorraine الفرنسية، في نشر المقالات عن أهمية هذا الذكاء للمنظمات (Bourgoigne, 2010: 1-4). فضلاً عن:-

أ- قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم "الذكاء الاستراتيجي" لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج فيها كشركة (PTE) المحدودة للذكاء الاستراتيجي (Beamish & Gleave, 2002:1-6). أو لتقديم الاستشارات وتوفير المعلومات لصناع القرارات، وبلغ عددها (150) شركة في دول أوروبا وأمريكا الشمالية والمحيط الهادي وآسيا عام (1998) ثم ازداد إلى (500) شركة تضم خبراء وأكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها، وتعد شركة (Armada) من أبرزها في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، والنقل، والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة) وبما يتيح لقادتها صناعة قرارات فاعلة (Kuehl, 2005:1-4). وشركة (Citigate) للذكاء والمشورة الاستراتيجيين، وذكاء الملكية الفكرية والمعاملات المالية، والتي تعتمد على خبراء في شؤون الإدارة العامة

(Taylor & Newcomer, 2008: 3).



ب- تشكيل مجموعات أو وحدات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات، مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة قراراتها (Glavin,2004:1-2) (رئيس شركة موتورولا) وتعتمد على متمرسين من ذوي الخبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات (Fahey, 2000:1-2) (2) كما وشكل مجلس للذكاء الاستراتيجي البشري (Human Strategic Intelligence Council) أعضائه من العاملين في القطاعين العام والخاص، مهمتهم إعداد مناهج تعليم مستمر لمديري إدارة الموارد البشرية في منظماتهم، وذلك في ضوء آخر التطورات على المستويين الاستراتيجي والتقني (O'donnal, 2001:1-2).

ج- ظهور وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات، وكان (Karl Ross) قد شغلها في شركة (Shell International) المحدودة (http://www.academyci.com, 2004:8) ووظيفة "مدير أبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي" في قارة آسيا وأول من شغلها (Ross O'Brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية وبما يدل على وجود إدارة للذكاء الاستراتيجي تُعنى بتنظيم نشاطاته وتقنياته، ويتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمنظمات في صناعتها للقرارات وصياغتها للسياسات (O'brien, Dan & Robinson, 2002: 1-3).

د- إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء الرؤساء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم (على غرار الاستطلاع الذي أُجري على الشركات السنغافورية في (أب/2003) في هذا النمط من الذكاء، وفي قدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، ومدى شمولية المنظور الذي يوفره وسبل الارتقاء بآلياته (strategic intelligence research, 2003: 1-4).

هـ - إن الكثير من الجامعات مثل (جامعة ولاية Portland) بدأت بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة (قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا (Department of Engineering & Technology) فيها، وأعدت منهجاً متخصصاً بـ(مفاهيمه، وأساليبه، وتقنياته، وتطبيقاته في الإدارة الاستراتيجية، ودوره في إدارة المنظمات المتقدمة تقنياً) ثم كلفت أساتذة متخصصين مثل الدكتور (Al Herman) بتدريسه لهم (http://www.emp.pdx.edu, 2005: 1-2). كما وأعدت (مدرسة البلطيق للأعمال Baltic Business School) برنامجاً لتدريسه لطلبة الماجستير والإدارة الدولية من قسمي الإدارة وإدارة الأعمال فيها (http://www.hik.se/document, 2004: 2) وبدأت (جامعة ليلز الثانية Lilles2) الفرنسية بالتعاون مع جامعة (Monshain out) البلجيكية و(مجموعة خبراء أوروبيين متمرسين في الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي) من وضع برنامج لتمكين الحاصلين على الماجستير في مختلف جامعات أوروبا، ومديري المنظمات والجمعيات غير الهادفة للربح من الإمساك بجوهر مجالات دراساتهم، وتكوين رؤية جديدة وشاملة عن أنشطة منظماتهم، وتحفيزهم لإنشاء أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي، مع الحرص على إلحاق طلبة البرنامج من غير المديرين بإحدى المنظمات لتحقيق الانسجام بين الجوانب الأكاديمية والعملية (Chotint & Labie, 2003:1-6).





و- إسهام إصدارات الباحثين في ترصين موضوع الذكاء الاستراتيجي، فقد أصدر (Douglas Burnhardt) مدير مجموعة بحوث الأعمال (سابقاً) في جنيف ولندن كتاباً بعنوان "الذكاء التنافسي: كيف نخلق ونستخدم الذكاء الاستراتيجي والذكاء المضاد" عام (2003) وتوالت المقالات عن هذا الموضوع كمقالة (Maccoby,2001) بعنوان "القادة الناجحين يوظفون الذكاء الاستراتيجي"، ومقالته عام (2004) بعنوان "لا يقطع ثمار النجاح إلا الأقوى ذكاءً"، فضلاً عن مقالات (Degenaro et al, 2000) (O'donnal, 2001) (Tham & Kim,2002) (Glavin, 2004)..... مثلاً عن الموضوع.

ر- توالت الدعوات ومنذ عام (1992) للارتقاء بجودة الذكاء الاستراتيجي وفاعليته من قبل العديد من الكتاب، فقد أشر (Robert,et al, 2011:52) كيف إن نمو اقتصاد الإنترنت واندفاع المنظمات للاستثمار فيه يدخل في آليات الارتقاء بالذكاء الاستراتيجي، ويرى (Bryant et al, 2007: 31-32) في إيجاد مقاييس فاعلة لتفحص كفاءة هذا الذكاء خير آلية لتدعيم جهوده، في حين دعا (Degenaro et al, 2000:vii) إلى جعل هذا الذكاء قابلاً للتطبيق، وبناء معايير لتقييم الأهمية الاستراتيجية للمعلومات التي يوفرها وتطويرها، وتأسيس منتديات لمناقشة القضايا الاستراتيجية التي تعتمد في مواجهتها بشفافية، وبناء وتطوير نظم إدارة المعرفة في المنظمة، فذلك كفيل بتطويره كموجود منظمي معرفي مهم، وذهب (Kuhlmann et al, 1999:18) إلى إن الارتقاء بهذا النمط من الذكاء يتم بتطوير أدواته وتقنياته واستخدامها في مجالات متنوعة، وتوظيف تقنية المعلومات ونظم دعم القرار بالشكل الذي يعزز تلك الأدوات والتقنيات، وعزز (Heberlein, 2002: 6-14) تلك الدعوات بتأكيده وجوب اعتماد المنظمات لكواشف (مجسات) إلكترونية لحماية ذكائها الاستراتيجي من تجاوزات المنظمات الأخرى، ويشيرا (Wheeln & Hunger, 2004: 9) إلى دور نظام المعلومات الاستراتيجي في الارتقاء بقدرات الذكاء الاستراتيجي.

وهذا ما يؤيده الباحث لأنه يصمم ويدير عملية انسيابية المعلومات في المنظمة، ويدعم عمليات صناعة القرار فيها، كما ويسهل عملية جمع المعلومات و تخزينها وتحليلها عن القضايا الاستراتيجية والتكتيكية المهمة فيها، مع تمكينها من تحويل هذا الذكاء إلى سلاح تنافسي إذا تمكنت من تحويله إلى ذكاء على مستوى عالمي A World Class Intelligence Capability، عبر انخراطها في التنافس القوي لملاحقة الميزة التنافسية بتركيز عقلي شديد، وبناء فريق ذكاء يعتمد على مصادر الذكاء المختلفة (الزبائن، والمبيعات، والمجهزين، والمستثمرين، والاستشاريين الخارجيين،..).

## ثانياً: مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي

### 1) مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

مَيَّرَ اللهُ الإنسانَ عن سائر المخلوقات بنعمة العقل (Mind) الذي هو محور التفكير (التبصّر) وفي التنزيل {أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ} (الروم،8) وفي المعجم (الوسيط، 1990:617). "ما يتم به التفكير والاستدلال



وتركيب التصورات"، و"عقل الشيء فهمه وتدبره" في معجم (المنجد، 1975: 520) و"كمال التحقق في الأمور" (الحسب، 2000: 9). أما العقل على وفق رأي الفلاسفة فهو "التفكير والتأمل" (البكري، 2001: 19). كما وينتج المعرفة، ويراه سقراط "المثل الأعلى" (غريغوار، 1984: 39). وبما يمكن الفرد من توظيفه في تغيير ملكاته وتفكيره وسلوكه.

والذكاء لا يبرز إلا عند الإنسان العاقل القادر على التدبّر في الأشياء والعالم المحيط به، وبما يجعل العقل موطناً للذكاء وليس مرادفاً له مثلما قال تعالى: {الَّذِينَ يَسْتَمْعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ} (الزمر، 18) والذكاء لفظة شائعة في مختلف المجتمعات للحكم على قدرات الإنسان العقلية، وتعود أصول الكلمة إلى الفيلسوف اليوناني (أرسطو) بتمييزه بين الوظائف الانفعالية والخلقية (Orexis) والوظائف المعرفية والعقلية (Dianoia) التي تعني "الذكاء"، والفيلسوف (Cicero) الذي يُعدّ أول من استخدم لفظة "الذكاء" للدلالة على قدرات الفرد العقلية، وهذا ما جعل (Guilford, 1967) يؤكد بأن مصطلح الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس ودراساته التجريبية، وإن مصطلح (Intelligence) يرجع أصلاً إلى الكلمة اللاتينية (Intelligentia) للفيلسوف الروماني (Cicero) (المغربي، 2006: 33).

أما في علم النفس فيرى (Spearman) "إن الفضل في إدخال مصطلح الذكاء إلى هذا العلم يرجع إلى (هربرت سبنسر) أواخر القرن التاسع عشر" (الشيخ، 1983: 49).

وفي التنزيل ورد الذكاء في مضمون {قَالُوا يَا ذَا الْقُرْآنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجاً عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدّاً} {قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا} (الكهف، 94-95) وهذا يدل على ذكاء ذي القرنين في صناعة الردم كحاجز، وفي صب النحاس وجعله أملاً، وفي سورة النمل {وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ} (النمل، 35) دليل على استخدام بلقيس ملكة سبأ لذكائها بإرسالها الهدية إلى سليمان ليكيف عن قومها وعن محاربتهم.

أما في معاجم اللغة الإنكليزية، وفي قاموس المورد، فيعني مصطلح Intellect "الفكر أو العقل أو الفطنة والنباهة"، أما كلمة Intelligence فتعني "ذكاء أو مخلوق ذكي" أو "عقل، فكر، تفكير". وإلى جانب ما ذكر آنفاً تُعتمد مصطلحات أخرى للإشارة إلى الذكاء ومن يتمتعون به ومنها "Clever" وتعني "حاذق، بارع"، و"Brain" وتعني "فهم أو ذكاء، أو شخص شديد الذكاء"، و"Wit" التي تحمل معانٍ عديدة منها (الذكاء، والذاكرة، والدهاء، والعقل...) ولفظة "Intelligent" التي تعني "عاقل أو موجه بالعقل"، ومصطلح Intelligentsia يعبر عن "النخبة من أهل الفكر" (البعليكي، 1971: 124، 184، 472-473، 1069).

أما علماء النفس فوصفوه بأنه "مقدرة عقلية يتمتع بها الأفراد" وذلك في إطار دراستهم المستفيضة للنفس البشرية، ومراقبة سلوكها بدقة، والتركيز على جوانب إدراك الفرد مثل (الذاكرة، وحل المشكلات) (Goleman, 1996: 34).



أما مفهوم الذكاء الاستراتيجي في أدبيات الإدارة والأعمال فقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين بمفهوم الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) ونال أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال التطورات والتغيرات التي حصلت في بيئة الأعمال حيث أصبحت المنافسة شديدة وخصوصاً بعد استخدام المنظمات الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات الاستراتيجية وأيضاً صياغة الاستراتيجيات الأساسية بالنسبة لها فضلاً عن توفير قاعدة من المعلومات لتلبية متطلبات الاحتياجات للجهات المعنية، ومن خلال ما قدمه (McDowell, 2005:8) للذكاء الاستراتيجي فقد عده ليس شكلاً جديداً من أشكال الممارسة التحليلية، الذكاء والتحليل الاستراتيجي فحسب، بل شكلاً راسخاً في مهنة المخابرات منذ تاريخ يمتد إلى أكثر من ألفي سنة، أما منظمات الأعمال فقد بدأت تستخدم هذا المفهوم حديثاً خصوصاً بعد إدراكهم لأهميته للمنظمة. لذلك فقد تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي. لذلك سيتم عرض وجهات النظر المختلفة في الجدول (3) الآتي:-

جدول (3)  
مفاهيم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	المفهوم
1.	Mc Dowell, 1997 :8	هو تطبيق خاص من مبادئ ممارسة الذكاء التقليدي، ودوره هو المساعدة في عملية صنع القرار على مستوى الشركات.
2.	تريغو وزيمرمان، 1998: 156	عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وبناجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.
3.	Kuhlmann et al, 1999:14	ابتكار خرائط طريق توجه صناعات القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً، وتتجاوز الترتيب التقليدي عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وفي الوقت المناسب، وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بجرعة صحية من العقلانية.
	Degenaro et al, 2000: 5	أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناعات القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية.
	Degenaro et al, 2000: 5	أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناعات القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية.
	Tubke et al, 2001:5	مجموعة عمليات تستهدف البحث عن/ ومعالجة المعلومات ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب، ولتتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.





معلومات تساعد متلقيها والمستفيدين منها على اتخاذ قرارات مهمة، ويمكن أن تؤثر على العاملين في المراتب الدنيا في المنظمة، أو تظهر تأثيراً على أية قضايا أخرى بصرف النظر عن طبيعتها.	O'donnal, 2001:1-2	
ذكاء يتسم به قادة المنظمة، وعناصره (الاستشراف – تفكير النظم- الرؤية المستقبلية – الشراكة – القدرة على تحفيز العاملين).	Maccoby, 2001:1-5	
نشاط منسق للبحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ثم تحليلها وتوزيعها.	Metayer, 2002:5	
ما تحتاج (المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.	(Tham & Kim, 2002: 1)	
الذكاء المطلوب من كبار المسؤولين التنفيذيين، وصناع السياسة لصياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط طويلة الأمد.	Quarmby, 2003: 3	
وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم وأبرز مكوناتهم.	Johanson, 2004:1-5	.4
عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والربائز والمنافسين، ودعم قرارات الأعمال (التسويق، والمالية، والشراكة...) بهدف تحقيق حصة سوقية، والفوز بزبائن جدد، والتفوق على المنافسين.	Steinberg, 2004: 2	
القدرة على تبني التنوع في حالات تكون جميعها قديمة أو حديثة، أو القدرة على التعلم للاتساع في استخدام العديد من الأفكار والرموز في آن واحد.	Mc Kenna, 2005: 47	
عملية منهجية ومستمرة من إنتاج الذكاء لتحقيق قيمة استراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.	White,2004:2, 2005:12	



ما تحتاج (المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.	Donald R. ,& Harvey., (:2006 )	
درجة عمق واتساع المعلومات المعتمدة في بناء القرارات الاستراتيجية.	Freedman,2006:1-2	.7
عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.	Brouard, 2006:1	.10
الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار وعملية لتحقيق الميزة التنافسية للأعمال التجارية.	Laudy et al, 2006 :1	
هو التبصر والتحذير من الأحداث والاتجاهات في البيئة العالمية الكبيرة التي يمكن أن تؤثر على الرفاه، أو الأمن، أو الدولة، أو الأعمال، أو أي كيان آخر.	International Design Team Meeting, 2007: 10	
المعرفة المسبقة بالعالم، والأساس لاتخاذ أي قرار من القرارات والقيام بالأنشطة.	Burns, 2008: 3	.13
		.19
جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	Seitovirta, 2011: 8	.20
هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أدائها ذو مستوى عالي.	(Chan & Mak,2012:137)	.21

**المصدر:** إعداد الباحث وفقاً لما تحتاج (المنظمة) أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. ما عكسته الأدبيات الإدارية.

أتاح الجدول (3) للباحث أن يستشف منه أبرز خصائص الذكاء الاستراتيجي، ومنها الآتية:-



أ- إن الذكاء مهارة عامة أساسية قابلة للقياس، وترتكز على الخصائص الوراثية، مع قابليتها للتطوير خلال حياة الفرد، وبما يجعل مستواها متفاوتاً من فردٍ لآخر.

ب- يعتمد الذكاء على/ ويتأثر بالبيئة التي يعيش فيها الفرد، وبثقافته وتعلمه ونمط تفكيره.

ت- يتكون الذكاء من جزئين (فطري) يولد مع الفرد، و(مكتسب) يُنمى بالتعلم والتكيف مع البيئة.

والخصائص الأنفة الذكر تظهر دور الوراثة والبيئة في تحديد مستويات الذكاء، وبما يجعل من وُلد بذكاء قليل يتفوق على من وُلد بذكاءٍ عالٍ إذا نشأ الأول في بيئة محفزة على التعلم، ومر بتجارب حياتية كثيرة، ولكنها لا تحدد من أكثر ذكاءً من الآخر (المرأة أو الرجل). بالرغم من أن (الصيرفي، 2003: ن-س) يرى إن الرجال يتفوقون في الاختبارات الميكانيكية والعددية، في حين تتفوق المرأة في الاختبارات اللفظية والتفاصيل الإدراكية، وإن الذكاء لدى أبناء أصحاب المهن الحرة مثل (المحاماة، والهندسة..) أعلى منه لدى أبناء العائلات المحدودة الدخل.

وعلى أساس ما تقدم وضع الباحث مفهومه للذكاء الاستراتيجي والذي يراه بأنه "المقدرة التي يتمتع بها الفرد والتي يحيط من خلالها بالعالم، وتوفر له أساساً لصناعة قرارات ناجعة وإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب، فضلاً عن أنه يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة على صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد بما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة".

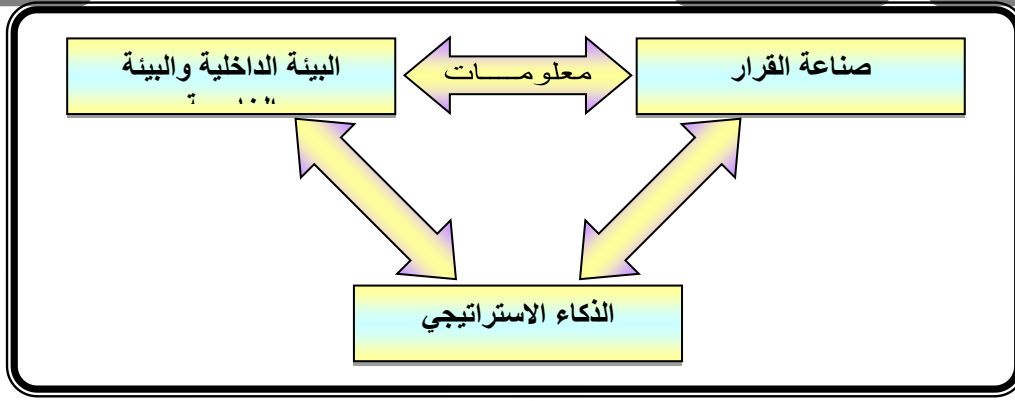
## (2) أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير، ومع تزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة في القرن الحادي والعشرين أصبح من المهم أن نعرض أهمية الذكاء الاستراتيجي لكي يتسنى لنا فهمه بصورة واضحة وما يصوره لنا من رؤية واضحة حول المستقبل ويمكن إبراز أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنقاط الآتية:-

أ- إن دمج وتضافر الجهود من (ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة) جنباً إلى جنب تمثل الذكاء الاستراتيجي، وسوف يُسمح للمنظمات من خلال قدرتها على استيعاب مصادر المعلومات لإدراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس المال الفكري في عملية واحدة ويمكن التحكم بها بسهولة، وكذلك النظام يلبي

متطلبات الذكاء من إدارة التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار (1) Pellissier & Kruger, 2011:

والشكل (2) يشير الى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وصناعة القرار في منظمات الأعمال:-



شكل (2)

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وصناعة القرار

**Source:** Laura Camilla, (2011) "The Role of Strategic Seitovirta, Intelligence Services in Corporate Decision Making", Aalto University School of Economics, p:37.

ب- الذكاء الاستراتيجي يركز على الأهداف طويلة الأمد للوكالات والمنظمات والحكومات، وأنه يتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة لذا لا تحتاج المنظمة إلى أن تعمل في بيئة تشغيلية مقربة من العمل اليومي وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد فيه الزبون الاستراتيجي (McDowell, 2009: 39).

ت- تُظهر دراسة (Kruger, 2010) إن المنظمات لم تتمكن من اعتناق انموذج تعاون عالمي بالكامل داخل الشركات، نظام الذكاء الاستراتيجي يستطيع أن يدمج جميع جوانب "الذكاء الاستراتيجي" في مورد واحد لكي تتمكن من التحكم بسهولة في إدارة التخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار، وإن الذكاء الاستراتيجي يعزز قدرة المنظمات على الصمود في وجه هجمات المنافسين العالميين وتوسيع أعمالهم في أسواق جديدة، وحماية السوق المحلية والاندماج والاستحواذ وتحديد الأهداف المحتملة وزيادة الابتكار داخل المنظمات (Pellissier, René, & Kruger, 2011: 2).

ث- إن عملية الذكاء الاستراتيجي للمنظمة تؤدي إلى المساعدة في رسم نظرة شمولية لظاهرة معقدة وتحاول أن تضع استراتيجية فاعلة للتأثير على قضايا معينة، وينبغي للمنظمة أن لا تعتمد على استراتيجية واحدة أو أسلوب واحد بدلا من ذلك ينبغي أن تعتمد على استخدام مناهج متعددة، والذي يضمن لها استراتيجيات وأساليب مختلفة لجوانب مختلفة من هذه القضايا (Kuosa, 2011: 9).

ج- لا بد للشركات من أن تنظر إلى الذكاء الاستراتيجي كعملية تجارية للتعلم المنهجي المعني لإدارة فاعلة للحاضر وصياغة المستقبل وتوفير مسار متسق نحو التحسين المستمر (Tham & kim, 2002: 1).

ح- توفير سياق استراتيجي يمكن من خلاله فهم التهديدات الناشئة وتوفير قدرة التبصر للسماح بتطوير استراتيجيات موجهة (توفير الإنذار المبكر من الحاجة إلى قدرات جديدة أو مختلفة، والأولويات والقوى.... الخ) وتضييق نطاق عدم اليقين (Quarmby, 2003: 3).



## ثالثاً: الذكاء الاستراتيجي والمفاهيم ذات الصلة:

### (1) رأس المال الفكري:

الذي فُسر بطريقة مشابهة لمحتوى مفهوم الذكاء، فهو "قوة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية" (Yogesh, 1998: 2) ويراه كُُلُّ من (Krajewski, & Malhotra 2010) "قوة عقلية مصادرهما المعرفة، والمعلومات، والذكاء، والخبرة..." (صالح، 39: 2006) مميزاً إياه عن الذكاء، وفي إطاره لا يمكن أن نتصور شخصاً يعد رأس مال فكري من دون أن يتمتع بذكاء متوسط فما فوق، وإن الذكاء ركيزة أساسية من ركائز بناء رأس المال الفكري المنظمي.

### (2) الموهبة:

التي ارتبط مفهومها بمعامل الذكاء، لأن الموهوبين هم من يقع ذكائهم في الدرجة العليا من هذا المعامل، كما وتعني "كل من أظهر موهبةً في التفكير الإبداعي والقدرات الفكرية العامة" (كمال، 71: 2005) وبما يجعل الموهبة وصفاً لكل من يتمتع بميزة الذكاء.

### (3) التعلم:

الذي يعبر عن "اكتساب خبرة جديدة" (المدهون والجزراوي، 1995: 338) وبما يجعله أساس المعرفة وأداة من أدوات الارتقاء بالذكاء البشري، كما ويعد القابلية الاستراتيجية الأكثر أهمية للمنظمات.

### (4) الإدراك والذاكرة:

فالإدراك "أداة لاستقبال المعلومات أو المؤثرات الخارجية وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب منها، لخلق صورة شاملة للعالم المحيط بالفرد، أو لترجمتها إلى سلوك"، أما الذاكرة فتعبر عن "موطن الاحتفاظ بالمعلومات وفهمها" (الصميدعي وعثمان، 2011: 137-139).

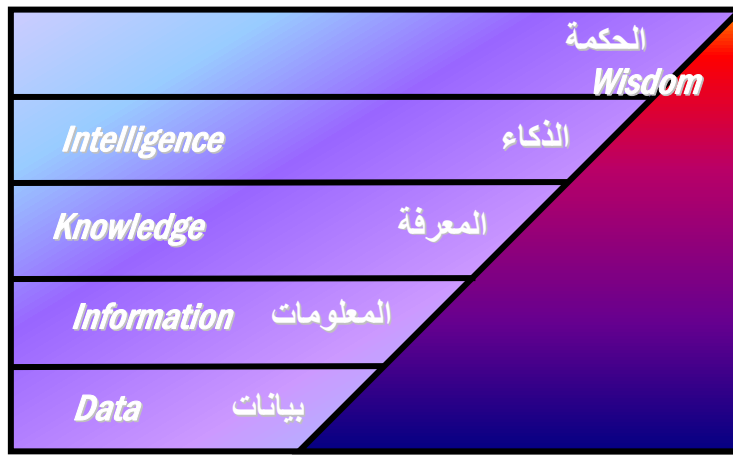
وبما يجعلهما عمليتان تجريان في عقل الإنسان الذي هو موطن الذكاء، وإن الإدراك يتأثر كما (يتأثر الذكاء) بـ(التجارب السابقة، والمعلومات، والمحفزات التي يتلقاها الفرد، وخصائص الفرد، وعوامل البيئة المحيطة به) وإن للذاكرة دورها في إدراك الفرد لما يحدث حوله، وفي تنمية مستويات ذكائه وفي سلوكه المعبر عن هذا الذكاء.

### (5) المعرفة:

وهي تعبير عن "القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية" (Wit & Meyer, 2010: 76). كونها تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة لتعلمهم المستمر (Taylor, R. 2008: 1-5). إنها نتاج لعملية التفكير، وبالتالي تتداخل مع الذكاء في كونه يعني "السؤال عن كم ما يعرفه الفرد"، وتتأثر كما الذكاء بعوامل البيئة المحيطة، ويرى آخرون بأنها ناتج للذكاء أو ترجمة له في صيغة سلوك موجه لتحقيق مهمة معينة، وهما معاً عنصران استراتيجيان تعتمدهما المنظمة في



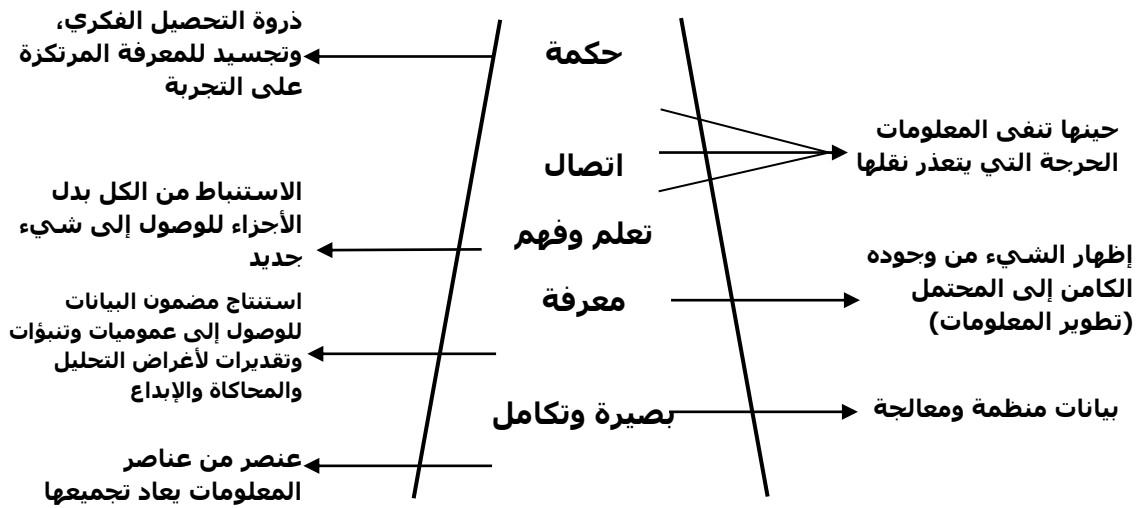
اتخاذ القرارات، ويؤثران في أدائها الشامل (Kotelinikov, 2003:1-3). وإن كان (Tuomi,1999) يرى إن الذكاء مرحلة أعلى من المعرفة، ومن بعدهما الحكمة (الشكل (3)) (الكبيسي، 2002:50):



شكل (3)  
الترتيب الهرمي للمعرفة

Source: (Tuomi, 1999)

فضلاً عما تقدم فإن المعرفة تعد إحدى مكونات سلم الذكاء الذي يضيق صعوداً إلى القمة، وهكذا وصولاً إلى قرارات حكيمة (الشكل (4)) (عبد اللطيف، 2002:27-34).



شكل (4)  
سلم الذكاء

المصدر: عبد اللطيف، عبد اللطيف (2002) "إدارة الذكاء"، بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية (6-8) أيار، ج/2، ص34-35.



ويوضح الشكل (4) إن البيانات حين توضع في نص، تشكل المعلومات التي إذا أُسرت تصبح معرفة تشكل الحقائق في ذهن الفرد، ويبدأ بمعالجتها بأساليب تنبؤية لاستشراف المستقبل، ثم يعتمد عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، فيصبح سلوكه ذكياً وإذا تلازم مع القيم أصبح مرتكزاً إلى الحكمة.

## (6) التفكير :

يراه الكثيرون بأنه أكثر المصطلحات ترادفاً مع الذكاء بالرغم من كونه "عملية عقلية" مثل (الإدراك، والتعلم، والتخيل) "تقوم على مزج المعلومات التي يدركها الإنسان مع تلك المخزنة في ذاكرته للحصول على نماذج جديدة من المعرفة، تقود إلى تحقيق النتائج المرغوبة" (عبد الغفار، 1977:262). وبالتالي فإن أبعاد العلاقة بين التفكير (جزء عضوي من بنية الشخصية) والذكاء (قدرة يتمتع بها الفرد) تبرز في دور الذكاء في تهيئة المعلومات للقيام بعملية التفكير، وتوظيف الذكاء في عمليتي صناعة القرارات وحل المشكلات اللتان تجسدان قدرات التفكير لدى الفرد.

## رابعاً: أنواع الذكاء

أفرزت كتابات علماء النفس والسلوك والإدارة والمنظمة، تصنيفات متعددة للذكاء، ويمكن تمييز هذا النمط من الذكاء عن أنواع الذكاء الآتية:-

### (1) إدارة المعرفة:

وهي "عملية شاملة لجمع المعلومات وتنظيمها (تصنيفها) ثم تقديمها بطريقة تُحسِّن إدراك العاملين في مجالات محددة، وتساعد المنظمة في اكتساب رؤية من خبراتها، والتركيز على جني المعرفة و تخزينها واستخدامها في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات" (Herschel & Jones, 2005: 45). وبما يجعلها تلتقي مع الذكاء الاستراتيجي في كونه يعني "جمع المعلومات وتنظيمها وتقديمها لصناع القرارات في الوقت المناسب..."، إلى جانب كونها اليد المساعدة له في توفير المعلومات لصناع القرار بجودة عالية ووقت أقل، وإن اختلفت عنه في كون الذكاء يأتي في مرحلة لاحقة (أعلى) من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة (في الترتيب الهرمي للذكاء) كما ذكر سابقاً، مع أنهما يعودان بالمعرفة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

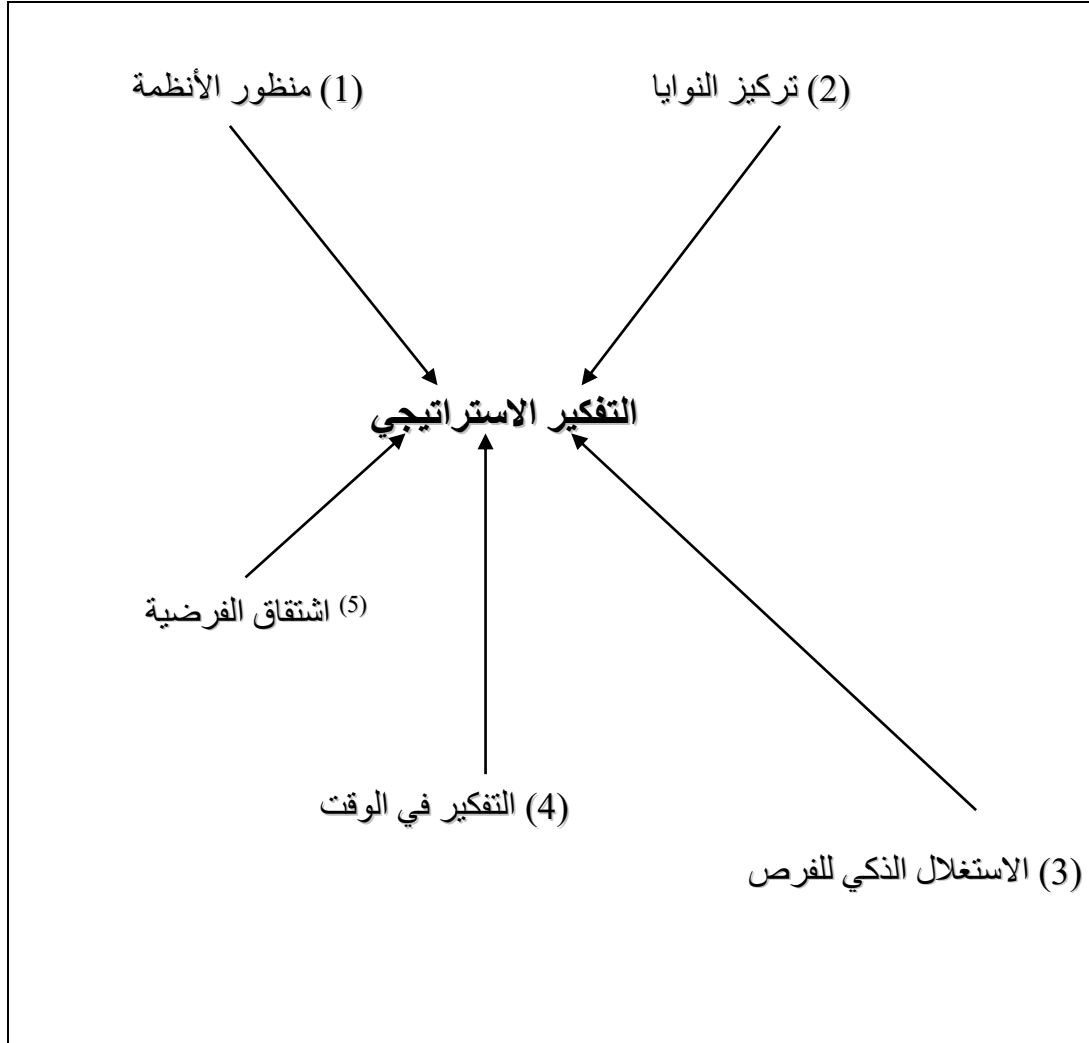
### (2) التفكير الاستراتيجي:

هو الذي يعبر عن "طريقة خاصة للتفكير بخصائص محددة وواضحة" على وفق منتزج (Lawrence, 1999: 3). مشيراً بشكل غير مباشر إلى عناصر التفكير الاستراتيجي التي يجسدها (الشكل (5)) والذي يؤشر كذلك أبرز عناصر الربط بين الذكاء الاستراتيجي وهذا النمط من التفكير، معبراً عنه في (الاستغلال الذكي للفرص) عبر الانفتاح على الخبرات الجديدة، وبما يسمح لقيادة المنظمة والعاملين فيها من توظيف ذكائهم في استثمار الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر بأنها أكثر ارتباطاً ببيئة الأعمال المتغيرة، فضلاً عن كون التفكير الاستراتيجي عملية عقلية تبرز أهميتها في المواقف التي تصبح فيها المعرفة ميزة ووسيلة لفهم كيف تتغير الظروف طوال الوقت (الزبيدي، 2007: 54-57). وإن جزءاً من خصائصه تكمن في القدرات





الشخصية وقدرات وأنماط التفكير المتميزة (صالح، 2009:26). وفي مساعدته للمديرين في التهيؤ للمستقبل (Skinner et al, 1997: 186) وحينها سيلتقي مع الذكاء الاستراتيجي في كونها وسيلة تتيح للمنظمات مواجهة التغيرات المحيطة بها، وفي دعمها لصناعة القرارات في المستوى الأعلى، وظهور فوائدهما في المدى الطويل.



شكل (5)

## عناصر التفكير الاستراتيجي

**Source:** Lawrence, E., (1999) "Strategic thinking: A Discussion Paper", Public Service Commission of Canada, Personnel Development & Resourcing Group, April: p:3

إلى جانب ما ذكر آنفاً يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنمط "أصحاب المدخل المنتج للتفكير الاستراتيجي"، من خلال توظيف طريقة تفكيرهم الحدسية والمبدعة في تفعيل عناصر ذكائهم الاستراتيجي في (توليد رؤى مستقبلية جديدة، والنظر بأسلوب مبتكر في عواقب الأمور (بُعد النظر) وتبني أساليب جديدة في تحفيز العاملين

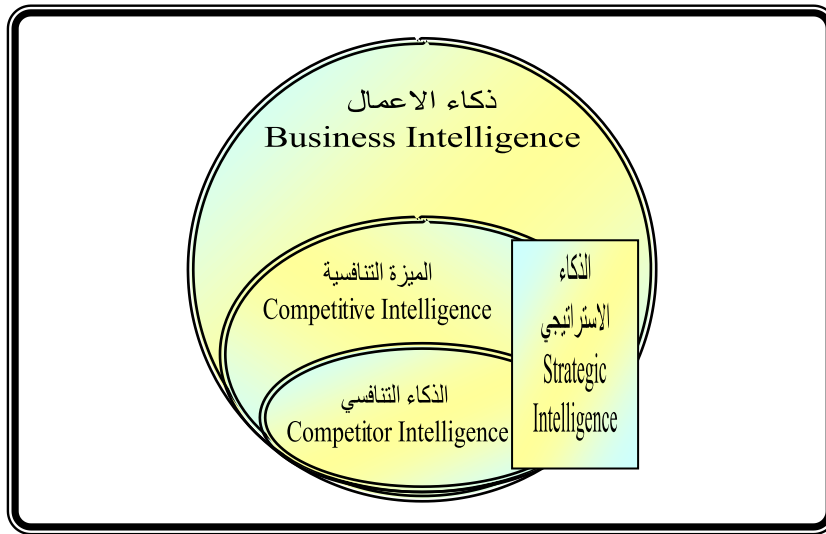




على الإنجاز، وابتكار الطرائق لإقامة الشراكات مع المنظمات الأخرى...) فضلاً عن ارتباطه بنمط "التفكير العقلاني" الذي يعتمد المنطق والتفسير التحليلي للمشكلات، من خلاله عدّ التفكير الاستراتيجي محصلة لتوظيف الذكاء المبحوث في حل المشكلات وصناعة القرارات، فضلاً عن دور هذا الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات في تفعيل عمليات تفكيرهم الاستراتيجي، وامتلاكهم رؤى جديدة تسير بمنظمتهم إلى النجاح.

### (3) ذكاء الأعمال:

إن عالم الأعمال يتغير بسرعة والعمليات التجارية أصبحت أكثر وأكثر تعقيداً مما يجعلها أكثر صعوبة للمدراء ليكون لديهم فهم شامل عن بيئة الأعمال، عوامل العولمة ورفع القيود وعمليات الدمج والاستحواذ والمنافسة والابتكار التقني أجبرت الشركات على إعادة التفكير في الاستراتيجيات، لذا لجأت أعمالهم والعديد من الشركات الكبرى لذكاء الأعمال (BI) والتقنيات لمساعدتهم على فهم ومراقبة العمليات التجارية للحصول على الميزة التنافسية (1: Quadri & Khan, 2012). ومفاده "المقدرة التي يتمتع بها الفرد ويحيط من خلالها بالعالم، وتوفر له أساساً لصناعة قرارات ناجحة وإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب"، والشكل (6) يوضح ذلك:-



شكل (6)

#### موقع ذكاء الأعمال فيما يتصل بالذكاء الاستراتيجي

**Source:** Laura Camilla, (2011) "The Role of Strategic Seitovirta, Intelligence Services in Corporate Decision Making", **Aalto University School of Economics**, p:37.

كما وعُرف ذكاء الأعمال أيضاً بأنه "عملية جمع المعلومات ومعالجتها بهدف إيصالها إلى المسؤول

المعني لتقليل حالة عدم التأكد لاتخاذ قرارات صائبة" (العبدلي، 2010: 53) (Afolabi & Thiery, 2005: 1). أو هو أداة اتخاذ قرارات ضرورية ومهمة لضمان جعل المنظمة قد رفعت الأغطية التي تعوق نظرها للمنافسة (شاهين، 2007: 49). ويركز ذكاء الأعمال على الأسواق والمنافسين والزيائن لتحقيق التفوق، ومن ثم المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة وبما يجعله يركز على الأسواق والمنافسة أكثر من تركيزه على أبعاد



وجوانب البيئة المختلفة (3: 2006: Grimes). وإن الفوائد الناجمة عن التنفيذ الكامل والأساسي لنظام ذكي من الأعمال هي كالاتي (8: 2012: Bahrami et al):-

- أ- زيادة الموثوقية من القرار الاستراتيجي.
- ب- تعديل الاتصالات المتعددة في المنظمة.
- ت- زيادة المعرفة بالسوق.

وأشارت دراسة (Tarokha & Teymournejada, 2012: 11) إلى إن تقنية ذكاء الأعمال هي أداة قوية للتغلب على العقبات المتعلقة بالبيانات وتعزيز القرار وجعل المبادرات في عالمنا المعولم للغاية قادرة على المنافسة في السوق.

وأشار (Kumar) إلى إن ذكاء الأعمال (BI) هو أداة لإدارة الأعمال، والذي يتألف من التطبيقات والتقنيات التي تستخدم لجمع المعلومات حول الأعمال وتحليلها (8: 2012: Kumar). وعده آخرون بأنه "عملية لجمع المعلومات عن المنافسين والأسواق والزبائن، وتحليلها بدقة لدعم قرارات الأعمال" (14: 1998: Collins). أو هو "عملية لتحويل البيانات والمعلومات والمعارف إلى ذكاء ذي قيمة" وجعله قابلاً للتطبيق (25: 1999: Pepper) (مكليود، 2000: 130).

وهذا ما يحدد جوانب التقائه بالذكاء الاستراتيجي في الآتي: (520: 2000: Kalakota & Robinson):-

- (1) كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار، أو لتوفير صورة كاملة عن قدرات المنظمة وبيئتها الخارجية، وبما يجعلهما يسهمان في تخطيط الأعمال وصياغة الاستراتيجية وتنظيم موارد المنظمة ثم توفير إطار عقلائي لإدارتها.
- (2) تمكينها المنظمات من تجنب المفاجآت واستباق الفرص والتغيرات وإدارتها، وتوفير نظام مبكر للإنذار بالتهديدات المحيطة بها (19: 1998: Collins).
- (3) يقود الجمع بينهما إلى إيجاد استراتيجية أذكى، وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، وذلك ببروزهما في إطار "ذكاء الأعمال الاستراتيجي" الذي يعتمد في الآتي:- (I: 2000: Degenaro, et al):-

- (أ) فهم التوجهات لأجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتحليل مؤشرات الإنذار المبكر.
- (ب) التهيؤ لتغيرات الأسواق عبر مراقبة قطاعات منها ولمنتجات معينة، ومراقبة أسعار السلع المنافسة وتغيير تفضيلات الزبون كما حصل مع اليابان حين غزت أسواق أمريكا بسياراتها الصغيرة، بعد اعتمادها معلومات ذكية في تحليل الأسواق الأمريكية، وتعقب التغير في أسعار الوقود، وظهور الطلب على سيارات كفاءة في استهلاك الوقود.



(ج) إعداد خطط لاختراق الأسواق الجديدة.

ولكن جوانب الالتقاء لا تنفي وجود جوانب يختلف فيها الذكاء المبحوث عن ذكاء الأعمال، وإن لكلٍ منهما سمات خاصة به، وهي الآتية:-

- تركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال بأكملها، وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى (الزبائن، والمنافسين، والتغيير...) المحيطة بها، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات قيّمة عن جميع العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة (Pepper,1999:27) (مكليود، 2000:129-130).
- تحسين ذكاء الأعمال لعمليات صناعة القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الاستراتيجي (Collins,1997:19). وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والزبائن...، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي الدعم لكبار صناع القرار ذو الطابع الاستراتيجي، بالرغم من اتفاق (ريتشارد هيمز Richard Hames (Burns, 2008: 9) و (Okkonen et al, 2003: 8) على إن ذكاء الأعمال ذو أفق استراتيجي واسع، من دون أن تنحسر جهوده بالدور التكتيكي، وبأنه يجمع بين المستوى التكتيكي القصير الأمد (بتعبيره عن معرفة صناع القرار بالتغييرات ضمن المنظمة وحولها) والمستوى الاستراتيجي الطويل الأمد (بإشارته إلى المعرفة المهمة عن المنظمة، وبما يجعل الاستراتيجيات المنبثقة ممكنة).
- يبرز دور ذكاء الأعمال في تهيئة المعلومات اللازمة لصياغة استراتيجية الأعمال، في حين يعبر الذكاء الاستراتيجي عن الذكاء المطلوب من كبار المديرين لصناعة القرارات وصياغة السياسات وكذلك الاستراتيجيات في المستوى (الكلي، والأعمال، والوظيفي) (Okkonen et al, 2003: 8).
- إدارة جهود الذكاء الاستراتيجي من قبل منسقين مرموقين للذكاء على خلاف ذكاء الأعمال، وهذا ما قاد إلى تباين درجة التركيز الاستراتيجي لتطبيقاتهما و(الشكل (7)) يوضح ذلك.



توجه

استراتيجي

عالي

## الذكاء الإستراتيجي

**الوصف:** يركز على مساعدة صناع القرار في فهم وتنشيط الأحداث والاتجاهات الخاصة بالمغزى الاستراتيجي، وكيفية التصرف ازاءها .

**التوجه:** استراتيجي الطابع

ذكاء متقدم يركز على التطبيقات الاستراتيجية في الوقت الذي توجه فيه معظم المؤسسات المتطورة جهودها الذكية نحو الأولويات التنافسية، فهذه التطبيقات ذات قدرة كبيرة على تشخيص وإبراز فرص النمو الجوهرية.

تعتمد الأغلبية الساحقة من شركات (Fortune 500) على القيام ببعض التحليلات التنافسية، مع أن توجهها (تكيفها) تكتيكي بشكل رئيس.

## ذكاء الأعمال

**الوصف:** يركز على الفهم الواسع للمنافسين، والزبائن، والتكنولوجيا، وديناميكيات الصناعة

## الصناعة وتحليل المنافسة

**الوصف:** تركز على فهم المنافسين التقليديين في مجال محدد من

## جمع المعلومات التنافسية

**الوصف:** يركز على جمع المعلومات

درجة

التركيز

الاستراتيجي

توجه

تكتيكي

عالي

تركيز ضيق (محدود) ← درجة اتساع التركيز ←

تركيز واسع (عالي)

شكل (7)

مستوى تركيز جهود الذكاء الاستراتيجي المتنوعة على التطبيقات الاستراتيجية

**Source:** De Genaro, Bill et al, (2000) "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Strategy Board: Executive Inquiry, August, <http://www.csb.executiveboard.com/>, p: 3.

ويُفرض التأمل في الشكل (7) إلى إن جهود ذكاء الأعمال تنصب أغلبها على التطبيقات التكتيكية، وترتكز أحياناً على التطبيقات الاستراتيجية، مما يجعل تشخيصها لفرص النمو أقل مقارنةً بجهود الذكاء الاستراتيجي التي تحظى بأعلى مراتب التركيز على التطبيقات الاستراتيجية، وتعتمد التوجه الاستراتيجي أساساً في تعاملها مع البيئة، فتزداد فرص النمو، كما وإن عمليات تحليل المنافسة وجمع البيانات التنافسية (في إطار جهود ذكاء الأعمال) تكتيكية الطابع، وتتخذ ردود الفعل المناسبة إزاء ذلك، وبالتالي فإن ارتفاع درجات التركيز



الاستراتيجي في جهود الذكاء الاستراتيجي يتيح لصناع القرارات الاستراتيجية فهم الأحداث والاتجاهات، ويرفدهم بمعلومات عن محتوى الاستراتيجية وسلوكهم إزاءها.

ويرى الباحث إن جوانب الاختلاف (أنفة الذكر) لا تقلل عن دور ذكاء الأعمال في تعزيز قدرات الذكاء الاستراتيجي، كما وإن توظيف الأول في صياغة استراتيجية الأعمال سيقود بلا شك إلى نجاح جهود الثاني في صياغة الاستراتيجية المنظمة على اختلاف مستوياتها، فضلاً عن إن توظيف تقنيات ذكاء الأعمال في جمع البيانات وتحليلها سيعزز دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عمليات صناعة القرار.

#### (4) الذكاء التنافسي:

هو الذي يعبر عن "عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا" (Johnson, 2000:1). وعلى الصعيد الاستراتيجي يعني "الحصول على معرفة سابقة بخطط المنافسين، ووضع استراتيجية أعمال لمواجهةها، باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات التكتيكية وتحليلها وتوزيعها، واعتمادها في إنجاز الحسابات المتصلة بقرارات الأعمال" (Rothberg & Erickson, 2004: 1-4). وبما يجعله أحد جوانب التعلم التنافسي (Gilad,1996/B:1-7).

وعبر عنه (Whelan & Hunger, 2010:71) بأنه برنامج رسمي لجمع المعلومات حول شركات المنافسين وهو أسرع المجالات نمواً وتطوراً في الإدارة الاستراتيجية.

والمعرفة التنافسية، مصطلح يعبر عن نفسه في كونه يتعلق بالتنبؤ ورؤية ما هو مخفي من نوايا المنافسين وقدراتهم وأسس التنافس، فضلاً عن دعمه لصناعة قرارات المنافسة، كونه ظهر ببروز حاجة المنظمات إلى طرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها (Pode, 2000: 1)

ويرى (Burns, 2003: 7) بأن ذكاء المنافسة يتكون من ذكاء السوق وكل من الذكاء (الدفاعي، والمضاد، والفاعل) وتحليل الخطر، أو من ذكاء الأعمال والذكاء التقني.

ويرى (Johnson, 2000: 3) في الذكاء (الاستراتيجي، والمعاكس، والتكتيكي) مداخل رئيسة ثلاث لتنفيذ الذكاء التنافسي، وهذا ما يجعل وظائفه (تكتيكية أو استراتيجية) على وفق طبيعة المستفيدين منه ومجال اعتماده، ومهارات أعضاء إدارته.

وتجدر الإشارة إلى أنه يلتقي الذكائين التنافسي والاستراتيجي بالآتي:-

(أ) دعمهما لعمليات صناعة القرار وإن تباينت اتجاهات الدعم، فالذكاء التنافسي يدعم قرارات المنظمة الخاصة بالمنافسين واستراتيجياتهم إزاء أسواق معينة، أو بصدد خطوط الإنتاج، في حين يدعم الذكاء الاستراتيجي قراراتها الخاصة بجميع عوامل البيئة والتحديات التي تحيط بالمنظمة، ويهتم من بين ما يهتم به بمنافسيها (Metayer, 2002: 7).



(ب) تجنيد أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساس من الذكاء الاستراتيجي (Carr, 2002: 4) لاسيما وإن انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قاد إلى ولادة الذكاء الاستراتيجي، وزيادة عدد شركات الاستشارات المتخصصة فيه.

(ج) وجود شركات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة Sheil agreco (Catena, 2005: 1-2) ومؤسسة (Mc3Intel) الكندية (Mac Rac, 2005: 1-2) على غرار شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي. (د) إن النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما ويعد من أبرز آليات الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الاستراتيجي المنظمي (Degenaro et al, 2000: 13).

(ذ) توظيف الذكاء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم ..، وفي هذا الإطار يرى (Douglas Burnhardt) ( "إن ذكاء المنافسة هو "استخدام للذكاء الاستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين" وأكد (Gregg Cochlan) أحد أعضاء مجموعة (Credit Union Central & Union) دعم الذكاء التنافسي لعمليات الذكاء الاستراتيجي، بزيادته لاحتمالات التنبؤ الصحيح بمواقع تحرك المنافسين، والمواقع التي لا بد للمنظمة أن تحتلها إزائهم، وبما يفصل إسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Degenaro et al , 2000: 13) .

(ر) رأى (Bill, 2002: 7-8) إن الجوانب الرئيسية للذكاء التنافسي تجنده لدعم الذكاء الاستراتيجي، وحدد هذه الجوانب في الآتي:-

- القرارات والنشاطات الاستراتيجية التي تمكّن قادة الأعمال من صناعتها، وتحديد شركاء التحالفات الاستراتيجية وتقييمهم واختيارهم وإدارة العلاقة معهم.
  - تصميمة قضايا الإنذار المبكر لتفادي المفاجآت بصدد القرارات الاستراتيجية للمنافسين، وتمكينه المنظمة من الخوض في غمار المنافسة.
  - وصفه قدرات المنافسين (اللاعبين) الأساسيين، وإعداد تخمينات عن خططهم وأهدافهم وتحديد الجدد منهم، وتقييم اتجاهات المنظمة بصددهم (Prescott, 2001: 242).
- ويرى الباحث إن نقاط الالتقاء السابقة تفسح المجال لتوظيف مكونات الذكاء التنافسي (المنافسين، والمجهزين، والzebائن، والتقنية، والشركاء...) للارتقاء بقدرات الذكاء الاستراتيجي ودعم جهوده في تحقيق النجاح، وتوجيه هذه الجهود لترصين الاهتمام بنوايا المنافسين وخططهم، وإنجاح عمليات الذكاء التنافسي.

### (5) الذكاء التكتيكي:

هو "ذكاء عملياتي في حده الأدنى، ولا يركز على الحدس أو التنبؤ" (Johnson, 2000: 3) وبما يجعل مديري المبيعات والتسويق من أبرز المستفيدين منه لأنه يوظف في القضايا التكتيكية ك(شروط البيع الخاصة بالمنظمات المنافسة، وسياساتها السعرية، وخططها في تمييز منتجاتها...) (O'donnal, 2001: 1-





2). ولصلته الوثيقة بذكاء التسويق والمبيعات المرتبط بعلاقة وطيدة مع الكفاية والمخاطرة (عبد اللطيف، 2002:33).

وشبّهه (Bernhardt, 2003:1-2) التمييز بين الذكائين التكتيكي والاستراتيجي، بالتمييز بين الترتيب الاستراتيجي والفاعلية التشغيلية، ومن أبرز معالم التمييز:-

(1) إن الذكاء التكتيكي لا يركز على الحدس (Johnson & Wirtz, 2004: 3) كما ذكر سابقاً، في حين إن الحدس عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي.

(2) يؤشر الذكاء التكتيكي المعرفة بالحالة الآنية ويستند إلى الرصد المباشر، كما ويوسم بمحدودية أهدافه، في حين يشير الذكاء الاستراتيجي إلى معرفة ما موجود على الجانب الآخر من الجبل، ويتسم بـ(العمق، وشمولية الأهداف، ومزاوجته بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية) وعلى وفق (Berkowit & Goodman) (3: 2000, Pode) أنه أوسع في مكوناته، ويصف الأحداث من حيث خصائصها ومقوماتها (ماذا، من، أين، متى، وكيف؟) ويفسر الأسباب المشخّصة (لماذا؟) وما الذي سيحدث (ثم ماذا؟) وماهية التطبيقات (ماذا بعد؟).

(3) إن التمييز بين النمطين يركز على التمييز بين التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) الذي يدعم القرارات في المستوى الأعلى وبفوائد تظهر في المدى البعيد، والتحليل التكتيكي (Tactical Analysis) الموجه للعاملين والذي يحقق فوائد مباشرة (2: 2002, Hess).

(4) شخّص (Sharfman, 2004: 1-6) جوانب أخرى للتمييز تتحدد بالآتي:-

(أ) إن الذكاء التكتيكي ذو تفصيلات واسعة، ويقترن بمصادقية عالية إلى حد اتخاذ التدابير الفورية إزاء القضايا، لذا يسمى بـ(الذكاء العامل) ويستخدم بسرعة لإنجاز أهداف محددة، كي لا يفقد قيمته بأطلاع المنافسين على ما يوفره من معلومات، في حين يفتقر الذكاء الاستراتيجي إلى إطار محدد من التخصص في توجيه العمليات، ويحافظ مضمونه على قيمته لـ(اشهر، سنوات) لأن كشفه من المنافسين لا يعطل مصادره ونظمه بسهولة.

(ب) يعتمد الذكاء التكتيكي على (مصدر أو اثنين) في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (إجراء، مجموعة إجراءات، قرار واحد) في حين يعوّل الذكاء الاستراتيجي على مصادر متعددة في استقاء المعلومات التي توظف في صناعة قرارات وصياغة سياسات متعددة.

(ج) يخصّص للذكاء التكتيكي موارد محدودة غالباً ما تكون جزءاً من الموارد المخصصة للذكاء الاستراتيجي الذي يوسم بفيض الموارد المخصصة له (أفراد، وأموال) وتمتعه باستقلالية لا يتمتع بها الذكاء التكتيكي.

ولكل جوانب التمييز الأتفة الذكر، لا يُعتمد الذكاء التكتيكي إلى جانب الذكاء الاستراتيجي إلا حينما يغدو نشاطاً عاماً أساسياً في التدابير المتخذة إزاء الحدث الذي وظّف لمواجهته، لاسيما وإن كلاً منهما يتطلب رؤى مختلفة إزاء ما يوفره من معلومات، فالذكاء ذو المنظور التكتيكي يجعل المحلل يجزئ المعلومات ليعيد بناءها



على وفق أنموذج الشراكة ب(مراجعتها، وتنظيمها عبر إعداد سجل يتناول كل مفردة منها بمعزل عن الأخرى، ثم إيجاد شراكة (علاقة) بين السجلات) وبما يمنح المعلومات قيمة مضافة (الشراكة بين معلومتين تحقق قيمة أكبر) في حين يقع الذكاء الاستراتيجي في الطرف الآخر من الذكاء، لرغبة محليه في التعامل مع معلومات غير مهيكلة (غير منظمة) وتصنيفها بطريقة تسهل استرجاعها، وتركيزهم على المستوى الكلي للمنظمة في عمليات تحليلها، ورغبتهم في النفاذ إلى المعلومات الخاصة بالقضايا السياسية والاجتماعية... ذات العلاقة بالموضوع قيد التحليل، وهذا ما جعل الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكائهم "أقل تكتيكية" و"أكثر استراتيجية"، كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، والرؤية المستقبلية، والشراكة...) لديهم، ويتسموا بذكاء قائم على أحكام تحليلية من دون الاقتصار على جمع المعلومات واعتمادها كما هي، وليتخلصوا من قيود المواعيد القصيرة الأمد (المثيرة للقلق) التي تتسم بها برامج الذكاء التكتيكي، من دون أن يعني ذلك عدم تلمسهم لقيمة الذكاء التكتيكي أو تقليلهم لقيمتهم، ولكن مع رغبة أعلى في التركيز على الذكاء الاستراتيجي كأساس لنجاح منظماتهم.

### خامساً: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

تبلورت مداخل عديدة لتفسير الذكاء الاستراتيجي، فقد نظر (Freedman, 2006: 1-4) إلى جمع الذكاء الاستراتيجي وتحليله كمرحلة أولى في الأنموذج ذو الخمس مراحل لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها، والتي تتحدد مراحلها بالآتي:-

1- صياغة الاستراتيجية.

2- تخطيط المشروع الاستراتيجي الرئيس.

3- تنفيذ الاستراتيجية.

4- مراقبة الاستراتيجية.

5- تجديد الاستراتيجية.

وكشف (Tham & Kim, 2002: 2-3) عن مدخلين يُنظر من خلالهما إلى الذكاء الاستراتيجي على مستوى المنظمات، هما:-

#### (1) المدخل الوظيفي:

يبرز المدخل الوظيفي في المنظمات التي تتركز فيها مسؤولية صناعة القرارات في مديري الإدارة العليا، ففيها يوجه الذكاء الاستراتيجي لدعم عمليات صناعتهم للقرار، أما أقسام المنظمة فينحو كلاً منها إلى جمع المعلومات الخاصة بنشاطاته منفرداً عن الأقسام الأخرى، وتخضع عملية صناعة القرارات التشغيلية في كلٍ منها إلى تصورات القسم ودوره في تنفيذ استراتيجيات المنظمة ونجاحها، مع محدودية في تعامل مديريها مع المعرفة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي للنخبة من أعضاء الإدارة العليا، واعتمادهم في الغالب على الذكاء





العمليات في التعامل مع قضايا (الاندماج، وتقييم المنافسين، والتقنية الجديدة مثلاً) وقلماً يلجأون للذكاء الاستراتيجي لتلبية حاجتهم من المعلومات.

## (2) مدخل العملية:

على النقيض من المدخل الأول، إذ لا تتركز المعرفة ولا مسؤولية صناعة القرارات في يد النخبة من مديري الإدارة العليا، ويوجه الذكاء الاستراتيجي للإيفاء بمتطلبات مديري الأقسام عموماً من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يسهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات (لاسيما في ظل التغيرات الحاسمة في (الصناعة، والتقنية، والأسواق، والزبائن) وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيير، ويقوموا بتحليلها ثم تضمينها في استراتيجيات وفرص الأعمال المستقبلية، وكل ذلك جعل هذا الذكاء (على وفق هذا المدخل) جزءاً من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة (العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات والذكاء لعموم أقسام المنظمة وإدارتها، وتمكين Empowerment العاملين على اختلاف مستوياتهم) فيها.

ثم عاد (Tham & Kim, 2002: 4) وحدداً مدخلاً خاصاً بهما وفسرا من خلاله الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية ذات مراحل خمس متتابعة هي الآتية:-

- (1) مرحلة الاستشعار: بناء الوعي والقدرة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
- (2) الجمع: التركيز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
- (3) التنظيم: تنسيق البيانات وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
- (4) المعالجة: تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات.
- (5) الاستخدام: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وفي نفس السياق فقد تبنى (Johnson & Writz, 2004: 2) مدخلاً فسرا به الذكاء الاستراتيجي بأنه "أداة يستند إليها كبار موظفي الحكومة في صياغتهم للسياسات وتحديد إجراءات تنفيذها، وبما يجعله المدخل الأفضل في دعم منظمات الإدارة العامة في تحقيق أهدافها وبناء سياساتها، وكذلك في تخمينها التوجهات المستقبلية بالنسبة لعملياتها، وتوفير إنذارات مبكرة عن أية تهديدات للمصالح العامة"، مع صورة متكاملة لقادتها عن البيئة وتغيراتها البعيدة الأمد ذات العلاقة بالتخطيط للمستقبل، وتعزيز إدراكهم للأحداث المستقبلية المحتملة ك(التخطيط لتقديم خدمات جديدة للمستفيدين، أو تطوير الحالي منها) مع إثارة تساؤل عما إذا كانت المنظمات (العامة والخدمية خاصة) تدرك الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي؟.

والذي جوابه (من وجهة نظر الباحث) سيكون بالنفي بلا شك، إذ لا زالت أغلب هذه المنظمات تنهض بمهمة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بعيداً عن توظيف الذكاء في العمليتين، معتمدة على تخدير العقل بالتكهنات، من دون الاعتماد على عملية منسقة يكون فيها الذكاء عنصراً جوهرياً، كما وإن أغلبها تخلو من إدارة



متخصصة بالذكاء عموماً، والاستراتيجي بشكل خاص، وإن وجدت فهي لا تمنح العاملين فرصة الاشتراك في الاجتماعات المكرسة لصياغة سياسة المنظمة وصناعة قراراتها أو التحاور بصددها.

### سادساً: تحديات الذكاء الاستراتيجي وسبل مواجهتها:

على الرغم من نجاح عدد من المنظمات في بناء قدرات الذكاء الاستراتيجي، إلا إن تلك القدرات تعاني تحديات كبيرة أصبحت تعيق صناعة قراراتها وصياغة استراتيجياتها وسياساتها، فقد حدد (Degenaro et al, 2000: 8-11) هذه التحديات بالآتي:-

1) عدم تشخيص أغلب مجموعات الذكاء الاستراتيجي لتغيرات الأسواق على نحو استراتيجي، لأنها تراقب مؤشرات كثيرة عن هذه التغيرات، إلا إن عدد قليل من تلك المجموعات تعتمد مرشحاً استراتيجياً لتصفية المؤشرات، وتحديد الأحداث التي تحفز الجهود الاستراتيجية وتشكلها، وذلك بسبب الآتي:-

أ- قصور الاتصال بين عمليتي مراقبة التغيرات وصياغة الاستراتيجية.

ب- ضعف الأدوات المعتمدة في تحليل اتجاهات بيئة الأعمال.

ت- فشل الذكاء القياسي (Standard Intelligence) في تأشير الأهمية الاستراتيجية لتلك التغيرات، أو عدم امتلاك المنظمات لمؤشرات استراتيجية عنها.

ث- ضعف اعتماد قدرات الذكاء الاستراتيجي في بناء معايير لردم الفجوة بين أنشطة الرقابة والقضايا الاستراتيجية (أولاً).

ولتقدير العلاقة الاستراتيجية للمعلومات بكل من أنشطة الرقابة، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية (ثانياً). فضلاً عن ضعف إيصال نتائج التحليلات إلى صناع القرار.

2) عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (العاملين في مختلف مستوياتهم، والحلفاء والشركاء، والخبراء الخارجيين...) في جهود الذكاء الاستراتيجي، ذلك لأن أغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي، ولا تعدّهم مصادر للذكاء (على الرغم من امتلاكهم معلومات قيّمة) كما ولا تدرك أهميتهم لأولوياتها الاستراتيجية، فضلاً عن إن بعض هؤلاء المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكون من معلومات (وإن علموا بذلك) وجدوا وسائل الاتصال بالشركة مرهقة أو غير واضحة (الشكل (8)) الذي يجسد هذه الحقائق، ويجعل صنّاع القرار منعزلين عن مصادر الذكاء القيّمة، كما ويؤدي إلى عجز تلك المصادر عن التمييز ثم استيعاب الذكاء المهم استراتيجياً وآليات توظيفه في أنشطة الشركة أو صناعة القرار.

ويرى الباحث إن أبرز أسباب هذا التحدي هو عدم إنشاء الشركات لمواقع محددة لها يسهل الوصول إليها عبر شبكة الإنترنت (بالنسبة لمصادر الذكاء الداخلية) والإنترنت (بالنسبة للمصادر الخارجية) وهذا ما يفوت عليها فرصة الحصول على المعلومات القيّمة من تلك المصادر، والاستفادة من مضمونها الاستراتيجي.

3) ضعف تطوير صنّاع القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الاستراتيجية، وإخفاقهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين التنفيذيين والمشاركين الداخليين على منتديات الذكاء الاستراتيجي التي تركز



لمناقشة تلك القضايا، وتجاهل رؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها وآرائهم، وبما يجعلها منتديات ضيقة الأفق ومعزولة عن تغيرات عالم الأسواق والأعمال، ويجعل القرارات الاستراتيجية الناتجة عنها تجسد الرؤى الداخلية فقط .

ولتجاوز التحديات الآتية الذكر، اعتمدت عدد من الشركات سلسلة إجراءات منها الآتي:-

-(Degenaro et al, 2000: 16- 36)-

### (1) جمع المعلومات الاستراتيجية باعتماد الآتي:-

أ- نظام استراتيجي للإنذار المبكر بالقضايا ذات المدلولات الاستراتيجية، يوظف خبراء متخصصين في تحديد هذه القضايا وتقديمها في تقارير إلى صناع القرار مما يجعله نظاماً ملائماً للمنظمات التي تعمل في أسواق غير مستقرة، أو تعاني تهديدات تنافسية مختلفة.

ب- الخارطة التقنية التي تمد مديري المنظمات بتحليل مفصل للتطورات التقنية خلال صياغتهم لاستراتيجية منظماتهم، وتمنحهم رؤية شاملة عنها، مع تقييم دقيق لتقنية المنافسين، ليكون بإمكانهم اتخاذ قرارات المنظمة في إطار نتائج التحليل، واستثمار الفرص المتاحة في هذا المجال.

### (2) بناء مجتمع ذكاء من خلال الآتي:-

أ- تأسيس مركز ذكاء على الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترنت) لتمكين المصادر الداخلية للذكاء (العاملين، والمجهزين، والمساهمين...) من تشخيص الأولويات الاستراتيجية، وطرح معلوماتهم في منتديات مناقشة القضايا الاستراتيجية، لاسيما في المنظمات الكبيرة التي يصعب فيها تشاطر المعلومات بين مصادر الذكاء وصناع القرارات بشكل مباشر، على أن يقترن بنظام حوافز تشجيعية للعاملين القائمين على تنفيذه وإدارته.

ب- تأسيس شبكة خبراء (من العاملين، وخبراء خارجيين) على المواقع الإلكترونية لتوفير المعلومات والمعرفة الاستراتيجية لصناع القرار، لاسيما في المنظمات الكبيرة أو المتباعدة جغرافياً، للارتقاء بفاعلية تبادل المعلومات فيها (بشكل غير رسمي).

### (3) الاندماج في القضايا الاستراتيجية من خلال الآتي:-

(أ) إنشاء منتديات ذكاء على المواقع الإلكترونية تضم مجموعة من أبرز صناع القرار في مختلف المنظمات، وذلك لتبادل الحوارات فيما يتعلق بأنماط العمل، ومتابعة التقنيات ونماذج الأعمال الجديدة وإقامة علاقات وربما (شراكات بين منظماتهم) يليها خزن معطيات الذكاء الناتجة عن الحوارات في قواعد بيانات تصمم لدعم معرفة المشاركين في كل منتدى.

ويرى الباحث إن هذه المنتديات تناسب المنظمات الساعية للإبداع، وكذلك التي تواجه اضطراباً في

حركة أسواقها بسبب (بروز منافسين جدد، أو دخول مشاركين جدد في قنوات التجارة الإلكترونية).



(ب) تأسيس شبكة استشارية عالمية تدمج مجموعات الذكاء الاستراتيجي في مختلف المنظمات باستشاريين مرموقين متخصصين في القضايا الاستراتيجية (قضايا التقنية، ومواقع الأسواق...) وبأسرع وقت ممكن، وتمكنها من الاستفادة من رؤاهم المستقلة في صناعة القرارات الخاصة بتلك القضايا.

ويعتقد الباحث، إن هذه الشبكة تلائم المنظمات التي تسعى للانفتاح على الرؤى الخارجية، والحصول على المشورة الفنية والإدارية ذات الطابع الاستراتيجي، وإن إشراك الأكاديميين المتخصصين فيها سيعزز قدراتها في دعم عمليات صناعة القرار الاستراتيجي، وتوفير المشورة للصناعة.

وفضلاً عن الإجراءات الأنفة الذكر، يرى (Sharfman, 2004: 5) إن تشكيل فريق من محلي الذكاء (الداخليين والخارجيين) ممن يعتمدون أساليب تحليلية غير تقليدية، يؤمن تبادل الأفكار ووجهات النظر والرؤى فيما بينهم، ويتيح لهم رصد المعلومات أولاً بأول على شبكة الإنترنت، ثم تحليلها وتوفير ذكاء استراتيجي فاعل يسهم في تجاوز تلك التحديات، ويقلل من آثارها السلبية على المنظمات.

### ثامناً: نماذج وطرائق قياس الذكاء الاستراتيجي

#### 1) نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي:

أفضى المسح الذي قام به الباحث للمراجع والمصادر المتاحة إلى وجود عدد من النماذج لقياس الذكاء الاستراتيجي وكم موضح في (الجدول (4)).

#### جدول (4)

#### نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

ت	المصدر	مضمون النموذج (الأسئلة)
1	تريفو وزيمرمان، 1998: 46-48	<p>قدما إنموذجاً يشتمل على مجموعة أسئلة توجه لأعضاء الإدارة العليا هي الآتية:-</p> <p>- هل حددت الإدارة العليا صورة المنظمة بوعي، وهل حددت ماذا تريد أن تصبح إليه المنظمة بصدق وطبيعة واتجاه نشاط الأعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة؟</p> <p>- هل تعرف خصائص استراتيجية منطقتك؟</p> <p>- هل استراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفوقون فوراً على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، والتي ترى استراتيجيتكم الحالية أن تشملها، أو تستبدها لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟</p> <p>- هل تساعدكم استراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلاً من المفاضلة ثم الاختيار اعتماداً على (تحليل الكلفة/ العائد، وتوافر قوة العمل، والمهارات المطلوبة... وغيرها من المعايير)؟</p> <p>- هل مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط البعيد المدى.</p> <p>- هل يرغب المديرين الآخرين في المنظمة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة؟</p>



<p>- هل استراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم، على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدد الاستراتيجية؟</p> <p>- هل تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية، بدلاً من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد؟</p> <p>- هل تحدد استراتيجيتكم المستقبلية وبوضوح قراراتكم بصدد التوريدات، وتخصيصات رأس المال، والنظم الجديدة، بدلاً من أن تكون هذه القرارات أساساً لاستراتيجيتكم؟</p> <p>- هل تملك وحدات أعمالكم وأقسامكم التنفيذية استراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟</p> <p>- هل تدعم استراتيجيات هذه (الوحدات أو الأقسام) الاستراتيجية الكلية للمنظمة؟</p> <p>- هل تتوافر لإدارتكم الرئيسة استراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟</p> <p>- هل تدعم هذه (الاستراتيجيات) استراتيجيات وحدات الأعمال أو استراتيجية المنظمة؟</p> <p>- هل يراجع الأداء الكلي لمنظمتكم ووحدات أعمالها على مستوى الأداء الاستراتيجي، والنتائج العملية لكليهما؟</p>		
<p>كما إنموذجاً ثانياً لقياس الذكاء الاستراتيجي انطلاقاً من كونه عملية :-</p> <p>1- جمع المعلومات 2- تنظيمها 3- تحليلها، واعتمادها في صناعة قرارات حاسمة.</p>	<p>تريفو وزيمرمان، 1998: 158</p>	<p>2</p>
<p>كما إنموذجاً لقياس فوائد الذكاء الاستراتيجي وتحويلها إلى قيمة نقدية باعتماد ثلاث معايير هي:-</p> <p>- توفير الوقت: كم من الوقت توفره المنظمة باعتماد الذكاء الاستراتيجي ؟</p> <p>- توفير الكلفة: كم توفر المنظمة من الكلفة باعتماده؟</p> <p>- تعزيز العوائد: كم تحقق المنظمة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟</p>	<p>Bryant et al, 1998: 31- 32</p>	<p>3</p>
<p>قدم إنموذجيه المعتمدان على عناصر الذكاء الاستراتيجي كأساس لتفحص مستويات هذا النمط من الذكاء، وهي:</p> <p>- الاستشراف</p> <p>- تفكير النظم</p> <p>- الرؤية المستقبلية (القدرة على التصور)</p> <p>- الدافعية (القدرة على تحفيز (دفع) العاملين)</p> <p>- الشراكة</p>	<p>Maccoby, 2001: 1- 5/Maccoby, 2004: 1-4</p>	<p>4</p>

المصدر: إعداد الباحث وفق ما عكسته الأدبيات المشار إليها في الجدول.



## (2) طرائق قياس الذكاء

القياس هو "العملية التي نحصل بواسطتها على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائجه على دقة الأداة المستعملة"، أما طرائق القياس فهي "الآليات التي تنهض بهذه العملية".

وقد حظي قياس الذكاء باهتمام العديد من الفلاسفة والباحثين والمتخصصين من أمثال الفيلسوف (Herbert Spencer) والباحث فرانسيس جالتون (F. Galton) والاختصاصي (Karl Person) الذين أدخلوا إلى دراسة الذكاء أفكار القياس، وعالم الفسيولوجيا (Hughlings Jackson). وجاء التباين في مقاييس الذكاء مجسداً للاختلاف في تعريفاته وفي تحديد طبيعته، وعُدَّ محصلة للبحث الذي قام به الباحثون بهدف تمييز الأذكى عن غيرهم عموماً، وفي الإدارة أو المهن الفكرية بشكل خاص.

وقد بدأ علماء النفس بتصميم الاختبارات في هذا المجال، فقد حاول Itard "تصميم اختبارات الأداء" لقياس الذكاء، وكان (Galton) أول من لاحظ توزع الصفات الإنسانية طبقاً للمنحنى الاعتدالي، وبما يجعل المتفوقين في القمة، والبلداء (الأغباء) عند القاعدة، ثم زار (Joseph Jastrow) عام (1884) معرض شيكاغو الدولي ليجري اختبارات الذكاء على الكثير من رواده، أما أول اختبار للذكاء، فقد صممه العالمان (Alfred Binet) و (Theodore Simon) أوائل القرن العشرين، لتمييز الأطفال ضعاف العقول عن غيرهم في مدارس فرنسا، لذا سُمي بمقياس (Binet-Simon) واستنتج الحاجة إلى مقاييس لتحديد القدرات العقلية للطلاب، وقد خضع مقياس (Binet-Simon) لتعديلات من قبل العالمين كان أولها عام (1908) وآخرها كان عام (1960) فقد نقح خلالها المقياس، وخرجا بمقياس يحدد "القدرة العامة للذكاء"، بإجراء اختبارات على مهمات تتطلب اعتماد العقل وتحديد القدرة على أدائها والقدرة على حل المشكلات، فقدم انموذجاً لاختبار (لفظي-أدائي) ينفذ عبر تحديد (توضيح) كلمات محددة (Mckenna, 2000: 81). للاستدلال منها على الذكاء الفطري، ثم أدخلت جامعة ستانفورد الأمريكية تعديلات على المقياس فظهر مقياس " (Stanford-Binet) المعدل للذكاء" لتحديد ذكاء الأفراد من سن (2-14) سنة.

وفي الإطار نفسه أعدَّ (Wechsler) عام (1939) مقياساً للذكاء يتكون من جزأين (لفظي) يتعلق بالمعلومات العامة والقدرة على الفهم والحساب، و(أدائي) يتعلق بالرموز والرسوم (Wechsler, 1981: 75) ويتميز عن اختبار بينه بإمكانية تطبيقه على كبار السن (60) سنة.

وفي الخمسينات أدرك (Binet) إن الزمن يحقق ذكاءً تراكمياً يستدل منه على نضج الفرد (بتناسبه مع عمره) ويتساوى عند الأفراد إذا تساوت عندهم فرص التعلم ونمط الثقافة والتغذية والمناخ العاطفي للمنزل، ويتقدم عند الأفراد غير الاعتياديين (الجنابي، 2009: 10) وبما يبرز كيف جمع مقياس بينه بين أثر العوامل الوراثية والعوامل البيئية في قياس الذكاء.





أما على مستوى المنظمات، فبدأ الاعتماد مؤخراً على "معدل اكسبريس للذكاء" Express Intelligence Quotient لتفحص قدرة المنظمة على إدارة المعلومات التي تتوافر لديها، وكفاءتها في الاتصالات، لدوره في الآتي (2-1: 2003, <http://www.businessIntelligencesystems.com/>):-

- 1- مساعدة المديرين التنفيذيين في تحسين كفاءة المنظمة وتوفير الموارد، وتمكينهم من التركيز على (الأهداف الاستراتيجية والمعلوماتية، والحلول التكتيكية، ومقاييس النجاح).
  - 2- توسيع الأسواق التي تتعامل معها المنظمات أو الخدمات التي تقدمها، ثم تعزيز ولاء الزبائن لها.
  - 3- تأمين المعلومات القيمة للأنشطة المنظمة في الوقت المناسب، مع ضمان تدفقها بين الأقسام المنظمة وحمايتها، وإتاحة رأس المال المعلوماتي الفكري لكافة الأنشطة.
  - 4- الاستخدام السهل للمنتج وبمحنى تعلم قصير، مع القليل من متطلبات دعم تكنولوجيا المعلومات .
- وفي إطار ما تقدم من فوائد، يتضح إن معدل (Express intelligent) يقيس قدرة المنظمة على اعتماد الذكاء كأداة للحصول على المعلومات أولاً، ثم تحقيق بقية الفوائد كمعايير لقياس فاعلية المنظمة في استخدام هذا المعدل، مع ملاحظة أنه يركز أساساً على توفير المعلومات وتركيبها وإدارتها ونشرها وتفسيرها، ثم تقديمها لصناع القرارات (مديري المنظمات) وهذا ما جعله يعتمد على تقنية المعلومات، ويؤمن تكامل المنظمات معها، مع جعل منتجات المنظمة من الـ (Soft ware) تحقق عائداً من الاستثمار بتوفيرها المعرفة لمديري المنظمات وأقسامها والعاملين فيها، وتأمين بيئة حدسية (تنبؤية) في توظيفها، ثم صناعة قرارات أفضل، وبوقت أسرع وكلفة أقل.

### تاسعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

يرى (العزاوي، 2008: 28) بأن هناك أربعة مبادئ أساسية توطر عملية الذكاء الاستراتيجي وجهوده وإدارته تتبلور في الآتي:-

1. دعمه لصناع القرارات وصاغة السياسات بوصفهم استراتيجيين (مبدأ دعم القرارات).
  2. توفر الذكاء عند حاجتهم له (مبدأ الوقت المناسب) وأن يكون هادفاً ويخضع للتنقيح المستمر لزيادة القيمة التي يحققها.
  3. التنسيق في مركز المنظمة ووجود إدارة مركزية لتنسيق جهوده (السيطرة والتنسيق المركزيين).
  4. رصده وتحليله الأحداث الأساسية ذات الصلة بالاستراتيجية المنظمة.
- فهذه المبادئ الأربعة ستعزز من قدرات صناع القرارات وصاغة الاستراتيجيات والسياسات، ثم تقود إلى قرارات مثلى واستراتيجيات وسياسات كقوة، وبما يسير بالمنظمة نحو أعلى مراتب النجاح.
- وفي إطار الإشارة الى مبادئ الذكاء الاستراتيجي، أشار كل من (Tubk et al, 2001: 26) (Shapira

414: 2001, Kuhlmann) (& Kuhlmann, 2005: 7) إلى إن مبادئ هذا الذكاء تنحصر في الآتي:-

1. مبدأ المشاركة **Participation** الذكاء ينظم وينسق عمليات التحاور بين مختلف الأقسام والقطاعات التي تشترك في صياغة السياسات وبما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.



2. **مبدأ الموضوعية Objectivisation** الذكاء يساعد على صياغة أكثر موضوعية للخطط والسياسات باعتماده على تحليل التغييرات، التقييم التكنولوجي، والرؤى التكنولوجية، ويعمل على التطوير المستمر لأنظمة البحث والتطوير.

3. **مبدأ الوساطة والترصف Mediation & Alignment** الذكاء الاستراتيجي يساعد على النقاشات والمخاطبات داخل المنظمة ويساعد على حل النزاعات والصراعات التي تحدث وتدعم هذه (الوساطة) بالمعلومات الموضوعية والتي تكون مستوعبة (مفهومة) من الأطراف المتصارعة لإيجاد حل معتدل يرضي كل الأطراف ويخدم المنظمة.

4. **مبدأ دعم القرار Decision Support** مخرجات المشاركة والموضوعية والوساطة والاعتدال سوف تسهل وتوفر الدعم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الإبداع. أما بالنسبة للـ(العبدلي، 2010: 64) فيرى بأن هنالك أربع مبادئ أساسية توّطر عمل الذكاء الاستراتيجي هي الآتية:-

1. **رصده وتحليله لمؤشرات التغيير المتعلقة باستراتيجية المنظمة كافة** ويوفر مؤشرات تحذيرية للإدارة حول الأحداث المستقبلية.

2. **توفير الدعم اللازم لمتخذي القرار** من خلال المعلومات التي يوفرها لهم في الوقت المناسب.

3. **يسهل تبادل وجهات النظر داخل المنظمة** وتوفير جو مناسب للحوارات والمفاوضات وبما يمهّد للوصول إلى قرار صائب.

4. **ينسق هذا الذكاء الجهد العقلي للمديرين والمسؤولين في المنظمة** ويوجهه التوجيه المناسب باتجاه القضايا الاستراتيجية والتغييرات المستقبلية ليتمكنوا من توجيه المنظمة لاقتناص الفرص المتاحة والتفوق في السباق التنافسي.

**وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن المبادئ الأساسية للذكاء الاستراتيجي يمكن تلخيصها بأربعة مبادئ هي الآتية:-**

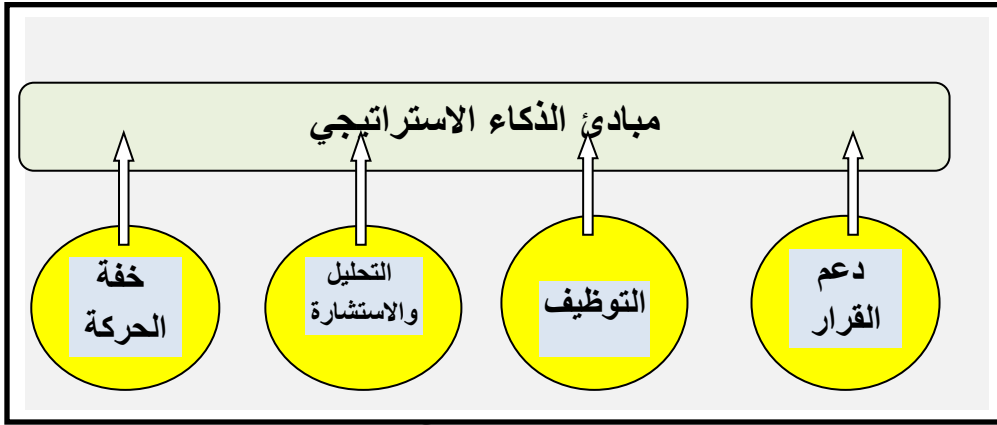
1. **مبدأ دعم القرار:** وذلك عن طريق توفير قاعدة للمعلومات يتم الرجوع إليها عند صياغة استراتيجيات الشركة واتخاذ القرارات بالوقت والمكان المناسبين.

2. **مبدأ التوظيف:** أي توفير الملاكات الإدارية الكفؤة والمهارات العالية أي أصحاب العقول الذكية لتطوير عمل الذكاء الاستراتيجي في المنظمة.

3. **مبدأ التحليل والاستشارة:** الذي يقوم على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات واستشارة المدراء والمسؤولين.

4. **مبدأ خفة الحركة:** أي يجب أن يكون نظام الذكاء الاستراتيجي مرناً ويتلاءم مع التغييرات الفجائية التي تحدث داخل وخارج عمل المنظمة، والشكل (8) يوضح هذه المبادئ:-





شكل (8)

## مبادئ الذكاء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث استناداً لما ذكرته الأدبيات الإدارية.

## عاشراً: أدوار الذكاء الاستراتيجي

أشارت الأدبيات الى إن هناك العديد من الأدوار المهمة للذكاء الاستراتيجي وأبرز هذه الأدوار هي الآتية:-

## 1) دور الذكاء الاستراتيجي ودعمه في صناعة القرارات:

تم تصميم الذكاء الاستراتيجي أساساً للتمكين من اتخاذ القرارات ذات الصلة في اتخاذ سياسات طويلة الامد (McDowell, 2005: 20). ويعزز النهج الاستراتيجي الإبداع في المستقبل وتحليل معلومات الذكاء وصنع القرار في السياسة الاقتصادية وهو نهج علمي في الاستراتيجية المتقدمة وكذلك يطور السيناريو الاستراتيجي ونمذجة المحاكاة والألعاب لتحليل الذكاء والتعليم التجريبي وصنع القرار وحل المشاكل (Linda & William, 2007: 2).

وإن التداخل بين الذكاء وعمليات إدارة المخاطر هناك تكامل طبيعي بين هذه المهام وهي ما توفر رسمية أكثر للتكامل بين الوظائف داخل الامتثال البيئي لتحسين عملية صنع القرار (James, 2005: 9). وعملية صنع القرار في التخطيط الاستراتيجي هي غالباً ما تكون معقدة جداً إذ لا يمكن المعالجة بالطرق التقليدية مشاكل التخطيط الاستراتيجي (بناء الخطط الجديدة، وتخطيط المنتج الجديد،... الخ) تنتمي إلى فئة من المشاكل ناتجة عن سوء التنظيم، وإنها تنطوي على تحليل المشكلة الرئيسية إلى مجموعة من المشاكل الثانوية لذا فإن عملية التفكير تتطلب مستوى من التنسيق والترابط لبناء الحل (Pinson & Moraitis, 1996: 1).

ويرى (العزاوي، 2008: 31) إن الذكاء الاستراتيجي يعد الأبرز من بين الأدوار، فالذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للـ(الحكومات، والمنظمات، والجامعات...) في صناعة القرار (Brouard, 2002: 1-2) وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة (عبد اللطيف، 2002: 34) مع دعمه للقرارات الاستباقية (Proactive) (تستبق فيها المنظمات الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهةها) (Tubke et al, 2003: 1-5).



وقد أكد (Degenaro et al, 2000: 3) هذا الدور حين أظهر حيثيات دعم الذكاء الاستراتيجي لمتطلبات صناعة القرار لدى كبار المديرين في المنظمة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم، ومدّهم برؤى جديدة في صناعتها من خلال:-

1- تحديده للرئيس التنفيذي الأعلى والنماذج المنبثقة في بيئة الأعمال، والتي تمثل تهديداً لموقع المنظمة في السوق أو تتضمن تطبيقات لأعمالها.

2- أنه على مستوى الآتي:-

أ- الاستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الاستراتيجية وخارجها.

ب- مدير الذكاء الأعلى: يوفر المعلومات عن كيفية بناء إدارة المعرفة ونظم المعلومات المنظمة.

ج- المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جُدد.

د- البحث والتطوير: يشخص التقنيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهري في اقتصاديات الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها.

هـ- المالية: يحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار فيها.

و- التسويق: يشخص الاتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تمثل تهديداً للعلامة التجارية للمنظمة.

ز- الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توافرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمنظمة.

## 2) دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

الذكاء الاستراتيجي له دور رئيس في كل مجال من مجالات الإدارة وتقرير الشركات من خطط المستقبل، ومن خلال القدرة على التحليل الاستراتيجي يمكن السيطرة على المنافسين ويمكن أن يساعد ذلك في صياغة البرامج والسياسات والاستراتيجيات (Mc Dowell, 2009: 43).

وفي ظل هذه الظروف يُعد دور الذكاء هو تمييز العناصر الرئيسة من التهديد الذي يشكله على الأهداف التنظيمية (دون تحديد بالضرورة الأهداف أو الأفراد المعينين) ويمكن توقع أن تكون موجودة في شريحة واسعة من مصادر المعلومات ذات الصلة بالمجتمع (Mc Dowell, 1997: 21).

ويرى (Maccoby, 2011: 4) بأن الأسواق العالمية عالم غير مؤكد، ويتسم بالتغير السريع في التقنية ولا يمكن أن تنجح القيادات الاستراتيجية البحتة فقط عن طريق الاستقراء، ولتفسير أنماط واتجاهات واستباق الاحتياجات لخدمة السكان تقدم خدمات ومنتجات قادرة على المنافسة وللقيام بذلك فإنهم بحاجة إلى المختصين من المتعاونين الذين سوف يساعدهم على تصميم مستقبل المنظمة وتحفيز القوى العاملة لتحقيق ذلك، وهذا يتطلب القدرات الآتية:-



أ- استباق تيارات التغيير، التي ستؤدي إلى التهديدات والفرص المتاحة للمنظمة على إنشاء هذه المنظمة في المستقبل.

ب- وضع رؤية مقنعة، إذ أنهم يريدون أن يقودوا الناس وما تنطوي عليه الشراكة مع المنظمة واستكمال قدراتهم ويشتركون القادة بفلسفة الإشراف والتحفيز.

ج- تمكين الناس، من أجل التعاون معهم لتنفيذ هذه الرؤية.

وفي إشارة (Trevino & Weaver, 1997: 14) إلى التنافس في البيئة الصناعية كونها جزءاً من الذكاء التنافسي، البيئات مختلفة سواء في تعريفها إذ إن الصناعة أو السوق والبيئة القانونية أو التنظيمية والثقافة الوطنية، كل من هذه البيئات لديها هياكل رسمية خاصة بها والمعايير الرسمية التي يمكن أن تؤثر على كيفية رؤية الأفراد للقضايا الأخلاقية وما هيّة الأفراد على استعداد للحصول على ميزة تنافسية، على سبيل المثال، يُنظر إلى المنافسة بشكل مختلف في قطاعات السوق المختلفة بدءاً من المنافسة بأنها "حرب" لمزيد من تقاليد التعاون في إطار "العبة".

### 3) دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير

من أجل تطوير البصيرة وبعده النظر والمعرفة حول العمليات والاتجاهات الحالية والمستقبلية الشركات قد استخدمت تاريخياً العديد من المناهج المختلفة (Tham & kim, 2002:1).

ويتميز العصر الحالي من قبل الاقتصاد القائم على المعرفة والتغير التقني السريع في هذه البيئة الصعبة والشركات تتنافس للحفاظ على موقف ذو صلة، من خلال الابتكار وفي استجابة لهذه التحديات العديد من الشركات تعتمد حالياً على نهج منفتح في الابتكار والسعي إلى الابتكار من خلال الجمع بين الموارد الداخلية والخارجية، تقنية دعم أنشطة الذكاء تشير إلى تنفيذ الابتكار المفتوح مع القبض على منهجية المعلومات حول التهديدات وإيصالها والفرص الناشئة عن التطورات الجديدة في مجال العلم والتقنية (Dang et al, 2010: 1). وإن القضية المهمة هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فاعلة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة (سعاد، 2011: 34).

وإن إدخال ممارسات وإجراءات استباقية كجزء من تقديم الامتثال للبيئية والإنفاذ ينبغي أن يؤدي إلى تقليل المخاطر وتوفير البيئة المناسبة للوكالات التنظيمية مع القدرة على استهداف أفضل للمخاطر العالية وللحد باستمرار من التهديدات الناشئة يكون مفهوم الذكاء الاستراتيجي وظيفة تنظيمية يتم دمجها في المخاطر التنظيمية التي تواجهها الإدارة (James, 2011:1).

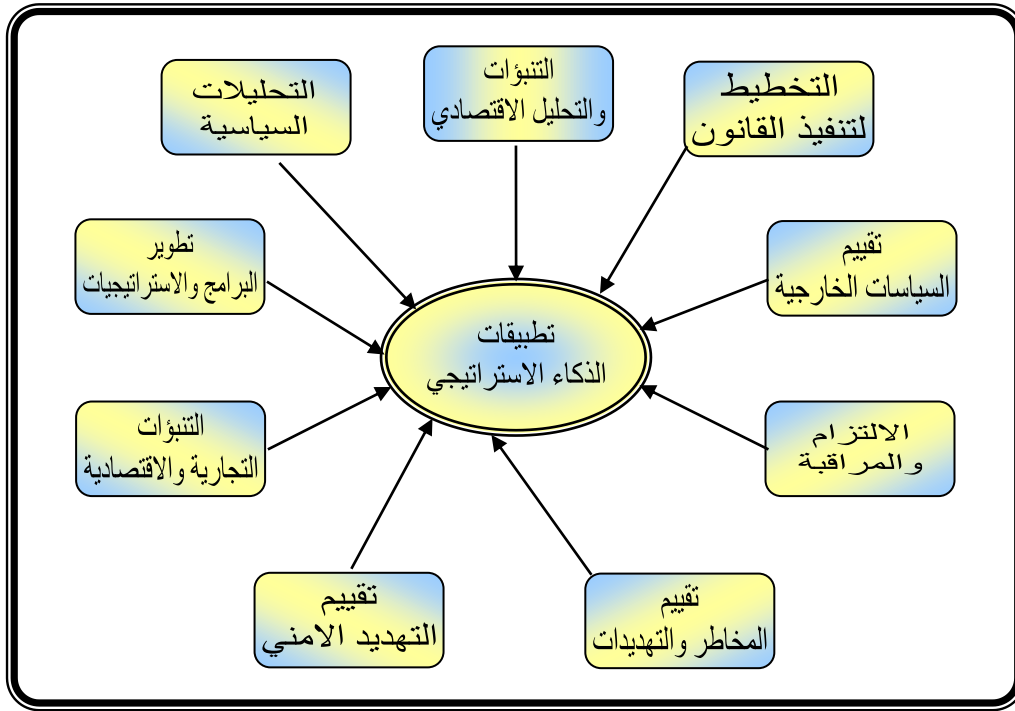
الذكاء يمكن أن يستخدم للحد من تأثير المفاجآت الاستراتيجية المتطورة من التهديدات أو التغيير البيئي

. (William & Bell , 2011: 1)



## أحد عشر: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

هناك عوامل عديدة تؤثر في الذكاء الاستراتيجي على صعيد البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وهي ما تمثل نقاط الضعف على المنظمة وعلى المديرين الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي أن يُدركوا تأثير هذه العوامل على عمليات التغيير، ومن أجل تسليط الضوء على هذه العوامل الشكل (9) الآتي يوضحها بالتفصيل:-



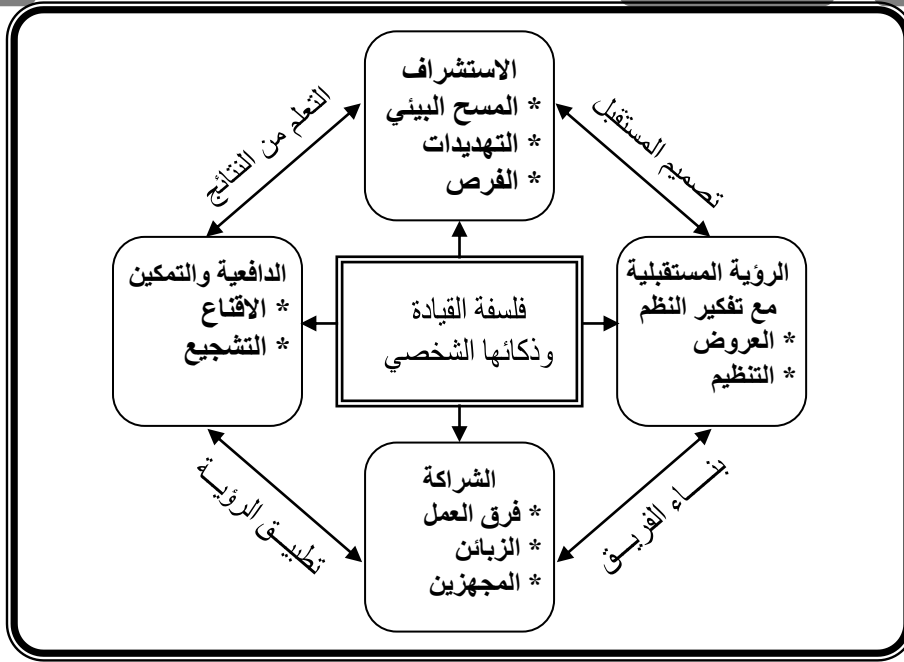
شكل (9)

### العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

**Source:** McDowell, Don, (2009) "Strategic Intelligence- A Handbook for Practitioners, Managers and Users", United States of America, Scarecrow Press, Inc, p14.

## اثني عشر: أبعاد الذكاء الاستراتيجي وممارساته

يهدف هذا الجزء من المبحث للتعرف على الأبعاد الفلسفية للذكاء الاستراتيجي التي تمت الإشارة إليها في العديد من الأدبيات وقد قدم (Maccoby, 2011: 5) انموذجاً أوضح فيه أبرز أبعاد الذكاء الاستراتيجي والذي اعتمده الباحث ضمن مُتغير الذكاء الاستراتيجي، وكما يظهر في الشكل (10) الآتي:-



شكل (10)

## أبعاد الذكاء الاستراتيجي

**Source:** Maccoby, Michael, (2011) "Strategic Intelligence: A Conceptual System Of leadership For Change", issue of Performance Improvement, www.leadersweneed.com , P:5.

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي في الأدبيات، وعلى الرغم من التشويش الحاصل حول وضع تصور واضح لهذه الأبعاد، إلا أنه يمكن دراسة مجموعة من هذه الأبعاد بما يتلاءم مع موضوع الدراسة الحالية وهي الآتية:-

**1) الاستشراف (بعد النظر):**

يأتي الاستشراف في صيغ كثيرة، فمنذ عام (2000) تحول تركيز الاستشراف نحو تطوير الرؤى المشتركة وتجميع الائتلافات من الجهات الفاعلة ورسم الخرائط للعقود الأجلة المتعددة التي من المعقول أن تسلط الضوء على أوجه عدم اليقين والتأكيد على الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية (6: 2011: International science). وعرف (Maccoby, 2011: 1) الاستشراف بأنه القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم إنها هي التي تصوغ المستقبل، فهو يعني "استشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها". ووصفه (Clar et al, 2008: 31) بأنه العملية المتمثلة بالمحاولة الجادة للنظر الى مستقبل العلوم والتقنية والاقتصاد والمجتمع ككل على الأمد البعيد من أجل التعرف على مجالات البحوث الاستراتيجية والتقنية التي يتوقع أن تحقق أعظم المنافع للاقتصاد والمجتمع.

ويرى (محمود، 2010: 66) بأن الاستشراف هو جهد علمي منظم يؤول الى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع معينة تمتد عبر مدة زمنية لأكثر من عشرين عاما، وهو على وفق هذا المفهوم يمر بثلاث مراحل هي الآتية (33: 2008: Clar et al):-



أ- **مرحلة تحديد نقطة الانطلاق:** ويقصد بها تحديد الزمان والمكان الذي ستنتم فيه عملية الاستشراف وتحديد الموضوعات التي سيتم تحليلها والجهات أو الأشخاص الذين سيقومون بعملية الاستشراف والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة، فهي تمثل مرحلة تمهيدية للمراحل القادمة.

ب- **مرحلة اكتشاف ما يحدث:** ويتم ذلك من خلال التحليل والتفكير العميق واجراء المناقشات حول المستقبل أي إنها تشمل:-

● وضع صورة مشتركة للأحداث المستقبلية المحتملة.

● وضع سيناريوهات استكشافية وتحديد التحديات والأزمات الرئيسة التي ستواجهها المنظمة.

● تحديد رؤية مشتركة للمستقبل المرغوب فيه.

ث- **المرحلة الاستراتيجية (مرحلة تشكيل المستقبل):** يتم في هذه المرحلة التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات حول ما يمكن القيام به، ثم يتم بعد ذلك وضع استراتيجية مشتركة للتنفيذ واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف (الحمداني، 2012: 54).

ويشير (Fuerth) الى إن الاستشراف هو القدرة على توقع العقود المستقبلية البديلة استناداً إلى حساسية للإشارات والقدرة على تصور النتائج المترتبة عليها في شكل من أشكال متعددة ممكن النتائج. فهو وسيلة لتصور يتلون ثم يصقل في العقل والإجراءات التي من شأنها أن تكون على خلاف ذلك لفحصها ضد الواقع إذ إن عواقب الخطأ لا رجعة فيها، كعامل في الحكم فإن الغرض من الاستشراف هو تعزيز قدرة صناع القرار للمشاركة وصياغة الأحداث في المدى البعيد وبما يحقق أفضل خدمة للمواطنين (Fuerth, 2009: 2-3).

والاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات (الحدراوي، 2010: 58). والاستشراف ينجح عندما تكون فيه رؤية بديلة للواقع وهذا هو عندما استكشفت ذلك سيناريوهات المستقبل التي كانت مبتكرة سواء في التصميم أو الإبداع (Mojica, 2010: 7).

وأشار (Jackson) إلا إن أولئك الذين لديهم اتجاهات جديدة من خلال الاستشراف الاستراتيجي والاستغلال يكون لديهم في وقت مبكر ميزة تنافسية أفضل استعداداً مقارنةً بمنافسيهم (Jackson, 2013: 4). وإن الإخبار أو الاستشراف حول الأساسيات الاقتصادية المستقبلية يمكن أن تخلق توقعات عقلانية للتوازنات مع تمثيلات غير الأساسية التي تمثل تحديات كبيرة لجهود الاقتصاد القياسي للتعافي من الصدمات الهيكلية لتتفاعل فيها العوامل الاقتصادية (Eric et at, 2012: 2).

وإن معظم الشركات التي تستخدم الاستشراف في دور استراتيجي يكون لديها وحدة مكرسة لإدارة الابتكار الاستراتيجي والتقنية الاستراتيجية، وهذه الوحدات هي الزبون الداخلي الأساسي لوحدة استشراف الشركات والتي تؤدي نشاطاً استراتيجياً، وهناك توصية واضحة من دراسات الحالة في ضرورة إشراك أعضاء من هذه الوحدات مباشرة في أنشطة الاستشراف (Rohrbeck & Gemünden, 2010: 10).



## (2) الرؤية المستقبلية:

الرؤية هي وصف واضح وموجز لما تريد أن تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل إمكانياتها، وهي تعبير من قبل الأفراد حول ما يريدون للمنظمة أن تكون مستقبلاً أفضل كلمة أو صورة لمنظمة (http://uwcc.wisc.edu/coopcare/docs/vision,2005:1) ويوضح كل من (Macmillan & Tampoe, 2000) (Thompson & Strickland, 2003) إن القائد الرؤيوي هو ذلك القائد الذي يستطيع خلق رؤية مستقبلية للمنظمة وتوضيحها تتصف بالواقعية والجاذبية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المنظمة والتي تنمو وتتطور مع مرور الوقت، والرؤية المستقبلية هي صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس، والرؤية بهذه الكيفية تظهر طموح المنظمة وأعمالها وتؤمّن الرؤية بانورامية (رؤية شاملة) كي توجه المنظمة وتجعل من خططها المستقبلية محددة.

ويرى (جلاب، 2010: 512) إن القائد الرؤيوي لكي يكون فاعلاً يجب أن يتصف بالآتي:

- أ- القدرة على شرح الرؤية وتفسيرها الى الآخرين.
- ب- القدرة على التعبير عن الرؤية من خلال سلوكياته.
- ج- القدرة على توسيع الرؤية لكي تشمل مختلف الأطر القيادية، أي القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف مختلفة. والرؤية الاستراتيجية هي العملية التي يناقشها أعضاء المجتمع التي تخص القضايا في الماضي والحاضر، وتحديد الصفات الايجابية والأصول وتحديد أهداف المستقبل ووضع خطة للمجتمع وتنفيذ سلسلة من الإجراءات وتقييم النتائج (Lachapelle, 2011: 1). ويرى (رشيد وجلاب، 2008: 173) بأنه يمكن أن تنبثق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال إحدى الطريقتين الآتيتين:-

**1- الرؤية الشخصية :-** إذ تنبثق الرؤية على شكل فكرة في ذهن القائد ثم تتحول الى رؤية للمنظمة بعد أن تحصل على موافقة الإدارة العليا.

**2- الرؤية الجماعية :-** إذ تبدأ الرؤية الجماعية من خلال تصور مشترك لأعضاء التنظيم عن المستقبل المفضل والمرغوب للمنظمة.

ويرى (العيساوي وآخرون، 2012: 588) إن واحدة من المهام الرئيسة للقيادة هي اشعار المنظمة بالتوجه، والقائد القوي هو الذي يملك الرؤية لما ستؤول إليه المنظمة وأكثر ما يدعم ذلك، البلاغة الكامنة لإيصال هذه الرؤية الى الآخرين في المنظمة بمصطلحات تحفز هؤلاء الأفراد، ولاشك إن الاستقامة في توضيح الرؤية امر دائم حتى تصبح وكأنها جزء من ثقافة المنظمة وتكون امر ضروري للقائد الاستراتيجي ولا يمكن الاستغناء عنه.





وإن واحدة من العديد من التحديات التي تواجه القادة هو كيفية صياغة الرؤية، التي يجب أن تكون واضحة ومستقبلية واستشرافية وملهمة ومتوازنة، المشكلة بالطبع هو إن أي شخص يقدم رؤية واضحة للمستقبل من المحتمل أن تكون غير صحيحة (Jonathan, 2004:1).

ويرى الباحث إن الفهم يمثل القابلية على الإصغاء بفاعلية ودقة كافية حتى يستطيع القائد أن يضع نفسه محل المرؤوسين وأن تكون هناك قدرة على الرؤية من خلال منظورهم وأن يفهم بشكل المواقف الصحيحة من وجهة نظرهم، وأن يكون قادراً على فهم حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة أثر اتخاذ القرارات عليهم، وهذا ما يعزز التعاون بين المرؤوسين ويطور قابليتهم للوصول الى طموحاتهم، وكذلك الاحتفاظ برأس مال فكري للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبذلك فإن القائد ذو البصيرة النافذة هو الذي يمتلك أكبر قدر من المهارات الشخصية والاجتماعية والتي تمثل ذكاءه الشعوري، وهو الذي يرتقي سلّم القيادة بجدارة من خلال توليه مسؤولية إدارة نفسه وفهم مشاعره ومعرفتها وحاجاته ورغباته ومن ثم التمكن من تحفيز النفس وكبح اندفاعاتها والاحتفاظ بروح المثابرة حتى في ظل أصعب الظروف وأن يمتلك القائد حساسية اتجاه مشاعر الآخرين واختيار ردود الأفعال والاستجابات الملائمة حيالها وأن يعامل مرؤوسيه كلٌّ بشكل مختلف وأن يكون قادراً على جعل كل منهم يشعر وكأنه يستطيع أن يستخدم مواهبه وهو ما يقود إلى استقرار العلاقات معهم.

إن التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال اليوم تملّي على القادة إشراك أعضاء فريقهم لتحقيق رؤية ملهمة (1: 2008, www.dalecarnegie.com). وقد تبين في إحدى الدراسات، إن ما يقرب من 62,5% من الفاعلية التنظيمية يمكن تحديدها من خلال القيادة الرؤيوية والتي هي عملياً وروحياً التأثير في المرؤوسين، ومن هنا يُستنتج كون القادة عادة يجب أن تكون لديهم بصيرة من خلال تبني الرؤى التي هي أكثر جاذبية ومقنعة وفاعلة وبلورتها الى الأتباع لكسب دعم من أصحاب المصالح الذين يتعين عليهم الاشتراك عملياً في الرؤية وتكريس عواطفهم مباشرة للمشاركة في تنفيذ الرؤية التي يتوقعونها للفائدة، هذا ويمكن أن تقلل الشكوك والاختلاف في القبول والرفض من الأفكار (Mpaata, 2011: 61).

ومن الجدير بالذكر إن الذكاء يعتمد على كل من فلسفة القيادة والذكاء الشخصي ومعرفة الذات العميقة ومعرفة الآخرين والغرض المبين بوضوح بمجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات وإعداد القادة للنظر في المستقبل والتركيز على الاتجاهات ذات الصلة وخلق رؤية نظامية، لذا فإن تحقق هذه الرؤية إلى واقع يكون من خلال تطوير الشركاء الاستراتيجيين (8: 2011, Maccoby).

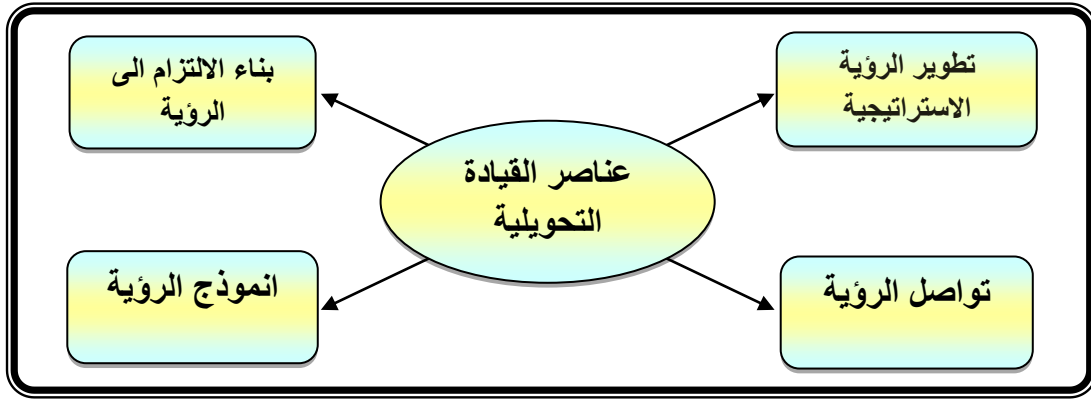
وعلى الصعيد الاستراتيجي ينبغي أن يضع الاستراتيجيات التي تطابق رؤى المنظمة وكذلك التغيرات في العالم الخارجي هذه المرحلة في كثير من الأحيان تعمل على تحديد مفاتيح النجاح.

والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها، وأيضاً على تحديد المجالات التي ينبغي على المنظمة الابتعاد عنها (11: 2005, White). وسيكون من المهم تطوير المهارات في تمكين القيادة والابتكار والاتصالات والقيادة الرؤيوية ومواءمة الأداء للنجاح واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأشارت





الدراسات أنه في المستقبل، أكثر وأكثر القادة سوف يحتاجون إلى تجاوز الثقافات والحدود الجغرافية، وهناك نقص في القيادة الحقيقية، وتحتاج المنظمات إلى تطوير قادتهم أو ذهابهم إلى أماكن أخرى لتطويرهم ويجب أن تكون المنظمات أكثر جدية حول سلسلة متتالية من التخطيط وتطوير قادة المستقبل من القوى العاملة اليوم (Mullins, 2005: 304). ومن الجدير بالذكر إن الرؤية تحتل الجزء المهم في عناصر القيادة التحويلية وكما هو موضح في الشكل (11) الآتي:-



شكل (11)  
عناصر القيادة التحويلية

**Source:** McShane, L. Steven, and , Glinow, Mary Ann Von, (2010), "Organizational Behavior - emerging knowledge and practice for the real world" , 5<sup>th</sup> , p:373 , ([www.mhhe.com](http://www.mhhe.com)).

### 3) الشراكة:

يتفق كل من (العبدلي، 2010: 79) و (Maccoby et al, 2004: 9) إن الشراكة تمثل (عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منطمتين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة) كذلك فالشراكة تعكس قدرة المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية. والعناصر الرئيسة لهذه الشراكة هي الآتية :-

- أ- تقاسم السلطة والمسؤولية.
- ب- الاستثمار المشترك للموارد مثل (الوقت، والعمل، والتمويل، والمواد، والخبرات، والمعلومات).
- ت- المنافع المتبادلة، أي حالات "الفوز".

وتعتبر الشراكة عن القدرة على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والمزلاء والتأثير وتأمين التزام الأفكار أو دورات العمل المقترحة (Mullins, 2010: 34). وإن الشراكة هي إحدى أنواع التحالفات الاستراتيجية وهي ما تسمى بالمشاريع المشتركة والتي يقصد بها "منظمتان أو أكثر تقومان بإنشاء منظمة مستقلة قانونياً بالتشارك مع بعضهم في مواردهم وقابلياتهم"، وإن الشركاء هنا يمتلكون نسباً متساوية ويساهمون بشكل متساوٍ في عملياتهم المشتركة، ويتم اللجوء إلى مثل هذا النوع من التحالف الاستراتيجي عندما تتوافر الرغبة لدخول سوق ذي عدم تأكد عالٍ (العيساوي وآخرون، 2012: 724).



كما وتتضمن التحالفات الاستراتيجية في ثناياها اشتراك منظمين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بغية انجاز أهداف استراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات ( عادة ما تتمثل برفع قيمة موارد المنظمات). وتدرج التحالفات الاستراتيجية من اتفاقيات التعاون في مجالات التسويق والإعلان والبحث والتطوير الى المشاركة المؤقتة (**Temporary partnership**). وهو ارتباطاً مؤقتاً بين منظمين قائمتين أو أكثر وذلك لإنجاز أهداف معينة، ترى الأطراف المشاركة إن العمل المؤقت المشترك هو السبيل الأفضل لتحقيقها كي تنتهي بما يعرف (بشراكة سلسلة القيمة: **Value chain partnership**) والتي بموجبها تنفق منظمة معينة مع احد الموردين أو الموزعين الرئيسيين لها ولمدة طويلة بخصوص القضايا ذات الاهتمام المشترك للجانبين (رشيد وجلاب، 2008: 289).

وإن توقع تيارات التغيير سيؤدي إلى فهم التهديدات والفرص المتاحة للمنظمة ويخلق مستقبل أفضل للمنظمة وتصميم رؤية مقنعة، إذ أنها تريد أن تقود الناس، وماذا يعني ذلك بالنسبة لشراكة المنظمة مع أولئك الذين تكمل قدراتهم والذين يتقاسمون فلسفة قيادتهم إشراك وتحفيز وتمكين الناس من التعاون معهم لتنفيذ الرؤية (Maccoby, 2011: 4).

ويرى الباحث إن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج، هي مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها أعمال الشراكة. ويمكن توضيح الفرق بين (التحالف الاستراتيجي والشراكة).

**التحالف الاستراتيجي** هو سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية" وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوافرة لتحقيق هدفاً مشتركاً، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة.

**اما الشراكة** فهي " اتفاق بين منظمين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة وتتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابق (الدوري، 2012: 227-228). ومن الجدير بالذكر بأن الشراكة هي أحد أنواع التحالفات الاستراتيجية وإن المنظمات تعتمد استراتيجية التحالفات الاستراتيجية حسب نوع السوق.

#### 4) الدافعية (Motivation)

اليوم، تقريبا كل الأفراد الممارسين والباحثين لديهم تعريف عديدة للدافعية، وعادة ما تتضمن واحد أو أكثر من الكلمات الاتية: (الرغبات، الأهداف، الغايات، الاحتياجات، المؤثرات الخارجية، الدوافع والحوافز). من الناحية التقنية، يمكن تتبع مصطلح الدافعية وارجاعه الى الكلمة اللاتينية (**mover**) التي تعني "التحرك". هذا المعنى هو واضح في التعريف الشامل الآتي: الدافعية هي العملية التي تبدأ مع ظهور نقص في الفسيولوجية أو



النفسية أو الحاجة إذ تنشط السلوك أو تحرك الأفراد والتي تهدف إلى غاية أو حافز، هذا هو المفتاح لفهم عملية الدافعية الذي يكمن في المعنى والعلاقات فيما بين الاحتياجات والمؤثرات الخارجية والحوافز (Luthans, 2011: 157).

ويرى (McShane & Glinow, 2010:132) إن الدافعية هي القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي. وقد عُرفت الدافعية على إنها هي بعض القوة الدافعة داخل الأفراد التي من خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف من أجل تحقيق بعض الحاجة أو التوقع (Mullins, 2010: 253).

وقد عرفا (Gopalrao & Kondalkar, 2007: 99) الدافع بأنه "حرق العاطفة الداخلية الناجمة عن الحاجة والإرادة والرغبة التي تدفع الفرد إلى بذل الطاقة البدنية والعقلية لتحقيق الأهداف المنشودة". والدافعية تشير إلى القوى داخل الفرد لحساب ذلك المستوى، من الاتجاه والاستمرار في الجهد المبذول في العمل (John et al, 2010: 110).

وقد حدد (Mullins, 2005: 471) أربع خصائص مشتركة تكمن وراء تعريف الدافعية:-

- أ- **تتجسد الدافعية كظاهرة فردية:** كل شخص هو فريد من نوعه وجميع النظريات الكبرى من التحفيز تسمح لهذا التفرد أن يظهر بطريقة أو بأخرى.
  - ب- **الدافعية عادة وصف متعمد:** ويفترض أن تكون الدافعية تحت سيطرة العامل والسلوكيات التي تؤثر على الدافعية مثل الجهد المبذول وينظر إليها على أنها خيارات للعمل.
  - ت- **الدافعية هي متعددة الأوجه:** اثنين من العوامل ذات أهمية قصوى هي:-
    - ما يحصل الناس عليه كمنشط (الاثارة).
    - قوة الفرد على الانخراط في السلوك المطلوب (توجيه أو اختيار السلوك).
  - ث- **الغرض من النظريات المحفزة هو التنبؤ بالسلوك:** الدافعية ليس السلوك نفسه وليس الأداء، الدافعية تتعلق بالعمل والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على اختيار الشخص للعمل. ويتم تحديد سلوك الناس من خلال ما يحفزهم، الأداء هو ناتج كل من مستوى القدرة والدافعية.
- الأداء = دالة (القدرة × الدافعية)**

والأبحاث والتجارب تشير إلى إن الدافعية هي حالة ديناميكية تلك التي يمكن أن تتقلب مع مرور الوقت وفيما يتصل بالحالات المختلفة، بدلا من سمة شخصية ثابتة، والدافعية يمكن أن تتأرجح بين الأهداف المتعارضة (William , 2005: 35).

ويرى الباحث أنه لا يتمكن الانسان من القيام بعمل من الأعمال إلا إذا توافرت لديه (القدرة ، والرغبة) في القيام بالعمل، إذا كانت القدرة على العمل تتحقق بالاختيار والانتقاء والتدريب، فإن الرغبة في العمل تتحقق



بالدافعية، وكلما كانت الدافعية عالية، كلما ازدادت الرغبة في قيام الفرد بالعمل، وفي مجال التعليم تؤدي الدافعية أثراً شديداً الأهمية، حيث تُعد شرطاً من شروط نجاحه، ولا يتعلم من يفتقر إلى الدافعية.

وترى (The Business Rules Group, 2010: 14) بأن هناك مجالين رئيسيين من انموذج دافعية

الأعمال هما:-

**الأول:** هي غايات ووسائل خطط الأعمال: هي الأمور النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، على سبيل المثال (الأهداف والغايات) من بين الوسائل هي الأشياء التي توظفها الشركة لتحقيق تلك الغايات، على سبيل المثال (الاستراتيجيات، التكتيكات، والأعمال التجارية السياسات وقواعد العمل).

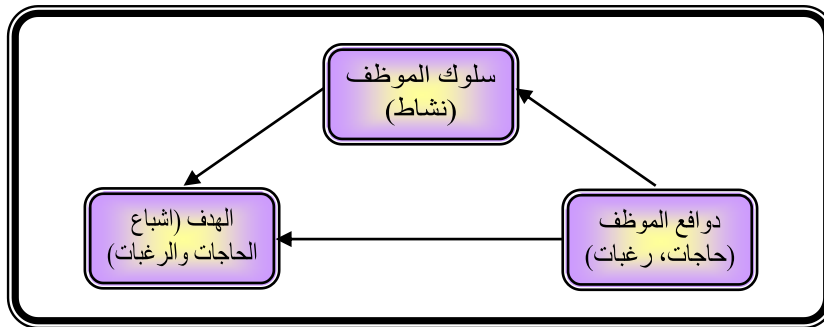
**الثاني:** هي المؤثرات التي تمثل عناصر خطط العمل، والتقويمات التي أجريت حول تأثيرات هذه المؤثرات على الغايات والوسائل (أي القوة والضعف والفرص والتهديدات).

أقوى الدوافع الجوهرية هو عندما يكون القادة جزءاً من مجموعات متماسكة وفرق، والحفاظ على

المرونة في الحاضر والمستقبل (Maccoby, 2011: 9).

وعليه يرى الباحث بأن الدافعية هي تلك العوامل التي توجه سلوك الفرد أو المجموعة، وتدفع نحو تحقيق

الهدف، فهناك علاقة وثيقة بين دافعية الموظف وإشباع رغباته أو حاجاته، فالدافع الذي يدفعه إلى سلوك معين يتجسد بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته أو رغباته. والشكل (12) يوضح ذلك.



شكل (12)

### الدافعية وإشباع حاجات ورغبات الموظفين

المصدر: مؤيد، سعيد سالم وحرشوش، عادل (2000) "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد.



## المبحث الثاني

# المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

في هذا المبحث سوف يتم تناول الموضوعات الآتية:

أولاً: البُعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية وتطور الفكر الاجتماعي والإداري نحو فلسفة المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: الاتجاهات المعاصرة في المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

رابعاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

خامساً: أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وفوائدها.

سادساً: المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية والأطراف المتأثرة بها.

سابعاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ودليل القضايا الجوهرية فيها.

ثامناً: مستويات المسؤولية الاجتماعية وآليات تطبيقها.

تاسعاً: تكاليف المسؤولية الاجتماعية.

عاشراً: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية أهدافه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.



## المبحث الثاني

## Social Responsibility المسؤولية الاجتماعية

## تمهيد:

لم يعد تقييم منظمات الأعمال يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد المنظمات تعتمد في بناء سمعتها ومكانتها على مركزها المالي فقط، بل ظهرت مفاهيم حديثة خلقت بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية، والتقنية، والإدارية.

فكان من أبرز هذه المفاهيم "المسؤولية الاجتماعية"، فقد أدركت منظمات الأعمال أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل، هموم المجتمع والبيئة وغيرها، تُعبّر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الوقت الحاضر عن مبادرتها بالطريقة الاستراتيجية للقيام بإسهامات اجتماعية وبيئية مستمدة من التحليل الدقيق لكل الكفاءات والفرص الاستثنائية والثقافة الفريدة للمنظمة، إذ تعدّ بمثابة مبادرات تتعدى المتطلبات القانونية لحماية الموظفين والمجتمع والبيئة الجيدة لتنهل أعمالها في نشاطات مستدامة تولد منافع ملموسة لمنظمات الأعمال لأنها تضم المكون البيئي، ومكون الاستدامة البشرية، لذلك تحتاج المنظمات إلى منهجية يؤسّس عليها نشاط المسؤولية الاجتماعية، ويتم ذلك عبر رؤية واسعة معمقة تتجاوز النظرة التي تدور في فلك الربحية والترويج والحلقة الضيقة للمسؤولية الاجتماعية، والخروج من قطب المجاملة إلى فضاء العمل الاستراتيجي، والانتقال من خانة تركيز النظر حول بؤرة المردود الربحي لنشاط المسؤولية الاجتماعية إلى التحديق بعيداً في مآلات المجتمع واتجاه بوصلته ضمن منهجية المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية وتوجهاتها على وفق الرؤية الشاملة التي تستهدف الانتقال إلى أوضاع أفضل على طريق التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات تعزز التكامل وهي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للشركات في مجموعة كاملة من الممارسات التجارية للشركات، من الناحية المثالية، فإن التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات تكون بمثابة آلية التنظيم الذاتي المدمج، بموجبه الشركات سوف يكون ضمان التزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية، والمعايير البيئية، والأعراف الدولية، وتحمل المسؤولية الكاملة عن تأثير أنشطتها على البيئة والمستهلكين والموظفين والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة، وغيرهم من المواطنين.

**أولاً: البعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية وتطور الفكر الاجتماعي والإداري:  
نحو فلسفة المسؤولية الاجتماعية.**

**(1) البعد التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية:**

ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية تاريخياً بفكرة العدل والأخلاق والمساواة والنظام الاجتماعي (Gross & Stephen, 1992:57) وقد اهتمت الحضارات القديمة بمضامين المسؤولية الاجتماعية، فقد عبر الملك حمورابي (1750-1792 ق.م) عن هذه الحقيقة بقوله (سوف أترك الناس ينعمون



بسلام ويرغدون بسعة حكمتي التي لا قرار لها، ولن أدع القوي يضطهد الضعيف، وسوف أعيد للأرملة واليتيم حقوقهما، حتى يسود العدل في بابل) (هورست، 1990: 14).

ففي الحضارة البابلية (600 قبل الميلاد) نصت شرائع الملك نبوخذ نصر على الديمقراطية وحرية الفكر وأن يُسمح للشعوب بممارسة طقوسها وضرورة احترام حقوق الإنسان (المعرفة: الموسوعة الشاملة [www.marefa.org/index.php/نبوخذ\\_نصر](http://www.marefa.org/index.php/نبوخذ_نصر)) ولقد اهتمت الديانات السماوية كثيراً بمضامين المسؤولية الاجتماعية وضرورة احترام الفرد والمجتمع وضمان حقوقهما وضرورة العمل لخدمة الناس، فقد عبّرت الديانة المسيحية عن هذه الضرورة الإنسانية في التركيز على الأطر والممارسات الأخلاقية في الأعمال والتعاملات (19)، كل شجرة لا تضع تمراً جيداً تقطع وتلقى في النار، 20 فإذا من ثمارهم تعرفونهم) (إنجيل متى، الإصحاح السابع: الآية 19-20).

أما في الدين الإسلامي الحنيف خاتم الأديان، فقد كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية أكثر عمقاً وتجذراً فهي ترتبط بالتقوى والصالح وعمار الأرض وليس إفسادها أو إذلال أهلها، حيث قال تعالى ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ (التوبة، 105) وقوله تعالى ﴿وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون﴾ (البقرة، 30).

وقول رسول الله محمد ﷺ "من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم"، ولا بد من التأكيد إن فكرة الإدارة لديها مسؤولية اجتماعية اتجاه أطراف وجماعات أخرى عدا المالكين للمنظمة فهذه فكرة ليست حديثة بل تعود إلى أيام (Robert Owen) الذي ولد في عام (1771م) فقد كان مهتماً بالعامل وكرّس جانباً كبيراً من وقته وجهده للاهتمام بالإنسان الذي أطلق عليه اسم (الآلة الحية) وتضمنت خطته تنظيم ساعات العمل وقوانين العمل للأحداث والتعليم العام وتقديم وجبات طعام أثناء العمل والمشاركة في مشروعات المجتمع (حريم والساعد، 2004: 54) نقلا عن (Duncan ,1999:189).

وفي القرن الثامن عشر عُرض موضوع المسؤولية الاجتماعية من خلال بعض المنظمات الفردية التي شاركت بعدد من المبادرات التي تفرز مصالح العمال والمجتمع وتحافظ على البيئة، فمثلاً استجابت شركة شرق الهند في عام (1790م) لمقاطعة المستهلكين البريطانيين لمنتج السكر الذي يوزع بواسطة الرقيق في حوض الكاريبي و عوضاً عن ذلك قامت الشركة بشراء السكر من منتجين في البرتغال، وفي عام (1800م) قامت شركة (أوكرايد) ببناء مدن في انكلترا للعاملين تضم مدارس ومكتبات ومضخات لإعادة معالجة المياه الناشئة عن الاستعمال الصناعي، وفي القرن التاسع عشر أقدمت شركات كثيرة مثل (هيرشي) في الولايات المتحدة الأمريكية و(CAD Puri) و(راونتريز) في المملكة المتحدة وشركة (تاتا) الهندية وغيرها أقدمت على برامج تحوي أبعاد مهمة في المسؤولية الاجتماعية (السحبياني، 2009: 6).





## 2) تطور الفكر الاجتماعي والإداري نحو فلسفة المسؤولية الاجتماعية:

ارتبطت فكرة نشوء وتطور المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية إبان الثورة الصناعية في أوروبا واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح، وظلت هذه النظرة قائمة في القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ليس على الفكر الاقتصادي فحسب بل انسحب على القيم والأهداف السائدة في المجتمع، ولكن هذه الأفكار لم تصمد كثيراً أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم وانعكس ذلك على أن يكون هناك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية، لا يرتبط بتعظيم الأرباح بالنسبة للمنظمات وبخاصة بعد بروز توجه لدى الأفراد من داخل المنظمات أو من خارجها في كونهم على استعداد تام في خلق أجواء تكون معارضة لإدارة المنظمات إذا ما أهملت مسؤولياتها الاجتماعية اتجاههم ( 1 : 2007 , www.SocialResponsibility.Com ).

**أما المرحلة الثانية** فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام (1920) حيث برزت قيادات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة، وعليه فقد تعالت الأصوات للمطالبة بأن تكون أهداف المنظمة غير مرتبطة حصراً بمصالح المالكين والمستثمرين فقط، بل السعي لتحقيق مسؤولياتها اتجاه الزبائن والمجهزين والدائنين والحكومة والعاملين في المنظمة (البكري، 2006 : 228). **أما المرحلة الثالثة** فيمكن حصرها من بداية عام (1960) بعدما أصبح ضرورياً من انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استيعاباً للبيئة ومتغيراتها الواسعة، وسميت هذه المرحلة بنوعية الحياة "Quality Of Life" وامتازت بتقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد، ولكن المشكلة في هذا التحول لا تكمن في تقديم سلع وخدمات فقط بل في ما يتحقق من نتائج مباشرة أو غير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاساته على الجوانب المتعددة في المجتمع، إن ما أفرزته هذه المشاكل من تأثيرات سلبية أسهمت في بروز المسؤولية الاجتماعية بمنظورها التسويقي (Frederick, 1983: 146).

