

أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية
الاجتماعية

دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية

الدكتور خالد خلف سالم الزريقات
جامعة الإسراء الخاصة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأنّ تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط .

2. وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. الكلمات الدالة: التوجه الإستراتيجي، تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

Abstract

The study aimed at recognizing the strategic direction and its impact on in achieving social responsibility in the Jordanian commercial banks. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of (590) subjects. The statistical package of social science (Spss) was used to a analyze the data of the questionnaire,. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees in the Jordanian commercial banks toward the strategic direction dimensions were at high level, while thier perceptions toward the social responsibility a medium level.
2. There is an impact of Strategic direction dimensions in s achieving social responsibility which explains (63.8%) of variation in the dependent variable (achieving social responsibility).

The study recommended the need to work on creating an organizational culture that promotes the dimensions of strategic orientation in the regulatory environment, and improve the strategies to higher levels desired, through the development of skills of workers and provide strategic vision and clear of the water sector and its objectives, because of its impact in the achievement of social responsibility.

Key Words: Strategic Direction, Social Responsibility

المقدمة:

يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف. ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارات المنظمات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثين باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر (الكرخي، 2009).

وتعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي تتطلب أن تعطى أهمية كبيرة من قبل منظمات الأعمال، ومع تزايد منظمات القطاع الخاص وكبر حجمها وازدياد أرباحها، فقد فرض دور اجتماعي جديد لهذه المنظمات تساهم من خلاله في تحقيق الأهداف والتطلعات المجتمعية (الغالبي، والعامري ، 2008). وأن مؤشر أداء المنظمات لم يعد مقتصرًا على الأداء الاقتصادي والمالي فحسب وإنما أصبح للأداء الاجتماعي للمنظمة في سعيها للموازنة في أهدافها وأهداف ورغبات المجتمع دوراً جوهرياً. وعلى صعيد إدارة التسويق والنظرة لدور التسويق ضمن المنظمة فإن المسؤولية الاجتماعية تقوم على تحقيق التوازن بين حاجات المستهلك ورغباته وأرباح المنظمة ورفاهية المجتمع (Lantos, 2001).

والتوجه الاستراتيجي مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزز أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي (سالم، 2009). وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، لا بد لها أن تنهج التوجه الاستراتيجي، والذي يُعد مطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة (رشيد وجلاب، 2007).

مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، نظراً لأهمية الدور الذي يتطلبه من منظمات الأعمال الأردنية أن تسعى إلى تحقيق الرفاة الاجتماعي والحياة الأفضل للمجتمع بفئاته المختلفة وبهذا فإن المنظمات الحديثة تتبارى في تطبيق أفكار وآليات وفق اعتبارات تطور وتجدد بيئة عمل هذه المنظمات؛ الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف التوجه

الإستراتيجي في تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها، لما له من مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المنظمة كتسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات، كما يمكّن الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف فيما بينهم وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصائب وعلى الاستجابة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من المجتمع بكفاءة عالية وبأداء أفضل. ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في اثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية للمسؤولية الاجتماعية؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على الآتي :

1. كونها من الدراسات القليلة-على حد علم الباحث- التي تبحث في التوجه الاستراتيجي وأثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية؛ فالتوجه الإستراتيجي وتحقيق المسؤولية الاجتماعية يُعدان من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونهما مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة العملية الإدارية في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
2. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كون أن التوجه الاستراتيجي يسهم في تطوير الشركات وتنظيمها ويُعدّ من أهم الوسائل التي تمكن هذه الشركات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة وتساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل؛ وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي فيها.
3. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في التوجه الاستراتيجي وأثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، خاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتتحدد الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بما يلي:

1) التعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار).

- (2) التعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد تحقيق المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو الخيرة).
- (3) تخدم هذه الدراسة المنظمات الأردنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن استراتيجيات التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية ، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لاستراتيجيات التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات الأردنية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لاستراتيجيات التوجه الإستراتيجي وزيادة الوعي لدى إدارات المنظمات عن أهمية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة .

فرضيات الدراسة :

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاقتصادية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

التعريفات الإجرائية:

- أ. المتغير المستقل: التوجه الإستراتيجي: اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي (هاينز، 2007)
1. الرؤيا: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي

تتوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتتميتها (الصيرفي، 2008). وتقاس في الأسئلة (1-5).

2. الرسالة: الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها (القطامين، 1996). وتقاس في الأسئلة (6-10).

3. الأهداف الرئيسية: الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة (الصيرفي، 2008). وتقاس في الأسئلة (11-15).

4. القيم: هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة لا تكن عامة وملزمة، لأن الجماعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبها عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك بأنه معوج بينما يعتبره آخرون معتدلاً غاية الاعتدال (ياسين، 2010). وتقاس في الأسئلة (16-19).

5. الشعار: هو رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو عائلة معينة، أو لتوضيح فكرة، ويكون الشعار عادة مصمماً بحيث يوصل الفكرة بسرعة ويمكن الشخص من التعرف على صاحب الشعار بسهولة بحيث يتجنب الخلط بين الجهات ذات الأسماء المتشابهة أو لتمييز شيء ما بصرياً، ويتكون الشعار عادة من عنصرين: صورة أو رمز وكتابة بخط معين ومميز (غندور، 2006). ويقاس في الأسئلة (20-24).

ب. المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية: العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالموثرات المشتركة في تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع. وتأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع (الغالبى، والعامري، 2008: 76).

1. المسؤولية الاقتصادية: والتي تعني أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون إنتاجياً ومربحاً ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع. (العامري والغالبى، 2008) كما وتعني تشجيع المنظمات للمنافسة العادلة، وعدم الإضرار بالمنافسين والمستهلكين وتقاس في الأسئلة (25-29).

2. المسؤولية القانونية: وتعني أن المنظمة سوف تلتزم بقوانين المجتمع وتشريعاته، والمشاركة في حل المشكلات الاجتماعية، وحماية حقوق الإنسان، وعدم التمييز بين الأفراد على أساس الجنس والعرق والدين واللغة (الشنواني، 1999) وتقاس في الأسئلة (30-34).

3. المسؤولية الأخلاقية: وتعني أن المنظمة سوف تراعي المبادئ والمعايير الأخلاقية في قراراتها، وتركز على ممارسة السلوك الأخلاقي، واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد (العامري والغالبى، 2008). كما وتتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها (شاو، 2005). وتقاس في الأسئلة (35-39).

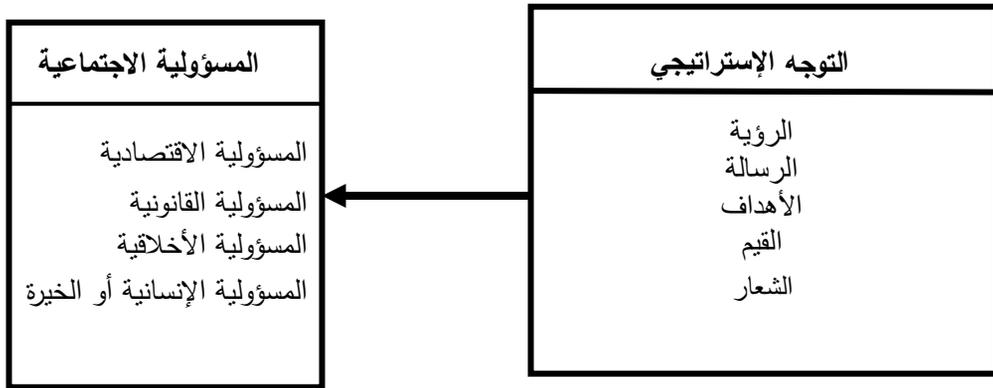
4. المسؤولية الإنسانية والخيرية: وهي اختيارية أو إرادية في طبيعتها ومن الصعب التحقق منها. وهذه

المسؤولية ترتبط بنوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عنها من عناصر ترتبط بالذوق ونوعية ما يتمتع به الفرد من رفاهية من غذاء وملابس وسكن وتعليم وصحة وغيرها (الغالبى والعامري، 2008). وتقاس في الأسئلة (40-44).

أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لأثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المصارف الأردنية والمشار إلى أعدادهم وتوزيعهم على المصارف في التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني نهاية عام (2010)، وإحصائيات جمعية المصارف في الأردن نهاية سنة (2010). وتشير هذه الإحصائيات أن مجموع الموظفين قد بلغ نهاية عام 2010 (12524) موظفاً وموظفةً موزعين على ستة عشر بنكاً تشمل (582) فرعاً ومكتباً، بما فيها المراكز الرئيسية لهذه المصارف منتشرة في جميع أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية كما هي مبينة في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

يبين أسماء المصارف وأعداد الموظفين والفروع مجتمع البحث وعينته

العينة %5	النسبة المئوية**	عدد الفروع والمكاتب	عدد الموظفين	اسم البنك
87	%5.75	100	1740	بنك الإسكان
121	%3.51	85	2424	البنك العربي
73	%4.58	67	1462	البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار
60	%4.07	49	1204	البنك الأهلي
57	%6.10	70	1147	بنك الأردن
52	%5.11	53	1037	بنك القاهرة عمان
31	%5.73	36	628	البنك الأردني الكويتي
21	%6.47	27	417	بنك الأردن والخليج
21	%4.26	18	423	بنك المؤسسة العربية المصرفية / الأردن
20	%4.04	16	396	بنك الاستثمار العربي الأردني
19	%3.72	14	376	بنك الاتحاد للائحة والادخار والاستثمار
16	%3.77	12	318	البنك العربي الإسلامي الدولي
13	%5.75	15	261	سوسيته جنرال الأردن
13	%3.08	8	260	البنك الأردني للاستثمار والتمويل
11	%3.70	8	216	بنك فيلادلفيا للاستثمار
11	%1.86	4	215	بنك الصادرات والتمويل
626	%100	582	12524	المجموع

* الجدول من إعداد الباحث و مصدر التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني عن عام 2010 وإحصائيات جمعية المصارف في الأردن للعاملين في المصارف الأردنية لعام 2010.

