

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل التوجهات الإستراتيجية  
- دراسة حالة شركة أرامكو السعودية -

*Social responsibility of economic institutions in light of strategic directions  
- a case study of Saudi Aramco-*

سيد احمد مجاهد<sup>1</sup>، جميلة ساحلي<sup>2</sup>

1 جامعة أحمد دراية-أدرار(الجزائر)

2 جامعة أحمد دراية-أدرار(الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/06/19

تاريخ الاستلام: 2022/01/01

ملخص:

أصبحت القضايا الاجتماعية تشكل الهدف الأساسي للشركات، حيث أصبحت منظمات الأعمال اليوم تفكر في مصلحة المجتمع أولاً، والمحيط الذي تعمل فيه محور اهتمامها. مما يدفع هذه المنظمات إلى تبني توجهات استراتيجية تتناسب وطبيعة عملها. حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الخلفية النظرية لكل من المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي، ومعرفة أهم التوجهات الإستراتيجية لشركة أرامكو السعودية في محاولة تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلنا إلى أن شركة أرامكو السعودية تسعى إلى إحداث تأثير إيجابي من خلال تمكين المجتمعات في مختلف المجالات، أيضاً تسعى إلى بذل جهود التواصل والتنمية المجتمعية في جميع الأماكن التي تزاول أعمالها فيها. الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية؛ التوجه الاستراتيجي؛ شركة أرامكو، السعودية.

تصنيف JEL: D23, I31

**Abstract:**

*Social issues have become the primary goal of companies, as today's business organizations think of the interest of society first, and the environment in which they operate is the focus of their attention. This prompts these organizations to adopt strategic directions commensurate with the nature of their work. The aim of this study was to identify the theoretical background of both social responsibility and strategic direction, and to know the most important strategic directions of Saudi Aramco in an attempt to embody the principles of social responsibility. Using the descriptive analytical method. We concluded that Saudi Aramco seeks to make a positive impact by empowering communities in various fields, and also seeks to make communication and community development efforts in all places in which it conducts its business.*

**Keywords:** social responsibility; strategic orientation; Aramco, Saudi Arabia.

**Jel Classification Codes:** D23, I31

## 1. مقدمة

تعد المسؤولية الاجتماعية واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات للتعبير عن رؤيتها وأسلوب تنفيذ رسالتها، إذ تعد إطار استراتيجي تعتمد المنظمات بهدف تنمية وتطوير المنظمة، فضلا عن تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والنجاح. ويعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، كونه يعتبر مطلبا ضروريا للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتكيف معها. حيث أصبح ينظر إلى التوجه الاستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي. وحتى تستطيع المنظمات تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية لا بد لها من أن تنتهج التوجه الاستراتيجي.

وبناء على هذا يمكن طرح الإشكال التالي:

كيف يساهم التوجه الاستراتيجي لشركة أرامكو السعودية في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية؟ وما هي التوجهات الإستراتيجية لشركة أرامكو السعودية؟

### الفرضيات:

- تسعى مؤسسة أرامكو السعودية إلى تفعيل مجال المسؤولية الاجتماعية.
- الاستثمار في الكوادر البشرية والمجمعات.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي. وتنبع أيضا أهمية هذه الدراسة من كون أن التوجه الاستراتيجي يساهم في تطوير الشركات وتنظيمها والوصول بها لحالة التميز.

### أهداف الدراسة:

إن الهد الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة أهم التوجهات الإستراتيجية لشركة أرامكو السعودية في محاولة تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية. بينما تتجلى الهدف الفرعي في: التعرف على الخلفية النظرية لكل من المسؤولية الاجتماعية والتوجه الاستراتيجي.

**المنهج المتبع:** من أجل الإجابة على الإشكالية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

### تقسيمات الدراسة:

سعى منا للإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية .

المحور الثاني: عموميات حول التوجه الاستراتيجي.

المحور الثالث: اسهامات التوجهات الإستراتيجية لشركة أرامكو السعودية في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

## 2. الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

### 1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

نتيجة للإختلالات والتجاوزات التي أضحت المؤسسات والمنظمات تعيشها اتجاه الكيانات والمجتمعات التي تنشط فيها من خلال عدة ابعاد بين الاجتماعية ، البيئية ، الأخلاقية ، الخيرية والاقتصادية وفي ظل التطورات التي أضحت العالم يعيشها ويشهدها خصوصا مع الأصوات المتعالية والمنادية بضرورة احترام حقوق الانسان أصبح العالم يعيش على وقع مفهوم جديد ونداء اجتماعي يعرف بالمسؤولية الاجتماعية ، هذه الأخيرة التي أضحت محل اهتمام من طرف الباحثين والمختصين بالإضافة إلى الهيئات والمنظمات ، لنجد أنه في ظل هذا الاهتمام عرفت المسؤولية الاجتماعية عدة مفاهيم وتعريف يمكن التعرض لبعضها على النحو التالي :

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. (ريكووير، 2004، صفحة 27) كما أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الإلتزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي و تقليل من تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع (طالب و آخرون، 2010، صفحة 38).

إضافة إلى ما سبق نجد أن المسؤولية الاجتماعية تعرف على أنها استجابة إدارة الشركات إلى التغير في توقعات المستهلكين و الاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية . (الصيرفي، 2007، صفحة 17) من جهة أخرى يمكن القول على أن المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المنتاسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة. (Dubiegon, 2009, p. 6)

من خلال ما سبق من المفاهيم والتعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية يمكن القول كمفهوم شامل على أن المسؤولية الاجتماعية هي مدى الإلتزام الاجتماعي للشركات والمنظمات اتجاه المجتمعات من خلال الإسهام الاجتماعي، الاقتصادي، الخيري، الأخلاقي والبيئي مع تنفيذ واجباتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه .

### 2.2. دوافع بروز المسؤولية الاجتماعية وأوجهها:

#### 1.2.2. دوافع بروز المسؤولية الاجتماعية:

يدرك المتتبع لواقع ومفهوم المسؤولية الاجتماعية أن من أبرز العوامل والدوافع ترجع أساسا إلى ظهور نظرية العقد الاجتماعي وتطورها، حيث كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع يتم في إطاره تجديد مجال الأداء الاجتماعي عن طريق تحديد المسؤوليات ومبنية على أساس المتغيرات الرئيسية للحياة الاقتصادية والاجتماعية، إذ نجد من أبرز الأمور التي ساهمت في بروز وتطور المسؤولية الاجتماعية ما يلي (سوداني و عبودة، 2013، الصفحات 15-16):

- الثورة الصناعية وزيادة معايير الربحية كمؤشر لمعايير الأداء ؛
- مرحلة التضخم لحجم المؤسسات واستنزاف الموارد الطبيعية غاية في تعظيم الأرباح؛
- التأثير بأفكار الاشتراكية حيث أخذ المفهوم أبعاد أعمق من مجرد التبرع ليشكل تحد للمؤسسات لا سيما الخاصة بحتمية تحمل مسؤولية أطراف أخرى إضافة إلى العمال؛
- مرحلة الكساد العظيم والنظرية الكينزية الساعية لإيجاد فرص، حيث ساهمت هذه المرحلة إضافة إلى الأفكار الاشتراكية في بناء أرضية لتأصيل أفكار ومفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ؛

- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي وتعزيز دور النقابات ساهمت جملة المتغيرات في إحداث نقلة نوعية إلى الممارسات الجادة؛

- مرحلة جماعات الضغط ذات التأثير البالغ على قرارات المؤسسات والحكومات؛

- عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة استوجب على المؤسسات الاقتصادية تطوير مبادراتها الاجتماعية المعبر عنها من خلال سياساتها واستراتيجياتها لتحقيق تميز يضمن لها البقاء؛

- صدور الميثاق العالمي للمؤسسات الاجتماعية في المنتدى الاقتصادي العالمي 1999 بإقتراح الأمين العام للأمم المتحدة خلال هذه الفترة " كوفي عنان " للميثاق العالمي تعززت صورتها باعتبارها مبادرة مواطنة طوعية للمؤسسات لتفعيل دورها في المجتمع .

## 2.2.2. أوجه المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر العرض التاريخي لمفهوم وواقع المسؤولية الاجتماعية في كتابات الباحثين والمختصين في هذا المجال تحديداً دقيقاً وواضحاً لأوجه المسؤولية الاجتماعية، حيث من خلال القراءة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نجد أن هذه الأخيرة تكمن أوجهها في ما يلي (البكري، 2001، الصفحات 34-41):

✓ **الوجه الأول والمتمثل في العرض الكلاسيكي**، حيث يعود للباحث الاقتصادي الكلاسيكي آدم سميث 1776 الذي أكد على أنّ كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المنظمة.

✓ **أما البيان الثاني والمنتجلي في المفهوم الإداري** الذي تم إدراكه سنة 1930، حيث تمّ التحول من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظلّ نمو واتساع المنظمة، فقد أشار "فرنسيس سيتون" في بحثه سنة 1956 إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في الشركات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردين، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع .

✓ **في حين يبقى الطرح الثالث في المفهوم البيئي** الذي اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند "جاكوبي" والنموذج النوعي لحياة المديرين عند "هاي غراي" إلى نموذج وجهة النظر العامة لويليام، حيث بدأت ملامحه تظهر سنة 1960 بتحسُّس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع وأفضل من وضع الفكرة في هذا الصدد هما "الف نادر" و "جون جالبريت".

## 3.2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادئها:

1.3.2. **أبعاد المسؤولية الاجتماعية:** اختلفت وجهات النظر في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية فوضعوا لها مسميات متباينة لتستقر في أربعة أبعاد كما حددها "كارول" وفق النقاط التالية: (العقون، 2019، صفحة 25)

**المسؤولية الاقتصادية:** يقصد بها تحقيق المؤسسة عائداً للربح دون إلحاق الضرر بالمجتمع مع تلبية حاجات المستهلكين، إن هذا البعد للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية وإنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسات مثل الحوكمة المؤسسية وحماية حقوق المستهلك، ليكون ضمن هذا السياق أنه يجب على المؤسسات أن تقوم بتبني وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي واحترام مصالح الأطراف المعنيين.

-المسؤولية القانونية : يقصد بها تنفيذ القانون والذي يعكس ماهي الاجراءات الصحيحة الخاطئة في المجتمع وهو يمثل قاعدة الأعمال في التعامل داخل المجتمع، تستند هذه المسؤولية على القوانين والتشريعات؛ حيث يتناول اهتمام قطاع الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية عدة مواضيع منها حماية البيئة، حماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع وتتضمن المسؤولية القانونية عددا كبيرا من العناصر مثل: قوانين حماية المستهلك، قوانين حماية البيئة من التلوث، منع الاستخدام التعسفي للموارد، تأمين العدالة والسلامة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق او الجنس أو الدين .

- المسؤولية الأخلاقية: يقصد بالمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة قيامها بالعمل الصواب وتجنب الخطأ بعملها ما هو صحيح وعادل مع عدم الإضرار بالآخرين. على سبيل المثال على المؤسسة الالتزام بالأخلاق الحميدة واحترام الأديان السماوية ومراعاة ثقافة المجتمع وذلك في كل تصرفاتها ، كما تمثل المسؤولية الأخلاقية للعاملين وأسرهم، ومع العملاء والمؤسسات الأخرى المنافسة لها وحتى غير المنافسة لها والمجتمع ككل السلوك المقبول الذي تم إقراره من قبل المستهلكين والمستثمرين وعامة المجتمع. فالمؤسسات الصناعية ذاتها العاملة في التي تحكم هذا السلوك باعتبارها بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوارثة بذات الوقت تعمل جنباً الى جنب مع المسؤولية القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، لذا لا بد من مراعاة المعايير الأخلاقية والضوابط التي تحدد الجانب الاستهلاكي وتقوم على مبدأ التكافؤ في الفرص في التوظيف، ومراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية ومكافحة الممارسات غير الأخلاقية. بمعنى مراعاة المؤسسة للجانب الأخلاقي في قراراتها بمراعاة المعايير الأخلاقية في السلوك داخل المؤسسة وخارجها، مع احترام العادات والتقاليد والمبادئ الأخلاقية .

-المسؤولية الخيرية : مختلف المبادرات الطوعية للمؤسسة التي تتسم بطابعها الإنساني كبرامج التدريب لفئات من المجتمع من كبار السن أو الشباب، حيث لا تكون هذه النشاطات أو المبادرات بشكل أساسي مرتبطة بمجال عمل المؤسسة، و لا ينتظر منها زيادة في الأرباح أو الحصة السوقية ، كما تمثل المسؤولية الخيرية قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات عمل المؤسسة، إلا أنه في حقيقة الأمر يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق أو في أذهان الزبائن المتعاملين معها وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة دائمة للأبعاد الثلاثة المذكورة سابقا والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم ( 01): هرم كروول Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر : (محمد ياسين، 2008، صفحة 33)

### 2.3.2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- أما فيما يخص جانب تحديد المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية فنجدها مختلفة ومتباينة، فحسب منظمة الأمم المتحدة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تقوم على جملة من المبادئ على النحو التالي: (Biefot و pesqueux، صفحة 19)
- الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 14000؛
  - الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك؛
  - الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية؛
  - تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع؛
  - القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية؛
  - تنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمنظمة معاً.
- ### 3.3.2. إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

- للمسؤولية الاجتماعية عديد الإستراتيجيات التي تعتمد عليها وتتركز المنظمات عليها في تنفيذ وتجسيد هذا النوع من المسؤولية، لنجد من أهمها ما يلي: (الغالي و العامري، 2007، صفحة 92)
- الإستراتيجية الاستباقية: كأن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.
- الإستراتيجية التكميلية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.
- الإستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.
- الإستراتيجية المانعة: وهي قيام المؤسسة بحاربة الطلبات الاجتماعية.

