

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير

- البيض -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.
دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية العمومية جرمانى محمد
الأبيض سيدي الشيخ

إشراف الأستاذة:

موفق سهام

من إعداد الطالبين:

➤ حاكمي ياسين

➤ حكيمي احمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/...

أمام أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|--------------|----------------|---------------------------|--------------|
| | | المركز الجامعي نور البشير | رئيسا |
| د. موفق سهام | أستاذ محاضر ب | المركز الجامعي نور البشير | مشرفا ومقررا |
| | | المركز الجامعي نور البشير | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2022م-2023م

الإهداء

إلى والدتي التي ربّنتني على القول الطيب والتعلي بأحسن الخلق

إلى والدي الذي ربّاني على الصبر وطلب العلم وحب أهله

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم

إلى أستاذتي المحترمة "موفق سهام"

إلى الأصدقاء الأوفياء "أحمد" "بغداد" و"عبد الحميد"

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

ياسين

الإهداء

إلى من كان لي سنداً ورفيقاً ومعلماً في الحياة أبي الغالي
إلى من أفنت عمرها وشبابها في سبيل تربيتي وكانت جنتي
في الأرض، إلى من دعواتها رافقتني طول مشوار دراستي
إلى من صنعت مني ما أنا عليه اليوم أمي الغالية الحنونة
إلى كل أخ لكل من غاب عن الفكر وفي القلب حذر لكم
جميعاً أهدي لكم هذا

أحمد

كلمة شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما توفيقي إلا بالله"

وكما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لم يشكر الناس"

بداية نشكر الله تعالى على منحنى القوة لتخطي هذا العمل وإنجازه فلا
نعرفه كيف نصيغ الحروف الهجائية وأحوالها إلى كلمات لأن دائما
كلمات الشكر تكون في غاية الصعوبة ربما خوفا أن لا نعطي الإنسان حقه
من الشكر

بداية أشكر الأستاذة المحترمة "موفق سهام" باختيارها المشرفة على
المجموعات المبذولة بإثراننا بالمعلومات والتوجيهات القيمة كما نشكر
كل الأصدقاء والزلاء الذين ساعدوني في إنجاز هذه المذكرة

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بابعاده الاربعة المتمثلة في: (التميز في تقديم الخدمة ، تميز المرؤوسين ، تميز العمليات ، التميز في ارضاء الزبون)، حيث اختبرت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية - الابيض سيدي الشيخ- احمد جرمانى - . حيث تم توزيع 70 استمارة على عينة عشوائية من العاملين ، وتم استرجاعها كاملة، كما كانت كلها صالحة للتحليل الاحصائي ، بعد خضوعها للمعالجة الاحصائية عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (v20 spss)، و بعد المعالجة الاحصائية للبيانات ، اظهرت الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية عند الدلالة (0.05) للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بابعاده الأربعة، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية جرمانى محمد بالابيض سيدي الشيخ ، كما تم صياغة مجموعة من التوصيات لتدعيم نتائج الدراسة.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية ، التميز التنظيمي ، التميز في تقديم الخدمة ، تميز المرؤوسين ، تميز العمليات ، التميز في ارضاء الزبون.

abstract:

The study aimed to reveal the contribution of Social Responsibility in achieving Organizational Excellence with its four dimensions represented in: (Excellence in service provision, excellence of subordinates, excellence in operations, excellence in customer satisfaction). - .

Where 70 questionnaires were distributed to a random sample of workers, and they were retrieved in full, and they were all valid for statistical analysis, after undergoing statistical treatment through the statistical package for social sciences ((v20 spss) program, and after statistical processing of the data, the study showed that there was a statistically significant effect At the significance (0.05) of social responsibility in achieving organizational excellence in its four dimensions, in the public hospital institution Germani Mohamed BelabyidSidi El-Sheikh, and a set of recommendations were formulated to support the results of the study.

Keywords: Social Responsibility, Organizational Excellence, Service Excellence, Subordinates Excellence, Operations excellence, Customer satisfaction excellence.

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|-----------------------------------|---|
| أ-ز | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية | |
| 17 | تمهيد |
| 18 | المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية . |
| 18 | المطلب الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية . |
| 20 | المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية . |
| 22 | المطلب الثالث : أهمية المسؤولية الاجتماعية . |
| 25 | المبحث الثاني : أهداف ،عناصر و مبادئ المسؤولية الاجتماعية . |
| 25 | المطلب الأول : أهداف المسؤولية الاجتماعية . |
| 27 | المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية . |
| 28 | المطلب الثالث :مبادئ المسؤولية الاجتماعية. |
| 29 | المبحث الثالث:مجالات ، أبعاد و معايير قياس المسؤولية الاجتماعية . |
| 29 | المطلب الأول :مجالات المسؤولية الاجتماعية . |
| 32 | المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية . |
| 33 | المطلب الثالث:معايير قياس المسؤولية الاجتماعية |
| 35 | خلاصة الفصل . |
| الفصل الثاني: التميز التنظيمي. | |
| 37 | تمهيد |
| 38 | المبحث الأول: ماهية التميز. |
| 38 | المطلب الأول: مفهوم التميز. |
| 40 | المطلب الثاني: أهمية التميز . |
| 41 | المطلب الثالث: نماذج التميز. |
| 43 | المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي . |
| 43 | المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي و دوافعه . |
| 43 | الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي . |

قائمة المحتويات

| | |
|----|---|
| 45 | الفرع الثاني: دوافع التميز التنظيمي . |
| 46 | المطلب الثاني: خصائص التميز التنظيمي . |
| 47 | المطلب الثالث: أهمية و أهداف التميز التنظيمي . |
| 47 | الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي . |
| 48 | الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي . |
| 50 | المبحث الثالث: أبعاد ، متطلبات ، معوقات التميز التنظيمي و علاقته بالمسؤولية الاجتماعية |
| 50 | المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي . |
| 54 | المطلب الثاني:متطلبات التميز التنظيمي . |
| 56 | المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي . |
| 58 | المطلب الرابع: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي . |
| 62 | خلاصة الفصل . |
| | الفصل الثالث: تحليل اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ . |
| 64 | تمهيد . |
| 65 | المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة العمومي الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ . |
| 65 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية و نشأتها . |
| 65 | المطلب الثاني: مهام ووظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية . |
| 69 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وتنظيم المصالح داخل المؤسسة الاستشفائية . |
| 72 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة . |
| 72 | المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة . |
| 75 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة . |
| 76 | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة . |
| 77 | المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة |
| 77 | الفرع الأول:" صدق أداة الدراسة . |
| 79 | الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة . |
| 81 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة . |
| 81 | المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة . |
| 82 | المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة . |

قائمة المحتويات

| | |
|----|---|
| 87 | المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة . |
| 91 | خلاصة الفصل . |
| 92 | خاتمة عامة |
| 95 | قائمة المصادر والمراجع |

مقدمة عامة

في معظم دول العالم ، خاصة النامية منها، لا تزال المسؤولية الاجتماعية غائبة عن اهتمام معظم المؤسسات، لاعتقاد الكثير من المؤسسات ورجال الأعمال بأنها تشكل عبئاً على المؤسسة، ولا تعود بالنفع إلا على المجتمع.

الا ان هذا المفهوم اصبح بالي في الوقت الحاضر، نظرا لظهور عوامل أخرى تحكم نجاح واستمرار المؤسسة، نتيجة ما افرزته العولمة وانفتاح الأسواق من اثار، فرضت على المؤسسة الراغبة في البقاء ، بضرورة الالتزام أخلاقيا واجتماعيا.

انطلاقا من المفهوم الجديد لنجاح المؤسسات، وما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات، والتي تؤكد على ضرورة الاستثمار في الأنشطة التي تتسجم وتنطلق من القيم الأخلاقية ، ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ، أصبحت الغاية من نشأة المؤسسات، والمرتبطة أساسا بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الأداء الاقتصادي، أقل أهمية من ذي قبل.

فلقد أثبتت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، أن هناك العديد من المؤسسات، من خلال تبنيها لمعايير المسؤولية الاجتماعية ، حققت مكاسب كثيرة ، والتي من ضمنها بناء وتعزيز الصورة الذهنية، وبناءا على ذلك يمكن ربط نجاح ونمو المؤسسات، بمدى إدراكها لأهمية المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمجموعة من القيم الإنسانية والمعايير السامية.

فلم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فحسب ، بل كذلك على التزامها اتجاه البيئة والمجتمع ، ولهذا أصبح البعد الاجتماعي احد المداخل الحديثة في الممارسات التسييرية، والذي يحصل على حيز مهم من اهتمامات المؤسسة.

ومن ناحية اخرى يعتبر موضوع التميز التنظيمي من المواضيع الادارية الحديثة والمهمة، فقد اصبح يشغل تفكير كافة المؤسسات للوصول الى الريادة وزيادة الميزة التنافسية والمحافظة على مكانتها في بيئة العمل، فهو يعني التفوق والوصول الى القمة .

1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن القول بان المؤسسات اليوم و باختلاف احجامها و طبيعة نشاطها مطالبة من اجل البقاء والاستمرار ، بالجمع بين مفهومين حديثين ومهمين هما المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي، هذا الامر دفعنا لمحاولة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، من خلال معالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ - جرمانى محمد -

2- تساؤلات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بطرح التساؤلات التالية:

☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز

مرؤوسي المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في تقديم الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز عمليات (إجراءات) المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

☒ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

3-فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة واربع فرضيات فرعية هي:

3-1الفرضية الرئيسية: وتنص على ما يلي:

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد.

3-2 الفرضيات الفرعية: تمخضت عن الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية صيغت كالتالي:

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز مرؤوسى المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في تقديم الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز عمليات (إجراءات) المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

☒ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد ؟

4- أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر:

☒ ميولتنا الشخصية للموضوع ، إضافة إلى قربه من تخصصنا.

☒ قناعتنا بأن كل من المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي لم يرق بعد للمستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة الجزائرية.

☒ يشكل هذا البحث تحديا لعائق غياب الدراسات السابقة في الموضوع على مستوى المركز الجامعي ، مع ندرة الكتب ، ولهذا كان محاولة منا لإثراء مكتبتنا بمرجع في هذا الموضوع، يكون مفتاحا للدراسات القادمة.

مقدمة عامة

5- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من خلال تحقيق المزايا التالية:

- ✓ تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع ، والذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمة قيد البحث ، في بذل المزيد من الجهود إزاء مسؤولياتها الاجتماعية، سعياً منها لتحقيق التميز في أدائها.
- ✓ الدراسة عالجت موضوعاً في غاية الأهمية الا وهوالتميز التنظيمي بمتغيراته، تميز المرؤوسين، تميز العمليات، التميز في تقديم الخدمة، التميز في إرضاء الزبون، باعتباره احد ابرز المتغيرات والتي أصبحت سلاحاً تنافسياً في أسواق اليوم .
- ✓ إبراز الدور الذي تقوم به المؤسسات لدعم المجتمع وحل مشاكله من جهة وترقية التميز التنظيمي من جهة أخرى.

6- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي :

- ✓ التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة قيد الدراسة .
- ✓ التعرف على مستوى التميز التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة بابعاده المختلفة.
- ✓ التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ الكشف عن اكثر ابعاد التميز التنظيمي استجابة لتأثير المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ توجيه انظار مسؤولي المؤسسات المختلفة الى أهمية الدور الاجتماعي الذي تتبناه المؤسسة في تعزيز تميزها.
- ✓ الخروج بجملته من التوصيات التي من شأنها تعزيز الدور الاجتماعي والتميز التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة بشكل خاص والمؤسسات المماثلة لها بشكل عام.

7- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر الموضوع على دراسة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى ولاية البيض، وبشكل ادق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية جرمانى محمد بمدينة الأبيض سيدي الشيخ.
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على كل عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية جرمانى محمد بمدينة الأبيض سيدي الشيخ، يبلغ حجمها 70 موظف.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري مارس وافريل 2023.

مقدمة عامة

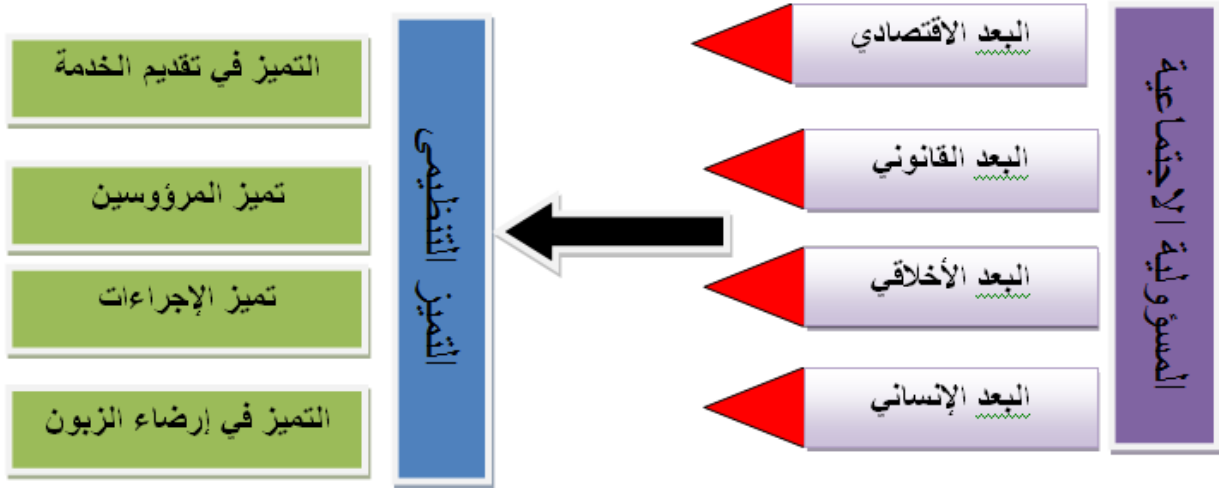
8- نموذج الدراسة: بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها ، تم اعتماد نموذج الدراسة ، الذي يوضع متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.

✓ المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة المتمثلة في (البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني).

✓ المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في جودة خدمات المؤسسة العمومية الاستشفائية ويشمل هذا الأخير على أربع أبعاد فرعية (التميز في تقديم الخدمة ،تميز المرؤوسين ، تميز الإجراءات ، التميز في إرضاء الزبون)

والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي للدراسة :

الشكل رقم 01: النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

9-الدراسات السابقة:

9-1 الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

❖ دراسة (محمد شقراني، 2018_2019) بعنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليسأ، طروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة زيان عاشور الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(التكلفة الأقل، السمعة، الإبداع، الاستجابة، والجودة) في منظمات الأعمال، وأسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، بحيث أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها

مقدمة عامة

(100) موظف من مختلف أقسام ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر، موبيليس، اعتمد الباحث على استبانته شملت (69) فقرة كأداة لجمع المعلومات .

وتمخضت عن الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها :

✓ ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمنظمة التميز التنافسي.

✓ ضرورة هيكلة إدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

❖ دراسة (موسى قاسم القربوتي وآخرون، 2014) بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 41، العدد 1.

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (175) استبانة بحيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لكل من (التركيز على العميل _ الاهتمام بحل المشكلات الاجتماعية_ الاهتمام بالعاطلين والاهتمام بالبيئة_ المساهمة في دعم الخطط التنموية وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركة المبحوثة لتعريفهم بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تحقيق التميز .

9-2 الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

❖ دراسة: (بن معنوق وهيبة ، 2019): بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة .

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع، والتي ارتبطت مباشرة بجودة الخدمات وإدارة المعرفة ، وتمت دراسة الحالة بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالمسيلة، و قد اعتمدنا المنهج الوصفي ، حيث تم تصميم إستبانة لجميع بيانات الدراسة، تم توزيع 80 إستبانة على عينة من عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة وفروعها، واستخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss التي تساعدنا على تحليل الاستبيانات الموزعة .

و في الأخير أظهرت نتائج الدراسة، انه يوجد هنالك اثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

❖ دراسة (الاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، 2016)، بعنوان: مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

مقدمة عامة

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز وسعت الدراسة للاهداف التالية: دراسة مستوى مقومات التميز التنظيمي التالية (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الموارد والشركات، تميز العمليات)، ايضاح علاقة المقومات ببعض المفاهيم التنظيمية، معرفة اهم المعوقات التي قد تحد من فرص تحقيق المنظمة للتميز ، كما توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من أهمها: مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في مستوى جامعة الملك عبد العزيز متوسط ، هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية المتميزة و ممكنات التميز التنظيمي ، وجود علاقة بين ادارة الموارد البشرية وممكنات التميز التنظيمي، اهم معوقات تحقيق التميز التنظيمي هي ضعف مشاركة الموظفين، الروتين، ضعف الحوافز المعنوية.

9-3 الدراسة المتعلقة بعلاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي.

❖ دراسة: (عبيدي حسين ، 2017)، بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة شلف.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم تشخيص المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة: (البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الخيري) والتي يمكن قياسها خلال معايير قياس المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في معايير الأداء الاجتماعية للعمال لحماية البيئة للمجتمع، وكذلك المعيار والأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج، فيما تمت دراسة التميز التنظيمي من خلال أبعادها الخمسة، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، وأخيرا تميز الثقافة التنظيمية ، من أجل ذلك أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف، حيث تم الحصول على المعلومات من خلال وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة الى الزيارات الميدانية ، و المقابلات التي أجريت مع إدارته، وقد توصلت هذه الدراسة الى جملة النتائج أهمها، أن التزام المؤسسة بالقيام بمسؤوليتها الاجتماعية اتجه أصحاب المصلحة يلعب دورا في تحقيق التميز التنظيمي.

10- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ✓ أسهمت الدراسات السابقة في البناء النظري للدراسة الحالية، اذ قدمت الدراسات السابقة تصور عام عن ما تم تناوله عن متغيري الدراسة من الناحية النظرية .
- ✓ أوضحت الدراسات السابقة كيفية صياغة منهجية الدراسة .
- ✓ الاستفادة من أهم الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ من خلال الدراسة السابقة تم معرفة اهم الابعاد التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وبالتالي تحديد التوجه الجديد الذي تركز عليه دراستنا.

11- منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي من شأنه الإجابة على التساؤل المطروح ، و ذلك بجمع البيانات و الحقائق على المشكلة موضوع البحث و الوقوف على دلالاتها من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب و المحاضرات و غيرها من الوسائل التي ثبت صدقها ، بهدف تحليلها للوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول مشكلة الدراسة و تحقيق تصور أفضل و أدق للظاهرة المدروسة، في حين تم الاعتماد على اسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، من اجل إسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة

12- هيكل الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين يتعلقان متغيرات الدراسة وفصل ثالث يتعلق بدراسة الحالة (المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد جرمانى الأبيض سيدي الشيخ)

☒ الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية.

☒ الفصل الثاني: التميز التنظيمي.

☒ الفصل الثالث: تحليل اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد جرمانى الأبيض سيدي الشيخ.

13- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

☒ المسؤولية الاجتماعية : هي مبادرات و التزامات المؤسسة و التي لها تأثير ايجابي على المجتمع أو بعض الفئات في إطار أربعة مستويات : اقتصادية قانونية أخلاقية وإنسانية

☒ التميز التنظيمي : ويقصد به في هاته الدراسة سعي المؤسسة المستمر بشكل استراتيجي و فعال لتصبح الأفضل في سوق العمل و تختلف عن المؤسسات الأخرى محاولة الحفاظ على أفضليتها عبر التفوق و

التميز في أداءها و أداء أعمالها من خلال استغلالها للموارد المتاحة لديها أحسن استغلال

☒ المؤسسة العمومية الاستشفائية : شريان من الشرايين التي تعتمد عليها الدولة في تقديم الخدمات الصحية .