** النسبة المئوية : هي حاصل قسمة عدد موظفي البنك على عدد موظفي المصارف الأردنية الكلي مضروباً في 100%.

عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (5%) من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وقد تم توزيع (626) استبانة على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (609) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (590) استبانة لتشكل ما نسبته (94.2%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	483	81.1
	إناث	107	18.1
	المجموع	590	100.0
العمر	30 سنة أو أقل	119	20.2
	من 31-40 سنة	102	17.3
	من 41-50 سنة	287	48.6
	50 سنة فأكثر	82	13.9
	المجموع	590	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	51	8.6
	نائب مدير	126	21.4
	رئيس قسم	181	30.7
	موظف	232	39.3
	المجموع	590	100.0
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	51	8.6
	من 6-10 سنوات	123	20.8
	من 11-15 سنة	213	36.1
	16 سنة فأكثر	203	34.4
	المجموع	590	100%
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط	95	16.1
	بكالوريوس	415	70.3
	دراسات عليا	80	13.6
	المجموع	590	100%

يلاحظ من الجدول (2) فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد شكل الذكور ما نسبته (81.1%)، في حين جاءت نسبة الإناث (18.1%).

وفيما يتعلق بالخبرة فقد شكل العاملون الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (8.6%)، مقابل (20.8%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، مقابل (34.4%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم 16 سنة فأكثر، وأخيراً جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (11-15 سنة) في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (36.1%).
فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (70.3%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (16.1%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت (13.6%).

وبالنسبة للوظيفة فقد كانت أعلى نسبة لصالح الموظفين حيث بلغت (39.3%)، يليها نسبة رؤساء الأقسام حيث بلغت (30.7%)، يليها نسبة نواب المدراء حيث بلغت (21.4%)، جاءت نسبة المدراء في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (8.6%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكل العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50) سنة ما نسبته (48.6%)، يليهم العاملين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (30 سنة فأقل) بنسبة مقدارها (20.2%)، يليهم العاملين الذين كانت أعمارهم (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (17.3%)، وأخيراً جاء العاملين الذين كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (13.9%).

أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة لقياس أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد التوجه الإستراتيجي حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (الناصرى، 2011؛ الشواورة، 2011؛ البكري، 2009؛ الدهدار، 2006؛ أبو بكر، 2001) ويتضمن خمسة أبعاد فرعية لقياس التوجه الإستراتيجي والمتمثلة في: (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم والشعار).

الجزء الثالث: ويتضمن فقرات تهدف إلى قياس المسؤولية الاجتماعية حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (العنزي، 2011؛ العامري والغالي، 2006؛ التركستاني، 2008؛ الجعافرة، 2009؛ الحمدي وجعل، 2008)، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية لقياس المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في: (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية أو الإنسانية). وقد استخدم الباحث تدرج ليكرت الخماسي حيث تكون المقياس من عبارات تقريرية تعبر عن دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، باختيار واحدة من خمس إجابات هي: تنطبق دائماً، وأعطيت (5 درجات). وتنطبق غالباً، وأعطيت (4 درجات). وتنطبق أحياناً، وأعطيت (3 درجات). وتنطبق نادراً، وأعطيت (درجتان) . ولا تنطبق إطلاقاً، وأعطيت (درجة واحدة). وتم اعتماد المعيار التالي للحكم:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

وعليه 1- 2.33 (منخفض). 2.34 - 3.37 (متوسط). 3.37 - 5 (مرتفع).

صدق الأداة :

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختباريه قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

ثبات الأداة:

تم استخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات تدل على درجة عالية نسبية الثبات والإتساق بين فقرات الأداة وتراوحت ما بين (0.82-0.91). وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول لغايات البحث العلمي والبالغة (70%)، ويبين الجدول التالي (3) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (3) معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المستقل (التوجه الإستراتيجي)	بُعد الرؤية	5-1	0.85
	بُعد الرسالة	10-6	0.82
	بُعد الأهداف	15-11	0.88
	بُعد القيم	19-16	0.86
	بُعد الشعار	24-20	0.89
التابع (المسؤولية الاجتماعية)	بُعد المسؤولية الاقتصادية	29-25	0.88
	بُعد المسؤولية القانونية.	34-30	0.84
	بُعد المسؤولية الأخلاقية	39-35	0.91
	بُعد المسؤولية الإنسانية	44-40	0.87

المعالجات الإحصائية:

- بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) "Statistical Package For Social Sciences" تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية
- ١ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص مجتمع الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
 - ٢ - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع.
 - ٣ - تحليل الانحدار المتعدد المترج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
 - ٤ - تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير مستقل على حدًا على المتغير التابع.
 - ٥ - اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
 - ٦ - اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

٧ - معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الإطار النظري:

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها (هاينز، 2007). ويعبر التوجه الإستراتيجي عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم (Wilkinson, et.al., 2007) ويشير كل من (إدريس والمرسي، 2006: 70) على أهمية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف. ويركز (الغزالي، 2000) على أهمية التركيز إمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية. ويأتي دور التوجه الإستراتيجي لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف إستراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف آخذة بعين الاعتبار مدى التغيير وحدته (Horngren, et al, 2009). والتوجه الإستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتوجه الاستراتيجي هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي، 2008: 26).

ويمكن تحديد التوجه برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة المباشرة الايجابية الاتجاه مع تقييم عوامل منظميه والبيئة وتحليل المنافسة وما يرافقها من جوانب قوة وضعف من جانب وفرص وتهديدات من جانب آخر (ياسين، 2010). في حين يركز (King, 2007) على إحدى أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجه لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقي من خيارات ملزمة التنفيذ. ويشير ألبكان (Alpkan, et.al, 2005) إلى أن أهمية دراسة التوجه الإستراتيجي لاتتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التوجه الإستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم) وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

ويشير (الكرخي، 2009) إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقدم المنظمة، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لمصوحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة

العليا بمصلحة أعضاء المنظمة توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

ويُعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من أهم الموضوعات التي باتت تشغل فكر الإدارة العربية ذلك أن المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات المسلمة لها دلالات مختلفة حيث تعتبر ذات أهمية كبيرة وذلك لكونها منبثقة من التعاليم الإسلامية من ناحية والإيمان بضرورة التعاون بين أفراد المجتمع في سبيل تحقيق الصالح العام من ناحية أخرى (الجعافرة، 2009).

لقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والمطالبة بتحمل هذه الوحدات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وأن يكون لها دور أكبر من مجرد الإنتاج وتحقيق الأرباح، وقد رافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها تصاعداً في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة منظمات الأعمال هذه مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته، وقد أدت هذه الضغوط إلى أن تتبنى منظمات الأعمال مزيداً من الالتزام للطلب الاجتماعي سواءً كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع. (العامري، والغالي، 2006).

إن إخفاق منظمات الأعمال في الاستجابة لمتطلبات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى أدى إلى نمو وتطور المسؤولية الاجتماعية. والتي نتجت من المشاكل والأزمات المتعددة التي ظهرت نتيجة تقييم المجتمع لهذه المنظمات بنظرتها الضيقة ولحساب مصلحتها الخاصة على حساب المجتمع. لهذا لم يعد ممكناً استمرار منظمات الأعمال بهذا النهج، نظراً لبدء مواجهة منظمات الأعمال تطورات جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم عديدة تركز على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل (الريبيعي، 2010).

ويشير (نجم، 2006) إلى أن مسؤولية المنظمة تجاه الآخرين مرتبطة بعقود اجتماعية مع أصحاب المصالح فيها، إلا إنها وقد لا تعترف بمسئولياتها الاجتماعية كاملة تجاههم جميعاً، بل إنها تستجيب لبعضهم وتهمل البعض الآخر وفقاً لفسفة الإدارة والضغوطات التي تقع تحتها. ويركز (الجعافرة، 2009) على أهمية تمثيل الشكل الهرمي تكون المسؤولية الاقتصادية قاعدته، لأن المنظمة لن تستطيع الصمود وإنجاز مهامها ما لم تكن ناجحة اقتصادياً، والمسؤولية التطوعية قمته، لأنها فوق ما يتوقعه المجتمع من المنظمة أو تلزمها به القوانين والأعراف السائدة. وأن توقعات وتطلعات المجتمع للمسؤولية الاجتماعية تتغير بصفة مستمرة، فإن على منظمات الأعمال متابعتها والتنبؤ بأولويات المجتمع حتى تستطيع التفاعل معها والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية. وقد بين فلاند وآخرون (Vaaland, et.al, 2008) أن لإدراك الإدارة لأهمية المسؤولية الاجتماعية ومالها من تأثير على فرص نجاح المنظمة دور كبير في تحديد طريقة الاستجابة، مستنداً في ذلك بعدد من الحالات الواقعية لتوضيح دور الإدراك وما حققته المنظمات المدركة لمسئولياتها الاجتماعية من مكاسب مادية ومعنوية.