## 3. عموميات حول التوجه الاستراتيجي

### 1.3. مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي عنصراً من العناصر ذات التأثير الواسع على أداء المنظمات والمؤسسات كونه يؤثر في واقع تفكير وعمل إدارة المؤسسة، كما أنه يعد ذو أهمية بمكان في حياة المنظمة كونه يركز على المنظمة أولاً من خلال جمع المعلومات التي تفيدتها وتحصنها ليصل الى استخلاص قيمة مضافة من المعلومات المجموعة بهدف الاستفادة الدائمة لأطراف المنظمة من جهة ثانية، فمن خلال هذا نجد أن التوجه الاستراتيجي يحظى باهتمام وعناية من طرف الباحثين وأصحاب القرار في المنظمات، الأمر الذي جعل مفاهيمه متعددة وتعريفه مختلفاً، إذ من خلال هذا سوف نركز على أهم التعاريف الخاصة به على النحو التالي:

التوجه الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد موقعها على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها، حيث إن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة. (مقرش، 2015، صفحة 73)

توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، فهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي. (أبو النجم، 2018، صفحة 07)

هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها والتغيرات في مظاهرها لجعلها مواتية و كذلك الكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف الإستراتيجية و العمل على تنفيذها لتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة، في نفس الوقت تسعى إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية و المحيطة لعملها. (سعد، الصفحات 196-198)

إضافة إلى ما سبق يمكن أن تعرف التوجهات الإستراتيجية على أنها الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية و تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية و المحيطة لعملها، كما يجب على التوجهات الإستراتيجية أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية و يجب أن تحدد بشكل مباشر عملية إنجازها (حمودة، 2006، صفحة 50).

من خلال ما سبق وما يحدده الباحثون والمختصون في هذا المجال نجد أن التوجه الاستراتيجي يمثل للمؤسسة أو المنظمة عديد الأساسيات والتي يمكن تحديدها فيما يلي (رماضنة، 2020، صفحة 03):

- التوجه الاستراتيجي هو إستراتيجية عامة للمؤسسة .
- التوجه الاستراتيجي هو الطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء .
- التوجه الاستراتيجي هو سمة تساعد على توجيه أنشطة المؤسسة نحو الابتكار وصنع القرار .
- التوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعملها المؤسسة للتكيف مع بيئتها.

### 2.3 المعالم الأساسية للتوجه الاستراتيجي:

تسعى الهيئات والمنظمات في إطار اعتمادها قاعدة أو سياسة التوجه الاستراتيجي على جملة من المظاهر أو المعالم المحددة لهذا النوع من التوجهات ، حيث تعد هذه المظاهر مسارات يرتكز عليها واقع الحركة الإستراتيجية للمنظمة حاضرا ومستقبلا، إذ تكمن هذه المظاهر في النقاط التالية: (خضير، 2004)

- فلسفة إدارة المنظمة : تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي و فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي .
- التوجه المنظمي : هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة ودلالة استراتيجية للمدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو انه لا توجد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستوافق مع جميع المواقف .
- عناصر العملية الإستراتيجية : تتمثل هذه العناصر في كل من صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف كما يتم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ليتم بعدها تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية، لتتوصل المنظمة من خلال ما سبق إلى تنفيذ الخيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد مع تقويم نجاح العملية الإستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية .
- الحركية الاستراتيجية : يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الإستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في تصميم استراتيجيتها، ليتجلى دور التوجه الاستراتيجي في هذا المجال بكونه محددًا للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات التغير وصعوباته وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات مع تحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي ومتغيراته.

- مدخل الاختيار: يمكن الإستعانة بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين الأول منها ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني - ما هو مدخل الأعمال الذي ستخذه؟ .
- المجالات المنظمة: يرتبط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بما عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية في خدمة المجتمع والعمل على الاستمرارية من خلال انتقاء أفراد مؤهلين للإدارة العليا .

### 3.3. أنواع التوجه الاستراتيجي:

من خلال القراءات المتأنية لأعمال وإنجازات الباحثين والمختصين نجد أن للتوجه الاستراتيجي عديد الأوجه والأنواع التي يمكن للهيئات والمنظمات اعتمادها والتكيز عليها في رسم سياساتها ومعالمها الإستراتيجية ، لنجد أن من أهم أنواع التوجه الاستراتيجي ما يلي :

**التوجه نحو العملاء:** عرف التوجه نحو العملاء بأنه مدى سعي المنظمات في تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات عملائها، بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء العملاء، حيث انه يعتبر عنصرا مهما في الإدارة التسويقية ويعد أيضا مصدرا للميزة التنافسية ، حيث يقتضى التوجه نحو العملاء توفر مجموعة عناصر وهي التعاطف، البيع باستخدام عروض منخفضة وكذلك الاعتماد على أسلوب حل المشكلات عند البيع، فالتوجه نحو العملاء من يزيد رضاهم و ولائهم وكذا توطيد الثقة بينهم وبين المنظمة المتعامل معها ، كما أن التوجه نحو العملاء يكون بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات لهم قيمة وبشكل مستمر. (شنين، 2017، صفحة 98)

كما أن التوجه نحو العملاء له مبادئ عدة نذكر منها ما يلي: (أبو النجم، 2018، صفحة 19)

- التلبية الفورية .
- القدرة على تلبية الوعود .
- الدقة في التعامل .
- حق العميل في الشكوى والاعتراض .
- اللباقة في التعامل .
- دقة وشمول المعلومات .
- الإنصات للعميل دون مقاطعته لو حتى كان العميل غير موضوعي في الحديث .
- خلق جو الألفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم .

**التوجه نحو المنافسين:** حيث أن التوجه نحو المنافس يسمح للمنظمة بالتعرف على مركزها التنافسي بشكل أفضل عن طريق زيادة الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمرقبين، فهذا الفهم يتيح للمنظمة فرص تطوير منتجات وخدمات من أجل وضع نفسها نحو على فعال لمواجهة المنافسة، إضافة لما سبق فإنه بإمكان المنظمة العمل على تغيير رغبات العملاء من خلال رصد مدى أو نجاح فشل منافسيها وهكذا يمكن للمنظمة تطوير منتجاتها وخدماتها المستقبلية بطريقة أفضل نتيجة لتتبع منافسيها في السوق حتى تتمكن من التغلب عليهم. (مقراش، 2015، صفحة 137)

**التوجه نحو التكنولوجيا:** هو التوجه نحو الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة لاستخدامها في تطوير منتجات جديدة، كما أنها تشير أيضا إلى استخدام التقنيات المتطورة من اجل تطوير المنتجات الجديدة و سرعة دمج التكنولوجيا الجديدة لخلق أفكار المنتج الجديد بشكل استباقي. (قاسم، صفحة متنوعة)

**التوجه الابداعي:** يشق مفهوم التوجه الابداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات و قيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، فالإبداع يرافق اي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة



حيث أن العملية الإبداعية هي نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى شيء ممكن الاتجار به. (رامضنة، 2020، صفحة 19)

فحتى يمكن القول بأن منظمة أو هيئة مبدعة فلا بد من سمات أساسية تتوفر فيها وهي كالتالي (رامضنة، 2020، صفحة 19):

- تبنى للاستراتيجيات الريادية المجازفة والاستباقية و الالتزام الإداري .
  - امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الإستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني و المتناغم .
- الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة و الاحترام بين العاملين وتأسيس ثقافة الافتخار و مكافأة الانجاز .