وشهدت عقود الستينات والسبعينات والتسعينات في القرن العشرين أحداثاً مهمة كان لها الأثر البالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وزيادة مطالبة المجتمع وأصحاب المصالح والذين يُعرّفون بأنهم (تلك الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود) (Ashlay, 2008: 3).

طالبوا بضرورة إبراز منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في كل نشاطاتها وممارساتها ومن أبرز هذه الأحداث (Bhattacharry, 2008: 2) :-

1. صدور كتاب (Rachel Carson) بعنوان **الربيع الصامت** وتأسيس حركة سلامة المستهلك والبيئة في عام (1962).

2. انعقاد مؤتمر قمة البيئة البشرية في (Stockholm) عام (1972) برعاية الأمم المتحدة وصدور بيان (Stockholm) بشأن البيئة البشرية المستدامة.





3. حدوث مأساة غاز (Bropal) في عام (1984) في الهند والتي فجرت الجدل حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالشركة المتعددة الجنسيات (Enron – Nike – Shell).

4. ارتباط المسؤولية الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم "التنمية المستدامة"، ففي عام (1987) خلص تقرير (برونتلاند) إلى إن الأنموذج الحالي للتنمية الاقتصادية لا يمكن أن يدوم على المدى البعيد، حيث أنه يتسبب في نفاذ المواد الطبيعية وإيذاء المجتمع، وقد عرّف التقرير "التنمية المستدامة" بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها، ويعتمد مفهوم التنمية المستدامة هذا على ثلاثة عناصر رئيسية هي: "حماية البيئة، والنمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية".

5. انعقاد مؤتمر قمة الأرض في (Rode Janeiro) في البرازيل عام (1992).

6. تطوير مجلس وكالة تصديق الأوليات (Cepaa) معياراً للمحاسبة الاجتماعية (8000) عام (1997) وذلك للتأكد في إن منظمات الأعمال مهما كان حجمها وموقعها تقوم بأعمالها بصورة منسجمة مع متطلبات المحاسبة الاجتماعية.

7. مبادرة الأمم المتحدة في إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم التضامن العالمي (The Global Compact) حيث دخلت هذه المبادرة حيز التنفيذ بعد إطلاقها رسمياً من مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 2000/7/26 .

وقد يثار تساؤل يتبادر في الأذهان هو.... "هل إن المسؤولية الاجتماعية هي حصيلة لأخلاقيات المديرين والأفراد العاملين في منظمات الأعمال أم أنها تكمن بالدور الذي يجب أن تلعبه المنظمة في المجتمع" ويجيب (Daniels, John D., et. al, 2009: 49) بأن الإجابة عن هذا السؤال قد تكون واسعة ويصعب الدخول فيها تفصيلاً ولكن يكفي الاستشهاد هنا بالدراسة التي أجرتها مجلة (H.B.R) على (1227) مديراً في منظمات الأعمال وحول مضمون السؤال أعلاه كانت النتيجة إن تفكيرهم ينصب نحو تأثير الاتجاهين معاً، ذلك لكونهما يمثلان تعهداً والتزاماً سواء كان على الأفراد أو المنظمة اتجاه المجتمع.

ولا بد من التطرق إلى تكاليف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فهي تختلف من وجهة نظر المجتمع عن التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر المنظمة، ولأجل معرفة تلك التكاليف بصورة معمقة لا بد من معرفة تلك التكاليف من وجهات نظر مختلفة.

إذ يرى (العاني، 2005: 7) إن التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع بأنها التضحية التي يتكبدتها المجتمع نتيجة الآثار السلبية المتولدة عن الأنشطة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، فهي تعبير عن الأضرار الاجتماعية والتي كان على منظمات الأعمال اتخاذ الإجراءات اللازمة مقدماً لتجنب حدوثها، مثل الأعمال الكيماوية كالدخان المنبعث من مداخل المصانع وغير ذلك من أنواع التلوث والأضرار المختلفة.

ويرى الباحث إن مفهوم التكلفة الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع أو الاقتصاد الوطني يتم تحديده على أساس التضحيات التي يتحملها المجتمع أو الاقتصاد الوطني لوجود منظمة الأعمال فيه، كما إن تحديد التكلفة الاجتماعية بهذا المعنى ينبغي أن يمثل محور اهتمام الكثير من الفئات الخارجية مثل مؤسسة تخطيط منحصصة للمساعدة في التقييم الاجتماعي للمشروعات كأداة للمفاضلة بين المشروعات الاقتصادية، إذ يجب أن تتم



المفاضلة في ضوء تكلفة المشروع وعائده من وجهة نظر المجتمع فإذا ما زادت الفوائد التي يجنيها المجتمع من المشروع على التكاليف التي يتحملها المجتمع منه سوف ينظر في قبوله والعكس يحصل، إن القرارات الاقتصادية للمنظمة يجب أن تحسب في إطارها كلف مسؤوليات اجتماعية يفترض عدم التخلي عنها بكونها ضرورية لاستمرارية المنظمة وتطور المجتمع.

أما التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر منظمة الأعمال هي تكاليف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمة في سبيل الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه فئات المجتمع المتعددة، والتي تشمل الموارد البشرية العاملة فيها والبيئة المحيطة بها وزبائنها والجمهور بصفة عامة، سواء كانت تلك الأنشطة الاجتماعية إلزامية كالتي تفرضها الدولة نتيجة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية، أم اختيارية تؤديها منظمات الأعمال نتيجة إحساسها بمسؤولياتها الاجتماعية وفي حدود إمكانياتها، الأمر الذي يعود بالمنفعة أساساً على المجتمع بفئاته المتعددة كما يعود بالمنفعة على مالكي المنظمة ذاتها سواء كان ذلك في الأجل القصير أو الأمد الطويل أو كليهما معاً، ومن الجدير بالذكر إن التكاليف التي تتكبدها المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية، تعتبر من وجهة نظر المجتمع منافع اجتماعية مكتسبة نتيجة لوفاء تلك المنظمات بالتزاماتها (ميدة، 2005: 249).

وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية فمنهم من يعترض على تحمل المنظمات لتلك المسؤولية مبرراً ذلك بحجج ودلالات كثيرة في حين يؤيد كثيرين تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية معللين ذلك بأنها أصبحت أمراً واقعاً وضرورة اجتماعية ملحة لا مناص منها. أما الباحث فيرى ضرورة تحمل المنظمات لمسؤوليتها الاجتماعية، وذلك لأنها أصبحت أمراً واقعاً وضرورة اجتماعية ملحة لا مناص منها.

### ثانياً: الاتجاهات المعاصرة في المسؤولية الاجتماعية

أسهمت عدد من العوامل في زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تتقدمها العولمة التي يسّرت السفر والتواصل والاتصالات المستمرة، وهذا يعني إن الأفراد والمنظمات حول العالم أدركوا سهولة معرفة ما يراد معرفته عن نشاطات المنظمة سواء في المواقع القريبة أو البعيدة، ولقد وفر ذلك فرصاً للانتفاع من تعلم الطرائق الجديدة المتبعة لإنجاز الأمور وحل المعضلات، مما يعني خضوع المنظمات وعلى نحو متزايد لعمليات التحقق من أنشطتها من قبل مجموعات مختلفة من المجموعات والأفراد، كذلك فإن السياسات أو الممارسات المطبقة فيها وفي مواقع مختلفة، قد أصبحت بالإمكان اجراء مقارنات حول مدى فاعليتها، وإن هذه الاتجاهات هي كالآتي:-

إن التأثير العالمي لبعض القضايا الصحية والبيئية وإدراك أهمية المسؤولية الشاملة العالمية في محاربة الفقر، قد وسّع اهتمامات المنظمة لتمتد الى ما هو أبعد من حدود المنطقة التي تتخذها مقرأً لأعمالها، ولعل الاتفاقيات والوثائق مثل إعلان (Rio) للبيئة والتنمية، وإعلان (Johannesburg) للتنمية المستدامة أفضل أدلة على التعاون العالمي والتبادلية في مثل هذه المجالات (القدو، 2004: 115).



كما وإن تأثيرات العولمة زادت من قوة وتأثير القطاع الخاص وأدت بالمقابل إلى إضعاف دور القطاع العام، هذا التغيير في دور الحكومة هو الآخر أدى إلى تغيير مقابل في دور القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية فغدت هذه الأخيرة المجهز الرئيس للخدمات التي كانت تقدم سابقا من قبل الحكومة، وهذه التغييرات أجبرت الأفراد على البحث عن المزيد من التلاحم والصلات الأوثق مع نشاطات وسياسات المنظمات، ولقد تزامن ذلك مع نمو توقعات وتطلعات المجتمعات عن أداء المنظمات، لذا تشكلت قائمة طويلة من المطالب المتزايدة باضطراد أمام المنظمات لتكون مسؤولة أمام مجتمعاتها وبقية أصحاب المصالح لديها.

إن هذه العوامل مجتمعة وغيرها شكلت جزءاً من بيئة المسؤولية الاجتماعية اليوم وأسهمت في تقديم تشديدات أمام المنظمات لتوضيح وبيان أبعاد التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

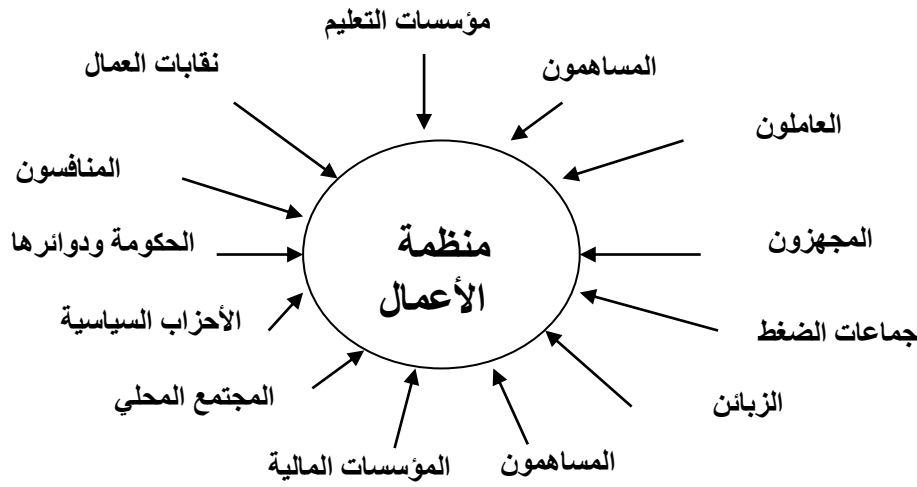
ولقد تأثرت مبكراً حالة الترابط بين المجتمع والمنظمة إذ تجمع بينهما علاقة متبادلة، وإن وضع المنظمة في المجتمع يتحدد في أغلب الحالات بالمهام التي تؤديها، وغالباً ما يكون الوضع غير العادي باعثاً لحصول المنظمة على مكانة خاصة في المجتمع (هرمان، 2003: 278-279).

ومما لا شك فيه بأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات اليوم في تعاضم مستمر وأصبحت تتسع لتشمل الالتزام بالحفاظ على البيئة وخدمة المجتمع، ولم يعد كفاياً أن تهتم كل منظمة بالعاملين بها، الأمر الذي طور أدوار المنظمة المنفذة والمطلوب تنفيذها باتجاهات عديدة منها الآتي (النادي، 2000: 7-8) (Berkwitz, et. ) (al., 1997: 110-115):-

- 1) الاهتمام بأسر العاملين أنفسهم وعلاجهم على حساب المنظمة، والمساهمة في توفير سبل الرفاهية الإنسانية لهم وتدبير الأنشطة الترويحية والرياضية والتعليم المميز لأبنائهم.
- 2) العمل على توفير مسببات النجاح والتقدم الوظيفي للعاملين عن طريق إتاحة الموارد اللازمة لإجادتهم لعملهم مع اشراكهم في القرارات الهامة وتدريبهم لرفع كفاءتهم وازالة العقبات والمعوقات التي تؤثر تأثيراً سلبياً في ادائهم.
- 3) العمل على توفير مسببات النجاح للموردين الذين تتعامل معهم المنظمة واعتبارهم "شركاء" لا "دخلاء" على العمل والتعامل معهم بوصفهم أصحاب مصلحة حقيقية في ازدهار العمل واستمراره، بل والمساهمة في تدريبهم ورفع كفاءتهم ومستوى جودة إنتاجهم باعتبارهم الأساس في تحديد المستوى النهائي لمنتجات المنظمة.
- 4) العمل على توفير مسببات النجاح للزبائن بأن يمثل إنتاج المنظمة حلاً حقيقياً لمشكلاتهم ويتوافق مع متطلباتهم (حاجاتهم، رغباتهم، توقعاتهم) ويشكل قيمة مضافة للموارد التي يمتلكونها ويحرصون على اقتنائها.
- 5) العمل على توفير مسببات الازدهار والرفاهية للمجتمع ككل وتوفير بيئة صحية وصالحة ونقية لأصحاب المصالح كافة وباقي أفراد المجتمع وذلك عن طريق استخدام مواد صديقة للبيئة والتخلص من فضلات

التصنيع بطرائق علمية لا تضر البيئة والمساهمة في حملات التوعية البيئية والانضباط البيئي لتحسين البيئة العامة للمجتمع.

وبذلك فإن الاتجاهات المعاصرة للمسؤولية الاجتماعية تتسع في مفهومها لتشمل الاهتمام بأصحاب المصالح (Stakeholders) المصطلح الذي عبر حقيقةً عن الاتجاهات المعاصرة في المسؤولية الاجتماعية. وأصحاب المصالح هم المستفيدين أو المتأثرين مباشرةً من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها، ويمثل هؤلاء كل من العاملين، الزبائن، المجهزين، وكذلك المالكين والمستثمرين، وحملة الاسهم والدائنين، إضافة الى المنافسين، والحكومة ودوائرها المختلفة، وأخيراً جماعات الضغط والشكل (13) يوضح ذلك.



شكل (13)

أمثلة عن أصحاب المصالح والمستفيدين من وجود المنظمات

المصدر: العامري. صالح مهدي محسن، الغالبي. طاهر محسن منصور (2007) "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 91.

### ثالثاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفاً بشكل واضح، إذ تحاول الوحدات جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، لكن ومع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر تشير إلى أن تتبنى الوحدات الاقتصادية دوراً أكبر اتجاه البيئة التي تعمل فيها (السيبجاني، 2009:3).

لذلك بدأ التركيز على المسؤولية الاجتماعية وبدأ الاهتمام بها من قبل الوحدات الاقتصادية، إذ إن هنالك تعاريف عديدة للمسؤولية الاجتماعية فمنهم من عرفها بأنها "التزام أخلاقي بين الوحدة الاقتصادية والمجتمع تسعى من خلاله الوحدة الاقتصادية إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان



المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي" (الحمدي، 2003:40). أي أن هنالك التزاماً بين الوحدة الاقتصادية والمجتمع وإن هذا الالتزام يعود على الوحدة بالفائدة وينعكس في نجاحها وأدائها المستقبلي.

فقد عرف (Harjoto & Jo) المسؤولية الاجتماعية بأنها تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى (Harjoto & Jo, 2012: 54). وهناك من عبّر عنها بأنها جميع القرارات والفلسفات والأفعال والطرق التدييرية التي تعدّ تطور رفاهية المجتمع هدفاً لها ( Mitra, 2012: 3 ). وأشار مكتب العمل الدولي (2006) لها بأنها "الطريقة التي تنظر فيها الوحدات الاقتصادية في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمتها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى" (السحيباني، 2009:4). أي أن الوحدة الاقتصادية كونها جزء من المجتمع يجب أن تراعي العادات والقيم السائدة في المجتمعات، بينما نظر البنك الدولي إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بإسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد" (خامرة، 2007:80).

ويمكن أن نلاحظ إن هذا التعريف يربط المسؤولية الاجتماعية بتحقيق التنمية المستدامة أي التنمية التي تأخذ بالحسبان اعتبارات بيئية واقتصادية واجتماعية ولا يختلف كثيراً عن تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة الذي نظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل الوحدات الاقتصادية بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل" (برقاوي، 2009:6).

كما وقد صنفها (العامري والغالبي، 2008:93) بأنها "مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه، فضلاً عن مصالحها الخاصة". أي إن على الوحدة في حالة اتخاذ القرارات أن توازن بين مصالحها الخاصة ومصالح المجتمع.

وقد عبّر (Boone & Kurtz , 1992 :67) عن المسؤولية الاجتماعية بأنها الفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والاجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساس. ونظر إليها (البكري، 2001: 106) على أنها "مجملة الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون انسجاماً مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة"، الهدف الرئيس يتمثل بتحقيق رفاهية المجتمع وسعادته واستمرار المنظمة بأعمالها من خلال الأرباح التي يتم تحقيقها.



وهناك من عرفها بأنها "مجموعة من القرارات والأفعال تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق وتقويم القيم السائدة في المجتمع والتي تتمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارات المنظمات والتي تسعى الى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها (سويدان وحداد، 2003: 82).

ورأى (Pride & Ferrell, 2003: 85) بأن المسؤولية الاجتماعية تشير الى "الالتزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الايجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع، فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع".

ونظراً إليها على أنها "التزام منظمات الأعمال اتجاه المجتمع الذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة الاهتمام بالعاملين والبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد اداء الالتزامات المنصوص عليها قانوناً (1: 2007, www.TheSocialResponsibilityMarketing.Com).

وعليه ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث إن التعاريف السابقة جميعاً تؤكد على رفاهية المجتمع بالدرجة الأساس ومن ثم المصالح الفردية، فضلاً عن إن الباحثين عرفوها كلٌ حسب الزاوية التي ينظر منها إليها، فمنهم من ركز على مدى الأضرار التي تُحدثها المنظمات والبعض الآخر سلط الضوء على مدى تحقيق رغبات أصحاب المصالح والبعض الآخر عدّها مدى قرارات الإدارة أو الموازنة بين تعويض أصحاب المصالح ومدى تحقيق الأرباح للمنظمات.

وأخيراً يتفق الباحث مع (John A. Pearce II, 2015: 58) بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي "موائمة أفضل أنشطة الشركة مع التوقعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأصحاب المصالح" وهي قضية أصبحت استراتيجية هامة بالنسبة لمعظم الشركات، كما يشار إليها أحياناً مع مصطلحات مثل مسؤولية الشركات، ومواطنة الشركات، العمل المسؤول والاستدامة والمحافظة على البيئة، أو الأداء الاجتماعي للشركات.

كما يرى الباحث بأنها أيضاً "هي فكرة بأن الشركة يجب أن تراعي وتبني علاقات جيدة مع كل من المجتمع والبيئة التي تعمل بها، وهو ما يعني تقييم تلك العلاقات مع المجتمع، والزبائن، والموظفين، وعدم استهلاكها كلياً من أجل تعظيم الأرباح، وأن لا تنسى تماماً من إن المجتمع هو الذي يدعم ويساعد على توفير هذه الأعمال، وهي كذلك مسؤولية المرء اتجاه نفسه واتجاه الله والمجتمع، واستعداده للإقرار بنتائج سلوكه وإمكانية الوثوق به والاعتماد عليه، وإظهار مشاعر الالتزام نحو الجماعة والاستقامة، وإبداء التحسس نحو حاجات الآخرين".

ومن الجدير بالذكر إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاه المجتمع لها مضامين عديدة منها الآتي:  
(Nickels, et al, 2002: 105-106):

1. المسؤولية اتجاه الزبائن: وهي مسؤولية المنظمات اتجاه ارضاء الزبائن من خلال عرض منتجاتهم وخدماتهم بقيمتها الحقيقية.
2. المسؤولية اتجاه المستثمرين: وهي محاولة صنع الأموال والأرباح للمستثمرين.



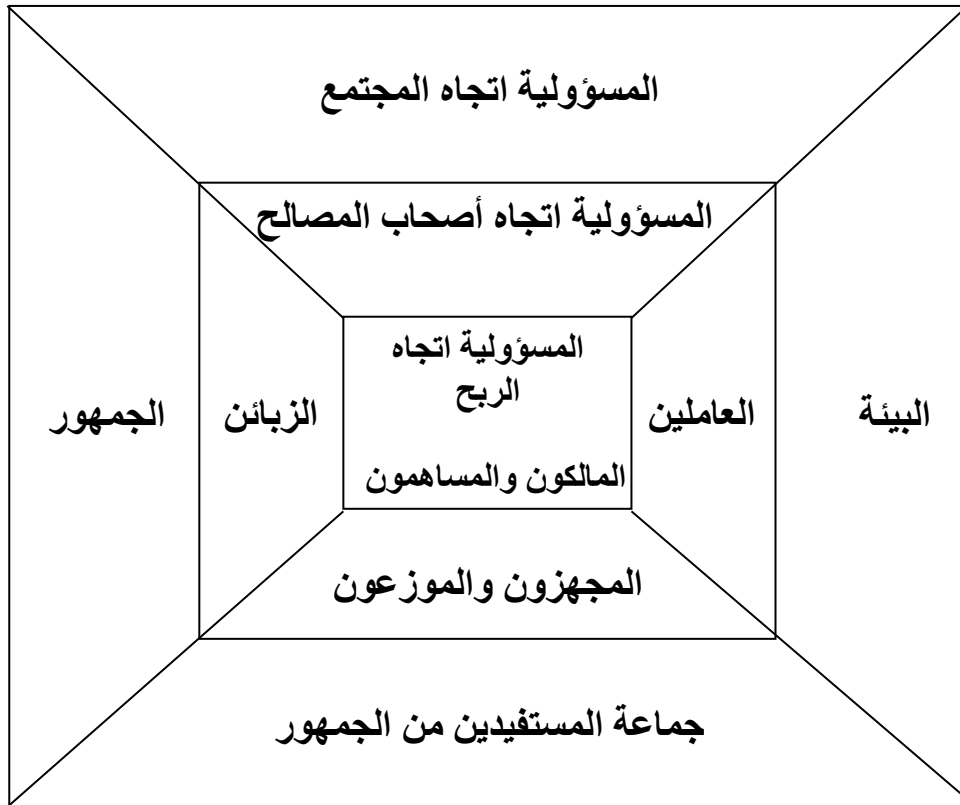
3. المسؤولية اتجاه العاملين: هنالك العديد من المسؤوليات اتجاه العاملين منها الآتي:

أ- توفير الوظائف.

ب- العمل على تحقيق مستقبل أفضل من خلال توفير الفرص لهم.

ت- إن الأفراد العاملين يحتاجون الى مشاهدة عملهم الجاد والحسن وإن من يقوم بعمل جيد له مكافأة مجزية.

والشكل (15) يمثل مضامين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال تحقيق الأرباح للمالكين والمساهمين والمستثمرين في المنظمة والمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح المشتركة معها من عاملين وزبائن ومجهزين وموزعين وكذلك مسؤوليتها اتجاه المجتمع ككل والمتمثلة بالجمهور والجماعات المستفيدة من الجمهور والبيئة المحيطة بالمنظمة.



شكل (14)

مضامين المسؤولية الاجتماعية

Source: (Berkowits, et al, (2000) "Marketing", 6<sup>th</sup> ed, The Mc Geaw – Hill (Companies Inc, p:111

ومن الجدير بالذكر أنه قد ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمصطلح الأخلاق "Ethics" حيث يرد

المفهوم بشكل متلازم في أغلب الأحيان.





فالأخلاق صفة يجب أن يتحلى بها الفرد والمجتمع على حد سواء فقد وردت في الكتب السماوية والأدبيات المختلفة إذ وصف الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم محمد ﷺ بقوله تعالى {وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ} (القلم،4).

وكذلك قول رسول الرحمة "إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق" صدق رسول الله ﷺ.

إن الأخلاق في اللغة هي السجية والمروءة والطبع والدين وتعني ضمناً قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو ما هو شر (الديوه جي، 1999: 410).

كما عرفت على إنها التصرف بشكل منضبط مع ما هو جيد وما هو سيئ أو ما هو صحيح أو ما هو غير صحيح وعلى وفق الالتزامات والواجبات المحددة مسبقاً (Sharplin , 1985: 26).  
وعرف (Berkowitz, et al,1997: 102) الأخلاق على أنها المبادئ الأخلاقية التي تحكم النشاطات والقرارات للأفراد والجماعات.

ورأى (Nickels, et al, 2002 :95) بأنها معايير السلوك الأخلاقي التي من خلالها يتحدد السلوك المقبول من خلال المجتمع كسلوك صحيح أو خاطئ.  
إن الشيء الذي يلاحظ من التعاريف السابقة إن جميعها ركزت على السلوك الصحيح أو غير الصحيح من قبل الأفراد أو المنظمات على حد سواء.

وقبل أقل من عقدين من الزمن ظهرت دراسة (S.W.Gellerman) بعنوانها المثير "لماذا المديرون الجيدون يتخذون خيارات أخلاقية سيئة؟" ورغم الاهتمامات المتزايدة منذ ذلك الحين والتي تمثلت بإصدار المنظمات مدونات سلوك أخلاقية واعتماد المنظمات لتقييم أخلاقيات أفرادها إلى جانب تقييم كفاءتهم وعقد مؤتمرات حول أخلاقيات الإدارة وصدور مجلات عديدة تناولت أخلاقيات الإدارة والأعمال ولا زال (65 %) من المديرين في المنظمات الأمريكية يقومون بالممارسات اللاأخلاقية في منظماتهم (نجم، 2008: 529).

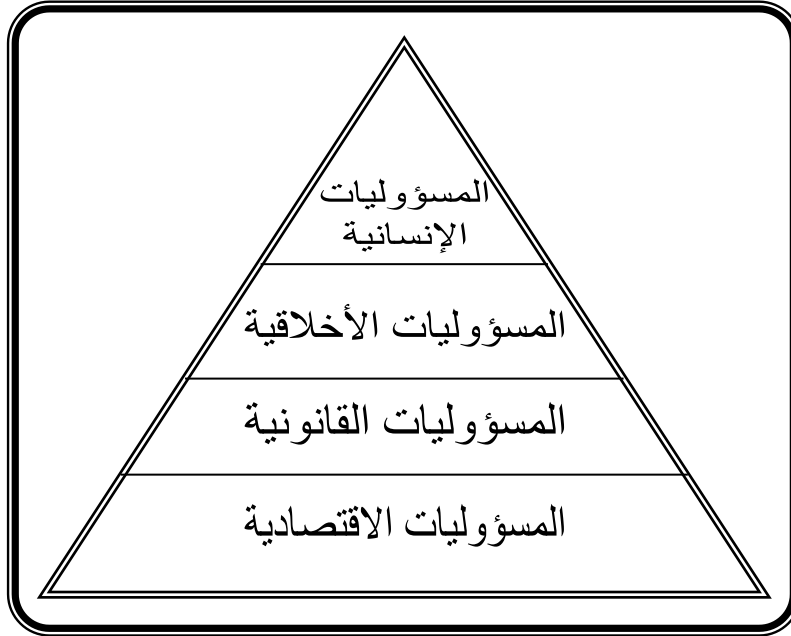
وإن العديد من المهن تمتلك دستوراً أخلاقياً والعديد من المنظمات لها مكاتب عدلية تهتم بالزبون وهي تنشد التأكيد من أن يُعامل الزبون بعدالة، زاد على ذلك إن بعض المنظمات طورت نظرة ايجابية مع الزبون من خلال التركيز على تقنيات التسويق المعتمدة على اتجاهات الزبون، مثل الخطوط الساخنة لإيصال المعلومات بشكل مجاني ووحدات الشكاوى للترويج والتسعير ووحدات الدعم الاجتماعي (Peter&Donnelly,2001:257).

وعليه يرى الباحث بأن كل شخص يجلب معه مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم إلى العمل، فالقيم الشخصية والاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة، فالخلفية العائلية والقيم الروحية للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.



رابعاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تتضمن المسؤولية الاجتماعية أربع أبعاد يضعها (Frank, 2015:15-17) في هرم مكون من أربعة مستويات تبدأ من قاعدة الهرم نحو القمة كما موضحة في الشكل (15) وتشمل هذه الأبعاد الآتي:



شكل (15)

هرم (أبعاد) المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية

**Source:** Frank T. Rothaermel (2015) "Strategic management" 2-edition, prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.,..

1) المسؤولية الاقتصادية:

وتشمل باختصار المسؤوليات التي تؤدي الى الاهتمام بالأداء الذي يزيد من ربحية السهم، والاهتمام والمحافظة على الميزة التنافسية، والمحافظة على مستوى عالي من الكفاءة التشغيلية، والاهتمام بنجاح الوحدة الاقتصادية من خلال الاستمرار بتحقيق الأرباح.

والمشاريع التجارية هي أولاً وقبل كل شيء مؤسسة اقتصادية، ويتوقع المستثمرون عائد مناسب لرأس المال المخاطر، ويتوقع الدائنين للشركة سداد ديونها، المستهلكين يتوقعون منتجات وخدمات آمنة وبأسعار وجودة مناسبة، ويتوقع الموردون لأن تدفع بالكامل وفي الوقت المحدد، وتتوقع الحكومات من الشركة دفع الضرائب وإدارة الموارد الطبيعية مثل الهواء والماء تحت عنوان إدارة الصحراء، ولتحقيق كل ذلك، يجب على الشركات اطاعة القانون وتتصرف أخلاقياً في سعيهم للحصول والحفاظ على ميزة تنافسية، كما يكمن جوهر هذا النمط في قيام المنظمة بالتركيز على تعظيم أرباحها كهدف رئيس لها من دون أي اسهام اجتماعي يذكر



بحيث تصبح (المساهمة الاجتماعية) تحصيل حاصل عن عملية تعظيم الربح، ويعد (Milton Friedman) الاقتصادي الأمريكي الحائز على جائزة نوبل أبرز أنصار هذا النمط الاقتصادي، إذ يشير إلى إن المدراء هم محترفون وليس مالكيين للأعمال التي يديرونها، لذا فهم يمثلون مصالح المالكيين، وبالتالي فهم يسعون إلى زيادة الأرباح دون الهدر بإنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية، وإلا فإنهم سيسهمون في إضعاف آليات السوق، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح ويلحق خسارة بالمالكيين، وحتى لو قاموا برفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضاً، وقد يمتنع هؤلاء عن شراء المنتجات ذات الأسعار المرتفعة مما يسبب انخفاض المبيعات وبالتالي سيقود إلى انهيار المنظمة (Frank, 2015:16).

ويخلصها (Wheelen & Hunger, 20014: 122) المسؤوليات الاقتصادية هي لإدارة وتنظيم الأعمال التجارية لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بحيث الشركة تسد الدائنين والمساهمين.

## 2) المسؤولية القانونية:

وتتضمن الاهتمام بالأداء المتسق مع القانون والدولة، والاستجابة للأوامر المحلية والفدرالية المتنوعة، وإطاعة القوانين المتعلقة بالمجتمع، حيث إن نجاح الوحدة الاقتصادية يعتمد على الالتزام بالقوانين، وتوفير السلع والخدمات التي تقابل الحد الأدنى للمتطلبات القانونية.

وفي هذا الصدد يرى الباحث بأن المسؤولية القانونية يُنظر إليها باعتبارها دستوراً أو مدونة تُؤشر ما هو صواب أو ما هو خطأ، حيث إن وجود القانون هو للتأكد وضمان إن الأفراد العاملين ينتهجون الأسلوب الصحيح خلال قيامهم بالأعمال والعلاقات والتعامل، ويلاحظ إن القوانين يتم التعديل عليها أو التغيير أو في بعض الأحيان تُلغى لأسباب عديدة نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو التقنية وتبدلها.

## 3) المسؤولية الأخلاقية:

يجب أن تعمل الوحدة الاقتصادية في ظل المواطنة وأن تمثل للقوانين واللوائح، وأن يكون أداؤها متوافقاً مع عادات المجتمع ومعايير الأخلاقية.

## 4) المسؤولية الإنسانية:

أو كما أشار إليها (Frank, 2015:16) بالمسؤوليات الخيرية تحت فكرة مواطنة الشركات، والتي تتطلب أن يكون أداء الوحدة الاقتصادية متفق مع التوقعات الإنسانية للمجتمع، وأن يشترك المدراء والعاملون في النشاطات الطوعية داخل المجتمع، وتقديم المساعدات التعليمية الخاصة والعامة، والمساعدة الطوعية في إنشاء وتطوير المشاريع التي تعزز نوعية حياة المجتمع، وهو على عكس النمط الأول، وفيه تضع المنظمة المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها، ولعل جماعات السلام الأخضر التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحت المنظمات الأخرى على تبنيها، مع هذا تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات



أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في الاتجاه الاجتماعي سواء على صعيد الأداء الداخلي أو الخارجي، وبذلك تضمن تنفيذ استراتيجية فاعلة، ليس فقط في الوقت الحاضر، ولكن أيضا البقاء على المدى الطويل.

ونظر إليها (Wheelen & Hunge, 20014: 122) بأنها المسؤوليات التقديرية التي تمثل الالتزامات الطوعية البحتة التي تفترضها الشركة، من قبيل التبرعات الخيرية وتدريب العاطلين عن العمل وتوفير مراكز الرعاية النهارية.

والفرق بين المسؤوليات الأخلاقية والتقديرية، هو أن قلة من الناس تتوقع من المنظمة أن تفي بمسؤولياتها التقديرية، في حين يتوقع الكثيرون من المنظمة أن تحقق المسؤوليات الأخلاقية.

وبهذا الخصوص (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) وجد الباحث من خلال ما تيسر له متابعته لما كُتب حول المسؤولية الاجتماعية إنَّ الكثير من الباحثين قد حددوا عدداً كبيراً من الأبعاد التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه الأبعاد، إذ ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وزمنها وطبيعة القطاع المبحوث، ورغم ذلك فإن الأبعاد المبينة آنفاً، تأتي في أولوية متقدمة لديهم منهم (Frank, 2015:16) (Robbins, & Judge, 2011:150-156) (Carroll& Buchholtz, 2006: 39- (48) (عبدالرحمن، 1997: 191-201) (منهل، 2000: 142). مما دعا الباحث لاعتمادها كأبعاد رئيسة في متغير المسؤولية الاجتماعية.

### خامساً: أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وفوائدها 1) أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية في العديد من الدراسات والكتب هذا ما أكدته الاتجاهات الحديثة، التي عدت هذا الموضوع محور ومفتاح نجاح المنظمات بوصف إن من يهتم بالمسؤولية الاجتماعية يمتلك رصيذاً يساعد المنظمة على الاستمرار والنجاح، وإن النقد الحاصل للوحدات الاقتصادية يكونها تهتم بتعظيم الأرباح على حساب فئات المجتمع والبيئة وُدد بؤادر اهتمام أولية لتبني دورا اجتماعياً من قبل هذه الوحدات (الغالبية وادريس، 2009: 52) وبالتالي أصبح تقييم أداء الوحدات الاقتصادية يتعدى الأداء الاقتصادي إلى بيان مقدار ما ساهمت به تلك الوحدات في نطاق الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لذا بدأ التفكير بضرورة أن تكون تأثيرات الوحدة متنسقة ومتناغمة مع أهداف ورغبات المجتمع ككل (الحمدى، 2003:37).

ولم يعد بقاء الوحدات الاقتصادية واستمرارها متوقفاً على تقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلكين، ولكن أيضاً من خلال تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة أنشطتها الإنتاجية بما يحقق رضا المجتمع الذي تعمل فيه (الحمدى، 2003:35).

ولم يعد هدف تعظيم الربح بمفرده صالحاً لضمان استمرارية الوحدة الاقتصادية في تحقيق النمو المستمر والتنمية المستدامة لاستثماراتها إذ أصبح هدف تعظيم الرفاهية الاجتماعية وتوفير البيئة النظيفة والخالية من التلوث ضماناً لاستمرار ونجاح الوحدة اقتصادياً (الأركوازي، 2007:75).



ونتيجة لذلك فقد حظيت المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية بقدر كبير من الاهتمام العام في السنوات الأخيرة وقد أعلنت الجهات الحكومية إن الوحدات الاقتصادية أصبحت تستجيب للقضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية بصورة أكثر مما كانت عليه في الماضي (كيسو وويجانت، 2009: 136).

### وتبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية بوصفها:-

أ- أنها تعد من العناصر الرئيسية في تكوين سمعة المنظمات، والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفاعلة لتقديم الخدمات الاجتماعية وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يُسهّل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على استقطاب زبائن جدد وزيادة حصتها في السوق (4: 2012: Mitra).

ب- يمكن عد المسؤولية الاجتماعية حلقة وصل تجمع مكونات الالتزام الأخلاقي للمنظمات فيما بينها من جهة وبين أصحاب المصالح من جهة أخرى ولهذه الحلقة تأثير إيجابي على هيكلية المنظمة (Rahman & Corinne post, 2012: 308).

ت- أنها تعد استثماراً طويلاً الأجل له عائد على المدى البعيد، يفوق الكلفة المنفقة على أوجه النشاط الاجتماعي للمنظمة، لأن قيام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين صورة ومركز المنظمة في عيون الزبائن والجمهور مما ينعكس إيجاباً على عائدات المنظمة في الأمد المتوسط والأمد البعيد (627: 2012: Chavoshbashi et.al).

ث- تعد ميزة تنافسية للمنظمة في ظل أسواق عالية المنافسة وتساعد على تجاوز تحديات المنافسة إلى حد ما (92: 2012: Lombardo & Giovanni).

ج- تعد عنصراً مهماً في صياغة الاستراتيجية الشمولية (Holistic strategy) للمنظمة، إذ إن هذه المسؤولية باتجاهاتها المختلفة ترتبط على نحو أو بآخر بعنصر العمل في المنظمة من حيث إدراك العاملين لهذا العنصر بما يكفل إسهامهم الفاعل في تنفيذ المهام الموكلة إليهم (152: 2007: Heugenes & Dentchev).

يلاحظ من خلال هذه النقطة إن المسؤولية الاجتماعية تعد حلقة وصل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق.

ح- إن إعداد العاملين مهارياً وثقافياً ينبغي أن يتضمن عنصر المسؤولية الاجتماعية التي تُعد من صُلب الثقافة التنظيمية، فضلاً عن ثقافة العاملين في المنظمات التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، إذ إن عنصر الثقافة يعكس صورة جيدة عن المنظمة كما وينعكس على نشاط المنظمة (سعد الله، 2000: 62).

يتضح من خلال هذه النقطة إن أهمية المسؤولية الاجتماعية تبرز من خلال ربط المسؤولية الاجتماعية لنظرية المنظمة مع إدارة الموارد البشرية ومن ثم انعكاس ذلك على إدارة التسويق على اعتبار أن المستخدم والمستهلك وجهان لعملة واحدة .

خ- كما تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المديرين بوصفها عملاً نوعياً، أي أنها تعني دقة إنجاز العمل من قبل العاملين في المنظمة، وهذه الأهمية تنعكس على العاملين من خلال توفير الخدمات لهم وضمان



التمتع بحقوقهم وتلبي احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم ولاسيما تلك المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية، كما إن التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية ينعكس على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأطراف المختلفة في المنظمة (سعد الله، 2000: 53).

ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث بأن المسؤولية الاجتماعية تكون أكثر وضوحاً لكونها تعكس العلاقة بين المديرين والعاملين وجهاً لوجه، ومن ثم يبرز حق الاحترام والتقدير الذي ينعكس على دقة إنجاز العمل في المنظمة، فضلاً عن أنها تساعد على تطوير العاملين وتقديمهم بهدف تحقيق المساواة في فرص العمل لينعكس على تطوير المنظمة، كما تساعد على الكفاح ضد التحيز من خلال الاتصالات وسماع الآراء والمقترحات، وعلاقة المنظمة بالبيئة من خلال سياسة الباب المفتوح ومنح فرص عمل متساوية، وتجنب التحيز بين العاملين على أساس الجنسية أو القومية مثلاً، فضلاً عن أنه يبرز حق العدالة والنزاهة وحق فرص العمل المتساوية وكذلك حق الفقراء والفاصرين لأنها تجنب التحيز والوساطة لينعكس على تطوير العاملين والمنظمة. كما يلاحظ أنها تأخذ صفة الشمولية لأن القرارات التسويقية المستندة في مفهومها إلى المسؤولية الاجتماعية تشترك فيها العديد من الأطراف (الديوه جي، 2000: 12).

ويشير كذلك (Jones & George, 2007:137) إلى إن أهمية التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تتجلى في مساعدة المنظمة في بناء السمعة الجيدة وتعزيزها والتي تحصل عليها من المتعاملين معها والتي تقودهم إلى الرغبة باستمرار التعامل معها، وإن من مزايا السمعة الجيدة هو زيادة التجارة الواسعة والقابلية الكبيرة لإحراز الفوائد لحاملي الأسهم، فالسمعة الجيدة تزيد المكاسب وتبني ثروة لملاك المنظمة.

## 2) فوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

ذكر (Adowa & Papisolmou, 2007:136-146) إن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية سوف تبدو صورتها أفضل وستؤدي عملها بشكل أفضل وتعيش عمراً أطول وستكون جذابة في نظر الزبائن والموظفين والمستثمرين ووسائل الإعلام... الخ، وقد يؤدي التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحسين العلامة التجارية للمنظمة وبالنهاية يؤدي كل ذلك إلى تعزيز سمعة المنظمة.

ويرى (Schiebel, 2000: 5-6) إن المنظمات أخذت تهتم بمعرفة آراء كل الأطراف حول أدائها الاجتماعي والصورة التي اكتسبتها في أذهانهم حول أنشطتها وهي تجني من ذلك فوائد عديدة منها الآتي:-

- تحسين العلاقات مع كل أصحاب المصالح. \* تخفيض تكاليف التشغيل الداخلية.
- تحقيق تنسيق أفضل في العمليات.
- تحديد التأثيرات غير المالية. \* تحديد أفضل للأسبقيات.
- التكيّف المستمر. \* تحديد الإمكانيات الكامنة.

وتشير (الاونكتاد، 2004: 82) إلى فوائد أخرى من جراء الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من

وجهة نظر أخرى يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

❖ تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.



- ❖ تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية وتعزيز المبيعات وولاء الزبون.
- ❖ زيادة الإنتاج والجودة وزيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- ❖ تخفيض الرقابة التنظيمية.

بينما رأى (Wheelen & Hunger, 2004: 39) و(Carlsson & Akerstom, 2008: 7-8) إن أهمية التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل بالأمر الآتية:

- ❖ تساعد الاهتمامات البيئية للمنظمة من فرض أسعار أعلى والحصول على ولاء الزبائن للعلامة التجارية.
- ❖ قد تساعد اهتمامات للمنظمة في الاحتفاظ بعلاقات مستديمة مع المجهزين والموزعين دون الحاجة إلى إنفاق الكثير من الوقت والمال على إجراءات التعاقد.
- ❖ تمكن المنظمة من اجتذاب موظفين متميزين من أولئك الذين يفضلون العمل مع منظمة تتحلى بروح المسؤولية.

- ❖ تكون للمنظمة فرصة أكبر للقبول من جانب الدول الأجنبية.
- ❖ تمكن المنظمة من استثمار النوايا الحسنة للمسؤولين الحكوميين للحصول على الدعم في الأوقات العصيبة.
- ❖ تكون المنظمة أكثر احتمالاً لاجتذاب التدفقات الرأسمالية من المستثمرين الذين يعتبرون المنظمات ذات السمعة الطيبة أكثر استحقاقاً للاستثمار فيها على المدى الطويل.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى إن بعض أسواق السندات والأوراق المالية باشرُوا بتسجيل المنظمات المساهمة بنشاطات المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى نشر معلومات عن تلك النشاطات مما زاد من الضغوط على المنظمات لكي تشارك في نشاطات المسؤولية الاجتماعية (Idowu & Papasolmou, 2007:136-147).

### سادساً: المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

هنالك وجهتي نظر بشأن المسؤولية الاجتماعية أحدهما معارضة لها، وأهم متبنيها العالم الاقتصادي (Milton Friedman) إذ يرى إن من أهم وظائف الوحدة الاقتصادية هو تعظيم الأرباح وعدم الصرف بالاتجاهات الاجتماعية لأنها تؤدي إلى تقليل الأرباح، والثانية مؤيدة لها وأهم متبنيها العالم الاقتصادي (Paul Samuelsson) إذ يرى أنه على الوحدة الاقتصادية أن تأخذ دوراً فاعلاً في المجتمع نقلاً عن (العامري والغالبى، 2008: 93-94) ويبين الجدول (5) وجهتي النظر المعارضة والمؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:-





## جدول (5)

وجهتي النظر المعارضة والمؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية

المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية	المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية
(1) يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود الوحدات الاقتصادية.	(1) يتوقع المجتمع أن تحقق الوحدات الاقتصادية العديد من اهدافه وذلك لكونها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر في إطاره.
(2) ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للوحدة واضمحلالها مع مرور الزمن، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولاً وتراجع المبادرات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية ثانياً.	(2) يمكن للأرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر، من حيث رضا المجتمع ومد جسور التفاهم والثقة معهم وبالتالي انعاش الوضع العام للدولة.
(3) تحميل الوحدات الاقتصادية كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة، حيث إن قدرة الوحدة محدودة قياساً بقدرات الدولة.	(3) إن المسؤولية الاجتماعية تمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه للوحدات بكونها تهتم بالأرباح وتوسيع الاستثمارات فقط على حساب العاملين والمجتمع.
(4) سلطة إضافية أكبر تتمتع بها الوحدات وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي.	(4) تكون الصورة العامة للوحدة أفضل حينما تلعب دوراً اجتماعياً، وهذا يعزز من الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى الوحدة لتحقيقها.
(5) تفتقر الوحدات الاقتصادية للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح.	(5) بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع، اذ يجب أن تتحمل الوحدات الاقتصادية التأثيرات السلبية لعملها ولا يترك على الدولة فقط، وبالتالي فإن قيام الوحدات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية يعتبر تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة.
(6) صعوبة المسائلة القانونية والمحاسبية عن الأنشطة الاجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس المسؤولية الاجتماعية.	(6) إن تبني دور اجتماعي أكبر يقلل من إجراءات الحكومة وتدخلها في شؤون الأعمال وذلك نظراً لامتلاك بعض الوحدات الاقتصادية موارد كبيرة مالية وتقنية فإن هذه الموارد يمكن أن تؤدي إلى انجازات اجتماعية كبيرة.
(7) عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة من المجتمع يمكن أن تتابع مدى الانجازات المتحققة في مجال المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.	(7) الموازنة بين مسؤوليات الوحدات الاقتصادية ونفوذها إذ إن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة الوحدات الاقتصادية على القرارات المتعلقة بحياة المجتمع.

المصدر: (الغالبي وادريس، 2007:527 بتصرف)

ويتفق الباحث مع وجهة النظر المؤيدة لتحمل الوحدات الاقتصادية لمسؤولياتها الاجتماعية وذلك لتقليل الآثار السلبية الناتجة عن بعض الصناعات ولتطوير المجتمعات ولتعزيز روح المواطنة حتى يسهم الجميع في المبادرة لتحسين واقع المجتمع.



## سابعاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ودليل القضايا الجوهرية فيها 1) مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ينبغي ملاحظة مجموعة محددة من المبادئ عند ممارسة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية، وهي مبادئ متبادلة التأثير فيما بينها أي ذات اعتمادية متبادلة ويجب أن تطبق على نحو منسجم فيما بينها ومع سياسة المنظمة، وبذات الوقت يتوجب على المنظمات التركيز على العوامل الثقافية والدينية للمجتمع وللبيئة التي توجد فيها عند تطبيقها لتلك المبادئ، ومن الجدير بالذكر هنا إن الدين الإسلامي قد سبق الآخرين في الإشارة إلى ضرورة مراعات المسؤولية الاجتماعية على نطاق الفرد والحكومة والمجتمع، وإن خير من مثل ذلك هو أمير المؤمنين علي بن أبي طالب (عليه السلام) في عهده الذي عهده إلى مالك الأشر حين ولاه على مصر مجسداً به كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومضامينها ومبادئها (تم ذكره في بداية المبحث الأول).

وفي الجانب الآخر فقد نادى بها أمين عام الأمم المتحدة في مؤتمر ديفوس في يناير 1999م، فحواها أن تتبنى شركات القطاع الخاص والعام دوراً في المسؤولية الاجتماعية وتوجيه قوى الأسواق من أجل دعم المثل العليا، تلك المبادئ أو الصكوك كما سميت، كلها تنادي بإعلاء القيمة الأخلاقية والإنسانية والبيئية لجعل الحياة أكثر إنسانية وأكثر سعادة (الأنصاري، 2008، 1-2).

وإن هذه المبادئ نالت شرحاً وافياً في المواصفة (ISO,26000/SR, 26000) الخاصة (بالمسؤولية الاجتماعية) وهي باختصار كالاتي: (ISO/SR, 26000, 7-9):

### أ- مبدأ الامتثال القانوني:

يتوجب على أية منظمة أن تمتثل لكل القوانين والتعليمات النافذة وهذا يعني تحديد القوانين والتعليمات والوعي بها ونشرها على نحو واضح في المنظمة.

### ب- مبدأ احترام الاتفاقيات الدولية والاتفاقيات الثنائية:

ت- يشير إلى ضرورة احترام المنظمة للاتفاقيات كافة وكل ما يتعلق بها وبما يتصل بها من أنشطة، كما يجب أن تتجنب كافة الأنشطة التي تتعارض مع تلك الاتفاقيات (unctad, 2001, 5-40).

### ث- مبدأ احترام أصحاب المصالح واهتماماتهم:

يشرح هذا المبدأ وجوب إدراك المنظمة لمدى أهمية أصحاب المصالح والاهتمام بمتطلباتهم التي تتأثر بأنشطة المنظمة المعنية وهو ما يتطلب تشخيص دقيق لأصحاب المصالح وإقامة وسائل ملائمة للتشارك معهم واستشارتهم وإفساح المجال للتعبير عن آرائهم كما يجب، فحقوق هؤلاء محمية بموجب القانون والعقود (عبدالله، 2006: 31) (Harrington, 1995: 112-113).

### ج- مبدأ المساءلة:

ضمن هذا المبدأ يتوجب على المنظمات أن تخضع لمساءلة السلطات القانونية ومن لديهم مصالح وتأثيرات عليها (أصحاب المصالح الرئيسيين) وذلك بأن تكون مسؤولة أمامهم عن كل السياسات والقرارات والإجراءات التي تتخذها قدر تأثير تلك السياسات على التنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ومن المفيد الإشارة



إلى إن المساءلة تتضمن قبول المنظمات لإجراءات التحقق وكذلك التزامها بإظهار ردود الأفعال المناسبة اتجاه ذلك حتى لو اقتضى الأمر تعديل المسارات التي تتخذها في عملياتها (Melis, 2004: 12).

وتشير أيضاً إلى "خضوع المنظمة للمحاسبة والمساءلة أزاء قراراتها وإجراءاتها المتخذة أمام (الجهات القضائية، المجتمع، أصحاب المصالح) وخاصةً فيما يتعلق بالمطالب الشرعية، ويتجلى ذلك حول أداء المنظمة فيما يتعلق بأهدافها الخاصة ونتائج قراراتها من ضمنها النتائج الهامة حتى وإن كانت غير مقصودة، مع تبني تعريف واضح لأدوار المستويات الوظيفية ومسؤولياتها وسلطاتها وقراراتها". وهناك من عرفها بأنها " الحاجة إلى أن يبرر ذوي العلاقة بما في ذلك السلطات المعنية أفعالهم وسياساتهم وأن يتحملوا المسؤولية عن القرارات والنتائج على حد سواء" (عبدالله، 2006: 34).

وهي أيضاً " التدفق الحر للمعلومات، فهي تتيح للمعنيين بمصالح معينة أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وسهولة الوصول إلى المعلومات تزيد من درجة الشفافية" (حماد، 2005: 731).

ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث إن المساءلة تقتضي وضع المنظمة تحت الفحص والتدقيق العام، في مجتمع ينبغي أن تكون فيه الحكومة مفتوحة في علاقتها مع المواطنين، كما وتجدر الإشارة إلى أن المساءلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، بل إن الأخيرة هي شرط أساسي ومسبق للمساءلة.

### ح- مبدأ الشفافية

وتعني الشفافية عرض المعلومات ذات الصلة بالأفراد والمنظمات داخل وخارج المنظمة، وبدرجات معينة تناسب أصحاب المصالح المختلفين من حيث أهدافهم من جهة، وتباين المواقف والأوضاع من جهة ثانية، والشفافية مفهوم من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي ظهرت نتيجة التطور الهائل في المجالات المتعددة وعلى جميع الأصعدة، وقد اختلف الباحثون في عرضهم لموضوع الشفافية فمنهم من تناولها من خلال عملية اتخاذ القرارات، ومنهم من تناولها وفق إتاحة المعلومات، وهناك من تطرق إليها وفق الإجراءات الخاصة بالعمل. وقد عرفت من قبل (Rogers, 2007: 2) بأنها "الانفتاح داخل سياسات وقرارات الحكومة، وإن مثل هذا الانفتاح وتوفير المعلومات المطلوبة سيعملان على التقليل من مديات سوء استخدام الموارد ودعم المقدرة العامة لمحاسبة الحكومات وإسنادها".

وعرفها (العامري، 2012: 25) "بالقدرة على إِبصار حقيقة الأشياء الموضوعية خلف السواتر". بينما نجد في تعريف (الربيعي، 2005: 54) أنها "الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، فشفافية القوانين تعني بساطة صياغتها وسهولة فهمها وسهولة إجراءات تنفيذها".

في حين ركّز (الربيعي، 2005: 54) على طبيعة العلاقة بين الحكومة والشعب فيؤكد إن الشفافية هي "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة



نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الادارية والسياسية للمراقبة المستمرة" والتعريف يقع ضمن اتجاه تناول الشفافية من خلال عملية اتخاذ القرارات.

بينما أكد (Griser, 1998, 19) على أنها "التدفق الكامل للمعلومات من المدراء إلى أصحاب المصالح"، ليتوافق ذلك مع ما أورده برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (www.undp, 2004) بوصفها ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتعرف بطريقة مكشوفة على المعلومات من قبل الأشخاص والجهات ذات المصلحة في شأن ما، ليكون كلا التعريفين في إطار اتاحية وموفرة البيانات والمعلومات. وثمة من يجادل حول تأثير الشفافية على الحاكمة المنظمة وإدارتها وعلى الأنشطة التي تضطلع بها، وقد يكون هذا التعارض موجوداً نظرياً.

كما ويشير إلى وضوح المنظمة أمام أصحاب مصالحها، وبما يشمل كل ما يتعلق بهياكلها الداخلية وسياساتها وأنظمتها ومسؤولياتها وعمليات قراراتها وبقية المعلومات ذات الصلة بالتنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وتعتمد المنظمة في تحقيق هذا المبدأ على تشجيع الاتصالات المتبادلة بين الأطراف في ظل وجود قنوات متبادلة ودرجة من الانسجام والثقة (Melis, 2004: 5).

وعليه ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث بأن الشفافية تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض ولا يحتاج إلى من يفسره، كما وإنها تعني وضوح التشريعات والقوانين والتعليمات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها.

### خ- مبدأ احترام الاستحقاقات المعنوية الأساسية

يتوجب على المنظمات بموجب هذا المبدأ أن تنفذ تلك السياسات والممارسات التي تحترم الحقوق التي وضعتها القوانين الدولية مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والقوانين المحلية ذات الصلة (الجميل، 2013: 11).

### د- مبدأ احترام التنوع

من المعلوم إن العديد من المنظمات تعمل في بيئات أو ظروف مختلفة ومتباينة اجتماعياً وثقافياً وبيئياً وقانونياً واقتصادياً، كما تم تأشير تباين بين المنظمات سواء في الثقافات أو الخصائص وهو ما يقود إلى التنوع الذي يجب أن يحترم من قبل المنظمات، وأن تتم الاستفادة على نحو ايجابي منه، كما يتوجب على المنظمات أن ترعى وتتبنى منهجاً ايجابياً لتوظيف ذلك التنوع من أجل تحقيق النجاح في عملية التغيير المطلوبة، وعليها أن تؤمن بأن تنوع العاملين وجنسياتهم وثقافتهم يمكن أن يضيف مزايا لها وخزناً لا ينضب من المهارات والخبرات (عبدالله، 2006: 37).

وخلاصة لما ذكر آنفاً، ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث إن مبادئ المسؤولية الاجتماعية يمكن حصرها بالآتي:-

1- الحماية وإعادة الإصلاح البيئي: وذلك بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.



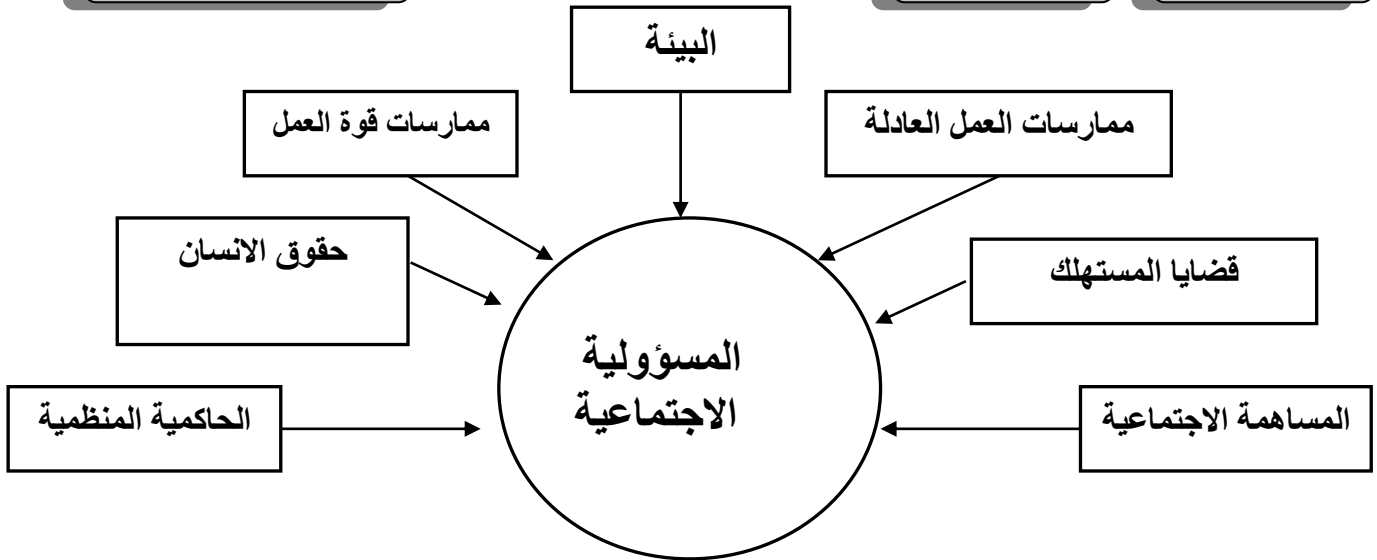
- 2- القيم والأخلاقيات: حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصالح.
- 3- المساءلة والمحاسبة: الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصالح في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات.
- 4- تقوية وتعزيز السلطات: تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والزبائن والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصالح.
- 5- الأداء المالي والنتائج: تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
- 6- مواصفات موقع العمل: اعتبار العاملين شركاء قيّمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
- 7- العلاقات التعاونية: لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الأعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.
- 8- المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية: الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
- 9- الارتباط المجتمعي: تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للمعيشة وممارسات الأعمال.

## 2) دليل القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية:

لغرض تقييم المسؤولية الاجتماعية لأية منظمة فإنه يتوجب عليها مراعاة القضايا الجوهرية الآتية (ISO 26000/ SR, 2007, 9): (الحاكمية المنظمة، حقوق الإنسان - حقوق العاملين ، ممارسات قوة العمل ،

البيئة ، ممارسات العمل العادلة ، قضايا الزبائن ، المساهمة الاجتماعية).

إن كل قضية من القضايا آنفة الذكر تتضمن عدداً من القضايا الفرعية، كما قد تظهر قضايا أخرى في المستقبل مادامت الديناميكية والحركية صفة المسؤولية الاجتماعية بوصفها انعكاساً لتطور القضايا البيئية والاجتماعية، ولهذه القضايا صلة وثيقة بالجوانب الاقتصادية والصحية والسلامة وسلسلة التجهيز، لذا ينبغي التعامل مع هذه القضايا على أساس مبادئ المسؤولية الاجتماعية، والملاحظ إن القضايا الرئيسية السبع وهي متداخلة ومتبادلة التأثير وجميعها ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية، والشكل (16) يبين ذلك، وسيجري تقديم شرحاً موجزاً لكل قضية.



شكل (16)

## القضايا الجوهرية السبع للمسؤولية الاجتماعية

Source: ISO 26000/SR, (2007) "Guidance on Social Responsibility", sis/ABNT, Vienna. <http://www.sis.se>

## أ- الحاكمية المنظمة:

إن ظهور مفهوم الحاكمية بشكل واسع وكبير في أدبيات إدارة الأعمال والإدارة العامة جاء ليلبي متطلبات بيئة تنافسية تفرض الشفافية وتطلب المساءلة في عمل منظمات الأعمال والحكومات خوفاً من حالات فساد إداري أو مالي أو غش أو تلاعب تؤدي إلى انهيار محتمل للبعض من هذه المنظمات يؤثر سلباً على الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على صعيد بلد ما أو على صعيد البيئة العالمية (الغالبى والعامري، 2008: 448).

ورأى (Wheelen & Hunger, 2004: 25) إن الحاكمية "تمثل الدور الأساسي لمجلس الإدارة وهي تشير وتعكس طبيعة العلاقة بين ثلاث مجموعات أساسية في المنظمة يمثلها (رأس المال والخبرة والعمل) لتحديد توجه وأداء المنظمة".

ومن وجهة نظر متواضعة فإن الحاكمية المنظمة ترتبط بالنظام سواء أكان رسمياً أو غير رسمي، فهو النظام أو النشاط الذي تدير به المنظمة إجراءاتها للوصول إلى أهدافها، وتحدد به كيفية اتخاذ قراراتها ثم ستشرف فيما بعد من خلاله على تنفيذها.

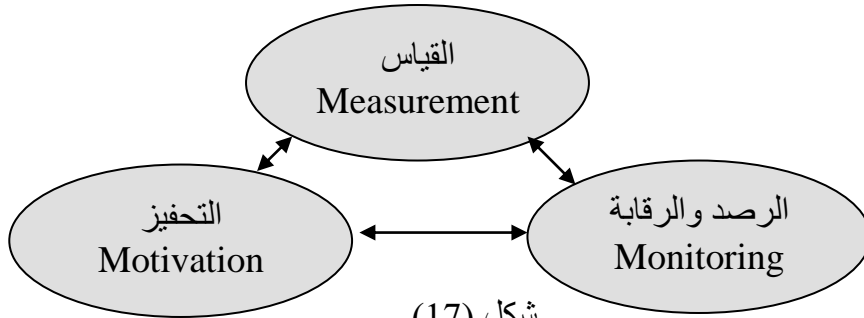
لذلك يمكن القول إن الحاكمية هي التنفيذ الفاعل للمبادئ العامة للامتثال القانوني والمساءلة والشفافية والاهتمام بمصالح أصحاب المصالح، لذلك فإن هذا المعيار يؤكد على أهمية تحسين عملية الحاكمية المنظمة في الوقت الذي تحافظ فيه المنظمة على الخصائص التنظيمية والثقافية والاجتماعية (المطيري، 2003: 282) (أبو العطا، 2004: 5).



وعليه فإن الحاكمية "تمثل نظام كلي للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية، وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها"، ومن الجدير بالذكر يجب الاهتمام بمبادئ الحاكمية الأساسية، والتي تجعل منها كفاءة التطبيق في منظمات الأعمال.

أما مبادئ الحاكمية المنظمة فإن حجم المنظمة وطبيعة أعمالها وتباين بيئاتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية هي عوامل تؤدي في تباين مستوى حاكمية المنظمات، وعلى الرغم من إن المنظمات قد تعتمد عمليات وهياكل مختلفة إلا إن الحاكمية عموماً تكون أكثر فاعلية عندما تستند إلى المبادئ الأساسية لها ( ISO 26000/SR, 2007, 11-14).

ومن الجدير بالذكر الاهتمام بالأبعاد الثلاثة الأساسية في موضوع الحاكمية، لتجعل منها كفاءة التطبيق في منظمات الأعمال، وهذه الأبعاد هي (القياس) ويجسد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكماً دقيقاً وصادقاً عن الإدارة والأداء المالي بشكل خاص، ثم (الرصد والرقابة) وهذه تتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات، أما البعد الأخير فهو (التحفيز) والذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة لزيادة قيمة المنظمة (الغالبى والعامري، 2008: 454). وكما موضحة في الشكل (17) :-



شكل (17)

### أبعاد الحاكمية وفق المنظور الياباني

**Source:** Komiyama, M. and Yakinobu, Masaoka (2002) "Corporate Governance, A New Phase for Japanese Companies", Nomura Research Institute (NRI), NRI, P: 7 May.

**ب- حقوق الإنسان** (UNCTAD, 2001, 40-45) (ISO 26000, 2007, 14-20): لقد أوضح الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وبقية المعاهدات الدولية، حقوق الإنسان على أنها أساسية لاحترام الجنس البشري وتنميته وتطوره، وتشمل هذه الحقوق، الحقوق السياسية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهي تشكل جزءاً من القانون الدولي.