الفصل الأول:

المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أكثر المواضيع حساسة فقد نالت القسط الأكبر من الاهتمام ، وأصبحت ضمن المتطلبات الأساسية للمؤسسات في كافة البلدان ، وذلك لتأثيرها البالغ على المؤسسات ودورها الكبير في الرفع من تنافسيتها .

ومن هذا المنطلق سنحاول معرفة نشأة المسؤولية الاجتماعية ومفهومها وأهميتها في المبحث الأول أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى أهداف وعناصر ومبادئ المسؤولية الاجتماعية وسيكون لمجالات وأبعاد ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية أيضا حصة في المبحث الثالث.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

يعالج المبحث الأول ماهية المسؤولية الاجتماعية، مبينا فيه نشأة المسؤولية الاجتماعية وتطورها ومفهومها وأهميتها ، وذلك باعتبارها أخذت مكانة كبيرة لدى الباحثين لدورها المهم والفعال في كافة المجالات.

المطلب الأول: النشأة وتطوير المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر، كي تتواءم بسرعة مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة ، وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية، جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية، على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية، لظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ، ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر الفترات الزمنية المختلفة، فبدأ بالمرحل الثلاث لظهور مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به ، ومختلف النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع وصولا إلى اختلاف وتباين المفاهيم وصعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لمصطلح المسؤولية الاجتماعية.¹

مرت المسؤولية الاجتماعية بمراحل عدة حتى وصلت إلى المستوى العالي من الاهتمام الذي تعيشه الآن، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات ، تعني أن الشركات يتعين عليها إن تأخذ بعين الاعتبار مصالح المجتمع التي تعيش فيه، باعتبارها مواطنا صالحا ، من خلال تحمل المسؤولية عن تأثير أنشطة الشركة على العاملين، البيئة، المجتمع الخارجي، المستهلكين من الأنشطة التي تقوم بها، وهذا الالتزام يدفع إلى الامتثال لأحكام القوانين والتعليمات المنظمة للالتزامات الاجتماعية، ويمكن بيان التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية عبر خمس مراحل:²

1-مرحلة تعظيم الأرباح:

تمتد المرحلة الأولى من القرن التاسع عشر حتى الربع الأول من القرن العشرين، إذ شهدت مرحلة تعظيم الأرباح نشوء المسؤولية الاجتماعية ، وارتبطت بقيام المشروعات الصناعية، واعتقاد رجال الأعمال أن هدفهم الوحيد يكمن في تعظيم الأرباح ، بغض النظر عن مسؤولياتهم الأخرى تجاه المجتمع الذي يعملون فيه ، ودون أن يأخذ بعين الاعتبار أثارهم الايجابية أو السلبية على ذلك المجتمع، إذ يرى البعض أن قيام الشركة

¹ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010، ص 11 .

² محمد عامر راهي العذاري، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، سنة 2017، ص 29.

بأنشطتها الاقتصادية يعد من وجهة نظرها صورة من صور الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية، دون أن تراعي تلك المسؤوليات.

وتواجه الشركات صعوبات في تبنى المسؤولية الاجتماعية، التي تتبع من عدم امتلاك الشركات لاستراتيجيات محددة، يمكن أن تتبع لتعظيم قيمة استثمارات الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وكذلك عدم وجود معايير يمكن أن تقاس من خلالها المسؤولية الاجتماعية للشركات في تلك الفترة.

2-مرحلة الثورة الصناعية :

تمتد هذه المرحلة من نهاية الربع الأول من القرن العشرين ، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وبرزت المسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر ، خلال هذه الفترة نتيجة للعديد من العوامل، التي ساهمت بشكل كبير في تطور مفاهيم ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم تلك العوامل:

أ- التوسع في الصناعة واستخدام الآلات والمعدات على نحو أكبر.

ب- التغير في الاتجاهات، هنالك دلائل متزايدة إلى أن المستهلكين يؤثرون على الشركات للقيام بالمسؤوليات الاجتماعية، فضلا عن النفوذ السياسي المتزايد لهم في بعض الأحيان.

ج- ظهور تيارات مطالبة بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة بصورة عامة ، والعاملين بشكل خاص، فالفكرة هنا جاءت لتلبية حاجات المجتمع بشكل عام، وأن الشركة يفترض أن لا تنظر إلى الربح فقط ، بل تمتد إلى تحقيق الموازنة في مسؤولياتها إزاء الأطراف الأخرى ذات العلاقة، المتمثلة بالمستهلكين والمجهزين والعاملين في الشركة.

3-مرحلة ظهور النقابات:

تمتد هذه المرحلة من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى عام 1960، وشهدت ظهور النقابات ، مما أدى إلى مواجهات بين الإدارة وتلك النقابات، وتميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات الشركة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دور كبير في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وفرنسا، إذ أدى ذلك إلى زيادة الوعي تجاه المسؤولية الاجتماعية، وتميزت أيضا بكثرة القضايا أمام المحاكم، لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها الشركات تجاه المجتمع، كعدم صلاحية منتجاتها ، والإضرار بصحة المستهلك مثل قضايا التسمم الغذائي، وإصابات العمل ، بالإضافة إلى الانتهاكات البيئية المختلفة.

4-مرحلة زيادة الآثار السلبية للشركات:

تمتد هذه المرحلة من 1960 إلى غاية 1980، إذ كانت هنالك أحداث وتجارب أدت إلى زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وبرز دورها أكثر، استخدام التكنولوجيا، التلوث البيئي الذي تسببه الشركات والناجم عن أسباب وأفعال مختلفة، سواء كانت عرضية أو مقصودة، فضلا عن التهديدات التي تتنازل صحة العاملين وسلامتهم من المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

5- مرحلة المواثيق الدولية والقوانين المحلية:

تمتد هذه المرحلة منذ عام 1970 و لغاية الآن، إذ تجسدت هذه المرحلة بالنداءات والاحتجاجات المطالبة بتشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، وبدأت الدول قبل الشركات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية بالاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات الشركات ورسائلها بشكل واضح، وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية الذي أطلق في مقر الأمم المتحدة في نيويورك من قبل الأمين العام للأمم المتحدة في 26 تموز 2000 ، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين الشركات والمجتمعات التي تعمل فيها، إذ احتوى الميثاق على مجموعة من المبادئ مثل احترام الشركات لحقوق الإنسان وفقاً للاتفاقيات الدولية، أزلت التمييز بين الموظفين، الاستخدام والتشجيع على إتباع التقنيات الصديقة للبيئة في التصنيع، ومكافحة كل أشكال الفساد الإداري.

من خلال استعراض مراحل التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية في بداية الأمر كانت مجرد التزام أخلاقي تقوم به الشركات والمؤسسات الصناعية الأخرى، ولكن نتيجة لبعض الأسباب المذكورة أعلاه مثل ظهور النقابات وتشريع القوانين التي تهتم بإبعاد المسؤولية الاجتماعية اكتسبت طابع أكثر إلزاماً ، وبالتالي أصبح على عاتق تلك الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار آثارها الإيجابية التي يمكن أن تقدم للمجتمع، وكذلك أن تعالج أضرارها السلبية الناتجة عن عملياتها المختلفة.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل عام اهتمام جل العلماء والباحثين في مختلف الحقول العلمية، بما في ذلك علم الاجتماع والسياسة والاقتصاد، وحاول الباحثون توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، وذلك ضمن سياق مجالاتهم ومرجعياتهم الأكاديمية الخاصة، وهذا ما أدى في بعض الأحيان إلى زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله، إضافة إلى التركيب المعقد لهذه الأخيرة ، والذي لا يمهد لإعطاء صورة متكاملة عنه، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية عالمية اليوم ، وتم اعتمادها لمساعدة الشركات على مواجهة الضغوط من أصحاب المصلحة وزيادة ميزتهم التنافسية، حيث تشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى أن الإدارة هي نموذج إداري تقوم بموجبه شركات الأعمال بالاعتناء بالمجتمع والبيئة كمسؤولية اجتماعية، أي أنها تتجذر في مفهوم التنمية المستدامة الذي يلبي احتياجات اليوم دون تعريض احتياجات الأجيال القادمة للخطر، ووفقاً للمفوضية الأوروبية فالمسؤولية الاجتماعية للشركات ، هي مفهوم تدمج بموجبه الشركات الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي ، فقد عرفها kotler بأنها التزام تحسين رفاه المجتمع بواسطة الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة، وهي عملية دمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركات لتحقيق نمو متوازن في المجتمعات، وتم

تعريفها بأنها إجراءات وسياسات تنظيمية خاصة بكل سياق تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة والخط الأساس الثلاثي للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.¹

كما يقصد بالمسؤولية الاجتماعية " النشاطات الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم إدارة الشركة تجاه العاملين فيها، والمتعاملين معها من ناحية، وأفراد المجتمع من ناحية أخرى، وذلك في إطار قيم وأخلاق وقوانين هذا المجتمع".²

كما يقدم تعريف المفوضية الأوروبية 2001 فهما جديدا للمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث يرى ان المسؤولية الاجتماعية لا تعني تلبية المتطلبات القانونية فحسب، بل استثمار المزيد في رأس المال البشري والقضايا البيئية والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية للشركات في القرن الحادي والعشرين تستند إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.³

فقد عرفها kotler بأنها التزام لتحسين رفاه المجتمع بواسطة الممارسات التجارية التقديرية والمساهمات من موارد الشركة، وهي عملية دمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للشركات لتحقيق نمو متوازن في المجتمعات.⁴

بعد استعراض جملة من التعريفات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، يمكن أن نخلص إلى تعريف جامع، حيث يتلخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بالتزاماتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية والبيئية تجاه أصحاب المصلحة، ونذكر منهم: المساهمون، الموظفون، العملاء، الموردون، الحكومة، والمجتمع بما يحتويه من أطراف فاعلة (منظمات المجتمع المدني، منظمات الأعمال الأخرى، الهيئات الحكومية...).

فإذا كانت الالتزامات الاقتصادية والمتمثلة في الربح المادي واجبة التحقيق باعتبارها الهدف الرئيس من إنشاء منظمات الأعمال، وإذا كانت الالتزامات القانونية كدفع الضرائب ومراعاة حقوق العمال واجبة التنفيذ

¹ زيد خالد علي، تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية /دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 121، سنة 2020، ص111.

² . ستار جبار خليل البياتي، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في العراق ودورها في تأطير حماية المستهلك، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ص33.

³ موفق عبد الحسين محمد صفاء إبراهيم عطية، مدى أدراك مراقب الحسابات الخارجي لمفهوم تدقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة عينة من مراقبي الحسابات في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد ديوان الرقابة المالية- جامعة أروك، مجلة كلية مدينة العلم العدد (1) سنة 2020، ص49.

⁴ مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، سنة 2014، ص73.

لتجنب المتابعات القضائية، فإن الالتزامات الاجتماعية لا تمتلك قوة الالتزام، لذلك تعتبر أعمالاً طوعية تعتمد بشكل أساسي على ثقافة المنظمة ودرجة وعيها بمسئولياتها الاجتماعية.¹

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:²

بالنسبة للمؤسسة:

- تعتبر شرطاً لتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وخاصة عند العملاء والعمال، وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- كما أنه هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هاته المسؤولية.

بالنسبة للمجتمع:

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

بالنسبة للدولة:

- الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعي الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

¹ مقدم وهيبة، المرجع السابق، ص74.

² -خولة طلحي، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الجزائر، شهادة ماستر تخصص سياسات عامة ومقارنة كلية الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي أم البوق، 2014-2015، ص12.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً، بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى أن هناك جدلاً بخصوص تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، دون أن يتم التوصل لاتفاق نهائي حول عدد من الأسئلة الرئيسية أهمها¹:

- ✓ كيف يمكن توزيع موارد المؤسسة بشكل يساعد في حل المشاكل الاجتماعية.
- ✓ ما هي المشاكل التي يجب على المؤسسة أن تعنى بها بشكل خاص.
- ✓ ما هي الأولويات التي يتوجب اعتبارها.
- ✓ هل المسؤولية الاجتماعية تقتصر على نشاطات المؤسسة واستجاباتها للقوانين، أم أنها تتعلق أيضاً بالنشاطات التطوعية التي تمتد إلى ما هو أبعد من المتطلبات القانونية.
- ✓ ما هي الأهداف والمعايير التي يمكن اعتبارها كافية أو ملائمة.
- ✓ ما هي المعايير والمقاييس التي يجب استخدامها لتقرير ما إذا كانت المؤسسة مسؤولة أو غير مسؤولة اجتماعياً.

وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية التالية:²

- ✓ تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل ، وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الاجتماعية ، يؤدي إلى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها واستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل.
 - ✓ كسب صورة جيدة للمؤسسة.
 - ✓ المؤسسة التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية.
 - ✓ تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة.
 - ✓ المؤسسة مصدر المشاكل الاجتماعية ، حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحيحة.
- وبالمقابل تركز مناقشة المعارضة لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:³

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2007، ص 82.

² - حيدر عباس كريم، المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات الاقتصادية من جهة نظر الموظفين الاقتصاديين، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العراق، العدد1، لسنة 2021.

³ - يطوار الربيع، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2017/2018، ص 11.

- ✓ من شأن الإلزام بالمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي إلى زيادة إنفاق المؤسسة ، والذي ينعكس على تكلفة السلع والخدمات التي يقدمها ، وبالتالي تنخفض قدرته على منافسة المؤسسات الأخرى وخاصة الأجنبية منها.
- ✓ يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة ، إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية ، والاستثمار في البحث لتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة ، حيث وجدت المؤسسة أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ، ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره ، مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال.
- ✓ مهما كانت موارد المؤسسة، فإن قدرتها محدودة وإذا حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة فستعرض للمخاطر، وبالتالي إلحاق الضرر بالمجتمع ككل.
- ✓ صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداة الاجتماعية.

المبحث الثاني: أهداف، عناصر و مبادئ المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأساسيات التي تتعلق بها من أهداف وعناصر ، حيث تتضح و تتجلى هاته الأخيرة في المبحث الثاني الذي نحن بصدد التطرق إليه ومعالجته في المطالب الثلاثة الموالية .

المطلب الأول: أهداف المسؤولية الاجتماعية

لقد ساهم النظام المفتوح في تفعيل نشاط المؤسسات وتطوير رؤيتها واستراتيجياتها، بإدخال العديد من الاعتبارات الخارجية في تطبيقاتها ووظائفها، اقتناعا منها بدور البيئة والمجتمع في تحقيق أهدافها، وضمان بقاءها واستمراريتها، وتبني المسؤولية الاجتماعية دليل على عمق الوعي لدى المؤسسات وحرصها على التحول إلى شريك ومواطن فعال يعمل على تدعيم جملة من المتطلبات التي سيستفيد منها المجتمع. وإذا تحقق مطلب تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ستكون هناك آثار على مختلف الجوانب الضرورية لتطور المجتمع كالجانب الاقتصادي والصحي والثقافي والعلمي وغيرها، ويمكن إدراج جملة من الأهداف المتوخاة من تبني هذا المفهوم على مستوى المجتمع فيما يلي:¹

- ☒ زيادة الوعي بأهمية التفاعل مع باقي الشركاء وأصحاب المصالح.
- ☒ الارتقاء بالتنمية وزيادة الوعي الاجتماعي.
- ☒ المشاركة في حل بعض القضايا الاجتماعية.
- ☒ تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة للمجتمع.
- ☒ يوفر تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات تكافؤ الفرص والعدالة ، بما يضمن الاستقرار الاجتماعي.
- ☒ المساهمة في التطوير والتنمية وتحسين البيئة.
- ☒ تعزيز الحقوق الأساسية (الصحة، التعليم وحقوق العاملين).

بالرغم من الجدل الذي أثارته فكرة المسؤولية الاجتماعية في بداية نشأتها وانقسام الآراء بين مؤيدين ومعارضين لها، إلا أن الإقرار بأهمية الانخراط في هذا النهج وبميزاته المتعددة ، حديثا أضحى الشائع والغالب سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع ككل ، فالتقارب الذي تحققه المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسة والمجتمع وزيادة الثقة بينهما وكذا تبيد المخاوف لدى أصحاب المصالح يكرس لرفاهية المجتمع وبقاء المؤسسة.

إضافة الى الاهداف سابقة الذكر يمكن إضافة الأهداف التالية:²

¹ زاهية عاز، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة باتنة، سنة 2019، ص 109.

² ياسر سعيد أبوهربد، "دور المؤسسة الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير أكاديمي، الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2017، ص 23، 24.

- ❖ إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- ❖ زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- ❖ التقدم نحو التميز وبدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية¹.
- ❖ زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة .
- ❖ تقوية مكانة العلامة التجارية.
- ❖ خفض تكاليف التشغيل.
- ❖ الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها الأفراد، فيما يخص الصحة والسلامة في العمل.
- ❖ التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة².
- ❖ مساعدة المؤسسات في تحديد أدوارها وتنظيم أنشطتها بشكل يستوعب الاختلافات البيئية والثقافية والمجتمعية وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي.
- ❖ تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- ❖ تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- ❖ تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.

¹ - جدي حنان حملاوي، "المسؤولية لتعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه"، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2018-2019، ص 11.

² - نويجي فاطمة الزهراء، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات التجارية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير إدارة أعمال وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص 84.

المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر مترابطة ومتكاملة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه وهي:¹

1 - الاهتمام: مسؤولية الاهتمام تتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها وتكاملها واستمرارها وتقديمها وتحقيق أهدافها ، والاهتمام حسب 'زهرا' له مستويات أربعة وهي:

☒ **الانفعال مع الجماعة:** بصورة آلية، حيث يساير الفرد حالتها الانفعالية بصورة لا إرادية ودون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي.

☒ **الانفعال مع الجماعة:** بصورة إرادية حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة.

☒ **التوحد مع الجماعة:** وشعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، فخيرها خيره وضرها ضره.

☒ **تعقل الجماعة:** حيث تملا الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه، فتصبح موضوع نظره وتأمله، ويوليها قدرا كبيرا من الاهتمام المتفكر ، حيث يدرسها ويحللها ويقارنها بغيرها.

2- الفهم: مسؤولية الفهم ، تتضمن فهم الفرد للجماعة، وللمغزى الاجتماعي لسلوكه، وينقسم الفهم الى شقين:

☒ **فهم الفرد للجماعة:** ماضيها وحاضرها، ومعاييرها والأدوار المختلفة فيها، وعاداتها واتجاهاتها، وقيمتها ومدى تماسكها، وتعاملها، وتصور مستقبلها.

☒ **فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه:** بمعنى فهم مغزى واثار سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.

3- المشاركة: ومسؤولية المشاركة (السلوكية)، يقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام، وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك. أي أنها تقوم على الاهتمام والفهم، وهي أيضا تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهدايتها وإتقان أمورها. والمشاركة تظهر قدر الفرد وقدرته وتبرز مكانه ومكانته.

والمشاركة لها ثلاث جوانب هي:

أ- التقبل: أي تقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار فهم كامل، حيث يلعب هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها.