#### 4. إسهامات التوجهات الإستراتيجية لشركة أرامكو السعودية في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

##### 1.4. تقديم شركة أرامكو السعودية:

من خلال ما تحصيله وقراءته من تدوين الشركة وكتاباتها يمكن سرد هذا العرض التاريخي لنشأة وتطور شركة أرامكو السعودية على النحو التالي: (أرامكو السعودية، 2020، الصفحات 13-14) (أرامكو السعودية ، سنوات مختلفة، صفحة متنوعة) (أرامكو السعودية، 2021 ،

تأسست الشركة في عام 1933 باسم كاليفورنيا العربية للزيت القياسي والتي تعني بالإنجليزية California Arabian Standard Oil Co وكان يُشار إليها اختصارًا باسم "كاسوك" بالإنجليزية (CASOC)، ثم غيرت الشركة اسمها في 1944 لتصبح «شركة الزيت العربية الأمريكية بالإنجليزية Arabian-American Oil Company، إلى أن أصدر الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود أمرًا ملكيًا رقم م/8 بتاريخ 4 ربيع الآخر 1409 هـ الموافق 13 نوفمبر 1988 بتأسيس شركة أرامكو السعودية (Saudi Aramco) لتتولى جميع المهام التي كانت تقوم بها شركة الزيت العربية الأمريكية.

1950 هدد الملك عبد العزيز آل سعود بتأميم المنشآت النفطية في البلاد، وبالتالي استطاع الحصول على حصة من أرباح أرامكو الأمريكية وكانت هناك عمليات مماثلة حدثت مع شركات النفط الأمريكية في فنزويلا في نفس الوقت، فقامت الحكومة الأمريكية بمنح شركة أرامكو الأمريكية تخفيضات ضريبية تعادل الأرباح التي كانت تتمتع للملك عبد العزيز آل سعود والتي عرفت باسم الحيلة الذهبية، ليتم في الترتيب الجديد نقل مقر الشركة من نيويورك إلى الظهران بالسعودية .

1961قامت الشركة بمعالجة غاز البترول المسال (البروبان والبوتان) للمرة الأولى في معمل تكرير رأس تنورة ونقله إلى العملاء.

1968أصبحت أرامكو أول شركة في التاريخ تنتج مليار برميل من الزيت في عام واحد.

1974 ارتفعت حصة الحكومة السعودية إلى 60% من الشركة .

1980استطاعت الحكومة السعودية الحصول على حصة 100% من أرامكو الأمريكية، ومن ثم تمت لها السيطرة الكاملة على الشركة.

1988تم تعديل اسم شركة أرامكو الأمريكية بمرسوم ملكي إلى شركة الزيت العربية السعودية أو أرامكو السعودية والذي ترتب عليه إدارة العمليات والسيطرة على النفط والغاز السعودي وأصبحت أرامكو السعودية شركة مملوكة بالكامل للحكومة السعودية.

1992 تم زيادة طاقة خط أنابيب الزيت الخام شرق-غرب إلى 5 ملايين برميل في اليوم وقامت إحدى الشركات التابعة لأرامكو السعودية بشراء حصة 35% في شركة سانق يونق أويل ريفانينق التي تعرف الآن باسم "إس أويل" في كوريا الجنوبية.

2009 تم تكليف الشركة بالإشراف على بناء جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بالقرب من ثول شمالي مدينة جدة . وتم افتتاح حفل خريص العملاق والذي ينتج 1.2 مليون برميل باليوم وهو أكبر مشروع نفطي في العالم بيني دفعة واحدة .

2011 تم تكليف الشركة بالإشراف على مشروع تصريف مياه أمطار جدة وقامت الشركة بتلبية الاحتياجات العالمية الإضافية من النفط بسبب وقف الصادرات الليبية.

2014 تم إفتتاح استاد الملك عبد الله الدولي بمدينة جدة بإشراف من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز وتم إنجاز المدينة الرياضية بإشراف أرامكو ورعاية المشروع والتي رصت المقاوله التشييد فيها لمقاول بلجيكي لشركة بيسكس فيما تولت الجانب السعودي شركة المهيدب واعتمد تصميم شركة اتش بي إم، والتي ينتهي سنة 2014 بتكلفة بلغت 532 مليون يورو .

2015 أمر الملك سلمان بإنشاء المجلس الأعلى لأرامكو برئاسة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان ويتكون المجلس من عشرة أعضاء خمسة منهم من أعضاء في مجلس إدارة أرامكو .

2019 أدرج المنتدى الاقتصادي العالمي معمل الغاز التابع لشركة أرامكو ليكون ضمن قائمة "المنارات الصناعية" التي تضم مرافق التصنيع الرائدة على مستوى العالم في تطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

2019 أرامكو تختار 9 بنوك لإدارة طرحها العام الأولي والذي يبدأ بإدراج محلي بنسبة واحد في المئة خلال عام وهذا بعد ما تم إقرار طرح جزء من أسهم الشركة للاكتتاب العام من خلال تصريح رئيس المجلس الأعلى للشركة الأمير محمد بن سلمان سنة 2016 .

2020 رفعت أرامكو إنتاجها من النفط في 31 مارس إلى مستوى 12 مليون برميل يوميا وهو أعلى مستوى للإنتاج في تاريخ الشركة وفي اليوم التالي وصل إلى 12.111 مليون برميل ثم إلى 12.171 مليون برميل في اليوم الذي تلاه. ثم وصل معدل الإنتاج للرقم القياسي والذي بلغ 12.323 مليون برميل.

2021 دشنت أرامكو السعودية وشركة توتال إنيرجيز محطتين في العاصمة الرياض ومدينة سيهات في المنطقة الشرقية وذلك في أعقاب التوقيع على اتفاقية مشروع مشترك مناصفة بين أرامكو السعودية وتوتال إنيرجيز في عام 2019م في ظل خطط لتحديث شبكة محطات مستحوذ عليها تتكون من 270 محطة خدمة وبناء محطات نوعية تقدّم خدمات ذات جودة عالية في جميع مناطق المملكة ، حيث ستعمل هذه المحطات تحت العلامتين التجاريتين لأرامكو السعودية وتوتال إنيرجيز، إذ توفر لسائقي السيارات وقودًا وخدمات تجزئة متميزة وفقا لأعلى المواصفات.