وتمنح حقوق الإنسان لكل أفراد الجنس البشري، ويجب أن تتسم بالعالمية عند التطبيق، وهذا يعني أنها تطبق في كل مكان على وجه الأرض، ونظراً لأهمية هذه الحقوق واهتمام الدول والحكومات بها، توجب على المنظمات أن تهتم بهذه الحقوق وأن تسهم في إطار بيئاتها الثقافية والاجتماعية والسياسية بتعزيزها، كما ينبغي





أن تشارك في الحوارات المتعلقة بكيفية تحقيق التقدم المطلوب في هذا المجال وخاصة حقوق أولئك الأشخاص الذين قد تنتهك حقوقهم بسهولة مثل الفقراء والأقليات، لذا غدا احترام حقوق الإنسان وكرامته التزاماً أساسياً وأخلاقياً للمنظمات كافة بوصفها أداة لأي تقدم اقتصادي واجتماعي في العالم.

ولقد تمخضت عن الجهود الدولية في مجال حقوق الإنسان عدد من المبادئ التي تعد دليلاً مهماً للدول والمنظمات المختلفة على حد سواء. والتالي شرحاً موجزاً لهذه المبادئ:-

### ❖ مبادئ حقوق الإنسان واعتباراتها

#### ● مبدأ عدم التحيز :

يعد هذا المبدأ أحد أهم المبادئ المقبولة والمتفق عليها في الحقوق الدولية للإنسان، إذ إن الكل متفق على احترام حقوق الإنسان بغض النظر عن اللون والجنس والعرق والأصل الوطني أو الاجتماعي أو السياسي أو الفكري أو مستوى الفقر أو الغنى أو المرض وما إلى ذلك.

#### ● المبدأ المستند إلى حقوق الإنسان:

يتضمن هذا المبدأ كافة الأفعال والإجراءات والسياسات والعمليات التشغيلية التي يجب أن تنفذها المنظمات لإعطاء الفرصة الكاملة (سواء لكل فرد منها أو يتعامل معها) بالتمتع بحقوق الإنسان التي ذكرت ومن دون أي تأثير سلبي عليها، ويعد مدخل الحقوق في إدارة المنظمات مدخلاً مهماً في المسؤولية الاجتماعية التي تظهرها أية منظمة، كما إن تنفيذ هذا المدخل يتطلب تطوير سياسة عامة وممارسات خاصة بالإدارة العليا، إذ يتوجب أولاً أن يكون هناك التزام في المستوى الأعلى بتعزيز وحماية الإنسان على أن يجري إيصاله وتوضيحه لكل الأطراف داخل المنظمة وخارجها، ثم تتم صياغة السياسات التي توجه الإدارة والإجراءات المتخذة من قبلها في الميادين ذات الصلة والتي من المحتمل انتهاكها، ولعل سلسلة التجهيز أحد أهم تلك الإجراءات، كما يتوجب على المنظمات أن تُقيّم وعلى نحو معمق آليات التوافق والانسجام مع مسؤولياتها المتعلقة بحقوق الإنسان والتركيز على القضايا الأكثر إلحاحاً وحساسية بالنسبة لها ذات التأثير الكبير في سمعتها.

#### ت- ممارسات قوة العمل (الشاويش، 1996: 231-252):

وتشمل كل السياسات والإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل داخل المنظمة أو لصالحها في أي مكان، وقد تمتد هذه إلى ما هو أبعد من علاقة المنظمة بعامليها المباشرين أو المسؤوليات التي قد تتحملها في مواقع العمل تحت سيطرتها المباشرة، كما تشمل على ظروف العمل التي يجب أن يوفرها الآخرون للمنظمة ونقصد بهم الموردون أو شركات الخدمة، ويقع في إطار هذه التطبيقات أيضاً عمليات التعيين والترفيغ والنقل وإعادة التوزيع وإنهاء العمل وكافة الإجراءات الانضباطية والعقابية، فضلاً عن التدريب والتطوير والصحة والسلامة والأمن الصناعي والتمثيل والمشاركة في الحوار وأية ممارسة أو سياسة تؤثر في ظروف العمل.

ويمكن أن يكون لهذه التطبيقات تأثير كبير على المجتمع من خلال الإسهام في التنمية المستدامة، إذ إن خلق الوظائف والأجور التي تُدفع مقابل إنجاز الأعمال هي إحدى أهم المؤثرات الاقتصادية في أي مجتمع وهي



من ضرورات التطور البشري، وتؤثر هذه التطبيقات أيضاً في خلق الدافعية لدى العاملين وتساعد في الاحتفاظ بهم وبالتالي تطوير قدراتهم على تحقيق الأهداف والإسهام في تطوير سمعة المنظمة كمحصلة نهائية (ISO 26000/SR, 2007, 20-26).

### ث- البيئة:

تعتبر الإدارة البيئية بشكل عام أسلوب منهجي لدمج الاعتبارات البيئية مع أنشطة الإنتاج، يرافقه التزام المنظمة الصناعية بأداء دور فاعل في تفحص عملياتها بشكل شامل مع البحث عن وسائل لزيادة فاعليتها ومنع إنتاج العيوب في مرحلة مبكرة من مراحل الإنتاج، وإيجاد فرص لتحويل منتجاتها الثانوية غير المطلوبة الى مواد يمكن إعادة استخدامها أو بيعها وبما يقدم ضمانات للزبائن والمساهمين فيها تعزز الثقة بها وبمنتجاتها (الجبوري، 2007: 1).

واليوم لا توجد منظمة إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر بالبيئة وتلحق تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية أو كلاهما، وبها أمور أخرى.

ومن الجدير بالذكر هنا إن المجتمع المعاصر يواجه تحديات بيئية عديدة لعل أبرزها تناقص الموارد الطبيعية وانبعث الغازات الملوثة والتدمير البيئي على نحو شامل، ومع نمو المجتمعات ازدادت عمليات الاستهلاك وازادت بذلك حجم التهديدات الموجهة للبيئة، لذا فإن تشخيص القضايا البيئية لا يعد قضية مهمة وشرطاً للبقاء والازدهار بالنسبة للأجيال الحالية فحسب، بل هو مسؤولية الجيل الحالي لتمكين الأجيال المستقبلية من التمتع ببيئة عالمية مستدامة (العامري والغالي، 2007: 90-91).

ولتحقيق الالتزامات اتجاه البيئة، تبحث المنظمة عن أفضل الممارسات والإجراءات المفيدة للبيئة وتنقلها وتطبقها في عملياتها، مع مراعاة تقليل مستويات التلوث أو منعها واستعمال الموارد المتاحة بطريقة مستدامة واتباع نظام إعادة الاستعمال أو إعادة التصنيع (Recycle) بدلاً من تعمد رمي المواد والمخلفات، ويفيد في هذا المجال تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 14001) نظم الإدارة البيئية (الجبوري، 2007: 9).

لذا فإن من أهم الأسبقيات العالمية اليوم هي الحفاظ على النظم البيئية وهو ما يجب أن تلتزم به المنظمات المختلفة بحيث تصمم أنشطتها وعملياتها ومنتجاتها بطريقة لا تؤثر في النظم البيئية بل تساعد في انعاشها وتطويرها قدر الإمكان من خلال الحفاظ على التنوع الحيوي وتبني ممارسات في المجالات الزراعية والغابات وقبل ذلك تحسين الاتصالات والوعي والتوعية البيئية.

### ج- ممارسات العمل العادلة:

وهي تعد المجال الحيوي للتطبيقات العملية للعديد من مبادئ المسؤولية الاجتماعية سواء في العلاقة القائمة بين المنظمة المعنية وبقية المنظمات، أو بينها وبين السلطات الحكومية، كما قد تتمثل هذه العلاقة في المنظمة وشركائها والمتعاقدين معها ومنافسيها أو الاتحادات التي تنتمي إليها.



وتنبع أهميتها من إسهامها في تحسين البيئة الاقتصادية والاجتماعية بتشجيع التنافس العادل وتحسين موثوقية الصفقات التجارية وعدالتها واستقامتها ومنع الفساد.

وعادةً ما توظف المنظمة موقعها ونفوذها وقوتها النسبية في علاقتها مع بقية المنظمات من أجل الحصول على مكاسب موجبة خصوصاً في قيادة عمليات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على نحو أوسع ونشره في سلسلة التجهيز الخاصة بها، إن مكافحة الفساد والمشاركة الإدارية المسؤولة والتنافس الشريف وتعزيز سلسلة التجهيز بمضامين المسؤولية الاجتماعية، وأخيراً احترام حقوق الملكية تعد قضايا أساسية في ممارسات العمل العادلة (Slack, et. al., 2004,756-757).

### ح- قضايا المستهلك:

تبدأ كل أنشطة المنظمة بالزبون وتنتهي به، وتقود متطلباته (حاجاته، رغباته، توقعاته) الأسواق المختلفة وتحدد مستوى نجاح المنظمات جميعاً بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه أو حجمها أو موقعها (الديوه جي، 2000: 362-364). ولأن الأنشطة التسويقية تعمل في بيئة ديناميكية دائمة التطور والتغير فلا سبيل لاتخاذ القرارات الصائبة منها بمعزل عن الزبون، وعلى نحو عام يتوقع المجتمع أن تعامل المنظمات مستهلكيها بطريقة عادلة ونزيهة، مع تحمل مسؤولية أمان منتجاتها وخدماتها وسلامتها عند الاستعمال، على أن تكون بأسعار معقولة، عليه فإن التسويق غير العادل أو الممارسات التعاقدية غير النزيهة أو إدخال منتجات أو/و خدمات خطيرة تعد تصرفات لا تنسجم مع توقعات المجتمع بخصوص المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وإذا ما أخذت المنظمات هذه القضايا بجدية، عندها ستمكن من تعزيز سمعتها لدى المستهلكين والمجتمع على حدٍ سواء، ويؤدي المستهلكون دوراً في تعزيز التنمية المستدامة وذلك من خلال الاستهلاك المستدام، وبالتالي فإن هذا سيعزز مشاركة المنظمات وعلى نحو ايجابي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بشكل واقعي، وبمعنى آخر، يتوجب على المنظمات تزويد المستهلكين بالمعلومات المطلوبة والضرورية بخصوص الشروط والظروف التي يجب عندها استعمال المنتج أو الخدمة بما يحافظ على الصحة والبيئة، وهذا يتطلب من المنظمات أن تمتثل للقوانين المرعية وأن تعتمد الشفافية وتمارس تطبيقات التنمية المستدامة (البكري، 2002: 48).

### خ- المساهمة الاجتماعية

تتاح للمنظمات فرصة المساهمة الفعّالة في المجتمع، وتندمج التنمية الاجتماعية مع التنمية الاقتصادية والبيئية لتشكل الأساس لمجتمع التنمية المستدامة، وعلى الرغم من إن المسؤولية الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعود الى الحكومة وهي المسؤولة عنها، إلا إن كل المنظمات تمتلك امكانية بل يتحتم عليها ضرورة المساهمة ضمن مجال تأثيرها ونفوذها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويجب أن تدرك أية منظمة بأن تأثيرها وإسهامها في المجتمعات سيخلق علاقات أفضل مع أصحاب مصالحها وسيعزز سمعتها وقدرتها على إدارة الفرص والمخاطر على نحو أفضل وهذا ما تتفق معه الدراسة الحالية، من إنه لا بد أن يكون للمنظمة دور

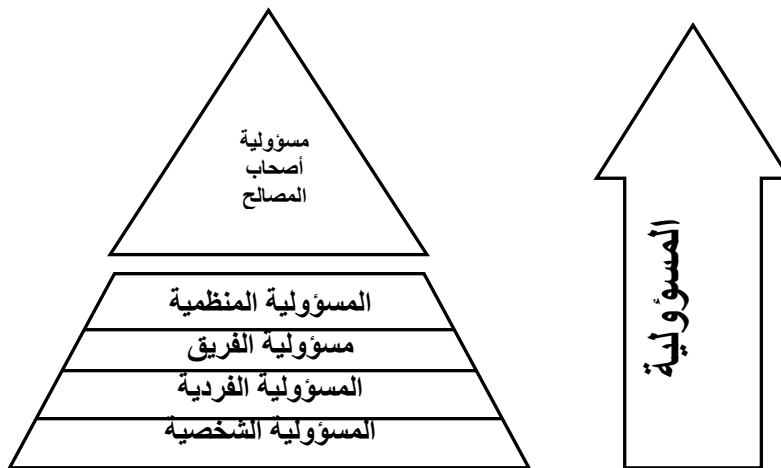


بارز وواضح في التأثير على المجتمع والمنظمات فيه على نحو ايجابي وواضح يُمكنها من اثبات وجودها فعليا ويحقق التوازن بين مصالح الاثنين معاً المجتمع والمنظمة (Slack, et. al., 2004,758-759).

## ثامناً: مستويات المسؤولية الاجتماعية وآليات تطبيقها

### 1) مستويات المسؤولية الاجتماعية

أشار الباحثان سميث وكوليج سنة (1992) إلى إن الناس بغض النظر عن معتقداتهم لديهم ثلاث مستويات من الواجبات، هي (تجنب التسبب بالأذى، ومنع الأذى، والتصرف الجيد). وفي رأي آخر يؤكد (Artley, 2001:8-10) بأن المسؤولية تمتلك العديد من النظريات التي تحدد مستوياتها، فهناك من يقول بأنها تنطبق فقط على الأفراد والمجموعات، وقدم هؤلاء انموذجاً يتضمن خمس مستويات للمسؤولية، واعتبروا المسؤولية الشخصية هي الأساس لجميع جوانب المسؤولية، إذ أنها تشجع المسؤولية الفردية، والتي بدورها تشجع مسؤولية الفريق، والتي تشجع المسؤولية المنظمة، وبعبارة أخرى عند بدء المسؤولية الشخصية، نجد أن كل مستوى من مستويات المسؤولية الأخرى يدعم المستوى الذي يليه ولا يمكن بناء وتجسيد أي مستوى من مستويات المسؤولية إلى أن يتم بناء المستوى الذي يليه، أما ما يتعلق بمسؤولية أصحاب المصالح، التي تبدو منفصلة عن المستويات الأخرى فانهم ليسوا مسؤولين عن تأمين أو بناء مستويات المسؤولية التي تقع دونهم، بل بالأحرى إنهم مسؤولون عن المساعدة في تحديد توقعات الأداء المنظمي وعن إلزام المنظمة بتحقيق النتائج المطلوبة، وأخيراً فإن المسؤولية الشخصية هي أيضاً تعد الأساس لمسؤولية أصحاب المصالح، والشكل (18) يبين المستويات الخمس للمسؤولية:-



شكل (18)

### المستويات الخمس للمسؤولية

المصدر: بني حمدان، محمد طلال، إدريس، وائل محمد (2007) " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص/415.



## (2) آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية ( ISO26000/SR, 2007: 53-63 ):

تحاول الدراسة في هذا الجزء عرض بعض المؤشرات العملية لتطوير وتكامل وتنفيذ ممارسات وإجراءات المسؤولية الاجتماعية. ومن الجدير بالذكر إن الإجراءات التي سيتم ذكرها لا يجب تطبيقها بالترتيب خطوة بخطوة، ولكن يجب الاهتمام بكل العناصر الأساسية فيها، إذ أن بعض المنظمات قد تجد من الأفضل لها أن تطبق تلك العناصر بترتيب مختلف أو قد تعيد واحداً أو أكثر من العناصر مرة أخرى:-

### أ- الحصر الشامل لعناصر المسؤولية الاجتماعية

هو عبارة عن نشاط مستمر متواصل يأخذ وقتاً طويلاً ويجب على المنظمات التي تسعى نحو تنفيذ متطلبات المسؤولية الاجتماعية أن تحدد أولاً النشاطات والسلع والخدمات ذات العلاقة، ثم تتوجه بعد ذلك لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ومن ثم تقييم استراتيجيتها وسياستها وعملياتها التشغيلية وفق ذلك، كذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتضمن الاهتمام بتأثيرات المنظمة على أصحاب مصالحها، إذ يتوجب عليها أن تشخص وتحرر وتضع أسبقيات للأنشطة التي ستتخذها وذات الصلة الوثيقة بمسؤولياتها الاجتماعية وبأصحاب مصالحها، ليغدوا هؤلاء فيما بعد مصدراً للتغذية العكسية لمعلومات تهم المنظمة في هذا الجانب مع ملاحظة إن هذه الأنشطة هي أنشطة متداخلة يعتمد أحدها على الآخر.

### ب- معرفة مدى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

يتوجب على أية منظمة أن تحدد المدى الذي ستخوض فيه قدر تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية، ويتم تغطية ذلك برؤية تلك المنظمة وفي رسالتها أو مهمتها واستراتيجياتها وأهدافها، والأهم في تقريرها العام (Public Report) فضلاً عن أدوات أخرى تساعد في تحقيق تكامل مفهوم المسؤولية الاجتماعية لديها في أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، ولعل أبرز نشاط في هذا المجال هو الالتزام بالجودة لدى العاملين.

ويرى الباحث لغرض تحديد مدى المسؤولية الاجتماعية يتوجب أولاً إجراء مسح لوضع المنظمة في السوق مع فهم مضمون ومحتوى وبيئة مسؤوليتها الاجتماعية التي تعمل في إطارها، ويمكن أن يقدم أصحاب المصالح المساعدة في تشخيص قضايا المسؤولية الاجتماعية وأطرافها المعنيين بها، ومن بين المعلومات الضرورية في هذا المجال رؤية المنظمة ومهمتها (رسالتها) وغرضها ووحداتها التشغيلية الأساسية، وكذلك مداها الجغرافي ومواقعها وهيكلها المنظمي ونوع إدارتها وزبائنها ومورديها الرئيسيين ومنافسيها ومنتجاتها وخدماتها وتركيبية قواها العاملة وعوائدها السنوية ونفقاتها ونقاط قوتها وضعفها واتجاهاتها الحالية والمستقبلية وما إليهما من معلومات كمية ووصفية.

### ت- تعريف وتشخيص المديات العامة والتطبيقية

تتضمن هذه الخطوة تشخيص القضايا المادية للمسؤولية الاجتماعية ذات الصلة المباشرة بأنشطتها وعملياتها التشغيلية وبمنتجاتها وخدماتها، وفي إطار تأثيراتها.



وبمعنى آخر، يجب على المنظمة أن تحصر كل أنشطتها وتعاملاتها المادية سواء فيما يرتبط بالمعدات أو المصانع أو الأراضي والتي تؤثر على نحو أو آخر في مسؤولياتها الاجتماعية كي تضعها ضمن الخطط المستقبلية التي ستصوغها والتي ستحدد إطار استراتيجيتها الموجهة نحو المسؤولية الاجتماعية.

### ث- التعاون مع أصحاب المصالح

تتناول جميع المنظمات بعض أشكال المشاركة مع أصحاب مصالحها، وذلك بالاتصال بالأفراد أو المنظمات مثل الزبائن والعاملين والهيئات الحكومية والمجتمعية، إلا إن الحوار مع أصحاب المصالح لا يعني بالضرورة أن تقوم المنظمة بتطوير نظام اتصالات جديد، بل يمكن البناء على ما هو موجود فعلاً مع محاولة تطويره باستمرار، وقد يبادر أصحاب المصالح بطلب مشاركتهم وتشخيصهم أولاً وعملية المشاركة ذاتها ثانياً، على أن تتضح غايات المشاركة وبما يمكن من إدارة تطلعات أصحاب المصالح على نحو جيد.

أما عن عملية المشاركة فيراد منها دائماً تطوير الثقة بين المنظمة وأصحاب مصالحها المختارين، مع وجود هدف نهائي هو تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المعنية، ويمكن تطوير الثقة من خلال ربط الأداء بالشفافية وكذلك الحوار المتعلق بمصالح واهتمامات المسؤولية الاجتماعية بين المنظمة وأصحاب مصالحها، ويشترط الإعداد الجيد قبل تنفيذ أية مشاركة وهو ما يتضمن خطة للاتصال تساعد في تشخيص وسائل محددة واضحة للاتصال مع ضمان سهولة الوصول الى أصحاب المصالح، ويجب أن تتطور هذه الخطة مع الزمن، كما ويشترط تحقيق إشراك مبكر لأصحاب المصالح في المشروع أو في عملية صنع القرار منذ المراحل المبكرة.

### ج- وضع أهداف قصيرة الأمد للمسؤولية الاجتماعية

تتكون هذه الخطوة من الإجراءات الآتية:-

- ❖ ترجمة الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد الى أهداف قصيرة الأمد عند المستوى التشغيلي، وذلك بالنسبة للنشاطات والسلع والخدمات وكذلك الأقسام والأفراد.
- ❖ وضع أسبقيات للأهداف قصيرة الأمد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وتطوير إجراءات محكمة لتضمينها وتطبيقها في الممارسات اليومية مع الأخذ بالاعتبار الاختلافات المحلية والوطنية والإقليمية واحترام الثقافة والعادات وفهم الاختلافات الموجودة في التطور الاقتصادي.
- ❖ تشخيص الفرص والأنشطة لتعزيز الأهداف والإجراءات المرتبطة بها عند المستوى التشغيلي، وكذلك تحديد المخاطر وطرائق تقليصها عند المستوى التشغيلي ومن ضمنها إدارة الأزمات وكذلك تحديد السقف الزمني للتشغيل والميزانية.
- ❖ ادخال المسؤولية الاجتماعية وتكاملها في رؤية المنظمة وغاياتها واستراتيجياتها وسياساتها يتوجب تحقيق المسؤولية الاجتماعية في الغايات العامة للمنظمة وفي استراتيجياتها، وكلما عملت المنظمة بجد لتحسين



امتثالها القانوني وتحمل المسؤولية والشفافية والانجاز الأخلاقي والاهتمام بأصحاب المصالح وقضاياهم أصبحت أكثر نجاحاً في إجراءاتها الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

وعليه يرى الباحث إن عملية التكامل هذه يجب أن تُدعم من قبل قيادة المنظمة، وأن يتم إيضاحها في سياسات ومهمّة أو رسالة المنظمة، كما يتوجب أن تستند أنشطة أية منظمة إلى مبادئ المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بقيمها وقواعد سلوكياتها واضحة الحدود ومعرفّة جيداً، ويفيد توثيق رؤية أو مهمة المنظمة في هذا المجال كثيراً، كما يتوجب على المنظمة أن تخصص ما يكفي من الموارد وهذا يشمل الكوادر والوقت والأموال ودعم القيادة، وذلك لضمان الإنجاز الواقعي لغايات المسؤولية الاجتماعية المخطط لها.

### تاسعاً: تكاليف المسؤولية الاجتماعية

يشير مصطلح تكاليف المسؤولية الاجتماعية الى أنه (مقدار ما تنفقه الوحدة الاقتصادية بهدف زيادة رفاهية الجهات المختلفة في المجتمع دون أن تنتظر مردوداً من ذلك).

وتعرف تكاليف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الأعباء التي أقيت على عاتق المجتمع نتيجة الآثار السلبية الخارجية للنشاط الاقتصادي للوحدات الاقتصادية كالتلوث البيئي والضوضاء وغيره من الأضرار التي يتولد عنها تكاليف إصلاح وعلاج يتحملها ذلك المجتمع" (العاني، 2009:7).

ويشير (الشيرازي، 1990:351) الى إن التكاليف الاجتماعية يمكن تقسيمها الى قسمين هي كالتالي:

#### أ- تكاليف اجتماعية مباشرة:

وهي تمثل التضحيات الاقتصادية التي تتحملها الوحدة نتيجة لقيامها بصورة اختيارية أو اجبارية بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الاجتماعية التي لا يتطلبها نشاطها الخاص.

#### ب- تكاليف اجتماعية غير مباشرة:

تتمثل في قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة ممارسة الوحدة لنشاطها الخاص،

فتلوث الهواء والمياه والعوادم والنفائات التي تترتب عن النشاط الخاص للوحدة يعد عبئاً أو تكلفة اجتماعية، إذ تمثل التكاليف المباشرة وجهة النظر المحاسبية وتمثل التكاليف غير المباشرة وجهة النظر الاقتصادية.

ويقول ( Fred R. David Forest R. David, 2015: 118 ) أنه بالتأكيد يمكننا أن نتفق جميعاً

على أن المسؤولية الاجتماعية أولى من أي عمل، ويجب أن تكون لتحقيق الربح ما يكفي لتغطية تكاليف المستقبل لأنه إذا تحقق ذلك، يمكن تلبية أي مسؤولية اجتماعية أخرى، في الواقع، أي حاجة اجتماعية لا يمكن تلبيتها من قبل الشركة إذا فشلت الشركة، على الاستراتيجيين دراسة المشكلات الاجتماعية من حيث التكاليف والفوائد المحتملة للشركة والتركيز على القضايا الاجتماعية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة أكثر من غيرها،





على سبيل المثال يجب أن تتجنب تماماً تسريح الموظفين وذلك لحماية معيشتهم، عندما يكون هذا القرار قد يجبر الشركة على التصفية.

ويرى (الفضل، 2008 : 178-179) إن الاتجاه الصحيح لقياس التكاليف الاجتماعية هو الاتجاه الذي ينادي بضرورة الأخذ بالمفهوم الواسع للتكاليف الاجتماعية والذي يتضمن كل من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية، لكي يمكن القضاء على أوجه القصور في كل منهما، فالجوانب التي تتجاهلها وجهة النظر المحاسبية تهتم بها وجهة النظر الاقتصادية، إذ إن الأخذ بمفهوم التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر المحاسب يتيح أساس قياس سهل التطبيق ويتفق مع ما أقرته النظرية المحاسبية بخصوص اعتماد المبلغ المدفوع من قبل الوحدة الاقتصادية للحصول على المنافع أساساً لقياس كلفتها التي بموجبها يتم اثباتها في السجلات، لكن رقم التكلفة المستخرجة بموجب هذا المفهوم لا يعبر أصداً عن التكلفة الاجتماعية، فقيمة الأضرار التي تلحقها الوحدة بالمجتمع نتيجة ممارسة انشطتها المختلفة كالتلوث والضوضاء لا تمثل بالنسبة للوحدة تكلفة اجتماعية طالما أنها لم تدفع مقابلاً عن هذه الأضرار، لذا فإن هذا الأساس غير ملائم لقياس التكاليف الاجتماعية.

أما الأخذ بمفهوم التكاليف من وجهة النظر الاقتصادية فإنه سيؤدي الى تجاهل قيمة التضحية الاجتماعية التي تتحملها الوحدة والاهتمام فقط بالإضرار التي يتحمل عبأها المجتمع نتيجة لمزولة الوحدة لنشاطها الذي وجدت من أجله فطبقاً لهذا المفهوم لاتعد من ضمن التكاليف الاجتماعية تلك التكاليف التي تتحملها الوحدة تنفيذاً للسياسة العامة للدولة أو تطبيقاً لقانون معين.

ويرى الباحث أنه تُعدّ تكاليف المسؤولية الاجتماعية عبئاً على الأرباح على الرغم من أنها تساهم في توليد هذه الأرباح، وذلك من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالعاملين والمنتج فإنها ستؤثر بدون شك على الأرباح، أما المجالات الخاصة بالبيئة والمجتمع فقد يتصور البعض لأول وهلة أن لا علاقة لها بالأرباح لكنها بالنتيجة تؤثر في الأرباح من خلال خلق صورة حسنة عن الوحدة الاقتصادية في أذهان أفراد المجتمع.

## عاشراً: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية أهدافه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه

### 1) الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية أهدافه وأهميته:

يشير مفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إلى أنه "الاسلوب أو الطريقة التي بواسطتها تستطيع الوحدة الاقتصادية إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية وتُعد القوائم المالية أو التقارير الملحقة بها أداة لتحقيق ذلك" (جربوع، 2007:250).

**والهدف الرئيس للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية هو توفير البيانات والمعلومات التي تفيد مختلف الأطراف عند اتخاذ القرارات وكذلك يسهم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في التعرف على مدى مساهمة**



الوحدة الاقتصادية في مجال حماية البيئة والمجتمع والمستهلكين وفي الحكم على كفاءة الأداء المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية لإدارة الوحدات الاقتصادية.

وكما هو معروف بأن القوائم المالية التقليدية لا يمكنها التعبير عن حقيقة الأداء المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية، وهناك اتفاقاً على إن مؤشرات الأداء المشتقة من القوائم المالية التقليدية غير كافية للحكم على تقييم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية ومدى الوفاء بمسؤولياتها اتجاه المجتمع (التميمي، 2002:33).

وتبرز أهمية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بكونها تعزز من سمعة ومصداقية الوحدات الاقتصادية في السوق، ويخلق قيمة للمساهمين على المدى البعيد، ويساعد في إعلام السوق بالنشاطات الاجتماعية للوحدات، ويؤدي الى خلق ترابط بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للوحدات الاقتصادية، وأيضاً يطور المهارات والمعارف التنظيمية من خلال الترويج للنشاطات الاجتماعية (Baxi & Ray,2009:358-359).

عليه ونظراً لأهمية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يرى الباحث إن الاتجاه الحديث للفكر المحاسبي يشير إلى الاهتمام بالإفصاح عن المعلومات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية المترتبة على مزاولة الوحدات الاقتصادية لنشاطاتها وكيفية توزيع المنافع والتكاليف بين الأطراف المختلفة في المجتمع.

إن الإبلاغ عن نتائج الأداء المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية، لم يعد خياراً للوحدات الاقتصادية، وإنما أصبح الأمر واجباً إجبارياً، حتى بدون وجود نص قانوني ملزم بذلك الإفصاح، فأى وحدة اقتصادية ما هي في النهاية إلا وحدة اجتماعية، يجب عليها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، أن تخدم رغبات أفراد المجتمع المحيط بها وتلاقي توقعاتهم (الفضل واخرون، 2002:163).

وإن بقاء أي وحدة اقتصادية واستمرارها على المدى الطويل يتوقف في النهاية على مدى قدرة الوحدة على إعلام أفراد المجتمع المحيط بها، بما أوفت به الوحدة من مسؤوليات اجتماعية، فإذا ما فشلت الوحدة في ذلك، فإن المجتمع سوف يبذل حتماً جهداً معاكساً ضد هذه الوحدة، وما تسعى إليه من أهداف (أبو سمره، 2009:46).

## (2) العوامل المؤثرة في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

هنالك بعض العوامل والاعتبارات المؤثرة في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية، وتشمل بعض الخصائص المتعلقة بالوحدة الاقتصادية نفسها (كحجم الوحدة الاقتصادية وأرباحها وطبيعة الصناعة التي تمارسها وكون الوحدة الاقتصادية اقليمية أو متعددة الجنسيات وكونها مملوكة للدولة أو للقطاع الخاص) وما الى ذلك من العوامل الأخرى التي تؤثر في مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إذ إن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يؤدي الى تحمل الوحدة الاقتصادية تكاليف إضافية لذلك قد لا تلجأ هذه الوحدات إلى تبني الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لأنه سيولد تكاليف إضافية ناجمة عن متطلبات التوسع في الإفصاح، وستبين أثر هذه العوامل في الوحدة الاقتصادية وكما يأتي:



- إن الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم تقوم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بصورة أكبر من الوحدات المتوسطة والصغيرة الحجم وذلك لعدة أسباب منها الآتي:
- ❖ إن الوحدات الاقتصادية الكبيرة يكون تأثيرها أكثر وضوحا في المجتمع من حيث عدد العاملين فيها ونوعية المنتجات التي تقوم بإنتاجها.
  - ❖ ضغط وسائل الإعلام والمجتمع بصورة عامة يتجه نحو الوحدات الاقتصادية الكبيرة ويتطلب منها إفصاح موسع بصورة أكبر من الوحدات الصغيرة الحجم (Tagesson & others, 2009:354).
  - ❖ إن الوحدات الاقتصادية الكبيرة يمكن أن تتحمل التكاليف المترتبة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية الطوعي وتستطيع أن تستخدم الأفراد المؤهلين للقيام بذلك (Taha, 2010:255).
  - ❖ تحاول الوحدات الاقتصادية الكبيرة الحجم المحافظة على صورتها أو لكي تمنع التدخل الحكومي (Williams, 2000:11).

لذلك يمكن أن نرى بأن هنالك علاقة ايجابية بين حجم الوحدة الاقتصادية ومستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وما يؤكد ذلك هو ما أشار إليه (Taha, 2010:255) إلى إن أحد الباحثين قام بإجراء دراسة حول (200) وحدة اقتصادية في الصين وتوصل إلى إن هنالك علاقة ايجابية بين حجم الوحدة الاقتصادية ودرجة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

#### ب- طبيعة الصناعة:

تؤثر طبيعة الصناعة التي تعمل بها الوحدة الاقتصادية على درجة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية فالوحدات التي تعمل في مجالات النفط والمنتجات الكيماوية والصناعات الاستخراجية والاتصالات تقوم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بصورة أكبر من الوحدات التي تعمل في المجالات الأخرى، وايضا الوحدات التي تعمل في مجال تقنية المعلومات تقوم بالإفصاح بصورة أكبر من غيرها بسبب امتلاكها للخبرة في مجال استخدام شبكة المعلومات الدولية (Tagesson & others, 2009: 354-355).

#### ت- أرباح الوحدة الاقتصادية:

هنالك علاقة بين أرباح الوحدة ودرجة الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إذ يشير ( Tagesson & others, 2009:355) إلى إن الإدارة التي لها القدرة والمعرفة بكيفية توليد الأرباح ستكون بالنتيجة لديها المعرفة والفهم الكافي حول الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وأثار ذلك في أرباح الوحدة الاقتصادية فكلما ازدادت أرباح الوحدة الاقتصادية ازداد مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، إذ إن الوحدات ذات الأرباح الجيدة تستطيع أن تتحمل تكاليف الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.



إن الوحدات الاقتصادية المتعددة الجنسيات تقوم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية بصورة أكبر من الوحدات الاقتصادية المحلية وذلك للسببين الآتيين (Belkaoui, 2004:116):

- ❖ عندما تحتاج هذه الوحدات الى زيادة في رأسمالها فإنها قد تلجأ الى الوسائل التي تكون كلفتها قليلة ومن هذه الوسائل هي الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إذ يؤدي ذلك الى جذب عدد أكبر من المستثمرين.
- ❖ لأن الوحدات الاقتصادية المتعددة الجنسيات تكون أسهمها مدرجة في أكثر من سوق مالي فيكون عدد مساهميها كبير لذلك فإنها تلجأ الى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لإرضاء مساهميها.

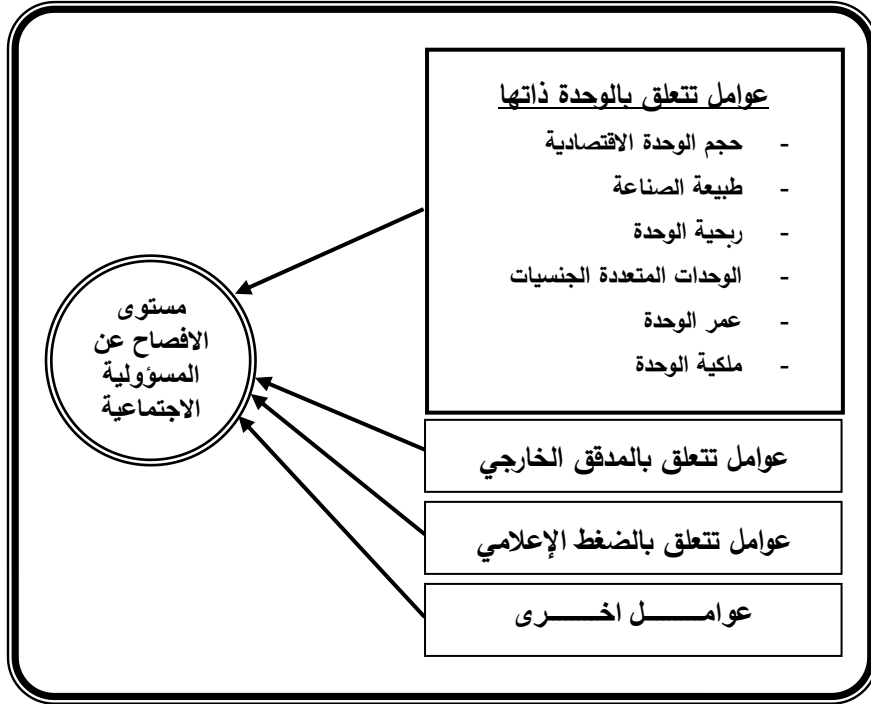
ج- **عمر الوحدة الاقتصادية:** يبين (Parsa & Kouhy, 2008 :348) إلى إن هنالك علاقة ايجابية بين عمر الوحدة الاقتصادية ومستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، إذ كلما ازداد عمر الوحدة ازدادت نشاطاتها الاجتماعية وازدادت خبرتها في هذه النشاطات كما يشير الى إن الوحدات الاقتصادية الأكبر عمراً لها نشاطات كبيرة في مجالات المسؤولية الاجتماعية، ولديها عمليات تشغيلية كبيرة وبالتالي فإن لديها معلومات واسعة لكي تفصح عنها بخلاف الوحدات الاقتصادية الأصغر عمراً التي قد لا تكون لديها مجالات واسعة ونشاطات اجتماعية كثيرة لكي تفصح عنها.

ح- **ملكية الوحدة الاقتصادية:**

إن الوحدات الاقتصادية المملوكة للدولة تفصح عن المعلومات الاجتماعية بنسبة أكبر من الوحدات المملوكة للقطاع الخاص وما يؤكد ذلك النتائج التي توصل اليها (Tagesson & others, 2009:360-361). ويوضح الشكل (19) العوامل المحددة لمستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

**(3) السياسة الاجتماعية:** (Fred R. David Forest R. David, 2015: 118):

السياسة الاجتماعية على المدى تحتضن الفلسفة الإدارية والتفكير على أعلى مستوى للشركة، اهتمامات السياسة الاجتماعية هي مسؤوليات الشركة اتجاه الموظفين لديها والمستهلكين والبيئة والأقليات والمجتمعات المحلية، والمساهمين، وغيرها من الجماعات، بعد عقود من الجدل، العديد من الشركات ما زالت تكافح لتحديد السياسات الاجتماعية المناسبة، تأثير المجتمع على العمل والعكس بالعكس أصبحت أكثر وضوحاً في كل عام، يجب أن تصمم السياسات الاجتماعية للشركات والمعبر عنها خلال صياغة الاستراتيجية، وإدارتها خلال تنفيذ الاستراتيجية.



شكل (19)

العوامل المحددة لمستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات الإدارية.



## المبحث الثالث

# High performance الأداء العالي

يتضمن هذا المبحث عرضاً للموضوعات الآتية:-

أولاً:- الأداء العالي نظرة تاريخيه.

ثانياً:- مفهوم وأهمية الأداء العالي.

ثالثاً:- خصائص منظمات الأداء العالي.

رابعاً:- متطلبات بناء وتطوير ثقافة الأداء العالي.

خامساً:- متطلبات ومكونات بناء منظمات الأداء العالي.

سادساً:- مداخل الأداء العالي.

سابعاً:- أبعاد الأداء العالي.

ثامناً:- نماذج الأداء العالي.



## المبحث الثالث

## High performance الأداء العالي

توطئة:

إن قضية تحليل وقياس أداء منظمات الأعمال والمنظمات الأخرى هي إحدى القضايا الجوهرية التي كانت ولا تزال محور اهتمام الباحثين والممارسين وعلى الرغم من أن البدايات الأولى لتلك الاهتمامات تركزت حول قياس وتحليل الجوانب أو المكونات المادية إلا إن الاهتمامات المعاصرة في تقويم الأداء تحولت نحو دراسة الجوانب غير الملموسة أو المرنة عبر التركيز على ما تحققه الموارد والقدرات غير الملموسة من قيمة مضافة.

## أولاً: الأداء العالي: نظرة تاريخية

تعود الجذور التاريخية للأداء العالي إلى مدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن الماضي والتي كان هدفها زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال القيام بالدراسات والتجارب العلمية لعمل العاملين واكتشاف أفضل طريقة لإنجاز المهام المطلوبة ثم اختيار العاملين المؤهلين لإنجاز تلك المهام بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة (Butter, et al, 2004:5). وبمنظور تاريخي فإن نظم قياس الأداء نشأت قبل أكثر من (20) عاما انطلاقاً من المنظور المالي الموجه، وهذا المنظور بات اقتصادياً بفعل حركية بيئة المنظمات والتقلبات السريعة لحاجات المستفيدين، إن النماذج الأولى التي أطلقت في بدايات القرن العشرين ظلت سائدة لغاية سنة (1980) وقد صممت كأدوات لتقويم ومراقبة الكفاءة المالية والاقتصادية للمنظمات (Neely, 2007 :18). ومع التغيير في الأسواق وتنامي حاجات الزبون فقدت تلك النماذج بريقها، إذ بدأت المنظمات بالسعي إلى أوجه أخرى للأداء مثل الجودة وعمليات التحسين المستمر وقد طورت عدة أدوات لتقييم كفاءات العمليات المنظمة الموجهة نحو الزبون وإدارة الإبداع وقد طورت نماذج عديدة في هذا الإطار منها نماذج تميز الأعمال ( EFQM, 2004 :16) وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan k Norton, 1992 :71). وموشور الأداء (Neely, 2007 :27).

على الرغم من إن مفهوم ومقاييس منظمات الأداء العالي هي جديدة نسبياً بالنسبة إلى نظرية الإدارة، ولكنها لها جذورها التي تمتد على الأقل إلى بداية الثورة الصناعية، في فجر الثورة الصناعية قام أصحاب الأعمال بالسعي من أجل تغيير وجهات نظر العمال من العقلية الحرفية التقليدية أو الإصلاحية إلى عقلية المصانع بينما كان على العمال أن يطوروا عادات جديدة مثل دقة المواعيد والحضور المنتظم واتخاذ الخطوات الخاصة ببذل الجهود في العمل وأتباع المعايير، ويحمل بعض المراقبين هذه الأيام رؤية مظلمة حيال أخلاقية العمل السائدة حيث كتب أحد المؤلفين قائلاً "إذا ما استطاع الفرد تحصيل (دخل) يكفيه في أربعة أيام لمساعدته على العيش لسبعة أيام فسوف يقوم باتخاذ الأيام الثلاثة الباقية بوصفها عطلة يعيش فيها في حالة من الشغب والإفساد" وقد نهج الآخرون من الكتاب النهج نفسه وأدى ذلك إلى ظهور نظريات عززت فكرة سيطرة العاملين





من خلال السياسة والهيكلية والمنظمة، وقد أيد (Robert Owen) منحى أو اتجاهاً عقلياً آخر وهو من مصنعي القطن في انكلترا خلال فترة القرن التاسع عشر والذي وبخ زملاءه من المصنعين الذين فشلوا في فهم العنصر البشري، وبحسب ما يقوم المدراء بقضاء وقتهم في تحسين الآلات وتخصيص العمالة وخفض النفقات ولكنهم لم يقوموا بأي استثمارات في العمال أنفسهم حيث إن الأموال المصروفة على تحسين العمالة سوف تعود عليك ليس بـ 5% أو 10% أو 15% على رأس المال الذي تم صرفه ولكنة غالباً ما يعود عليك بـ 50% من الأرباح أو حتى 100% من الأرباح في بعض الحالات، وتزودنا وجهات النظر الأولى بجذور التفكير فيما يخص كيفية تطور منظمة الأداء العالي وكلما نمت أو (تطورت) الصناعة كلما استمرت النظريات حول كيفية إنتاج منتجات جيدة أو أفضل في المعامل والتفرع إلى قسمين ما بين التركيز على الأفراد مقابل التركيز على المهام والهيكليات بالتطور زمنياً (Reilly, 2007: 2 American Management Association).

## ثانياً: مفهوم وأهمية الأداء العالي

### 1) مفهوم الأداء العالي:-

برغم من كثافة التراكم المعرفي في موضوع الأداء العالي للمنظمات إلا أنه من الصعب تأطير المفهوم بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ذات الصلة بقضية تحليل وقياس الأداء العالي، ومع هذا الاختلاف أكدت مراجعة الأدبيات وجود اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء بدلالة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات.

فقد عرف مجموعة من الكتاب والباحثين الأداء العالي بأنه "الأداء الذي يحقق للمنظمات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية من خمس سنوات إلى عشر سنوات".

(DeWaal & Sultan, 2012:216) (de Waal & Frijins, 2012: 3) (DeWaal & Chachage, 2011:151) (DeWaal, 2010: 10)

وأضاف كلاً من (Young, et al, 2010:182) و (Rocha, 2010:74) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والخبرات هي "القواعد الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل وتحسين فاعلية المنظمة وتزيد من التزام العاملين وإنتاجيتهم".

كما وإن مفهوم الأداء العالي "يربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى يربط ما بين اتخاذ القرار والتفكير الفاعل في المنظمة، وإن الأداء العالي لمنظمات الأعمال معناه أنها أكثر فاعلية من منافسيها في استثمار ما قد تم جمعه من الاستخبارات وتحفيز قوى عملهم، وذلك يولد ارتباطاً قوياً بين الأداء المالي وأسبقيات المكانة التنظيمية في تطوير رأس المال البشري ومقدراتهم الضرورية للنجاح (Bagorogoza & DeWaal, 2010:306-309).

أما (Pakwihok, 2010: 32) فرأى بأنه الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ذات الصناعة نفسها، كما إن استدامته تتحقق في قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن.



وبيّن (3: Millington, 2009) هي عملية وضع التدابير لكيفية المساهمة والقضاء على الحواجز وضمان توفر الموارد اللازمة واختيار أفضل المدراء والموظفين وإزالة سوء الأداء.

بينما نظر (113: Armstrong, 2009) إليه على أنه "إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات التحسين والتحفيز. وهو الأداء ذو المستوى الذي يتفوق كثيراً على المستوى المطلوب والمتوقع في الأداء" (245: Mondy, 2008).

في حين نظر إليه (5: Guthrie, 2008) بأنه "الطريقة الفريدة في التفكير، وهي محاولة لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة".

وعرف (2: DeWaal, 2008) الأداء العالي بعملية تكيف المنظمات ونشاط الشركات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

ورأى (8: Lammanem, 2007) إن الأداء العالي هو "تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستثمار الفاعل للموارد المتاحة، وقيادة كفؤه لتحقيق التميز التنظيمي وتحقيق النتائج الايجابية للمجتمع".

وأشار (4: Brown, 2006) بأن الأداء العالي هو "الأداء الذي يُطلق على مجموعة من الممارسات التي تزاولها الإدارة، والتي تحاول خلق بيئة ضمن المنظمة والتي يشعر فيها الموظف بالاحتواء الكبير والمسؤولية الكبيرة".

ورأى كل من (193: Ian Drummond & Ian Stone, 2006) على أنه "تعزيز أداء الأعمال من خلال عملية ذات مرحلتين، أولاً "استخدام نظم عمل الأداء العالي وذلك لتحسين توجهات الموظفين في العمل، والتي بدورها تساعد على انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة المرونة في ممارسات العمل، ثانياً "تحديد تحسينات في القدرة والدافع والفرصة للمشاركة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية نحو الأفضل.

وأشار (24: De Waal, et, al 2014) إلى إن منظمة الأداء العالي هي تلك المنظمة التي تحقق أفضل النتائج المقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها باعتبارهم الثروة الحقيقية الرئيسية للمنظمة.

وقرنها (16: Wheelen .L. & Hanger J., 2012) بأنها "نتاج النشاطات التنظيمية المختلفة التي يقوم بها الأفراد فضلا عن أنه ناتج عمل الإدارة الإستراتيجية أو إدارة موارد المنظمة استراتيجياً".

وبيّن (2-11: Niclo, 2005) إن الأداء العالي يعبر عن قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل.

في حين عدّها (17: Mokhtar, 2002) "عملية نظامية لجمع وتحليل وتوثيق المعلومات من أجل الإدارة الناجحة للأداء، أو أنه عملية تقييم النشاطات السابقة".



ومن وجهة نظر متواظعة يرى الباحث "إن الأداء العالي هو دالة لقدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية المادية وغير المادية لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل وتحقيق القيمة المستدامة، للفرد والمجتمع والمنظمة، بمنظور استراتيجي طويل الأمد، والمحافظة على البيئة".

وعلى الرغم من هذا الإتفاق في التوجه العام حول مفهوم الأداء إلا إن الأطر المنهجية والإجرائية للمفهوم لا زالت قيد التطوير والتشكيل طالما إن هنالك اختلافات في رؤى وتوجهات وأهداف المنظمات وحركية بيئتها، ومن هنا فإن فهم الأداء يبدأ في تحديد المستفيد منه، فعلى المستوى المنظمي فإننا نفترض إن المنظمات ذات الأداء العالي هي الأكثر نجاحاً في تحقيق غاياتها، وبتعبير آخر هي الأفضل في تنفيذ الإستراتيجية الملائمة ومن هنا يبدو من الواضح إن التركيز الأهم هو تعريف الأداء بمنظور المستفيدين (Otley, 1999: 346).

وفي الإتجاه ذاته فإن الإشارة إلى منظور الأداء يعد مفيداً في تأطير وتشكيل مفهوم الأداء (Ansoff, 1990: 240) والذي أثار تساؤلات منها: هل يقاس الأداء بقدرة المنظمة في اكتساب الموارد وتطوير المقدرات أم بكفاءتها في تحقيق القيمة المضافة، وللإجابة على هذين التساؤلين وغيرهما، يمكن من خلاله تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء والنمو بالأمد الطويل والمنظور الاستراتيجي.

## 2) أهمية الأداء العالي

أوضح (Leggat, et al., 2011:281) إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي (HPWS) تمكن الإدارة من تحفيز العاملين في أماكن العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وإن تجارب وخبرات أنظمة العمل ذات الأداء العالي تفرض الأداء المؤثر للعاملين من خلال دعم المعرفة والمهارات والقابليات للعاملين ودرجة الالتزام وتقدم إليهم مع المعلومات القدرة على التمييز الضرورية لتمثيل المهارات والالتزام في انجاز أعمالهم وذلك يسمح للعاملين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة موارد بشرية فعالة وذلك يشجع على زيادة تدفق المعلومات ودعم قوة اتخاذ القرار والذي يقود إلى أكبر إنتاجية للمنظمة.

وأشار (Arocas & Camps, 2008:27-37) إن الأداء العالي يزيد من الفاعلية التنظيمية من خلال خلق الممكن لجعل العاملين أكثر شمولية في المنظمة ويعملوا بجهد لتنفيذ أهدافها، وبعبارة أخرى زيادة الالتزام لدى العاملين اتجاه المنظمة وإشباع العمل، وحدد (DeWaal, 2008:2) الأداء العالي بعملية تكيف المنظمات ونشاط الشركات والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

ورأى (Rao, G. Koteswara; & Dey Shubhamoy, 2012: 137) إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل أداؤها ذو مستوى عالي.

ووجد (Gupta, 2011: 21-22) إن الأداء العالي للعمال في المنظمة هو الافتراض الرئيس لخلق بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم، وإن نظام الأداء العالي يقوي ويعزز الالتزام



التنظيمي، ويولد تحفيز وترابط عالي لإنجاز الأعمال، كما إن الأداء العالي أو الالتزام العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من الأداء المطلوب لتلبية العمل، وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لخلق القيمة للمنظمة.

وقد حدد (Yongmei, et al, 2006:508) طريقتين لتحقيق الأداء العالي هما:-

أ- إعطاء الموظفين الدوافع والفرص للقيام بالعمل، من خلال تمكينهم من العمل وتحفيزهم على القيام به.  
ب- إيجاد مقاييس للأداء المتمثلة بدوران العمل والرضا عن العمل الذي يترجم بالنهاية إلى زيادة العائدات والقيمة السوقية.

ورأى (Cheese, 2008: 28) إن المنظمات تحقق المستوى العالي للأداء من خلال قياس قوة الموهبة التي تمتلكها المنظمة من خلال قياس مدى الاستثمار في عمليات صناع المعرفة والإمكانات لكي تكون متأكدة إن تلك الموهبة قد تم تحديدها واستكشافها وتطويرها ونشرها بالطرائق التي تخلق القيمة للمنظمة.

وبيّن (Morgan & Anthony, 2008: 29) إن الأداء العالي يحقق للمنظمة العدالة في تلبية الحاجات الوظيفية وحاجات الأشخاص، والاستدامة في البيئة التي تعمل فيها، والمرونة للتكيف مع التغيرات بأقل وقت وجهد وضياح، وتكيف بسهولة في تلبية متطلبات الأشخاص والجماعات، والترابط لتتمكن من التعامل والتواصل الكامل، والثقة وتقليل الضياح في الخدمات والوقت.

وإن لتقييم الأداء هدفين إستراتيجيتين، هما تدقيق مستوى المحاسبية والتحسين المستمر في المنظمات (Horngren, et al, 2009: 56). فضلا عن إنه يقدم فرصا لخلق الترابط بين الاستراتيجيات والأنشطة، وإنه يهدف إلى إدامة عمليات التخطيط والرقابة، وهو في الوقت ذاته أداة لتطوير دافعية المنظمات، إن تقييم الأداء يعني بالضرورة تشجيع مستوى الشفافية، وقلت التكامل بين العمليات والتواصل الداخلي بين الأنشطة، وتدعيم ثقافة التحسين المستمر (Horngren, 2009, et al: 57).

وأشار (Bardwell & Calydon, 2010: 38) إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي كونها قضية استراتيجية، إذ إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نتيجة لمقدرات العاملين فيها وبالتالي فإن مستويات الأداء للأفراد العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق الأداء العالي يبرز من خلال ما يمتلكونه من نقاط قوة وكذلك من خلال الآتي:

- ❖ ربط قرارات الاختيار والترقية للمنظمة بنماذج المقدرات.
- ❖ تطوير استراتيجيات تقدم الدعم بشكل فاعل بالوقت المناسب للمهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- ❖ وضع سياسة التعويض وإدارة الأداء التي تستقطب وتحافظ وتحفز العاملين ذوي الأداء العالي.

وأشار كل من (Rogers & Blenko, 2006:133) إن منظمة الأداء العالي تمتلك مجموعة من الوسائل التي تمكنها من ترجمة أهدافها إلى نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى خلال مدة زمنية تمتد من (5- 10) سنوات، وبيّن (De Waal, 2011:14) إن منظمة الأداء العالي هي تلك المنظمة



التي تحقق أفضل النتائج مقارنة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى، وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتحسين القابليات الرئيسية فيها واحتواء موظفيها، باعتبارهم الثروة الحقيقية الرئيسية للمنظمة. وإن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة مجموعة من العاملين لديهم الرغبة في أن يكونوا قادرين على نشر مواهبهم لتحقيق الميزة للمنظمة، وبيّن (Noe, et al., 2006: 38) إن جزء من واجبات مدير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، هو التركيز على إيجاد أنظمة العمل ذات الأداء العالي وهي أنظمة تعظم الموائمة بين النظام الاجتماعي والنظام الفني للمنظمة.

ووجد (Lussier, 2008: 323) إن مستوى الأداء المطلوب يعتمد على ثلاث عوامل، هي (القابلية، التحفيز، الموارد) إن القابلية والتحفيز عاملان يقودان جهود العاملين للسلوك الذي يخلق مستوى الأداء، ولكي يكون الأداء عالي، يجب أن تكون تلك العوامل الثلاث عالية أيضاً، فإن انخفاض أو فقد أحدهم فإن مستوى الأداء سيتأثر بشكل عكسي (فإن صيغة الأداء = القابلية \* التحفيز \* الموارد).

وبنفس الصدد بيّن (Brown & Harvey, 2007: 410) بأن هناك معايير لأنظمة الأداء العالي هي الآتية:

- ✗ إنها تؤدي بشكل يفوق المعايير الخارجية المطلوبة.
- ✗ إنها تؤدي بشكل يفوق مستويات الأداء المتوقعة منها.
- ✗ إنها تؤدي بشكل متفوق نسبةً لأي مدة سابقة.
- ✗ يتم الحكم عليها من خلال المشاهدات بأنها تعمل بشكل أفضل من باقي الأنظمة من الناحية الكمية.
- ✗ إنها تتجزأ الأشياء بموارد قليلة نسبةً لما كان مفترض منها.
- ✗ إنها كأنموذج لطريق انجاز العمل لذلك فهي تصبح مصدراً للأفكار وإلهاماً للآخرين.
- ✗ إنها تحقق أعلى مستوى من الثقافة المثالية في البيئة التي تعمل بها.
- ✗ هي المنظمات الوحيدة القادرة على انجاز ما تفعله حقاً.

ومن الجدير بالذكر إن هناك أربعة عناصر أساسية ينبغي تواجدها في المنظمة لكي تصبح عالية الأداء

هي الآتية (Lussier, 2008: 323):

- ✓ **الالتزام المتميز:** أي العمل لإنجاز مهام محددة من خلال برامج واضحة وتقوم على أسس ومعايير ملتزم بها.
- ✓ **إدارة التغيير الفاعل:** الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير، ومن الطبيعي إن ذلك الأمر ينطبق على المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً، التي ينبغي ألا يكون لديها الاستعداد للتكيف بقدر ما يتوفر فيها قادة يمكنهم إدارة التغيير بشكل فاعل وهذا يعتمد على القدرة على توقع التغييرات التي تؤثر على قدرة المنظمة لإشراك موظفيها في تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل يتماشى مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.



✓ **الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات:** الإقناع هو نتيجة الاستماع إلى الآخرين وتقديم معلومات مستتيرة وتدفعها من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس، الأمر الذي يقود إلى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك ويعزز الفهم على جميع المستويات، ويشجع الاتصالات المفتوحة عبر الإدارات الهرمية.

✓ **ثقافة التعلم المستمر:** ينبغي أن يسعى الموظفين إلى البحث عن سبل المعرفة بشكل مستمر للوصول إلى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل، ولعل من أهم جوانب التعليم والاعتراف بأن بناء منظمة عالية الأداء هي عملية مستمرة لا تنتهي.

وعليه ومن خلال تقييم الأداء يمكن للمنظمات أن تُجيب على عدة تساؤلات منها "ما الذي حدث، ولماذا حدث، وهل سيستمر ذلك، وماذا سنعمل حيال ذلك؟" (Lussier, 2008: 29).

ومن وجهة نظر متواضعة يرى الباحث إن نظام تقييم الأداء الجيد هو النظام الذي بالضرورة يربط العمليات التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية، عبر خلق التكامل بين معلومات الأداء المالي وغير المالي وإن لتقييم الأداء العالي للمنظمات مضامين إستراتيجية أخرى منها "إدامة مستويات عالية من الإنتاجية والجودة، فضلاً عن أنه يجب أن يكون موجهاً أو مركزاً على الزبون، وعموماً تسعى المنظمات إلى تقييم أدائها لأسباب عديدة منها تعريف مستوى نجاحها.

### ثالثاً: خصائص منظمات الأداء العالي

يُبين (Schermerhorn, 2010: 49) إن المنظمات ذات الأداء العالي تمتلك خصائص تميزها عن المنظمات ذات الأداء التقليدي (والمنظمات ذات الأداء العالي) هي المنظمات التي تحقق التميز في خلق بيئة عمل ذات جودة عالية، وأضاف كلاً من (Young, et al, 2010: 182) (Rocha,2010: 74).

إن أنظمة العمل ذات الأداء العالي والخبرات هي القواعد الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمل وتحسين فاعلية المنظمة وتزيد من التزام العاملين وإنتاجيتهم، وأوضح ( Akdemire, et al, 2010:150) إن الأداء العالي يتحقق عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرائق مناسبة لضمان نجاح أعمالها.

ورأى (DeWaal, 2010: 10) إن الأداء العالي يوصف من خلال ما يتم انجازه ومدى الرضا المتحقق من قبل العاملين والزبائن والمستويات العالية من (المبادرات الفردية ، ومدى الإنتاج ، الإبداع ، مقاييس الأداء ، وأنظمة المكافآت ، القيادة القوية) ويبيّن إن منظمات الأداء العالي تتشارك في مجموعة من الخصائص هي الآتية:-

(1) تحقق تقدم متواصل على الأمد الطويل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

(2) تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المتسارعة.

(3) ذات توجه طويل الأمد.

(4) تركز على التحسين المستمر وتطوير قابليتها.





5) تأمين فرص لتطوير قوى العمل وتحسين ظروف العمل.

وأوضح (6: 2006, Sutcliff & Donnellan) إن البناء الداخلي هو الخاصية الأكثر تعقيداً لمنظمات الأداء العالي لكونه يعكس هوية المنظمة ويظهر فيه كل عملياتها وأنشطتها، كما إن أي منظمة يمكن توصيفها بأنها منظمة عالية الأداء من خلال الأمور الآتية:

❖ الاستشراف الموجه نحو النشاط، القابلية على التنفيذ، الإبداع الذي يخلق القيمة للزبون.

❖ إنتاجية استثنائية من خلال إشراك العاملين والقيادة بالتدريب.

❖ تقنية المعلومات، تمييز القيمة الاستراتيجية لتقنية المعلومات.

❖ مؤشرات أداء لقياس التقدم.

❖ إدارة تغيير فاعلة تعمل على إيجاد الطرق التي تساعد العاملين في الحفاظ على نشاطاتهم وحيويتهم.

وإن من خصائص منظمات الأداء العالي أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا استطاعت

المنظمة تحقيق النقاط الآتية (269: 2004, Buchanan & Huczynski):

❑ تحسين المرونة التنظيمية وجودة المنتج لأجل الفائدة التنافسية.

❑ التمكين المتزايد يحسن المهارة واتخاذ القرار والتكيف واستخدام تقنية جديدة.

❑ تتضمن إعادة تعريف وظيفة الإدارة وخصوصاً ما يتعلق بالإشراف.

❑ تتطلب الوقت لتغيير الثقافة التنظيمية والمواقف والسلوك.

وأضافوا بأن هناك خصائص أساسية ومقدرات جوهرية أخرى لمنظمات الأداء العالي تتضمن الآتي:

1. رسالة واضحة وجيدة الصياغة ومتكاملة: تمتلك منظمات الأداء العالي رسالة واضحة ومرسومة بشكل جيد

ومتكامل من حيث الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها ونظام إدارة الأداء الذي يوازي هذه الأهداف لبيان

كيفية مساهمة أداء الموظفين في النتائج التنظيمية الشاملة وبوضع هذه الأهداف بمكانها الصحيح وإيصال

رسالة واضحة ومتناغمة بشكل منظم حول أهمية تحقيق رسالة المنظمة يساعد في دمج الموظفين والزبائن

والشركاء والمساهمين الآخرين في تحقيق الأداء العالي.

2. الاستخدام الاستراتيجي: بما أن المنظمة تعتمد بشكل متزايد على الشركاء لتحقيق المخرجات الخاصة بها

تتطلب عملية تحول المنظمة إلى منظمة الأداء العالي وذلك على المنظمات إدارة العلاقات بشكل مؤثر مع

المنظمات خارج توجيهها أو سيطرتها المباشرة.

3. التركيز على حاجات الزبائن: إن عملية تلبية حاجات الزبائن تتضمن تحديد حاجاتهم والسعي لتلبيتها وقياس

الأداء وإيراد التقارير بشكل عام حول التقدم لمساعدة ضمان الشفافية المناسبة والمسؤولية.

4. الإدارة الإستراتيجية: تمتلك أغلب منظمات الأداء العالي قيادة قوية وذات جاذبية ورؤية ثابتة والقدرة على

تحديد المهارات والكفاءات التي يحتاج إليها كل من الموظفين والمنظمة وكذلك الخصائص الأساسية الأخرى

بضمنها عملية التوظيف المؤثرة والتدريب الشامل والتطوير والاحتفاظ بالموظفين عالى الأداء. وهناك

مجموعة أخرى من الخصائص التي توضح المقارنة بين منظمات الأداء العالي مقابل منظمات الأداء التقليدية





(3: 2009, Project Management Solutions) وإن هذه المقارنة تحدد فيما لو كان هنالك أي تحديات معينة أو ممارسات بحد ذاتها تقف حائلا وقد تمثل أكثر التحديات تميزا في عملية تجنب هذه الممارسات أو تخفيفها من أجل التنافس.

5. إن منظمات الأداء العالي هي بمستوى عالي جداً من الاستحقاق المالي في مجال إدارة الموارد أكثر من مثيلاتها التقليدية.

6. إنها متميزة في جميع عناصر الأداء ولكن هنالك بعض التحديات التي يمكن أن ينظر إليها بشكل أعمق غالبا في منظمات الأداء التقليدية وخصوصا المسائل المتعلقة بوضع التوقعات.

والجدول (6) يبين المقارنة بين خصائص منظمات الأداء العالي ومنظمات الأداء التقليدي (7: 2009, Canabal):

## جدول (6)

مقارنة بين خصائص منظمات الأداء العالي ومنظمات الأداء التقليدية

ت	منظمات الأداء العالي	منظمات الأداء التقليدية
1	مركزة على الزبائن	داخلية التركيز
2	ذات هيكلية ملغاة المركزية ووحدات كاملة	ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتيا ومستقلة.
3	تقوم فرق العمل بالتخطيط والتنسيق	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة
4	الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة.	ذات تخصصات ووظائف محددة بدقة
5	قد توجد هنالك عدة طرق لتحقيق نفس المستوى المطلوب للأداء.	اعتماد المعيارية في الأداء وهنالك طريقة واحدة فقط وفضلي للقيام بالعمل
6	يهيمن الحد الأدنى من القواعد أما القيم والعقلانية فهي المتحكمة بالسلوك.	ذات سياسات منتظمة وتنفيذ بقوة أي يكون القيام بالوظائف بحسب اللوائح
7	تحدد صلاحيات الأقسام من خلال العلاقة الداخلية ما بين المهام حيث يكون التركيز على العمل أو المنتج	تحدد صلاحيات الأقسام من خلال تشابه الوظائف مثلا (قسم الهندسة وقسم التصنيع)
8	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف مثل (فهم الأعمال وعمل الفريق وما شابه ذلك)	يركز التدريب على المهارات الفنية فقط
9	تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق	تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف
10	تنظر منظمة الأداء العالي إلى الموظفين على أنهم شركاء	تنظر المنظمة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة
11	نمط حياة أو معيشة الموظفين هو من الأمور الملزمة بالنسبة لمنظمة الأداء العالي	يتم تقبل الموظفين المحولين وغير السعداء على أنهم جزء من الحياة الصناعية ومكمل لها

Source: Canabal, (2009) "Professional Development Services", High Performance, Business Strategy White Paper, p:7



## رابعاً: متطلبات بناء وتطوير ثقافة الأداء العالي

بما أن ثقافة كل منظمة هي خصيصة فريدة من نوعها للمنظمة فإن التوصيات التالية لا تشكل عملياً إجراءات مغلقة الخطوات وما هو ضروري أن نتذكره على أية حال، بأن خلق الثقافة هو عبارة عن جهد مستمر ولا يمكنك إخراج هذه الخطوات من لائحة الأعمال الخاصة والقول "لقد اكتملت الثقافة الخاصة بنا" لأن المنظمات ذات ثقافات الأداء العالي تقوم بالمراقبة بشكل متواصل للنتائج والرجوع بشكل منتظم لهذه الاستراتيجيات لإدامة نجاحها (4: Carlsson, & Akerstom, 2007):

### 1- توضيح رسالتك والقيم الخاصة بها:

إذا لم تكن لديك رسالة معلنة أو مجموعة من القيم التنظيمية فأنت تحتاج لتحديد وتعريف هذه القيم والرسالة ولن يمكنك البدء من الصفر بدون امتلاكك للحد الأدنى من القيم فعلى سبيل المثال ليست المسألة مثل عدم امتلاكك لدى قيم وذلك لامتلاك منظماتك لخارطة طريق وقواعد لهذا الطريق حتى لو لم تكن معلنة.