وتختلف وجهات النظر في تحديد شكل المسؤولية، إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم، فيراها (الحمدى وجعل، 2008) تنكيرا للمنظمات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى

(النادي، 2008) أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع، وفي هذا الإطار تتعدى تلك المسؤولية أو الواجبات إطار التقيد بما هو مسموح قانوناً، إلى العمل الطوعي من أجل تحسين نوعية الحياة لعمالها وعائلاتهم والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه والمجتمع عموماً. ويرى (الغالبى والعامري، 2008) أن المسؤولية الاجتماعية تمثل الخيار الأفضل لنجاح المنظمات في بيئتها وجماعاتها المحلية. وإن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مريحة تماماً مثل الأنشطة الاقتصادية. وهناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام يكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليه، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمنظمة أهمها ما يلي :

بالنسبة للمنظمة: (Kärnä, et.al, 2003)؛ الجعافرة، 2009، أبو دوم، 2006)

1. تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
 2. شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
 3. تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
 4. كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية. ومن أهم انعكاسات فوائد المسؤولية المجتمعية خارج المنظمات هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تحسين ممارسات إدارة المخاطر، تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة (Singhapakdi, et.al, 2001).
- أما فوائد المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات هي تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة وصحة العاملين، التأثير الإيجابي على قدرة المنظمة في توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد (نجم، 2006).

بالنسبة للمجتمع (Singhapakdi, et.al, 2001)؛ Vaaland , et.al, 2008؛ الحمدي، 2003):

1. الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
2. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
3. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
4. الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

وفي إطار قياس اثر فوائد المسؤولية الاجتماعية على المجتمع والبيئة المحيطة، نجد انه يتم خفض استهلاك الطاقة والمياه والنفايات، زيادة وفرة المواد الخام، المساهم في حيوية المؤسسة على المدى البعيد عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية. كما يمكن لمس فوائد المسؤولية الاجتماعية أخلاقياً من خلال تحسين اعتمادية ونزاهة المعاملات بالمشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد، ولذلك المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات (الجراح، 2010).

بالنسبة للدولة (الديوه جي، البكري، 2001؛ الجعافرة، 2009):

1. تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
2. يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
3. المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً.

وقد أشار (الحمدي، 2003) إلى النتائج التي تحققتها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في:

1. إنتاجية عالية للعاملين.
 2. ولاء اكبر للعاملين.
 3. انخفاض عدد الدعاوى القضائية.
 4. رضا عالي للعملاء.
 5. تحسين سمعة المنظمة.
 6. ارتفاع قيمة أسهم المنظمة.
- ويؤكد كذلك على أن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ستنجح لها آثار إيجابية متمثلة في تعزيز سمعتها، وأن ذلك سيني درجة الرضا لدى الإدارات والجهات المسؤولة من خلال الاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق.

الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، علماً بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أ. الدراسات العربية:

أجرت (الشواورة ، 2011) دراسة بعنوان " أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (379) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى متوسط.
 2. وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (46.9%) من التباين في الحد من شدة تأثير الأزمات.
 3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتوجه الإستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، النوع الاجتماعي).
- وقام (الناصري، 2011) بدراسة بعنوان " دور التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي "
- وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامرا، وقد تكونت عينة الدراسة من (156) من العاملين في تلك الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التوجه الإستراتيجي من شأنه أن يدعم عمليات الإبداع التنظيمي ويساعد العاملين في تحقيق المزيد من الانسجام داخل الشركة مما ينعكس بشكل إيجابي على مسألة الإنتاج.
- وأجرى (العنزي، 2011) دراسة بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وتكونت من (418) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :
1. أن تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لمراحل إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة.
 2. وجود أثر لمراحل إدارة الأزمات في المسؤولية الاجتماعية، وأن مراحل إدارة الأزمات تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في المسؤولية الاجتماعية.
 3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لمراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية).
- وأجرى (البلوي، 2011) دراسة بعنوان "دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (181) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :
1. أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر للتوجه الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع .
 2. وجود أثر لأبعاد القيادة ذات الرؤية في التوجه الاستراتيجي، وأن أبعاد القيادة ذات الرؤية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في التوجه الاستراتيجي.
 3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات للتوجه الاستراتيجي تعزى

للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة).

وأجرى (البكري، 2009) بعنوان "التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة، وشملت عينة الدراسة (289) مبحوثاً من العاملين في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في مصر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

١. وضوح المفهوم العام للتوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجامعات بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، وقد

ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التوجه الاستراتيجي بالجودة بنسبة

(88.08)، .

٢. وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف

استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

وأجرى (الجعفر، 2009) دراسة بعنوان: أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات

ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن. هدفت إلى بيان أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف العاملة في الأردن، كما وتألف مجتمع الدراسة من (23) مصرفاً سواء أكان أردنياً أم فرعاً من الفروع الأجنبية العاملة في الأردن. أما مجتمع العاملين في البنوك فقد بلغ عددهم (455)، وتم تحديد عينة عشوائية بسيطة تألفت من (115) متعاملاً. وتم اختيار العملاء بأسلوب عشوائي من كل مصرف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك تأثير إيجابي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في مكونات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير العدالة والمساواة في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف التجارية (جودة الخدمة، جذب العملاء، وتطوير الموارد البشرية) ولم يكن هناك علاقة لتأثيرها على مواكبة التقدم التكنولوجي من وجهة نظر العاملين. وأما بالنسبة لبقية عناصر أخلاقيات الأعمال كالأمانة والإخلاص، الثقة والسرية، الشفافية والمساءلة فهي ذات تأثير في المكونات ذات البعد الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين، إضافة إلى تحمل البنوك للمسؤولية الاجتماعية بجميع أشكالها القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية والإنسانية بدرجات متفاوتة يجعلها تلعب دوراً كبيراً في التأثير إيجاباً في المكونات ذات البعد الاستراتيجي في البنوك، مما يعكس إيجاباً على الأهداف المرحلة لتلك المصارف وأدائها وسمعتها وتطورها.

وأجرى (البنك الأهلي التجاري، 2009) دراسة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة

العربية السعودية. وهدفت الدراسة لتقييم أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الجهات المعنية المختلفة و تم إجراء (460) مقابلة عبر الإنترنت و (13) مقابلة شخصية في مناطق مختلفة من المملكة ومن بينها الرياض وجدة والمدينة المنورة وأبها وجيزان وحائل. وتشير النتائج النوعية إلى أن هناك وعي واسع بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات. غير أن الأولويات غير محددة وتعتمد على المنطقة الجغرافية والحاجات المجتمعية الخاصة، وكانت نسبة المستطلعين في القطاع العام في الدراسة النوعية (38%) وفي قطاع الإعلام (32%) وفي قطاع منظمات المجتمع المدني 23 % وفي القطاع الخاص (15%). كما أن الرأي السائد بخصوص تأثير المسؤولية

الاجتماعية للشركات هو رأي إيجابي جدا من منظور جميع المعنيين الذين تمت مقابلتهم. وأن (35%) من عملاء المصارف بالثقة في التعامل مع بنك يقدم خدمات اجتماعية. وأن (62%) من المشاركين في الدراسة يرون أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تساهم في تطوير علاقة أقوى بين المؤسسة وعمالها. وأن (50%) من العملاء يرون أن انخراط البنك في خدمات مسؤولية اجتماعية قد ينتج عنه ولاء أكبر للبنك. وأن (60%) من المشاركين في الدراسة يعتقدون أن المنظمات المنخرطة في خدمات اجتماعية قادرة على تحفيز الكفاءات العاملة لديها على تقديم أفضل ما عندها لهذه المنظمات. وأن (56%) من المشاركين في الدراسة يعتقدون أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تستقطب مستثمرين جدد.

وأجرى (التركستاني، 2008) دراسة بعنوان: مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية

الاجتماعية: دراسة ميدانية استطلاعية على الشركات السعودية. و هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى قطاع إدارة الأعمال في الشركات السعودية بمختلف أنشطتها الصناعية والتجارية والخدمية واختبار مدى ممارسة تلك الشركات لنشاط المسؤولية الاجتماعية، وقد بلغ حجم العينة (376) شركة ممتازة وأولى وبعد توزيع الاستبيان حصلت الدراسة على استجابة عدد (352) شركة ممتازة وأولى. أما أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة: أن هناك ارتباطا بين قدرات الشركة المالية ومدى القيام بالمسؤولية الاجتماعية بحيث كانت كلما كانت الشركة تتمتع بمركز مالي كبير كلما أدى ذلك إلى قيامها بالمسؤولية الاجتماعية. كما توصلت إلى أن هناك قبولا لدى الإدارة العليا في الشركات المحلية بأهمية نشاط المسؤولية الاجتماعية وضرورة الاهتمام بهذا النشاط حيث يؤكد قيام هذه الدراسة باختبار 39 نشاطا مختلفا من الأنشطة التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية. وأظهرت الدراسة أن هنالك 8 أنشطة رئيسية تمارسها الشركات المحلية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعتبرها من الأنشطة الهامة وهي: المساهمة في المحافظة على البيئة، المساهمة في توعية المجتمع، المساهمة في نشر التعليم، حماية المجتمع من الغش التجاري، المساهمة في المشاريع الخيرية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والثقافية، المساهمة في القضاء على البطالة وأخيرا تدريب العاملين من أفراد المجتمع.