ب- التنفيذ: أي المشاركة الفعالة الايجابية، والعمل مع الجماعة ، والحرص والاهتمام ، والحرص على ما تجمع عليه من سلوك في حدود إمكانات الفرد وقدراته.

ج- التقييم: أي المشاركة التقييمية الناقدة المصححة الموجهة.

¹ خالد الحواس، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في: علم النفس، تخصص علم النفس جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2018، ص54.

المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تعتمد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على تسعة مبادئ تتمثل فيما يلي:¹

- 1- **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** ينص على ضرورة قيام المنظمة بعملية إصلاح البيئة وحمايتها ، وكذلك الاعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات ومختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بصفة يومية.
- 2- **القيم والمبادئ الأخلاقية:** وذلك من خلال تثبيت الالتزام بالتصرفات والسلوكيات المبنية على أسس أخلاقية متينة، المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- 3- **المسائلة والمحاسبة:** من خلال الإفصاح والكشف عن المعلومات الضرورية ، وعدم إخفاء الحقائق ومحاسبة من يقوم بعكس ذلك ومسائلته.
- 4- **تقوية وتعزيز السلطات:** ضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية ، وكذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء والمستثمرين.
- 5- **الأداء المالي والنتائج:** من خلال إعطاء المساهمين عائد مالي محترم ومنافس ، بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات والأصول والعمل وعلى تحقيق نمو المنظمة على المدى البعيد.
- 6- **مواصفات موقع العمل:** وذلك من خلال تحسين ظروف العمل ، من حيث امن وسلامة الموظفين ، وتحسين مناخ العمل ، ودفع أجور تنافسية ، من خلال استقطاب والإبقاء على أحسن الموظفين.
- 7- **العلاقات التعاونية:** من خلال الإتصاف بالعدالة والأمانة والمساواة مع موظفي المؤسسة.
- 8- **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** وذلك من خلال تحديد احتياجات الزبائن والاستجابة لهذه المتطلبات، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحرص على سلامته.
- 9- **الارتباط المجتمعي:** وذلك من خلال إقامة علاقات مع المجتمع المتواجدة فيه ، وتحطيم الحواجز والعوائق.

¹ بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من الأداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال وحوكمت الشركات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2019، ص19.

المبحث الثالث: مجالات، أبعاد و معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

سعى العديد من المؤلفين و الباحثين الى محاولة لتحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية ، حيث تناول كل منهم تلك الأخيرة من وجهات نظر مختلفة ، واتفق كل منهم على أن للمسؤولية الاجتماعية مبادئ و معايير قياس موحدة ، و سنعرض في المطالب الموالية كل من المجالات والأبعاد و معايير القياس المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مجالات المسؤولية الاجتماعية

يوجد صعوبة في تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي، ويرجع سبب ذلك إلى الطبيعة المتغيرة لهذه الأنشطة، إلا إن هناك محاولات لدراسة هذا النوع من السلوك البيئي والاجتماعي للتعرف على المجالات التي تتأثر بهذا السلوك.

يمكن التعرف على هذه المجالات اعتمادا على استقصاء المساهمات التي بذلت من اجل تحديدها، ومقارنة تلك المجالات بما هو قائم فعلا، للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له عمليا، لما يعكسه هذا من إدراك لتأثيره على الأداء البيئي والاجتماعي.

وقد قسمت مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة إلى ما يلي:¹

1- مجال المساهمات العامة:

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

أ- البذل في سبيل الإنسانية:

- تدعيم المؤسسات العلمية.
- تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.
- تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

ب- المواصلات والنقل:

- توفير وسائل النقل للعاملين.

¹ - طاهر خامرة ، مرجع سابق ، ص 86 .

ج- الإسكان:

- المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.
- إنشاء مساكن للعاملين.

د- الخدمات الصحية:

- تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض.
- توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

هـ- رعاية مجموعات معينة من الأفراد:

- المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.
- المساهمة في رعاية الأطفال والمسنين.

2- مجال الموارد البشرية:

يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهارتهم ، وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي، وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب، يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع.

فقد أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية، لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية، فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين ، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال ، لما له من نتائج اقتصادية ايجابية، لتحقيق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ، ووقايتهم من أخطار المهنة ، يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

أ- سياسات التوظيف:

- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع.
- قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية.
- قبول توفير الأفراد المعوقين.

ب- تحقيق الرضاء الوظيفي:

- منح العاملين أجور ومرتببات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.
- إتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات كل العاملين، وتحقق فرص متساوية للترقية.
- إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين.
- تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

3- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بسبب تنوع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني، وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية، وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية، مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

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

أ/ الموارد الطبيعية:

- ✓ الاقتصاد في استخدام المواد الخام.
- ✓ الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة.
- ✓ المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.

ب/المساهمات البيئية:

- ✓ تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء.
- ✓ تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات.
- ✓ التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيف التلوث.

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة، وبطريقة استخدامها، وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية استخدامها. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال المنتج والخدمة على النحو التالي:

أ/ تحديد وتصميم المنتجات:

- ✓ القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.
- ✓ تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

ب/ تحقيق رضا المستهلكين:

- ✓ وضع بيانات على عبوة المنتج، للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية.
- ✓ القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه.
- ✓ توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

المطلب الثاني: ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

هناك ثلاث ابعاد رئيسية الاجتماعية وهي:¹

1- البعد الاقتصادي:

يظهر هذا البعد من خلال مجموعة من العلاقات، ما بين إدارة المؤسسة و مجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبيّن الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، التي تصب في مصلحة المؤسسة وتسهل إيجاد عملية مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة واحترام أصحاب المصالح، واحترام سيادة القانون وإنشاء نظام من الحوافز الاقتصادية، وغير الاقتصادية مرتبط بالأداء المسؤولية الاجتماعية، بما يراعي جودة وسلامة السلع والخدمات، كما على المؤسسة أن تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأسعار مناسبة.

2- البعد الاجتماعي:

هناك علاقة أساسية بين ظروف العمل والإنتاجية، وتشير بعض الدراسات أن نجاح المؤسسات في بيئات تنافسية متزايدة، لم يعد من الممكن قياسه بمقياس الأرقام المحض، انما المؤسسات المسؤولة مجتمعيًا ، هي المؤسسات التي تأخذ أيضا في الحسبان عوامل عدة منها:

✓ تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة .

✓ القدرة على الابتكار.

✓ التركيز على الهياكل التنظيمية المرنة.

فنوعية العمل تؤثر تأثيرا كبيرا في الإنتاجية والربحية، مما يقتضي توفير معايير أعلى للصحة والسلام المهنية وفرص التوظيف المتساوية، وساعات العمل المرنة ، وتحسين بيئة العمل، وتقديم الدعم للمجتمع المحلي.

3- البعد البيئي:

من واجب المؤسسة البيئي أن تقوم بتجنب أو القيام بالحد الأدنى من الأضرار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة، والسيطرة على انبعاث الغازات الضارة والنفايات وتقليل الهدر في استخدام الطاقة غير المتجددة.

¹ مازن محمد أحمد الجمل، تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية على النمو الاقتصادي، قدم هذا البحث استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة، سنة 2017، ص 52.

إضافة الى ذلك هنالك من يرى ان ابعاد المسؤولية الاجتماعية تشمل ما يلي :

1/ البعد الاقتصادي: المسؤولية الاقتصادية

حيث تمارس منظمات الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج السلع والخدمات بنوعية راقية وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة، بتحقيق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية¹.

2/ البعد الأخلاقي: المسؤولية الأخلاقية

يستند هذا المبدأ في تحليله إلى المبادئ الأخلاقية التي تكفلها الأعراف والقيم الاجتماعية من خلال ضرورة حماية البيئة، احترام حقوق الإنسان والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وتقديم ما يتوافق معها من منتجات.

3/ البعد القانوني: المسؤولية القانونية

هذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها المنظمات، وفي حالة العكس تقع في إشكالية قانونية، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص عمل بصورة متكافئة للجميع دون تغيير بسبب الجنس أو القومية وغيرها².

4/ البعد الإنساني: المسؤولية الإنسانية

هو التزام المؤسسة الطوعية لخدمة المجتمع، وتحقيق الرفاهية لأفراده من خلال حل المشاكل الاجتماعية وتحسين جوانب الحياة ودعم القضايا البيئية.

المطلب الثالث: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية:

إن تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتم عبر عن مجموعة من معايير، يتم من خلالها قياس المسؤولية الاجتماعية وهي³:

1- معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة

¹ - حامدى كنزة وساسية عواج، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة النامية Ooredو، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد(2)، سنة 2019، ص.446.

² - ناصر جرادات، عزام أبوالحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات، (إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013)، الطبعة 1، ص33.

³ درغال يمينة، مرزوقي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة: اتصالات الجزائر البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي البيض، 2022، ص

ولاء وانتماء العاملين، كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع، والمحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقها الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة، والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشتمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه...

3- معيار الأداء الاجتماعي:

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع النوعية الاجتماعية.

4- معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً كبيراً من الأهمية على جميع الأصعدة و المجالات المحلية ، و تحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل مؤسسات الأعمال ، لكونها تعمل على تحسين المستوى المعيشي و الارتقاء برفاهية المجتمع ، و تقليل النزاعات بين إدارة المؤسسة و عمالها ، و كذلك المجتمعات التي تحيط بها من خلال التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، و استدامة الموارد من اجل الحفاظ على الأجيال المستقبلية ، و كذلك الشفافية في الأعمال و المسائلة ، من خلال إجراء تقارير حول مدى التزام و تطبيق المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية .

الفصل الثاني:

التحيز التنظيمي

تمهيد.

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها؛ وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها، ويمكن أن يعرف التميز بأنه هو فن الفوز من خلال التدريب، وهو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا ، مع درجة الدقة في معالجة الموضوعات.

وانطلاقاً من أهميته سنتطرق خلال هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية التميز

المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي

المبحث الثالث: ابعاد ، متطلبات ، معوقات التميز التنظيمي و علاقته بالمسؤولية الاجتماعية .

المبحث الأول: ماهية التميز

سنحاول في هذا المبحث بناء اطار نظري للتميز من خلال التطرق الى تعاريفه وابرار اهميته وصولا الى نماذجه .

المطلب الأول: مفهوم التميز

هو مفهوم قديم حديث، فمن حيث القدم فان المؤسسات بمختلف انواعها وانتماءاتها هدفت الى تحقيق النجاح والبقاء والنمو، ومن حيث الحداثة فنظرا لشدة المنافسة العالمية بين المؤسسات تحاول كل منظمة تسيير قدراتها المحورية التي تحقق لها التميز عن الاخرين .

فهو عملية نوعية من الممارسات التي تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل اقسام المؤسسة للعمل معا ، من خلال فهم كل النشاطات لتحسين العمليات نحو تحقيق التميز .

كما يعتبر التميز نمط فكري وفلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة تعين على تحقيق الموازنة بين اشباع احتياجات الاطراف كافة، اصحاب المصلحة والمجتمع ككل، في اطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر.¹

لا يعتبر مفهوم التميز أو "Excellence" في اللغة الانجليزية بالمفهوم الحديث، حيث تشير الدراسات إلى أنه كان يستخدم من قبل الإغريق بمفهوم "Aristeia" الذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Mightter, Braver, Best" أي: أفضل الأحوال.

أما عند اليونان فقد كان أصلا لكلمة تتكون من مقطعين: (Ar): تدفق الضوء أو الخير، (Iston): الاستقرار والتوافق.

كما يشير أيضا إلى التفرد والذي يعرف في قاموس Webster بأنه: "فريد من النوع، بديع ورائع جيد من شاكلته ويكون الأول".²

وفي تعريف آخر يعرف على أنه: "ما يقوم به الإنسان من أعمال من أجل تجسيد الأفكار في شكل عملي منسق لتوصيل هذه الأفكار إلى معرفة جديدة تثير متعة المتلقي" تركز هذه التعريفات على ما يقوم به الفرد من أعمال تجعله يتفرد عن الآخرين ويتميز عنهم، وهو ما يشير إليه خالد عبد الرحمان الهيثي في تعريفه بأنه: " درجة التفوق التي تعبر عن مستوى أداء الفرد وتميزه عن الآخرين"³

¹ عبد الناصر علك حافظ، دور استراتيجية التكامل واثرها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد 16، العراق، 2019، ص 212

² طيار عبلة ، القيادة الادارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص العمل و التنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، سنة 2016. ص14 .

³ المرجع نفسه ، ص14.

كما ينظر اليه ايضاً بأنه "إبداع إداري وترابط جميع أقسام المؤسسة للوصول إلى الريادة وخلق ميزة تنافسية من أجل تطوير وتحقيق الربح".¹

كما يعرف التميز بأنه "المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، إشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين المؤسسات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره".²

كما ينظر اليه على أنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

فيما ينظر البعض للتميز على أنه "تحقيق مكانة عالية والتفوق على المنافسين، والذي يعمل على تحقيقه العنصر البشري ذو الكفاءة، من أجل إشباع احتياجات الأطراف كافة".³

وبالتالي فالتميز في مجمله يضم التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الإستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة.

كما يتمثل جوهر التميز بتغيير حال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي قادر على التنافس، وعليه فالأمر الأساسي في التميز هو تبني وإحداث التغيير، ويقصد بالتميز الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين، وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة.

ومن المؤكد أن عملية التميز لا يمكن أن تترك للصدفة أو العشوائية، بل هي عملية قائمة على الخطط المدروسة والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق التميز.⁴

¹ بن سعود معمر، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي نور البشير، البيضاء، 2022، ص 21.

² ماهر فرج أبو ريا، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة أعدت استكمالاً لمتطلبات رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 09.

³ علاق سارة، تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020، ص 19.

⁴ نورة عبد الله، حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة و إشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 35.

المطلب الثاني: أهمية التميز:¹

تسعى المؤسسات الى تحقيق التميز من خلال تبني فكر اداري متطور وتهتم بتحديد اتجاهات التطور، وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغه ضمن استراتيجية التميز، هذه الاخيرة تخدم اربع طبقات اساسية من منظور المتعاملين مع المؤسسة كما يلي:

- ✘ طبقة الخدمة الاساسية: تلبية الاساسيات التي يحتاجها المتعاملون ؛
 - ✘ طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المؤسسة كونها تقي بكافة احتياجاتهم ؛
 - ✘ طبقة الخدمة الموسعة: فيها ارضاء وتوسيع لتطلعات المتعاملين ؛
 - ✘ طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.
- وقد تطرق Lilian الى ثلاثة عناصر ضرورية لتميز المهام في المؤسسة وهي:
- ✘ نوعية المهمة: حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات الغير موصوفة .
 - ✘ هوية المهمة: حيث تتطلب السلوكيات المتميزة القيام بالمهمة من البداية الى النهاية بشكل كامل.
 - ✘ اهمية المهمة: حيث ان التميز يتحقق من خلال الشعور باهمية المهام التي يقوم بها العاملون في تحقيق الاهداف الكلية.

ان اهمية التميز تتبع من امكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز فيها من خلال: تحقيق معدلات التغيير السريعة، تحقيق المنافسة الغير محدودة، تماسك الثقافة التنظيمية، توفير التعلم المستمر، تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات.

وتحدد دواعي اخذ المؤسسات بمبررات التميز نظرا لاهميته لها من خلال الحاجة الى:

- ✓ وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها ؛
- ✓ وسيلة لجمع ومعالجة المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية ؛
- ✓ تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة اكثر تميزا في الاداء قياسا مع المؤسسات المنافسة ؛
- ✓ توفر الكفاءات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا او مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق الابداع والتميز في المؤسسات

¹ صولح سماح، دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة

المطلب الثالث: نماذج التميز

لقد ظهرت منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات ، وطريقها نحو التميز ، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة ، بحيث يكون لكل معيار درجته الخاصة ، التي تسمح للمؤسسة عند الاستناد عليه ، بإجراء تقييم ذاتي للوقوف على أوجه القصور والضعف في الأداء . وفيما يلي بعض النماذج العالمية والعربية الخاصة بالتميز.¹

1. نموذج ديمينج (Deming) للتميز:

يعد نموذج ديمينج (Deming) الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز ، وأنشأته اليابان في عام 1951و ذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام إدوارد ديمينج، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان وتقوم مؤسسة ديمينج بعمل جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التميز المؤسسي، وذلك على وفق معايير النموذج ، الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويقوم النموذج على المعايير الآتية: (سياسات الجودة ومراقبتها، إدارة التنظيم، التعلم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط للمستقبل)، وتمنح الجائزة لثالث فئات مختلفة وهم: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف العالم.

2. نموذج مالكوم بالدريج (MBNQA):

وهو نموذج أمريكي وقد أسسته الحكومة الأمريكية عام 1987م، ويهتم نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award MBNQA) بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، ومن أهم المعايير التي يشتمل عليها هذا النموذج، معايير القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العميل - الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأعمال - إدارة المعرفة - البيئة التنظيمية .

3. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

هذا النموذج صدر في عام 1990 وتبناه المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديثه ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائز، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية ، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوروبي، عناصر، كما تنقسم هذه العناصر إلى إمكانات وهي: القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشركات والموارد، العلميات والنتائج وهي: رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء .

¹ مثنى عبد الوهاب المولى، اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في كلية الأهلية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص56.

4. النموذج الكندي:

أنشأ المعهد الوطني الكندي للجودة (NQI) نموذج التفوق الكندي في عام 1992 ، يستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التفوق التنظيمي، كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة لتحقيق التفوق التنظيمي، والنموذج شبيه بنموذج بالدريج الوطني الأمريكي ونموذج التميز الأوربي، ويتكون هذا النموذج من المفاهيم التالية: "القيادة، التركيز على المتعاملين، التخطيط، التركيز على الموارد البشرية، وإدارة العمليات، التركيز على الموارد والشراكة، نتائج الأداء الشامل للأعمال، مفاهيم التميز.

5. النموذج السنغافوري:

يركز بشكل أساسي على التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي ، وذلك من خلال التركيز في التعليم على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافة المختلفة ، كما ويهتم بالمعايير التالية: (تزويد الجميع بالتعليم، زيادة التمويل، اجتذاب المعلمين الجيدين، نشر ثقافة التعليم، توسيع التعليم في الدراسات العليا، مراجعة المناهج، الاهتمام بالتجديد والابتكار، وتوفير التدريب لرفع الكفاءة) .

6. نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية:

تأسس هذا المركز عام 2006 ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، والتي تعد ارفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات، ويهدف إلى نشر ثقافة التميز، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، وتوفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس أداء الجهات الحكومية، وقياس مدى التقدم والتطور في أرجاء الجهات الحكومية ، وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز الذي يتكون من " ثقافة التميز، العمليات المالية، القيادة، المعرفة، الأفراد، التركيز على ملتقى الخدمة.

7. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة، تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الانفاق وتقديم خدمات عالية.

المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث بناء إطار نظري للتميز التنظيمي، من خلال التطرق إلى تعاريفه ودوافعه، مع إبراز خصائصه وكذا أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي ودوافعه

يعتبر تحقيق التميز هدفا لكل المؤسسات التي تسعى بصورة دائمة الى تحقيق النجاح و المحافظة على بقاءها و هذا يجعلها تسعى باستمرار الى تطوير و تحسين و تعديل استراتيجيتها و الى تطوير منتجاتها .