### 2- تقييم نقطة البداية لديها:

إذا ما قمت بنشر الرسالة والقيم الخاصة بمنظمتك يتوجب عليك معرفة الأسس المتعلقة بمنظمتك وأبعد ملصقاتك عن الجدران وأعد صياغة كلماتها والأكثر أهمية قم بتقييم فيما لو كانت هذه المعتقدات توجه فعلياً ممارسات وسلوكيات منظمتك.

### 3- توصيل وترجمة رسالتها وقيمها:

الاتصال هو خطوة حاسمة باتجاه العمل على ضوء القيم والرسالة الموضحة حديثاً ولكنها تبقى عامل حاسم للنجاح لأولئك الذين يحاولون أن يبنوا ويطوروا ثقافة الأداء العالي، حيث تتطلب ثقافة الأداء العالي الاتصال المتواصل لتوفير المعنى والذي يوجه عملية اندماج الموظفين.

### 4- نمذجة قيمها:

إن عملية تعريف القيم بشكل مطلق وتوفير الأمثلة الحية عليها ليست كافية، ولذا فإن القادة هم الحماية حيث يضعون لنا المثل المناسب عند تقديمهم النموذج بشكل مرئي وواضح للقيم المعتنقة للمنظمة وإذا لم يقم القادة بذلك فإن القيم لن تأخذ بنظر الاعتبار.

### 5- إلهام الموظفين:

يحتاج القادة إلى القيام بما هو أكبر من التواصل بشكل قاسي والنموذج بشكل مرئي للقيم المعتنقة من قبل منظماتهم وتعتمد ثقافة الأداء العالي على قدرة القادة على إلهام الالتزام برسالة وقيم المنظمة وكذلك الفكرة العامة القائلة بالمسؤولية المشتركة للمحافظة على الثقافة وإن هذه المهمة يسهل الحديث عنها ولكن يصعب تطبيقها.

6- توحيد الموظفين: وتمضي عملية القيادة الملهمة بعيداً في أيجاد مجتمع متعاطف من الموظفين ويمكن للتدريب المنتظم أن يساعد في تعديل سلوكيات الموظف لصالح التوحيد الأفضل مع قيم وأهداف الأعمال، وبرغم هذا يبقى حافز الموظف واندماجه بشكل واسع فعلياً بل في قلوب وعقول الموظفين.



## 7- تلاحم ممارسات الأعمال:

عندما تأخذ المنظمات الوقت من أجل توحيد ممارسات الأعمال الخاصة بها مع المحركات الأساسية لثقافتها مما يجعل الأمور تمضي بسهولة أكبر ولكن بحسب الخطوات التمهيديّة للثقافة غالباً ما تمتد إلى العوائق الرئيسية عند القيام بتوحيد العمليات اليومية (مثل وضع الموازنات والتنفيذ والتوظيف والتوجيه وإدارة الأداء والتسويق والشراء وعمليات أخرى) مع قيمهم المعتقدّة من قبل منظماتهم .

بينما أشارت (Wirth, 2006: 2) عن عملية بناء وتطوير ثقافة الأداء العالي، حيث تم تحديد الفقرات المذكورة في أدناه بوصفها مجالات بناء وتطوير، وإن الغرض من هذه الفقرات هو لتقديم إطار عمل يمكن استخدامه لرفع مستوى الوعي وتشجيع عملية الحوار عبر المنظمة فيما يتعلق بهذا الموضوع المهم وإن أي تحول نحو ثقافة الأداء العالي يمكن أن ينطوي على مدخل مرسوم أو ناشئ بالنسبة إلى التغيير التنظيمي والذي سوف يتضمن وفي كلتا الحالتين خطوات العمل الحاسمة من أجل المضي قدماً، وهذه الخطوات هي الآتية:

- 1) تحديد الخواص الثقافية والتي تتميز بكونها جوهرية للنجاح طويل الأمد وتركيز الاهتمام عليها.
- 2) إيصال رؤية الثقافة المطلوبة بجميع وسائط الاتصال المتوفرة وبضمنها الخطوات غير الرسمية.
- 3) التأسيس لأفراد هيكلين مختصين بتناسق سلوكي مع الثقافة المطلوبة وبنفس الوقت تحديد وإزالة المعوقات التي تمنع مثل هكذا سلوك من الحصول.
- 4) تأسيس عوائق هيكلية للسلوكيات غير المرتبطة بالثقافة وغير مرغوب فيها.
- 5) تقييم التقدم نحو الثقافة المطلوبة وتنقيح الأعمال المذكورة أعلاه.

### خامساً: متطلبات ومكونات بناء منظمات الأداء العالي

#### 1) متطلبات خلق منظمات الأداء العالي

إن عملية خلق منظمات الأداء العالي هي عبارة عن عملية متسلسلة ومتصلة وتحتوي على ثلاث مراحل يجب تحقيقها للمنافسة بشكل ناجح في السوق العالمية، وهذه المراحل هي كالاتي  
(Carlsson, & Akerstom, 2007: 17-15):-

- **المرحلة الأولى:** إن المرحلة الأولى من العملية هي **التخطيط الاستراتيجي**، وتحتاج الاستراتيجية الناجحة إلى أن تكون محددة، حيث تمتلك أغلب المنظمات عمليات وأنظمة تخطيط تشغيلية معقدة ولكنها لا تمتلك عملية رسمية تختص بالتخطيط الاستراتيجي والعقلية الإستراتيجية، كما وتمتلك العديد من المنظمات الاستشارية نماذج معقدة من التخطيط الاستراتيجي ولكنها لا تمتلك العملية اللازمة لتشجيع وتطوير الفكر الاستراتيجي للإدارة.
- **المرحلة الثانية:** استخدام **بطاقة الأداء المتوازن وخرائط الإستراتيجية**، بوصفها العمود الفقري لمجمل عملية التخطيط، توفر بطاقة الأداء المتوازن الرابط المؤثر ما بين الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والمبادرات



الرئيسية ومخططات التعويض والموازنة ومما يخلق نموا مستمرا في الأعمال وتحسينا متميزا في العمليات ورضا متزايدا للزبائن.

■ **المرحلة الثالثة:** هي إدارة الموهبة حيث إن امتلاك الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، هو أحد التحديات والمتطلبات الأساسية للنجاح في الاقتصاد العالمي، وتقوم الشركات بتقديم الإدارة المستندة إلى الكفاءة لأجل دعم عملية تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية وخصوصا ربط الإدارة المستندة إلى الكفاءة بالرضا المتزايد للموظف واستغراقه وتحوله وانتاجيته المحسنة ونتائج الخط النهائي.

وإن متطلبات خلق وتأهيل المنظمات إلى أنظمة عمل الأداء العالي إذا كانت تقوم بالاتي

:(Buchanan & Huczynski, 2004: 267)

❖ الأداء بشكل ممتاز مقابل المعايير الخارجية.

❖ الأداء إلى ما هو أبعد مما أن يفترض كونه طاقتها القصوى.

❖ الأداء بشكل ممتاز فيما يتعلق بما قامت به سابقا.

❖ يُحكم عليها من قبل المتابعين بأنها أفضل بشكل جوهري من المجاميع ذات المقارنة معها.

❖ كانت تحقق مستويات من الأداء بوجود موارد أقل من الضروري لتحقيقه.

❖ يُنظر إليها على أنها أمثلة يُحتذى بها ومصادر للأفكار والإلهام.

❖ يُنظر إليها كونها تحقق مثاليات الثقافة.

❖ هي المنظمات الوحيدة التي استطاعت أن تقوم بما تقوم به على الإطلاق وحتى لو كان ما تقوم به أنه ليس من الأمور الصعبة أو الغامضة.

ولقد تطورت العديد من منظمات الأداء العالي وبضمنها مؤسسة التجهيز الرقمي لأداء تلك المنظمات وقيامها بتحسينات بارزة على الأداء وضمن نطاق معين من المعايير.

وأشار ( Miller, 2011: 8 ) حول المتطلبات الأساسية لمنظمة الأداء العالي، حيث إن منظمة الأفراد وخصوصا على المستوى الأول منها يتم تصميمها حول العمل ضمن مجموعات عمل صغيرة وفرق ذات درجة عالية من الإدارة الذاتية، وتكون الهيكلية عالية المرونة مع وجود تغييرات في الهيكلية للاستجابة للتغيرات في متطلبات الزبائن والتقنية أو تدفق العمل، وربما أهم ما يكون هنا هو امتلاك الموظفين لمعرفة عالية بجميع المقاييس المهمة للأداء وبإمكانهم تعديل عملياتهم الوظيفية لتعزيز أدائهم، وإن منظمة الأداء العالي تعتبر في هذه الحالة هي منظمة تعليمية.

## 2) مكونات بناء منظمات الأداء العالي

ويمكن لهذه المكونات المتميزة أن تتفوق أو قد تجعل المنظمات في حالة تفاوت ونطلق على هذه الأرضية المشتركة بالجواهر التنافسي، والتي تتكون من ثلاثة مكونات أساسية لبناء منظمات الأداء العالي وهي (تركيز السوق والموقع، القدرات المتميزة، استقلالية الأداء).



أ- تركيز السوق والموقع:

تمتلك عملية الأداء العالي وضوحا ملموسا عندما تتعلق المسألة بوضع التوجيهات الإستراتيجية، فمن خلال تركيز وموقع السوق تحقق عمليات الأداء العالي نوعا ما من القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تمكنها من المنافسة في أفضل الأسواق وتزيد من حجم فرص النمو دون الوصول أو المبالغة نحو أقصى طاقاتها، وكذلك من أجل اختيار وإدارة المحفظة الأفضل للأعمال واستخدام تصميم المنظمة بوصفه سلاحا تنافسيا.

ب- القدرات المتميزة:

إن الاختبارات الخاصة بالقدرات المتميزة فعليا ما بين المؤدين للأداء العالي، إذ بدأنا نفهم حقيقة التفاعل الحاسم ما بين القدرات وخلق القيمة، فهي علاقة تدخل في صلب بحث عمليات الأداء العالي الذي نقوم بتنفيذه، فقد ارتأينا ذلك من أجل ايجاد قيمة، حيث يقوم فرد عالي الأداء بخلق صيغة لأداء الأعمال أما على المؤسسة أو على مستوى الوحدة والتي تقوم بترجمة فكرة كبيرة تتعلق بحاجات الزبائن بشكل ناجح إلى مجموعة فريدة من العمليات المنظماتية المترابطة والموارد التي تُرضي هذه الحاجات من ناحية تأثير التكلفة، حيث ننظر إلى الأهمية الحاسمة لإيجاد أو خلق تنوعات في المنتج والخدمة من أجل تلبية متطلبات الزبائن الحاليين والأكثر تعقيدا وعالمية، وفي نفس الوقت إدارة التعقيد المتأصل الناتج عن هكذا عمليات، ونطلق على هذه المهارة التنظيمية على أنها القدرة على الانجاز أو تحقيق "فرق على مستوى الخارج وتبسيط على مستوى الداخل".

ت- استقلالية الأداء:

لقد امتلك نجاح الأعمال طويلة الأمد مكونا ثقافيا وللتأكد من ذلك اقض أي مقدار من الوقت مع المدراء والموظفين الذين يمتازون بالأداء العالي وسوف يتكون لديك إحساس ملموس بأن الشركة عبارة عن مجتمع متميز ومن سياق البحث الخاص بنا على أية حال فقد وجدنا بان النقاشات التي تتعلق بالثقافة المؤسسية غالبا ما تنتهي بشكل أقل دقة وفاعلية مما قد يتمناه المرء، وبذلك أو لهذا السبب فقد أوجدنا مفهوما أطلقنا عليه "استقلالية الأداء" بوصفه طريقة فريدة من نوعها للدخول إلى صلب العناصر العملية المشتركة المرتبطة بالثقافة والقيادة وقوة العمل.

سادساً: مداخل الأداء العالي

إن تبني المنظمات لأحد مداخل الأداء يجب أن يكون متسقا مع تساؤلات عديدة أثارته الأدبيات حول مستوى تكامل الافتراضات الأساسية للمدخل المعتمد مع ما تواجهه المنظمات من تغيير مستمر في إستراتيجياتها وأهدافها وبيئتها التنافسية، ومن هنا أثرت التساؤلات الآتية حول مداخل الأداء وهي مرتكزات أساسية في اختبار التركيبية المفاهيمية والافتراضات الأساسية لمداخل الأداء العالي (Kaplan & Nortin, 2006: 124):  
❖ ما هي الأهداف الإستراتيجية الجوهرية لنجاح المنظمة في المستقبل؟.



- ❖ ما هي الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية؟.
  - ❖ ما هو مستوى الأداء المرغوب به؟ وما هي مؤشرات الأداء المستهدف؟.
  - ❖ ما هي قنوات التغذية الراجعة لتحسين الأداء والتعلم من الماضي؟.
- وفيما يأتي عرض موجز لمداخل الأداء العالي على وفق تطورها التاريخي والمفاهيمي:-

### 1) مدخل الموازنات التخطيطية:

وهي أدوات محورية لجميع المنظمات وآليات رقابية وتكاد تكون الأداة الوحيدة التي تجمع نشاطات المنظمة بخلاصة مفردة وشاملة، والأداء على وفق مدخل الموازنات يقاس أساساً بمؤشر الربحية (Profitability) ويقاس الأداء الاقتصادي لكل مركز إنتاج بدلالة مقاييس المخرجات (العوائد) مقارنة بمقاييس المدخلات (الكلفة) إنها تفترض مستويات معينة من الأداء (مبيعات ، إنتاج ....) مقابل المستويات المرغوبة من الإنفاق، إن الاقتصاديات الموجهة لمدخل الموازنات تتمثل في قدرتها على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وكيفية تخصيص الموارد لمقابلة الضرورات أو المستجدات الإستراتيجية، وما مستوى القيمة المضافة التي تحققها الموازنات ومدى قدرتها على مراقبة الأداء على طول سلسلة القيمة بدءاً بالموردين وانتهاء بالزبون (Otley, 1999: 371).

### 2) مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

صور مدخل القيمة المضافة من قبل شركة (Steven Stewart Corporation) بوصفه مدخلا كميًا للأداء المالي وعلى وفق افتراض أساسي مفاده أن الغرض الاستراتيجي الأول للمنظمة هو تعظيم قيمة حصة الأسهم، وأهم مؤشرات الأداء على وفق هذا المدخل هو (الربح أو العائد على الاستثمار) وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها "الربح مطروحاً منه كلفة رأس المال".

ولعل أهم الاعتراضات الموجهة إلى مدخل القيمة الاقتصادية المضافة تتمثل في الآتي (Simons., & Michael, 2001: 7):

- إنها لازالت تعكس المنظور التاريخي للأداء.
- تركزها حول الأداء المالي للمنظمة.
- إنها لا تأخذ بالاعتبار العوائد المتوقعة على الدخل المستقبلي.
- إنها لم تقدم الأدوات الواضحة لتعظيم قيمة المساهمين.
- إنها لا تأخذ بالاعتبار رسملة نتائج الأنشطة الإستراتيجية لنشاطات البحث والتطوير فضلاً عن أنها تعد مدخلا غير شامل لجميع الأهداف الإستراتيجية.

### 3) مدخل بطاقة الأداء المتوازن: (Frank, 2015: 143):

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الميزة التنافسية.

بطاقة الأداء المتوازن استراتيجية تطبيق أداة تسجّر المقاييس الداخلية المتعددة والأداء الخارجي من أجل التوازن المالي والأهداف الاستراتيجية.



تماماً كما يعتمد الطيارين في الطائرة على عدد من الأدوات لتقديم المعلومات الثابتة حول المتغيرات الرئيسية مثل (الارتفاع، السرعة، والوقود، والموقف من الطائرات الأخرى في المنطقة المجاورة) والقصد، من أجل ضمان رحلة آمنة، لذلك يجب أن يعتمد المدراء على مقاييس متعددة لتقييم أكثر دقة لأداء الشركة بطريقة تكاملية. كابلان ونورتون الإطار المقترح لمساعدة المديرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على نحو أكثر فاعلية، يُدعى **سجل الأداء المتوازن**، وهذا النهج يكون متعدد المقاييس للأداء الداخلي والخارجي من أجل تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاسـتراتـيـجـية.

والشكل التوضيحي (20) يصور توازن المدراء في إطار بطاقة النتائج باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطوير الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المناسبة عن طريق الإجابة على أربعة أسئلة رئيسة لـ (Kaplan & Norton) خلال مشروع بحثي استمر عاماً مع عدد من الشركات المختلفة، التي تم تحديدها على أنها الأكثر بروزاً، إجابات العصف الذهني على هذه الأسئلة (مثالية) النتائج في مجموعة من التدابير التي تعطي المديرين نظرة سريعة ولكن أيضاً شاملة للوضع الحالي للشركة، الأسئلة الأساسية الأربع هي (frank, 2015:143 -144):

**1. كيف ينظروا لنا الزبائن؟** وترتبط وجهة نظر الزبون فيما يتعلق بمنتجات الشركة والخدمات مباشرة إلى إيراداتها وأرباحها، القيمة المدركة للمنتج أو الخدمة تحدد كم إن الزبائن على استعداد لدفع ثمنها، ولذلك فإن السؤال هو "كيف ينظرون لنا الزبائن؟" مرتبطة مباشرة إلى كم يمكن للشركة خلق القيمة الاقتصادية لهم.

**EXHIBIT 5.8**

A Balanced-Scorecard Approach to Creating and Sustaining Competitive Advantage



شكل (20)

مدخل بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء واستدامة الميزة التنافسية وفق منظور (frank)

Source: (frank, 2015: 144)





إذا كانت مشاهدات الزبون تقدم الشركة بشكل إيجابي، وقالت أنها مستعدة لدفع المزيد من أجل منتج أو خدمة معينة، وتعزيز الميزة التنافسية لها (على افتراض تكاليف الإنتاج أقل بكثير من سعر الطلب). لمعرفة كيفية رؤية الزبائن لمنتجات الشركة أو خدماتها، ومديري جمع البيانات لتحديد مجالات التحسين، مع التركيز على السرعة، والجودة، والخدمة، والتكلفة، في الصناعة، على سبيل المثال المديرين تعلموا من زبائنهم أن الكثير بحاجة إلى التسليم في اليوم التالي بالنسبة لمعظم الوثائق وألحزم، بدلا ما يهتموا حول القدرة على تتبع الشحنات، هذا الاكتشاف أدى إلى تطوير مخفض بشكل حاد للتسليم باليوم الثاني على التوالي من قبل يو بي اس وفيدكس، جنبا إلى جنب مع أدوات متطورة للتعقب على الإنترنت.

**2. كيف يمكننا خلق القيمة؟** الإجابة عن هذا السؤال يتحدى المدراء من أجل التوصل إلى الأهداف الاستراتيجية التي تضمن القدرة التنافسية المستقبلية، والابتكار، والتعلم التنظيمي، وهو يركز على العمليات التجارية والهياكل التي تسمح للشركة بخلق قيمة اقتصادية، على سبيل المثال، هو النسبة المئوية للعائدات التي تم الحصول عليها من طرح المنتجات الجديدة، على سبيل المثال، يتطلب (30%) من العائدات يجب أن تأتي من منتجات أدخلت في غضون السنوات الأربع الماضية، مقياس ثاني يهدف إلى تقييم قدرة التعلم والتعاون الخارجية للشركة، وهو ينص على إن نسبة معينة من المنتجات الجديدة يجب أن تتبع من خارج حدود الشركة، من خلال الربط مع تطوير برامجها، رفعت شركة المنتجات الاستهلاكية بروكتر أند غامبل نسبة المنتجات الجديدة التي نشأت (على الأقل جزئيا) من خارج (P & G) من (15% - 35%).

**3. ما هي المقدرات الجوهرية التي نحتاجها؟** هذا السؤال يركز به المدراء داخليا، لتحديد المقدرات الجوهرية اللازمة لتحقيق أهدافها، والعمليات التجارية المرافقة التي تدعم، وتشحذ، والاستفادة من تلك المقدرات، يقول روبرت كلارك، الرئيس السابق لتطوير الأداء في هوندا، إن هوندا هي في جوهرها شركة محركات (وليست شركة سيارات) بدءاً من الدراجات النارية في عام (1948) رعت هوندا هذه المقدرات الجوهرية على مدى عقود عديدة، واليوم تسخر ذلك لتحقيق أهداف تمتد في تصميم وتطوير وتصنيع الطائرات الصغيرة.

**4. كيف ينظروا المساهمين لنا؟** وجهة النظر النهائية في بطاقة الأداء المتوازن هي وجهة نظر المساهمين من الأداء المالي، بعض التدابير في هذا المجال الاعتماد على البيانات المحاسبية مثل التدفق النقدي، وإيرادات التشغيل، ( $ROE$ ,  $ROIC$ ) وبطبيعة الحال، فإن المجموع يعود للمساهمين، فهم وجهة نظر المساهمين لخلق القيمة تؤدي بالمديرين لتقييم أكثر توجهها نحو المستقبل (frank, 2015: 145).

من خلال الاعتماد على كل من وجهة النظر الداخلية والخارجية للشركة، فإن بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين القوة التي يوفرها نهج الفردية لتقييم التنافسية الربحية والمحاسبية، وتُنشئ قيمة للمساهمين، وتخلق قيمة اقتصادية. إن مدخل بطاقة الأداء المتوازن حاول الموازنة بين منظور الأداء المالي مع منظورات أخرى هي (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور عمليات الأعمال الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) إن المنطق



الذي استند إليه مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أو التقييم المتوازن للأداء والمنظورات التي اعتمدها يمكن أن يخصص بالآتي:

أ- المنظور المالي: وكيف يمكن للمنظمة أن تخلق القيمة لحملة الأسهم (المساهمين)

ب-منظور الزبون: ما هي محفظة القيمة التي تقدمها المنظمة لربائنها؟ وما جودة انجاز المنظمة لمحفظة قيمة الزبون؟

ت-منظور العمليات والأعمال الداخلية: أي العمليات يجب أن تتميز في أدائها المنظمة من أجل تحقيق القيمة الفائقة للزبون؟

ث-منظور التعلم والنمو: كيف يمكن للمنظمة أن تستمر في إضافة القيمة؟

على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن فإن استراتيجيات المنظمة يجب أن تعبر بوضوح عن المنظورات الأربعة سالفة الذكر، والتي على أساسها يجب تطوير الأهداف الاستراتيجية وتحديد عوامل النجاح الحرجة ثم تتدفق عوامل النجاح الحرجة الى مؤشرات تحقق الترابط بين الأهداف الإستراتيجية والمنظورات الأربعة للأداء.

إن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تدعم قدرة المنظمة على خلق الترابطات والمبادلة (Tradeoff) بين مختلف العوامل التي تؤثر في أداء الأعمال، وعلى وفق أحدث الإسهامات المعرفية في مجال بطاقة الأداء المتوازن فإن أي انجاز للأهداف الإستراتيجية يتم تطويره من خلال العلاقات السببية (causal links) بين المنظورات الأربعة للأداء (Kaplan & Norton, 2006: 125):

مثل هذه الترابطات يمكن أن يعبر عنها بالخرائط الإستراتيجية السببية (causal strategic map) والتي تهدف إلى ضمان الاتساق بين القرارات التشغيلية وإستراتيجية الأعمال.

إن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) قدمت إطاراً لنظم الأداء الاستراتيجي التي مكنت المنظمات لتكون أكثر التحاماً وتركيزاً على تنفيذ الاستراتيجيات طويلة الأجل فقد سعت الى الآتي:

1. ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نشاط (غايات ، استهدافات ، مبادرات).

2. تأمين التغذية الراجعة للنشاط (من خلال المقاييس المستهدفة للغايات).

3. غلق مسار التغذية الراجعة بإدامة أو تغيير الاستراتيجية.

وعلى وفق منظور (Kaplan & Norton, 2000:161) فإن بطاقة الأداء المتوازن هي أكبر من كونها أداة تكتيكية أو تشغيلية، أما المنظمات المبدعة فقد وضعت بطاقة الأداء المتوازن لإدارة استراتيجيات بمنظور طويل الأمد من أجل تحقيق الآتي:

1. وضوح وكسب الإجماع حول إستراتيجية المنظمة.

2. إيصال الإستراتيجية عبر المنظمة.

3. ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى نشاطات وأفعال.



4. ربط الغايات الإستراتيجية والمقاييس بالأهداف طويلة الأمد والموازنات.
5. تلاحم أهداف وحدات الأعمال والأهداف الشخصية مع الإستراتيجية.
6. تأمين المراجعات الإستراتيجية الدورية والنظرية.
7. الحصول على التغذية الراجعة الضرورية للتعلم وتحسين الإستراتيجية.

وفيما يأتي عرضاً موجزاً لمؤشرات قياس الأداء للمنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن:-

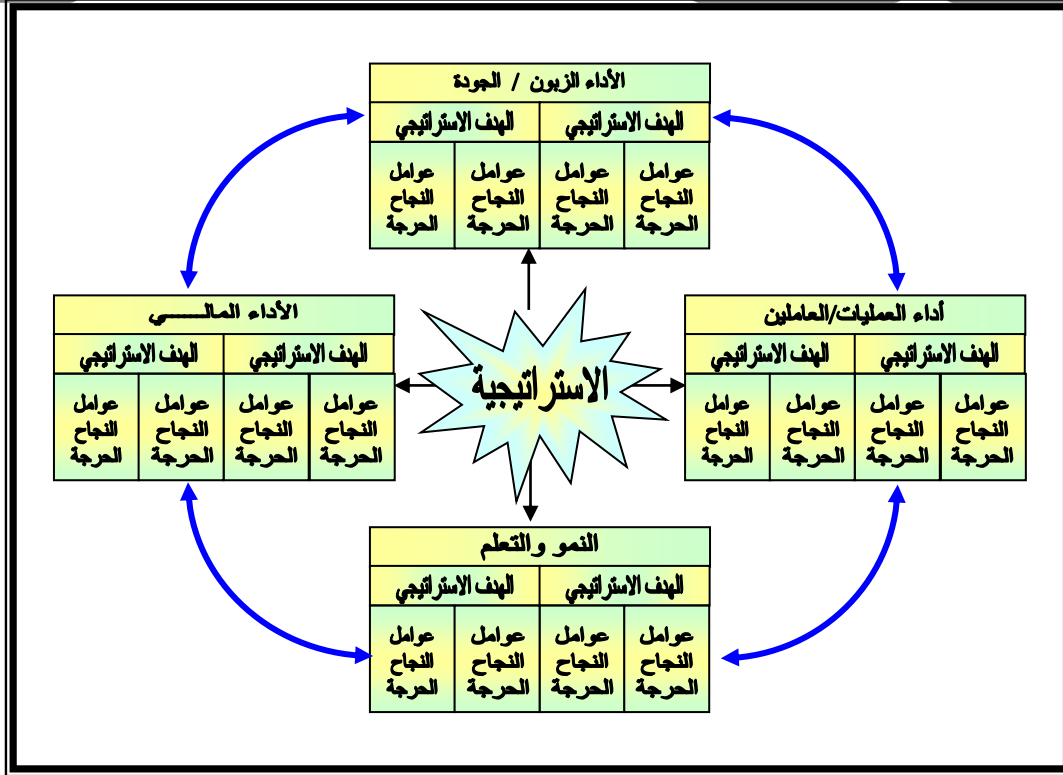
- الزبون ( الصورة الذهنية للمنظمة، رضا الزبون، المحافظة على الزبون، الحصة السوقية ).
  - عمليات الأعمال الداخلية ( رضا حملة الأسهم، المقدرات الجوهرية، الكفاءة التشغيلية، إبداعات العملية، القيمة المضافة للعملية، وقت الاستجابة، الجودة، إبداعات المنتج ).
  - التعلم والنمو ( رضا العاملين، رأس المال الفكري، بناء وتطوير المعرفة، إنتاجية المعلومات )
  - المالي ( العائد على الاستثمار (ROI) مؤشر الربحية (PI) القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ).
- ويعرض الشكل (21) المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (النموذج الأساسي).

**مزايا بطاقة الأداء المتوازن:** تسمح للمديرين بالآتي (Frank, 2015: 135-136):-

- التواصل وربط الرؤية الاستراتيجية للأطراف المسؤولة داخل المنظمة.
  - ترجمة الرؤية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس.
  - تصميم خطة للعمليات التجارية.
  - تنفيذ التغذية العكسية والتعلم التنظيمي من أجل تعديل الأهداف والتكيف الاستراتيجي عند ما يلزم الأمر.
- يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تستوعب كلاً من مقاييس الأداء القصيرة والطويلة الأمد.

**مثلاً لبطاقة الأداء المتوازن مزايا، فإن لها عيوب أيضاً، وهي الآتية:**

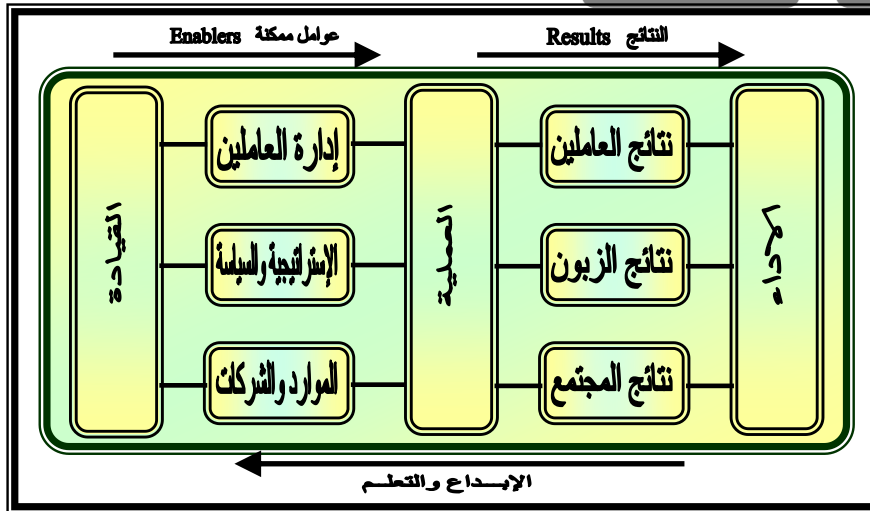
- 1) هي أداة لتنفيذ الاستراتيجية، وليس لصياغة الاستراتيجية والأمر متروك لمديري الشركة لصياغة استراتيجية من شأنها أن تعزز فرص اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية.
- 2) يوفر هذا المنهج فقط في توجيه محدود حول أي المقاييس نختار؟ وفي أي الحالات التي تدعو إلى مقاييس مختلفة؟.



شكل (21) مدخل بطاقة الأداء المتوازن وفق منظور (Kaplan & Norton)  
 Source: Kaplan & Norton (1996) Using the Balanced score cadet as a strategic management system Harvard Business Review, January – February (76).

#### 4) مدخل تميز الأعمال

كما هو في بطاقة الأداء المتوازن فإن مدخل تميز الأعمال حاول التركيز على خلق الموازنة بين مؤشرات الأداء الملموس وغير الملموس، وهو مكوّن من تسعة معايير، خمسة معايير عُرّفت على أنها عوامل مساعدة، وهي (القيادة، أداء العاملين، السياسة والإستراتيجية، الموارد، العمليات) وأربعة معايير عرفت على أنها نتائج، وهي (رضا العاملين، رضا الزبائن، التأثير على المجتمع، نتائج الأعمال) إن العوامل المساعدة أو الممكنة تهتم بماذا تعمل المنظمة، أما النتائج فتهم بما تنجزه المنظمة، فالنتائج هي محصلة العوامل الممكنة والأخيرة بمثابة عوامل الرفع التي تدفعها الإدارة باتجاه تحقيق النتائج المستقبلية وإن العوامل الممكنة والنتائج تسمح بمتابعة تقدم المنظمة نحو التميز المستدام (sustainable excellence) إن النموذج حاول الاعتراف بالموارد الإدراكية في تحسين أداء الأعمال، وإن أحد أهم المفاهيم الأساسية للنموذج هي (التحسين المستمر، والتعلم، والإبداع) فهو يفترض إن الأداء العالي يمكن تعظيمه من خلال موارد المعرفة تصاحبها ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر والشكل (22) يوضح ذلك (European Foundation For Q quality Management) (EFQM, 2009:14).



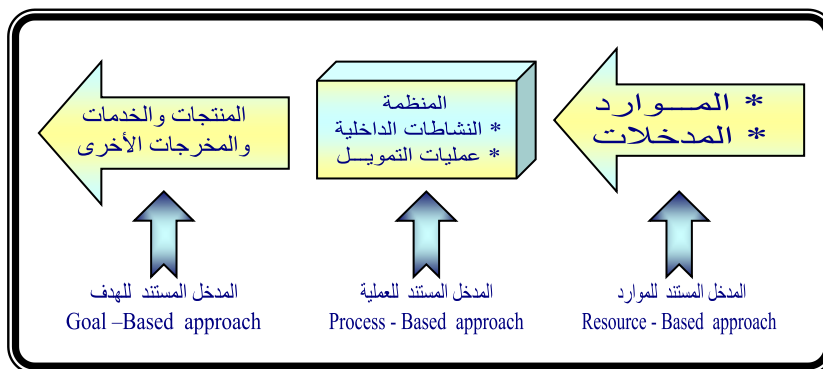
شكل (22) مدخل تمايز الأعمال وفق منظور (EFQM)  
 Source: EFQM(European Foundation For Q quality Management)  
 (2009) P: 585

### (5) المداخل الموقفية Contingency Approaches

صنّف (Daft, 2004: 61) مداخل الأداء العالي إلى الآتي:

#### أ- مدخل الهدف Goal Approach:

بمقتضى هذا المدخل يُنظر إلى الأداء على أنه دالة لمستوى تحقق الأهداف، وهو مدخل منطقي، كون المنظمات تسعى إلى تحقيق مستويات محددة من المخرجات والربح أو رضا الزبون، أما أهم مؤشرات هذا المدخل فهي (الربحية، النمو، الحصة السوقية، المسؤولية الاجتماعية، رفاية العاملين، جودة المنتج والخدمة، البحث والتطوير، التنوع والكفاءة، الاستقرار المالي، صيانة الموارد وأخيرا تطوير الإدارة).



شكل (23) المداخل الموقفية للأداء العالي وفق منظور (Daft)  
 Source: Daft R.L (2004) "Organization Theory and Design" 8<sup>th</sup> edition. south western p:60



وبرغم من أن المدخل المستند للأهداف له عدد من القيمة في قياس الكفاءة التشغيلية إلا أنه يواجه صعوبة عندما تكون الأهداف متعارضة أو الأهداف ذات المؤشرات الوصفية غير الملموسة مثل رفاية العاملين أو المسؤولية الاجتماعية أو رضا الزبون الشكل (23).

### ب- المدخل المستند للموارد:

وركز هذا المدخل على جانب المدخلات في عملية التمويل، وهو يفترض إن المنظمات يجب أن تكون ناجحة في اكتساب وإدارة موارد القيمة من أجل أن تكون فاعلة، وعلى وفق هذا المدخل فإن الأداء العالي هو دالة لقدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة وإدارتها بشكل متكامل وناجح، ولعل أهم مؤشرات هذا المدخل هو (الموقف التساومي، القدرة على الاستجابة للتغير في بيئة الأعمال، وقدرة متخذ القرار على صنع القرارات على وفق متطلبات البيئة الخارجية من أجل الحصول على الموارد النادرة أو القيمة، مالية، مواد خام، موارد بشرية، معرفة، تقنية) وبرغم إن المدخل المستند للموارد عُدَّ من المداخل القيمة لقياس الأداء العالي وتحديدا عندما يكون من الصعب بناء وتطوير المداخل الأخرى، وهو أكثر ملائمة للمنظمات غير الهادفة للربح أو منظمات الرفاهية الاجتماعية، فضلاً عن ذلك فإن له عيوبه ونواقصه ولعل أهم تلك العيوب افتراضه الاستقرار في البيئة التنافسية والأسواق، وأنه لا يعتبر القيمة المتغيرة للموارد المختلفة، فضلاً عن ضعف تركيزه على محور الزبون في تقييم الأداء.

### ت- مدخل العملية الداخلية:

ويقىس هذا المدخل الأداء العالي للمنظمات بدلالة الكفاءة والصحة والمنظمية الداخلية، فالمنظمات الناجحة هي الأكثر رشاقة وذات العمليات الداخلية الكفوءة، وسعادة العاملين والنشاطات المتكاملة تعود نحو إنتاجية عالية، إن هذا المدخل لا يأخذ باعتبار البيئة الخارجية وإن المهم في قياس الأداء العالي هو، ماذا تقوم به المنظمة وكيف تدير مواردها بدلالة الصحة الداخلية والكفاءة، وإن أهم مؤشرات هي (الكفاءة الاقتصادية، ثقافة منظمية قوية، العمل الفرصي، الولاء، الثقة، الاتصالات العمودية والأفقية، التفاعل والتعارض بين المنظمة وأقسامها، كفاءة اتخاذ القرارات) إن المدخل المستند للعملية الداخلية عُدَّ مديلاً مهماً كونه ركز على الاستخدام الكفوء للموارد، فالعديد من المديرين أدركوا أن العاملين ذوي الولاء العالي والثقافة الإبداعية هم مقاييس مهمة للأداء العالي. وإن أهم عيوبه تمثلت في أنه لا يأخذ بالاعتبار جانب المخرجات وعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية فضلاً عن إن العديد من مؤشرات الكفاءة الداخلية وصفية (غير كمية).

### ث- مدخل القيم التنافسية:

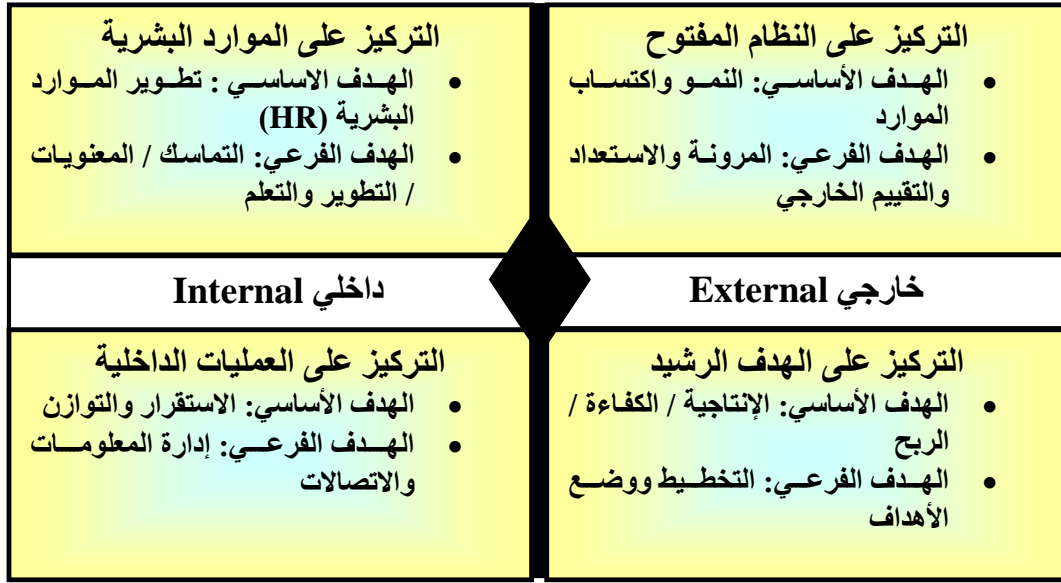
إن كلا من المداخل الثلاث أنفه الذكر (المدخل المستند للهدف، المدخل المستند للعملية، المدخل المستند للموارد) قدموا تفسيراً جزئياً لقضية الأداء العالي، إن مدخل القيم التنافسية حاول الموازنة بين مختلف الاهتمامات بدلاً من التركيز على اهتمامات بعينها، وهو يفترض إن المنظمات تعمل أشياء عديدة وتحقق نتائج مختلفة، فهو محاولة لخلق تركيبة أو توليفة من المؤشرات في إطار واحد، وهو كذلك يفترض عدم وجود اتفاق



حول مقاييس الأداء وإن هناك وجهات نظر متنافسة حولها، ويتجسد هذا التعارض عند تحليل قيم المستفيدين حول النموذج من قبل (Robert Quitman John Rohrhough) لإيجاد توليفة من المؤشرات المتعارضة للأداء فُسمت على أساس مستوى التركيز، وما إذا كان داخليا أو خارجيا ونمط الهيكل، وأما إذا كان مستقرا أو مرناً كما يتضح ذلك في الشكل (24).

إن التوليفة بين البعدين قدمت أربع مداخل للأداء العالي وهي ذات خصائص مختلفة إلا أنها مترابطة، وإن كل مدخل ركز على اهتمامات مختلفة للمنظمة على وفق بعدي الهيكل والتركيز، فالتكامل بين التركيز الخارجي والهيكل المرن يقود إلى خلق نظام مفتوح وإن الهدف هو النمو واكتساب الموارد ولتحقيق هذه الأهداف على المنظمة أن تمتلك مرونة واستعداد وتقييم خارجي ايجابي، وهذه الخلية تعكس إلى حد ما مضامين المدخل المستند للموارد أما الخلية الثانية فتعكس التركيز الخارجي والهيكل المستقر، إن الهدف الأساس هنا هو الإنتاجية والكفاءة والربحية، إذ تعد المنظمة إلى تحقيق هدف المخرجات بطريقة مسيطر عليها وأهم الأهداف الفرعية هو التخطيط الداخلي ووضع الأهداف وهي أدوات الإدارة الرشيدة وتعكس الاهتمامات الخلية الحالية المدخل المستند للهدف. وتظهر الخلية الثالثة قيم التركيز على العمليات الداخلية والهيكل الرقابي المستقر، والهدف هو استقرار المنظمة والمحافظة على موقعها الحالي في البيئة ومن مؤشرات الأداء (نظام الاتصالات الفعالة، إدارة المعلومات واتخاذ القرارات) وبالرغم من إن اهتمامات هذه الخلية تشبه إلى حد ما اهتمامات المدخل المستند للعملية إلا أنها أقل اهتماما بالموارد البشرية مقارنة ببقية القضايا ذات الصلة بالكفاءة الداخلية. وأخيرا عكست الخلية الرابعة اهتمامات تحديد محور التركيز الداخلي والهيكل المرن، وإن مؤشر الأداء هنا هو مستوى الاهتمام بالتعلم والإبداع وتطوير الموهبة عبر توفير فرص تطوير الموارد البشرية، معنوية العاملين برامج التدريب، وتتبنى المنظمات في هذه الخلية خيارات التركيز على العاملين بدلا من البيئة.



Structure  
Flexibilityالهيكل  
المرونة

Stability الاستقرار

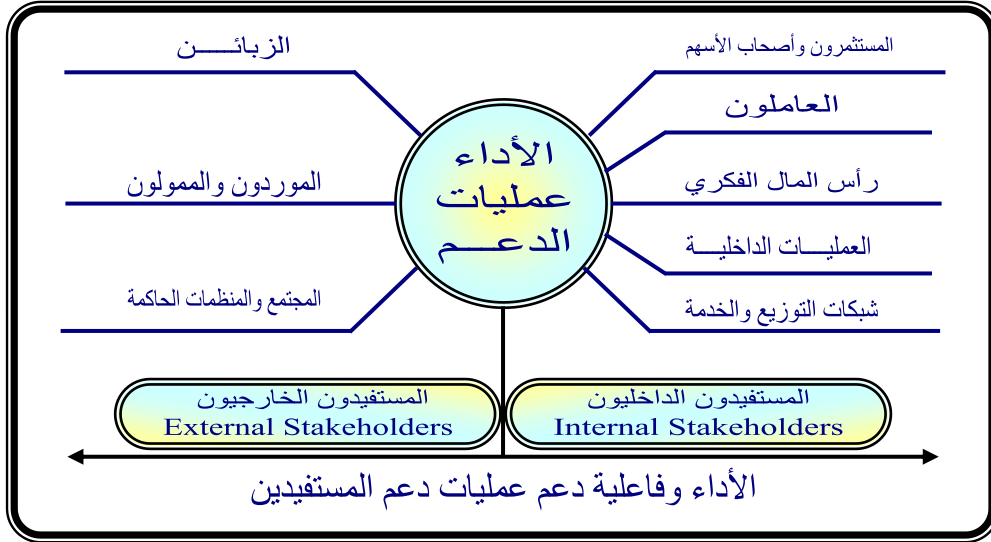
شكل (24)

مدخل القيم التنافسية وفق منظور (Daft)

Source: Daft R.L (2004) " Organization Theory and Design " 8<sup>th</sup> edition. south western, P:65.

## ج- مدخل المستفيدين:

ينطلق هذا المدخل من حقيقة إن للمنظمة العديد من أصحاب المصلحة أو المستفيدين وهم مصدر قوتها وإيفائها وازدهارها ومن المساهمين (العاملين، الزبائن، الموردين، وبقية جماعات التأثير) ولكل من تلك الأطراف منظوره الخاص للأداء كما يتضح ذلك في الشكل (25) وإن التغذية الراجعة من أيّاً من المستفيدين تعتمد على أداء المنظمة وإستراتيجيتها، فالمساهمون عادة ما يركزون على مؤشرات الأداء المالي، كما يركز الزبائن على مؤشرات تقديم الحلول، السرعة والكلفة الأقل، في حين يرى العاملون إن الأداء العالي يبني تحسين رفاهيتهم وقدراتهم ومعارفهم، وينظر المجتمع إلى المنظمة بمنظور الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية وحماية البيئة وهكذا، إن ميزة هذا المدخل هو تركيزه على تقديم منظور شامل للأداء العالي من المدخلات إلى العمليات والمخرجات، إلا إن أهم عيوبه هو تحقيق مصالح الجميع بحسب قدراتها ومواردها (Maluenda, 2006:46).



شكل (25) الأداء وفاعلية دعم عمليات دعم المستفيدين وفق منظور (Maluenda)

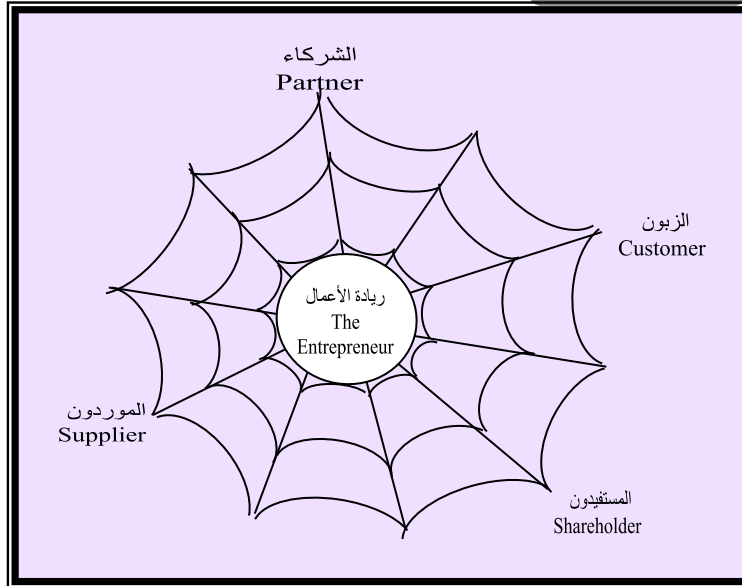
Soure: Maluenda (2006) "Support Effectiveness", Master

### ح- مدخل المقارنة المرجعية

وهو من المداخل المعاصرة في تقييم الأداء العالي للمنظمات وقد ركز هذا المدخل على اعتماد قواعد المقارنة المرجعية أساسا لقياس وتقييم الأداء بالمقارنة مع منظمات الصنف العالمي (WCO) أو الأفضل في التصنيف (BIC) وهو من المداخل التي تسهم في انتخاب مدى واسع من عوامل النجاح الحرجة لتقييم الأداء العالي، ويتم بصدها تحديد العوامل الأكثر إسهاما في تحسين المقدرات التنافسية ومن تلك العوامل هي:

- الرؤية الإستراتيجية.
- التركيز على الزبون.
- الموارد والمقدرات.
- خلق القيمة.
- تركيز الجودة.

ثم تحدد الخصائص أو المستويات المرغوبة للأداء لكل عامل مقارنة مع المنافسين لإعداد شبكة عنكبوت يتم بعدها قياس فجوات الأداء لتحديد الاستراتيجيات الأفضل لتحسين الأداء، ويبين الشكل (26) مدخل شبكة العنكبوت للأداء العالي.



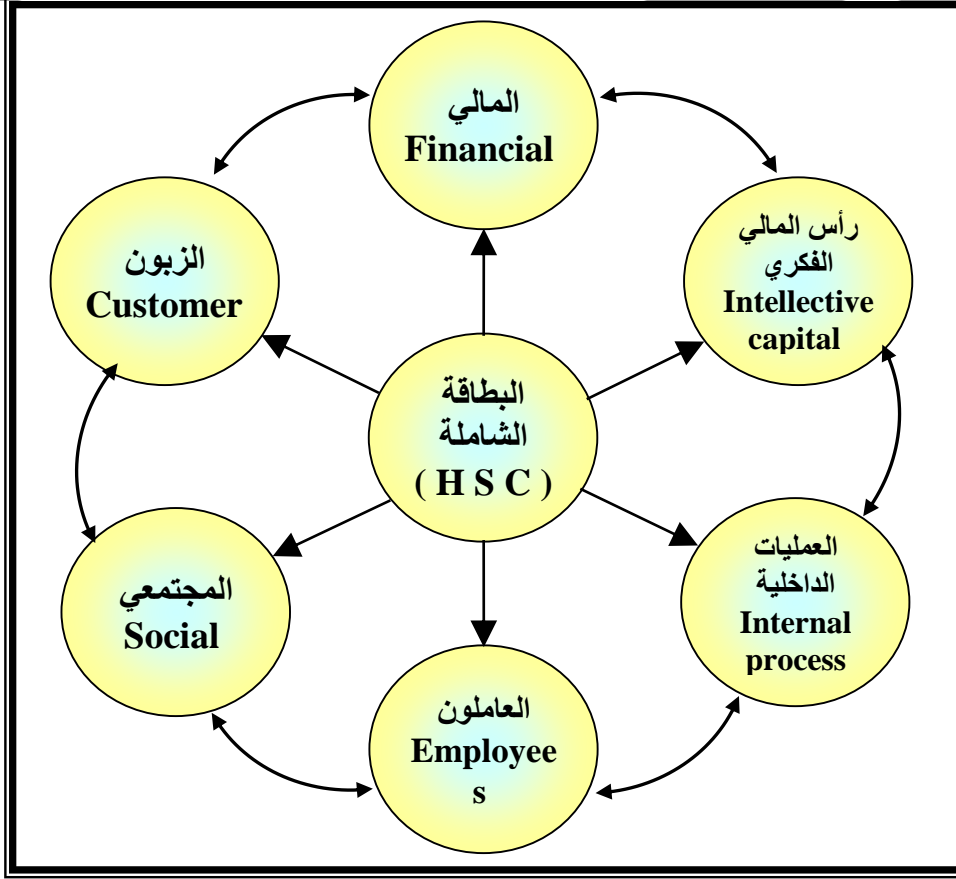
الشكل (26) نموذج شبكة العنكبوت للريادة

Source: Yuan,L,S, Zhongfeg ,L,Y & Liming ,F.,(2011) "Fast adaptation ,strategic flexibility and entrepreneurial roles": Chinese management studies,Vol. 5 no.3 pp.256-271.

### خ- مدخل البطاقة الشاملة

وهو امتداد لمدخل بطاقة الأداء المتوازن، وتضم البطاقة الشاملة للأداء (HSC) ست منظورات مختلفة للأداء انظر الشكل (27) وهي محاولة لتكييف وتحسين مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتحسين الأثر الداخلية في تقييم الأداء العالي، أما ما أطلق عليه في مدخل البطاقة الشاملة عوامل النجاح الحرجة (critical success factors) وفيما يأتي مناقشة موجزة للمنظورات الست للبطاقة الشاملة (HSC):

- المنظور المالي: ( ويقاس بمؤشر تنظيم قيمة المساهمين/ حملة الأسهم).
- منظور الزبون: ( ويقاس بمؤشر تعظيم محفظة قيمة الزبون )
- منظور عمليات الأعمال: ( ويقاس بمؤشر تعظيم تمايز العملية).
- منظور رأس المال الفكري: ( ويقاس بمؤشر تعظيم العملية الفكرية).
- منظور العاملين: ( ويقاس بمؤشر ولاء ورضى العاملين).
- المنظور المجتمعي: ( ويقاس بمؤشر مواطنة المنظمة).



شكل (27) البطاقة الشاملة للأداء العالي وفق منظور (Hicknen)  
 Source: Hicknen (2009) "Support Effectiveness" Master Thesis,  
 Malardulen university: p: 47

وتجدر الإشارة إلى إن الانموذج الأخير تم تكييفه من قبل (Hicknen, 2009) لقياس ريادة الأعمال وكما يتضح ذلك في الشكل (27) بعد أن أضيفت أبعاد أخرى للانموذج تمثلت في علاقة المنظمة بشركائها ومورديها المستفيدين فضلا عن زبائنها.

وتجدر الإشارة إلى إن مراجعة أدبيات المنظمات ذات الأداء العالي تؤكد إن هنالك ماضي متميز وجدير بالاهتمام من وراء منظمات الأداء العالي، ومن خلال هذه النظرة والتحليل عن كثب الممارسة الناجحة للأعمال فقد استقى الخبراء مبادئ متنوعة للأداء العالي، فقد قدم لنا (Weber) على سبيل المثال استشرافات تتعلق بأهمية العمليات والهيكلية التنظيمية، أما كل من (Drucker & Van de Ven) فقد أشارا إلى الحاجة إلى ضم السلوك إلى الإستراتيجية، أما (Deming) فيلقي الضوء على محاسن عملية قياس الأفراد والعمليات والمخرجات، ومن خلال هكذا مؤلفات فقد أوجدو أنموذج للأداء يركز على خمسة منظورات تتعلق بالمنظمات وهي (Chapman, 2004: 17):

❖ **المنظور الاستراتيجي:** حيث نعتقد بأن تناغم عمليات المنظمة من ناحية المدخل الاستراتيجي يساعد في تحديد نجاحها وإن هذا الانسجام أو التناغم يمكن أن يقيس كيفية أداء المنظمة بشكل جيد حيث تميل منظمات



الأداء العالي إلى تأسيس رؤية واضحة تدعمها الخطط الإستراتيجية المرنة والقابلة للتحقيق كما تمتلك أيضا فلسفات مفصلة بشكل واضح والتي تضع المعايير لسلوك الأفراد بالإضافة إلى امتلاكها للقادة والمدراء والموظفين الذين يتصرفون بشكل يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية والفلسفة الخاصة بالشركة.

❖ **منظور الزبائن:** وبعبارة أخرى كيفية تعامل الشركة مع زبائنها حيث تميل منظمات الأداء العالي إلى امتلاك مداخل واضحة للحصول على الزبائن الجدد والاهتمام بالزبائن الحاليين والاحتفاظ بهم، كما وتقوم ببناء البنى التحتية الضرورية والعمليات لدعم وتعزيز مدخل الزبائن.

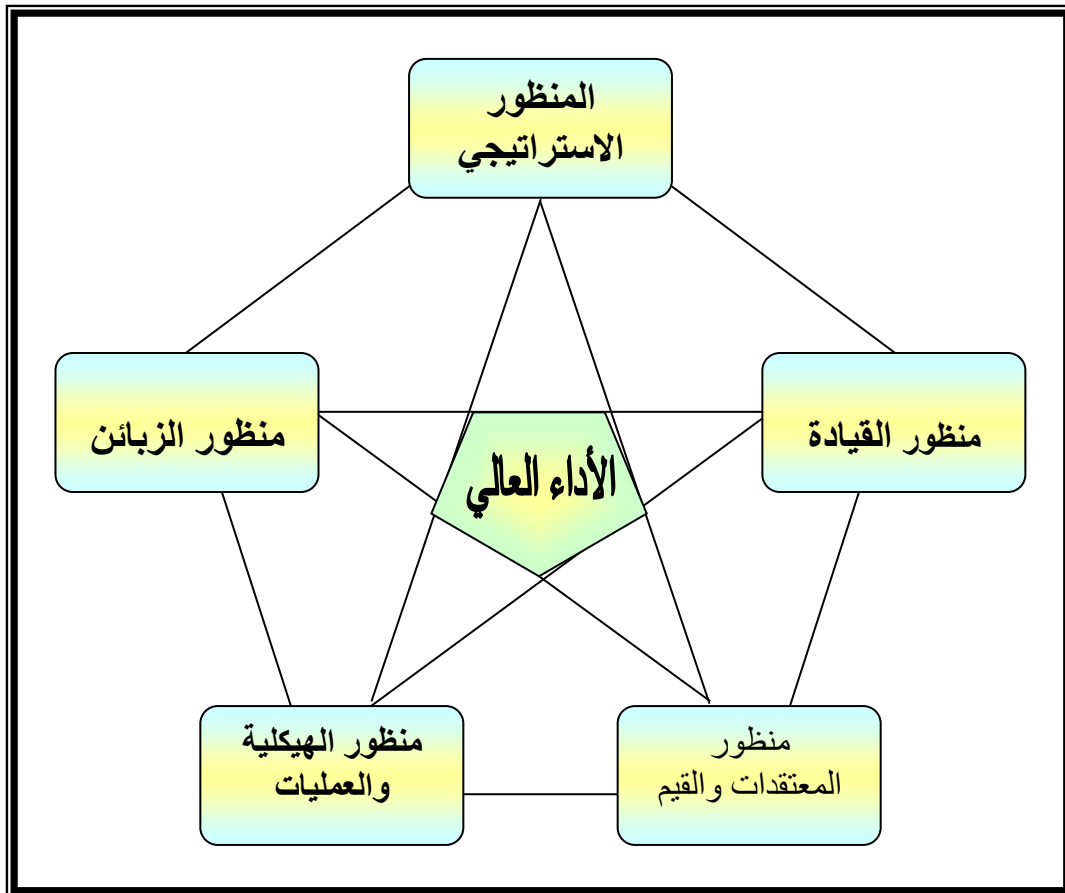
❖ **منظور القيادة:** وهو الذي يبحث في استراتيجية المنظمة لإدارة الأفراد لتحقيق مجموعة معينة من السلوكيات التي يجب أن يعكسها الموظفون داخل المنظمة، حيث يقوم المدراء والمدراء التنفيذيون بوضع أهداف واضحة وفهم قدرات الموظفين وتوجيه أدائهم.

❖ **منظور الهيكلية والعمليات:** ويقصد بالهيكلية والعمليات التي تركز على كيفية تنظيم المنظمات لعملياتها الوظيفية والسياسات والإجراءات المتخذة لدعم وتنفيذ الإستراتيجية، وتمتلك منظمات الأداء العالي عمليات تعزز من إستراتيجية ووضع خطة تدفق العمل والمهام التي تمكن الموظفين وبشكل مؤثر من سد الحاجات الداخلية والخارجية للزبائن ضمن حدود الإستراتيجية الخاصة بالشركة، وتميل مثل هكذا شركات إلى استخدام نوعيات مختلفة من المقاييس لقياس العمل الخاص بكل قسم ومنظمة بأكملها.

❖ **منظور المعتقدات والقيم:** وتعتبر المعتقدات والقيم مهمة في مساعدة الشركة لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق رسالتها حيث تمتلك منظمات الأداء العالي وبشكل نموذجي مجموعة من القيم الراسخة والتي تمثل الحوافز والدوافع العميقة وراء سلوك الموظف كما وتفهم هذه الدوافع من قبل الأغلبية الواسعة أو الكثرة من الموظفين ويتم تضمين هذه المعتقدات والقيم في المنظمة بما يتوافق مع مدخل الشركة لمفهوم القيادة.

وتؤدي التفاعلات ما بين هذه المنظورات الخمس والتي يوضحها الشكل (32) إلى إيجاد هذا النظام التفاعلي وإن إحدى الطرق للتفكير في كيفية تحول هذا النظام بشكل مستمر، هي من خلال تطويره على شكل سفينة حيث يمثل مخطط السفينة والمتكونة من عدة عناصر جوهرية نظاما متكاملًا، ومن أهم هذه المكونات هي : عجلة القيادة والدفة والتي تتحكم بها عجلة القيادة والجزء الرئيس الذي يتحكم بالشراء والمتمثل بالصارية والشراع نفسه بالإضافة إلى الحبال والتي تتحكم بالصارية وتشابه هذه المكونات المنظورات الخمس التي ذكرناها والتي يجب أن تعمل سوية بوصفها نظاما واحدا وإذا لم تقم بذلك فسوف يفشل النظام أو العمل، ويمكن أن نعتبر سرعة الرياح بالنسبة للسفينة بمثابة التغيرات التي تحدث في السوق وإن هذه المنظورات الخمس في السفينة كمثال الدوافع التنظيمية للأداء العالي، فمثلا إذا فقدنا الدفة وعجلة التوجيه سنفتقد إلى القيادة أو التوجيه الصحيح في السفينة، وهذا نفس ما يحصل في حالة التقلبات في السوق وفقدان القيادة في الشركة وهذا ما سيؤدي إلى خسارة السفينة لميزة الرياح أو التوجيه وسوف تصبح تحت رحمة البحر، وكما يعرف أي بحار متميز بأن الحركة كما هو مخطط داخل البحر تكون بالاعتماد على السرعة والاتجاه الخاص بالرياح أو طول الحبال

وتيارات الهواء البحرية، وهي تمثل بالضبط المنظورات الخمس التي ذكرنا من حيث تأثيرها على أداء المنظمة وبالتالي تحقيقها للأداء العالي. وإن مثال السفينة المبين هنا يمثل مشكلة ضمنية وتحدياً ضمن عمليات منظمات الأداء العالي ومنظوراتها الخمس فإذا فهمنا المثال والمشاكل المتعلقة به سوف نستطيع أن نفهم المنظورات الخمس والمشاكل الخاصة بها وكيفية حلها، أي بعبارة أخرى يجب أن يفهم المدراء التنفيذيون كيف يواجهوا منظماتهم نحو الأمام مع القيام بموازنة جميع أجزاء النظام حيث يتبع المدراء التنفيذيون اتجاه الرياح والمياه (التغيرات في السوق) واستخدامها لصالحهم عندما يقومون بقيادة منظماتهم وتوجيهها نحو بر الأمان. والشكل (28) يوضح هذه المنظورات:



الشكل (28) منظورات الأداء العالي وفق منظور (Weber : 2007)

Source: Weber, M., **The Theory of Social and Economic Organization**. Oxford University Press, New York.

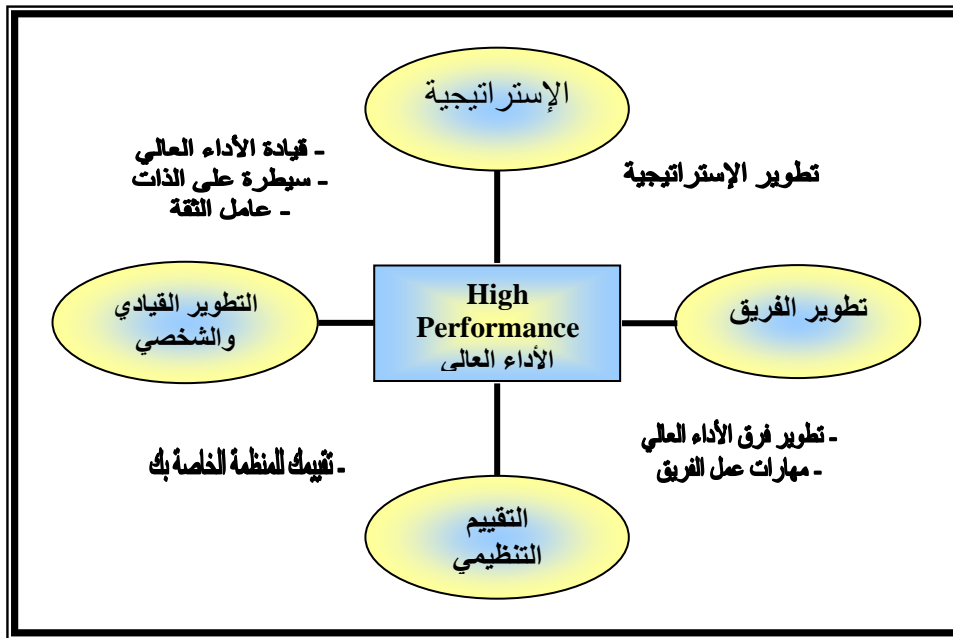
## سابعاً: نماذج الأداء العالي

خصص هذا الجزء من البحث وبالالاتجاه ذاته من أجل استكمال المعطيات النظرية لموضوع الأداء العالي ونرى أنه من المناسب عرض ومناقشة عدد من النماذج المفاهيمية للأداء العالي بهدف تأطير مكونات الأداء ومتغيراته وتتبع العلاقات السببية بين تلك المكونات والمتغيرات من أجل فهم حركية وآليات ومسارات تحقيق الأداء العالي وكما يأتي:

## (1) انموذج (Evel, 2009)

طوّر في السنوات الأخيرة انموذجاً جديداً يُعرف بالأداء العالي أو نظام عمل الأداء العالي، والذي عمل على تغيير الطريقة التي نفكر بها حيال الأفراد وكيفية تنظيم العمل. ويبين الانموذج الخاص بالأداء العالي بأن البرامج التي نستخدمها من أجل إيجاد منظمة أداء عالي، كما ترى هنالك أربع طرق متميزة ولكنها مترابطة بشكل علائقي للوصول إلى منظمة الأداء العالي والشكل (29) يوضح هذه الطرق هي الآتية: (Evelyn, 2009: 35):

- أ- التقييم والتصميم التنظيمي.
- ب- تطوير الإستراتيجية.
- ت- التدريب والتطوير القيادي والشخصي.
- ث- تطوير الفريق بالأدوات.