أما دراسة (النادي، 2008) فجاءت بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في

تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر). خلصت الدراسة إلى تحديد الركائز الآتية (الأسواق وامكانية تطويرها، القدرة على المنافسة وتوافر فرق مؤهلة ومدربة على الإدارة والإنتاج والخدمة ورضا العميل وفتح الأسواق والذي يمثل مشكلة شائعة يدخل في تكوينها العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية المتشابكة، كما طرحت الدراسة نموذجا عمليا تطبيقيا لنمط إداري رائد والفلسفة والأساليب غير التقليدية التي اتبعتها إحدى المؤسسات لكي تجعل العاملين لديها على اختلاف مستوياتهم مشاركين فاعلين ليس فقط في تحديد الأهداف وإنما في إدارة شؤونهم بأنفسهم وتحقيق أقصى استفادة من المزايا التنافسية التي وفرتها لهم المؤسسة، وكيف ساعد ذلك على التزام العاملين وولائهم للمؤسسة وفلسفتها وأهدافها. كما تعرض الدراسة للنتائج الإيجابية لتلك التجربة الرائدة في إنكفاء روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى العاملين في إيجاد الحلول للمشاكل التي تصادف العمل وتعرض تقدمه وتطويره.

أجرى (الحمدي وجعل، 2008) بعنوان : مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها : دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية، وتم استقصاء (54) مديراً من الإدارات العليا والوسطى لتلك المنظمات. ومن أهم النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة : أنّ (91%) من أفراد العينة أن منظماتهم تقدم منتجات آمنة وصحية للمستهلكين. وأن (87%) من أفراد العينة أن منظماتهم تقدم منتجات ذات نوعية جيدة. وأن (85%) من أفراد العينة التزام منظماتهم بمعايير أخلاقيات التسويق وحقوق المستهلك. وأن (83%) من أفراد العينة أن منظماتهم تشارك في المهرجانات المحلية التي تستهدف المصلحة الوطنية. كما وتؤشر كافة النتائج أن لدى أغلب أفراد العينة شعوراً إيجابياً نحو منظماتهم وإيماناً كاملاً بأن منظماتهم تقوم بتنفيذ العديد من الأنشطة والممارسات الإيجابية بما من شأنه تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه كافة أصحاب المصالح من عاملين ومستهلكين ومجتمع.... الخ.

دراسة (ميا وآخرون، 2007) بعنوان: " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". فهدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (13)، وأوضحت نتائج الدراسة أن عدداً محدوداً جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً، كما أكدت النتائج وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها، وأوضحت النتائج كذلك أن هناك انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الإستراتيجية في المنظمات وخصائص الأهداف الإستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان : "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية(دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة). هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية ، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .

أما دراسة (العامري، والغالبي، 2006) والتي جاءت بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. فهدفت لاستكشاف ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي وشفافية نظام المعلومات في المنظمة. تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. أما مجتمع الدراسة فقد ضم المصارف التجارية الرئيسية العاملة في العاصمة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (7) مصارف كبيرة، وتم اختيار (63) فرع من فروع المصارف السبع الرئيسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أهمية وضرورة إدراك دور المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمات ووعيتها بدورها الجديد في ظل النظام الاقتصادي العالمي، وضرورة أن يتصف نظام المعلومات بالشفافية والوضوح في تعامله مع أصحاب المصالح من حكومة، مالكين، عاملين، عملاء، ومجتمع محلي.

وجاءت دراسة (أبو دوم، 2006) بعنوان: "إدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية". وهدفت إلى طرح جهود الفكر الإنساني والإشكالات التي واجهت المعرفة الإنسانية في تحقيق الجودة الشاملة على مختلف الأنظمة الاجتماعية والسياسية التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أهمية الربط بين مصادر المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاهتمام بالأطر المرجعية للنظم الاجتماعية والأخلاقية في تسيير التنمية المستدامة.

وقام (غندور، 2006) بدراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية"، وهدفت إلى تحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات التجارية وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية بصورة عامة، حيث تم اختيار مصنع التوفيق للصابون كحالة عملية. وشملت عينة الدراسة (40) فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بالمصنع. ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة: يعمل المصنع على تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكفاءة. وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمصنع. وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الربحية بالمصنع.

وأجرى (الحمدي، 2003) دراسة بعنوان "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك". وهدفت إلى بحث مدى التزام المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية، وانعكاساتها على رضا المستهلك، كما هدفت أيضاً إلى تحديد درجة رضا المستهلك ومدى تقييمه للأنشطة التي تقوم بها تلك المنظمات تجاه حقوقه كمستهلك. انتهجت هذه الدراسة الأسلوب التحليلي لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (140) استمارة استبيان على عينة من مديري المنظمات، بالإضافة إلى (600) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المستهلكين في أمانة العاصمة صنعاء. وأهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة تمثلت في أن درجة التزام المنظمات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي. وان رضا المستهلكين حول ما تقوم به تلك المنظمات كان ضعيفاً.

أما دراسة (الطة، 2002) فجاءت بعنوان "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ الحماية المستخدم". وهدفت إلى بيان المواقف المتناقضة في تطبيق مفهومي المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية لدى المنظمات الإنتاجية، والتعرف على مسؤولية الإدارة تجاه العاملين لديها ومدى توفيرها لحقوق العاملين من حيث حمايتهم من المخاطر وإصابات العمل والأمراض. وقد انتهجت الدراسة الأسلوب التطبيقي على مجموعة من المنظمات الإنتاجية في العراق. وقد بلغ عدد أفراد العينة (40) مديراً موزعاً على (12) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية: غياب حق الأمان في تلك المنظمات وكذا تباين المنظمات عينة الدراسة في الاهتمام بحقوق المستهلك. كما أشارت أن الحقوق التالية: (الأمان، الاختيار، سماع الرأي، الحصول على المعلومات) لم تحط بأهمية كبيرة من القطاعات.

وفي دراسة قام بها (أبو بكر، 2001) بعنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، وتحدث عن المشكلة والأهمية، وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية، والإجراءات، وصياغة التوجه الاستراتيجي لجامعتي عدن وصنعاء. وأوصى الباحث بمنح الجامعتين استقلالية في اتخاذ قراراتها المالية وتصريف شؤونها وفقاً للقوانين المرعية، وإحياء فكرة الجامعة المثمرة لتكون رافداً مالياً للجامعتين. وإعادة هيكلة الجامعتين بما يتلاءم والأهداف الإستراتيجية لهما. واعتماد التخطيط الاستراتيجي كوسيلة أساسية لتحقيق الأهداف.

أما دراسة (الديوه جي والبكري، 2001) فجاءت بعنوان "إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية" شملت الدراسة (20) شركة صناعية في العراق، والتي هدفت إلى قياس مدى استيعاب المديرين العاملين في منظمات الأعمال لهذا المفهوم وانعكاس تطبيقاته على واقع الممارسات العملية في منظماتهم. وقد توصلت الدراسة إلى إن المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو أكثر قبولاً للعينة المبحوثة من المديرين والذي يتلخص: "باستخدام الموارد والقيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق أعلى ربح وبما ينسجم مع القوانين السائدة"، وهذا الإدراك يعني أن الإدارات العاملة في مجتمع الدراسة لا زالت دون مسؤولية التفاعل، والتوافق مع متغيرات العصر الحديث الحاصلة في مجال الفكر الإداري المعاصر، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين السمات الشخصية للمديرين وإدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وأجرى (الغالبى والعامري، 2001) دراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا النظام، وفي حالة تحقق وجود مثل هذه العلاقة أو عدم وجودها فإن إدارات المصارف التجارية الأردنية مطالبة بان تعي هذه الحقائق وتتعامل في ضوئها مع مختلف الأطراف وبما ينعكس إيجاباً على أداء المصارف. ومن أبرز نتائج الدراسة تمثل في وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعية المعتمد وشفافية نظام المعلومات في المصرف.

ب. الدراسات الأجنبية:

Toward s Strategic Intent: "بغوان (Simon &, Shane, 2010) أجرى سيمون وشاني
Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers
" دور التوجه الإستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مديري الفنادق " هدفت إلى التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مديري الفنادق من خلال مقابلة (22) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الإستراتيجي يسهم في الحد من التهديدات التي تواجه قطاع الفنادق ، ومن هذه الاحتياطات تبني إستراتيجية واضحة تدريب وتطوير الموارد البشرية، لتحسين القدرة التنافسية.