#### 2.4. خدمات الشركة لموظفيها ومؤشرات أدائها:

1.2.4. خدمات الشركة لموظفيها: تقدم الشركة خدمات متنوعة لجميع موظفيها لدى المجتمع المحلي والوكالات الحكومية والشركات الخاصة التي تعمل معها: (أرامكو السعودية، 2021)

- تتعامل مع عدة مستشفيات ذات تقنية عالية توفر التأمين الصحي لموظفيها في جميع أنحاء المملكة والعالم
- تمتلك محطات لمكافحة الحرائق في كل من المناطق الصناعية والمناطق السكنية
- تقدم من خلال المدارس التي تملكها في مناطقها السكنية نظاماً تعليمياً غريباً لأبناء الجاليات العاملة فيها
- تقدم لموظفيها مرافق ترفيهية متنوعة مثل الغولف، ودور السينما، ولعب البولينج والمباني المخصصة للمناسبات والخدمات أخرى
- تمتلك وتدير أسطولاً مكوناً من 17 طائرة و 21 مروحية ومطاران في الولايات المتحدة، فأرامكو السعودية هي المنظمة الوحيدة التي يسمح لها بامتلاك وتشغيل المطارات الخاصة في الولايات المتحدة ولها مرافق للطيران في خمس مطارات في المملكة العربية السعودية وذلك لنقل موظفيها بين عمليات الشركة المختلفة ومكاتب تمثيلها في جميع أنحاء العالم.

#### 2.2.4. إنجازات الشركة ومؤشراتها :

- إنجازات أرامكو الميدانية : من خلال هذا العنوان سنقف على أهم الإنجازات كالتالي: (العين الاخبارية) (أرامكو السعودية، 2021)

1 - حققت أرامكو أرقام لم تحققها من قبل في النصف الأول من 2019، حيث بلغ صافي الدخل 46.9 مقابل 53.0 مليار دولار، ووصل معدل الربح في إنتاج النفط الخام لأرامكو 20 بالمائة حتى نوفمبر 2019، وسوف ينخفض معدل الربح إلى 15 بالمائة بداية من 1 يناير 2020 ليصل إلى 49 مليار دولار ، لتكون هذه الأرقام كتحتدي من الشركة في ظل الظروف الإستثنائية والصعوبات الاقتصادية التي فرضتها جائحة كورونا .

2- ركزت أرامكو على البحث والتطوير والابتكار في التقنيات، وقدمت 285 براءة اختراع جديد، وحصلت على 175 براءة اختراع.

3- قامت الشركة ببعض الإنجازات العالمية مثل : عملية محاكاة وضع لوغاريتم لحركة المواد الهيدروكربونية بالطبقات الصخرية من خلال استخدام تريليون خزانة أو تريليون خلية معلومات.

4- وقعت الشركة اتفاقية مع سابك لمشروع ضخيم يهدف لتحويل النفط الخام مباشرة إلى كيماويات.

5- تقوم الشركة بجهود عظيمة تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، التي يحضر فيها 7000 شخص على الأقل، والمتخرجين من البرنامج ينضموا إلى العمل في الشركة.

6- قامت أرامكو بالاستثمار في برامج الشباب، التي تركز على التقنية والهندسة والعلوم والرياضة، وقد قدمت أرامكو برنامج ” شغف العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات.“

7- وافقت هيئة السوق المالية على اكتتاب أسهم أرامكو في نوفمبر الجاري.

8- اكتشفت شركة أرامكو حقل الغوار في المنطقة الشرقية، وهذا الحقل يعد الأكبر في العالم كله.

9- اكتشفت أرامكو حقل نفط يدعى السفانية، وهو أكبر حقل نفط في منطقة مغمورة في العالم.

10- وصل معدل إنتاج شركة أرامكو من النفط الخام إلى 10.2 ملايين برميل في اليوم.

#### - مؤشرات أداء الشركة :

في ظل الإنجازات التي تتميز بها الشركة نجدها تحتل المرتبة الأولى في العالم في المجالات التالية :

- احتياطيات النفط الخام: 259.7 مليار برميل حسب تقديرات نهاية عام (2004) ربع إجمالي الاحتياطيات العالمية .

- إنتاج النفط الخام: 3,15 مليار برميل في عام 2004

- الطاقة الثابتة لإنتاج الزيت الخام: 10,5 مليون برميل في اليوم

- صادرات النفط الخام: 2.5 مليار برميل في عام 2004

- صادرات سوائل الغاز الطبيعي: 274 مليون برميل في عام 2004

- اكتشفت الشركة أكبر حقل نفط في العالم وهو حقل الغوار في المنطقة الشرقية

- اكتشفت الشركة أكبر حقل نفط في المناطق المغمورة في العالم، وهو حقل السفانية في الخليج العربي

- تحتل الشركة المرتبة الرابعة في العالم في احتياطيات الغاز، التي تبلغ 237 تريليون قدم مكعبة حسب تقديرات نهاية عام 2004

- تحتل الشركة المرتبة الثامنة في العالم من حيث طاقة التكرير، بطاقة تبلغ 3.4 مليون برميل في اليوم حسب تقديرات 2015 موزعة

كما يلي:

1.1 مليون برميل في اليوم في المصافي المحلية.

670 ألف برميل في اليوم في مصافي المشاريع المشتركة المحلية.

3.4.3. جانب المسؤولية الاجتماعية للشركة في ظل توجهاتها الاستراتيجية .

1.3.4. إستراتيجية الشركة في المسؤولية الاجتماعية : قبل الحديث عن استراتيجية الشركة في جانب المسؤولية الاجتماعية لا بأس

بعرض استراتيجياتها العامة وفق رؤية المملكة 2030 والتي حددتها أرامكو في نقاط سبعة على النحو التالي: (أرامكو السعودية، 2021)

1 - المحافظة على مكانة الشركة كأكبر منتج للنفط الخام على مستوى العالم من حيث كميات الإنتاج والتكلفة .

2- تحقيق القيمة من خلال تعزيز التكامل الاستراتيجي وتنوع الأعمال .

3 - التوسع في أعمال الغاز في المملكة وعلى مستوى العالم .

4 - تعزيز العلامات التجارية للشركة على الساحة العالمية .

5 - تخصيص الحد الكافي من رؤوس الأموال للاستثمار بفعالية والمحافظة على مركز مالي دقيق ومرن.

6 - إستدامة الأعمال بتسخير التقنية وتعزيز الابتكار .

7 - تغيير توزيعات أرباح مستدامة ومتنامية عبر مختلف دورات اسعار النفط الخام .