شكل (29) انموذج الأداء العالي وفق منظور (Evel)

Source: Evelyn C. "Practicing High Performance" (2009) Accelerated. P:1-8.





## (2) نموذج (i4cp Company, 2010) معهد إنتاجية

وظف الأنموذج لدراسة ما يميز منظمات الأداء العالي عن بقية المنظمات، فقد توصل معهد إنتاجية الشركات ("Corporate Productivity "cp") إلى تسمية المجالات الأساسية الخمسة التي تتميز بها منظمات الأداء العالي وهذه المجالات هي الآتية:  
أ- الإستراتيجية:

لقد تفوقت منظمات الأداء العالي على المنظمات منخفضة الأداء بتسجيلها لما يساوي (6.14) نسبة نمو مقارنة بـ(2.54) نسبة النمو في المجال الحساس جداً وهو مجال الإستراتيجية، فعند النظر في مواطن معينة من القوة مقابل الضعف تجد أنه من الواضح بأن المدخل الإستراتيجي للمنظمة هو مدخل مهم بشكل حيوي بالنسبة للأداء العالي.

### ب - القيادة:

أما في القيادة فقد كانت الفجوة بين منظمات الأداء العالي ومنظمات منخفضة الأداء تبلغ (5.96) مقارنة بـ(2.47) وقد وَجَدَت الدراسة بأن أحد أكثر الإستراتيجيات المقبولة بشكلٍ موسع للقيادة هي (ضمان وضوح الرؤية لدى كل فرد حول توقعات أداء المنظمة).

### ج- الموهبة:

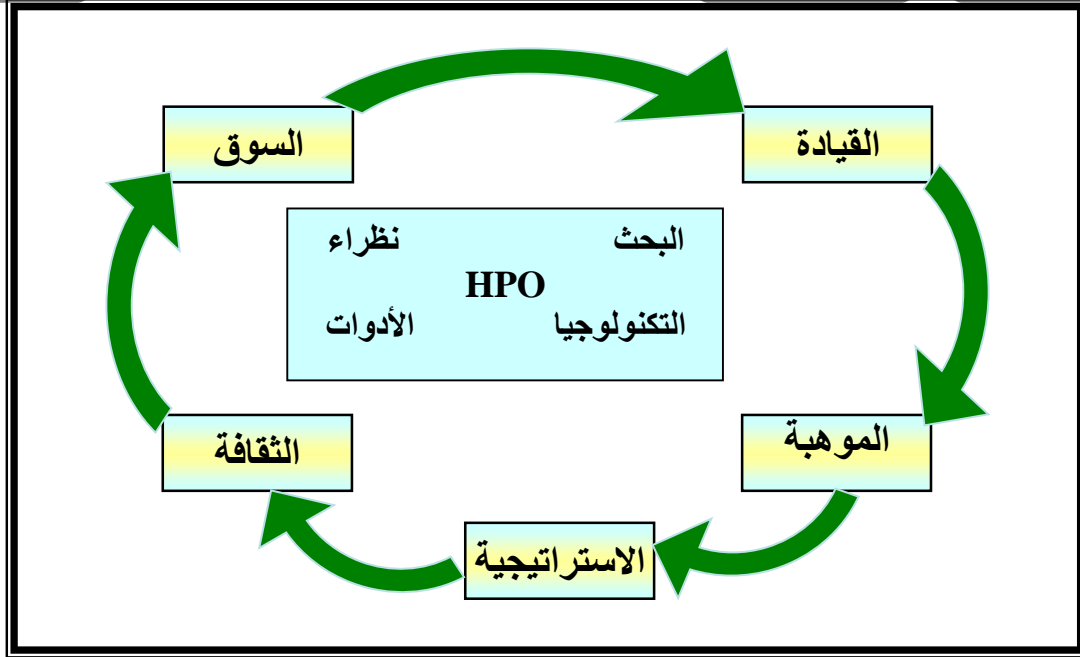
سجلت منظمات الأداء العالي لما مقداره (5.82) مقارنة بـ(2.73) لصالح منظمات الأداء المنخفض فإنه من الواضح اتساع الهوة بينهما في مجال الموهبة، حيث تعرف منظمات الأداء العالي بأن الموهبة وإدارة الموهبة المؤثرة تذهب إلى ما وراء حدود التركيز على ممارسات الموارد البشرية.

### ح- الثقافة:

إن الفارق بين منظمات الأداء العالي وتلك المنظمات المنخفضة الأداء في جميع فئات الثقافة المهمة بلغ (5.99) مقارنة بـ(2.94) ولكون الثقافة (مجالاً جيد للعمل) فهي مؤشر ثابت على ارتفاع أداء المنظمة ضمن هذا المجال، فهي ليست خصيصة غالباً ما تميز الأداء العالي لا بل هي الفارق الأكبر ما بين منظمات الأداء العالي ومنظمات الأداء المنخفض.

### خ-السوق market

لقد حققت منظمات الأداء العالي نسبة عالية جداً في مجال السوق أو التركيز على الزبائن بمقدار (6.23) مقابل (3.69) لمنظمات الأداء المنخفض، حيث يبين البحث بأن الأداء العالي يرتبط بالتركيز الشديد على خدمة الزبائن وبما في ذلك الجهود الحيوية والشديدة من أجل خدمة الزبائن بشكل أفضل من أي واحد آخر في الصناعة، والشكل (30) يوضح هذا الإنموذج.



شكل (30) انموذج الأداء العالي وفق منظور (i4cp)

**Source:** Institute for Corporate productivity (i4cp) "The Five Domains of High Performance Organizations" (2010) p: 1-4.

### (3) انموذج (Team Resources Inc, 2009)

طوّر الانموذج من قبل فريق تابع لشركة (Mckinecy) بهدف تعريف خصائص منظمة الأداء العالي (High Performance Organization) اذ أن انموذج منظمة الأداء المطروح هنا يمكن أن نجزئه إلى ثلاثة أجزاء، حيث يوضح الجزء الأيسر من المخطط العناصر الأساسية للمنظمة نفسها، أما الجزء الأيمن فيعرض لنا الربط الحركي (الديناميكي) ما بين المنظمة وزبائننا والمستهلك النهائي عند إمكانية التطبيق عليه، أما الجزء المتداخل (في الوسط) ما بين العناصر فهو يمثل السياق أو البيئة التي تنشط فيها المنظمة أي بيئة عمل المنظمة. وفيما يأتي شرح حول هذا الانموذج.

#### العنصر الأول: المنظمة

وتتضمن المنظمة الآتي:

أ- القيادة: في عالم من التغيير السريع وغير المنقطع تكون القيادة مسألة لا يمكن الجدل فيها وسوف يكون هنالك عدد قليل من المنظمات التي تقول بأنها قد اكتفت منها، ففي الأوقات الأكثر استقرارا قد تكون الإدارة كافية، ولكن عندما تبدأ القوانين القديمة بالتغيير ولا يتم طرح كتب جديدة للقوانين المستحدثة سوف يسعى الأفراد للبحث عن القادة الذين يستطيعون مساعدتهم بشكل ناجح للتعلم ضمن المجالات غير المستكشفة من الخريطة، وذلك لحاجة كل منظمة إلى قيادة قادرة على كل مستوى ويجب على المنظمات المتعافية أن تطلق العنان للإبداع والمبادرة والقيادة في كل فرد.



ب- **الاستراتيجية:** إن الضغوط التنافسية المتنامية والتغيير لن تسمح لا ببقاء المنظمة أو حتى على أقل تقدير نجاحها إذا ما كانت لها إستراتيجية ضعيفة، وبما إن السرعة ونطاق التغيير في تنامي مستمر يجب أن تطور المنظمة المؤثرة (عالية الأداء) إستراتيجيات متكيفة والتي توازن ما بين متطلبات التركيز في العمل والمرونة، ويجب أن تكون الإستراتيجية المؤثرة نافذة بشكل كافي لكي تسود في بيئة متباعدة ومضطربة ومتابعة (الزبون) ومتطلباته في نفس الوقت.

ت- **المنظمة:** وتتضمن المنظمة الثقافة المؤسسية والقيم الجوهرية والأنظمة الساندة والعمليات والهيكلية بحد ذاتها، وبرغم إن كل منظمة تمتلك ثقافة، ولكن فقط المنظمات الأكثر تأثيراً توصلت إلى تصميم وتنفيذ ثقافة خاصة بها وبشكل مرسوم، وتمتلك هذه المنظمات ليس فقط قيم مؤسسية معروفة بشكل جيد، حيث تبقى هذه الثقافة عليها حيوية، وعند ذلك سوف يتم تطوير الأنظمة وتوثيقها وربطها بالمنتجات الجيدة التعريف والمطورة بشكل ثابت.

ث- **الفريق:** إن صلب منظمة الأداء العالي هو التعاون، ولذا نجد إن مثل هذه المنظمات تعتمد وبشكل متنوع على أساس عمل الفريق في الأغلب إن لم يكن دائماً في الهيكلية، وإن منظمات الأداء العالي على أية حال تفهم بأن الفرق هي عبارة عن كيانات معقدة ومكلفة والتي لا تمتلك أي أفضلية أبعد عن الأهداف المرسومة لها لتحقيقها، وبذلك تقوم المنظمات عالية الأداء بقياس فاعلية الفريق من خلال نتائج العمل.

ج- **الأفراد:** ليست الاستراتيجية أو المنتجات أو الموارد المالية للمنظمة هي التي تجعل منها مؤسسات عظيمة، لا بل الأفراد هم الذين يحققون ذلك، حيث تقوم المنظمات عالية الأداء بتوليد الاستغراق الممكن لكل فرد وذلك لكونها تفهم بأنها عندما ينمو أفرادها سوف تنمو المنظمة أيضاً ولذلك تقوم هذه المنظمات بدعم أفرادها في عملية تطوير طاقاتهم الشخصية والمهنية إلى أبعد الحدود.

### العنصر الثاني: الزبون

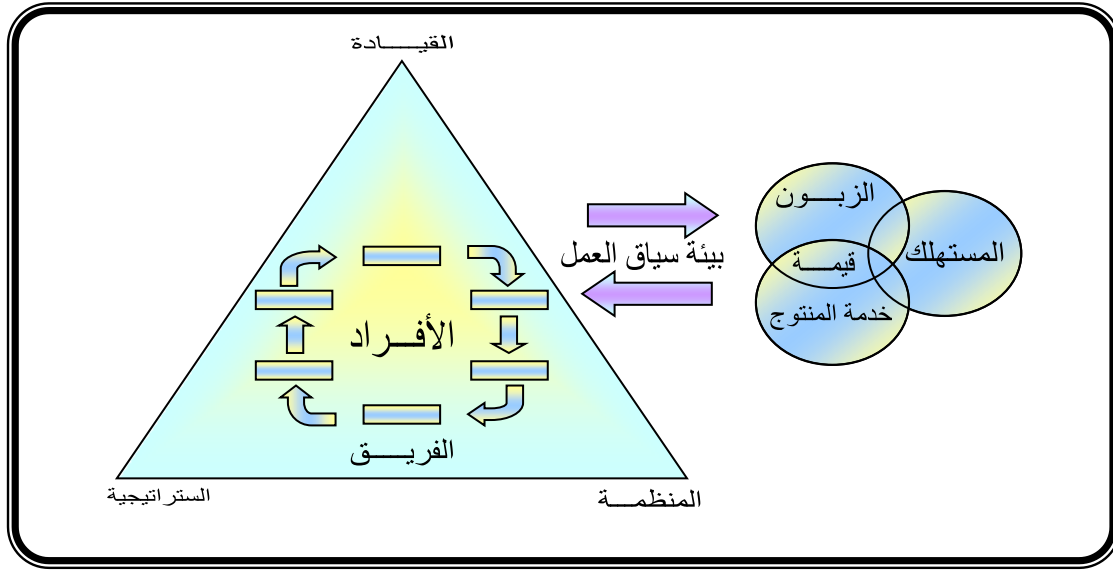
تعرّف منظمات الأداء العالي من هم فعلاً الزبائن الحقيقيين لديها وما هي قيمتهم وما إذا كانت المنظمة توصل هذه القيمة المذكورة لهم، وتقوم بالتعاون مع هؤلاء الزبائن بنفس الروحية التي تتعاون بها في داخل المنظمة الخاصة بها، إن إستراتيجيات وهيكلية منظمات الأداء العالي يتم إيصالها من قبل حوار صادق ونزيه وأكثر فاعلية، وهذان الكيانان يمكن أن يخلقان قيمة للمستهلك النهائي أكثر من قيامهما بانجاز العمل بشكل منفرد عن الكيان الأخر أو لوحدها.

### العنصر الثالث: البيئة

إن منظمات الأداء العالي تعي وبشكل دقيق سياق عمل أو/ البيئة التي تعمل فيها والتي يجب أن تتنافس فيها هذه المنظمات، حيث تقوم إدارتها التنظيمية بمسح الأفق العمليانية للبحث عن القوى والميول الناشئة والتي تمتلك إمكانية التغيير للطريقة التي تقوم بها هذه المنظمات أو زبائنها بتصريف عملها من خلالها، حيث تقوم باستكشاف كيفية تأثير إستراتيجياتها المستقبلية وهيكلية على قابلية التكيف مع الوسط أو السياق الخاص بها،



وذلك لان الاستراتيجيات المركّز عليها لا زالت مرنة وتمتلك قدرة فائقة على معرفة واقتناص الفرص المتوفرة لها، والشكل (31) يوضح هذا الإنموذج.



شكل (31) انموذج منظمة الأداء العالي

Source: Tem Resource Inc "High Performance Organization" (2009) .

#### (4) انموذج (Schermerhorn, 2009)

ويطلق عليه انموذج المكونات الأساسية لمنظمات الأداء العالي Components of a high performance organization تتضمن أغلب منظمات الأداء العالي المكونات الخمسة المبينة في الشكل (32) وإن المكونات الأساسية (HPO) لمنظمات الأداء العالي هي (إشراك الموظفين، فرق العمل ذاتية التوجيه، تقنية الإنتاج الموحدة، التعلم التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة) وفيما يأتي عرض موجز لمكونات هذا الانموذج (Schermerhorn , 2009: 24):

##### أ- إشراك الموظفين:

وهو مقدار حق اتخاذ القرار المفوض للعاملين على جميع المستويات، ويمكن أن ندرك هذا المصطلح بصفته مجموعة متصلة وفي إحدى نهايات المجموعة تمثل عدم الاشراك (يقوم العاملون فقط بأداء واجباتهم) أو الإشراك المتوازي "هنالك أمور مثل صناديق الاقتراحات ونقاشات الطاولة المستديرة المتعلقة بالوظائف وحلقات الجودة، حيث يلتقي أعضاء الحلقة بشكل منظم لإيجاد طرق لتحقيق التحسين المستمر لعمليات الجودة" وفي الوسط هنالك الاشراك المتوسط أو الإدارة المشتركة " حيث توجد هنالك مسؤوليات متزايدة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة اليومية، أما عند النهاية المعاكسة للنهاية الأولى التي ذكرناها يوجد الاشراك العالي او بالتمكين حيث ستتذكر بأن هنالك مسؤولية ملقاة على عاتق العامل لاتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين أنفسهم والعمل الخاص بهم وإن الاستخدام المتزايد لإشراك الموظفين نتج عن الإدراك بأن الفوائد الايجابية قد تنتج عن السماح للموظفين بالدخول لمعرفة كيفية أداء أعمالهم، وتبين الأبحاث بأن إنتاجية الموظف والخواص المتنوعة للرضا تميل إلى الارتفاع إذا ما زاد الاشراك.



### ب- فرق العمل ذاتية التوجيه:

وهي الفرق أو مجاميع العمل التي يتم تمكينها من اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ وتقييم الأعمال الخاصة بها، وتمتلك أحيانا الفرق ذاتية التوجيه أسماء أخرى مثل فرق العمل ذاتية الإدارة أو ذاتية القيادة أو مجاميع العمل المستقلة، وهناك سببين على الأقل لامتلاكها الدور في الأداء العالي الأول هو اتضاح أهمية تسجيل خبرة الموظف والمعرفة الخاصة به، والثاني هناك حاجة متزايدة للموظفين لإدارة أنفسهم بسبب قيام المنظمات بخفض وإعادة رسم الهيكلية الخاصة بالتنافس الأعلى، وتؤثر فرق العمل ذاتية التوجيه وبشدة على رضا والتزام الموظف.

### ت- تقنية الإنتاج المتكاملة:

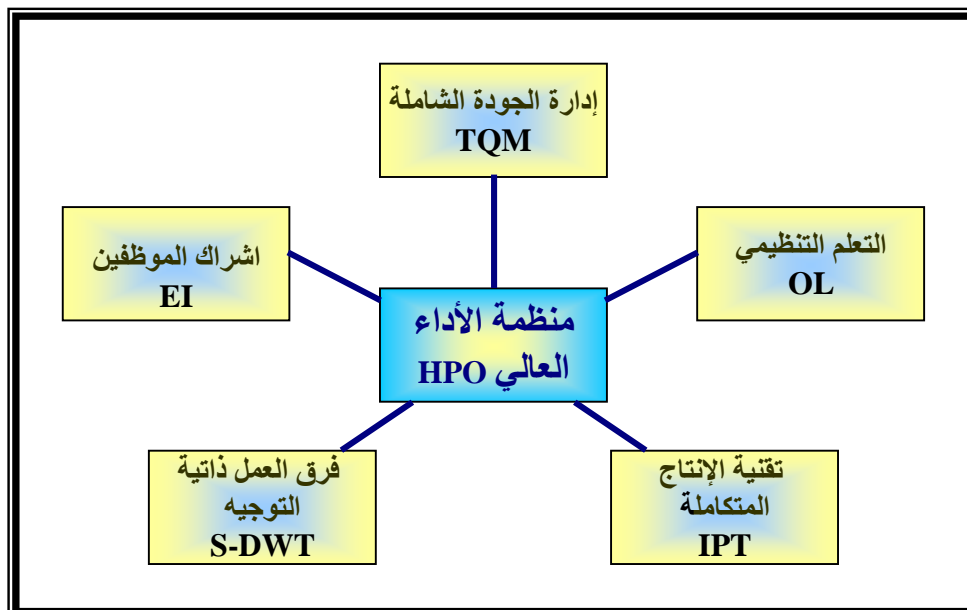
تستخدم جميع المنظمات التقنية لتوحيد استخدام الموارد والمعرفة والتقنيات ولخلق مخرجات إنتاجية أو خدمية ويركز مفهوم تقنيات الإنتاج على توفير المرونة في التصنيع والخدمات كما ويتضمن تصميم العمل وأنظمة المعلومات بصفتها جزء من التقنية.

### ث- التعلم التنظيمي:

إن منظمات الأداء العالي ذات خواص تصمم من أجل التعلم التنظيمي، حيث تقوم بدمج المعلومات مع خزين المعلومات للمنظمة وتوفيرها للاستخدام ضمن حالات جديدة وإن الحاجة إلى مثل هكذا تعلم تنظيمي وانتاجي ناتج عن الإدراك بأن المنظمات التقليدية الهيكلية ليست جيدة في عملية توقع التغييرات.

### ج- دارة الجودة الشاملة:

وتتضمن إدارة الجودة الشاملة الالتزام بالنتائج عالية الجودة والتحسين المستمر وسد حاجات الزبائن، وإن الدفع باتجاه إدارة الجودة الشاملة يرجع تاريخه إلى ثمانينات القرن الماضي، والذي مالت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل ومجاميع معينة بحد ذاتها، والشكل (32) يوضح ذلك.





## شكل (32) انموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور (Schermerhorn)

Source: Schermerhorn "The High Performance Organization" (2009: p:21-37).

## (5) انموذج (Lin &amp; et al, 2006)

طوّر هذا الانموذج المفاهيمي لقيادة الأداء العالي من قبل عدد من الباحثين بهدف تشخيص العلاقة بين الأداء العالي وأداء القيادات العليا، فالعوامل التي تؤثر على قيادة الأداء العالي هي ضخمة، ويمكن أن نقسمها إلى أربعة تتعلق (بالمنظمة، والرؤية، والسلوكيات، والمهارة) وإن العوامل الثلاثة تجمع ما بين كفاءة قيادة الأداء العالي ومن ثم تأثير أداء المنظمة بشكل نهائي وبنفس الوقت الأعمال العالمية ووضع القادة في ظروف أكثر تعقيداً، كما وتعتبر الإدارة المشتركة الثقافة مسألة حتمية لكل قائد كما موضحة في الشكل (33).

## أ- الرؤية الإستراتيجية:

اكتشاف فرص جديدة وتخصيص الفرص الحالية، إن البيئة الاقتصادية تتغير بشكل سريع مما حدى بالكثير من المؤسسات والقادة إلى الابتعاد عن التوازن فإذا ما استطاع القادة البحث إلى ما بعد مجموعات السيطرة لديهم لتوقع التغيرات في الأسواق والاقتصاديات وذلك لأجل اكتشاف فرص جديدة في الأعمال سوف تبقى الشركة في نجاح دائم بالإضافة إلى تخصيص الموارد الحالية يجعل من المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بقدرة التنافس قصيرة الأمد وهذا يتضمن مجموعة من النقاط الآتية :

❖ **تحديد المقدرات الجوهرية لتطوير إستراتيجية العمل:** أي يجب أن تمتلك كل منظمة مقدرات جوهرية حيث تحدد هذه المقدرات فشل أو نجاح هذه المنظمة.

❖ **مشاطرة الرؤية مع الموظفين:** إن القائد الذي يمتلك القدرة على تشاطر رؤيته مع الموظفين غالباً ما يستطيع جذب أفراداً مؤهلين بشكل عالي ومساندين ويُرِيدون الفرصة للمشاركة في تحقيق رؤية القائد.

❖ **التحسين المستمر:** ويتضمن القدرة الاستيعابية على معرفة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها للوصول إلى غايات جديدة.

❖ **المنظور العالمي:** ويمكن تحقيق زيادة العائدات الحالية عن طريق الأعمال خارج السوق المحلية من خلال فهم وخدمة الزبائن على المستوى العالمي وخصوصاً في الأوقات ذات طبيعة التحدي الاقتصادي

## ب- السلوكيات:

وتعني بأن كلمات وتصرفات القائد تحتاج إلى أن تكون منسجمة وواضحة مع الرسالة التي ينقلها إلينا كل تصرف يصدر عن القائد وكما يجب أن تكون قرارات القائد نابعة عن نزاهة ونبل وتشمل:

❖ **كون القائد مرناً وقابل للتكيف:** حيث تشير القدرة الاستيعابية المتكيفة إلى القدرة على التغيير ففي المشهد التنافسي الجديد المتصف بالظروف الإستراتيجية المتقطعة والشروط غير المتوازنة والأسواق شديدة التنافس والتركيز المتنامي على الابتكار والتعليم المستمر، يعتمد النجاح التنظيمي على مرونة الإستراتيجية، حيث تسمح هذه المرونة للشركة للاستجابة بشكل سريع إلى الظروف التنافسية المتغيرة.



✘ **الابتكار والإبداع** : يعكس الابتكار التركيز الخارجي للمنظمة لأجل ضمان الفائدة التنافسية من خلال البقاء (في صدارة اللعبة) وإذا ما أبدع القادة كان بإمكانهم خلق بيئة تدعم إجراء التجارب وتحمل مخاطر المكافآت وتعزيز حب الاستطلاع وتحدي الوضع الراهن من خلال الحرية والانفتاح.

✘ **القوة للتأثير والإلهام والتحفيز وقيادة الآخرين** : إن القائد الذي يرفع مستوى الثقة في عملية تحقيق وانجاز الأهداف والمهام، يتكلم بشكل متفائل حول المستقبل ويمنحنا صورة مثيرة حول التغيير المنظماتي كما يقدم سلوكيات محفزة بشكل مثالي وملهم.

ت- المهارات:

✓ **إدارة وتحليل البيانات (القدرة على اتخاذ أحكام متبصرة)**: يجب أن يتعامل القادة مع قدر كبير من البيانات والأعمال كل يوم وبذلك تستطيع المهارات الخاصة بإدارة وتحليل البيانات مساعدة القادة باتخاذ القرار الحكيم والصائب.

✓ **القدرة على الاتصال المؤثر**: إن الدور الحقيقي للقائد هو تواجده في الساحة للتأكد من توافق شركته بشكل أخلاقي وتمتعها بهذا الدور

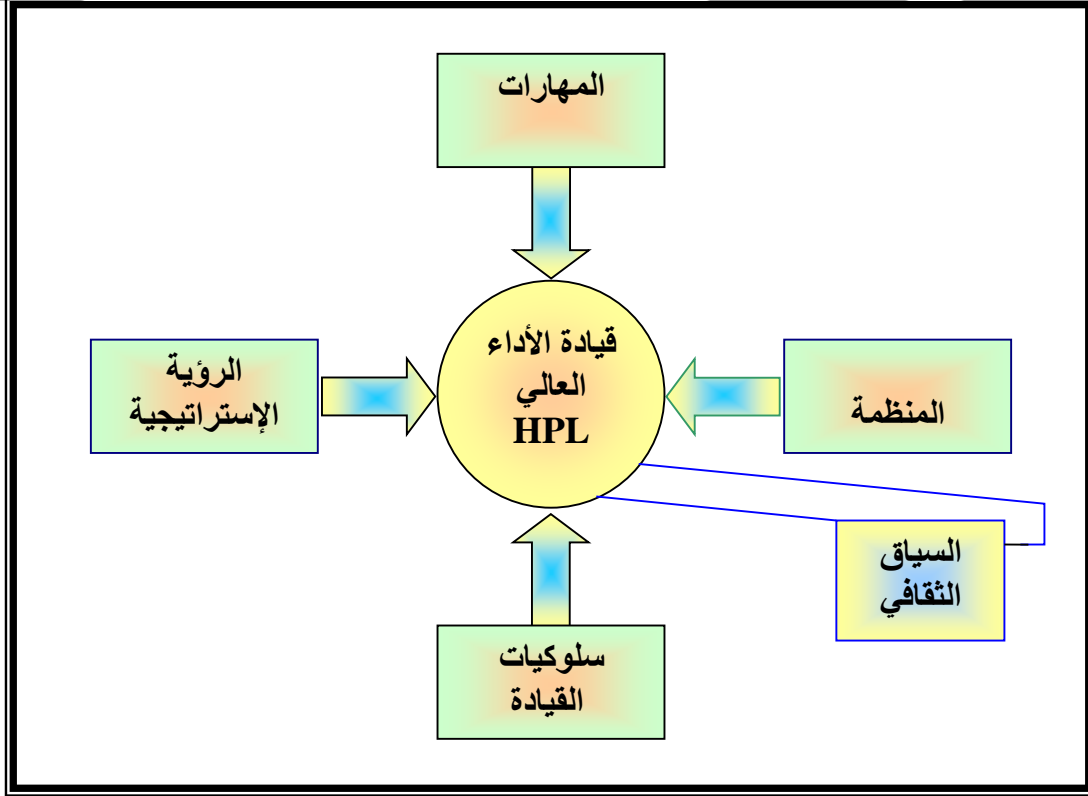
✓ **بناء الفريق**: تتحمل الفرق شديدة التلاحم إلى الإقلال من حالات التغيير والاندماج العالي في أنشطة الفريق والمستويات العالية للتنسيق بين أعضائها خلال أداء المهام المسندة للفريق.

✓ **إدارة التغيير والتكيف الناجح** : وتشير القابلية على التكيف إلى قدرة القادة على أن يكونوا مرنين ويتلائموا أو يتكيفوا بشكل سريع مع التغيير وإن القائد الناجح هو الذي يتوقع التغيير لو أمكن ويطور الاستراتيجيات للتغيير من الأثر السلبي المحتمل لهذا التغيير.

#### أ- السياق الثقافي (البيئة الثقافية):

لقد أصبحت من الضرورات المهمة بالنسبة للباحثين للجدل حول حقيقة إن نوع القيادة المطروحة ومستوى نجاح القيادة سوف يعتمد على التوافق ما بين القيم الثقافية والعمليات القيادية وكما يبين الشكل (33) بأن السياق الثقافي أو البيئة الثقافية يؤثر على مهارة وسلوكيات ورؤية القيادة على الرغم من أنه ليس عاملاً منفرداً لوحده، يعمل تأثيره على تنقية أو تصفية العوامل الفردية الأخرى ومن ثم التأثير على أداء المنظمة بشكل غير مباشر وتأخذ هذا بنظر الاعتبار إذا ما اختلف السياق الثقافي مما يؤدي إلى اختلاف العوامل الثلاث الخاصة بالقيادة من ناحية الوزن وحتى المحتوى، والشكل (33) يوضح ذلك.





شكل (33) انموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور (Lin & et al, 2006)

Source: Lin ,B .W, Zhang L.,Tian Y, Z. and Peng "Conceptual Model on High Performance Leadership and Organization Performance (2006) "School of Management .Harbin Institute of Technology .p:143

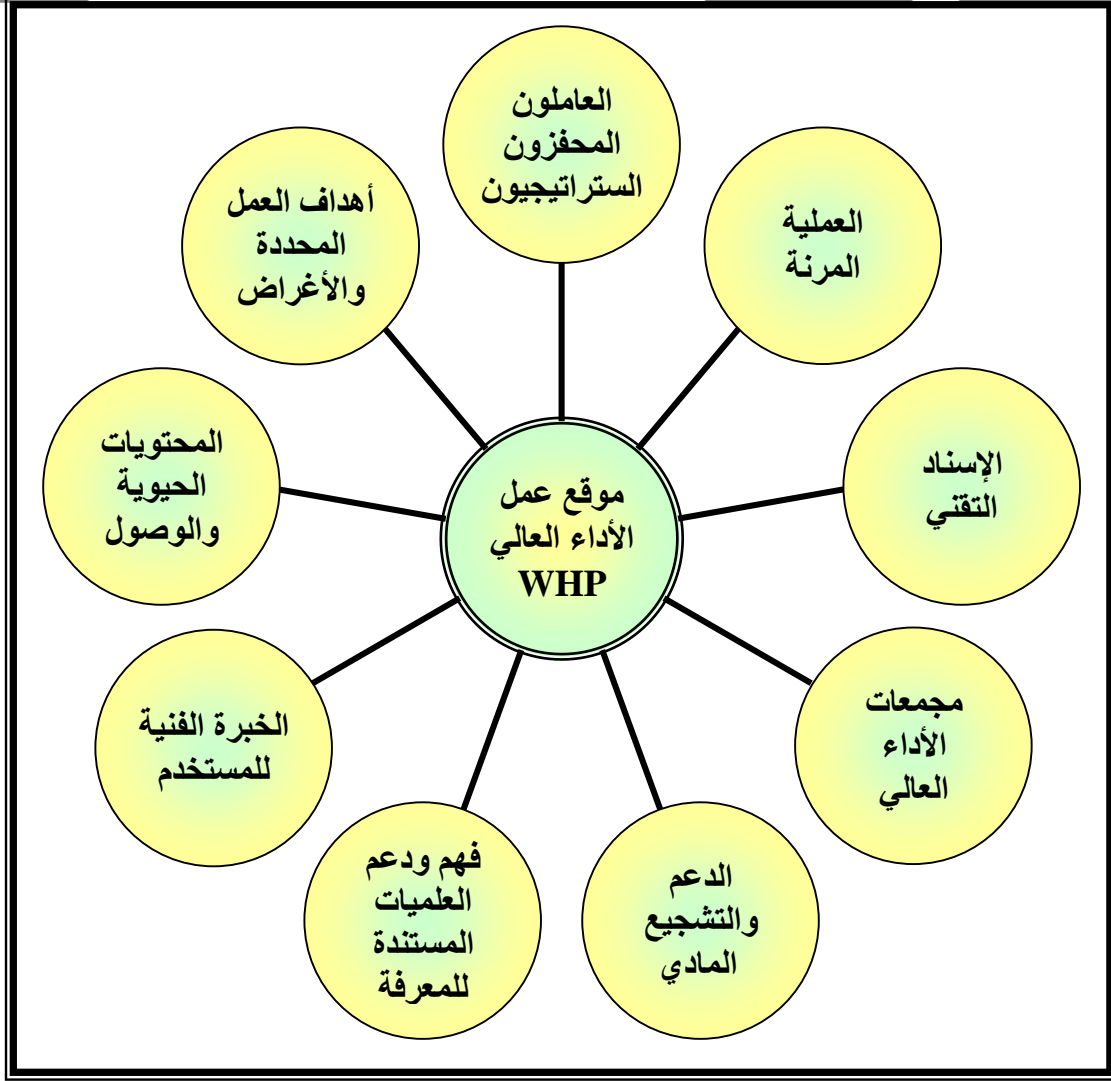
#### (6) انموذج ( Gartner ,2005 )

في محاولة لعرض المتطلبات الأساسية لبيئة العمل عالية الأداء قدم الباحث نموذجه الخاص بمتطلبات الارتقاء بأداء العاملين وكيفية تأثيره على أداء الأعمال فضلا عن تأثير العمليات والطرق والبيئة المادية، هذه المتطلبات هي بايجاز كما يأتي (Gartner, 2005: 8):

- أ- **تحديد الأغراض والأهداف:** يتطلب موقع عمل الأداء العالي بأن يضع المدراء التنفيذيون ويوصلوا الإستراتيجية والأهداف ويحددوا القيم ويخلقوا الهيكلية التنظيمية المناسبة ويوفروا القيادة الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.
- ب- **الإسناد الإداري والتشجيع:** من المهم جدا لنا وجود إدارة من أجل ديمومة العمل (سواء كانت إدارة تنفيذية، فريق أو قسم) ورعاية والتزام وفهم لقيمة العمل (فائدة التكلفة) للأنشطة البشرية لأجل الابتكار والإبداع والاكتشاف والتعلم والقيادة.
- ت- **العالمين المحفرين إستراتيجيا:** إن مواقع عمل الأداء العالي هي عبارة عن بيئة يكون فيها كل فرد محفز بشكل عالي من خلال الخليط المناسب من التفاعلات والعلاقات الشخصية القوية وفرص تطوير الوظيفة والمكافئات والحوافز للنجاح (فرديا أو على مستوى الأعمال).



- ث- **الخبرة الفنية للمستخدم:** يتم تحديد مواقع عمل الأداء العالي من خلال الإسناد الفني المتنوع والنشيط لسلوكيات العمل وبالتماشي مع الدعم للطلبات الشخصية مما يوفر خبرة مستخدم معززة، يجب أن يركز الدعم على التقنيات والعمليات على تجريد صعوبات (تعقيدات) القيام بالعمل.
- ج- **العملية المرنة والإسناد التقني:** يقوم موقع عمل الأداء العالي بدمج مجموعة متنوعة من المجالات والتقنيات وبضمنها ذكاء الأعمال وإسناد التعاون وإدارة عمليات المؤسسات وإدارة المعرفة والمحتويات والاتصالات والتعليم الإلكتروني وأدوات الإنتاجية وموقع العمل المادي والبنى التحتية ذات الصلة.
- ح- **المحتوى الحيوي والوصول:** يتكون موقع عمل الأداء العالي من الإسناد الفني والإعلامي (الاتصالات عالية التأثير) والمحتويات ذات العلاقة (بالنسبة للعمل وللمصالح التي هي معقدة بشكل ملائم) والدوافع ذات الصلة والمعقدة والسحب والتحذيرات، والمؤسسات الداخلية للاتحادات المؤسسية والمعلومات والتجسيد.
- خ- **مجمعات الأداء العالي:** وهي عبارة عن بيانات عمل تتشكل فيها المجمعات داخل الشركة وخارجها بسهولة وتُنحل بنفس السهولة، حيث يتم ربط الأفراد بالعمل الطبيعي والمجمعات (التجمعات) ذات الاهتمام.
- د- **فهم وإسناد العمليات المستندة إلى المعرفة:** إن امتلاك عمليات معرفة (محددة) يجعل من الشركة وأفرادها أكثر كفاءة ولكن مواقع عمل الأداء العالي يجب أن تعمل التوازن ما بين عملية تحديد العمليات وتمكينها من أن تكون مرنة، ويحتاج موقع عمل الأداء العالي عمليات مدعومة ومتكاملة من قبل عمليات ذات أساس للمعرفة.
- وإن الأدوات والتقنيات التي تمكننا من إيجاد عمليات تحديد ودعم من دون الحاجة إلى توصيف كل خطوة بطريقة غير مرنة هي أجزاء جوهرية من إستراتيجية مواقع عمل الأداء العالي، ويعرض الشكل (34) مكونات هذا النموذج:-



شكل (34)

انموذج منظمة الأداء العالي وفق منظور ( Gartner, 2005 )

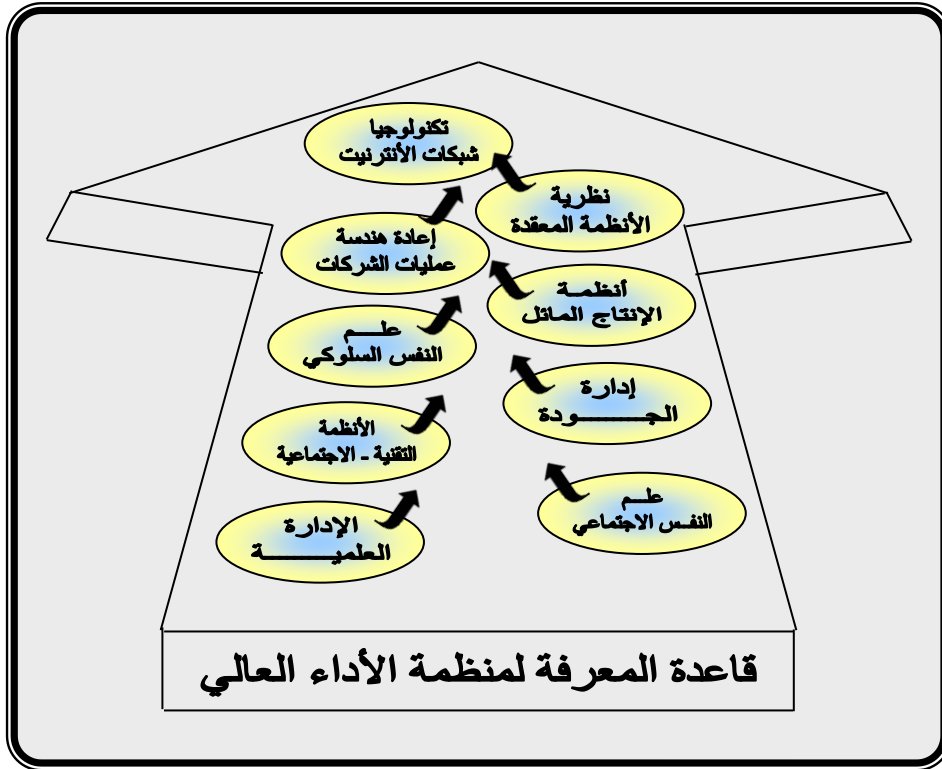
Source: Gartner "High Performance workplace Defined" (2005) Gartner. Inc

### (7) انموذج (Miller, 2005)

ركز هذا الإنموذج على عرض القاعدة المعرفية لمنظمات الأداء العالي، فالتصاميم الهيكلية لمنظمات الأداء العالي قد تكون تأثرت بالنماذج المختلفة لسابقتها من المنظمات وبرغم هذا فهناك تدفق لفكرة الإدارة والذي أدى إلى ظهور مجموعات من الممارسات الحالية التي تتميز بها الشركات عالية الأداء، وقد قامت بتحديد تسع مجموعات تعليمية ومساهمية ضمن هذه الممارسات.

إن ما نشير إليه حالياً بمنظمة الأداء العالي قد تطورت في السنين الثلاثين الماضية ويمكن أن نجد كلا من أصولها وانطباقها ضمن عمل مؤلفات (فريدريك تايلور) والتطويرات التي أدخلها عليها معمل (هنري فورد) ففي العقد الأول من هذا القرن تم النظر إلى تطوير الإدارة العلمية على أنها مسالة (حادثة) أكثر من كونها تعتمد

ببساطة على شخصية المشرف والمهارات الحرفية الفردية للموظف أو العامل، وقد أوجدت طرق (تايلور) الخاصة بالعمل الهندسي (مثل قياس الزمن المطلوب للحركات المتنوعة أو العمليات داخل الوظيفة والسعي لإعادة تنظيم تلك الموجودة بالطرق المثالية وإنشاء معايير قابلة للقياس) وكما موضح في الشكل (35).



شكل (35)

انموذج القاعدة المعرفية لمنظمة الأداء العالي وفق منظور (Miller, 2005)

Source: Miller L .M. "The High Performance Organization" (2005) p:1-20.

### ثامناً: أبعاد الأداء العالي

لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين على مجموعة من أبعاد للمنظمات ذات الأداء العالي من أمثال

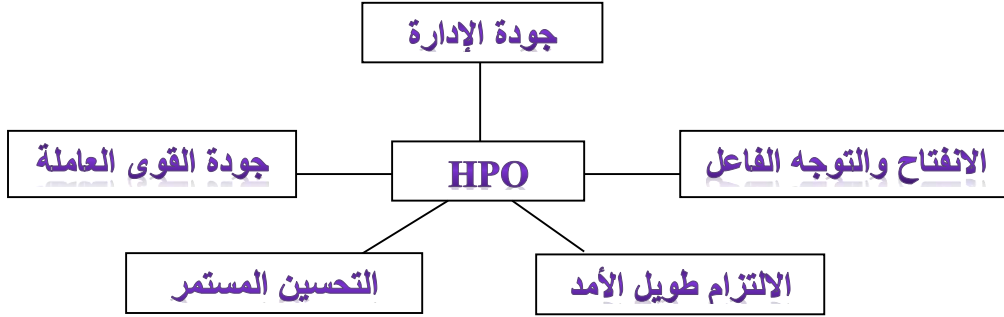
(DeWaal & Jansen, 2013: 45) (DeWaal, etal, 2014: 37-38)

(DeWaal, 2012: 32) (DeWaal & Frijins, 2012: 4) (DeWaal & Sultan, 2012:216)

حيث قام (DeWaal, etal, 2014: 37-38) بـ(290) دراسة مختصة بالأداء العالي للمنظمات من خلال استبيان وزع على (1470) منظمة وحصل على (2015) استجابة حدد من خلالها (35) خاصية للأداء العالي تقسم في ضوء خمس عوامل أساسية هي (جودة الإدارة ، الانفتاح والتوجه الفاعل ، الالتزام طويل الأمد ، التحسين المستمر ، جودة القوى العاملة) ويتفق الباحث مع الباحثين المذكورين في أعلاه، بخصوص أبعاد الأداء العالي والتي ستعتمد أربع منها في دراستنا هذه كأبعاد فرعية لمتغير الأداء العالي كونها طبقت على مدى واسع في المنظمات والتي بدورها أفرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تتميز بها منظمات الأداء العالي، والتي هي



(جودة الإدارة ، الالتزام طويل الأمد ، التحسين المستمر ، جودة القوى العاملة) والشكل (36) يوضح ذلك مع شرح موجز ومركز لهذه الأبعاد الخمسة:



شكل (36)

أبعاد منظمات الأداء العالي وفق منظور

إعداد الباحث استناداً إلى: (DeWaal, etal, 2014: 37-38)

## 1) جودة الإدارة:

تُعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي، فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما أنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين، كما يقوم هؤلاء المديرين باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية، كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة لهم ومساعدتهم وحمايتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين.

## 2) الانفتاح والتوجه الفاعل:

لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب، بل التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج المرجوة، فإدارة منظمات الأداء العالي تُعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح الفرصة كبيرة للتعلم، كما إنها تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابلياتهم الديناميكية والدفع باتجاه التغيير، والتجديد، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية.

وتتملك منظمات الأداء العالي ثقافة مفتوحة وتعني قيام الإدارة بتقييم أداء الموظفين وتشغيلهم في عمليات منظمة مهمة، ويكون ارتكاب الخطأ أمراً مسموح به؛ لأنه يُعدّ فرصة للتعلم، ويقضي الأفراد في هذا



النوع من المنظمات الكثير من الوقت في التماور وتبادل المعلومات والمعرفة من أجل تطوير أفكار جديدة هادفة إلى تحسين أدائهم وأداء المنظمة.

### (3) الالتزام طويل الأمد:

إن من بين أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي هي الالتزام طويل الأمد اتجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، وعاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لرغباتهم، وتلتزم إدارة منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساس هو خدمة المنظمة في ذات الوقت الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم، والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار، والمحافظة على المواهب الداخلية بهدف خلق وتطوير القيادات الإدارية من داخل المنظمة.

### (4) التحسين المستمر:

عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة، ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، من خلال تطوير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة.

### (5) جودة القوى العاملة:

إن من بين خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الأخر، وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها، حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل مع الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج استثنائية ويتحملوا مسؤولية أدائهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.



## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### مَهَيِّد:

بغية تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد استند الجانب التطبيقي للدراسة الحالية على ثلاث مباحث أساسية. فقد ركز **المبحث الأول** على أداة قياس الدراسة ( الاستبانة ) وهي الخطوة الأولى لإجراء أية دراسة تطبيقية، لأنها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سيتم الحصول عليها، وقد تضمن الجانب التطبيقي لأداة الدراسة على اختبار الثبات البنائي وثبات الفقرات كذلك الصدق الظاهري والصدق البنائي الاستكشافي، أما **المبحث الثاني** فيتعلق بالوصف الإحصائي وهو الجانب الأساس والمهم لأي استدلال إحصائي يسعى إليه الباحث الذي يختبر ويستكشف جزءاً من أهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة أبعاد متغيرات الدراسة من قبل أفراد عينة البحث.

أما **المبحث الثالث** فقد اعتمد على تحليل مصفوفة الارتباط البسيط والجزئي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المتغيرات التفاعلية لاختبار فرضيات الدراسة. واستعمل الباحث برنامج (SPSS V.15) وبرنامج (Amos) وبرنامج (Excel) ومعادلة (بارون).





## المبحث الأول : وصف واختبار أداة الدراسة

يتضمن المبحث فحص واختبار الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة بهدف التأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وهذا يشمل الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، فضلاً عن التحليل العملي الاستكشافي، والتحليل العاملي التوكيدي، وصدق الثبات ، والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وكما يأتي:-

## أولاً: التوصيف

تتكون أداة الدراسة (استمارة الاستبانة)<sup>1</sup> من ثلاثة أجزاء أساسية هي: الذكاء الاستراتيجي ، والمسؤولية الاجتماعية ، والأداء العالي . وكل جزء يتكون من عدة أبعاد فرعية إذ يبين الجدول (7) تحديد كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد فقرات كل بُعد:

## جدول (7)

## وصف مكونات استمارة الاستبانة

المتغير الرئيس	البُعد	عدد الفقرات	المصدر
الذكاء الاستراتيجي	1. الاستشراف	5	(Mojica, 2010: 7)
	2. الرؤية المستقبلية	5	(Mullins, 2010: 253)
	3. الشراكة	5	(De Waal, 2006: 14)
	4. الدافعية	5	(Maccoby et al, 2004: 9)
		<b>20</b>	
المسؤولية الاجتماعية	1. المسؤولية الاقتصادية	5	(Bhattacharry, 2008: 2)
	2. المسؤولية القانونية	5	(Ashlay, 2008: 3)
	3. المسؤولية الاخلاقية	5	(Duncan ,1999:189 )
	4. المسؤولية الانسانية	5	(Gross & Stephen ,1992:57)
		<b>20</b>	(Frederick, 1983: 146)
	<b>40</b>		



(De Waal & Sultan, 2012: ) 216 (DeWaal, etal. , 2014:37-38)	5	1. جودة الاداء	الأداء العالي
	5	2. الالتزام طويل الامد	
	5	3. التحسين المستمر	
	5	4. جودة القوى العاملة	
	20		
	60		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الإدارية المذكورة أعلاه.

### ثانياً: صدق أداة قياس الدراسة

ينبغي إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها عبر استخدام استمارة الاستبيان و تدور هذه الاختبارات حول مجال الصدق والثبات، وكالاتي:

**1- الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (19) محكماً<sup>2</sup> وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس.

وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (80%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

**2- الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس:** يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة بأقل عدد من المتغيرات إذ يطلق عليها عوامل (Factors). ويكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات. والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.18) لاختبار مقياس المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي) و (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير المعتمد (الأداء العالي) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي كي يساعد على تحديد



الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها منه. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل هي كالآتي:-

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ب. إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- ج. إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- د. زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- هـ. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

### ثالثاً: اختبار صدق متغيرات الدراسة

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس مؤشرات الدراسة الذي يتكون من (60) فقرة إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أعلاه.

#### 1- الذكاء الاستراتيجي

##### أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

إنَّ شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس كايسر-ماير-اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بأن مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بأن نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا يؤشر بأن نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحث أن يجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس. وكما يظهر في الجدول (6) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.919) وبحسب تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة كبيرة.

أما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Unity Matrix)



وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فذلك يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوياً. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة. كما يظهر في الجدول (8) فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

جدول (8)

اختبار (KMO) و (Bartlett) لفقرات الذكاء الاستراتيجي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	.919
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	3034.245
Df	190
Sig.	.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب. طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تُعدُّ أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

جدول (8)

نتائج التحليل العاملي لمقياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
					1. العامل الأول: الدافعية



تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
				.895	الفقرة 1
				.887	الفقرة 2
				.875	الفقرة 3
				.871	الفقرة 4
				.860	الفقرة 5
					2. العامل الثاني الشراكة
			.911		الفقرة 1
			.904		الفقرة 2
			.902		الفقرة 3
			.861		الفقرة 4
			.853		الفقرة 5
					4- العامل الثالث : الرؤية المستقبلية
	.877				الفقرة 1
	.848				الفقرة 2
	.841				الفقرة 3
	.807				الفقرة 4
	.788				الفقرة 5
					5- العامل الرابع: الاستشراف
.867					الفقرة 1



تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
.864					الفقرة 2
.850					الفقرة 3
.806					الفقرة 4
.733					الفقرة 5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

يظهر من الجدول (8) أن تشبعات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس.

أما الجدول (9) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسية للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.

#### جدول (9)

الجذور الكامنة والتباينات لمتغير الذكاء الاستراتيجي

العوامل	1	2	3	4
الجذر الكامن:	11.036	2.925	1.971	1.613
النسبة المئوية للتباين المفسر %	55.178	14.623	9.857	8.067
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	55.178	69.801	79.658	87.725

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)



وتجدر الإشارة الى أن ترتيب عوامل مقاييس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي. فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

## 2- المسؤولية الاجتماعية

أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين الفقرات:

يظهر من الجدول (10) إن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) وقد بلغت (0.898) وتعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser).

أما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد أُستخدم اختبار بارتلليت (Bartlett) وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

جدول (10)

اختبار (KMO) و (Bartlett) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Sampling Adequacy	0.898
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	2474.287
Df	190
Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

النتائج أعلاه تؤكد أيضاً التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب. طريقة المكونات الأساسية (Principal Components):

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية تخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (11) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.





## جدول (11)

نتائج التحليل العاملي لمقياس مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	عبارات المقياس
				1. العامل الأول: المسؤولية القانونية
			.899	الفقرة 1
			.870	الفقرة 2
			.860	الفقرة 3
			.842	الفقرة 4
			.775	الفقرة 5
				2. العامل الثاني: المسؤولية الاقتصادية
		.867		الفقرة 1
		.854		الفقرة 2
		.844		الفقرة 3
		.840		الفقرة 4
		.799		الفقرة 5
				3. العامل الثالث:



العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	عبارات المقياس
				المسؤولية الانسانية
	.860			الفقرة 1
	.852			الفقرة 2
	.815			الفقرة 3
	.812			الفقرة 4
	.800			الفقرة 5
				4- العامل الرابع: المسؤولية الاخلاقية
.864				الفقرة 1
.848				الفقرة 2
.844				الفقرة 3
.823				الفقرة 4
.654				الفقرة 5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

يظهر من الجدول (11) أن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس.

أما الجدول (12) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسية للمقياس ويتم إهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد.



## جدول (12)

الجذور الكامنة والتباينات لمتغير المسؤولية الاجتماعية

العوامل	1	2	3	4
الجذر الكامن:	10.607	2.173	1.970	1.880
النسبة المئوية للتباين المفسر %	53.034	10.864	9.850	9.398
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	53.034	63.898	73.748	83.146

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

وتجدر الإشارة الى أن ترتيب عوامل مقاييس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العامل الاستكشافي. فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

## 3- الأداء العالي

أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:

يظهر من الجدول (13) إن قيمة (KMO) أكبر من (0.50) وقد بلغت (0.865) وبحسب تصنيف (Kaiser) تُعدُّ قيمة كبيرة. وكما يظهر في الجدول أيضاً فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.

## جدول (13)

اختبار (KMO) و (Bartlett) لأبعاد الأداء العالي

Kaiser-Meyer- Olkin Measure Sampling Adequacy	0.865
Bartlett's Test of Sphericity	



Approx. Chi-Square	3677.064
Df	190
Sig.	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

### ب. طريقة المكونات الأساسية (Principal components)

يوضح الجدول (14) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية.

جدول (14)

نتائج التحليل العاملي لمقياس الأداء العالي

العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	عبارات المقياس
				1. العامل الأول: جودة القوى العاملة
			.919	الفقرة 1
			.916	الفقرة 2
			.911	الفقرة 3
			.896	الفقرة 4
			.879	الفقرة 5
				2. العامل الثاني: جودة الأداء
		.896		الفقرة 1
		.888		الفقرة 2
		.872		الفقرة 3



العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	عبارات المقياس
		.835		الفقرة 4
		.822		الفقرة 5
				3. العامل الثالث: الالتزام طويل الأمد
	.887			الفقرة 1
	.860			الفقرة 2
	.851			الفقرة 3
	.849			الفقرة 4
	.848			الفقرة 5
				4. العامل الرابع : التحسين المستمر
.867				الفقرة 1
.863				الفقرة 2
.835				الفقرة 3
.825				الفقرة 4
.813				الفقرة 5

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.18)

يظهر من الجدول (14) أن تحميلات الفقرات على العوامل جميعها أكبر من (0.40) وهو ما يدعم المعيار الرابع. كما لا توجد فقرة من الفقرات قد حصلت على تحميلات عابرة على أكثر من عامل فلا توجد فقرة لها تحميلات على أكثر من عامل تفوق (0.30) وهذا يدعم تحقق المعيار الخامس.



أما الجدول (15) فيظهر القيم الكامنة الأولية التي تعني أنه (كلما حصل العامل على قيمة أكبر من الواحد الصحيح فإن ذلك يجعل من الضروري اعتبار هذا العامل من الأبعاد الرئيسية للمقياس ويتم اهمال العوامل التي لا تحصل على قيمة أكبر من واحد).

جدول (15)

الجزور الكامنة لأبعاد الأداء العالي

العوامل	1	2	3	4
الجزر الكامن:	11.886	2.807	1.827	1.693
النسبة المئوية للتباين المفسر %	59.428	14.033	9.137	8.466
النسبة المئوية التراكمية للتباين %	59.428	73.461	82.598	91.065

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS. 18).

وتجدر الإشارة الى أن ترتيب عوامل مقاييس الدراسة جاء حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي. فالعامل الذي يحصل على جذر كامن أعلى أو نسبة تباين أكبر سيأتي في البداية وتأتي العوامل الأخرى بعده حسب تسلسل قيمها.

### 3- التحليل العاملي التوكيدي:

لمعرفة فيما إذا كانت فقرات مقياس البحث الحالي تتمتع بصدق البناء (المفهوم) تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي المتقدم، (Amos. v.21) وكما يظهر في الجدول (16):



## جدول (16)

## ترميز أبعاد متغيرات الدراسة

أبعاد مُتغير الأداء العالي	أبعاد مُتغير المسؤولية الاجتماعية	أبعاد مُتغير الذكاء الاستراتيجي
جودة الادارة M Q	المسؤولية الاقتصادية ER	الاستشراف F
Z1, z2,z3,z4,z5	Y1 , y2,y3,y4,y5,	X1 , X2 ,X3 ,X4,X5
الالتزام طويل الاجل LC	المسؤولية القانونية LR	الرؤيا المستقبلية F V
Z6,z7,z8,z9,z10	Y6,y7,y8,y9,y10	X6,X7,X8,X9,X10
التحسين المستمر C I	المسؤولية الاخلاقية M R	الشراكة P
Z11,Z12,Z13,Z14,Z15	Y11, y12,y13,y14,y15	X11, X12,X13,X14,X15
جودة القوى العاملة Q M	المسؤولية الخيرية P R	الدافعية M
Z16,Z17,Z18,Z19,Z20	Y16,y17,y18,y19,y20	X16 ,X17,X18,X19,X20

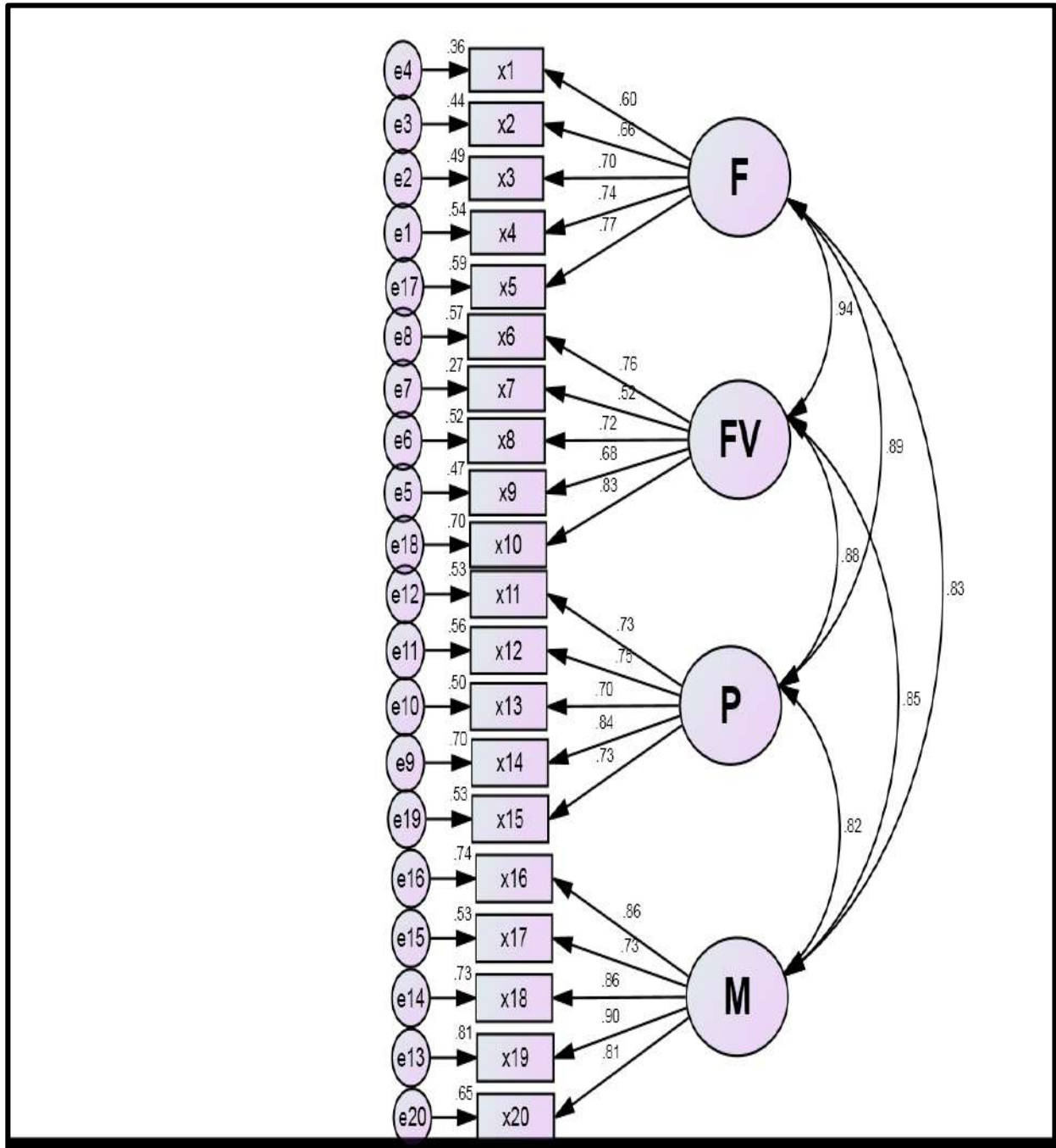
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Amos v.21).

## أ- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد مُتغير الذكاء الاستراتيجي

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى انتمائها إليه، لجأ الباحث إلى

الاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي وكما يتبين في الشكل (37).





شكل (37) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الأول (الذكاء الاستراتيجي)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Amos v.21).

الشكل (37) أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الأول (الذكاء الاستراتيجي) والمكون من (20) فقرة، الشكل (37) أعلاه، أظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (17) وفي هذا الصدد أشار (Hair et al. 2010) إلى إن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي عندما تكون أكبر أو تساوي (50) وعليه فإن البيانات الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي مناسبة لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



جدول (17) نتائج تحليل (Regression Weight) للمتغير المستقل الأول (الذكاء الاستراتيجي)

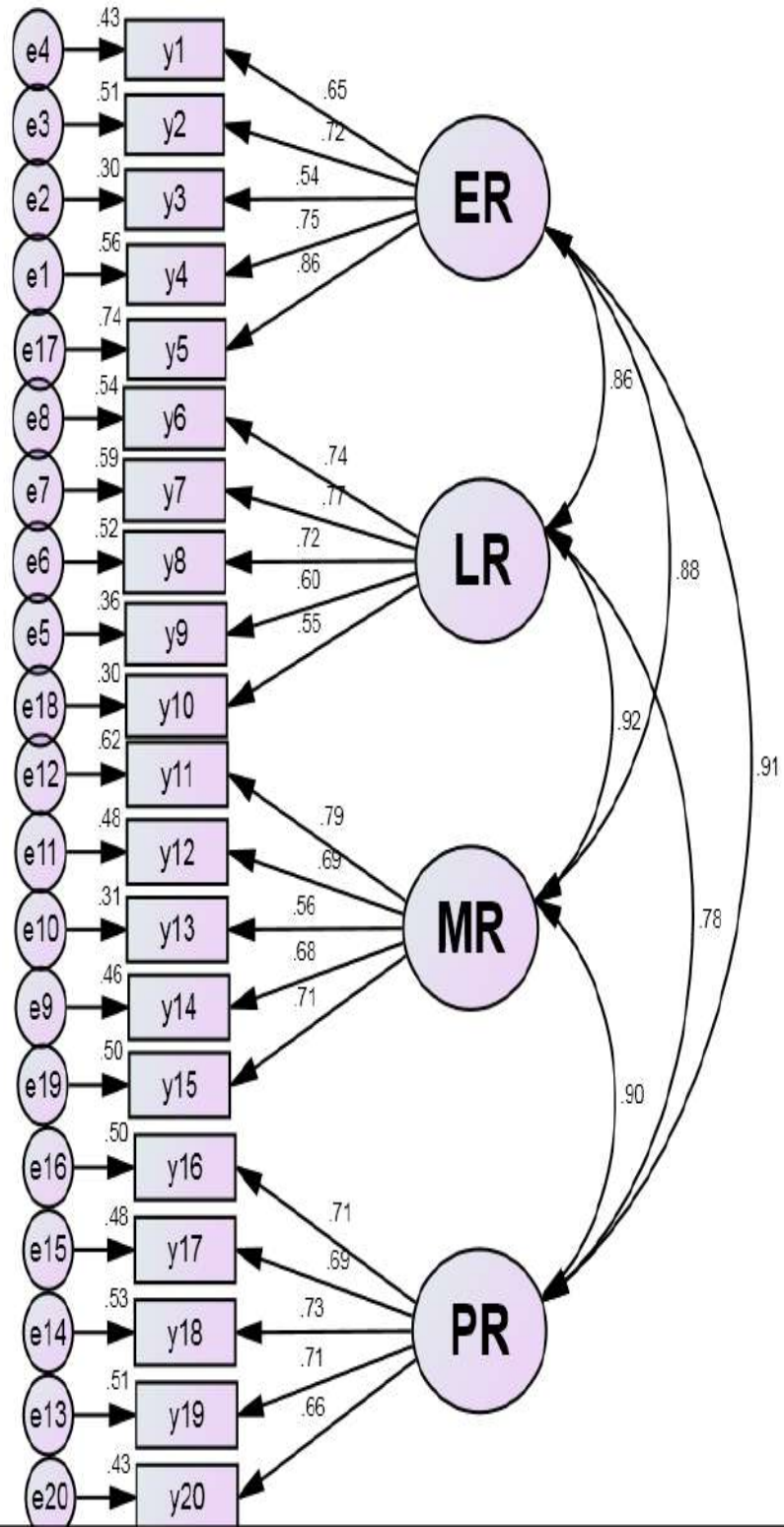
path	Estimate
x4 <---	F .737
x3 <---	F .702
x2 <---	F .662
x1 <---	F .598
x9 <---	FV .682
x8 <---	FV .723
x7 <---	FV .519
x6 <---	FV .756
x14 <---	P .837
x13 <---	P .704
x12 <---	P .750
x11 <---	P .727
x19 <---	M .901
x18 <---	M .857
x17 <---	M .728
x16 <---	M <u>.863</u>
x5 <---	F .766
x10 <---	FV .834
x15 <---	P .731
x20 <---	M .806

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.