وقام كل من تشمان وريفيرا (Tashman and Rivera, 2010) بدراسة بغوان: "Are Members of Business for Social Responsibility More Socially Responsible?"
"هل أعضاء العمل

للمسؤولية الاجتماعية أكثر مسؤولية إجتماعية" هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين ممارسات الأداء الاجتماعي المتعلق بالشركات ومدى مشاركة قطاع الأعمال في المسؤولية الاجتماعية بين عام 1996 وعام 2006. أما عينة الدراسة فتكونت من الشركات الأعضاء في Standard and Poor (S&P 's 500 Index (500 بين 1992 و 2006. تم اختيار تاريخ العينات لان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بدأت عملياتها في عام 1992 بناءً على اتفاقية سرية لاختيار قائمة الأعضاء بين هذا التاريخ وعام 2006. من نتائج هذه الدراسة: أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مرتبطة ارتباطاً إيجابياً بزيادة حجم الأداء الاجتماعي في عدة جوانب: العلاقات الاجتماعية، الحاكمية المؤسسية، التنوع، وحقوق الإنسان. وأشارت النتائج أن العضوية في المسؤولية الاجتماعية لم ترتبط بالمستويات المنخفضة للأداء الاجتماعي في أية من الجوانب الستة بواسطة KLD: العلاقات الاجتماعية، الحاكمية المؤسسية، التنوع، علاقات الموظفين، وحقوق الإنسان والمنتج. ومن ناحية أخرى أصبحت الشركات تميز أعضائها في المسؤولية الاجتماعية من خلال شهادة الأداء الاجتماعي المتميز التي تمنح للأعضاء ذوي الأداء المرتفع.

وجاءت دراسة (Smith and Grosbois, 2010) بغوان: "The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry?"
"تبني ممارسة المسؤولية الاجتماعية في شركات الطيران" حيث هدفت هذه الدراسة إلى خلق إطار من مبادرات وأهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال شركات صناعة الطيران للسماح بمقارنة تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية عبر شركات الطيران المختلفة. كما وتهدف إلى تقييم التبني العام لأهداف وممارسات المسؤولية الاجتماعية بين قادة الصناعة على أساس الأنشطة والممارسات الحالية. تم جمع البيانات من التقارير السنوية البيئية لشركات الطيران وتقارير المسؤولية الاجتماعية والمنشورة على الانترنت. شركات الطيران عضو تحالف شركات الطيران الرئيسية الثلاثة المدرجة في الدراسة: Star Alliance, Oneworld and Skyteam تقريباً كل شركات الطيران الدولية الرئيسية أعضاء هذه التحالفات، يمثلون شركات الطيران من كل مناطق العالم، وهم يقودون الصناعة من ناحية الإبداع والمكان والاتجاهات. يشكل الأعضاء أغلبية شركات الطيران بنسبة 82% من حصة السوق العالمية. 14 شركة طيران من ما مجموعه 41 من أعضاء التحالفات الثلاثة تصدر تقارير سنوية للمسؤولية الاجتماعية وتقارير بيئية متوفرة على الانترنت.

من أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود تركيز قوي وملحوظ لشركات الطيران على الأبعاد البيئية للمسؤولية القانونية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وكان من أهم النتائج البيئية أن المبادرات والأهداف المطبقة بوساطة شركات الطيران لتقليل التأثيرات البيئية لهذه الصناعة نظمت إلى 7 مواضيع رئيسية: الإشعاعات، النفاية، الطاقة، الماء، التنوع الحيوي، الضوضاء وغيرها.

وأجرى بياسلي وآخرون (Beasley, et.al, 2009) دراسة بعنوان "The value impact of strategic

intent on firms engaged in information systems outsourcing " أثر قيمة التوجه الإستراتيجي والاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات " وهدفت إلى اختبار أثر التوجه الإستراتيجي والاستعانة بمصادر خارجية على الشركات العاملة في نظم المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أجريت الدراسة على (103) شركة أمريكية عاملة في مجال نظم المعلومات خلال الفترة من 1996-2003 وتبين من خلالها أن هناك أثر للتوجه الإستراتيجي في بناء قدرات الشركات على تحقيق قيمة إضافية، وأنه تدخل صياغة الرؤية، والرسالة، في تحديد مستوى الخطة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نشاطات وبرامج ومشروعات متوسطة وقصيرة المدى.

دراسة (Vaaland, et.al, 2008) بعنوان "Corporate social responsibility: investigating

theory and research in the marketing context " المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحقيق في النظرية والبحث في سياق التسويق. تهدف هذه الدراسة إلى المراجعة لتطوير نظرة متكاملة عامة لنظرية المسؤولية الاجتماعية الحالية المتعلقة بالشركات (CSR) المطبقة في السياق التسويقي، ومخاطبة مدى إنضباط تسويق (CSR). و بعد توضيح المفاهيم الرئيسية إقتترحت الدراسة تعريف جديد لل (CSR)، حيث تم تحليل 54 مقالة في المجالات التسويقية الرائدة ما بين السنوات 1995 - 2005 من ناحية خصائص النشر، تصميم البحث، المتغيرات، أخذ عينات، مستوى التحليلات، والقضايا المثارة، وتضمنت - التوصيات توسيع منظوراً في البحث التجريبي لمخاطبة (CSR) في مجموعه، ليوّسع البؤر ما بعد المستهلكين، كما تضمنت مدى أوسع من العينات وإجراء دراسات تجريبية إستطلاعية حديثة أكثر. حيث أن هذه الخطوات ستساهم في وجهة نظر متعددة الأبعاد للزبون المستقبلي. وتشير النتائج إلى أن - الطريق الذي يُعالج الأدب التسويقي العلمي له تأثيرات لل (CSR) الذي يتعلمان منه الطلبة والدوائر الإنتخابية الأخرى. وبينت دراسة (CSR) في السنوات الأخيرة بأنه هناك حاجة أصيلة لجرد الحقل الخاص بالدراسة والتي تُدُل على أن الباحثين من أين يجب أن يُترأسوا.

دراسة (Maignan, et.al, 2005) بعنوان "A stakeholder model for implementing

social responsibility in marketing" أصحاب المصلحة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في التسويق. والتي تشير إلى اقتراح نموذج من أصحاب المصلحة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق، حيث هدفت الدراسة إلى توفير إطار إداري شامل لفهم وتوفير جيد ومتوازن ومتكامل لتوجيه أصحاب المصلحة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركات في مجال التسويق. اعتمدت الدراسة على العديد من المقالات المنشورة من حيث تقديم النتائج الهامة ذات الصلة، وذلك لتضييق أبعاد التوجه لأصحاب المصلحة في مجال التسويق. وتم استخدام المعرفة في هذا الموضوع لدعم منهجية تنفيذ برنامج جيد متكامل للمسؤولية الاجتماعية

للشركات والشامل لبرنامج التسويق. النتائج التي تم التوصل إليها اعتمدت على أساس توفير إطار يستند على الدراسات السابقة التي قدمت خطوة خطوة نهج تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور التسويق. الإطار الذي طور في هذه الدراسة يوفر فرصة لاختبار إلى أي مدى منهجية خطوة بخطوة قد نفذت في المنظمات فضلاً عن ذلك النهج البديلة لتنفيذها. قدمت الدراسة دليلاً إدارياً لاستخدام أصحاب المصلحة نموذجاً لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق. وهذه الورقة تفي بالحاجة لتقديم المعرفة على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق، وتقدم إطاراً عملياً للمديرين الذين لديهم الرغبة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية.

دراسة (Kärnä, et.al, 2003) بعنوان " Social responsibility in environmental

marketing planning المسؤولية الاجتماعية في تخطيط التسويق البيئي " تهدف هذه الدراسة التجريبية إلى وصف وقياس ومقارنة المسؤولية الاجتماعية التي تؤكد على قيم أعضاء حماية الغابات في أربع دول أوروبية، وقد تم أخذ عينة حصرية لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على كل من فنلندا، ألمانيا، السويد، بريطانيا. وقد تم التوصل إلى أن معظم المستجيبين أكدوا على أهمية الأمور البيئية في قيمهم ومراحلهم التسويقية ووظائفهم وقد تم ملاحظة أن القطاعات الصناعية القريبة من المستهلك النهائي تؤكد على التوجه نحو الربحية بالمقارنة بالقطاعات البعيدة عن المستهلك النهائي. وقد تم التوصل إلى أن المواضيع البيئية أكثر تأثيراً في التخطيط التسويقي في كل من فنلندا وألمانيا وخاصة في صناعة الورق.

دراسة (Lantos, 2001) بعنوان " The boundaries of strategic corporate social

responsibility" حدود مرحلة المسؤولية الاجتماعية للشركات. التي تستعرض تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات ومفاهيم عناصرها الأربعة وهي: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والواجبات الإيثارية. وتناقش مختلف وجهات النظر عن الدور الصحيح للأعمال التجارية في المجتمع، من خلال تحقيق الربح إضافة إلى توفير الخدمة المجتمع. ومما يدل على ذلك أن هناك الكثير من البلبلة والجدل حول المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تتبع من عدم التمييز بين الجانب الأخلاقي، الإيثاري والمرحلة كأشكال للمسؤولية الاجتماعية للشركات. على أساس دراسة شاملة للحالات المؤيدة والمعارضة لإيثار المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد أوضح Milton Friedman أن إيثار المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لها مشروعية دور في الأعمال التجارية. ويقترح أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للشركات، من خلال مفهوم الواجبات والمسؤوليات الأخلاقية، هي إلزامية. ويخلص إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مرحلة جيدة لقطاع الأعمال والمجتمع. ويوضح أن للتسويق دور رائد في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات المرحلة. ويلاحظ الصعوبات في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات ويقدم اقتراحات للمسوقين في التخطيط لمرحلة المسؤولية الاجتماعية للشركات والباحثين الأكاديميين في مزيد من توضيح حدود المسؤولية الاجتماعية للشركات المرحلة.