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

التميز التنظيمي من المفاهيم التي تعتبر فلسفة تسيير حديثة ، يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات وضعت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره.

من خلال الدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين، قد تعرضوا إلى تعريف التميز التنظيمي، مع ملاحظة أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه، وسنتطرق إلى أهمها فيما يلي:

يعرف التميز التنظيمي بأنه " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء ، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عليها العملاء ، وكافة أصحاب المصلحة ، كما أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح والتفوق والتفرد من أجل البقاء والنمو، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة"¹.

ويعرف التميز التنظيمي بأنه" سعي المؤسسات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف ، وكفاية المصادر والحرص على الاداء، كما ان المؤسسات المتميزة هي ، التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات اداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة"²

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد البشري ويعرفه علي أنه" مجموعة سلوكيات وقدرات. ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، لكي تصبح لهم القدرة علي توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم ، بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المؤسسية ، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة"³.

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 58.

² عبد الله بشير عبود، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد10، الاردن، 2020، ص199

³ عدي حسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص27.

كما يعرف التميز التنظيمي بأنه " عبارة عن أسلوب للحياة ، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم الخدمات أو تصنع السلع، أو أنها تعمل الأشياء الاعتيادية بشكل جيد للغاية، فهو بذلك يعبر عن قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها، عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وبالتالي فهو يعني وصول المنظمة إلى أعلى المستويات مقارنة بمنافسيها، من خلال تميز قيادتها وأفرادها في طريقة تنفيذ أنشطتها ، وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها".¹

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالميزة التنافسية المستدامة ، ويعرفه على أنه " الجهود التنظيمية المخططة ، التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة (TQM)، والعاملون ذوي القدرة على الإبداع، أي أن التميز التنظيمي هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين ، في واحد أو أكثر من مجالات الأداء الإستراتيجي (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة / الإبداع)، عن طريق قيادة الأعمال نحو تحسين الجودة، والحصول على مردود أعلى، مخرجات أسرع، أقل من التكاليف الضائعة".²

من خلال ما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي ليس هدفا ثابتا محددًا، وموضوعا يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية ، حيث يمكن أن تعلن المنظمة أنها وصلت إليها، التميز هو السعي المستمر، والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى، التميز هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضرا ومستقبلا، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

¹ - عبد الله علي العمار، إثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، السعوية، العدد 10، السنة 2020، ص104.

² - ألاء بنت عبد الرحمن بن محمد بلحمر ، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة العربية السعودية ، 2016، ص 9.

الفرع الثاني: دوافع التميز التنظيمي

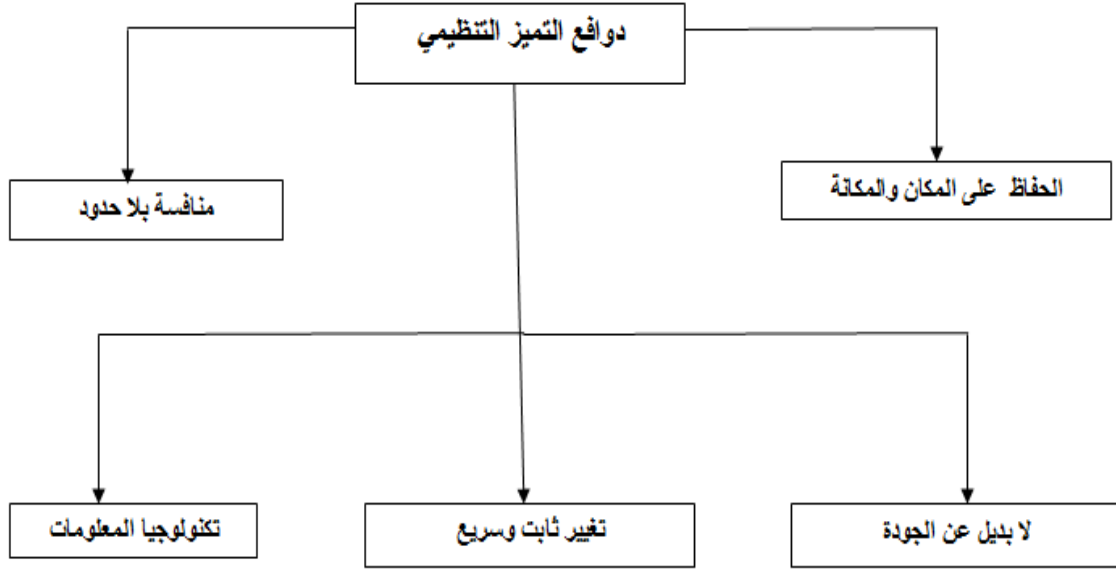
يجمع العديد من الباحثين أن هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال إلى تبني مدخل التميز التنظيمي، خصوصاً في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي ترهن مستقبل النجاح التنظيمي لمنظمات الأعمال، ولعل من أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي:¹

- **التغير ثابت وسريع:** من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير المتسارع الذي يشوب بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، في ظل اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها، مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير، من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.
- **المنافسة بلا حدود:** بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة، والتي يمكن وصفها أنها "منافسة بالحدود" التي جاءت كأحد افرازات العولمة، التي قضت على الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة التميز خياراً، بل على المنظمة أن تولي أهمية بالغة للتميز التنظيمي في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها، وتقال رضا وولاء المجموعات الخارجية.
- **الحفاظ على المكان والمكانة:** السعي نحو التميز يضمن للمنظمة مكانتها السوقية، إذ إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.
- **لا بديل عن الجودة:** في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي، تحول توجه المنظمات نحو تبني مدخل الجودة، فالمنظمة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة، لا بد لها من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة)، واعتبارها أحد المداخلات التي تدفع المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي.
- **تكنولوجيا المعلومات:** إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة، جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات عملية سهلة تتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة هامة لتخفيض التكاليف، وزيادة السرعة في المعالجة، وتحسين الجودة في أنشطة

¹ حميدة مزهود، سمية خالد، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله،

المنظمات، من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز التنظيمي. والشكل رقم (2) يلخص الدوافع السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي:

الشكل رقم (2): دوافع التميز التنظيمي.



المصدر: عادل زايد ، الإداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة- مصر ، 2003 ، ص 07 .

المطلب الثاني: خصائص التميز التنظيمي

- ان المنظمات الادارية التي تحقق تميزا في الاداء، تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة، وهي¹:
- أ- **قبول الاعمال المتحدية:** حيث ان قبول الاعمال المتحدية يعتبر من اهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة واصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
 - ب- **توفر القيادات الكفوة:** ان القيادات تعمل كقدوة، اذ ان للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
 - ت- **تحمل المصاعب:** ان المصاعب توضح للمؤسسات قدراتها، اذ ان ارتكاب الاخطاء، وتحمل المؤسسة للالتزامات ومواجهتها او احتواءها، يساهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها
 - ث- **الخبرات بعيدا عن العمل:** ان المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الاداء

¹ Dick GROTE, The Performance Appraisal Question And Answer, Book Survival Guide For Managers, USA, 2002, P.24

- ج- برامج التدريب: ان النظام المعياري السائد في المؤسسات لانشطة التميز في الاداء تكون اهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات
- ح- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار افضل الاساليب لتادية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على اهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة
- خ- التعلم المستمر: من خصائص المؤسسات المتميزة انها تتبنى التعلم المستمر، وتتمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، اذ ان المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتررعها في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

إضافة الى ذلك يمتاز التميز التنظيمي بالخصائص الإضافية التالية:¹

- التركيز على العمل التعاوني.
- تدريب كافة أعضاء المؤسسة على المهارات المتطورة.
- القدرة على مواجهة التحديات وإدارة الأزمات.
- التخلص من مشكلات الأنظمة الإدارية التقليدية مثل: انخفاض روح العاملين المعنوية، ضعف استثمار الكفاءات، هجرة العقول البشرية، من خلال إثارة وتبني القدرات الإبداعية للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التميز التنظيمي

الفرع الأول: أهمية التميز التنظيمي

- يعتبر التميز هدفا رئيسا في عالم الأعمال والإدارة ، بل أصبح السعي إلى تحقيقه مطلبا أساسيا في كامل محطات دورة حياة المنظمات، ولكن قد تعاني المنظمات من بعض المشكلات من أبرزها التالي:²
- ضعف التناسق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين سلوك أداء العاملين فيها وأهدافهم.
 - ضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
 - ضعف القدرة على الملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما قد تسببه من أضرار.
 - عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه السلوك.
 - بناء الهياكل التنظيمية على أسس المجموعات الوظيفية المتباعدة ، وليس على أساس العمليات المترابطة.
 - تعدد صور إهدار الموارد غير المتجددة كالوقت.
 - الاستخدام الهامشي والشكلي للتقنيات.

¹ ألاء محمد عبد الرزاق، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص17.

² ألاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مرجع سابق، ص 14.

بناء على ما سبق فإن الأهمية الأسمى للتميز التنظيمي تتركز في: تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف تهيئة بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب، بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتعود أهمية تبني نموذج التميز التنظيمي في المنظمات الحالية كونه يعينها على تحقيق التالي:

- يساعد على توفير وسائل وطرق تعينها على توقع العقبات المحتملة.
 - أنه وسيلة لجمع المعلومات في المنظمة، حيث يمكن المنظمة وصناع القرار فيها من اتخاذ القرارات السليمة.
 - يعين على تطوير أعضائها بصفة مستمرة، سواء القيادات الإدارية أو الموظفين، بهدف تمكينهم من مساعدة منظماتهم على تحقيق الأداء المتميز، والمتفوق على المنظمات المنافسة وعلى نفسها.
- إجمالاً فإن أهمية التميز التنظيمي تتمحور حول فكرة أساسية وهي ضرورة إحداث التغيير المتناسب مع متطلبات العصر الحديث، والعاملين، والعملاء، والذي من شأنه أن يرفع من مستويات أداء المنظمة ، ويمكنها من تطبيق التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات، والاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وبجودة عالية تحقق رضا مختلف المتعاملين.

الفرع الثاني: أهداف التميز التنظيمي

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية¹:

- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي.
- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز ، حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة.
- ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين ، من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر .
- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز .

وفي حين يرى بعض الباحثين الاخرون بان اهداف التميز التنظيمي هي:²

- ☒ الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المؤسسة
- ☒ يركز على جهد الاعضاء من اجل ارضاء الزبون واطافة قيمة للزبون
- ☒ الاهتمام بالابتكار على مستوى المؤسسة

¹ عبد الحكيم بن سالم، اليأس سليمان، وآخرون، اثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، الجزائر، العدد 06، السنة 2018، ص 595.

² مثنى عبد الوهاب المولى، اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2019، ص 50

- ☒ التحسين المستمر لادارة المؤسسة
- ☒ الاهتمام بالمجاميع داخل المؤسسة لتحقيق التناسق، الاستدامة والاتصال
- ☒ تطوير ومشاركة الموارد البشرية
- ☒ الاهتمام بادارة الفريق لزيادة المشاركة ولكي يفهمها الموظفين ويتم تطوير الفرق لنجاح المشاريع المستقبلية
- ☒ ممارسة الادارة تكون موجهة نحو المستقبل
- ☒ تحسين الاداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات ادارة التميز التنظيمي ومبادئها
- ☒ تحقيق التوازن بين الانشطة والنتائج
- ☒ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي
- ☒ دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.

المبحث الثالث: إبعاد، متطلبات، معوقات التميز التنظيمي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية .
يشكل التميز اطارا فكريا يتضمن العناصر الرئيسية لتوجيه الادارة في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التفوق و خلق القيم لكل اصحاب المصلحة و تنمية القدرات على التنافس و التطوير و الابداع و تحقيق النتائج و الانجازات الباهرة .

المطلب الأول: إبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتمييز المؤسسات، حيث تبنى البعض منهم ثلاثة أبعاد تمثلت في الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، القيادة، في حين تبنى (REIKILMANN) خمسة أبعاد أخرى، بعد توظيفها ضمانا لتحقيق التميز التنظيمي تمثلت في (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)، بينما وضعت أربعة أبعاد للتمييز التنظيمي تمثلت في: التعلم التنظيمي، حل المشكلات، إعادة الهندسة ، دعم المبادرات الفردية)، وفيما يلي شرح لاهم ابعاد التميز التنظيمي¹.

أولا: تميز القيادة

يعبر تميز القيادة عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية ، وقبول الأعمال المتحدية ، بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة ، حيث أن للقيادة العليا تأثيرا مباشرا على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز. وذلك من خلال تميزها بالحافزية والمهارة القيادية ، وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

إن القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهقا، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف، تزداد فرصتهم للتمييز .

رغم تباين الآراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ، ضمن مفهوم التميز التنظيمي، إلا انه يمكن تلخيص العناصر التالية للقيادة:

- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن.
- تطبيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات، بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية.
- مشاركة المرؤوسين، الثقة بأدائهم مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم وتوفير بيئة ملائمة.
- أن يكون القائد بمثابة قدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين.
- الإيمان بان العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد ، ويؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم.
- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهته.
- النظر إلى التحسين المستمر كإستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيم.
- الاحتفاظ بقدر من الإحساس اتجاه المجتمع بشكل عام، و المؤسسة بشكل خاص.

¹ - عبيدي حسين ، مرجع سابق ، ص 37.

- الالتزام بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة.
- العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.

فيما يرى البعض أن القائد لا يكون متميزا إلا إذا اتصف بست مهارات أساسية وهي:

1- البصيرة النافذة: إن البصيرة تتطلب من المديرين أن يصلوا الى عمق المسألة ولا يتناولوها بسطحية.

1. الحساسية: فهم توقعات الآخرين، وربط العاملين ببعضهم ، بحيث تعزز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي.

2. الرؤية: هي تشكيل المستقبل والتخطيط له ، انطلاقا من مجموع الأفكار والآمال والحقائق والأحلام والأخطار والفرص. إن الرؤية المستقبلية تتطلب فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الآراء والأفكار وصولا إلى الإبداع.

3. التعددية وطلاقة الحركة: توقع التغيرات، وهي قدرته على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة.

4. التركيز: هو قدرة المدير على استثمار المواقف بشكل إيجابي وفاعل.

5. الصبر : عامل الصبر يعني تجاوز أفكار ومواقف الآخرين.

إن هذه المهارات لا يمكن اعتماد احدها بشكل منفرد أو يفترض أن تكون موجودة منذ الولادة، بل المطلوب العمل على اكتسابها وتطويرها إن الماهرتين الأولى والثانية تصوغان القائد اللازمة للتميز، بينما تساعد الماهرتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية ، والخامسة والسادسة على التأقلم والتكيف لدى القادة.

ثانيا: تميز المرؤوسين

يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي ، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المؤسسة ، ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها، وبالتالي يتأثر بقراراتها، فهو مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة)، حيث يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" إلى عدد المرؤوسين العاديين، إن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الإهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز، والسعي إلى تحسين أوضاعهم، من اجل تنمية ولائهم وانتماءهم للمؤسسة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم.

في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين، وجعلهم متميزين أو "نجوما" يمكن تلخيصها فيما يلي:

- استقطاب وتوظيف المرؤوسين الذين تتوفر لديهم قابلية للتطور الوظيفي والتميز التنظيمي.
- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر، لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية ، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم، وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل، والوصول إلى الأداء المتميز في أنفسهم، وعلاقتهم في العمل ، ومع المجتمع ككل وهذا على المدى القصير والطويل.

- توجيه المرؤوسين ، وتتم هذه العملية من خلال الحوارات والمناقشات البناءة ، وتقديم التقييم الدوري لأداء المرؤوسين، لأجل اكتشاف جوانب القصور وجوانب القوة لدى المرؤوسين.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليهم واحترامهم، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين، والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ، ومناقشتها بحرية ، تشجيع التعاون بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- التزام المرؤوسين وتنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المؤسسة، وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها.
- تمكين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم، للوصول لديهم إلى القوة الفائقة وتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: تميز الإستراتيجية

يقصد به تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة، شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات ، كما أن تميز المؤسسة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المؤسسة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إذن فتميز المؤسسة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية ، وتطبيقها وتقويمها ، باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل. إن غاية فكرة الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية متميزة، يقول (بورتر) إن الوضع الإستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة ، تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المؤسسة ، ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة، حيث تسعى كل مؤسسة، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، وتكمن أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:

1. التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمؤسسة.
2. تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الإستراتيجية قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة.
3. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

4. تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

5. توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة.

6. الاستجابة للفرص والتحديات الخارجية ، وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق.

إن الإستراتيجية تهتم بجميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية ، تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة، فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال من جهة، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى.

رابعا: تميز الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي صورة للمؤسسة، أو شكلا يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية، والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض ، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة، والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين.

إن تميز الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم ، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة ، من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين جميع من في التنظيم من مرؤوسين وإداريين، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق و أساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى جميع المرؤوسين بالمؤسسة، من اجل تحقيق مصلحة المؤسسة والفرد معا.

إن يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار المرؤوسين، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفايدي التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على تميز الأفراد والجماعات في المؤسسات، فالتخصص و تقسيم العمل ، يضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ، و مختلف الالتزامات المترتبة عليه، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل ، ويعزز من مستوى تميزه التنظيمي.

إن نجاح المؤسسة في بناء هيكل تنظيمي متميز ، يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد ومناسب، فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي ، مما يترتب عليها آثار سلبية ، من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين، واتخاذ قرارات غير سليمة ، وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية، وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي.

خامسا: تميز الثقافة التنظيمية:¹

يتضمن تميز الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة، والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة ، النشاط القبلي الاستقلال ومواجهة المشكلات).

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية ، سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام ، وتبسيط لعملية اتخاذ القرار ، مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي

فالثقافة القوية هي الثقافة التي تفرض نفسها على كافة أفراد المؤسسة من خلال حصولها على قبولهم وثقتهم بها، فيصبح الأفراد في المؤسسة ذوي قيم وعادات وتقاليد ومعايير موحدة ومتجانسة، وحتى يتم وصف مؤسسة. ما بأنها قوية فلا بد من الاعتماد على عاملين أساسيين، وهما:

☒ **ثقافة الإجماع:** يشير هذا المعيار إلى النطاق الذي بلغته ثقافة المؤسسة من قبول وترحيب وثقة، ومدى التوافق بين عادات ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة وتشابها.

☒ **الشدّة:** وهي الدرجة التي بلغها العاملون في مؤسسة ما من التمسك بالقيم والعادات والتقاليد وإيمانهم بها وتطبيقهم لأوامرها.

وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المؤسسة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل مها على الآخر.

المطلب الثاني: متطلبات التميز التنظيمي

تستطيع المنظمة تحقيق التميز التنظيمي إذا توفرت لديها البنية الأساسية لمتطلبات إدارية متكاملة ومتناغمة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المناسبة، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز، بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمطلب أساسي للتميز التنظيمي، في حين أن هناك من ربط التميز

¹ روان يوسف علي الحروب، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية، جامعة

التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن، وقد اقترح (HARRINGTON) ، المتطلبات التالية للتميز التنظيمي¹.