ب- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل الثاني (المسؤولية الاجتماعية).

إن الشكل (38) أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الثاني المسؤولية الاجتماعية والمكون من (20) فقرة، من الشكل (38) تظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (18) وحسب (Hair et al. 2010) إن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي عندما تكون أكبر أو تساوي (50) وعليه فإن البيانات الخاصة بمتغير المسؤولية الاجتماعية مناسبة لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



شكل (38)

التحليل العائلي التوكيدي للمتغير المستقل الثاني (المسؤولية الاجتماعية)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Amos v.21).



## جدول (18) نتائج تحليل (Regression Weights) للمتغير المستقل الثاني (المسؤولية الاجتماعية)

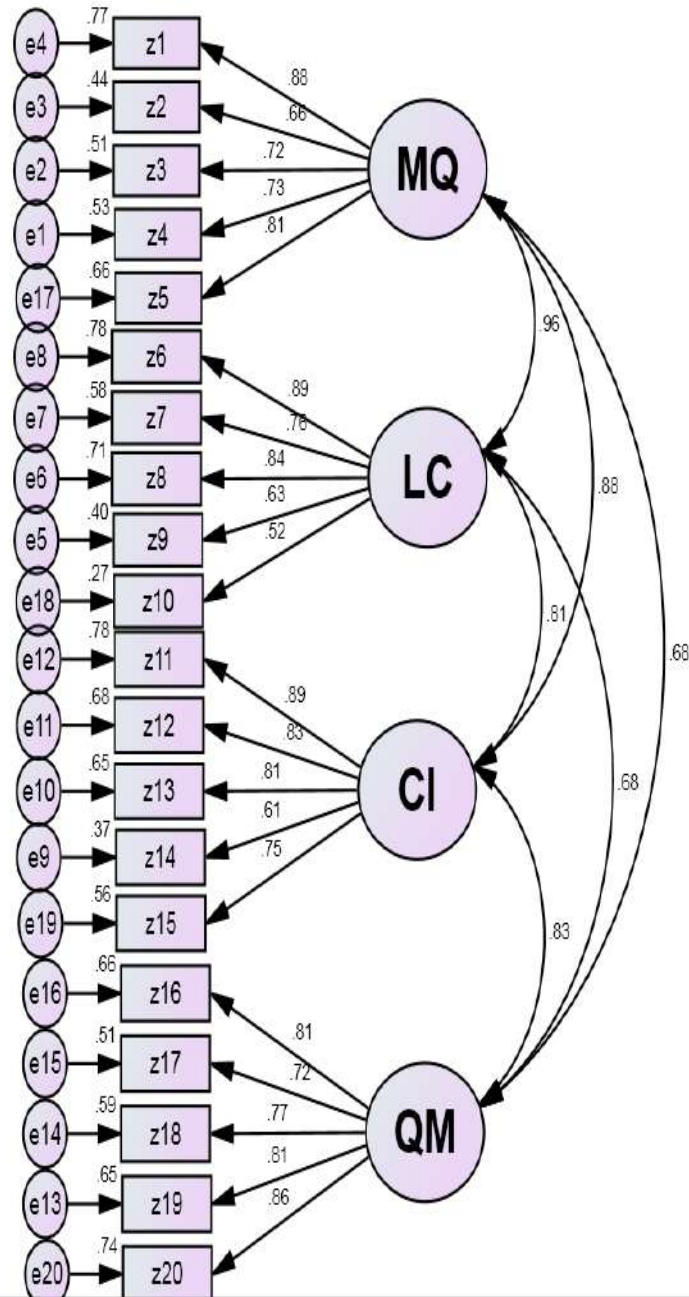
	path	Estimate
y4	<--- ER	.746
y3	<--- ER	.544
y2	<--- ER	.718
y1	<--- ER	.652
y9	<--- LR	.601
y8	<--- LR	.722
y7	<--- LR	.771
y6	<--- LR	.736
y14	<--- MR	.677
y13	<--- MR	.559
y12	<--- MR	.695
y11	<--- MR	.790
y19	<--- PR	.712
y18	<--- PR	.726
y17	<--- PR	.690
y16	<--- PR	.710
y5	<--- ER	.861
y10	<--- LR	.546
y15	<--- MR	.710
y20	<--- PR	.658

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.



ت- التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع (الأداء العالي).

إن الشكل (39) أظهر جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الأداء العالي والمكون من (20) فقرة، من الشكل (39) تظهر إن النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (19) وحسب (Hair et al. 2010) إن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي عندما تكون أكبر أو تساوي (50) وعليه فإن البيانات الخاصة بمتغير المسؤولية الاجتماعية مناسبة لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.



شكل (39) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء العالي)



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (Amos v.21).

جدول (19) نتائج تحليل (Regression Weights) للمتغير التابع (الأداء العالي)

Path	Estimate
z4 <---	MQ .729
z3 <---	MQ .717
z2 <---	MQ .663
z1 <---	MQ .878
z9 <---	LC .629
z8 <---	LC .841
z7 <---	LC .763
z6 <---	LC .885
z14 <---	CI .606
z13 <---	CI .808
z12 <---	CI .827
z11 <---	CI .885
z19 <---	QM .808
z18 <---	QM .769
z17 <---	QM .717
z16 <---	QM .811
z5 <---	MQ .810
z10 <---	LC .519
z15 <---	CI .750
z20 <---	QM .862



Hairjr .f. joseph , William .c black , barny .j babin ,rolph .e Anderson , 2010 ,  
multivariate data analysis , person co .

#### رابعاً : ثبات أداة قياس الدراسة

يُشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة. والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ. وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ وحسب ما موضح في الجدول (20):

#### جدول (20)

#### معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا -كرونباخ (Cronbach's Alpha)
الذكاء الاستراتيجي	20	0.951
الاستشراف	5	0.818
الرؤيا المستقبلية	5	0.827
الشراكة	5	0.867
الدافعية	5	0.917
المسؤولية الاجتماعية	20	0.936
المسؤولية الاقتصادية	5	0.824
المسؤولية القانونية	5	0.813
المسؤولية الأخلاقية	5	0.821
المسؤولية الخيرية	5	0.823
الأداء العالي	20	0.952
جودة الإدارة	5	0.872
الالتزام طويل الأمد	5	0.849
التحسين المستمر	5	0.887
جودة القوى العاملة	5	0.894

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS. 18).





يظهر الجدول بان قيم معامل كرونباخ ألفا كانت جميعها أكبر من (0.80) وهي أقل قيمة مقبولة إحصائياً في البحوث الاجتماعية (Field,2009:675). وذلك يدل على أن أداة القياس تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.



## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص مُتغيرات الدراسة

لغرض تحديد مُستوى مُتغيرات الدراسة ووصفها وتشخيصها وتحليل نتائجها، تمّ تبويب البيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة على مُستوى كُل فقرة من فقرات الاستبانة، وجمالاً على مُستوى كُل بُعد، ومُتغير رئيسي، من أجل مُعالجتها إحصائياً، عن طريق استخدام الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومُعامل الاختلاف، وشدة الإجابة، واختبار (t). وأخيراً استخراج الأهمية النسبية على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية، باستخدام البرامج الإحصائية (Microsoft Excel) و (SPSS) على النحو الآتي:-

#### أولاً:- الذكاء الاستراتيجي

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد تم ترتيبها حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وهي كالآتي:

##### 1- الدافعية:

تم طرح خمسة أسئلة في هذا البُعد، ويظهر من الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات بُعد الدافعية، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). فقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.965) وشدة إجابة (79.29%) وبانحراف معياري (0.99) ومعامل اختلاف (0.249) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، بما يشير إلى أن الإدارة العليا للمعمل تعمل على تقوية علاقات الثقة بين جميع المستويات الوظيفية داخل المعمل. في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى المتوسطات الحسابية، إذ بلغ (3.867) وشدة اجابة (77.35%) وبانحراف معياري بلغ (0.996) أي بمعنى أن الإدارة العليا في المعمل تعمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة مع كوادرها الوظيفية رغم الحاجة الى زيادة هذه العوامل مع الكوادر العاملة، وقد بلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 10.35 ، 10.44 ، 10.2 ، 9.26 ، 9.866 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).



جدول (21)  
وصف فقرات بُعد الدافعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1	تعمل الإدارة العليا للمعمل على تقوية علاقات الثقة بين جميع المستويات الوظيفية داخل المعمل.	3.96	0.99	24.98	79.29	10.35	الأول
2	تعمل الإدارة العليا للمعمل على تطوير أداء القادة ومحاولة الإبقاء عليهم (استدامتهم) داخل المعمل.	3.92	0.937	23.89	78.41	10.44	الثاني
3	تعمل الإدارة العليا للمعمل على خلق شعور الملكية العامة للمنظمة من قبل الموظفين داخل المعمل.	3.91	0.95	24.29	78.23	10.2	الثالث
4	الإدارة العليا في المعمل تعمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة مع كوادرها الوظيفية.	3.86	0.996	25.74	77.35	9.26	الخامس
5	تعمل الإدارة العليا في المعمل على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة (نوعية حياة عمل) لكوادرها الوظيفية.	3.90	0.973	24.92	78.05	9.866	الرابع
المعدل	الدافعية	3.91	0.966	24.76	78.27	10.41	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

أما المعدل العام لبُعد الدافعية فقد بلغ (3.913) وشدة اجابة (78.27%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.932) ومعامل اختلاف (0.238). وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.41) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبُعد الدافعية وأن العينة ترى بأن المعمل يتطلع نحو تطوير القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي لديه.



## 2- الشراكة

طرح في هذا البُعد خمسة أسئلة، وتظهر من الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات بُعد الشراكة، إذ يُلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.903) وشدة إجابة (78.05%) وانحراف معياري (0.982) ومعامل اختلاف (0.251) وهذا يبين التناسق النسبي في إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات. بمعنى أن العينة ترى أن الإدارة العليا للشركة تعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة مع المنظمات الأخرى المحلية) في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.735) وشدة اجابة (74.69%) وانحراف معياري بلغ (1.025). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 9775 ، 8.112 ، 7.42 ، 10.02 ، 8.85 ) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول (22)  
وصف فقرات بُعد الشراكة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة) مع المعامل والشركات الأخرى المحلية.	3.903	0.982	25.15	78.05	9.775	الأول
2.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة) مع الشركات الأخرى العربية.	3.77	1.009	26.76	75.4	8.112	الرابع
3.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة) مع المعامل والشركات الأخرى العالمية.	3.735	1.052	28.18	74.69	7.42	الخامس
4.	هناك تنسيق عالي في عمليات التحاور بين مختلف الأقسام والقطاعات في المعمل، والتي تشترك في صياغة السياسات وبما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.	3.894	0.948	24.35	77.88	10.02	الثاني
5.	هناك استثمار مشترك للموارد	3.832	0.999	26.07	76.64	8.85	الثالث



## وصف وتشخيص متغيرات

## المبحث الثاني

## الفصل الثالث

						مثل (الوقت، والعمل، والتمويل، والمواد، والخبرات، والمعلومات) مع الشركاء.	
	9.461	76.53	24.27	0.929	3.827	الشراكة	المعدل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أما المعدل العام لُبعد الشراكة فقد بلغ (3.827) وشدة اجابة (76.53%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.929) ومعامل اختلاف (0.242). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.461) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد الشراكة وأن العينة ترى وجود التعاون وتبادل المعلومات بين المعمل وغيره لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (المعمل) لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 3- الرؤية المستقبلية

يظهر من الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار (t) لفقرات بُعد الرؤية المستقبلية، إذ يُلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (4) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.956) وشدة إجابة (79.12%) وبانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (0.230) وهذا يبين التناسق في إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة نسبة الى باقي الفقرات، بمعنى أن العينة ترى بأن أقسام المعمل التنفيذية تمتلك استراتيجيات تنفيذية محددة بوضوح، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.77) وشدة اجابة (75.4%) وبانحراف معياري بلغ (0.945). وبلغت قيم t المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 10.85، 8.661، 9.352، 11.16، 10.66) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

## جدول (23)

وصف فقرات بُعد الرؤية المستقبلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	يرغب المديرين الآخرين في المعمل أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمعمل.	3.938	0.919	23.33	78.76	10.85	الثاني
2.	مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط البعيد المدى.	3.77	0.945	25.07	75.4	8.661	الخامس
3.	تحدد استراتيجيتكم المستقبلية بوضوح قراراتكم بصدد التوريدات، وتخصيصات رأس	3.85	0.966	25.09	76.99	9.352	الرابع

**وصف وتشخيص متغيرات****المبحث الثاني****الفصل الثالث**

						المال.	
الأول	11.16	79.12	23.01	0.91	3.956	تملك أقسامكم التنفيذية استراتيجيات تنفيذية محددة بوضوح.	4.
الثالث	10.66	78.41	23.4	0.918	3.92	تتوافر لإدارة المعمل الرئيسية استراتيجية محددة بشكل واضح.	5.
	11.4	77.73	21.28	0.827	3.887	<b>الرؤية المستقبلية</b>	<b>المعدل</b>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أما المعدل العام لبعُد الرؤية المستقبلية فقد بلغ (3.887) وشدة اجابة (77.73%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.827) ومعامل اختلاف (0.212). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.4) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبعُد الرؤية المستقبلية وأن العينة ترى بأن المعامل تمتلك وصفاً واضحاً وموجزاً لما تُريد أن تكون عليه بعد أن تُنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل إمكاناتها.

**4- الاستشراف:**

تم طرح خمسة أسئلة في هذا البعد، ويظهر من الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والاهمية النسبية واختبار t لفقرات بُعد الاستشراف. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.407) وشدة إجابة (88.14%) وبانحراف معياري (0.65) ومعامل اختلاف (0.147) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، بما يشير الى أن الإدارة العليا للمعامل تحدد صورتها وما تصبو إليه بوعي في المستقبل، كأن تكون الرائدة في مجال صناعة الاسمنت في العراق، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.177) وشدة اجابة (83.54%) وبانحراف معياري بلغ (0.879). بمعنى إن الافتراضات التي تضعها المعامل عن البيئة العراقية تسهم نوعاً ما في صياغة استراتيجية المعامل للسنوات الخمس القادمة، وقد بلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (23.02، 15.72، 14.24، 15.16، 17.52) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).



## جدول (24)

وصف فقرات بُعد الاستشراف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	الإدارة العليا للمعمل تحدد صورة المعمل بوعي، أي ما يصبو إليه المعمل في المستقبل، مثلاً أن تكون الرائدة في مجال صناعة السممت في العراق.	4.407	0.65	14.74	88.14	23.02	الأول
2.	الإدارة العليا للمعمل تحدد بدقة الاستراتيجيات البديلة السنوية، لاستخدامها إذا ماذا ما حدثت تغيُّرات في غير صالح المعمل.	4.265	0.856	20.06	85.31	15.72	الثالث
3.	تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة العراقية في صياغة استراتيجية المعمل للسنوات الخمس القادمة.	4.177	0.879	21.03	83.54	14.24	الخامس
4.	استراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح مشاريعكم المستقبلية في فتح فروع اضافية في المحافظات العراقية.	4.212	0.85	20.18	84.25	15.16	الرابع
5.	تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة العراقية اعتمادها كقاعدة للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد.	4.301	0.789	18.35	86.02	17.52	الثاني
المعدل	الاستشراف	4.273	0.726	16.99	85.45	18.63	

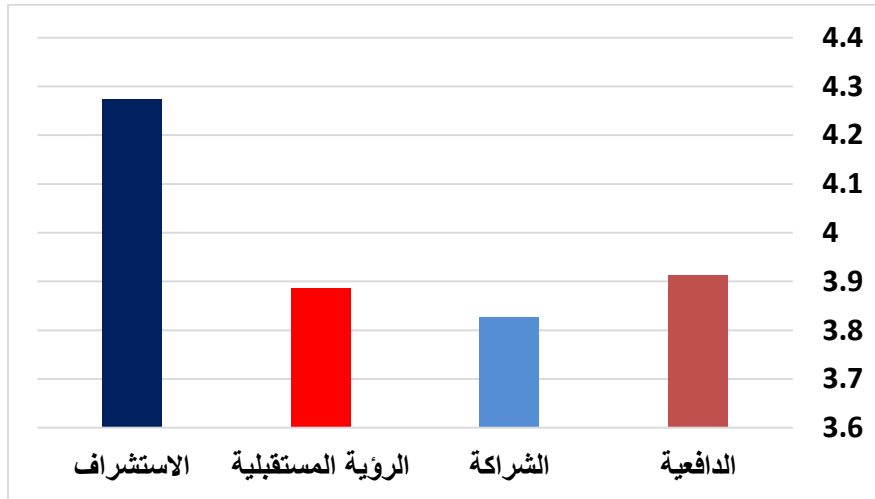
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أما المعدل العام لُبعد الاستشراف فقد بلغ (4.273) وشدة اجابة (85.45%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.726) ومعامل اختلاف (0.169). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (18.63) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد الاستشراف وأن العينة ترى بأن المعمل يتطلع نحو المستقبل عبر توسيع حدود الإدراك بالأحوال المستجدة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية واتخاذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات، هذا فضلا عن امتلاك رؤية بديلة للواقع.



وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الذكاء الاستراتيجي (3.975) وبانحراف معياري (0.665) ومعامل اختلاف (0.167) كما بلغت شدة الإجابة (79.5%) مما يؤكد أن العينة تدرك أهمية وجود نظام خبرات إدارة موارد بشرية يحقق التناغم والتناسق باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمعامل مما يجعل أدائها ذو مستوى عالي، ويؤكد المعنوية الإحصائية لهذه النتائج أن قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (15.58) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01).

ويُظهر الشكل (40) ترتيب الأهمية لأبعاد الأداء الذكاء الاستراتيجي بالاستناد الى المتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر من الشكل أن بُعد الاستشراف أحتل المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون إذ بلغت (4.273) وجاء بُعد الدافعية بالمرتبة الثانية بوسط (3.913). بينما كانت متوسطات الرؤية المستقبلية والشراكة (3.887) و (3.827) على الترتيب.



شكل (40)

أبعاد الذكاء الاستراتيجي مرتبة استنادا الى الأوساط الحسابية الموزونة

### ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد تم ترتيبها حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وكالاتي:

#### (1) المسؤولية القانونية

تم طرح خمسة أسئلة على المستجيبين في هذا البُعد ويظهر من الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات المسؤولية القانونية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية، إذ بلغ (4.265) وشدة إجابة (85.31%) وبانحراف معياري (0.707) ومعامل اختلاف (0.165) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، بمعنى أن المعمل يلتزم بالتشريعات والقوانين التي تستجيب لحاجات المستهلك





والمجتمع، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.15) وشدة اجابة (83.01%) وبتحرف معياري بلغ (0.858). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية لل فقرات ( 19.02 ، 17.03 ، 17.69 ، 14.25 ، 14.19) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) وبمستوى معنوية (0.01).

جدول (25)  
وصف فقرات المسؤولية القانونية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تلتزم إدارة المعمل بالتشريعات والقوانين التي تستجيب لحاجات المستهلك والمجتمع.	4.265	0.707	16.58	85.31	19.02	الأول
2.	تعمل إدارة المعمل على تثقيف عامليها من أجل الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية.	4.23	0.768	18.15	84.6	17.03	الثاني
3.	تسعى إدارة المعمل الى العمل على تقليل الأضرار بالبيئة وفق التشريعات الحكومية.	4.195	0.718	17.11	83.89	17.69	الثالث
4.	تعمل إدارة المعمل على شمول موظفيها بالضمان الاجتماعي.	4.15	0.858	20.67	83.01	14.25	الخامس
5.	تلتزم إدارة المعمل باستكمال الموافقات اللازمة من الدوائر الصحية ذات العلاقة، قبل المباشرة بإنشاء أي معمل في المحافظات.	4.168	0.875	21	83.36	14.19	الرابع
المعدل	المسؤولية القانونية	4.202	0.692	16.47	84.04	18.46	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية  
لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لُبعد المسؤولية القانونية فقد بلغ (4.202) وشدة اجابة (84.04 %) وبتحرف معياري عام بلغ (0.692) ومعامل اختلاف (0.164). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (18.46) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد المسؤولية القانونية وأن العينة ترى بأن المعمل يلتزم بالقوانين المحلية والفيدرالية والدولية، وجميع التشريعات المنصوص عليها والتي تحمي المجتمع، والتي من الواجب أن تتصاع إليها شركات الأعمال وتلتزم بها.



## 2) المسؤولية الاقتصادية

تم طرح خمسة أسئلة على المستجيبين في هذا البُعد، ويظهر من الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات المسؤولية الاقتصادية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية، إذ بلغ (3.965) وشدة إجابة (79.29%) وبنحرف معياري (0.896) ومعامل اختلاف (0.225) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، بمعنى أن المعامل تسعى إلى خفض أسعار منتجاتها لدعم المستهلكين، في حين حصلت الفقرة (4) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.841) وشدة اجابة (76.81%) وبنحرف معياري بلغ (1.065). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات ( 10.3، 9.633، 11.45، 8.388، 10.97) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

## جدول (26)

## وصف فقرات المسؤولية الاقتصادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تتبنى إدارة المعمل النشاطات والخدمات الاجتماعية التي تقوي العلاقة مع أصحاب المصالح.	3.912	0.941	24.05	78.23	10.3	الثالث
2.	تساهم إدارة المعمل في توفير الوظائف للمجتمعات المحيطة بأماكن عملها.	3.85	0.938	24.35	76.99	9.633	الرابع
3.	تسعى إدارة المعمل لخفض أسعار منتجاتها لدعم المستهلكين.	3.965	0.896	22.59	79.29	11.45	الأول
4.	تعمل إدارة المعمل على توزيع أرباح سنوية للعاملين.	3.841	1.065	27.74	76.81	8.388	الخامس
5.	تتبنى إدارة المعمل في رسالتها تعظيم المنافع الاقتصادية للمجتمع من خلال مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.	3.938	0.909	23.09	78.76	10.97	الثاني
	<b>المعدل</b>	<b>3.901</b>	<b>0.861</b>	<b>22.07</b>	<b>78.02</b>	<b>11.12</b>	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لبُعد المسؤولية الاقتصادية فقد بلغ (3.901) وشدة اجابة (78.02%) وبنحرف معياري عام بلغ (0.861) ومعامل اختلاف (0.220). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.12) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لبُعد المسؤولية الاقتصادية وأن العينة ترى بأن



المعمل يقوم بالمسؤوليات التي تؤدي إلى الاهتمام بالأداء والمحافظة على الميزة التنافسية، وعلى مستوى عالي من الكفاءة التشغيلية، والاهتمام بنجاح الوحدة الاقتصادية من خلال الاستمرار بتحقيق الأرباح.

### 3) المسؤولية الانسانية:

تم طرح خمسة أسئلة على المستجيبين في هذا البُعد، ويظهر من الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات المسؤولية الانسانية، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.947) وشدة إجابة نسبية اتجاء هذه الفقرة، بمعنى أن المعامل تعمل على توفير الخدمات العلاجية للعاملين وأسره كمبادرة إنسانية اتجاء عاملها، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.673) وشدة اجابة (73.45%) وبانحراف معياري بلغ (1.097). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (8.017، 6.515، 8.195، 8.323، 9.82) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

#### جدول (27)

#### وصف فقرات المسؤولية الانسانية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تساهم إدارة المعمل في تقديم الدعم المادي للمجتمع، من خلال تقديم عروض خدمات بأوقات مجانية من الأسبوع.	3.805	1.068	28.06	76.11	8.017	الثالث
2.	تسعى إدارة المعمل الى تقديم المساعدة النقدية والعينية للعاملين بمختلف المجالات عندما يحتاجونها.	3.673	1.097	29.88	73.45	6.515	الخامس
3.	تساهم إدارة المعمل في ندوات وورشات عمل لمنظمات المجتمع المدني الداعمة لحقوق الإنسان.	3.788	1.022	26.97	75.75	8.195	الرابع
4.	تقوم إدارة المعمل بتوفير أماكن استراحة وكافتيريا لمنتسبيها ومراجعيها.	3.841	1.074	27.96	76.81	8.323	الثاني
5.	تعمل إدارة المعمل على توفير	3.947	1.025	25.97	78.94	9.82	الاول



## وصف وتشخيص متغيرات

## المبحث الثاني

## الفصل الثالث

						الخدمات العلاجية للعاملين وأسرهم كمبادرة إنسانية اتجاه عامليها.	
	9.254	76.21	24.44	0.931	3.811	المسؤولية الانسانية	المعدل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لُبعد المسؤولية الانسانية فقد بلغ (3.811) وشدة اجابة (76.21 %) وبانحراف معياري عام بلغ (0.931) ومعامل اختلاف (0.244). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.254) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد المسؤولية الانسانية وأن العينة ترى بأن المعمل تقوم بالأنشطة والخدمات الإنسانية التي تُكسبها تعاطف المجتمع، عبر الهيئات والمساعدات والمشاريع الخيرية والمشاركة في الأعمال الخيرية ورعاية أسر العاملين.

## 4) المسؤولية الاخلاقية

تم طرح خمسة أسئلة على المستجيبين في هذا البُعد، ويظهر من الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات المسؤولية الاخلاقية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.204) وشدة إجابة (84.07%) وبانحراف معياري (0.888) ومعامل اختلاف (0.211) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة، أي أن المعامل تلتزم بالقيم والأخلاقيات الإدارية التي تخدم المجتمع وأصحاب المصالح. في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.035) وشدة اجابة (80.71%) وبانحراف معياري بلغ (0.981). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (14.4، 13.07، 12.78، 11.99، 11.22) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

## جدول (28)

## وصف فقرات المسؤولية الأخلاقية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تلتزم إدارة المعمل بالقيم والأخلاقيات الإدارية التي تخدم المجتمع وأصحاب المصالح.	4.204	0.888	21.13	84.07	14.41	الأول
2.	تؤمن إدارة المعمل بأنه من حق المستهلك العيش في بيئة نظيفة وسليمة، بغض النظر عن التشريعات الحكومية.	4.133	0.921	22.29	82.65	13.07	الثاني



## وصف وتشخيص متغيرات

## المبحث الثاني

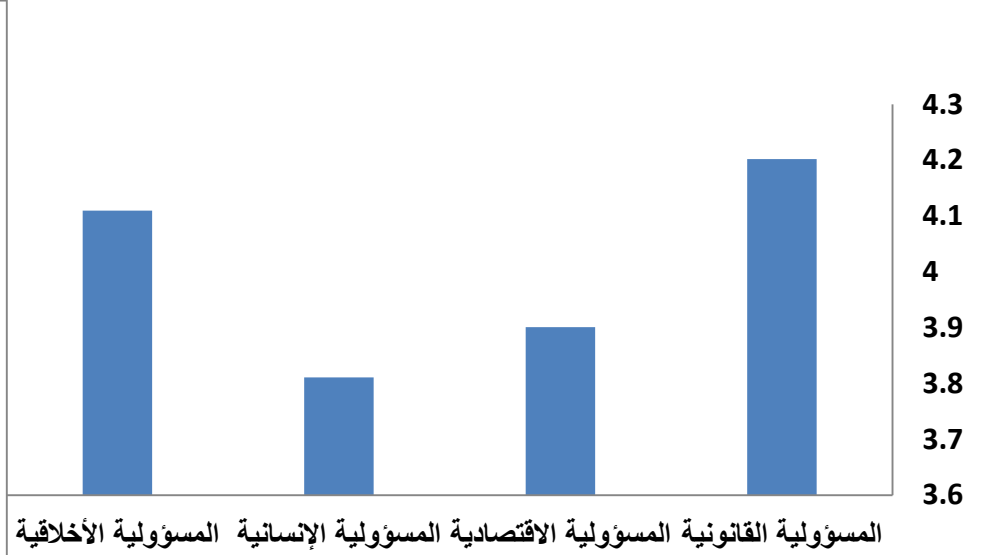
## الفصل الثالث

الرابع	12.78	81.59	22.01	0.898	4.08	3. تلتزم إدارة المعمل بتقديم ما يُثبت عدم إضرارها بصحة المواطنين من جراء فتح فروع لها في المحافظات.
الثالث	11.99	81.95	23.74	0.973	4.097	4. تسعى إدارة المعمل الى توفير بيئة عمل داخلية، آمنة وغير ملوثة، للعاملين في جميع الأنشطة الداخلية.
الخامس	11.22	80.71	24.32	0.981	4.035	5. تساهم إدارة المعمل في مشاريع من أجل تحسين واقع البيئة المحيطة بها.
	<b>13.97</b>	<b>82.19</b>	<b>20.54</b>	<b>0.844</b>	<b>4.11</b>	<b>المسؤولية الأخلاقية</b>
						<b>المعدل</b>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

أما الوسط الحسابي الموزون لُبعد المسؤولية الأخلاقية فقد بلغ (4.11) وشدة اجابة (82.19%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.844) ومعامل اختلاف (0.205). وبلغت قيمة t المحسوبة (13.97) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد المسؤولية الأخلاقية وأن العينة ترى بأن المعامل تقوم بالمساهمات والأنشطة المتوقعة منها اتجاه المجتمع دون أن تكون قد فُرضت بنص قانوني، والتي تشمل الالتقاء مع التوقعات الاجتماعية الأخرى غير المكتوبة في القوانين.

وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير المسؤولية الاجتماعية (4.006) وبانحراف معياري (0.655) ومعامل اختلاف (0.163) كما بلغت شدة الاجابة (80.12%). مما يؤكد إن العينة تُدرك أهمية موائمة أفضل أنشطة المعمل مع التوقعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأصحاب المصالح، ويؤكد المعنوية الإحصائية لهذه النتائج أن قيمة t المحسوبة بلغت (16.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01). ويظهر الشكل (41) ترتيب الأهمية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بالاستناد الى المتوسطات الحسابية الموزونة. إذ يظهر من الشكل (41) أن بُعد المسؤولية القانونية احتل المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون إذ بلغت (4.202) وجاء بُعد المسؤولية الأخلاقية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4.11). بينما كانت متوسطات المسؤولية الاقتصادية والانسانية هي (3.901) و (3.811) على الترتيب.



شكل (41)

أبعاد المسؤولية الاجتماعية مرتبة استناداً إلى الأوساط الحسابية الموزونة

ثالثاً: الأداء العالي

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد تتم ترتيبها حسب نتائج التحليل العامل الاستكشافي هي:-

#### 1- جودة القوى العاملة

لقد تم طرح خمسة أسئلة على المستجيبين في هذا البعد، ويظهر من الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات جودة القوى العاملة. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.115) وشدة إجابة (82.3%) وبانحراف معياري (0.894) ومعامل اختلاف (21.72) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة بالنسبة الى باقي الفقرات، بمعنى أن المعامل المبحوثة تمتلك فرق عمل متنوعة ومكملة بعضها للبعض الآخر. في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.885) وشدة إجابة (77.7%) وبانحراف معياري بلغ (0.874). مما يؤكد حاجة المعامل الى تطوير ملاكاتها الإدارية لتقديم الحلول الابتكارية التي تسهم في حل المشاكل المحيطة بها، وقد بلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (10.77، 11.54، 12.31، 13.26) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).



جدول (29)  
وصف فقرات جودة القوى العاملة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تمتلك إدارة المعمل ملاكات عمل تتصف بالمرونة العالية في كشف التعقيدات في مختلف الأقسام.	4.035	0.865	21.44	80.71	12.72	الثاني
2.	تتميز إدارة المعمل بملاكات إدارية بإمكانها أن تقدم الحلول الابتكارية لمختلف المشاكل التي تواجهها.	3.885	0.874	22.49	77.7	10.77	الخامس
3.	تسمح إدارة المعمل بالتعلم من مختلف الملاكات الأخرى من أجل تحقيق نتائج استثنائية مع تحمل مسؤولياتهم.	3.956	0.88	22.25	79.12	11.54	الرابع
4.	تحفز إدارة المعمل عاملها ليكونوا مبدعين من خلال الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.	4.009	0.871	21.73	80.18	12.31	الثالث
5.	لدى إدارة المعمل فرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر.	4.115	0.894	21.72	82.3	13.26	الأول
المعدل	جودة القوى العاملة	4	0.804	20.11	80	13.21	

**المصدر:** اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية  
أما الوسط الحسابي الموزون لُبعد جودة القوى العاملة فقد بلغ (4) وشدة اجابة (80%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.804) ومعامل اختلاف (0.201). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.21) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد جودة القوى العاملة وأن العينة ترى بأن المعمل تهتم ببناء فريق إدارة، وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها.

## 2- جودة الإدارة

يظهر من الجدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات جودة الإدارة، كما يلاحظ بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى

من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (4) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.885) وشدة إجابة (77.7%) وبانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (0.252) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث، بمعنى أن المعامل عينة الدراسة تهتم بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج. في حين حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.726) وشدة اجابة (74.51%) وبانحراف معياري بلغ (1.029). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية لل فقرات ( 8.613، 8.973، 8.178، 9.602، 7.5) على الترتيب، وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول (30)  
وصف فقرات جودة الإدارة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تحرص إدارة المعمل على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات التنظيمية.	3.814	1.005	26.35	76.28	8.613	الثالث
2.	تشجع إدارة المعمل عاملها أن يؤدي عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام.	3.823	0.975	25.5	76.46	8.973	الثاني
3.	تشجع إدارة المعمل التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية.	3.752	0.978	26.06	75.04	8.178	الرابع
4.	تهتم إدارة المعمل بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.	3.885	0.98	25.22	77.7	9.602	الاول
5.	تدعم إدارة المعمل عمليات اكتشاف وخلق مراكز جديدة لإدارة الموهبة وتحسين مراكز الموهبة الحالية.	3.726	1.029	27.61	74.51	7.5	الخامس
المعدل	جودة الإدارة	3.8	0.938	24.68	76	9.069	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أما الوسط الحسابي الموزون لُبعد جودة الإدارة فقد بلغ (3.8) وشدة اجابة (76 %) وبانحراف معياري عام بلغ (0.938) ومعامل اختلاف (0.246). وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.069) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبعد جودة الإدارة وإن العينة ترى بأن الإدارة تحرص على بناء





علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين.

### 3- الالتزام طويل الأمد

يظهر من الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار t لفقرات الالتزام طويل الأمد. كما يُلاحظ بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). قد حصلت الفقرة (3) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4) وشدة إجابة (80%) وبانحراف معياري (0.945) ومعامل اختلاف (0.236) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث، بمعنى أن إدارة المعامل تعمل على توفير بيئة عمل آمنة من خلال منح عاملها الإحساس بالأمان والاستقرار، في حين حصلت الفقرة (2) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.743) وشدة اجابة (74.87%) وبانحراف معياري بلغ (1.084). وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية للفقرات (9.556، 7.291، 11.25، 10.34، 9.013) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

جدول (31)  
وصف فقرات الالتزام طويل الأمد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تحرص إدارة المعمل على بناء علاقات ممتازة مع عاملها والتواصل معهم باستمرار.	3.894	0.994	25.54	77.88	9.556	الثالث
2.	تلتزم إدارة المعمل بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيز عاملها لخدمة المعمل.	3.743	1.084	28.95	74.87	7.291	الخامس
3.	تعمل إدارة المعمل على توفير بيئة عمل آمنة من خلال منح عاملها الإحساس بالأمان والاستقرار.	4	0.945	23.62	80	11.25	الأول
4.	إدارة المعمل تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون.	3.92	0.946	24.14	78.41	10.34	الثاني
5.	تحرص إدارة المعمل على بناء علاقات ممتازة مع أصحاب المصالح والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لرغباتهم.	3.85	1.002	26.03	76.99	9.013	الرابع
المعدل	الالتزام طويل الأمد	3.881	0.895	23.05	77.63	10.47	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



أما الوسط الحسابي الموزون لُبُعد الالتزام طويل الأمد فقد بلغ (3.881) وشدة اجابة (77.63%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.895) ومعامل اختلاف (0.230). وبلغت قيمة t المحسوبة (10.47) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الاحصائية لُبُعد الالتزام طويل الأمد وإن العينة ترى بأن إدارة المعمل تقوم بالالتزام طويل الأمد اتجاه أصحاب المصالح من (حملة الأسهم، وزبائن، وعاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام) وأنها تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة لهم عبر معرفة رغباتهم، والحرص على بناء علاقات ممتازة والتواصل معهم والاستجابة لكل رغباتهم.

#### 4- التحسين المستمر

تم طرح خمسة أسئلة على المستجيبين في هذا البُعد، ويظهر من الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية واختبار (t) لفقرات التحسين المستمر، كما يُلاحظ بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وقد حصلت الفقرة (5) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.283) وشدة إجابة (85.66%) وبانحراف معياري (0.725) ومعامل اختلاف (0.169) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، أي أن المعامل تتبنى مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة جوانبها العملية، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.947) وشدة اجابة (78.94%) وبانحراف معياري بلغ (0.864) وبلغت قيم (t) المحسوبة للأوساط الحسابية لفقرات (17.44، 12.09، 11.64، 13.44، 18.8) على الترتيب وجميعها أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.358) بمستوى معنوية (0.01).

#### جدول (32)

وصف فقرات بُعد التحسين المُستمر

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %	T المحسوبة	الأهمية النسبية
1.	تتبنى إدارة المعمل مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها الإدارية.	4.248	0.762	17.94	84.96	17.4	الثاني
2.	تستخدم إدارة المعمل استراتيجيات وبرامج تميزها عن باقي المعامل الأخرى.	3.991	0.871	21.83	79.82	12.09	الرابع
3.	تقوم إدارة المعمل بتوجيه قابليات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة للتحسين المستمر في قدراتهم نحو الاستجابة للتغيرات.	3.947	0.864	21.9	78.94	11.64	الخامس
4.	تقيم إدارة المعمل مجموعة من	4.053	0.833	20.55	81.06	13.44	الثالث



## وصف وتشخيص مُتغيرات

## المبحث الثاني

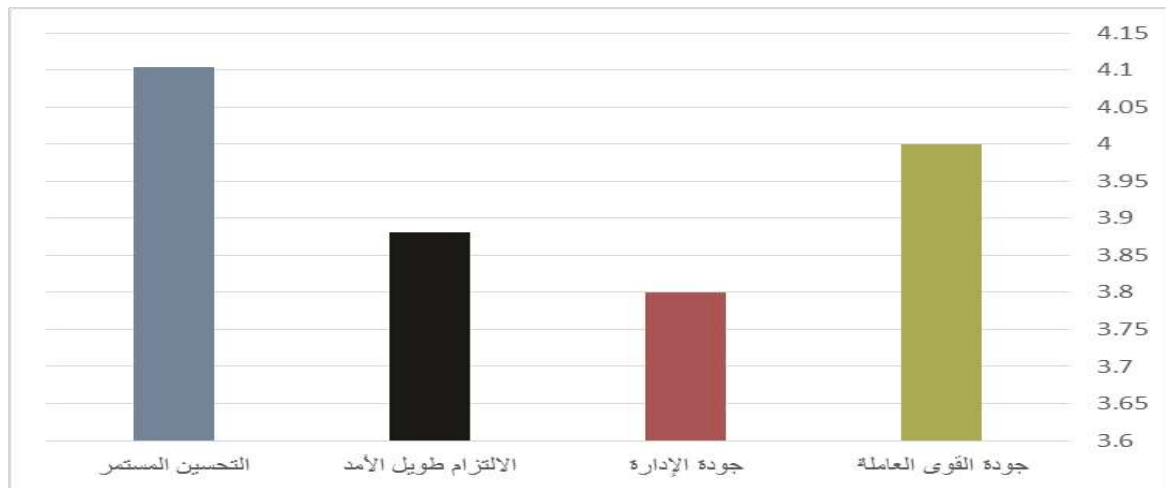
## الفصل الثالث

						الدورات التدريبية التي تنمي قابليات أفرادها في مختلف التخصصات.	
الاول	18.8	85.66	16.94	0.725	4.283	تتبنى إدارة المعمل مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة جوانبها العملية.	.5
	17.65	82.09	16.2	0.665	4.104	التحسين المستمر	المعدل

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

أما الوسط الحسابي الموزون لُبعد التحسين المستمر فقد بلغ (4.104) وشدة اجابة (82.09 %) وبانحراف معياري عام بلغ (0.665) ومعامل اختلاف (0.162). وبلغت قيمة t المحسوبة (17.65) وهي أكبر من قيمة t الجدولية مما يؤكد معنوية النتائج الإحصائية لُبعد التحسين المستمر وإن أفراد العينة ترى بأن إدارة المعامل تتبنى الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المعامل الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات القديمة، وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الأداء العالي (3.946) وبانحراف معياري (0.656) ومعامل اختلاف (0.166) كما بلغت شدة الإجابة (78.93%) مما يؤكد إن العينة تعتقد بأن إدارة المعامل تتبنى الأداء الذي يحقق نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من المعامل الأخرى، ويؤكد المعنوية الإحصائية لهذه النتائج أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01).

ويُظهر الشكل (42) ترتيب الأهمية لأبعاد الأداء العالي بالاستناد إلى المتوسطات الحسابية الموزونة، إذ يظهر من الشكل أن بُعد التحسين المستمر احتل المرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي الموزون إذ بلغت (4.104) وجاء بُعد جودة القوى العاملة بالمرتبة الثانية بوسط حسابي موزون (4). بينما احتلت متوسطات الالتزام طويل الأمد وجودة الإدارة المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب.



شكل (42)

أبعاد الأداء العالي مُرتبة استنادا إلى الأوساط الحسابية الموزونة



## المبحث الثالث / اختبار الفرضيات

في هذا المبحث تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لغرض اختبار فرضيات الدراسة، وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة في حين استخدمت تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لغرض اختبار علاقات الأثر المباشر بين أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية، وعلى النحو الآتي:-

### أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

**1) الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) و(الأداء العالي) بأبعاده.**

يُظهر الجدول (33) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات، وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الأربع لهذه الفرضية الرئيسية فإن الجدول (33) يشير أيضاً إلى حجم العينة (113) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها، فوجود علامة (\*\*\*) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01).

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي الآتية:-

أ. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة الإدارة.

يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (33) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وبعد جودة الإدارة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وجودة الإدارة (0.394، 0.404، 0.316، 0.491) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في حرص الإدارة على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام.

ب. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والالتزام طويل الأمد.

يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (33) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) والالتزام طويل الأمد. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والالتزام طويل الأمد (0.556، 0.473، 0.347، 0.654) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الذكاء



الاستراتيجي تسهم في تحسين عملية خلق القيمة لأصحاب المصالح من خلال معرفة ماذا يريدون، والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لرغباتهم.

ت. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحسين المستمر.

يُشير جدول مصفوفة الارتباط (33) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وبعُد التحسين المستمر، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والتحسين المستمر (0.417، 0.466، 0.427، 0.575) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، ويدل هذا على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في تبني المعامل الاستراتيجية التي تميزه عن غيره من المعامل الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات القديمة.

ث. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القوى العاملة.

يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (33) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وجودة القوى العاملة بينما كانت معنوية العلاقات بين الاستشراف وجودة القوى العاملة (0.05). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وجودة القوى العاملة (0.236، 0.382، 0.382، 0.385) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في بناء فريق إدارة، وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية.

وبعد التأكد من رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة للفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (33) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) وبين الأداء العالي، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير الأداء العالي (0.501، 0.533، 0.425، 0.654) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم الرئيسية الأولى وصحة الفرضية البديلة، وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُسهم في تحسين الأداء العالي للمعامل قيد الدراسة.



جدول (33)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء العالي

الأداء العالي	جودة القوى العاملة	التحسين المستمر	الالتزام طويل الأمد	جودة الإدارة		
.501(**)	.236(*)	.417(**)	.556(**)	.394(**)	Pearson Correlation	الاستشراف
.000	.012	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.533(**)	.382(**)	.466(**)	.473(**)	.404(**)	Pearson Correlation	الرؤية المستقبلية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.452(**)	.382(**)	.427(**)	.347(**)	.316(**)	Pearson Correlation	الشراكة
.000	.000	.000	.000	.001	Sig. (2-tailed)	
.654(**)	.385(**)	.575(**)	.654(**)	.491(**)	Pearson Correlation	الدافعية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.679(**)	.443(**)	.600(**)	.640(**)	.508(**)	Pearson Correlation	الذكاء الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
113	113	113	113	113	N	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2) الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (المسؤولية الاجتماعية) و(الأداء العالي) بأبعاده.

يُظهر الجدول (33) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي الآتية:

أ. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد جودة الإدارة.

يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (34) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية

(1%) بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والانسانية) وجودة الإدارة.

وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وجودة الإدارة (0.469، 0.476، 0.441، 0.542) على

الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد



المسؤولية الاجتماعية تسهم في حرص الإدارة على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام.

**ب. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والالتزام طويل الأمد.** يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (34) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية) والالتزام طويل الأمد. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والالتزام طويل الأمد (0.516، 0.629، 0.541، 0.560) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تسهم في تحسين عملية خلق القيمة لأصحاب المصالح من خلال معرفة ماذا يريدون، والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم..

**ت. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتحسين المستمر.** يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (34) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية) والتحسين المستمر، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والتحسين المستمر (0.525، 0.570، 0.671، 0.596) على الترتيب، وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، ويدل هذا على أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تسهم في تبني المعامل الاستراتيجية التي تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات القديمة.

**ث. لا توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وجودة القوى العاملة.** يُظهر جدول مصفوفة الارتباط (34) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية) وجودة القوى العاملة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد وجودة القوى العاملة (0.418، 0.437، 0.380، 0.413) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تسهم في بناء فريق إدارة، وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية.

وبعد التأكد من رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة للفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (34) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية) وبين الأداء العالي، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والأداء العالي (0.611، 0.625، 0.655،





0.639) على الترتيب، وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم الرئيسية الثانية وصحة الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تسهم في تحسين الأداء العالي للمعامل قيد الدراسة.

جدول (34)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأداء العالي

الأداء العالي	جودة القوى العاملة	التحسين المستمر	الالتزام طويل الأمد	جودة الإدارة		
.611(**)	.418(**)	.525(**)	.560(**)	.469(**)	Pearson Correlation	المسؤولية الاقتصادية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.625(**)	.437(**)	.570(**)	.541(**)	.476(**)	Pearson Correlation	المسؤولية القانونية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.655(**)	.380(**)	.671(**)	.629(**)	.441(**)	Pearson Correlation	المسؤولية الاخلاقية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.639(**)	.413(**)	.596(**)	.516(**)	.542(**)	Pearson Correlation	المسؤولية الانسانية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.786(**)	.513(**)	.730(**)	.694(**)	.604(**)	Pearson Correlation	المسؤولية الاجتماعية
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
113	113	113	113	113	N	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير:

1) الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (للذكاء الاستراتيجي) بأبعاده في (الأداء العالي).

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل

بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي كالآتي:-





أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (35) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للاستشراف في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.490) بمعنى أن التغيير في قيمة بعد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة يقود إلى تغيير بمقدار (0.490) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.167) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.251) بمعنى أن الاستشراف يفسر ما نسبته (25.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.813+0.490 X1$$

جدول (35)

مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.647	1	14.647	37.167	.000(a)
	Residual	43.743	111	.394		
	Total	58.389	112			
r		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.501		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	1.813	.349		5.201	.000
0.251	X1	.490	.080	.501	6.096	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الرؤية المستقبلية في مُتغير الأداء العالي. يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (36) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للرؤية المستقبلية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.458) بمعنى أن التغير في قيمة بُعد الرؤية المستقبلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير بمقدار (0.458) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.107) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.284) بمعنى أن الرؤية المستقبلية تفسر ما نسبته 28.4% من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=2.11+0.458 X2$$

جدول (36)

مُعادلات الانحدار وقيم (R<sup>2</sup>) و قيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.604	1	16.604	44.107	.000(a)
	Residual	41.785	111	.376		
	Total	58.389	112			
r		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.533		B	Std. Error	Beta		
R <sup>2</sup>	(Constant)	2.110	.277		7.625	.000
0.284	X2	.458	.069	.533	6.641	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (37) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للشراكة في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.362) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.511) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.204) بمعنى أن الشراكة تفسر ما نسبته (20.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=2.506+0.362 X3$$

جدول (37)

مُعادلات الانحدار وقيم (R<sup>2</sup>) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.933	1	11.933	28.511	.000(a)
	Residual	46.457	111	.419		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.452		B	Std. Error	Beta		
R <sup>2</sup>	(Constant)	2.506	.269		9.306	.000
0.204	X3	.362	.068	.452	5.340	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في الأداء العالي. يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (38) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للدافعية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.504) بمعنى إن التغير في قيمة الدافعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير بمقدار (0.504) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (82.901) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.428) بمعنى إن الدافعية تفسر ما نسبته (42.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.932+0.504 X4$$

جدول (38)

معادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.964	1	24.964	82.901	.000(a)
	Residual	33.425	111	.301		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.654		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	1.932	.223		8.667	.000
0.428	X4	.504	.055	.654	9.105	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسية الثالثة، إذ يُظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (39) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للذكاء الاستراتيجي في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.724) بمعنى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تقود الى تغير بنفس الاتجاه وبمقدار (0.724) من المتغير التابع الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (94.842) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.461) بمعنى أن متغير الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (46.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي أما النسبة المتبقية والبالغة (53.9%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة بالأنموذج، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Z=1.014+0.724 X$$

جدول (39)

مُعادلات الانحدار وقيم (R<sup>2</sup>) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.903	1	26.903	94.842	.000(a)
	Residual	31.486	111	.284		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.679		B	Std. Error	Beta		
R <sup>2</sup>	(Constant)	1.014	.301		3.365	.001
0.461	X	.724	.074	.679	9.739	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



## 2) الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير مُتعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد (الذكاء الاستراتيجي) في الأداء العالي.

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام مُعامل بيتا لجميع الأبعاد وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ).

يُظهر من مُعادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد (40) أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) مجتمعة في الأداء العالي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.799) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار المتعدد الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ مُعامل التحديد (0.489) بمعنى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته (48.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسية الرابعة وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Z=1.234+ 0.051 X1+ 0.149 X2+ 0.128 X3 + 0.351 X4$$

جدول (40)

مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.530	4	7.133	25.799	.000(a)
	Residual	29.859	108	.276		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.699		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	1.234	.317		3.893	.000
0.489	X1	.051	.093	.052	.552	.582
	X2	.149	.079	.173	1.885	.062
	X3	.128	.064	.160	2.003	.048
	X4	.351	.073	.455	4.787	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



3) الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لـ (المسؤولية الاجتماعية) بأبعادها في (الأداء العالي).

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاقتصادية في الأداء العالي.

يُظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (41) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمسؤولية الاقتصادية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.505) بمعنى أن التغير في قيمة بعد المسؤولية الاقتصادية بمقدار وحدة واحدة يقود الى تغير بمقدار (0.505) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.977) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.373) بمعنى أن بعد المسؤولية الاقتصادية يفسر ما نسبته (37.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.943+0.505 Y1$$

جدول (41)

مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الخامسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.768	1	21.768	65.977	.000(a)
	Residual	36.622	111	.330		
	Total	58.389	112			
r		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.611		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	1.943	.248		7.839	.000
0.373	Y1	.505	.062	.611	8.123	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية القانونية في الأداء العالي. يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (42) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمسؤولية القانونية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.565) بمعنى أن التغير في قيمة بعد المسؤولية القانونية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير بمقدار (0.565) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (71.284) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.391) بمعنى أن المسؤولية القانونية تفسر ما نسبته (39.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.132+0.565 Y2$$

## جدول (41)

مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.834	1	22.834	71.284	.000(a)
	Residual	35.556	111	.320		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.625		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	1.132	.333		3.402	.001
0.391	Y2	.656	.078	.625	8.443	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.





ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاخلاقية في الأداء العالي. يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (42) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمسؤولية الاخلاقية في الأداء العالي. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.674) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (83.590) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.430) بمعنى أن المسؤولية الاخلاقية تفسر ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=1.069+0.674 Y3$$

جدول (42)

مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) و قيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.082	1	25.082	83.590	.000(a)
	Residual	33.307	111	.300		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.655		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	1.069	.315		3.396	.001
0.430	Y3	.674	.074	.655	9.143	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



ث. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الانسانية في الأداء العالي. يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (43) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمسؤولية الإنسانية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.495) بمعنى أن التغير في قيمة المسؤولية الانسانية بمقدار وحدة واحدة يقود الى تغير بمقدار (0.495) في متغير الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (76.604) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.408) بمعنى أن المسؤولية الانسانية تفسر ما نسبته (40.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Z=2.010+0.495 Y4$$

## جدول (43)

مُعادلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.842	1	23.842	76.604	.000(a)
	Residual	34.547	111	.311		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.639		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	2.010	.223		9.014	.000
0.408	Y4	.495	.057	.639	8.752	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.



وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسة الخامسة، يُظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (44) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للمسؤولية الاجتماعية في الأداء العالي، إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.883) بمعنى إن أي تغير في قيمة المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية تقود الى تغير بنفس الاتجاه وبمقدار (0.883) من المتغير التابع الأداء العالي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (179.155) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ مُعامل التحديد (0.617) بمعنى إن متغير المسؤولية الاجتماعية يفسر ما نسبته (61.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي أما النسبة المتبقية والبالغة (38.3%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في هذا الأنموذج، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسة الخامسة وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Z=0.388+0.883 Y$$

جدول (44)

مُعادلات الانحدار البسيط وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسة الخامسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.052	1	36.052	179.155	.000(a)
	Residual	22.337	111	.201		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
0.786		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	.338	.270		1.254	.212
0.617	Y	.883	.066	.786	13.385	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.



#### (4) الفرضية الرئيسية السادسة: ( لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في الأداء العالي )

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية السادسة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام معامل بيتا لجميع الأبعاد وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) ( $R^2$ ) يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد (45) أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية) مجتمعة في الأداء العالي. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.161) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انموذج الانحدار المتعدد الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.626) بمعنى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة تفسر ما نسبته (62.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسية السادسة وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Z=0.162+ 0.143 Y1+ 0.268 Y2+ 0.304 Y3 + 0.202 Y4$$

#### جدول (45)

مُعدلات الانحدار وقيم ( $R^2$ ) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الرئيسية السادسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.542	4	9.136	45.161	.000(a)
	Residual	21.847	108	.202		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.791		B	Std. Error	Beta		
$R^2$	(Constant)	.162	.300		.540	.590
0.626	Y1	.143	.065	.174	2.222	.028
	Y2	.268	.078	.256	3.446	.001
	Y3	.304	.078	.295	3.868	.000
	Y4	.202	.059	.261	3.406	.001

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

#### (5) الفرضية الرئيسية السابعة: ( لا يوجد تأثير متعدد للذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معاً في الأداء العالي ).

في سبيل اختبار الفرضية الرئيسية السابعة أعلاه استخدم الباحث طريقة الانحدار المتعدد، ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.16) ويبين الجدول (46) الآتي معاملات الانحدار المتعدد:-



يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد (46) أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة في الأداء العالي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.151) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على معنوية انحدار المتعدد الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.650) بمعنى إن أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية مجتمعة تفسر ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي. أما النسبة المتبقية والبالغة (35%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في النموذج، وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرضية الرئيسية السابعة وقبول فرضية الوجود البديلة.

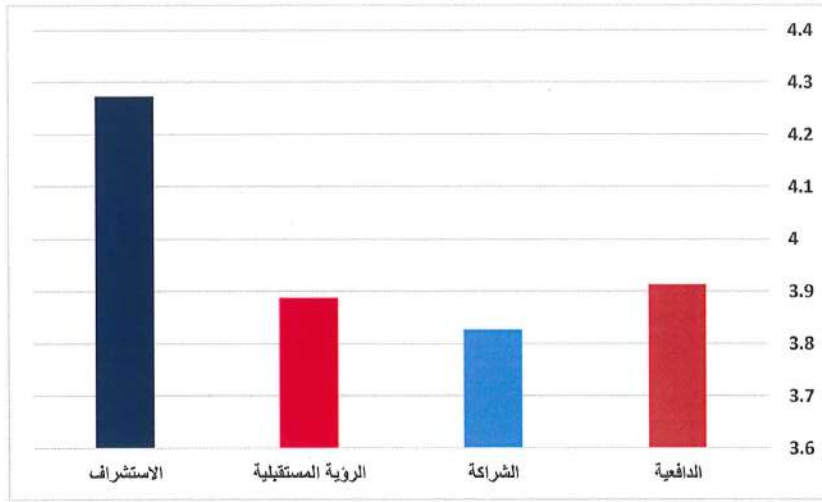
$$Z = 0.221 - 0.033 X_1 - 0.044 X_2 + 0.044 X_3 + 0.170 X_4 + 0.109 Y_1 + 0.209 Y_2 + 0.299 Y_3 + 0.160 Y_4$$

جدول (46)  
التحقق من الفرضية الرئيسية السابعة

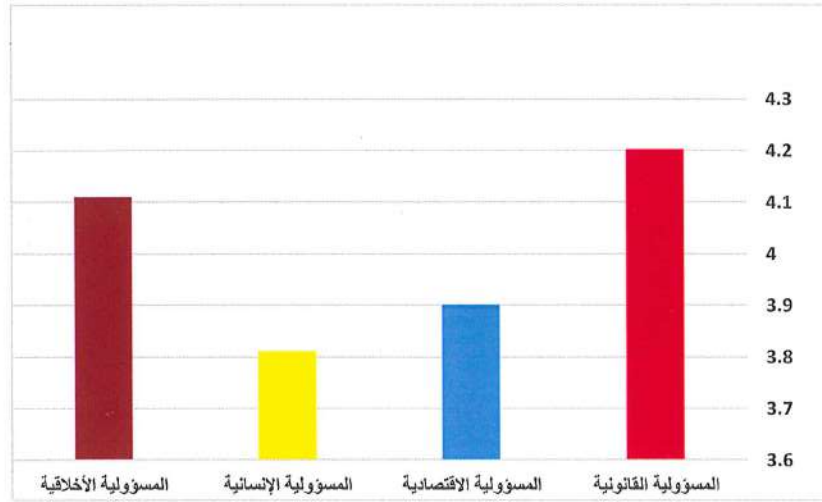
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.958	8	4.745	24.151	.000(a)
	Residual	20.432	104	.196		
	Total	58.389	112			
R		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
0.806		B	Std. Error	Beta		
R <sup>2</sup>	(Constant)	.221	.325		.679	.499
0.650	X1	-.033	.081	-.034	-.405	.686
	X2	-.044	.075	-.052	-.593	.555
	X3	.044	.059	.055	.751	.454
	X4	.170	.068	.221	2.498	.014
	Y1	.109	.070	.132	1.572	.119
	Y2	.205	.082	.196	2.503	.014
	Y3	.299	.085	.291	3.503	.001
	Y4	.160	.063	.206	2.528	.013

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

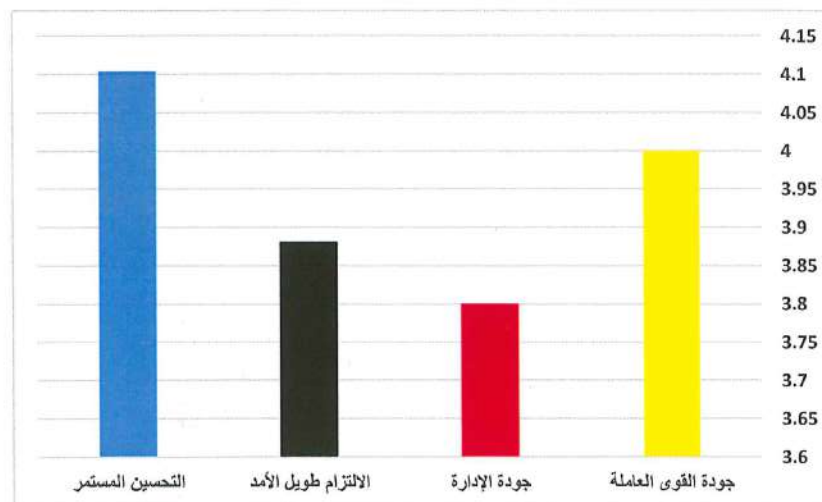
يظهر من الجدول (46) إن اشتراك مجموعة المتغيرات المستقلة في التأثير يؤدي إلى أن يكون تأثير بعضها سالباً إلا أنه ضعيف وتظهر معه قوة المتغيرات المستقلة الأخرى، كما أن هناك تأثير عالي يظهر من قيمة معامل التفسير الذي يبين اتجاه وقوة التفسير للمتغيرات المستقلة مجتمعة في الأداء العالي، ويترك القليل نسبياً للمتغيرات الأخرى التي غير داخلة في هذا النموذج مما يشير إلى (أهمية متغيرات الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في التأثير على متغير الأداء العالي وبالنتيجة التأثير في أهداف ونتائج الأداء للمعامل قيد الدراسة).



الدافعية 3.913  
 الشراكة 3.827  
 الرؤية المستقبلية 3.887  
 الاستشراف 4.273



المسؤولية القاذ 4.202  
 المسؤولية الاقذ 3.901  
 المسؤولية الإله 3.811  
 المسؤولية الأخذ 4.11



جودة القوى اله 4  
 جودة الإدارة 3.8  
 الالتزام طويل ا 3.881  
 التحسين المست 4.104



# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول :- الاستنتاجات

المبحث الثاني :- التوصيات



## المبحث الأول : الاستنتاجات

يركز هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلاً لبعض النتائج التي ظهرت عبر الدراسة، وتفسيرات للمتغيرات التي حققت تأثيرات مميزة، والتي تسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين إلى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير.

- أظهرت نتائج التحليل التطبيقي لمتغيرات الدراسة للمعامل المبحوثة، مجموعة من الاستنتاجات أهمها الآتي:-
1. تبين من خلال انخفاض الأوساط الحسابية لفقرات الدافعية نسبةً إلى باقي الأوساط في أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي، بأن هناك حاجة ملحة من قبل الإدارة العليا لزيادة العمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة مع العاملين فضلاً عن خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة (نوعية حياة عمل) وذلك من أجل تدعيم قيم الدافعية وتحسين القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار سلوكه الطوعي داخل وخارج المعمل.
  2. الحاجة إلى تدعيم الشراكات مع المعامل الأخرى خصوصاً الدولية عبر عمل إدارة للشركة العليا، وإقامة التحالفات الاستراتيجية، والاستثمار الفاعل للموارد، مثل الوقت والجهد والمعلومات والخبرات والمواد وغيرها مع الشركاء رغم وجود التعاون الفاعل وتبادل المعلومات بين المعامل المبحوثة ونظيراتها المحلية، وقد بُنيت هذه المعلومات اعتماداً على الانخفاض الواضح في الأوساط الحسابية الموزونة لبعد الشراكة نسبة إلى باقي أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي.
  3. تمتلك المعامل المبحوثة وصفاً واضحاً وموجزاً لما تُريد أن تكون عليه مع مشاركة فاعلة في صياغة الرؤية المستقبلية للمعمل من قبل جميع المدراء بكل المستويات، وهذا ما بينه الارتفاع النسبي في الوسط الحسابي الموزون لبعد الرؤية المستقبلية.
  4. ارتفاع الوسط الحسابي الموزون لبعد الاستشراف، أي التطلع نحو المستقبل وبشكل واضح عبر توسيع الإدراك بكل المستجدات وترتيب عميلة صنع القرار والاستفادة من التطورات المستقبلية والاستعداد الضروري للتكيف مع جميع التغيرات البيئية، فضلاً عن امتلاك رؤية بديلة للواقع المتبدل وغير الأكيد.
  5. هناك حاجة لتطوير الأنشطة والخدمات الإنسانية من أجل تحسين صورتها في المجتمع، حيث أظهرت النتائج الإحصائية إن تقديم المساعدة النقدية والعينية للعاملين بمختلف المجالات يحتاج إلى تنظيم أكبر كي يحظى بالتأثير الإيجابي اللازم على جميع العاملين، وهذا ما أكده انخفاض الوسط الحسابي الموزون لبعد المسؤولية الإنسانية نسبة لباقي أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
  6. لم تظهر النتائج الإحصائية الخاصة بالوسط الحسابي الموزون أي تأكيد على بعد المسؤولية الاقتصادية، ومن هنا ظهر التصور بأن هناك العديد من المسؤوليات الخاصة بالأداء والمحافظة على الميزة التنافسية تحتاج إلى





تفعيل وتطوير من أجل ضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاستمرار بتحقيق الأرباح فضلا عن أهداف النمو والتوسع.

7. ظهر هناك التزام واضح بالتشريعات والقوانين المحلية والدولية، التي تحمي المجتمع، وهي بذلك منساعة إليها بشكل يحقق الأمان القانوني، وهذا ما بينه ارتفاع الوسط الحسابي الموزون لُبعد المسؤولية القانونية نسبة إلى باقي أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

8. ظهر من الارتفاع النسبي للوسط الحسابي الموزون لُبعد المسؤولية الأخلاقية الالتزام الواضح بالقيم والمعايير والأخلاقيات الإدارية التي تخدم المجتمع وجميع أصحاب المصالح الآخرين دون الحاجة إلى أن تُفرض هذه القيم والمعايير من قبل الجهات الحكومية المحلية أو الدولية.

9. تبني مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة جوانبها ومسمياتها الإدارية والتشغيلية وتطوير القابليات البشرية والمعرفية لخلق مصادر جديدة للتحسين المستمر استجابة لتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية لها.

10. لم يكن هناك دعم كافي لعمليات اكتشاف المواهب والتميزين، فضلا عن تدعيم مراكز التأهيل والتطوير ونشر هذه المواهب بما يحقق التكامل في العمل والثقة العالية بين جميع المستويات التنظيمية للمعمل، وهذا ما أكدته النتائج الإحصائية في انخفاض الوسط الحسابي الموزون لُبعد جودة الإدارة نسبة إلى باقي أبعاد متغير الأداء العالي.