ما يميز هذه الدراسة:

تطرق دراسة (البكري، 2009) "التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة، في حين تطرقت دراسة (الدهدار، 2006) إلى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات

الفلسطينية وميزتها التنافسية. أما دراسة (Kärnä, et.al, 2003) فقد تناولت المسؤولية الاجتماعية في تخطيط التسويق البيئي، ودراسة (Maignan, et.al, 2005) والتي تشير إلى اقتراح نموذج من أصحاب المصلحة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق. وجاءت دراسة (Vaaland, et.al, 2008) والتي هدفت إلى المراجعة لتطوير نظرة متكاملة عامّة لنظرية المسؤولية الاجتماعية الحالية المتعلقة بالشركات (CSR) المطبقة في السياق التسويقي. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسة الأنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف ، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو الخيرة) وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

عرض النتائج:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي؟

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتوجه الإستراتيجي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	تسلسل الفقرات	الرتبة
مرتفع	0.55	3.63	بُعد الرؤية	5-1	2
مرتفع	0.57	3.58	بُعد الرسالة	10-6	2
مرتفع	0.54	3.67	بُعد الأهداف	15-11	1
مرتفع	0.53	3.51	بُعد القيم	19-16	5
مرتفع	0.56	3.56	بُعد الشعار	24-20	4
مرتفع	0.52	3.59	المتوسط الكلي	24-1	-

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو التوجه الإستراتيجي، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي للتوجه الإستراتيجي (3.59) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلّ بُعد الأهداف المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، يلي ذلك بُعد الرؤية، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، يلي ذلك بُعد الرسالة، بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، يلي ذلك بُعد الشعار ، بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد القيم بمتوسط حسابي بلغ (3.51). وهذا يعكس أهمية التوجه الإستراتيجي وتركيزه على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات، وتقديم تصور للروى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية للمسؤولية الاجتماعية؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للمسؤولية الاجتماعية

المرتبة	تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	29-25	بُعد المسؤولية الاقتصادية	3.41	0.61	متوسط
2	34-30	بُعد المسؤولية القانونية.	3.38	0.65	متوسط
4	39-35	بُعد المسؤولية الأخلاقية	3.24	0.71	متوسط
3	44-40	بُعد المسؤولية الإنسانية	3.28	0.68	متوسط
-	44-25	المسؤولية الاجتماعية	3.33	0.60	متوسط

يشير الجدول رقم (5)، إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي (لأهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية) واقع ضمن الحالة المتوسطة والبالغة (3.33) وانحراف معياري (0.60)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (المسؤولية الاقتصادية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري (0.61)، وتلاه بُعد (المسؤولية القانونية) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري (0.65)، و(المسؤولية الإنسانية) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.68)، وأخيراً بُعد (المسؤولية الأخلاقية) بمتوسط حسابي وقدره (3.24) وانحراف معياري (0.71). وتفسر هذه النتيجة على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع على أن يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات الاجتماعية المفروضة بحكم القانون بحيث لا تؤدي هذه الالتزامات إلى الإضرار بمنظمة الأعمال للقيام بوظائفها الأساسية والحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها.

اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (6) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
الرؤية	1.058	0.945	0.223-
الرسالة	1.024	0.977	0.530-
الأهداف	1.068	0.937	0.213-
القيم	1.073	0.932	0.183-
الشعار	1.060	0.943	0.34

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن (10) وتتراوح بين (1.058 - 1.073)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.932 - 0.977)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

جدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المسؤولية الاجتماعية	(5, 584)	0.638	*213.082	0.000
المسؤولية الاقتصادية	(5, 584)	0.584	*161.24	0.000
المسؤولية القانونية.	(5, 584)	0.529	*150.603	0.000
المسؤولية الأخلاقية	(5, 584)	0.499	*144.735	0.000
المسؤولية الإنسانية	(5, 584)	0.428	*131.019	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5, 584)، حيث إن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (المسؤولية الاجتماعية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (المسؤولية الاقتصادية)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (المسؤولية القانونية)، وفسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (49.9%) من التباين في بُعد (المسؤولية الأخلاقية)، وأخيراً فسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (36.4%) من التباين في بُعد (المسؤولية الإنسانية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة للمسؤولية الاجتماعية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
الرسالة	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
الأهداف	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
القيم	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
الشعار	0.148	0.045	0.147	*3.231	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية

التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527، 4.103، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التوجه الإستراتيجي مجتمعة ومنفردة (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين في المسؤولية الاقتصادية كمتغير تابع .

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتبؤ بالمسؤولية

الاجتماعية من خلال أبعاد التوجه الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الرسالة	0.471	*9.197	0.000
الرؤية	0.562	*6.289	0.000
القيم	0.606	*4.984	0.000
الأهداف	0.629	*4.524	0.000
الشعار	0.631	*3.419	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف ، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاقتصادية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التوجه الإستراتيجي في المسؤولية الاقتصادية.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
0.000	*5.617	0.244	0.038	0.211	الرؤية
0.000	7.120*	0.288	0.033	0.235	الرسالة
0.000	*4.582	0.189	0.061	0.192	الأهداف
0.000	*4.691	0.191	0.041	0.191	القيم
0.000	*3.931	0.149	0.038	0.149	الشعار

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الاقتصادية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وباللغة (5.617، 7.120، 4.582، 4.691، 3.931) على التوالي.

ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاقتصادية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للنتيجة بالمسؤولية

الاقتصادية من خلال التوجه الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*7.403	0.441	الرسالة
0.000	*6.279	0.492	الرؤية
0.000	*5.179	0.533	القيم
0.000	*4.511	0.562	الأهداف
0.000	*3.658	0.581	الشعار

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الاقتصادية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، يتضح من الجدول رقم (11) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما

مقداره(53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(58.1%) من التباين في المسؤولية الاقتصادية كمتغير تابع .

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الإستراتيجي في المسؤولية القانونية كأحد أبعاد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية	0.182	0.102	0.173	*4.163	0.000
الرسالة	0.379	0.037	0.432	*10.311	0.000
الأهداف	0.156	0.042	0.146	*3.701	0.000
القيم	0.18	0.045	0.172	*4.072	0.000
الشعار	0.143	0.045	0.120	*3.210	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية القانونية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.163، 10.311، 3.701، 4.072، 3.210) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية القانونية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية القانونية من خلال التوجه الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الرسالة	0.392	10.635	0.000
الرؤية	0.453	4.665	0.000
القيم	0.482	4.193	0.000
الأهداف	0.504	3.971	0.000
الشعار	0.526	2.630	0.009

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية القانونية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، يتضح من الجدول رقم (13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.6%) من التباين في المسؤولية القانونية كمتغير تابع .

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التوجه الإستراتيجي في

المسؤولية الأخلاقية كأحد أبعاد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	البُعد المستقل
0.000	*4.169	0.226	0.048	0.198	الرؤية
0.000	*5.875	0.343	0.054	0.318	الرسالة
0.001	*3.299	0.159	0.058	0.190	الأهداف
0.000	*3.539	0.180	0.054	0.193	القيم
0.004	*2.858	0.156	0.059	0.167	الشعار

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الأخلاقية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.169، 5.875، 3.299، 3.539، 2.858) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الأخلاقية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتيـبـو بالمسؤولية

الأخلاقية من خلال التوجه الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الرسالة	0.361	*5.903	0.000
الرؤية	0.425	*3.046	0.002
القيم	0.454	*3.852	0.000
الأهداف	0.472	*2.666	0.008
الشعار	0.496	*2.265	0.024

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التوجه الإستراتيجي (الرؤية ، والرسالة ، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الأخلاقية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، يتضح من الجدول رقم (15) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في المسؤولية الأخلاقية كمتغير تابع .

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف ، والقيم، والشعار) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية.

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل التوجه الإستراتيجي في

المسؤولية الإنسانية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية	0.173	0.053	0.182	*3.293	0.001
الرسالة	0.207	0.046	0.231	*4.484	0.000
الأهداف	0.170	0.055	0.165	*3.122	0.002
القيم	0.171	0.053	0.156	*3.223	0.001
الشعار	0.166	0.057	0.151	*2.909	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الإنسانية

كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.293، 4.484، 3.122، 3.223، 2.909) على التوالي، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد التوجه الإستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، والأهداف ، والقيم، والشعار) في المسؤولية الإنسانية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية

الإنسانية من خلال أبعاد التوجه الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T*
الرسالة	0.314	*4.433	0.000
الرؤية	0.365	*3.658	0.000
القيم	0.394	*3.641	0.000
الأهداف	0.410	*3.590	0.000
الشعار	0.426	*3.476	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التوجه الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) في المسؤولية الإنسانية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، يتضح من الجدول رقم (17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.6%) من التباين في المسؤولية الإنسانية كمتغير تابع .

مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو التوجه الإستراتيجي، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد الأهداف المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الرؤية، يلي ذلك بُعد الرسالة، يلي ذلك بُعد الشعار ، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد القيم. وربما قد يعود ذلك إلى أنّ الاعتقاد بأن التوجه الاستراتيجي هو مسؤولية الجسم المركزي وهو الإدارة العامة للمصرف، وأن دور فروع المصارف يقتصر على التنفيذ والقيام بمهام يومية موكلة إليها، وعلى هذا الأساس فإن الأرضية المطلوبة لتطبيق التوجه

الاستراتيجي، لم تكن متوفرة في قطاع المصارف بالشكل الملائم، وبالإضافة إلى ما سبق، فإن التوجه الاستراتيجي يحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، فلا حوافز للعاملين في الخطط الإستراتيجية، ولا يلقي العاملون تدريجياً مناسباً، ولم يُطلب منهم إعداد خطط إستراتيجية للأقسام التي يعملون بها، واكتفوا بتنفيذ الخطط التي ترد من الإدارة العليا. والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الشواورة، 2011) ودراسة (البلوي، 2011) ودراسة (الناصر، 2011) ودراسة (البكري، 2009) ودراسة (الدهدار، 2006) ودراسة (ميا وآخرون، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور كبير في عملية تنفيذ استراتيجيات التخطيط (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات.

2. دلت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي (لأهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية) واقع ضمن الحالة المتوسطة، بما يفيد بأن تصورات الباحثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (المسؤولية الاقتصادية) الأهمية الأولى، وتلاه بُعد (المسؤولية القانونية)، و(المسؤولية الإنسانية أو الخيرية)، وأخيراً بُعد (المسؤولية الأخلاقية). وتفسر هذه النتيجة على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع على أن يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات الاجتماعية المفروضة بحكم القانون بحيث لا تؤدي هذه الالتزامات إلى الإضرار بمنظمة الأعمال للقيام بوظائفها الأساسية والحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها. والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (العنزي، 2011) ودراسة (التركستاني، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن الشركات المحلية تتبنى عدة مفاهيم مختلفة للمسؤولية الاجتماعية وهذه المفاهيم تركزت في كل من: الجوانب الاقتصادية، الجوانب الاجتماعية، والجوانب الدينية، والتقت هذه النتيجة أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الجعفر، 2009) ودراسة (أبو دوم، 2006) ودراسة (الغالي والعامري، 2006) كذلك دراسة (البكري، الديوه جي، 2001) والتي تشير نتائجها إلى أن موارد المنظمة المستخدمة هو لغرض القيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق أعلى ربح وبما ينسجم مع القوانين السائدة.

3. دلت النتائج إن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (63.8%) من التباين في بُعد (المسؤولية الاجتماعية)، كما تُفسر أيضاً (58.4%) من التباين في بُعد (المسؤولية الاقتصادية)، وتُفسر أيضاً (52.9%) من التباين في بُعد (المسؤولية القانونية)، وفسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (49.9%) من التباين في بُعد (المسؤولية الأخلاقية)، وأخيراً فسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (36.4%) من التباين في بُعد (المسؤولية الإنسانية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة للمسؤولية الاجتماعية. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن التوجه الإستراتيجي يعتبر أحد المؤثرات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، وإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين في المسؤولية الاقتصادية كمتغير تابع. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التوجه الإستراتيجي في قطاع المصارف، من خلال توظيف مؤشرات، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ذلك أن التوجه الإستراتيجي تشكل الإطار المرجعي للتعامل مع متطلبات تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال خلق الجو الملائم والمحفز لتنمية روح الفريق، وتدريب وتأهيل العاملين وتفويض الصلاحيات.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الاقتصادية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (44.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (49.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.1%) من التباين في المسؤولية الاقتصادية كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجة أن العاملين في قطاع المصارف التجارية يسعون بشكل دؤوب على القيام بتنفيذ المهام المنوطة بهم بطريقة إبداعية تتسم بالأصالة، لإظهار قدراتهم الإبداعية في التعامل مع آليات تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بأداء أعمالهم. ذلك أن التوجه الإستراتيجي يُعد أحد المؤثرات المحفزة على إيجاد منظمات تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية بفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة القطاع والمجتمع معاً.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية القانونية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (48.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (52.6%) من التباين في المسؤولية القانونية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن التوجه الإستراتيجي يُعدّ مدخلا حديثاً ومنتظراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتبة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، كما تفسر هذه النتيجة على أهمية التركيز على التوجه الإستراتيجي مما يستدعي أن يكون هناك توجهاً في قطاع المصارف التجارية نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لا بد من وجود قناعة جادة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الأخلاقية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(36.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (42.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (45.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.6%) من التباين في المسؤولية الأخلاقية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن التوجه الإستراتيجي سوف يُحسن من ثقافة قطاع المصارف التنظيمية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال. وذلك من خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم في القطاع، وتوفر أخصائين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار) لها تأثير في المسؤولية الإنسانية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وإن متغير الرسالة قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(31.4%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير الرؤية وفسر مع متغير الرسالة (36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير القيم حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الشعار حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (42.6%) من التباين في المسؤولية الإنسانية كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن قطاع المصارف التجارية يواجه تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهدافه بالأسلوب الناجح. يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة للتوجه الإستراتيجي وبين ممارسة هذه العملية بسبب أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تنتبها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم التوجه الإستراتيجي، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتنقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقة البشرية اللازمة لذلك.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تخلص الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي أهمها.
١. ضرورة أن تستوعب المصارف التجارية الأردنية مسؤولياتها الاجتماعية وأن تدرك أنها شريك في المجتمع وليست مجرد صناديق لجمع الأموال وجني الأرباح وتوزيعها على مؤسسيها أو المساهمين فيها فقط لصياغة استراتيجيه واضحة المعالم لتحسين قنوات الاتصال لتتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار ولتكون مرتبطة مع مراكز التخطيط في المصرف، وعلى أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون ولديهم الإدراك الواسع في مجال التوجه الإستراتيجي.
 ٢. أن تتبنى المصارف التجارية الأردنية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأن يكون لها دور في مجالات عديدة مثل الاهتمام بالبيئة المحيطة بالمصرف والتعامل مع المجتمع المحيط بنوع من التعاون وتقديم خدمات اجتماعية وكإستثمار جيد لتحسين صورة المنظمات في المجتمع أن يكون لها علاقة بالأهداف التنموية، ويمكن أن تعود المسؤولية الاجتماعية بالفائدة والنفع على المنظمات نفسها.
 ٣. التعزيز من الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في علاقاتها المتوازنة مع مجتمعاتها من حيث تمثيل إدارتها لمصالح أكثر من جهة واحدة، وتمثيل مصالح كافة الأطراف المستفيدة والموازنة بين مصالحها ومصالح الأطراف المستفيدة. والذي يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة.
 ٤. توصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى للتركيز على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط تبنيه في قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي والخدمي، وتوصي أيضاً بإجراء دراسة مكمله للدراسة الحالية من حيث تناول المتغيرات المتعلقة بخصائص المنظمة (رأس مال الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين في الشركة، شكل الملكية) من وجهة نظر مديري المنظمات ودراسة إن كانت هناك اختلافات في تبني المسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف هذه الخصائص.

المصادر

أ. المرجع العربية

- أبو بكر، علي حسين أبو بكر، (2001)، القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- أبو دوم، إقبال أحمد عبد الرحمن، (2006)، "إدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية"، مؤتمر الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، 8-11/4/2006، جامعة العلوم التطبيقية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين، (2006)، الإدارة الإستراتيجية... مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- البكري، محمد، (2009)، "التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد (22) العدد(2)، ص ص 223-262.
- البلوي، عوض، (2011) دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر" رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قطر.
- البنك الأهلي التجاري. (2009). "المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية"، السعودية. متوفر عبر: CSR@alahli.com
- بني هاني ، جهاد (2004) استراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على منظمات صناعة البرمجيات في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- التركستاني، حبيب الله، (2008)، "مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية": دراسة ميدانية استطلاعية على الشركات السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الجراح، تمارة، (2010)، "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تطور أداء المؤسسات"، المقال السادس لمشروع نحو ضمان أخضر، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان.
- الجعفرية، احمد فلاح، (2009)، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن"، كلية الدراسات والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الحمدي، فؤاد محمد ؛ جبعل، ماجد مبخوت، (2008)، "مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها " دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار.
- الحمدي، فؤاد محمد، (2003)، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- الحموري، صالح، (2010)، "المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق"- التميز في التطوير المؤسسي، عمان، متوفر عبر: csr@Excellenceinc.org
- الديوه جي، أبي، البكري، ثامر ياسر (2001) إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، ص 90-95.
- الدهدار ، مروان (2006) ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، (2007)، الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام . عالم الكتاب الحديث، اردب، الأردن
- سالم، محمد علي، (2009)، الإدارة الإستراتيجية ، دار البداية للنشر.
- شاو، وليام، (2005)، أخلاقيات منظمات الأعمال .ترجمة الخزامي، عبدالحكم احمد. عمان:دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشنواني، صالح، (1999)، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال- مدخل المسؤولية الاجتماعية". الإسكندرية:مركز الإسكندرية للسكان.