تسعى شركة أرامكو السعودية كغيرها من الشركات إلى اعتماد جملة من المبادئ والآليات التي تضمن من خلالها تعزيز واقع المسؤولية الاجتماعية في مختلف فروعها ومنشآتها ، إذ نجد من خلال بعد هذا العرض الموجز والمختصر لاستراتيجية الشركة يتسنى لنا أن نستعرض استراتيجية الشركة في الجانب الاجتماعي كونها تعمل على تفعيل واقع المسؤولية الاجتماعية من خلال العناصر التالية (أرامكو السعودية ، 2014، صفحة متنوعة):

#### الاستثمار في الكوادر البشرية والمجتمعات

يُعد موظفو الشركة وثقافة مكان العمل من الأمور المهمة لنجاحها، حيث تستثمر الشركة في موظفيها من خلال تنفيذ العديد من برامج التدريب وتطوير المهارات.

ولا تألو أرامكو السعودية جهداً في انتقاء كوادرها البشرية من قوى عاملة متنوعة، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، وتطبيق إستراتيجيات وبرامج عديدة لتعزيز تطويرهم على الصعيدين الشخصي والمهني حيث تدرك أرامكو السعودية قيمة الكوادر البشرية المتخصصة من جميع الخلفيات والأجناس والقدرات والانتماءات العرقية داخل المملكة وخارجها، ولا تألو جهداً في استقطاب أفضل الكفاءات البشرية المتنوعة للعمل في قطاعات أعمالها ومناطقها الجغرافية التي تزاوُل أعمالها فيها.

تنفُذ أرامكو السعودية برامج تعاونية في مرحلة مبكرة مع الجامعات والكليات والمدارس الثانوية في المملكة، من أجل تكوين قاعدة كبيرة من أفضل الكفاءات البشرية في المستقبل. وعبر هذه البرامج، يساعد ممثلو الشركة الطلاب على الاستعداد للمستقبل ودراسة الفرص الوظيفية التي تعرضها الشركة عليهم.

#### الصحة والسلامة المهنية .

السلامة ليست مجرد خيار، بل هي مطلب مُلحٌ حينما يتعلق الأمر بالعمل في أرامكو السعودية أو مزاولة أعمال معها. وتثمر جهود دوائر العمل في التركيز على جانبي الصحة والسلامة على مستوى الشركة عن تعزيز هدفها الرامي إلى حماية كوادرها البشرية، ومنع الخسائر في الممتلكات، وتجنب حالات تعطل العمل، والتكيف مع ظروف السوق والأوضاع التشغيلية. ويشمل ذلك منهجية التحسين المستمر وعدم التغاضي عن المخاطر، من خلال التطبيق الصارم لمجموعة من تدابير السلامة التشغيلية. وتطبق الشركة برامج متنوعة للصحة المهنية والبيئية تهدف إلى حماية كوادرها البشرية، وموظفي مقاوليها، والمجتمعات الكثيرة التي تزاوُل فيها أعمالها، من المخاطر التي يمكن أن

تنشأ عنها. وتشمل هذه البرامج برنامج تقييم مخاطر الصحة المهنية، وبرنامج التوعية بالمواد الخطرة، وبرنامج التقييم الشامل للصحة البيئية، وبرنامج فحص الصحة البيئية في الأحياء السكنية للمقاولين.

كما يضم النظام الشامل إدارة السلامة في الشركة توقعات الأداء ويجدد المهمات والمسؤوليات التي يضطلع بها أعضاء الإدارة العليا والموظفون والمقاولون للمحافظة على السلامة. وتقيس الشركة أداءها في مجال السلامة في ضوء المعايير السائدة في قطاع النفط والغاز وكذلك متابعة أهداف الأداء، كما تقيس أداء السلامة وترصده باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة التي وضعتها لجنة الصحة والسلامة والأمن والبيئة، لتقوم برفع التقارير إلى لجنة إدارة المخاطر والصحة والسلامة والبيئة المنبثقة عن مجلس الإدارة.

#### تطوير الكوادر وبناء القدرات .

يُعد موظفو الشركة وثقافة مكان العمل من الأمور المهمة لنجاحها.

حيث تستثمر الشركة في موظفيها من خلال تنفيذ عديد من برامج التدريب وتطوير المهارات. وتؤمن الشركة أن هذه البرامج هي السبيل لإعداد كوادرها البشرية للمستقبل.

وتضاضر دائرة التدريب والتطوير في أرامكو السعودية جهودها مع كبرى الجامعات المحلية والعالمية لتوفير برامج التطوير الوظيفي الفاعلة للموظفين. وتتعاون أرامكو السعودية فعلياً في الوقت الحالي مع كبرى الجامعات، مثل كلية الأعمال في جامعة هارفارد، وكلية لندن للأعمال، وكلية وارتنون للأعمال في جامعة بنسلفانيا.

وفي عام 2019، شارك ما يربو على 140 موظفاً في برامج أكاديمية أعدتها كليات الأعمال آنفة الذكر خصيصاً لتلبية احتياجات أرامكو السعودية.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم مركز التطوير القيادي التابع للشركة في رأس تنورة بتدريب أكثر من 21 ألف موظف وموظفة سنوياً على تطوير القدرات القيادية الأساس.

#### المواطنة محلياً وعالمياً .

تشارك أرامكو السعودية في مجموعة من مشاريع المسؤولية الاجتماعية ومبادراتها الرامية إلى دعم المجتمعات والبيئات التي تزاوُل أعمالها فيها، وتسخير خبراتها ومعارفها وقدراتها التشغيلية في سبيل تعزيز هذه المشاريع.

كما لا تدخر الشركة جهداً في تحقيق أثر إيجابي للركيزتين اللتين تقوم عليهما إستراتيجية المواطنة التي تتبناها من خلال تشجيع التطوير الذهني والإبداعي والاقتصادي لموظفيها، وحماية البيئة المتفردة والموائل المختلفة الموجودة على ظهر هذا الكوكب والمحافظة على استدامتها.

#### التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

تهدف مبادرة الشركة لتمويل الصناعات الصغيرة في المملكة إلى مساعدة الأفراد على صناعة مستقبلهم الاقتصادي، عبر إيجاد القيمة الإضافية من الصناعات اليدوية التقليدية والموارد الطبيعية.

فقد حددت الشركة عدداً كبيراً من الصناعات الصغيرة التي يمكنها تحقيق أثر ملموس على المجتمعات المحلية على المدى البعيد، ووفرت لها نموذج العمل والدعم اللازمين. وتركز هذه البرامج على توفير الدورات التدريبية ومرافق التدريب والمعرفة والأدوات والتقنيات التي تساعد على إزالة العقبات المالية، وتمهيد الطريق أمام المشاركين والمستفيدين لمساعدتهم على تحقيق مساعيهم ونجاح مشاريعهم.

تمتد جهود أرامكو السعودية المجتمعية إلى ما وراء حدود المملكة، وتبذل جهود التواصل والتنمية المجتمعية في جميع الأماكن التي تزاوُل أعمالها فيها. ويتسع نطاق هذه الجهود ليشمل جهود الإغاثة من الكوارث الطبيعية والمبادرات التعليمية في الصين، وبرنامج المحافظة على الموائل الطبيعية في اليابان وجنوب شرق آسيا، والبرامج التثقيفية في تخصصات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات، والبرامج التعليمية في

قطاع البتروكيماويات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وتضطلع اللجنة التنفيذية للمواطنة بالإشراف جهود أرامكو السعودية في مجال المواطنة على مستوى العالم.