11. امتلاك مقومات الالتزام طويل الأمد اتجاه أصحاب المصالح (حملة الأسهم، والزبائن، والعاملين، والموردين، والمجتمع بشكل عام) رغم أن هناك حاجة ضرورية لتقوية هذا الاتجاه لتحسين عملية خلق القيمة عبر معرفة رغبات واحتياجات أصحاب المصالح والاستجابة لها.

12. هناك امكانية تحقيق الأداء العالي من خلال اعتماد الذكاء الاستراتيجي، فقد ظهر بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغيرين يمكن الاستناد إليها في تأكيد هذا الاستنتاج، وقد كانت أعلى معاملات ارتباط لُبعد الدافعية مع الأداء العالي، بمعنى أن هناك ضرورة قصوى لرفع مستويات الدافعية لدى العاملين والتأكيد عليها باعتبار أنها لم تحقق أعلى المستويات في ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

13. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات بأن هناك علاقة موجبة ومعنوية بين المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الأداء العالي، وقد تبين أن أقوى العلاقات الإحصائية هي لأبعاد المسؤولية الأخلاقية والإنسانية وهذا يؤكد أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء العالي، وقد ظهر عند حساب الأوساط الحسابية لهذه الأبعاد أن بُعد المسؤولية الإنسانية لم يحظى بالأولوية رغم ارتباطه القوي والواضح مع متغير الأداء العالي.

14. أظهرت النتائج المتعلقة بعلاقات الأثر بين المتغيرات بأن هناك أثرا معنويا للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي، مما يؤكد أن استقرار المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية يحقق بما لا يقبل الشك نتائج مالية وغير مالية جيدة.



15. ظهر من النتائج الإحصائية لتحليل الأثر بأن بُعد الدافعية كان له الأثر الأكبر على متغير الأداء العالي، بينما حظي بُعد الشراكة بالتأثير الأقل في الأداء العالي مما يشير إلى أن المزايا المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين تسهم في تحسين الأداء العالي بشكل كبير.
16. ظهر من النتائج الإحصائية لتحليل الأثر بأن بُعد المسؤولية الأخلاقية كان له الأثر الأكبر على متغير الأداء العالي بينما حظي بُعد المسؤولية الاقتصادية بالتأثير الأقل في الأداء العالي، مما يؤكد أهمية الاهتمام بالقيم والمعتقدات الأخلاقية الشخصية والجماعية لما لها من دور كبير في تحسين الأداء العالي.
17. ظهر من خلال تحليل علاقات الأثر بأن هناك أثراً معنوياً للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها في تحقيق الأداء العالي، بمعنى أن موائمة الأنشطة مع التوقعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمجتمع وأصحاب المصالح كافة، يسهم بشكل فاعل في تحقيق الأداء العالي ومن ثم يقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
18. إن تفاعل أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية معا يؤثر إيجاباً وبشكل واضح في الأداء العالي، وهذا يظهر من قوة التأثير التي تزداد بشكل واضح عند اجتماع المتغيرات معا، فقوة التأثير عند اجتماع المتغيرات أعلى من قوته وهي منفردة مما يؤكد أن الذكاء الاستراتيجي باجتماعه مع المسؤولية الاجتماعية يُحدث تأثيراً أكبر ويسهم أكثر في تحقيق الأداء العالي ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



## التوصيات والمقترحات المستقبلية

في أثناء مرحلة البحث الميداني وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، وفي إطار ما ورد من استنتاجات، برزت مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تفيد المعامل عينة الدراسة بشكل خاص والباحثين المهتمين بالفكر الإداري عموماً، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:-

### أولاً: التوصيات

1. ينبغي زيادة العمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة مع العاملين، من خلال تشكيل فرق عمل لحل المشاكل والمشاركة في وضع الأهداف وتوضيحها والعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، من خلال تطوير المهارات والدورات التدريبية الإجرائية والنفسية وذلك من أجل تطوير العمل المبني على الرغبة الشخصية وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين والمصالح العليا للمعمل.
2. تدعيم الشراكة مع المعامل والشركات المنافسة والتواصل مع الأخرى الدولية، من خلال تبادل الخبرات وإعارة فرق العمل المتبادلة بين الشركات أو إنشاء اتفاقيات للتعاون الفني والإداري بين الشركات المحلية والدولية عبر العمل والاستثمار الفاعل للموارد، من خلال تبادل المنافع والمعلومات وبناء أنظمة متطورة للاتصالات لتنفيذ هذه المهمة.
3. ضرورة الاهتمام بموضوع الخصائص الشخصية للمديرين وتحديد تأثيرها على أدائهم وكيفية القيام بالمسؤوليات القيادية الملقاة على عاتقهم، لما يؤديه المديرين من مهمة حساسة سواء على مستوى المعمل أو على مستوى المجتمع.
4. ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين، من خلال ادخالهم دورات تدريبية خاصة، وكذلك السعي المتواصل لتشخيص الصعوبات التي تعترض عملهم والدخول في نقاشات بناءة مع مستشارين مُعتمدين ورؤساء الأقسام للوصول إلى حلول من شأنها أن تزيد من إدراك المدير وتوسيع آفاقه نحو المستقبل.
5. التركيز على ممارسة عمليات الذكاء الاستراتيجي بشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية من خلال قيام المعمل بالآتي:
  - أ. وضع خطط وتكتيكات تدعم أنشطة الذكاء الاستراتيجي داخل المعمل مما يعزز تنافسيتها.
  - ب. جمع المعلومات من قنوات عديدة وبشكل رسمي حول منافسيها وزبائننها لتحقيق التميز.
  - ج. فتح المجال أمام الكوادر العاملة وخصوصاً القيادية من إكمال الدراسات العليا وحثها على ذلك لمعالجة العجز الموجود حالياً في هذا المجال، لأنه من العوامل الأساسية والمهمة في تحقيق زيادة الإنتاج وتحقيق التنافس والتفوق على المنافسين.



د. العمل على الاحتفاظ بالعناصر الكفوة وخصوصاً من ذوي الخدمة الطويلة ومحاولة استدامتهم.

6. تطوير أنظمة للمساعدات النقدية والعينية للعاملين، من خلال الاعتماد على الاستحقاق، ما يؤدي الى الرضا والقناعة وزيادة الثقة بالإدارة العليا وأنظمة العمل لدى جميع العاملين، مع تفعيل آلية التداول والتحاور بين الإدارة والعاملين لتوضيح وجهات النظر، من خلال الاجتماعات الدورية التي تُبنى على الصراحة والثقة.

7. التأكيد على بُعد المسؤولية الاقتصادية بطريقة تُسهم في دعم أهداف الربحية والنمو، من خلال توضيح الإدارة للعاملين عن أهمية هذه الأهداف وارتباطها الوثيق بالمزايا والمنافع والتعويضات التي تُقدم للعاملين مع الاهتمام والحفاظ على المزايا التنافسية إن وجدت، من خلال التواصل مع الأسواق وتلبية رغبات المستهلكين بما يحسن من سمعة المعمل، والعمل على دراسة أسباب تفوق الصناعات الأجنبية المنافسة ومعالجتها.

8. ضرورة الاهتمام بمعرفة أهم المؤثرات البيئية ومواجهتها، من خلال دراسة البيئة وتحليلها وما يحدث فيها من تغيرات، والاستجابة والتكيف مع معطيات تلك البيئة، وهذا يتطلب استخدام أساليب علمية تمكنها من تبني عمليات الإنتاج الأنظف.

9. الحاجة إلى معرفة الأبعاد التي تحقق التفوق المطلوب والضروري للمنافسة السوقية والتي تقود إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية، من خلال ما تمتلكه من إمكانيات وسياسات عن عمليات الإنتاج الأنظف.

10. الاهتمام باكتشاف المواهب والتميزين، عن طريق البحث الدائم عن الموهب والتميزين داخل المعمل وخارجه، والعمل على انشاء مراكز التأهيل والتطوير وتوزيع مخرجات هذه المراكز من المواهب لزيادة فاعلية جميع الأقسام والمصانع في المعمل.

11. ضرورة الاهتمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيراً والتي تقود إلى تبني كافة متطلبات الأداء العالي من تحسين لجودة الإدارة والعاملين ومن ثم الوصول إلى منتجات لا تؤثر على صحة الإنسان والبيئة (صديقة للبيئة).

12. ضرورة وضع السياسات والإجراءات التي تعزز جوانب القوة في المعمل فيما يتعلق بعمليات الإنتاج الأنظف، فضلاً عن ضرورة الحفاظ على الموارد الأولية وعدم استنزافها للوصول إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

13. الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالعاملين لتحقيق السعادة والرضا، من خلال إشراكهم في صناعة القرارات والعمل على حل جميع مشاكلهم بأسرع وقت.

14. تنظيم برامج ودورات تدريبية لزيادة وعي الأفراد العاملين داخل المعمل بمفهوم عمليات الإنتاج الأنظف وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يتلاءم مع المستجدات البيئية في القطاعات الصناعية.



15. زيادة الاهتمام بالتشريعات المحلية والإقليمية الخاصة بالبيئة، من خلال فهم وتنفيذ أفضل الوسائل لتحقيق الإنتاج بأقل ما يمكن من التلوث البيئي لتجنب المسائل القانونية والاجتماعية، بما يقود إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية عن طريق الحفاظ على البيئة وتقليل الانبعاثات التي تؤثر على صحة الإنسان.

### ثانياً: المقترحات المستقبلية

1. طرح قسم من أسهم المعامل الاكتتابية على العاملين في هذه المعامل بكافة اختصاصاتهم ومستوياتهم الوظيفية لغرض خلق شعور (العامل المالك) لدى العمال والموظفين لغرض زيادة الإنتاج والمحافظة على المكنات والمعدات واستخدامها بشكل يضمن ديمومتها واستمرار العمل بها.
2. استخدام تقنية (الوقود البديل) المستخدمة حالياً في معامل أوربا، وهي تقنية الاستفادة من (النفايات) بكافة أشكالها، من خلال حرقها في أفران معامل السمنت، والتي في بعض الأحيان تصل نسبة استخدامها إلى (50%) وقود بديل عن كميات وقود النفط الأسود المستخدم حالياً، مما يوفّر في كلفة تصنيع الطن الواحد المنتج، هذا فضلاً عن المحافظة على البيئة، من خلال استخدام (النفايات) وإعادة تدويرها.
3. إنشاء اتحاد أو (جمعية) لمنتسبي معامل تصنيع السمنت في العراق، لغرض التشاور واتخاذ القرارات بشأن مواجهة التحديات التي تواجه صناعة السمنت في العراق، فضلاً عن تبادل الخبرات الفنية والإدارية في كافة مجالات صناعة السمنت.
4. العمل على توسيع الحصة السوقية، من خلال إنشاء مكاتب للبيع المباشر عند مشارف كل محافظة والعمل على فتح خطوط للتصدير إلى الدول المجاورة، كون السمنت العراقي يُعد من أفضل أنواع السمنت في الشرق الأوسط وفق المعايير العالمية للنوعية والجودة.
5. تطوير المنتجات الحالية أو استحداث منتجات جديدة تلبي حاجة الأسواق.
6. وضع خطط دقيقة لاحتياجات السوق وبالتالي العمل على تلبية هذه الاحتياجات بمختلف أحجامها وأنواعها دون الاعتماد على كمية ثابتة للإنتاج.
7. تصميم شبكة توزيع قوية لدعم منتجات الشركة من الأصناف غير المعروفة في السوق وذات الاستخدامات الخاصة وفتح اسواق جديدة لهذه المنتجات.
8. تطوير المنتجات الحالية أو استحداث منتجات جديدة تلبي حاجة الأسواق.
9. وضع خطط دقيقة لاحتياجات السوق وبالتالي العمل على تلبية هذه الاحتياجات بمختلف أحجامها وأنواعها دون الاعتماد على كمية ثابتة للإنتاج.
10. العمل على استقطاب المدراء من حملة الشهادات العليا الجيدين بعد إخضاعهم لاختبارات عديدة، والحرص على تنوع الخصائص الشخصية لهم، إذ يجب استقطاب المدراء من الجنسين ومن كلا الفئتين العزاب والمتزوجين، حيث إن هذا التنوع يزيد من إدراكات العاملين وينوع من توجهاتهم، والذي يسهم بالنتيجة إلى زيادة في الأفكار البناءة والجديدة ويمكن أن تُسهم في تحقيق التميز والريادة.
11. السعي لتطوير العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم.



12. العمل على إنشاء شبكة خطوط نقل من (السكك الحديدية) تربط كافة محافظات الفطرية، ابتداءً من معمل سمنت كربلاء ومن ثم تتفرع خط إلى الجنوب وخط إلى الشمال، وذلك لأن خطوط السكك الحديدية هي من أرخص وسائل النقل وأكثرها أماناً وأقلها ضرراً على البيئة، والذي بدوره سوف سيجنب الحكومة من تحمل أضرار شاحنات نقل الإسمنت الكبيرة على الطرق الإسفلتية والحاجة إلى ضرورة اكسائها بين الحين والآخر، هذا فضلاً عن الازدحامات الكبيرة جداً وحوادث الطرق، والذي بدوره سينعكس على تخفيض كلفة الإنتاج، ومن ثم تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات وبالنهاية زيادة الأرباح.
13. إنشاء مكاتب للبيع المباشر عند مشارف المحافظات.
14. العمل على فتح خطوط للتصدير إلى الدول المجاورة، كون السمنت العراقي يُعتبر من أفضل أنواع السمنت في الشرق الأوسط وفق المواصفات العالمية.

### ثالثاً: توصيات عامة

- 1- الاستعانة بأفكار وعلوم علماءنا الأعلام من ذوي الاختصاص في علوم الاقتصاد والاجتماع والقيادة، من أمثال العالم والمفكر الإسلامي الكبير السيد الشهيد (محمد باقر الصدر) رحمه الله، في مؤلفيه ( فلسفتنا واقتصادنا ) والشهيد الثاني السيد (محمد محمد صادق الصدر) رحمه الله، وذلك لمعرفة كيفية بناء الدولة بصفقتها مجموعة منظمات، وكيفية بناء الإنسان بصفته جوهر هذه المنظمات.



# المصادر





## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

#### أولاً: المصادر العربية

#### أ- القواميس والمعاجم

1. البُستاني، الشيخ عبد الرسول الوافي (1982) "المعجم الوجيز"، مكتبة لبنان.
2. البعلبكي، منير (2005) "قاموس المورد القريب" انكليزي-عربي، دار العلم للملايين.
3. الجّد، خليل ( بدون سنة طبع ) "المعجم العربي الحديث".
4. الخطيب، أحمد شفيق (2006) "معجم المصطلحات العلمية والفنية والهندسية"، الجديد المصور، انكليزي - عربي.
5. الرازي، محمد أبي بكر عبد القادر (1983) "مُختار الصحاح"، دار الرسالة، الكويت.
6. السابق، جروان (1971) " قاموس عربي - انكليزي - فرنسي"، ط/1، بيروت.
7. المعجم الوسيط (1973) المجلد الثاني، دار إحياء التراث.
8. يسوعي، الأب لويس معلوف (1970) " المنجد في اللغة والأدب والعلوم"، المطبعة الكاثوليكية، دار المشرق، بيروت.

#### ب- الكتب

1. أبو رمان، أسعد حماد والديوه جي أبي سعيد (2005) "التسويق السياحي والفندقي: المفاهيم والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبي سعيد الديوه جي (1999) "إدارة التسويق"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
3. الأعرجي، عاصم (1995) "دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي" ط/1، دار الفكر، عمان.
4. البكري، ثامر ياسر (2006) "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. البكري، ثامر ياسر (2001) "التسويق والمسؤولية الاجتماعية" دار وائل للنشر، عمان، الأردن.





6. البكري، ثامر ياسر (2002) "ادارة التسويق"، الدار الجامعية للطباعة، جامعة الموصل، العراق.
7. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس وائل محمد صبحي (2007) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. تريكو بنجامين (1984) "المدير وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات" ط/1، السعودية.
9. تريكو بنجامين (1998) "القوة المحركة : استراتيجية جديدة للمؤسسة"، ط/3، السعودية.
10. الدوري، زكريا مُطلك (2003) "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
11. الدوري، زكريا مُطلك وصالح أحمد علي (2009) "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمة"، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
12. الديوه جي، ابي سعيد (2000) "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. رشيد، صالح عبد الرضا ودهش، احسان جلاب (2008) "الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الرضي، الشريف (2006) "نهج البلاغة : للإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام)" - حققه محمد عبده، الشركة الدولية للطباعة - مؤسسة المختار للنشر والتوزيع، ط/1، القاهرة.
15. سويدان، نظام موسى وحداد شفيق إبراهيم (2003) "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. الشاويش، مصطفى نجيب (1996) "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
17. الشيخ، سليمان الخضير (1983) "الفروق الفردية في الذكاء"، ط/2 (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر).
18. الشيرازي، عباس مهدي (1990) "نظرية المحاسبة" مطبعة ذات السلاسل، الكويت.
19. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف ردينة عثمان (2011) "التسويق الاستراتيجي" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
20. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) "المفاهيم والمبادئ"، ج/1، ط/1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن).



21. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2008) "الإدارة والأعمال" دار وائل للنشر والتوزيع، ط/2، عمان، الأردن.
22. العاني، مزهر شعبان (2009) "نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. عبدالسلام عبدالغفار (1977) "التفوق العقلي والابتكار"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
24. عقيلي، عمر وصفي، والعبدي، قحطان بدر، الغدير، حمد راشد (2010) "مبادئ التسويق مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان- الأردن.
25. الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي محسن (2007) "الإدارة والأعمال" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
26. الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي (2010) "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
27. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2007) "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
28. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي (2009) "الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
29. غريغوار، فرانسوا (1984) "المذاهب الأخلاقية الكبرى- زدني علماً، عويدات للطباعة والنشر.
30. الفضل، مؤيد (2008) "مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق : تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط/1، عمان، الأردن.
31. الفضل، مؤيد عبد الحسين (2002) " الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
32. كمال، ايت زيان، و حورية، ايت زيان ( 2005) "الريادة والإبداع - استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.
33. كيسو، دونالد، وويجانت، جيرري (2009) المحاسبة المتوسطة، الطبعة الثانية، الجزء الأول، ترجمة وتعريب أحمد حجاج، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض- السعودية.
34. معلوف، لويس (1997) "المُنجد في اللغة والأعلام"، دار المشرق، القاهرة.



35. مكلويد، رايوند وشيل، جورج (2009) "نظم المعلومات الإدارية"، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض – السعودية.
36. المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي (1995) "تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور"، ط/1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
37. نجم، عبود، نجم (2008) البُعد الأخضر للأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
38. نجم، عبود، نجم (2008) "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
39. هرمان، نوربرت (2003) "الإدارة بالتوافق – الخيط الواصل بين السلطة والتبعية" ترجمة: صالح هاني، العبيكان، السعودية.
40. هورست كلينكل (1990) "حمورابي البابلي وعصره"، تعريب محمد وحيد خياطة، ط/1، دار المنارة للدراسات والترجمة والنشر، اللاذقية، سوريا.

#### ت- الرسائل والأطاريح الجامعية:-

1. الأركوازي، ليلي جهان حسين (2007) "دور الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة التلوث البيئي": دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
2. التميمي، هاشم حسن حسين (2002) "الرقابة الاجتماعية ودورها في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية": دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
3. الجميلي، يوسف فرحان مصطفى (2013) "واقع المسؤولية الاجتماعية" دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات محافظة صلاح الدين ونيوى، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. الحمدي، فؤاد محمد حسين (2003) "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك": دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.



5. خامرة، الطاهر (2007) "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة" رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصد مرباح، الجزائر.
6. الربيعي، خلود هادي عبود (2005) "تعزيز معطيات الشفافية في ظل تقانة المعلومات وقرارات الإنتاج والعمليات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
7. الزبيدي، ناظم جواد (2000) "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
8. شاهين، مازن إسماعيل رشيد (2007) "تقييم المنافع المحققة من أنظمة ذكاء الأعمال في خلق القيمة للمنظمات" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
9. صالح، أحمد علي (2001) " أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري": دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير(غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
10. الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم (2004) "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
11. العزاوي، بشرى هاشم (2008) "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
12. الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
13. محمود، حيدر خضير سلمان (2002) "دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
14. منهل، محمد حسين (2000) "الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل": دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.

### ث- المجالات الدورية والبحوث:-

- 1- أبو العطاء، نزمين (2004) "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية".
- 2- أبو رمان، أسعد حماد والديوه جي، أبي سعيد (2000) "التسويق السياحي والفندقي : المفاهيم والأسس العلمية"، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- 3- أبي سعيد الديوه جي (2000) "مقومات المسؤولية الاجتماعية في المنظور التسويقي" مجلة تنمية الرافدين، العدد/63، بغداد- العراق.
- 4- أبي سعيد الديوه جي (2001) "مسؤولية المنظمات الإنتاجية في توكير مبدأ حماية المستخدم" مجلة حماية المستهلك، مركز أبحاث السوق وحماية المستهلك، العدد/2، جامعة بغداد - العراق.
- 5- أبي سعيد الديوه جي (2002) "الالتزام بمعيار المسؤولية الاجتماعية وحقوق المستهلك : ندوة الغش التجاري وحماية المستهلك"، وزارة التجارة، مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، العراق.
- 6- الأنصاري، عبدالغني (2008) "المسؤولية الاجتماعية : الأصل والمفهوم".
- 7- الأنكتاد (2004) "مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة" الأمم المتحدة، نيويورك.
- 8- برقاوي، خالد بن يوسف (2008) "آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية": دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- 9- تركمان، عبد اللطيف (2006) "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (28) العدد/1.
- 10- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد (2007) "تدقيق الأداء البيئي في الشركات الصناعية العربية وأثره في تقليل المخاطر البيئية"، مؤتمر الزيتونة، عمان، الأردن.
- 11- جربوع، يوسف محمد (2007) "مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة": دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الأول، يناير.
- 12- حريم، حسين الساعد رشاد (2004) "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، بحث مقدم إلى، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
- 13- الحسب، فاضل (2000) "منهج البحث العلمي في بيت الحكمة العباسي"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد/ الرابع – السنة/ الثانية، بغداد/ العراق.



- 14- الحمداني، ناهده إسماعيل عبد الله (2006) "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز المزايا التنافسية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية / نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد/13، كلية الحدياء الجامعة، الموصل، العراق.
- 15- السحبياني، صالح (2009) "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية": حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراق للمدة (23- 25 مارس) بيروت، لبنان.
- 16- سعد الله، ليث (2000) "أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين من وجهة نظر الإدارة العراقية بالتطبيق على عينة من منشآت القطاع الصناعي العراقية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد/ 22، العدد/61.
- 17- العاني، حارس كريم (2005) "دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية": دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا.
- 18- عبد اللطيف، عبد اللطيف (2002) "إدارة الذكاء"، بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية (6-8) أيار، ج/2، ص34-35.
- 19- عبدالرحمن، أحمد عبدالكريم (1997) "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجالاتها، معوقات الوفاء بها": دراسة ميدانية تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد /11، العدد/2، القاهرة.
- 20- عبدالسلام عبدالغفار (1977) "التفوق العقلي والابتكار" دار النهضة العربية، القاهرة.
- 21- عبدالله، ناهدة إسماعيل (2006) "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدياء، العراق، العدد/13.
- 22- القدو، بديع جميل (2004) "الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في التسويق والأعمال"، مؤتمر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 23- المطيري، عبيد بن سعيد (2003) "تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية" مجلة الإداري، المجلد/10 العدد/3.
- 24- ميده، إبراهيم (2005) "انموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) في مجال المسؤولية الاجتماعية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد/21، العدد/2.
- 25- النادي، فتحي (2000) "المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة/ مصر.



## ثانياً: المصادر الأجنبية

**A. Dictionaries**

1. Dictionary of American English, (1983) Long Man Inc.
2. Oxford Dictionary (2004) Eleventh Impression, New York.
3. Petit Dictionary Belot Classique Francis – Arabic.

**B. Books**

1. "A Middleware System Which Intelligently Caches Query Results, , T. J. Watson Research Center," P. O. Box 704, Yorktown Heights, NY 10598, U.S.A.
2. Ansoff H.I(1990) "Implanting Strategic Management "2nd ed, prentice-Hall.
3. Armstrong , Michael (2009) "Strategic human resource management : a guide to action", 4<sup>th</sup> edition, kogan page, great Britain, Cambridge, University press, New York, U.S.A.
4. Arocas, Roberto Luna, and Camps, Joaqui'n,(2008) "A model of high performance work practices and turnover intentions" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 37, No.1.
5. Ashlay H.pin Nington. and Rob Mack lin. and Tom Campbell, (2008) "Human Resource Management: Ethics an Employments", Oxford University Press. Search.inFormit.com.au/browse Publication; isbn=0199203784.
6. Awad M. A., and Ghaziri, H. M., (2004) "Knowledge Management, Butter Worth Heinemann. Prentice Hall Pearson, New Jersey.
7. Bardwell, Julie and Calydon, Time (2010) "Human Resource Management: A Contemporary Approach" 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey.
8. Baxi, C. V., And Ray, Rupamanjari Sinha (2009) "Corporate Social and Environmental Disclosures and Reporting," The Indian Journal Of Industrial Relations, Vol. 44, No. 3, Jan.
9. Berkowitz. E I cn and Kerin. Roger A and Hartley Steven W and Rudelius. William, (1997) "Marketing", 5<sup>th</sup> ed, McGraw–Hill Irwin. USA.



10. Berman, Barry and Evans, Joel R., (2010) "Retail management: a strategic approach" 11th Ed., prentice Hall Pearson, New Jersey.
11. Berman, Barry and Evans, Joel R., (2012) "Retail management: a strategic approach" 11th Ed., prentice Hall Pearson, New Jersey.
12. Blenko . M and Rogers P.(2006) "The High Performance Organization :Making good decisions and making them happen" Hand Book of Business strategy, Emerald publishing.
13. Boone, Louis and Kurtz, David (1992) "Contemporary Marketing, 7<sup>th</sup> ed, The Dryden Press.
14. Brown, Donald and Harvey, Don, (2007) "An Experiential Approach to Organization Development" 7th Edition, Pearson, New Jersey.
15. Brown, Eric D., (2006) "Implementing a High performance work System", prentice Hal.
16. Buchanan, D. and Huczyski , A. and Andrze (2004) "Organizational Behavior An introductory text" 5th ed Prentice Hall, Inc.
17. Carroll, Arhie and Buchholtz, An K., (2006) "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", 6<sup>th</sup> ed. Thomson.
18. Daft, Richard, (2004) "organization Theory and Design," 8th ed, Thompson: South-Western.
19. Daniel Goleman, (1996) ,"Emotional intelligence: "Why it can matter more than IQ".
20. Daniels, John D., et. al.,(2009) "International Business: Environments and Operations" 12th Ed., Pearson, New Jersey.
21. David, Fred .R, (2011) "Strategic Management Concepts and Cases" 13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey.
22. David, Fred .R, (2015) "Strategic Management Concepts and Cases" 13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey.





23. Davis, Jack, (2002) "Sherman Kent and The profession of the Intelligence Analysis", The Sherman Kent scholar center for Intelligence Analysis Occasional papers: Vo(1) N(5) Nov, pp(1-10).
24. De Genaro, Bill et, al, (2000) "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decisions" Corporate Strategy Board: Executive Inquiry, August, <http://www.csb.executiveboard.com/>, p: 3.
25. De Waal, A. Andre (2010) "Characteristics of High Performance", Center for.
26. De Waal, A. Andre (2011) "Strategy Only Matters A Bit The role of Strategy in the High Performance Organization", Maastricht School of Management, No. 2. New Jersey.
27. De Waal, A., Andre (1997) "The Characteristic of High Performance Organizations, Business Strategy," New Jersey Vol. 8, No. 8.
28. De Waal, A., Andre (2008) "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Online Review, No. 32.
29. De Waal, A, Andere (2005) "The Role of Information Technology in the High Performance Organization, Center for Organization Performance. New Jersey.
30. De Waal, Andre, Orij, and Ruben, Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond", New Jersey.
31. Dramm and, Lan and Stone, Lan, (2007), "Exploring the Potent of H. P. Work System in SME, Employee Relations," Vol. 9, No. 2.
32. Drive Performance, (1992) "Harvard Business Review", Vol.70, No.1, P.71-79.
33. Evelyn C, (2009) "Practicing High Performance".
34. Flurkey, A., and Goodman, Y. (2004) "The Role of Genre in Text: Reading Through the Waterworks, by the National Council of Teachers of English". Reprinted with permission, Language Arts, 81(3), p: 61-72.
35. Frank, (2015) "Strategic Management Concepts and Cases" McGraw – Hill New York, USA.



36. Griser, Paul, (1998) "Managing Values: Ethical Change in Organization", Macmillan press, Ltd., London.
37. Gross Neck Led. D. Stephens R., (1992) "Developing Personal and Social Responsibility", NY Mac Mill an.
38. Harrington. H. James, (1995) "Total Improvement management – the next generation in performance Improvement", McGraw–Hill, Inc, USA.
39. Heizer, jay and render, barry (2011) "operations management" 10th Ed., prentice Hall Pearson, new jersey, of the Adult Learner Unpublished Doctoral Dissertation, 280 Auburn University, U.S.A.
40. Horngren, Charls, and Foster, George and Srikant, dater (2009) "Cost Accounting managerial emphasis" 13th edition, prentice – Hall, New Jersey.
41. Jame Combs, Yongmei Liu, and Angela Hall, and David Kitchen, (2006) "How much Do High-Performance Work Practices Matter"? A Meta-Analysis Of Their Effects On, Organizational Performance, Personnel Psychology.
42. Johnson, G. (2008) "Learning Styles and Emotional Intelligence" prentice-Hall.
43. Johnson, Garry; scholes, Kevan and Whittington, Richard (2008) "Exploring Corporate Strategy" : Text and Cases " 8th Edition, Prentice Hall Financial Times, England.
44. Julie Beardwell, Tim Claydon, Human Resource Management: A Contemporary Approach 5th Edition,
45. Kaplan, R, S, and Norton, D. P ( 2000) The Balanced Scorecard: Measures that
46. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996) "The Balance Scorecard translating strategy in to action", Harvard Business School Press.
47. Kaplan, R.S. and Norton, D.P (2000) "The Strategy focused organization", HBS press Boston, prentice – Hall, New Jersey, U.S.A.
48. Kaplan, R.S., and Norton , D.P (2006) "Alignment using the balanced score card press", Boston, Massachusetts, prentice – Hall, New Jersey U.S.A.
49. Komiyama, M. and Yakinobu, Masaoka (2002) "Corporate Governance, A New Phase for Japanese Companies", Nomura Research Institute (NRI), NRI, P:7 May.



50. Laura Camilla, (2011) "The Role of Strategic Seitovirta, Intelligence Services in Corporate Decision Making", Aalto University School of Economics, p:37.
51. Lawrence, E., (1999) "Strategic thinking: A Discussion Paper", Public Service Commission of Canada, Personnel Development And Resourcing Group, April: p:3.
52. Louis Degenaro, Arun Iyengar, Ilya Lipkind, and Isabelle Rouvellou, (2000)
53. Lussier, Robert N, (2008) "Human Relation in Organizations : Applications and Skill Building" 7th Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
54. Maluenda, (2006) "Support Effectiveness", Master Thesis, Malardulen University.
55. Miller L.M (2005) "The High Performance Organization".
56. Mondy.R. wayne, (2008) "human resource management" person, prentice Hal.
57. Neely (2007) "Any, Business Performance Measurement, Cranfield School of Management", UK ., Cambridge.
58. Neely, A., (2002) "The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success" Financial Times- Prentice Hall: London .Int.
59. Nickels, William. G and Mchugh, James, M and Mchugh, Suan M, (2002) "Understanding Business", 6<sup>th</sup> ed, Boston.
60. Noe, Raymond, A, and etl (2006) "Human Resource Management",5Ed, The McGraw-Hill Companies. Inc, New York, NY.
61. Park, Kichan and Abu Taher (2010) "Exploring Core Competencies of Sustainable Industry : Application of Exploratory Factor Analysis".
62. Peggy A. Lambing, and Charles R. and Kuehl, (2007) "Entrepreneurship", published by: Pearson Prentice Hall.
- Peter, Paul and Donnelly James, (2001) "Marketing Management", 6<sup>th</sup> ed, Irwin McGraw – Hill.
63. Pride, William and Ferrell (2003) "Marketing Concepts and Strategies", 12<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company.
64. Rocha, Robson, (2010) "Changing the (im)balance of power: high-performance work systems in Brazil", Employee Relations, Vol. 32 No. 1, pp.74-88, Emerald Group Publishing Limited.



65. Russell, Edward and Quercus, Walling (2009) "50 Management Ideas You're Really Need to Know".
66. Russell, Edward and Quercus, Walling (2010) "50 Management Ideas You're Really Need to Know," prentice Hall Pearson, New Jersey.
67. Schermerhorn (2009) "The High Performance Organization" John Wiley and Sonic, New York.
68. Schermerhorn, John R.,(2010) "Management", John Wiley and sons, Inc.
69. Sharplin A. (1985) "Strategic Management" McGraw-Hill Book, Boston.
70. Stephen, Maeve, Amy, (2007) "Management Information System for the information Age", Mc-Grow-Hill – Irwin, New York.
71. Tagesson, Torbjorn, And Other (2009) "What Explains The Extent And Content Of Social And Environmental Disclosures On Corporate Websites: A Study Of Social And Environmental Reporting In Swedish Listed Corporations", Corporate Social Responsibility And Environmental Management, March M.
72. Taha, Hassan Nasr (2010) "Corporate Social Responsibility Disclosure : An Examination Of Framework Of Determinants And Consequences, Doctoral Thesis, Durham University". [etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis\\_Nasr.pdf](http://etheses.dur.ac.uk/480/1/Thesis_Nasr.pdf)? DDD2
73. Theodore H. Clark ,David and C.Croson and, William T. Chicano (2001) A Hierarchical Model of Supply-Chain Integration: Information Sharing and Operational Interdependence in the US Grocery Channel, Volume 2, Issue 3, pp 261–288.
74. UNCTAD. Series ( 2001) "Social Responsibility", United, nations, New York and Geneva.
75. Wheelen , Thomas L. and Hanger J. David, (2012) "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
76. Wheelen, Thomas L. and Hanger J. David, (2014)"Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.



77. Wheelen, Thomas L. and J. David Hanger (2004) "Strategic management and Business Policy" 13<sup>th</sup>. Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Jersey, USA.
78. Wheelen, Thomas L. and J. David Hanger (2012) "Strategic management and Business Policy" 13<sup>th</sup>. Edition , Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Jersey, USA.
79. Williams, Kevan (2009) "Strategic Management" 1st Edition, Dorling Kindersley Publishing, New York, USA.
80. Young, Suzanne and Bartram, Timothy and Stanton, Pauline, and Leggat,

### **C-Journals**

1. Ahmed H.M. Mokhtar, (2002) "Coordinating and customizing design information through the internet", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 9 Issue: 3.
2. Akdemire, et al., (2010) "Characteristics of high performance organizations." Journal of economics and Administrative Sciences". Vol. 15, No. 1,p 155-174.
3. Amy Wang , (Maastricht School of Management, Maastricht, The Netherlands).
4. Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise Author (s).
5. Arocas, Roberto Luna, and Camps, Joaquin, (2008) "A model of high performance work practices and turnover intentions" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review Vol. 37 No. 1.
6. Artley, Will, (2001) "Establishing Accountability for performance In The performance – Based management Hand book: A six- volume compilation of Techniques and Tools for Implementation the Government performance and Results Act of 1993 (GPRA) Vol. (3).
7. Canabal, (2009) "Professional development services", high performance, business strategy white paper.



8. Carlsson, Johanna and Akerstom, Richard (2008) "Corporate Social Responsibility: A case Study of Ohrlings Pricewaterhons Coopers", Bachelor Thesis Marketing, Lulea University of Technology. <http://epubl.luth.se/1402-1773/2008/287/LTU-CUPP-08287-SE.pdf>.
9. Cheese, Peter, (2008) "Driving High Performance in the Talent-Powered Organization", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 7, No.4.
10. Copyright (2009) "Resource Management challenges" project Management solutions, Inc. [www.projectmanagement.com](http://www.projectmanagement.com).
11. De Waal André , and Amy Wang, (2017) "Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise", Journal of Chinese Human Resource Management, Vol. 8 Issue: 1, pp.22-39, <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2016-0007>.
12. De Waal Andre, and Orij Ruben, Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
13. De Waal, A. A, (2011), "Strategy Only Matters A Bit The role of Strategy in the High Performance Organization", Maastricht School of Management, No.2.
14. De Waal, André A. and Frijns, Miriam, (2012) "Applicability of the high performance organizations framework in central Africa: the case of Rwanda's minaloc".
15. De Waal, André A., and Bagorogoza, Janet (2010) "The role of knowledge management in creating and sustaining high performance organizations: The case of financial institutions in Uganda" Emerald Group Publishing Limited, World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 6. Iss: 4.
16. De Waal, André A., et al., (2012) "Characteristics of high performing managers in The Netherlands" Emerald Group Publishing, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 33, No. 2.
17. De Waal, Andre and Jansen, Paul, (2013) "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing



- Limited, Evidence-based HRM : A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1.
18. De Waal, André (2017) "Maastricht School of Management," Maastricht, The Netherlands and HPO Center, Hilversum, Netherlands).
19. De Waal, Andre, and Orij, Ruben, and Rosman, Jantien and Zevenbergen, Marijke, (2014) "Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No.1.
20. European Foundation for Quality management (1999) EFQM Excellence.
21. Farndale, Elaine, et al., (2011) "High commitment performance management: the roles of justice and trust" Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review, Vol.6-7, No. 1.
22. Frederick , William , (1983) Corporate Social Responsibility In The Regan Era And Beyond, C.M.R, Vol . XYV, No.3 Spring,.
23. Gartner (2005) "High Performance workplace Defined" .U. S. A.
24. Goel, Sanjay (2007) "Student Developmental Core Competencies" American Association of Colleges & Universities (AAC&U).
25. Gupta, Vipin, (2011) "Cultural Basis of High Performance Organization, International Journal of Commerce and Management", Vol. 21, No. 3.
26. H.Igor Ansoff,, and Edward J.Mc Donnell (2010) "Implanting strategic management" Prentice Hall.
27. Heugenes and N. Dentchev, (2007) "Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsible- ity Risks," Journal of Business Ethics, Vol.75, No. 2.
28. Hicknen (2009) "Support Effectiveness" Master Thesis, Malardulen university: 47.
29. Ian Drummond and Ian stone, (2006) "Exploring the potential of high performance", work system in SME, employee relation, Vole (29) No (2).
30. Idowu ,S.O and Papasolmou ,I., (2007) "Are the Corporate Social Responsibility Matters Matters Based on Good Intentions or False Pretences? An Empirical Study of





- the Motivations Behind the Issuing of CSR Reports by UK Companies", 7(2),PP:136-146.
31. industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
  32. Institute for Corporate Productivity, (2010) i4cp "The Five Domains of High Performance Organizations ": pp 1-4 www.productivity.com.
  33. Janet Bagorogoza (Maastricht School of Management, the Netherlands)
  34. Leggat, Sandra G. and Bartram, Timothy and Stanton, Pauline, (2011) " High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform", Journal of Health Organization and Management Vol. 25 No. 3, pp. 281-297.
  35. Lin, B. W. Zhang L, Tian Y,Z and peng (2006) "A Conceptual Model on High Performance Leadership and Organization performance" school of management .Harbin Institute of technology.
  36. Lombardo, Rosetta., and Giovanni D' Orio, (2012) "Corporate and State Social Responsibility: A Long-Term Perspective", Modern Economy, VOL.8, NO.1.
  37. Melis Andrea, (2004) "corporate Governance Failures: To what Extent is par malate, A particularly Italian case?, Melisa @unicait.
  38. Miller D (2011) Defining the tipping point. A complex cellular life/death balance in corals in response to stress
  39. Miller L.M (2005) "The High Performance Organization",.
  40. Miller, Jill, (2011) "High performance working- Chartered Institute for Personnel and Development" Int. www. iftdo.net/Articles/High performance working.
  41. Mitra, Rahul, ( 2012) "My Country's Future": A Culture-Centered Interrogation of Corporate Social Responsibility in India, J Bus Ethics, Springer Science+ Business Media, DOI 10.1007/s10551-011-0985-8.
  42. Moktar, M. and J. Wahba. (2000) "In formalization of Labor in Egypt." In The Labor Marketing a Reforming Economy: Egypt in the 1990s, edited by R. Assaad. Cairo and New York. The American University in Cairo Press, pp.131-157.





43. Morgan, Andrew and Anthony, Sarah, (2008) "Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10, No. 1.
44. Otley, D. (1999) "Performance Management: A Framework for management control systems Research " Management Accounting Research Journal No.10, pp:363-382.
45. Pakwihok, Somantha, (2010) "Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand", doctoral thesis in philosophy (development Administration )school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand.
46. Parsa, Sepideh, And Kouhy, Reza (2008) "Social Reporting By Companies Listed On The Alternative Investment Market", Journal Of Business Ethics.
47. Quarmby, Neil, (2003) "Futures Work in strategic Criminal Intelligence", Paper presented at the Evaluation in Crime and Justice, Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics.
48. Rahman, Noushi., Corinne Post (2012) Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument, J Bus Ethics, Springer Science+ Business Media, Doi 10.1007/s10551-011-0967-x.
49. Retrieved April (2008) "from Emerald Insight Database".
50. Riahi- Belkaoui , Ahmed (2004) "Corporate Reputation, Internalization and the Market Valuation of Multinational Firms.", Scientific Journal of Administrative Development, Vol.2, ID.
51. Rice, President, and Blessing white, CEO (2007) "Driving long-Term Engagement through a High-Performance culture".
52. Robbins , Stephen, P. and Judge, Timothy, A., (2011) "Organizational Behavior," 14 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.



53. Roberto Luna- and Arocas, Joaquin Camps, (2008) "A model of high performance work practices and turnover intentions" .U. S. A.
54. Rogers, Paul, and Blenko, Marcia, (2006) "The High Performance Organizations: Making Good Decision and Making Them Happen", Emerald Group Publishing Limited.
55. Sandra G. (2010) "High performance work systems and employee well-being", Journal of Health Organization and Management Vol. 24 No. 2, pp. 182-199, Emerald Group Publishing Limited.
56. Schiebel, Walter, (2000) "Corporate Ethics As .
57. Schilling, Melissa A., (2008) "Strategic Management of technological innovation" international edition, Mc Grow-Hill, Singapore.
58. Slack Nigel and Chambers, Stuart and Johnston Robert, (2004) "Operations Management," 4thed, Prentice-Hall, London, UK.
59. Taylor, R. and Newcomer, D. (2008) "Age Characteristics and Personality traits of current and prospective Women small Business Owners", Journal of Behavioral studies.
60. UNCTAD, (2001) pp: 40-45.
61. Wirth, Ross A, (2006) "Culture for High Performance", [www.entarga.com](http://www.entarga.com).
62. Yong mei, L., and James, C., and Hall, A., and Ketchen, D.,(2006) "How Much Do High Performance Work Practices Matter? A meta- Analysis of Their Effects on Organizational Performance".
63. Young, Suzanne and Bartram, Timothy and Stanton, Pauline, and Leggat, Sandra G. (2010) "High performance work systems and employee well-being", Journal of Health Organization and Management Vol. 24 No. 2, pp. 182-199, Emerald Group Publishing Limited.
64. Yuan, L, S, Zhongfeg ,L,Y and Liming ,F, (2011) "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles": Chinese management studies, Vol. 5 no.3 pp.256-271.



## **D. Researches**

1. Institute for Corporate Productivity, (2010) i4cp "The Five Domains of High Performance Organizations " :pp 1-4 [www.productivity.com](http://www.productivity.com).
2. Miller, Jill, (2011) "High performance working - Chartered Institute for Personnel and Development" Int. [www.iftdo.net/Articles/High\\_performance\\_working.pdf](http://www.iftdo.net/Articles/High_performance_working.pdf).
3. UNCTAD, (2001) 40-45.
4. Wirth, Ross A, (2006) "Culture for High Performance", [www.entarga.com](http://www.entarga.com) .

## **E. Net**

1. Jain, (2009) Gurumanras of strategic intelligence,. <http://www.articlesbase.com/>.
2. Jain, (2009), Gurumanras of strategic intelligence,. <http://www.articlesbase.com/>.
3. Maccoby, M., (2004), "Only the Brainiest Succeed", RTM", Vol. 44, No. 5,.
4. Pode, A., (2000) "The Business Intelligence Page", Adam Pode. <http://www.podeiboro.ac.uk/>. pp. 1-11.
5. Sept.-Oct., <http://www.maccoby.com>, pp. 1-4.
6. Tham, K. and Kim, M., (2002) "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling and ABS", Proceedings of The IBER Conference, <http://www.yorku.ca/hmkiml/>, pp.1-5.
7. [Www.SocialResponsibility.Com](http://www.SocialResponsibility.Com). (2007) : 1.
8. [Www.The Social Responsibility Marketing. Com](http://www.TheSocialResponsibilityMarketing.Com).



# الملاحق



## مُلحق (1)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال – الدراسات العليا

إلى/ السادة المديرين المحترمين

م/ استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي هي جزء من متطلبات انجاز أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، حيث تسعى إلى دراسة (دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي) دراسة استطلاعية وتحليلية لآراء مُديري معامِل الإسمنت (كربلاء ، الكوفة ، النورة ، السدة ، السماوة) في (العراق) وقد وقع الاختيار على هذه المعامل بوصفها ميداناً للدراسة لما لهذه المعامل من أثر كبير في حياة المجتمع، وكذلك لانسجامها مع أهداف الدراسة الحالية.

ولابد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم وبما يمثل ذلك من دقة وموضوعية، علماً إن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في هذه المعامل، بقدر ما تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم هذا القطاع الحيوي بصورة خاصة ومسيرة البحث العلمي بصورة عامة، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:-

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا توجد حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
  2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
  3. يرجى وضع الإشارة للإجابة الخاصة المناسبة لكل فقرة في المكان المخصص لها.
  4. إذا كانت لديكم معلومات إضافية لم يتم التطرق لها في الاستمارة، يرجى ذكرها في ظهر الاستمارة.
- شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا ومن الله التوفيق ... مع التقدير.

الباحث/ طالب الدكتوراه  
علي عبد الحسين العامري  
07721904638

إشراف  
الأستاذ الدكتور  
أكرم محسن الياسري



❖ يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

❖ بيانات عامة عن خصائص أفراد عينة البحث.

1- اسم المعمل :

2- الجنس: ذكر  أنثى

3- العمر: (20-أقل من 30) سنة  30 -أقل من 40  40-أقل من 50

50-أقل من 60  60 - فأكثر

4- الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب

5- المؤهل العلمي: إعدادية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عال

ماجستير  دكتوراه  أخرى

7- سنوات الخدمة في المنصب الحالي: ( 1 -أقل من 5 ) سنة  ( 5 -أقل من 10 ) سنوات

( 10 -أقل من 15 ) سنة  ( 15 -أقل من 20 ) سنة  ( 20 سنة- فأكثر )

8- سنوات الخدمة الكلية: ( 1 -أقل من 5 ) سنوات  ( 5 -أقل من 10 ) سنوات

( 10 -أقل من 15 ) سنة  ( 15 -أقل من 20 ) سنة  ( 20 - فأكثر ) سنة

**الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:** هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للشركة مما يجعل أدائها ذو مستوى عالي (Chan & Mak, 2012:137).

### 1) الاستشراف (بُعد النظر) Foresight:

الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات، وأن تكون هناك رؤية بديلة للواقع (Mojica, 2010: 7).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	الإدارة العليا للمعمل تحدد صورة المعمل بوعي، أي ما يصبو إليه المعمل في المستقبل، مثلاً أن تكون الرائدة في مجال صناعة الإسمنت في العراق.					
	الإدارة العليا للمعمل تحدد بدقة الاستراتيجيات البديلة السنوية، لاستخدامها إذا ماذا ما حدثت تغيّرات في غير صالح المعمل .					
3.	تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة العراقية في صياغة استراتيجية المعمل للسنوات الخمس القادمة.					
4.	استراتيجيتكم المقبلة تحدد بوضوح مشاريعكم المستقبلية في فتح فروع اضافية في المحافظات العراقية.					
5.	تساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة العراقية اعتمادها كقاعدة للتنبؤ بالتخطيط الطويل الأمد.					

**ملاحظة:** أصحاب المصالح هم جميع الأشخاص والجماعات والجهات التي تؤثر وتتأثر بالمعمل (زبائن، موظفين، موردين، حكومة، شركاء).

❖ نقصد بالعاملين هم الموظفين العاملين في المعمل الدائمين والمؤقتين.



## (2) الرؤية المستقبلية: Future vision

الرؤية هي وصفاً واضحاً وموجزاً لما تريد أن يكون عليه المعمل بعد أن تنفذ استراتيجياته بنجاح وتحقق كامل إمكانياته، وهي تعبير من قبل الأفراد حول ما يريدون للمعمل أن يكون مستقبلاً أفضل كلمة أو صورة للمعمل (1: 2005). (<http://uwcc.wisc.edu/coopcare/docs/vision>)

ت	الفقرات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1.	يرغب المديرين الآخرين في المعمل أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمعمل.					
2.	مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط البعيد المدى.					
3.	تحدد استراتيجيتكم المستقبلية بوضوح قراراتكم بصدد التوريدات، وتخصيصات رأس المال.					
4.	تملك أقسامكم التنفيذية استراتيجيات تنفيذية محددة بوضوح.					
5.	تتوافر لإدارة المعمل الرئيسية استراتيجيات محددة بشكل واضح.					

## (3) الشراكة: Partnership

الشراكة تمثل عملية التعاون وتبادل المعلومات بين شركتين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك تعكس قدرة المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية (9: 2004). (Maccoby et al, 2004).

ت	الفقرات	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة) مع المعامل أو الشركات الأخرى المحلية.					
2.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة) مع المنظمات الأخرى العربية.					
3.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على إقامة (تحالفات، اتفاقيات تعاون، مشروعات مشتركة) مع المنظمات الأخرى العالمية.					
4.	هناك تنسيق عالي في عمليات التحاور بين مختلف الأقسام والقطاعات في المعمل، التي تشترك في صياغة السياسات وبما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.					





5. هناك استثمار مشترك للموارد مثل (الوقت، والعمل، والتمويل، والمواد، والخبرات، والمعلومات) مع الشركاء.

#### (4) الدافعية Motivation:

الدافعية هي القوى الموجودة داخل الشخص والتي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي (McShane & Glinow, 2010:132). وإنها القوة الدافعة داخل الأفراد التي من خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف أو بعض الحاجة أو التوقع (Mullins, 2010: 253). (De Waal, 2006: 14) :-

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على تقوية علاقات الثقة بين جميع المستويات الوظيفية داخل المعمل .					
2.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على تطوير أداء القادة ومحاولة الإبقاء عليهم (استدامتهم) داخل المعمل .					
3.	تعمل الإدارة العليا للمعمل على خلق شعور الملكية العامة للمنظمة من قبل الموظفين داخل المعمل .					
4.	الإدارة العليا في المعمل تعمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة مع كوادرها الوظيفية.					
5.	تعمل الإدارة العليا في المعمل على خلق بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة (نوعية حياة عمل) لكوادرها الوظيفية.					

**ملاحظة:** أصحاب المصالح هم جميع الأشخاص والجماعات والجهات التي تؤثر وتتأثر بالمعمل (زبائن، موظفين، موردين، حكومة، شركاء).



## المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

**المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:** المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مواثمة أفضل أنشطة الشركة مع التوقعات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأصحاب المصالح (John A. Pearce II, 2015: 58).

**(1) المسؤولية الاقتصادية economic responsibility:** وتشمل المسؤوليات التي تؤدي إلى الاهتمام بالأداء الذي يزيد من ربحية السهم، والاهتمام والمحافظة على الميزة التنافسية، والمحافظة على مستوى عالي من الكفاءة التشغيلية، والاهتمام بنجاح الوحدة الاقتصادية من خلال الاستمرار بتحقيق الأرباح (Frank, 2015:16).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تتبنى إدارة المعمل النشاطات والخدمات الاجتماعية التي تقوي العلاقة مع أصحاب المصالح.					
2.	تساهم إدارة المعمل في توفير الوظائف للمجتمعات المحيطة بأماكن عملها.					
3.	تسعى إدارة المعمل لخفض أسعار منتجاته لدعم المستهلكين.					
4.	تعمل إدارة المعمل على توزيع أرباح سنوية للعاملين.					
5.	تتبنى إدارة المعمل في رسالتها تعظيم المنافع الاقتصادية للمجتمع من خلال مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.					

**(2) المسؤولية القانونية Legal responsibility:** هي الالتزام بالقوانين المحلية والقوانين الفيدرالية والقوانين الدولية، كما وتمثل جملة التشريعات المنصوص عليها والتي تحمي المجتمع، والتي من الواجب أن تتصاع إليها شركات الأعمال وتلتزم بها (Frank, 2015:16).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	يلتزم المعمل بالتشريعات والقوانين التي تستجيب لحاجات المستهلك والمجتمع.					
2.	تعمل إدارة المعمل على تثقيف عاملها من أجل الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية.					
3.	تسعى إدارة المعمل الى العمل على تقليل الأضرار بالبيئة وفق التشريعات الحكومية.					
4.	تعمل إدارة المعمل على شمول كافة موظفيها بالتقاعد أو الضمان الاجتماعي.					
5.	تلتزم إدارة المعمل باستحصال الموافقات اللازمة من الدوائر الصحية ذات العلاقة، قبل المباشرة بفتح أي فرع لهل في المدن العراقية.					



**(3) المسؤولية الأخلاقية Ethical responsibility:** هي المساهمات والأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المعمل اتجاه المجتمع دون أن تكون قد فُرضت بنص قانوني، والتي تشمل الالتقاء مع التوقعات الاجتماعية الأخرى غير المكتوبة في القوانين.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تلتزم إدارة المعمل بالقيم والأخلاقيات الإدارية التي تخدم المجتمع وأصحاب المصالح.					
2.	تؤمن إدارة المعمل بأنه من حق المستهلك العيش في بيئة نظيفة وسليمة، بغض النظر عن التشريعات الحكومية.					
3.	تلتزم إدارة المعمل بتقديم ما يُثبت عدم إضرارها بصحة المواطنين من جراء فتح أي فرع لها في المحافظات العراقية.					
4.	تسعى إدارة المعمل الى توفير بيئة عمل داخلية، آمنة وغير ملوثة، للعاملين في جميع الأنشطة الداخلية.					
5.	تساهم إدارة المعمل في مشاريع من أجل تحسين واقع البيئة المحيطة بها.					

**(4) المسؤولية الخيرية أو الإنسانية Philanthropic responsibility:** هي الأنشطة والخدمات الإنسانية التي تُكسب المعمل تعاطف المجتمع، وبالإمكان القيام بها من خلال الهبات والمساعدات والمشاريع الخيرية والمشاركة في الأعمال الخيرية ورعاية أسر العاملين (Frank, 2015:16).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تساهم إدارة المعمل في تقديم الدعم المادي للمجتمع، من خلال تقديم عروض خدمات بأوقات مجانية من السنة.					
2.	تسعى إدارة المعمل الى تقديم المساعدة النقدية والعينية للعاملين بمختلف المجالات عندما يحتاجونها.					
3.	تساهم إدارة المعمل في ندوات وورشات عمل لمنظمات المجتمع المدني الداعمة لحقوق الإنسان.					
4.	تقوم إدارة المعمل بتوفير أماكن استراحة وكافتيريا لمنتسبيها ومراجعيها.					
5.	تعمل إدارة المعمل على توفير الخدمات العلاجية للعاملين وأسرها كمبادرة إنسانية اتجاه العاملين.					

**الأداء العالي High performance :** هو الأداء الذي يحقق للشركات نتائج مالية وغير مالية بشكل أفضل من الشركات الأخرى خلال مدة زمنية من خمس سنوات إلى عشر سنوات (DeWaal & Sultan, 2012: 216).

**(1) جودة الإدارة:** تُعد جودة الإدارة في المعمل من إحدى الخصائص المميزة لشركات الأداء العالي، فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين (DeWaal,etal.,2014:37-38).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تحرص إدارة المعمل على بناء علاقات الثقة مع عاملها في كل المستويات التنظيمية.					
2.	تشجع إدارة المعمل عاملها أن يؤديوا عملهم بنزاهة وبمستويات عالية من الالتزام.					
3.	تشجع إدارة المعمل التوجه نحو النشاط والتركيز على القرارات الجوهرية.					
4.	تهتم إدارة المعمل بتدريب عاملها لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج.					
5.	تدعم إدارة المعمل عمليات اكتشاف وخلق مراكز جديدة لإدارة الموهبة وتحسين مراكز الموهبة الحالية.					

**(2) الالتزام طويل الأمد:** من أهم السمات الأساسية لشركات الأداء العالي هي الالتزام طويل الأمد اتجاه أصحاب المصالح من (حملة الأسهم، وزبائن، وعاملين، وموردين، والمجتمع بشكل عام) وشركات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة لهم من خلال معرفة ماذا يريدون، والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم (DeWaal,etal.,2014:37-38).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تحرص إدارة المعمل على بناء علاقات ممتازة مع عاملها والتواصل معهم باستمرار.					
2.	تلتزم إدارة المعمل بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيز العاملين لخدمة المعمل.					
3.	تعمل إدارة المعمل على توفير بيئة عمل آمنة من خلال منح عاملها الإحساس بالأمان والاستقرار.					
4.	إدارة المعمل تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون.					
5.	تحرص إدارة المعمل على بناء علاقات ممتازة مع أصحاب المصالح والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لرغباتهم.					



**(3) التحسين المستمر:** عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في شركات الأداء العالي من خلال تبني المعمل الاستراتيجية التي تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى، من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات القديمة (DeWaal,etal.,2014:37-38).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تتبنى إدارة المعمل مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة مستوياتها الإدارية.					
2.	تستخدم إدارة المعمل استراتيجيات وبرامج تميزها عن باقي الشركات والمعامل الأخرى.					
3.	تقوم إدارة المعمل بتوجيه قابليات مواردها البشرية لخلق مصادر جديدة للتحسين المستمر في قدراتهم نحو الاستجابة للتغيرات.					
4.	تقيم إدارة المعمل مجموعة من الدورات التدريبية التي تنمي قابليات أفرادها في مختلف التخصصات.					
5.	تتبنى إدارة المعمل مبدأ التحسين المستمر والإبداع في كافة جوانبها العملية.					

**(4) جودة القوى العاملة:** إن من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة، وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيدات في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها (DeWaal,etal.,2014:37-38).

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تمتلك إدارة المعمل ملاكات عمل تتصف بالمرونة العالية في كشف التعقيدات في مختلف الأقسام.					
2.	تتميز إدارة المعمل بملاكات إدارية بإمكانها أن تقدم الحلول الابتكارية لمختلف المشاكل التي تواجهها.					
3.	تسمح إدارة المعمل بالتعلم من مختلف الملاكات الأخرى من أجل تحقيق نتائج استثنائية مع تحمل مسؤولياتهم.					
4.	تحفز إدارة المعمل عاملها ليكونوا مبدعين من خلال الاعتماد على طرائق ووسائل جديدة.					
5.	لدى إدارة المعمل فرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها للبعض الآخر.					



## ملحق (2)

أسماء السادة المحكمين الذين حكموا الإستبانة

ت	إسم المحكم	الاختصاص	المركز والمكان الوظيفي
1.	أ.د. إحسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	قسم إدارة الأعمال/ جامعة القادسية
2.	أ.د. أميرة جابر هاشم	علم نفس	كلية التربية/ جامعة الكوفة
3.	أ.د. باسم فارس جاسم	علم نفس	قسم إدارة الأعمال/ جامعة الكوفة
4.	أ.د. حاكم محسن محمد الربيعي	إدارة مالية	قسم إدارة الأعمال/ جامعة الكوفة
5.	أ.د. حيدر يونس الموسوي	سياسة مالية	المعاون العلمي/ كلية الإدارة/ جامعة كربلاء
6.	أ.د. صالح عبد الرضا	استراتيجية	قسم الإدارة الأعمال / جامعة القادسية
7.	أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي	إدارة معرفة	قسم إدارة الأعمال/ جامعة بغداد
8.	أ.د. عادل هادي حسين البغدادي	سلوك تنظيمي	رئيس جامعة بابل
9.	أ.د. عبد الحسين حسن حبيب	إحصاء	قسم الإحصاء/ جامعة كربلاء
10.	أ.د. عبد الرحمن مصطفى الملا	موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال/ جامعة بغداد
11.	أ.د. علاء فرحان طالب	إدارة تسويق	قسم إدارة الأعمال/ جامعة كربلاء
12.	أ.د. علي حسون الطائي	إدارة موارد بشرية	قسم الإدارة العامة/ جامعة بغداد
13.	أ.د. علي رزاق جواد العبادي	إدارة موارد بشرية	قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة/ جامعة الكوفة
14.	أ.د. عواد كاظم شعلان الخالدي	بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
15.	أ.د. فيصل علوان الطائي	إدارة معلومات	رئيس قسم إدارة الأعمال/ جامعة كربلاء
16.	أ.د. ليث علي يوسف الحكيم	سلوك تنظيمي	كلية التربية/ جامعة الكوفة
17.	أ.د. مسلم علاوي السعد	استراتيجية عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
18.	أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل	بحوث عمليات	قسم إدارة الأعمال/ جامعة الكوفة
19.	أ.د. ناظم جواد كاظم	سلوك تنظيمي	قسم إدارة الأعمال/ جامعة بغداد



20.	أ.د. يوسف حجيم الطائي	إدارة إنتاج	قسم إدارة الأعمال/ جامعة الكوفة
21.	أ. فؤاد حمودي العطار	تسويق	قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة/ جامعة كربلاء
22.	أ. م. د. سعدي الموسوي	إدارة مالية	قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة/ جامعة الكوفة
23.	أ. م. د. د. ميثاق هاتف الفنتلاوي	إدارة مالية	قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة/ جامعة كربلاء

ملحق (3)  
المقابلات الشخصية

تاريخ إجراء المقابلة	المنصب الوظيفي	الاسم	ت
2016/12/21	المدير المفوض لشركة لافارج	الأستاذ محمد الجحيشي	.1
2016/12/13	رئيس اللجنة التنسيقية لمعمل سمنت كربلاء	المهندس حيدر عبد الرزاق	.2
2016/11/7	مدير قسم العلاقات والتواصل لشركة لافارج	الأستاذ رياض نوري	.3
2016/11/14	مدير إدارة معمل النورة	الأستاذ سعد جبر عبيس	.4
2016/11/7	مدير قسم البحث والتطوير/معمل سمنت الكوفة	الأستاذ عباس محمد حسن	.5
2009/11/15	مدير مكتب الرئيس	الأستاذ عدي عدنان	.6
2016/11/14	مدير قسم الاستثمار/معمل سمنت الكوفة	الأستاذ نبيل عباس فاضل	.7
2016/11/6	المعاون الفني لمعمل النورة	ر.م. أقدم سلام عباس حمزة	.8





## **Abstract**

This study sought to demonstrate the role of **strategic intelligence, (X) the first independent variable**, in its dimensions (outlook, vision, vision, partnership, motivation and empowerment). And **(social responsibility) (Y) is the second independent variable** in its dimensions (economic responsibility, liability, moral responsibility, human responsibility). In the **achievement of (high performance) (Z) variable depends** on its dimensions (quality management, long-term commitment, continuous improvement, quality of the workforce). As part of the study problem, this study went into the search for answers to questions:-

- 1) Do cement plant managers have a sample of the study, a clear perception of the three variables of study?
- 2) What is the level of importance of the variables of the study (strategic intelligence, social responsibility, high performance) with its sub-dimensions, at the level of the sample study laboratories ?.
- 3) What is the nature of correlation relationships and trends of influence between independent variables (strategic intelligence and social responsibility) with their sub-dimensions, individually and in society in achieving high performance in the sample study laboratories ?.

Accordingly, the problem of the study is largely focused on this important and vital aspect which through its assessment and diagnosis will enable the investigated laboratories to achieve high performance, so this study went towards the set of characteristics that contribute to the achievement of high performance (the field of application of this study is On the sample of the Iraqi cement factories (the General Cooperative of Southern Cement, Karbala, Kufa, Samawah, Babel, and Al Nora). These laboratories were chosen because they represent an effective role and a major impact on the national economy, Which they face under the For current circumstance.

This study aims to demonstrate the role of strategic intelligence and social responsibility in achieving high performance.

In order to achieve this objective, the study adopted a hypothesis that expresses the logical relations between the variables of the study.

The questionnaire was used as a main tool in collecting data as well as personal interviews and observations related to the field side. The sample size of the sample was (113) managers, which consisted of (factory managers, department managers and managers of the Sections). The statistical program (SPSS-12-For Windows) was used for statistical processing. The results of the applied analysis of the variables of the study showed a set of conclusions, the most important of which is that the interaction of the dimensions of strategic intelligence and social responsibility together positively affects the performance of high performance.

The study included several recommendations, the most important of which were:-

1. To strengthen partnership with laboratories and competing companies and to communicate with other international organizations.
2. The need to pay attention to the most influential social responsibility dimensions that lead to the adoption of all the requirements of high performance from the improvement of the quality of management and employees and then access to products (environmentally friendly).



Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research University of  
Kerbala'-College of Administration and  
Economic Department of Business  
Administration - Higher Studies

# The role of strategic intelligence and social responsibility in achieving high performance

*A survey of the opinions of the Managers of cement factories in Iraq (Karbala, Kufa 'Babel, Noura, Southern Cement Cooperative, Samawah)*

Thesis Introduction to  
College of Management and Economics - Karbala University  
It is part of the requirements of obtaining a Ph.D. in Business  
Philosophy  
Submitted by the student

*((Ali Abdul-Hussein Hameedy AL-Amery))*

Supervised By  
Prof . Dr  
*Akram Mohsen al-Yasiri*

2018-M

1439-E