- 1- **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، اذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المؤسسة ، من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز .
- 2- **التميز المستمد من الزبائن:** تأكد كل مداخل التميز ان الزبون هو مصدر الحكم الاخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد افضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به، فصوت الزبون يكون حاسما في تصميم العمليات او عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن.
- 3- **التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على اهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل اجزاء التنظيم.
- 4- **التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- 5- **التركيز على الافراد:** مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في اطار التميز، فنجاح المؤسسة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون افضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المؤسسة .
- 6- **تطوير الشراكات:** منهجيات التميز تؤكد ان المؤسسة بحاجة الى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الاجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم ، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- 7- **الادارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على ان تكون ادارة العمليات على اساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على اساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء .
- 8- **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع اصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع اصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، الموظفون، الموردون، الشركاء، الجمهور والمجتمع ككل.
- 9- **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية اتجاه العامة، فالسلوك الاخلاقي والمواطنة الصالحة لهما اهمية على المدى الطويل لمصلحة المؤسسة.

¹ ابو بكر بوسالم، **دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص68

- كما يرى البعض ان للتميز التنظيمي متطلبات رئيسية نختصرها في ضرورة توفير المنظمة بما يلي:¹
- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظرتها المستقبلية ويضم الرؤية، الرسالة الأهداف ، السياسات التي تهدف المنظمة لتحقيقها لأجل الوصول للتميز التنظيمي.
 - 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم.
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة؛ يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها، وآلية الرقابة وضبط الجودة ، ومداخل تصحيح الانحرافات، بشكل يضمن تكامل حاجات المنظمة مع حاجات الزبائن نحو تحقيق التميز التنظيمي.
 - 5- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
 - 6 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن طرق استقطاب وتوظيف وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى تمكينهم وتمتينهم وإنجاح مسارهم الوظيفي.
 - 7- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المنظمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
 - 8- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس، والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب ، الذي يعزز التميز التنظيمي.
- استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن الأسس والمتطلبات السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي، تتكامل وفق منظومة شاملة ومتشابهة تركز منطق التفوق والتميز المنظمي، كما أن. هذه المتطلبات تشابه وتتباين - حسب الظروف والعوامل البيئية الخاصة بكل منظمة.
- المطلب الثالث: معوقات التميز التنظيمي.**
- إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات ومعوقات التميز ، والتي يمكن تصنيفها حسب العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال الإداري إلى ما يلي:²
- 1-عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 - 2- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها و على امتيازاتها.
 - 3- المحافظة على الوضع الاجتماعي، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة ، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

¹ -ابو بكر بوسالم ، مرجع سابق ، ص 69 .

² عبيدي حسين، مرجع سابق، ص33.

4- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة.

بالإضافة إلى ما تقدم، نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التميز التنظيمي فيما يلي: ¹

- ☒ عجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز.
- ☒ ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولياتها، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ويغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي، مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلبا على التمييز في الأداء.
- ☒ عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية.
- ☒ عجز قوانين وأنظمة المؤسسة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز.
- ☒ قدم هياكل الأجور والرواتب، وارتكازها على أسس شخصية وتمييزية بعيدا عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات أخرى ، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاع الموظفين من أجل خلق الولاء للمؤسسة و تقديم مستويات أداء عالية.
- ☒ تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل، حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما هزيلا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط، ويقف عائقا لروح المبادرة .
- ☒ عدم وجود الاستقرار الإداري. خصوصا المدير العام ، مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
- ☒ التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- ☒ عدم الاستفادة من نظم المعلومات ، بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والوحدات.
- ☒ ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية.
- ☒ إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المؤسسة.

حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، مصر، 2017،

المطلب الرابع: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

أولاً: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز المرؤوسين:

يمكن ان نلمس دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز للمرؤوسين، من خلال تتبع اثر كل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق هذا البعد.

فعندما تهتم المؤسسة بتحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تقديمها خدمات بأسعار في متناول الزبائن، وتركيزها على تحقيق أهدافها بطرق شفافة، وعندما تعتبر المؤسسة الخدمات الاجتماعية ضمن أولوياتها، وتسهر على امتلاك القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بدورها الاجتماعي، كل ذلك من شأنه تعزيز تميز المرؤوسين، حيث يصبح العامل اكثر استعدادا لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل، كما يزداد اقبال العمال على تقديم الأفكار الإبداعية والرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويصبح العاملون اكثر التزاما ومعرفة بواجبات ومسؤوليات أعمالهم.

ومن ناحية أخرى عندما تهتم المؤسسة بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ، من خلال احترامها للقوانين الخاصة بالاحطار المهنية، وكذا التزامها بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال، زبائن...الخ)، وحرصها على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة للعمال (النقل، السكن...الخ)، وكذا اعترافها واحترامها للثقافات العمالية كل ذلك من شأنه تعزيز تميز المرؤوسين، حيث يصبح العامل اكثر استعدادا لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل، كما يزداد اقبال العمال على تقديم الأفكار الإبداعية والرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويصبح العاملون اكثر التزاما ومعرفة بواجبات ومسؤوليات أعمالهم.

إضافة الى ذلك فان حرص المؤسسة على معاملة الموظفين بعدالة وبدون تمييز، واتخاذها العقوبات الصارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية، هذا الى جانب سعيها للتوفيق بين أهدافها واهداف المجتمع الذي تنشط فيه، وامتلاكها لدليل خاص باخلاقيات عمل واضح ومعلن لجميع العاملين ، من شأنه تعزيز تميز المرؤوسين، حيث يصبح العامل اكثر استعدادا لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل، كما يزداد اقبال العمال على تقديم الأفكار الإبداعية والرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويصبح العاملون اكثر التزاما ومعرفة بواجبات ومسؤوليات أعمالهم.

إضافة الى ما سبق ، فان سعي المؤسسة الى تقديم الهبات والتبرعات، وكذا مساهمتها في انجاز مشاريع أساسية للمجتمع ، وتوفير فرص توظيف لذوي الاحتياجات الخاصة ، من شأنه تعزيز تميز المرؤوسين، حيث يصبح العامل اكثر استعدادا لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل، كما يزداد اقبال العمال على تقديم الأفكار الإبداعية والرغبة في المشاركة في اتخاذ القرارات، ويصبح العاملون اكثر التزاما ومعرفة بواجبات ومسؤوليات أعمالهم.

ثانياً: : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في تقديم الخدمة:

يمكن ان نلمس دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في تقديم الخدمة، من خلال تتبع اثر كل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق هذا البعد.

فعندما تهتم المؤسسة بتحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تقديمها خدماتها بأسعار في متناول الزبائن، وتركز على تحقيق أهدافها بطرق شفافة، وعندما تعتبر المؤسسة الخدمات الاجتماعية ضمن أولوياتها، وتسهر على امتلاك القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بدورها الاجتماعي، كل ذلك من شأنه ان يخلق تميز واضح لخدمات المؤسسة، فتصبح اكثر حرصا على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه، كما تصبح اكثر اخذا لاراء الزبائن عند تطوير خدماتها الجديدة، كما يزيد اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية، كما يزيد حرص المؤسسة على مراقبة اليات تحسين خدماتها.

ومن ناحية أخرى عندما تهتم المؤسسة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ، من خلال احترامها للقوانين الخاصة بالاحطار المهنية، وكذا التزامها بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال، زبائن...الخ)، وحرصها على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة للعمال (النقل، السكن...الخ)، وكذا اعترافها واحترامها للنقابات العمالية، كل ذلك من شأنه ان يخلق تميز واضح لخدمات المؤسسة، فتصبح اكثر حرصا على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه، كما تصبح اكثر اخذا لاراء الزبائن عند تطوير خدماتها الجديدة، كما يزيد اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية، كما يزيد حرص المؤسسة على مراقبة اليات تحسين خدماتها.

إضافة الى ذلك فان حرص المؤسسة على معاملة الموظفين بعدالة وبدون تمييز، واتخاذها العقوبات الصارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية، هذا الى جانب سعيها للتوفيق بين أهدافها واهداف المجتمع الذي تنشط فيه، وامتلاكها لدليل خاص باخلاقيات عمل واضح ومعلن لجميع العاملين ، كل ذلك من شأنه ان يخلق تميز واضح لخدمات المؤسسة، فتصبح اكثر حرصا على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه، كما تصبح اكثر اخذا لاراء الزبائن عند تطوير خدماتها الجديدة، كما يزيد اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية، كما يزيد حرص المؤسسة على مراقبة اليات تحسين خدماتها.

إضافة الى ما سبق ، فان سعي المؤسسة الى تقديم الهبات والتبرعات، وكذا مساهمتها في انجاز أساسية للمجتمع وتوفير فرص توظيف لذوي الاحتياجات الخاصة ، كل ذلك من شأنه ان يخلق تميز واضح لخدمات المؤسسة، فتصبح اكثر حرصا على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه، كما تصبح اكثر اخذا لاراء الزبائن عند تطوير خدماتها الجديدة، كما يزيد اعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية، كما يزيد حرص المؤسسة على مراقبة اليات تحسين خدماتها.

ثالثا: : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز العمليات:

يمكن ان نلمس دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز العمليات، من خلال تتبع اثر كل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق هذا البعد.

فعندما تهتم المؤسسة بتحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تقديمها خدماتها بأسعار في متناول الزبائن، وتركز على تحقيق أهدافها بطرق شفافة، وعندما تعتبر المؤسسة الخدمات الاجتماعية ضمن أولوياتها، وتسهر على امتلاك القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بدورها الاجتماعي، كل ذلك من شأنه ان يزيد من وضوح عمليات وإجراءات المؤسسة، وأيضا يزيد سهر المؤسسة على تطوير عملياتها

واجراءاتها، كما ينعكس ذلك إيجابا على حرص المؤسسة على الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء لتطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة.

ومن ناحية أخرى عندما تهتم المؤسسة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ، من خلال احترامها للقوانين الخاصة بالاحطار المهنية، وكذا التزامها بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال، زبائن...الخ)، وحرصها على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة للعمال (النقل، السكن...الخ)، وكذا اعترافها واحترامها للنقابات العمالية، كل ذلك من شأنه ان يزيد من وضوح عمليات وإجراءات المؤسسة، وأيضا يزيد سهر المؤسسة على تطوير عملياتها واجراءاتها، كما ينعكس ذلك إيجابا على حرص المؤسسة على الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء لتطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة.

إضافة الى ذلك فان حرص المؤسسة على معاملة الموظفين بعدالة وبدون تمييز، واتخاذها العقوبات الصارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية، هذا الى جانب سعيها للتوفيق بين أهدافها واهداف المجتمع الذي تنشط فيه، وامتلاكها لدليل خاص باخلاقيات عمل واضح ومعلن لجميع العاملين ، كل ذلك من شأنه ان يزيد من وضوح عمليات وإجراءات المؤسسة، وأيضا يزيد سهر المؤسسة على تطوير عملياتها واجراءاتها، كما ينعكس ذلك إيجابا على حرص المؤسسة على الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء لتطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة.

إضافة الى ما سبق ، فان سعي المؤسسة الى تقديم الهبات والتبرعات، وكذا مساهمتها في انجاز أساسية للمجتمع وتوفير فرص توظيف لذوي الاحتياجات الخاصة ، كل ذلك من شأنه ان يزيد من وضوح عمليات وإجراءات المؤسسة، وأيضا يزيد سهر المؤسسة على تطوير عملياتها واجراءاتها، كما ينعكس ذلك إيجابا على حرص المؤسسة على الاستفادة من التغذية الراجعة من العملاء لتطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة.

رابعا: : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون:

يمكن ان نلمس دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون، من خلال تتبع اثر كل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق هذا البعد.

فعندما تهتم المؤسسة بتحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تقديمها خدماتها بأسعار في متناول الزبائن، وتركز على تحقيق أهدافها بطرق شفافة، وعندما تعتبر المؤسسة الخدمات الاجتماعية ضمن أولوياتها، وتسهر على امتلاك القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بدورها الاجتماعي، كل ذلك من شأنه ان يزيد من حرص المؤسسة على اعتماد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون، ورضد شكاويه وتوثيقها، وأيضا اعتماد مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضاه.

ومن ناحية أخرى عندما تهتم المؤسسة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ، من خلال احترامها للقوانين الخاصة بالاحطار المهنية، وكذا التزامها بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال، زبائن...الخ)، وحرصها على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة للعمال (النقل، السكن...الخ)، وكذا اعترافها واحترامها للنقابات العمالية،

كل ذلك من شأنه ان يزيد من حرص المؤسسة على اعتماد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون، ورضد شكاويه وتوثيقها، وأيضا اعتماد مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضاه.

إضافة الى ذلك فان حرص المؤسسة على معاملة الموظفين بعدالة وبدون تمييز، واتخاذها العقوبات الصارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية، هذا الى جانب سعيها للتوفيق بين أهدافها واهداف المجتمع الذي تنشط فيه، وامتلاكها لدليل خاص باخلاقيات عمل واضح ومعلن لجميع العاملين ، كل ذلك من شأنه ان يزيد من حرص المؤسسة على اعتماد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون، ورضد شكاويه وتوثيقها، وأيضا اعتماد مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضاه.

إضافة الى ما سبق ، فان سعي المؤسسة الى تقديم الهبات والتبرعات، وكذا مساهمتها في انجاز أساسية للمجتمع وتوفير فرص توظيف لذوي الاحتياجات الخاصة ، كل ذلك من شأنه ان يزيد من حرص المؤسسة على اعتماد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون، ورضد شكاويه وتوثيقها، وأيضا اعتماد مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضاه.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تتضح لنا اهمية التميز التنظيمي باعتباره احد مقومات نجاح المؤسسات الحديثة في ادارة الاعمال ، حيث يضم مختلف الممارسات الادارية التي تقوم بها القيادة الادارية ، من خلال مختلف السياسات و الاستراتيجيات، التي تسعى من خلالها الى زيادة اداء العمال و الرفع من مهاراتهم ، بما يساعد على الرفع من اداء المؤسسة ككل ، وضمان بقاءها في السوق و التميز عن مثيلاتها من المؤسسات الاخرى .

الفصل الثالث:

تحليل اثار المسؤولية الاجتماعية في

تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة

العمومية الاستشفائية الأبيض

سيدي الشيخ جرمانى محمد

تمهيد:

بعد التعرف على الإطار النظري لمتغيري الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي) وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على المؤسسة العمومية الاستشفائية (جرمانى أحمد) بالأبيض سيدي الشيخ، عبر دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيان مع الاستعانة بمخرجات Spss وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، ثم بعد ذلك عرض أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التوصيات.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية (جرمانى أحمد)

يتناول هذا المبحث بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية (جرمانى أحمد)، موضحا فيه التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية و نشأتها و مهام ووظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية و الهيكل التنظيمي و تنظيم المصالح داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية وكل ما يخص المؤسسة العمومية الاستشفائية .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية و نشأتها

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية جرمانى احمد مؤسسة خدماتية ، كما أنها أكبر مؤسسة خدماتية في المنطقة.
*التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (جرمانى):

يتواجد مستشفى "جرمانى أحمد"بشارع محمد خميستي (حي كاستور) بالأبيض سيد الشيخ ولاية البيض ،تم افتتاحه بتاريخ 1987/02/07 ، و بدأ ممارسة نشاطه في أبريل 1987 ، يتربع على مساحة اجمالية قدرها : 61.780.875 كلم² استغلت منها لحد الان 22.591.54 كلم²يقدم خدماته لكثافة سكنية تفوق 75535 نسمة كما يغطي إقليم جغرافي ضخم .

***نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية :**

لقد عرف التسيير الإداري بالمنظومة الصحية تطورات و تغيرات كبيرة منذ الاستقلال سواء على مستوى الخدمات أو على مستوى الإدارة، و ذلك من خلال سن قوانين و مراسيم رئاسية تسعى من خلالها الدولة الى توفير جودة في الخدمة ، و الحد من انتشار الأمراض و تحقيق السلامة و الصحة للسكان ، و أهم هذه المراسيم المرسوم رقم 81/442 و المرسوم رقم 97/466 ، ان كل هذين المرسومين يتحدث عن المستشفى باعتبارها قطاع صحي ملحق بعيادات متعددة الاختصاصات ، بالإضافة الى المراكز الصحية و قطاعات العلاج ، وقد كان المستشفى عبارة عن قطاع صحي الى غاية سنة 2007، و بعد ذلك و بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 مايو 2007 الذي يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية ذات طابع اداري و الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، أصبحت المستشفى مؤسسة عمومية استشفائية تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي ، تغطية البلدية او عدة بلديات تحدد المشتملات المادية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف بالصحة توضع المؤسسة تحت وصاية الوالي من طرف المدير .

المطلب الثاني : مهام ووظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية .

للمؤسسة العمومية الاستشفائية عدة مهام ووظائف أهمها :

1- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية :

حسب المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 07/140 السابق ذكره تتمثل في مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان و في هذا الاطار تتولى على الخصوص المهام الاتية :

- * ضمان التنظيم و برمجة و توزيع العلاج الاستشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء .
- * ضمان حفظ الصحة و مكافحة الأضرار و الافات الاجتماعية .
- * ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

2- وظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية: تظهر خدمات المؤسسة العمومية الاستشفائية :

على مستوى المصالح الصحية بانشاء وحدات تقنية و أخرى استشفائية في الشكل رقم (02) و على مستوى المستخدمين التي تسهر على ضمان الخدمات الطبية و توفير العلاج و تقديم الرعاية الطبية، بالإضافة الى توجيه و نشر الوعي الصحي لدى الافراد المترددين على المستشفى و تحدد في الجداول التالية (02.01) أعداد مستخدمي المؤسسة عدد الأطباء الأخصائيين المتقاعدون و هذا يمكن تلخيص الوظائف التي يقوم بها المستشفى على مايلي :

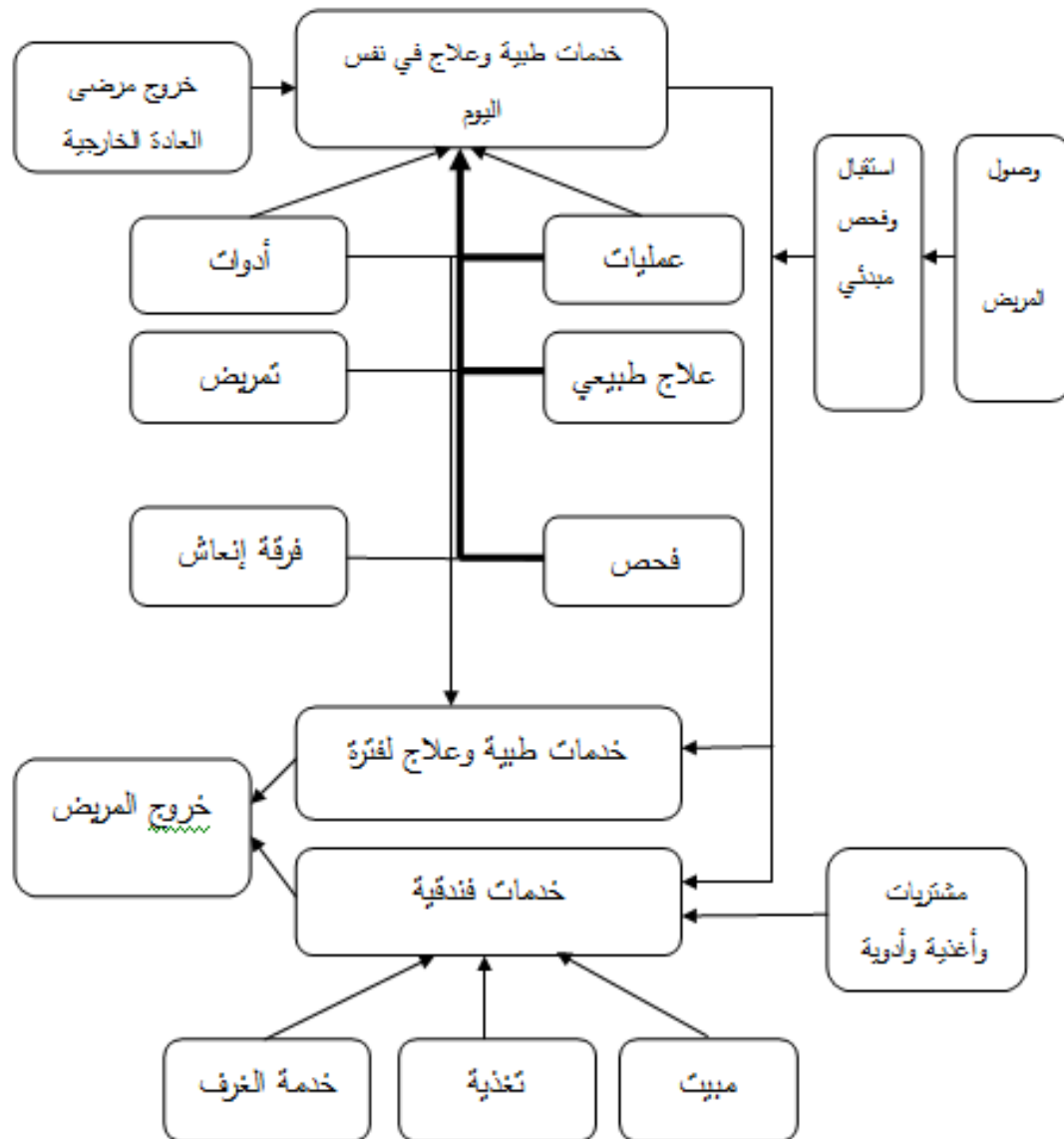
- وظائف طبية **Médical fonction**: وتندرج تحت الوظائف الطبية العديدة من الخدمات :

أ/الاسعفات الأولية أو العلاج السريع **Quick traitement**: و تختص بمعالجة الحالات البسيطة التي لا تتطلب إقامة المريض في المستشفى

- وظائف إدارية **Administration fonction**:

و تندرجتحت هذه المجموعة الوظائف التقليدية مثل العلاقات العامة ، الموارد البشرية ، المحاسبة و التمويل ، و المشتريات و المخازن و الصيانة و التنظيف .