منظومة مسؤولة للشراء والتوريد .

تطبق أرامكو السعودية ممارسات العمل الأخلاقية على منظومة الشراء والتوريد، من خلال تطبيق مدونة القواعد السلوكية للموردين التي توضح السياسات واجبة التطبيق فيما يتعلق بأمر الصحة والسلامة والبيئة، وممارسات التجارة العادلة، وشراء السلع والخدمات بما يتفق مع مبادئ الأخلاق، وتعارض المصالح، والرشاوى، والعمولات، والهدايا، والاحتيايل، والمراقبة والامتثال. كما تعزز مدونة القواعد السلوكية للموردين قيم الشركة، وتحافظ على معاييرها الأخلاقية، وتوسع نطاقها، لتشمل قاعدة الموردين للشركة، بما يتيح إقامة شراكات طويلة الأمد قائمة على المنفعة المتبادلة.

تعزيزا لمبادرة الشركة الرامية إلى تطوير سلاسل إمداد وتوريد محلية لدعم مصالحتها التجارية بعيدة المدى وخفض تكاليف الشراء والتوريد، أطلقت الشركة برنامج تعزيز القيمة المضافة الإجمالية لقطاع التوريد في المملكة (اكتفاء) في عام 2015، بهدف توطين السلع والخدمات في المملكة. ويهدف البرنامج إلى تعزيز الاستعانة بالموردين الموجودين في المملكة، وزيادة قدرات سلسلة التوريد المحلية، وتشجيع تدريب السعوديين وتوظيفهم، وتعزيز التعاون في القطاع عبر تطوير الموردين، وجلب ابتكارات جديدة للمملكة من خلال جهود البحوث والتطوير، والترويج لمكانة المملكة باعتبارها مركزاً للتصدير.

#### 2.3.4. مبادرات الشركة في تفعيل مجال المسؤولية الاجتماعية:

تشارك أرامكو السعودية في عددٍ من مشاريع المسؤولية الاجتماعية ومبادرات المواطنة التي تستهدف دعم البيئة والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها، لتسعى الشركة من خلال هذا إلى هدف رئيسي هو إحداث تأثير إيجابي من خلال دعم وتمكين المجتمعات في مختلف المجالات، ودفع عجلة التقدم البشري، وفيما يلي ستة نماذج من عشرات المشاريع الخيرية التي تشارك فيها أرامكو السعودية كالتالي: (شركة أرامكو) (www.saudiaramco.com)

أ- مراكز الخياطة: بالشراكة مع العديد من الجمعيات الخيرية المحلية وشركاء الأعمال، أطلقت أرامكو السعودية مبادرة لتمكين المرأة من خلال تدريبها على مهارات الخياطة حتى تتمكن من تحقيق دخلٍ مستقلٍ، وتُسهم هذه المبادرة في تصنيع عددٍ من المنتجات المنسوجة، وذلك من خلال العمل في مراكز الخياطة حول المملكة (الدمام، الجبيل، جازان، حائل)، وتم دعم 47 مستفيدة من ضعاف السمع في مركز قيطان للخياطة والتطريز بالدمام، وسيتم قريباً دعم 60 مستفيدة من ذوي الدخل المحدود في مركز الخياطة والتطريز بالجبيل، و40 في جازان، و100 في حائل.

ب- تطوير صناعة العسل: بالشراكة مع معهد جمعية النحالين التعاونية في الباحة، تساعد الشركة النحالين في المنطقة على تحسين إنتاجهم من العسل كمّاً ونوعاً، ومنذ عام 2016م، قام البرنامج بزراعة أشجار مزهرة، وعمل على توليد 900 وظيفة في الباحة، كما شاركت في إنشاء معهد للتدريب والبحوث في مجال تربية النحل وإنتاج العسل، بهدف توفير مناهج تدريبية متقدمة لمساعدة النحالين على فهم سلوك النحل بشكلٍ أفضل، وتوسيع إنتاج العسل في الباحة والطائف وعسير، ينتج المشروع حوالي 30 طن عسل سنوياً، استفاد 1500 نحّال من المشروع في ثلاث مناطق (الباحة والطائف وعسير)، وسيتم إشراك النحالين في عام 2021م.

ج - استزراع وإنتاج البن: دعمت برامج أرامكو السعودية لزراعة البن العديد من المزارعين من خلال التدريب، وإعداد المزارع وتركيب شبكات المياه، مما أدى إلى زراعة أكثر من 20 ألف شتلة بين عامي 2016-2017م في محافظة الداير. وتهدف الخطة في هذا المجال إلى زراعة أكثر من 100 ألف شتلة بنهاية عام 2020م في 7 مناطق بجازان وعسير، وهيأت أرامكو السعودية البنية التحتية اللازمة

لذلك، والتي تشمل أنظمة الري الخاصة لـ 895 مزرعة، كما قدمت تدريباً عملياً لأصحاب المزارع على استخدام أحدث أساليب زراعة البن، كما ساعدت أنظمة الري المتطورة في توفير 80% من استخدام المياه.

د - دعم الصيادين ذوي الدخل المحدود: تعمل أرامكو السعودية بالشراكة مع حرس الحدود، ووزارة البيئة والمياه والزراعة، وشركة نسما القابضة لتحسين مهارات الصيادين ذوي الدخل المحدود في بيع وبيع، وتوفير الخبرات والمعدات لهم وذلك منذ عام 2018م. وتعمل الشركة على تعزيز قدرات الصيادين ومساعدتهم في إعالة أسرهم من خلال إثراء معارفهم وتحسين أساليب عملهم وتزويدهم بقوارب الصيد الجديدة والمعدات التي تعينهم في عملهم، ودعمت أرامكو السعودية 50 صياداً في بيع من خلال تزويدهم بـ 50 قارب صيدٍ جديدٍ، و80 صياداً في بيع بمنطقة جازان من خلال تزويدهم بقوارب ومعدات صيدٍ جديدةٍ.

هـ - مركز شجرة للتوحد: مركز شجرة للتوحد بالدمام هو أول مركز متعدد التخصصات لعلاج حالات التوحد بين الأطفال السعوديين في المنطقة الشرقية، وتلتزم أرامكو السعودية بتحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع ذوي الإعاقة وأسره، وإشراك الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع بشكلٍ فعّالٍ لتحسين نوعية حياتهم، والمركز عبارة عن مبادرة من مجمع شموع الأمل للتربية الخاصة والتأهيل بالدمام لتقديم خدمات متخصصة للأطفال المصابين بالتوحد وأسره داخل المنطقة الشرقية. كجزء من مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وقدمت أرامكو السعودية الدعم المالي والفني لبناء المركز، والتزمت الشركة بالمساعدة في تشغيله على مدار السنوات الخمس الأولى، ويتسع لـ 100 طالب مصاب بالتوحد، ويهدف إلى تثقيف المواطنين بالتوحد، ورفع مستويات الوعي بحقوق مرضى التوحد.