- الشوارة، أريج، (2011) " أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية" الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة
- الصيرفي، محمد، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.
- الطه، شهاب محمد محمود، (2002)، "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- العارف، نادية، (2002)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العامري ، صالح مهدي؛ الغالبي ، طاهر محسن، (2006)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات": دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، عمان: دار وائل للنشر.
- عبوي، زيد منير ،(2006)، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان.
- العززي، تركي، محمد، (2011) " أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية"، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الغالبي ، طاهر محسن ؛ العامري ، صالح مهدي، (2008) ، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال – الأعمال والمجتمع " ، ط2 ، عمان: دار وائل للنشر.
- الغالبي، طاهر محسن محمد منصور، والعامري، صالح مهدي محسن، (2001) ، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (6-8 نوفمبر 2001)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الغزالي ،كرمه ماجد (2000)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
- غندور، محمد مصطفى محمد (2006) التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم.
- القطامين، أحمد عطا الله(1996) الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي ، عمان.
- قندح، عدلي، (2008)، "المسؤولية الاجتماعية للشركات مضمون المفهوم"، مقالة جريد العرب اليوم، عمان.
- الكرخي ،مجيد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- ميا علي، زاهر بسام، سوما سليلطين(2007) الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) ص ص 149-167
- النادي، فتحي، (2008)، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)"، الإدارة، مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد (45)، العدد الثالث، ص ص 35-58.
- الناصر، وائل (2011) . دور التوجه الإستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الكويت.
- نجم، عبود نجم،(2006)، " أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال". عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- هاينز، ستيفن ،(2007)، التخطيط الاستراتيجي الناجح ، ط2 ، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ياسين، سعد غالب،(2010)، الإدارة الإستراتيجية ، ط2، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

ب. المراجع الأجنبية

Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005) "Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.

Beasley [Mark](#); [Marianne Bradford](#); [Bruce Dehning](#), (2009) The value impact of strategic intent on firms engaged in information systems outsourcing *International Journal of Accounting Information Systems*, 10 (2), pg. 79-96

Hornngen, T, Charle s & Datar, M, Srikant & Foster, George & Rajan, Madhav & Ittner,

- Christopher, (2009) ,**Strategic Market Management**, 6th ed, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Johnson, Gerry, & Scholes, Keven. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. 6th ed., Harlow: Prentice Hall.
- Jones, G. R. ,George J. M &Hill, C.W.(2000)."**Contemporary Management**", USA:McGraw-Hill.pp162.
- Kärnä, Jari, Hansen, Eric & Juslin Heikki, (2003),Social responsibility in environmental marketing planning, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, P: 848 – 871
- King, Srinivas, R,(2007),**strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi-110006.
- Lantos , Geoffrey P, (2001), The boundaries of strategic corporate social responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 18, Issue: 7, P: 595 – 632.
- Maignan, Isabelle, Ferrell, O.C& Ferrell, Linda, (2005), A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, **European Journal of Marketing**, Vol: 39, P: 956 – 977
- Roman, M. , Ronald & Hayibot, Sefa and Agle R. Barbley, (2006) The Relationship between Social and Financial Performance", **Business and Social**, Vol.38, No.1, March, pp: 67-79.
- Simon Darcy, Shane Pegg (2010) Toward s Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers, **International Journal of Hospitality Management** Vol. (12), No (3), pp: 1-9.
- Singhapakdi, Anusorn , Karande, Kiran Rao, C.P. &Vitell, Scott J., (2001), How important are ethics and social responsibility? – A multinational study of marketing professionals, **European Journal of Marketing**, Vol: 35, P: 133 – 153.
- Smith, A.C. & Grosbois, D.(2010)."**The adoption of corporate social responsibility practices in the airline Industry** "Department of Tourism and Environment, Brock University, Canada, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, No. 1.
- Tashman, peter & Rivera, Jorge.(2010)."**Are Members of Business for Social Responsibility More Socially Responsible?**",The Policy Studies Journal, Vol. 38, No.3.
- Vaaland ,Terje I., Heide, Morten & Grønhaug, Kjell, (2008), Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, **European Journal of Marketing**, Vol: 42, Issue: 9/10, P: 927 – 953.
- Waddock, Sandra, (2000)" **Will Social Responsibility Burn Up The Bottom Line**", **Monthly News Items**, August, 2000. www.2.bc.edu/ waddock
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. 9th ed., New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Wilkinson, R.; Taylor, J.; Peterson, A.; Machado, M. (2007): **A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education** , Educational Policy Institute.

أخي الموظف الفاضل..... أختي الموظفة الفاضلة :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

- 1- المؤهل التعليمي : () ثانوية عامة فما دون . () دبلوم كلية مجتمع .
() بكالوريوس . () دراسات عليا .
- 2- النوع الاجتماعي: () ذكر . () أنثى .
- 3- العمر : () 30 سنة فأقل . () 31-40 سنة . () 41-50 سنة . () 51 سنة فأكثر .
- 4- عدد سنوات الخبرة: () 5 سنوات فأقل . () 6-10 سنوات . () 11-15 سنة . () أكثر من 15 سنة .
- 5- المسمى الوظيفي: () مدير . () نائب مدير . () رئيس قسم . () موظف .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية . يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (x) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	الرؤية					
١.	تنبثق رؤية المصرف التي أعمل بها من المعايير الأخلاقية والقواعد القيمية للمجتمع.					
٢.	تتصف رؤية المصرف التي أعمل بها بالوضوح والتماسك.					
٣.	تركز رؤية المصرف التي أعمل بها على تحديد المقاييس الأساسية للنجاح					
٤.	تتسم رؤية المصرف التي أعمل بها بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل					
٥.	تخضع رؤية المصرف التي أعمل بها لتواريخ محددة لتجسيدها على أرض الواقع.					
	الرسالة					
٦.	تنبثق رسالة المصرف التي أعمل بها من رؤيتها الواضحة والمحددة.					
٧.	تمتلك المصرف التي أعمل بها تصوراً واضحاً عن الرسالة التي تؤذيها.					
٨.	تعتبر رسالة المصرف التي أعمل بها الإطار العام الذي ينبثق منه الأهداف.					
٩.	تقوم المصرف التي أعمل بها بنشر الرسالة بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.					
١٠.	تتسم رسالة المصرف التي أعمل بها بالدقة والوضوح .					
	الأهداف					
١١.	تنبثق أهداف المصرف التي أعمل بها من الرسالة التي تؤمن بها تلك المنظمة.					
١٢.	تقوم المصرف التي أعمل بها بوضع خطوط عريضة وأهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها.					
١٣.	يتم تقسيم تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف عامة على مستوى الأقسام.					
١٤.	يتم تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية تتحقق على المستوى المتوسط والقصير.					
١٥.	يشارك في صياغة أهداف المصرف كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها .					

الرقم	الفقره	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	القيم					
١٦.	تنسجم المنظومة القيمية مع المعايير الأخلاقية للمجتمع.					
١٧.	تتبلور القيم التي تؤمن بها المصرف بصورة سلوكيات وممارسات تحكم سلوك العاملين فيها.					
١٨.	يتمثل كافة العاملين في المصرف معاييرها الأخلاقية ومنظومتها القيمية ويؤمنون بها.					
١٩.	تعتبر المنظومة القيمية التي تتبناها المصرف المرتكز الرئيسي الذي تتطلق منه رؤيتها الخاصة بها.					
	الشعار					
٢٠.	ينسجم الشعار مع المنظومة القيمية العامة التي تتبناها المصرف .					
٢١.	يعبر الشعار بصورة واضحة ومحددة عن الرؤية التي تتطلق منها أعمال المصرف .					
٢٢.	يتضمن الشعار رسالة المصرف ويرمز لها بكافة مكوناته .					
٢٣.	يعكس الشعار مجموعة الأهداف التي تسعى المصرف لتحقيقها.					
٢٤.	يعطي الشعار صورة واضحة ودقيقة لطبيعة عمل المصرف والخدمات التي تقدمها.					
	المسؤولية الاقتصادية					
٢٥.	يحرص المصرف على تحقيق الربح بأساليب مشروعة .					
٢٦.	يسعى المصرف إلى التميز عن المصارف الأخرى بالأساليب المشروعة.					
٢٧.	يساهم المصرف في دعم الاقتصاد المحلي والوطني					
٢٨.	يهدف المصرف للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.					
٢٩.	يساهم المصرف في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.					
	المسؤولية القانونية					
٣٠.	يساهم المصرف في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها.					
٣١.	يلتزم المصرف بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.					
٣٢.	تحمل المصرف مسؤوليته تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.					
٣٣.	يتحمل المصرف الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المصرف.					
٣٤.	يؤكد المصرف على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.					
	المسؤولية الأخلاقية					
٣٥.	يقوم المصرف بالترويج لإعماله بشك أخلاقي.					
٣٦.	ينجز المصرف أعماله بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي.					
٣٧.	يؤكد المصرف على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة					
٣٨.	يوفر المصرف فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع					
٣٩.	يحترم المصرف عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه					
	المسؤولية الإنسانية أو الخيرية					
٤٠.	يقدم المصرف منح وهبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.					
٤١.	يخصص المصرف جزء من أرباحه لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية.					
٤٢.	يساهم المصرف في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس).					
٤٣.	يساهم المصرف في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
٤٤.	يساهم المصرف في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات.					