الشكل رقم (03) : النظام الخدماتي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (01) : تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

| | |
|-----|------------------------------|
| 30 | الأطباء و الأخصائيين |
| 25 | الأطباء العامون |
| 174 | الشبه طبيون |
| 53 | الأسلاك الإدارية |
| 63 | العمال المهنيون و المتعاقدون |
| 345 | المجموع |

المصدر: وثائق المؤسسة

الجدول رقم (02) : تعداد الأطباء الأخصائيون حسب الاختصاص

| | | | |
|----|--------------------------------|----|-------------------------------|
| 01 | طب الداء السكري و الغدد الصماء | 06 | التخدير و الإنعاش |
| 01 | الطب الداخلي | 07 | الجراحة العامة |
| 00 | طب الأطفال | 01 | طب الأمراض العقلية |
| 03 | جراحة الأعظام | 02 | جراحة الأطفال |
| 03 | طب الكلى | 01 | طب الأمراض السرطانية |
| 00 | طب الكمل | 02 | أمراض الدم |
| 01 | الطب الشرعي (التشريح) | 01 | الطب الفيزيائي و إعادة التكيف |
| 01 | طب الأمراض المعدية | 00 | طب النساء و التوليد |

المصدر: وثائق المؤسسة

1 * المبادئ الأساسية للمديرية الفرعية للموارد البشرية:

من أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المديرية الفرعية للموارد البشرية هي التي تربطها بالموارد البشرية منها

* تطبيق القوانين و المناشير و المراسيم على كل فرد دون تفریق .

* اشراك بعض الرؤساء و العاملين في القرارات الإدارية و التنسيقية .

2 * المهام المكلفة بها المديرية الفرعية للموارد البشرية : من اهم المهام التي تقوم بها المديرية الفرعية هي

التي تخص الموارد البشرية و هي:

* التسيير الإداري للمسار المهني للموظف (يوم دخوله الى يوم خروجه) .

* انشاء مخططات و برامج تكوينية ، و تنشيطها وفقا للوضع العملي .

* انشاء مخططات و برامج تقييم يخضع لها كل موظف أثناء مساره الوظيفي .

* تحديد طبيعة الحوافز و العلاوات و المكافآت و خصائصها و كفاءات منحها .

* وضع خطط او خطة الاستراتيجية تتبنى فيها عن النقائص و المستلزمات و تكوينات قصيرة المدى و متوسطة

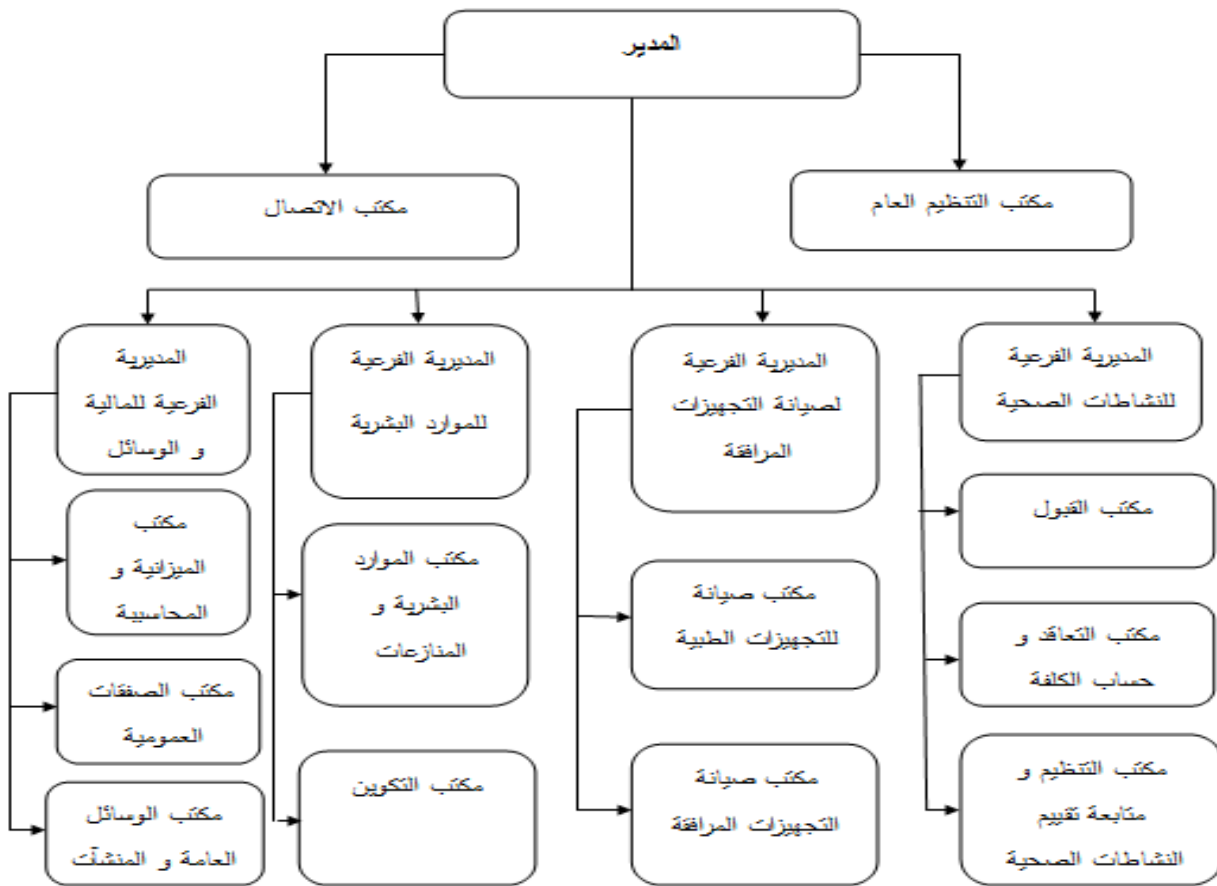
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و تنظيم المصالح داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية .

يعتبر الهيكل التنظيمي نظاما يتبعه و يطبقه جميع المستخدمين بالمؤسسة ، و إضافة الى ذلك يمكننا ان نجد شكل يوضح تنظيم المصالح و الوحدات الطبية .

1- الهيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية .

يحدد الهيكل التنظيمي بقرار مشترك من الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عن المؤسسة مدير يسيرها ، و يساعده أربع نواب مدربين محددون في المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم :07/140 السابق ذكره و هم كالاتي : المديرية الفرعية للمالية و المسائل المديرية الفرعية للموارد البشرية ، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة ، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات المرافقة ، كما يمكن لهذه المديريات التفرغ لعدة أقسام حسب حاجة المؤسسة المحددة .

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية



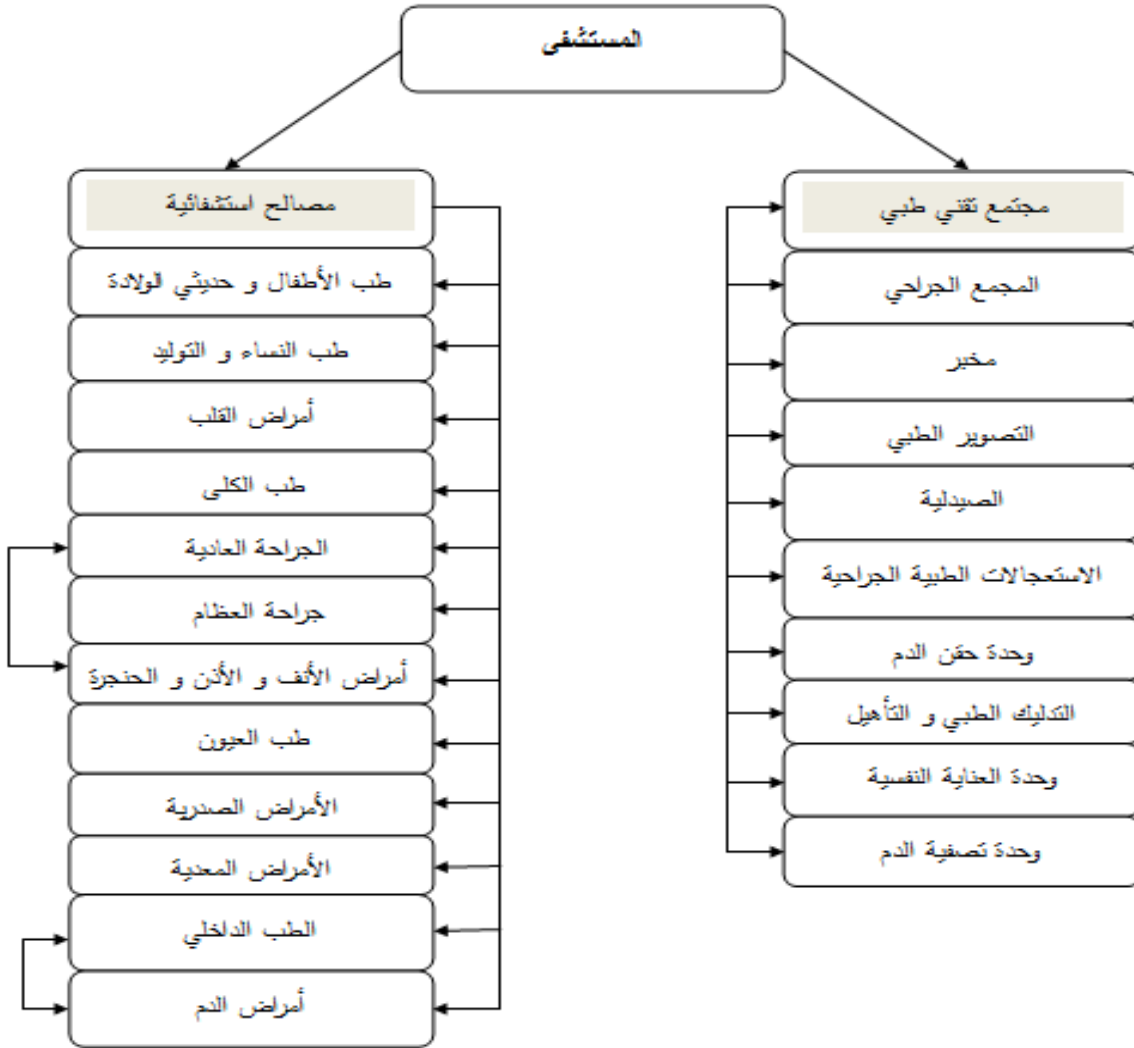
المصدر: وثائق المؤسسة

2-تنظيم المصالح و الوحدات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

حسب قرار رقم 2483 المؤرخ في 08 نوفمبر 2007 ، الذي يتضمن انشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بالأبيض سيد الشيخ ، الصادر من طرف وزير الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات .

يكمل السيد مدير الصحة و السكان لولاية البيض بتنفيذ هذا القرار ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (05) : تنظيم المصالح و الوحدات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث السابق، سنحاول توضيح المنهجية المعتمدة في انجاز هذه الدراسة، وذلك بابرار مجتمع وعينة الدراسة ومبررات اختياره، ثم خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على المؤشرات الشخصية والوظيفية، مروراً بادوات الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، ليختتم المبحث بالإجراءات المتبعة في قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

للقيام بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، و تحقيق أهدافها و مساعدتها، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق و يتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، و بعد البحث المطول تم الاستقرار على المؤسسة العمومية الإستشفائية جرمانى محمد بالأبيض سيدي الشيخ بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

أولاً: مجتمع الدراسة:

ويشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، حيثتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية - جرمانى احمد- الأبيض سيدي الشيخ - البيض- و البالغ عددهم 345 موظف، حسب إحصائيات سنة 2021-2022.

ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة: هناك العديد من المبررات التي دفعتنا لاختيار المؤسسة الاستشفائية العمومية - احمد جرمانى - الأبيض سيدي الشيخ - البيض، كمحل للدراسة التطبيقية، ومن بين هذه الأسباب نذكر:

- ❖ قرب هذه المؤسسة من مقر سكني، وبالتالي إمكانية التنقل إليها بسهولة.
- ❖ معرفتي لمعظم موظفي المؤسسة، مما يسهل إمكانية تسهيل مدة استرجاع الاستمارة.
- ❖ تناسب طبيعة المؤسسة مع موضوع دراستي.
- ❖ اعتقد ان موظفي المؤسسة محل الدراسة بحاجة للتحلي بسلوكيات المسؤولية الاجتماعية، وأكثر مطالبة بالتميز في تقديم الخدمات الطبية، نظراً لطبيعة وحساسية مهام اليومية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 70 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي المؤسسة الاستشفائية المتكون من (الأطباء الأخصائيين، الأطباء العامون، الشبه طبيون، الأسلاك الإدارية، العمال المهنيون و المتعاقدون) عبر العديد من الزيارات الميدانية، ولقد تم استرجاع الاستمارات كاملة، بنسبة استرداد 100% وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1-السن:

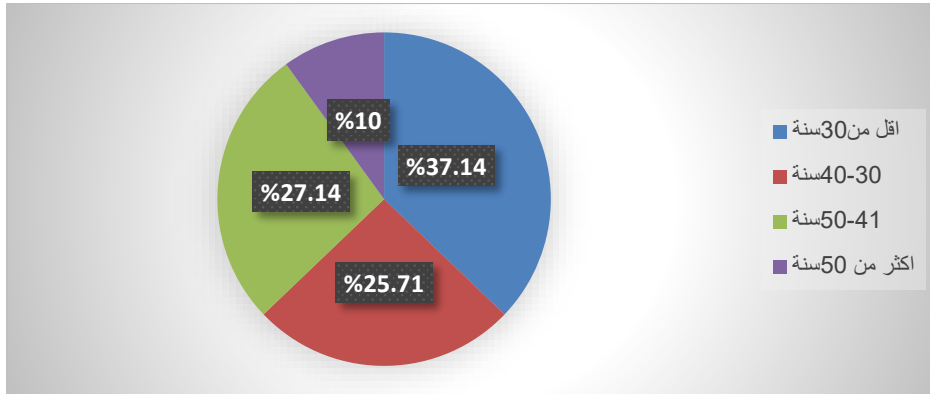
الجدول رقم (03) : توزيع مفردات الدراسة حسب السن .

| السن | التكرار | % النسبة |
|----------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة | 26 | 37.14 |
| من 30-40 سنة | 18 | 25.71 |
| من 41-50 سنة | 19 | 27.14 |
| أكثر من 50 سنة | 07 | 10 |
| المجموع | 70 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج V 20 ، spss.

من الجدول السابق ، و بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديمغرافية للعينة من حيث السن

الشكل رقم (06) التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 37.14% تليها الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 27.14%، ثم الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 25.71%، في حين تقدر نسبة الموظفين الأكبر من 50 سنة بـ 10% .

2-الجنس :

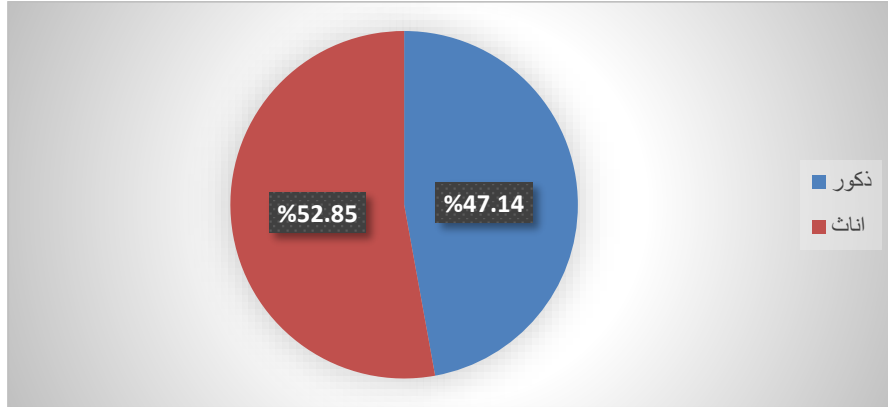
الجدول رقم (04) : توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكور | 33 | 47.14 |
| إناث | 37 | 52.85 |
| المجموع | 70 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج V20 spss.

من الجدول السابق ، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم (07) التمثيل البياني لمفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على آراء العينة ومخرجات Exell.

من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية متساوية تقريبا بحيث بلغت نسبة الاناث 52.85% و نسبة الذكور 47.14% .

3- المؤهل العلمي:

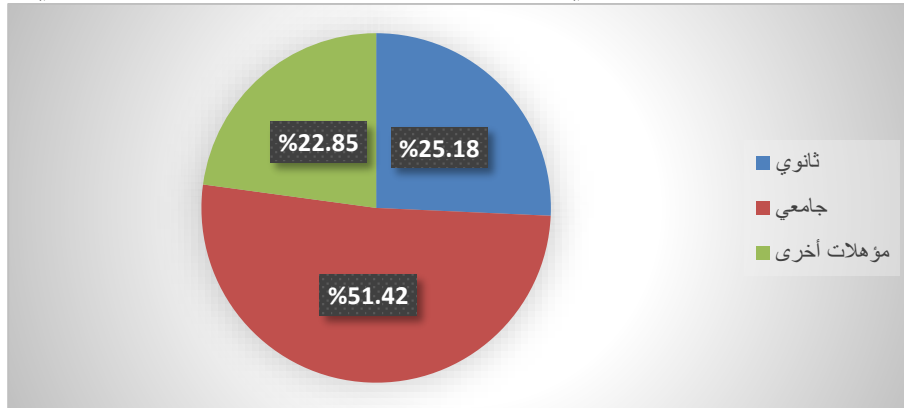
الجدول رقم (05) : توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي .

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| ثانوي | 18 | 25.71 |
| جامعي | 36 | 51.42 |
| مؤهلات أخرى | 16 | 22.85 |
| المجموع | 70 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق ، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي .

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي .



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على آراء العينة ومخرجات Exel.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم مؤهل علمي جامعي بنسبة تقدر بـ 51.42% و يليه الثانوي بنسبة قدرت بـ 25.71%، في حين تشكل نسبة المؤهلات الأخرى 22.85% .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

للإحاطة بكل جوانب الدراسة النظرية منها والتطبيقية تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية:قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة ، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسة، وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات في مجال دراستنا الحالية.

2-المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، كما تضمنت الاستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 32 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

❖ القسم الأول : يضم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية لعاملين بالمؤسسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي ، الأقدمية).

❖ القسم الثاني : ويشمل متغيرين (محوري) الدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء عينة الدراسة و تضمنت 32 عبارة :

➤ المحور الأول :خصص المحور الأول لقياس المسؤولية الاجتماعية وتضمن 16 عبارة، وزعت على 4 أبعاد مختلفة تمثلت في الآتي:

1- البعد الاقتصادي: تضمن 4 عبارات من (1-4)

2- البعد القانوني: تضمن 4 عبارات من (5-8)

3- البعد الأخلاقي: تضمن 4 عبارات من (9-12)

4- البعد الإنساني: تضمن 4 عبارات من (13-16)

➤ المحور الثاني: خصص المحور الثاني لقياس التميز التنظيمي، وتضمن 16 عبارة، وزعت على 4 أبعاد مختلفة تمثلت في الآتي:

1- التميز في تقديم الخدمة: تضمن 4 عبارات من (17-20)

2- تميز المرؤوسين: تضمن 4 عبارات من (21-24)

3- تميز العمليات (الإجراءات): تضمن 4 عبارات من (25-28)

4- التميز في إرضاء الزبون: تضمن 4 عبارات من (29-32)

وقد قمنا بإتباع الخطوات التالية من اجل تصميم الاستمارة:

☒ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة ، و الاستفادة منها في بناء الاستمارة و صياغتها .

☒ تم استشارة الأساتذة المشرفة ، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة .

☒ قمنا بتحديد المحورين الرئيسيين للدراسة ، و كذا الأبعاد التي تتدرج ضمن كل محور من الدراسة ، إلى جانب تحديد العبارات التي تتدرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة .

☒ تم تصميم الاستمارة من محورين رئيسيين للدراسة و تضمنت مايلي :المسؤولية الاجتماعية (متغير مستقل) و التمييز التنظيمي

☒ تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الدراسة، والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين؛

☒ على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستمارة من حيث الحذف أو التعديل، لتستقر الاستمارة في صورتها النهائية على 32عبارة، أنظر الملحق رقم(1) .

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في الإجابات على أسئلة الاستمارة.

3--وثائق المؤسسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة ، ولقد قمنا بالبحث و بالإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V20)، كما قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **إختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات الإستمارة.

◀ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient): ويستخدم لقياس درجة الارتباط

بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الإستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط، يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمدت على قسم منها هي:

1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الإختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد تم تحقيقه فيالدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الإستمارة على المشرفة و مجموعة من الاساتذة المتخصصين، وقد طلب من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث :

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى إرتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

وقد جرت مناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الإستمارة وعباراتها، والبالغ عددهم (5)، أنظر الملحق (2)، ولقد استجابالطالبين لأراء المحكمين وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستمارة في صورتها النهائية حيث تضمنت 32 عبارة.

2- صدق المقياس.

1-2 الإتساق الداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية" والدرجة الكلية للمحور.

| رقم العبارة | العبارات | معامل الارتباط | Sig |
|-------------|--|----------------|-------|
| 1 | تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها بأسعار في متناول الزبائن | 0.869 | 0.000 |
| 2 | تعتبر المؤسسة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط | 0.971 | 0.000 |
| 3 | تركز المؤسسة على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة | 0.876 | 0.000 |
| 4 | تمتلك المؤسسة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين | 0.932 | 0.000 |
| 5 | تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالأخطار المهنية مثل الأمراض والحوادث الناتجة عن العمل. | 0.738 | 0.000 |
| 6 | تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال ، زبائن....) | 0.981 | 0.000 |
| 7 | تلتزم المؤسسة بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها...) لتحافظ على حقوق العاملين. | 0.741 | 0.000 |
| 8 | تعترف المؤسسة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها. | 0.347 | 0.000 |
| 9 | تتوفق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي | 0.981 | 0.000 |
| 10 | تعامل المؤسسة الموظفين لديها بعدالة ودون تمييز (الأجور، الترقيات، الحوافز) | 0.910 | 0.000 |
| 11 | تمتلك المؤسسة دليل خاص بأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها | 0.903 | 0.000 |
| 12 | تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية مثل: الفساد الإداري، الاختلاس والرشوة وغيرها | 0.981 | 0.000 |
| 13 | تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المسنين. | 0.932 | 0.000 |
| 14 | تقوم المؤسسة برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والاعياد الدينية والوطنية | 0.903 | 0.000 |
| 15 | تساهم المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق... الخ | 0.971 | 0.000 |
| 16 | تحرص المؤسسة على خلق فرص لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة. | 0.905 | 0.000 |

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج: SPSS V 20

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " المسؤولية الاجتماعية والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (07) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التميز التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور.

| رقم العبارة | العبارات | معامل الارتباط | Sig |
|-------------|---|----------------|-------|
| 17 | تعمل المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه | 0.964 | 0.000 |
| 18 | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الزبائن عند تطوير الخدمات الجديدة | 0.937 | 0.000 |
| 19 | تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها | 0.947 | 0.000 |
| 20 | تقوم المؤسسة بعملية الرقابة المستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات | 0.953 | 0.000 |
| 21 | يملك العمال في المؤسسة الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز التنظيمي | 0.945 | 0.000 |
| 22 | يحرص العمال في المؤسسة على تقديم الأفكار الإبداعية المؤثرة على تميز المؤسسة | 0.953 | 0.000 |
| 23 | يملك العمال الرغبة في المشاركة في تحديد الأهداف التي سيقومون بانجازها | 0.598 | 0.000 |
| 24 | يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة | 0.468 | 0.000 |
| 25 | تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية للمؤسسة بالوضوح | 0.998 | 0.000 |

| | | | |
|-------|-------|--|----|
| 0.000 | 0.964 | تطور المؤسسة عملياتها وإجراءاتها في ضوء فهم الواقع | 26 |
| 0.000 | 0.833 | يلتزم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية | 27 |
| 0.000 | 0.883 | يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة | 28 |
| 0.000 | 0.953 | توجد لدى المؤسسة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون | 29 |
| 0.000 | 0.468 | تتوفر لدى المؤسسة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون | 30 |
| 0.000 | 0.953 | ترصد المؤسسة شكاوي الزبائن ويتم توثيقها | 31 |
| 0.000 | 0.468 | تضع المؤسسة أهدافا واضحة لتحقيق رضا الزبائن | 32 |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS .V20:

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التميز التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة.

الجدول رقم (08) يتضمن معامل الإرتباط بين درجة محوري الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.

| رقم المحور | المحور | معامل الإرتباط | القيمة الإحتمالية |
|------------|----------------------|----------------|-------------------|
| 1 | المسؤولية الاجتماعية | 0.996 | 0.000 |
| 2 | التميز التنظيمي | 0.995 | 0.000 |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الإرتباط في محوري الإستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك نعتبر محوري الإستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس ، فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج ، أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة ، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الإرتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (09) قيمة معامل ألفاكرونفاخ على مستوى أبعاد محوري الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة

| الرقم | البعد | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ | الصدق |
|-------|------------------------|-------------|--------------|-------|
| 1 | البعد الاقتصادي | 4 | 0.934 | 0.966 |
| 2 | البعد القانوني . | 4 | 0.817 | 0.903 |
| 3 | البعد الأخلاقي | 4 | 0.959 | 0.959 |
| 4 | البعد الإنساني | 4 | 0.940 | 0.969 |
| | المسؤولية الاجتماعية | 16 | 0.979 | 0.989 |
| 1 | التميز في تقديم الخدمة | 4 | 0.965 | 0.982 |
| 2 | تميز المرؤوسين | 4 | 0.775 | 0.880 |
| 3 | تميز العمليات | 4 | 0.838 | 0.915 |
| 4 | تميز في إرضاء الزبون | 4 | 0.756 | 0.869 |
| | التميز التنظيمي | 16 | 0.967 | 0.983 |
| | مجموع | 32 | 0.987 | 0.993 |

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين (0.756-0.979)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل في "المسؤولية الاجتماعية" (0.979)، فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0.817-0.959)، بالنسبة المحور الثاني للدراسة "التميز التنظيمي" بلغت قيمته 0.967 فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0.756-0.965)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للإستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.987. إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوح بين (0.880-0.989)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث تراوحت قيمة الصدق بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل في "المسؤولية الاجتماعية (0.989)، فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0.903-0.969)، اما بالنسبة المحور الثاني للدراسة " التميز التنظيمي " فقد بلغت قيمته 0.983 فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0.869-0.982)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للإستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.993.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الإختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، بإعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

تستخدم كلاً من معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الإلتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7،¹ إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الإختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الإختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (10) يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

| الرقم | البعد | معامل الإلتواء Skewness | معامل التفلطح kurtosis |
|-------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 | البعد الاقتصادي | -3,000 | 3,351 |
| 2 | البعد القانوني . | -2,172 | 6,872 |
| 3 | البعد الأخلاقي | -1,580 | 1,482 |
| | البعد الإنساني | -0,804 | 3,932 |
| | المسؤولية الاجتماعية | -1,549 | 1,365 |
| 1 | التميز في تقديم الخدمة | -2,471 | 1,531 |
| 2 | تميز المروسين | -1,644 | 2,260 |
| 3 | تميز العمليات | -1,501 | 5,822 |
| 4 | تميز في إرضاء الزبون | -0,723 | 4,747 |
| | التميز التنظيمي | -2,421 | 5,035 |
| | مجموع | -1,439 | 5,240 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة "المسؤولية الاجتماعية" "التميز التنظيمي" ، على الترتيب بـ (-1,549،-2,421)، كما تراوحت قيم معاملا لإلتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "المسؤولية الاجتماعية" بين (-3,000،-0,804) أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "التميز التنظيمي" فلقد تراوحت قيمه بين (-2,471،-0,723).

¹- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة " المسؤولية الاجتماعية"، " التمييز التنظيمي" على الترتيب (1.365، 5.035)، كما تراوحت قيمة معامل التفلطح Kurtosis بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة المسؤولية الاجتماعية" بين (1,482،6,872)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة التمييز التنظيمي" فلقد تراوحت قيمه بين (1,531،5,822).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، حسب إجابات مفردات العينة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "المسؤولية الاجتماعية".

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التعليق |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها بأسعار في متناول الزبائن | 2,8571 | 0,49007 | 4 | مرتفع |
| 2 | تعتبر المؤسسة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفاً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط | 2,8857 | 0,43549 | 3 | مرتفع |
| 3 | تركز المؤسسة على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة | 2,9286 | 0,31028 | 1 | مرتفع |
| 4 | تمتلك المؤسسة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين | 2,9000 | 0,38636 | 2 | مرتفع |
| | البعد الاقتصادي | 2,8929 | 0,37967 | 3 | مرتفع |
| 5 | تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالأخطار المهنية مثل الأمراض والحوادث الناتجة عن العمل. | 2,9286 | 0,35392 | 3 | مرتفع |
| 6 | تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال ، زبائن.....) | 2,8714 | 0,47917 | 4 | مرتفع |
| 7 | تلتزم المؤسسة بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها...) لتحافظ على حقوق العاملين. | 2,9429 | 0,28921 | 2 | مرتفع |
| 8 | تعترف المؤسسة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها. | 2,9714 | 0,23905 | 1 | مرتفع |
| | البعد القانوني | 2,9286 | 0,28279 | 1 | مرتفع |
| 9 | تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع المحلي | 2,8714 | 0,47917 | 3 | مرتفع |
| 10 | تعامل المؤسسة الموظفين لديها بعدالة ودون تمييز (الأجور، الترقيات، الحوافز) | 2,9143 | 0,32938 | 1 | مرتفع |
| 11 | تمتلك المؤسسة دليل خاص بأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها | 2,9143 | 0,37078 | 2 | مرتفع |
| 12 | تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية مثل: الفساد الإداري، الاختلاس والرشوة وغيرها | 2,8714 | 0,47917 | 4 | مرتفع |
| | البعد الأخلاقي | 2,8929 | 0,39602 | 4 | متوسط |
| 13 | تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المسنين. | 2,9000 | 0,38636 | 3 | مرتفع |
| 14 | تقوم المؤسسة برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والاعياد الدينية والوطنية | 2,9143 | 0,37078 | 2 | مرتفع |
| 15 | تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق... الخ | 2,8857 | 0,43549 | 4 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|---------|--------|--|----|
| مرتفع | 1 | 0,23379 | 2,9429 | تحرص المؤسسة على خلق فرص لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة. | 16 |
| مرتفع | 2 | 0,33524 | 2,9107 | البعد الإنساني | |
| مرتفع | | 0,33829 | 2,9062 | المحور ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

1/ المسؤولية الاجتماعية: أبدى افراد العينة، آرائهم حول محور "المسؤولية الاجتماعية"، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على اربع أبعاد هي كالاتي: (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الانساني)، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.892، 2.928)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.396، 0.282)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.906)، بانحراف معياري قدره (0.338)، وهذا ما يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1-1 البعد القانوني: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن البعد القانوني جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.928)، وانحراف معياري قدره (0.282)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى البعد القانوني هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.871، 2.971)، أما فيما يتعلق بقيم الإنحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.239، 0.479).

1-2 البعد الانساني: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن البعد الانساني جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.910)، وانحراف معياري قدره (0.335)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.885، 2.942)، في حين تراوحت قيم الإنحراف المعياري لعبارته بين (0.233، 0.435).

1-3 البعد الاقتصادي: من خلال مجمل إجابات افراد العينة - على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد البعد الاقتصادي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المؤسسة ، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.892)، وانحراف معياري قدره (0.379)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أن مستوى البعد الاقتصادي هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على

عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.928، 2.857)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.310، 0.490).

1-4 البعد الاخلاقي: من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد البعد الاخلاقي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المؤسسة ، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.892)، وانحراف معياري قدره (0.396)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى البعد الاخلاقي هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.914، 2.871)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.329، 0.479).

الجدول رقم(12) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات محور "التميز التنظيمي"

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التعليق |
|-------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| 17 | تعمل المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه | 2,8714 | 0,47917 | 4 | مرتفع |
| 18 | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الزبائن عند تطوير الخدمات الجديدة | 2,9000 | 0,38636 | 2 | مرتفع |
| 19 | تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها | 2,9143 | 0,32938 | 1 | مرتفع |
| 20 | تقوم المؤسسة بعملية الرقابة المستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات | 2,8857 | 0,43549 | 3 | مرتفع |
| | التميز في تقديم الخدمة | 2,8929 | 0,39142 | 4 | مرتفع |
| 21 | يملك العمال في المؤسسة الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز التنظيمي | 2,9000 | 0,38636 | 3 | مرتفع |
| 22 | يحرص العمال في المؤسسة على تقديم الأفكار الإبداعية المؤثرة على تميز المؤسسة | 2,8857 | 0,43549 | 4 | مرتفع |
| 23 | يملك العمال الرغبة في المشاركة في تحديد الأهداف التي سيقومون بانجازها | 2,9571 | 0,26571 | 2 | مرتفع |
| 24 | يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة | 2,9857 | 0,11952 | 1 | مرتفع |
| | تميز المرؤوسين | 2,9321 | 0,25152 | 1 | مرتفع |
| 25 | تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية للمؤسسة بالوضوح | 2,8571 | 0,51880 | 4 | مرتفع |
| 26 | تطور المؤسسة عملياتها وإجراءاتها في ضوء فهم الواقع | 2,8714 | 0,47917 | 3 | مرتفع |
| 27 | يلتزم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية | 2,9143 | 0,37078 | 2 | مرتفع |
| 28 | يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة | 3,0000 | 0,00000 | 1 | مرتفع |
| | التميز العمليات | 2,9107 | 0,32703 | 3 | مرتفع |
| 29 | توجد لدى المؤسسة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون | 2,8857 | 0,43549 | 3 | مرتفع |
| 30 | تتوفر لدى المؤسسة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون | 2,9714 | 0,23905 | 2 | مرتفع |
| 31 | ترصد المؤسسة شكاوي الزبائن ويتم توثيقها | 2,8857 | 0,43549 | 4 | مرتفع |
| 32 | تضع المؤسسة أهدافا واضحة لتحقيق رضا الزبائن | 2,9857 | 0,11952 | 1 | مرتفع |
| | التميز في إرضاء الزبون | 2,9321 | 0,25510 | 2 | مرتفع |
| | نتيجة المحور الثاني. | 2,9170 | 0,30204 | / | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

2/التميز التنظيمي: أبدى افراد العينة، آرائهم حول محور " التميز التنظيمي"، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على اربعة أبعاد هي كالتالي:(التميز في تقديم الخدمة، تميز المرؤوسين، التميز العمليات، التميز في إرضاء الزبون)، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(2.932-2.892)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين(0.251، 0.391)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة(2.917)، بانحراف معياري قدره(0.302)، وهذا ما يشير إلى أنّ التميز التنظيمي هو بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي المؤسسة.

2-1 تميز المرؤوسين: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تميز المرؤوسين جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.932)، وانحراف معياري قدره (0.251)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تميز المرؤوسين هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.985-2.885)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فلقد تراوحت بين (0.119-0.435).

2-2 التميز في إرضاء الزبون: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التميز في إرضاء الزبون جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.932)، وانحراف معياري قدره (0.255)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى التميز في إرضاء الزبون هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.985-2.885)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.119-0.435).

2-3 تميز العمليات: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.910)، وانحراف معياري قدره (0.327)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تواجد تميز العمليات هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (3.000-2.857)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (0.000-0.518).

2-4 تميز في تقديم الخدمة: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.892)، وانحراف معياري قدره (0.391)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ مستوى التميز في تقديم الخدمة هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.914-2.871)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (0.3293-0.479).

المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ - جرمانى محمد"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثار المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

| التميز التنظيمي | | | | | | المتغير |
|-----------------|------------------------------|------------|------------------|-----------------|-------|----------------------|
| Sig | معامل التحديد R ² | الارتباط R | معامل الحرية Ddl | قيمة T المحسوبة | Beta | المسؤولية الاجتماعية |
| 0.000 | 0.963 | 0.982 | 1 | 42.290 | 0.982 | |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، والمتغير التابع المتمثل في التميز التنظيمي (مجتمعة) حيث بلغت T المحسوبة (42.290)، بقيمة احتمالية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.982)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.963)، أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (96.3%) من التباين في التميز التنظيمي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق 96.3% من التميز التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (3.7%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1-2 الفرضية الفرعية الأولى: تتصالفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز رؤوسى المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي

الشيخ جرمانى محمد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإندار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز المرؤوسين

| تميز المرؤوسين | | | | | | المتغير |
|----------------|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------|----------------------|
| Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | قيمة T المحسوبة | Beta | المسؤولية الاجتماعية |
| 0.000 | 0.964 | 0.982 | 1 | 42.427 | 0.982 | |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

عند بحث أثر المسؤولية الاجتماعية في تميز مرؤوسى المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين المسؤولية الاجتماعية و تميز مرؤوسى المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (42.427)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و تميز مرؤوسى المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمته (0.982)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.964)، أن المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (98.2%) من التباين في مستوى تميز المرؤوسين، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق (98.2%) من تميز مرؤوسى المؤسسة قيد الدراسة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (1.8%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في تقديم الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية تحقيق التميز في تقديم الخدمات

| التميز في تقديم الخدمات | | | | | | المتغير |
|-------------------------|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------|----------------------|
| Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | قيمة T المحسوبة | Beta | المسؤولية الاجتماعية |
| 0.000 | 0.900 | 0.949 | 1 | 24.762 | 0.949 | |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

عند بحث أثر للمسؤولية الاجتماعية في تميز في تقديم الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين للمسؤولية الاجتماعية و تميز في تقديم الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (24.762)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين للمسؤولية الاجتماعية و تميز في تقديم الخدمات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمته (0.949)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.900)، أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (90%) من التباين في مستوى تميز تقديم الخدمات، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ المسؤولية الاجتماعية تساهم في تعزيز (90%) من تميز في تقديم الخدمات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (10%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز عمليات (إجراءات) المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز العمليات.

| تميز العمليات (الإجراءات) | | | | | | المتغير |
|---------------------------|------------------------|---------------------|--------------------|--------|---------------|----------------------|
| Sig | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | T | قيمة المحسوبة | Beta |
| 0.000 | 0.959 | 0.979 | 1 | 40.024 | 0.979 | المسؤولية الاجتماعية |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V : 20.

عند بحث أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز عمليات المؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين المسؤولية الاجتماعية و تميز عمليات المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (40.024)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و تميز عمليات المؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمته (0.979)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.959)، أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (95.9%) من التباين في مستوى تميز العمليات، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق (95.6%) من

تميز العمليات ، أما النسبة المتبقية والبالغة (4.4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي فرض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
2-4 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون

| التميز في إرضاء الزبون | | | | | المتغير |
|------------------------|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|---------|
| Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | درجة الحرية Ddl | قيمة T المحسوبة | Beta |
| 0.000 | 0.905 | 0.951 | 1 | 25.424 | 0.951 |

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 20.

عند بحث أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين المسؤولية الاجتماعية والتميز في إرضاء الزبون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (25.424)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز في إرضاء الزبون بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث بلغت قيمته (0.951)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين السابقين، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.905)، أنّ المسؤولية الاجتماعية تفسر ما نسبته (90.5%) من التباين في مستوى التميز في إرضاء الزبون ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق (90.5%) من التميز في إرضاء الزبون ، أما النسبة المتبقية والبالغة (9.5%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل :

في الختام يمكن القول انه بعد إجراء عدد من الزيارات الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ، وعلى إثر تحليل بيانات الإستبيان الذي وزع على عينة حجمها (70) عامل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، أن هناك مستويات مرتفعة من المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كما تتمتع المؤسسة بقيم إيجابية بخصوص العلاقة بين متغيري الدراسة، فقد أفرزت الدراسة عن وجود أثر معنوي وإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي (التميز في تقديم الخدمة، التميز العمليات التميز في إرضاء الزبون، التميز المرؤوسين).

خاتمة عامة

في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفا السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية، لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دورا كبيرا من الناحية التنافسية، فهي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ نجد اليوم أن تقييمها لا يتوقف فقط على ما تحققه من أرباح، بل أصبحت مطالبة بالتوفيق بين مصالحها الذاتية من أهداف اقتصادية وغيرها، وبين مصالح ومتطلبات المجتمع الذي تعمل فيه كشرط أساسي وجوهري لتحقيق النمو والحصول على ميزة تنافسية، واستغلالها بطرق مثلى بغية الحفاظ عليها في المدى البعيد .

وقد أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم أنها ليست بمعزل عن المجتمع و إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة.

لذلك يجدر بالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الجزئية إدراج أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن نشاطاتها، دون الأضرار بأهدافها، ومحاولة إيجاد الأرضية الملائمة لتحقيق التميز التنظيمي.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية - احمد جرمانى - الأبيض سيدي الشيخ، ولإلمام بحوثيات الموضوع تناولناه من خلال ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، توصلنا من خلالها إلى ما يلي :

أولا: نتائج الدراسة :

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

1- النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية استثمارا على المدى الطويل / حيث تفوق عوائدها التكاليف المنفقة على أوجه الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة .
- ✓ تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من بناء صورتها الذهنية و تحسين سمعتها و مركزها التنافسي .
- ✓ للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد : البعد الاقتصادي و الإنساني و الأخلاقي و القانوني .
- ✓ التميز التنظيمي يعد عنصر جوهري لبقاء المؤسسة في السوق، نظرا لانه يميزها بخصائص متفردة عن باقي المؤسسات .
- ✓ حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة يساهم في تحقيق التميز التنظيمي .
- ✓ للتميز التنظيمي أبعاد تتمثل في : التميز في تقديم الخدمة ، تميز المرؤوسين ، تميز العمليات أو الإجراءات ، التميز في إرضاء الزبون .

خاتمة عامة

2- النتائج التطبيقية:

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار أنموذج وفرضيات الدراسة، استخلص الطالبان النتائج التالية:

1-2 بالنسبة للمحور الأول (المسؤولية الاجتماعية):

✓ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لمحور المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ

حقق هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر ب: 2.906 وانحراف معياري قدر ب: 0.338

6-2 بالنسبة للمحور الثاني (التميز التنظيمي):

✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "التميز التنظيمي" كانت بمستوى مرتفع؛

✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الأربعة التي تضمنها التميز التنظيمي، فقد حقق المحور على

المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ 2.917، بانحراف معياري قدره 0.302

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور "التميز التنظيمي" على النحو التالي: تميز المرؤوسين بالمرتبة الأولى، تلتها

التميز في إرضاء الزبون بالمرتبة الثانية، ثم تميز العمليات بالمرتبة الثالثة، فيما جاء بعد التميز في

تقديم الخدمة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

6-3 بالنسبة لعلاقة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي :

✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي لتطبيق المسؤولية

الاجتماعية بأبعادها الأربعة مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي بشكله الإجمالي بالمؤسسة قيد الدراسة

✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في

تحقيق ابعاد التميز التنظيمي على نحو مستقل بالمؤسسة قيد الدراسة.

ثانياً: التوصيات: مع نهاية هذه الدراسة، ومن اجل تعزيز الجوانب الإيجابية منها، فإننا نوصي بما يلي:

✓ ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وتوضيحها كجزء من إستراتيجية

المؤسسة.

✓ الاهتمام بالجوانب الغير رسمية داخل المؤسسات، و التي تساعد على خلق المسؤولية الاجتماعية بين

أفراد المؤسسة، والتي تنعكس بالضرورة على التميز التنظيمي .

✓ التأكيد على تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات، لما له من آثار جلية على التميز التنظيمي،

وهذا ما أكدت عليه الدراسة.

✓ إدراج التكوين و التدريب المتخصص في مجال معايير و مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

✓ إمكانية إدراج أقسام إدارية متخصصة في المسؤولية الاجتماعية في الهيكل التنظيمي.

خاتمة عامة

ثالثاً: آفاق الدراسة:

وفي ختام هاته الدراسة و للمزيد من الإثراء و التجديد سنحاول فيما يلي الاعتماد على الأفكار المرتبطة بموضوعنا لاقتراح بعض المواضيع التي تستدعي أن تكون دراسات مستقبلية تتطلب الدراسة ، نذكر منها :

- ✓ مساهمة الإبداع البيئي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات .
- ✓ آفاق تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجامعية .
- ✓ دور التميز التنظيمي في استدامة المؤسسات الصناعية .
- ✓ دور المسؤولية الاجتماعية في التصنيع الأخضر .
- ✓ مساهمة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الأزمات .

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. ناصر جرادات، عزام أبوالحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمؤسسات، (إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013)، الطبعة 1.

ثانياً: المجالات:

1. حامدى كنزة وساسية عواج، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة النامية Ooredoo، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (17)، العدد(2)، سنة 2019.
2. حنان حسن سليمان، التمكين الاداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، مصر، 2017 .
3. حيدر عباس كريم، المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات الاقتصادية من جهة نظر الموظفين الاقتصاديين،المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، العراق، العدد1، لسنة 2021.
4. زيد خالد علي، تحقيق الأبعاد الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية /دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية،العدد 121، جامعة بغداد، سنة 2020.
5. ستار جبار خليل البياتي، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في العراق ودورها في تأطير حماية المستهلك، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2016.
6. عبد الحكيم بن سالم، اليأس سليمان، وآخرون، اثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، الجزائر، العدد 06، السنة 2018.
7. عبد الله بشير عبود، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد10، الاردن، 2020.
8. عبد الله علي العمار، اثر التعزيز النفسي على التميز التنظيمي،مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية،السعودية، العدد 10، السنة 2020.
9. عبد الناصر علك حافظ، دور استراتيجية التكامل واثرها في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد 16، العراق، 2019.
10. موفق عبد الحسين محمد صفاء إبراهيم عطية،مدى أدراك مراقب الحسابات الخارجي لمفهوم تدقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة عينة من مراقبي الحسابات في العراق، مجلة كلية مدينة العلم العدد (1)، كلية الإدارة والاقتصاد ديوان الرقابة المالية- جامعة أروك، سنة 2020.

قائمة المراجع والمصادر

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
2. ابو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
3. ألاء بنت عبد الرحمن بن محمد بلحمر ، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و الإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة العربية السعودية ، 2016.
4. ألاء محمد عبد الرزاق، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.
5. بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من الأداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال وحوكمت الشركات، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2019.
6. بن سعود معمر، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز التميز التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، 2022.
7. جدي حنان حملاوي، "المسؤولية لتعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه"، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2018-2019.
8. حميدة مزهود، سمية خالد، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2019.
9. خالد الحواس، المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم في: علم النفس، تخصص علم النفس جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2018.

قائمة المراجع والمصادر

10. خولة طلحي، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الجزائر، شهادة ماستر تخصص سياسات عامة ومقارنة كلية الحقوق، جامعة العربي بن مهيدي أم البوقي، 2014-2015.
11. درغال يمينة، مرزوقي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة: اتصالات الجزائر البيض، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي البيض، 2022.
12. روان يوسف علي الحروب، القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.
13. زاهية عراز، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة باتنة، سنة 2019.
14. صلوح سماح، دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
15. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010.
16. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل للمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2007.
17. طيار عبلة، القيادة الادارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، سنة 2016.
18. عبيد حسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017.
19. علاق سارة، تأثير تمكين العاملين على تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020.

قائمة المراجع والمصادر

20. مازن محمد أحمد الجمل، تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية على النمو الاقتصادي، قدم هذا البحث استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في اقتصاديات التنمية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة، سنة 2017.
21. ماهر فرج ابو ريا ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي ، استبانة اعدت استكمالاً لمتطلبات رسالة ماجستير ، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى ، غزة .
22. مثنى عبدالوهاب المولى، اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2019 .
23. مثنى عبد الوهاب المولى، اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في كلية الأهلية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
24. محمد عامر راهي العذارى، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، سنة 2017.
25. مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، سنة 2014
26. نورة عبد الله، حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة و إشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
27. نويجي فاطمة الزهراء، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات التجارية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير إدارة أعمال وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
28. ياسر سعيد أبوهربد، "دور المؤسسة الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير أكاديمي، الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2017.
29. يطوالربيع، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2017/2018.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Dick GROTE, *The Performance Appraisal Question And Answer*, *Book Survival Guide For Managers*, USA, 2002
2. Cao.Q and Dowlatshahi.S, "*The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment*", *Journal of Operations Management*, No : 23, 2005.

قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 1 | النموذج الافتراضي للدراسة | د |
| 2 | دوافع التميز التنظيمي . | 46 |
| 3 | النظام الخدماتي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية | 67 |
| 4 | الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية | 69 |
| 5 | تنظيم المصالح و الوحدات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية | 71 |
| 6 | التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن . | 73 |
| 7 | التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس . | 74 |
| 8 | التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي . | 74 |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---------------|---|--------|
| 01 | تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية. | 68 |
| 02 | تعداد الأطباء الاخصائون حسب الاختصاص . | 68 |
| 03 | توزيع مفردات الدراسة حسب السن . | 73 |
| 04 | توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس . | 73 |
| 05 | توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي | 74 |
| 06 | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية و الدرجة الكلية للمحور . | 78 |
| 07 | معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التميز التنظيمي و الدرجة الكلية للمحور . | 78 |
| 08 | معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة و الدرجة الكلية للاستمارة . | 79 |
| 09 | نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرو بناخ | 80 |
| 10 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي . | 81 |
| 11 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور " المسؤولية الاجتماعية " | 82 |
| 12 | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور " التميز التنظيمي " | 85 |
| 13 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي | 87 |
| 14 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز المروسين | 88 |
| 15 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في تقديم الخدمات | 88 |
| 16 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق تميز العمليات | 89 |
| 17 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز في إرضاء الزبون | 90 |

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديكم هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية، موسومة بـ (مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الأبيض سيدي الشيخ جرمانى محمد)

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نخططكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تخدم أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين:

حاكمي ياسين، حكيمي احمد

قائمة الملاحق

البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1- السن:

- أقل من 30 سنة 30-40 سنة
 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

2- الجنس:

- أنثى ذكر

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي جامعي مؤهلات اخرى

4- الأقدمية:

- اقل من 5 سنوات 5-9 سنوات
 10-14 سنة 15-19 سنة
 20 فأكثر

قائمة الملاحق

محاو الدراسة

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

| الرقم | العبارة | درجة الموافقة | | |
|------------------------|---|---------------|-------|-------|
| | | غير موافق | محايد | موافق |
| 01 | تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها بأسعار في متناول الزبائن | | | |
| 02 | تعتبر المؤسسة الخدمات المجتمعية التي تقدمها هدفا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وليس لتحقيق المردودات الاقتصادية فقط | | | |
| 03 | تركز المؤسسة على هدف تحقيق الأرباح بطرق شفافة | | | |
| 04 | تمتلك المؤسسة القدرات والمهارات البشرية التي تمكنها من النهوض بالدور والمسؤولية الاجتماعية تجاه الآخرين | | | |
| البعد الاقتصادي | | | | |
| 05 | تحتزم المؤسسة القوانين الخاصة بالأخطار المهنية مثل الامراض والحوادث الناتجة عن العمل. | | | |
| 06 | تلتزم المؤسسة بالشروط المبرمة مع المتعاملين (عمال ، زبائن.....) | | | |
| 07 | تلتزم المؤسسة بتوفير الخدمات الاجتماعية مثل (النقل والمواصلات وتسهيلات السكن وغيرها...) للحفاظ على حقوق العاملين. | | | |
| 08 | تعترف المؤسسة بأهمية النقابات العمالية المختلفة وتحترم دورها. | | | |
| البعد القانوني | | | | |
| 09 | تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع المحلي | | | |
| 10 | تعامل المؤسسة الموظفين لديها بعدالة ودون تمييز (الأجور، الترقيات، الحوافز) | | | |
| 11 | تمتلك المؤسسة دليل خاص بأخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها | | | |
| 12 | تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة اتجاه السلوكيات غير القانونية والأخلاقية مثل: الفساد الإداري، الاختلاس والرشوة وغيرها | | | |
| البعد الأخلاقي | | | | |
| 13 | تقدم المؤسسة الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية مثل جمعيات حماية الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المسنين. | | | |
| 14 | تقوم المؤسسة برعاية أنشطة وبرامج بعروض وأسعار منخفضة في المناسبات والاعياد الدينية والوطنية | | | |
| 15 | تساهم المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق... الخ | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 16 | تحرص المؤسسة على خلق فرص لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة. | | | |
| | البعد الإنساني | | | |

المحور الثاني : التميز التنظيمي

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

| الرقم | العبارة | درجة الموافقة | | |
|------------------------------------|---|---------------|-------|-----------|
| | | موافق | محايد | غير موافق |
| التميز في تقديم الخدمة | | | | |
| 17 | تعمل المؤسسة على فهم متطلبات وحاجات الزبون لزيادة رضاه | | | |
| 18 | تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار آراء الزبائن عند تطوير الخدمات الجديدة | | | |
| 19 | تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها | | | |
| 20 | تقوم المؤسسة بعملية الرقابة المستمرة لتحسين آليات تقديم الخدمات | | | |
| تميز المرؤوسين | | | | |
| 21 | يملك العمال في المؤسسة الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق انجاز العمل المطلوب للوصول إلى التميز التنظيمي | | | |
| 22 | يحرص العمال في المؤسسة على تقديم الأفكار الإبداعية المؤثرة على تميز المؤسسة | | | |
| 23 | يملك العمال الرغبة في المشاركة في تحديد الأهداف التي سيقومون بانجازها | | | |
| 24 | يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم بسهولة | | | |
| تميز العمليات (الإجراءات) | | | | |
| 25 | تتسم العمليات والإجراءات الرئيسية للمؤسسة بالوضوح | | | |
| 26 | تطور المؤسسة عملياتها وإجراءاتها في ضوء فهم الواقع | | | |
| 27 | يلتزم العاملون بالمؤسسة بالإجراءات والعمليات وفق الخطة الموضوعية | | | |
| 28 | يستفاد من التغذية الراجعة من العملاء في تطوير وتحسين عمليات وإجراءات المؤسسة | | | |
| التميز في إرضاء الزبون | | | | |
| 29 | توجد لدى المؤسسة إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الزبون | | | |
| 30 | تتوفر لدى المؤسسة مؤشرات واضحة لتحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون | | | |
| 31 | ترصد المؤسسة شكاوي الزبائن ويتم توثيقها | | | |
| 32 | تضع المؤسسة أهدافا واضحة لتحقيق رضا الزبائن | | | |

شكرا على تعاونكم

قائمة الملاحظ

الملحق رقم (2):

قائمة المحكمين

| المحكم | الرتبة | جامعة الإرتباط |
|-------------------|----------------------|----------------|
| د/ احمد ضيف | أستاذ التعليم العالي | جامعة الجلفة |
| د/ سهام شاوش خوان | أستاذ محاضر - أ - | جامعة بسكرة |
| د/ فاتح غلاب | أستاذ محاضر - أ - | جامعة المسيلة |
| أ/فتحي خنيش | أستاذ محاضر - أ - | جامعة غرداية |
| أ/ عزوز مخلوفي | أستاذ محاضر - أ - | جامعة الاغواط |