و - مركز الملك عبد العزيز الثقافي العالمي (إثراء): مركز الملك عبد العزيز للثقافة العالمية (إثراء) هو حجر الزاوية الخاصة بالمواطنة لتمكين المواهب ونمو القطاع الإبداعي في المملكة، وتقديم تجارب ثقافية عالمية جديدة للجمهور، وتطوير وإبراز الإمكانيات السعودية عبر الابتكار والثقافة والفنون، وهو أكبر مشروع في مجال المواطنة تنفذه أرامكو السعودية بمبادرة منها، والأول من نوعه في المملكة. وتشمل مرافق إثراء والمكونات المرتبطة بها المكتبة ذات الأربع طوابق، وبرج المعرفة المكون من 18 طابقاً، ومختبر الأفكار النموذجية، ومعرض الطاقة، والمتحف المكون من أربعة معارض، والسينما، ومسرح الفنون الأدائية، والمحفوظات، والقاعة الكبرى، ومتحف الأطفال؛ وكلها مصممة لتقديم تجارب جذابة ومثيرة للزوار، وتشمل مجموعة إثراء المتنوعة من المبادرات منها: تنوين، وهو موسمها الرائد للإبداع، وأكبر مهرجان إبداعي في المملكة ومسابقة القراءة الوطنية "اقرأ"، وجائزة إثراء الفنية للفنانين السعوديين والسعوديين، وجسور - لعرض الثقافة والمواهب السعودية في جميع أنحاء العالم، ويعد المتطوعون في إثراء عاملاً رئيسياً في تقديم عروض وبرامج المركز، مع الاعتراف بإثراء كنموذج للعمل التطوعي في المملكة. وتماشياً مع مبادرة رؤية المملكة 2030 لزيادة العمل التطوعي في المملكة، استقبل برنامج إثراء الرائد للمتطوعين أكثر من 3,000 متطوع قدموا ما مجموعه 250,000 ساعة تطوع، تم تدريبهم وتطوير مهاراتهم، حيث يتلقى متطوعونا بانتظام تدريبات في جوانب مثل خدمة العملاء، والصحة والسلامة، وتلبية الاحتياجات والبرامج الخاصة، وتزويدهم بالتعلم والمهارات مدى الحياة، وقدم إثراء فعاليات ثقافية كبرى مثل المؤتمر الأكاديمي فكر 17 لأول مرة في المملكة، وسلسلة مناسبات صمود الفن لليونسكو، ومهرجان الفيلم السعودي بالشراكة مع جمعية الثقافة والفنون بالدمام، ومهرجان أيام إثراء الثقافية وتنوين الرائد. موسم الإبداع. وتضع هذه الأحداث والمبادرات الرئيسية المركز كرائد فكري في القطاع الإبداعي العالمي، ومركز إقليمي للأفكار الجديدة، ومنصة لتبادل الأفكار، وتبادل المعرفة والمشاركة بين الثقافات، ويركز إثراء على توفير تجارب تعليمية مقنعة مدى الحياة، وإطلاق العنان للإمكانيات الإبداعية وتوسيع الآفاق الثقافية تحت وجهة مركزية واحدة، فخلال عام 2019م، استضاف مركز إثراء عشرات المعارض وحفلات الأداء الفني، واستقبل أكثر من 69.000 زائر في متحف الأطفال، وشارك 40.000 طالب آخر في برنامج الزيارة المدرسية للمركز، وتبرع 1600 متطوع بأكثر من 91.000 ساعة من العمل في الفعاليات والبرامج الرائدة في المركز وحول المملكة فقد استضاف (إثراء) بين عامي 2018 و 2019م أكثر من مليون زائر.

## 5. الخلاصة:

- نتيجة للاهتمام الواسع بموضوع المسؤولية الاجتماعية كونها الداعم الأكبر نحو الأداء الأفضل ولا ارتباطها الايجابي مع أداء المنظمات في تحقيق الأهداف والوصول النجاح على المستوى البعيد. وبالتالي من خلال هذه الدراسة تم استخلاص مجموعة من النتائج أهمها:
- يعتبر التوجه الاستراتيجي أحد المؤثرات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال وجود تعاون وانسجام بين العاملين والإدارة.
  - تسعى شركة أرامكو إلى إحداث تأثير إيجابي من خلال تمكين المجتمعات في مختلف المجالات.
  - أيضا الشركة تسعى إلى بذل جهود التواصل والتنمية المجتمعية في جميع الأماكن التي تزاوّل أعمالها فيها.
- وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تخلص الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- التعزيز من الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في علاقتها المتوازنة مع مجتمعاتها.
  - على المنظمات تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع تحدياتها لتحقيق أهدافها بأسلوب ناجح.
  - تفعيل مجال المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات والشركات الجزائرية.

## 6. الإحالات والمراجع :

### • المؤلفات:

- علاء فرحان طالب، و آخرون. (2010). فلسفة التسويق الأخضر. عمان/ الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- تامر ياسر البكري. (2001). التسويق والمسؤولية الاجتماعية (الطبعة الاولى). عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
- محمد الصيرفي. (2007). المسؤولية الاجتماعية للإدارة (الطبعة الاولى). الاسكندرية/مصر : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- طاهر محسن المنصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2007)، الإدارة والأعمال، ط1، عمان/الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس خضير. (2004)، الادارة الإستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، عمان،الاردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- Olivier Dubigeon. (2009). Piloter un développement responsable3ème édition. (Paris/ France: Pearson Education.
- Yran pesqueux و Yran Biefot. L'ethique des affaires , Management par les valeur et responsabilité sociale .Paris: Edition d'organisation

### • الأطروحات والمذكرات:

- رجاء سوداني، و رجاء عبودة. (2013). دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز spe تقرت، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،-ورقلة، الجزائر.
- آمنة العقون. (2019)، المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي- دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمت، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- فوزية مفراش. (2015)، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- ميرنا أبو النجم. (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات- دراسة على شركة الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- خديجة رماضنة. (2020)، أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار ببسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- نوال شنين. (2017)، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال-دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر



- مروان حمودة. (2006)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية- دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

-محمد عاطف محمد ياسين. (2008)، واقع تبنى منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الأردن

• المقالات:

- زهير قاسم، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 25، العراق.

- علي سعد، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي- بحث تطبيقي في وزارة الدفاع العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 108، العراق.

• المدخلات:

روبنز ريكوير. (2004). مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع- الاتجاهات والقضايا الراهنة- جنيف/ سويسرا

• التقارير:

-تقارير متنوعة لشركة أرامكو السعودية ولسنوات مختلفة ، متاحة على الموقع [www.saudiaramco.com](http://www.saudiaramco.com) : تاريخ الزيارة 12، 18، 20، 2021/12/21،

-تقرير العين الاخبارية، الامارات العربية المتحدة ، متاح على الموقع [www.al-ain.com](http://www.al-ain.com).