

## المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام

م.م. سجي نذير حميد الصراف  
جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م.د. ميسون عبدا لله احمد الشلثة  
جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص :

يهدف البحث الى بحث المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق " التميز التنظيمي " ، فنتيجة للاهتمام الواسع بموضوع المسؤولية الاجتماعية كونها الداعم الأكبر نحو الأداء الأفضل ولارتباطها الايجابي مع الأداء المنظمي في تحقيق الأهداف وبالتالي الوصول الى النجاح وعلى المدى الطويل ، جعل من منظمات الأعمال توجه أنظارها الى المسؤولية الاجتماعية في عملها وتفاعلها ومسؤولياتها مع المجتمع لتحقيق النجاح في بيئة أعمال تنافسية، وفي ضوء ذلك تم طرح تساؤل بحثي، هل يمكن ان تكون المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي ؟ وللإجابة على السؤال تم تحديد المسؤولية الاجتماعية وطبيعة الارتباط والأثر مع أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة (القيادة ،المورد البشري ،التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين) وذلك من خلال الاختبار الميداني لمتغيرات البحث والمستند على إطار نظري ومنهجي ، ولأجل الوصول الى أهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض المهتمين والاختصاصيين<sup>١</sup> لإضفاء طابع الثبات والصدق ،ووزعت على العاملين وبلغ عدد الاستمارات التي وزعت (٥٠) استمارة، ومن خلال اعتماد منهج وصفي تحليلي للاستمارة بهدف اختبار الفرضيات ،وذلك لتحقيق من الفرضية التي تم اعتمادها ، وتوصلت البحث الى وجود علاقة ارتباط وأثر بين المسؤولية والتميز التنظيمي ، اوضحت نتائج التحليل تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من ابعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية ،حيث جاء بعد المورد البشري في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير ثم بعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثانية ،اما المرتبة الثالثة فكان لبعد القيادة حصة فيه وكل من المرتبة الرابعة والخامسة جاءت لبعدي الثقافة التنظيمية ورضا العاملين على التوالي، في ضوء ما سبق قدمت الباحثتان توصيات لعل من اهمها المحافظة على المستويات الجيدة لابعاد التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة ولا سيما المورد البشري لما له تأثير على المسؤولية الاجتماعية مع الاهتمام المضاعف للأفراد العاملين بما يخص احتياجاتهم الشخصية

<sup>١</sup> عرض الاستمارة على الخبراء: الدكتور : احمد سليمان، الدكتور احمد السبعوي، الدكتورة صفاء ادريس ، الدكتور علاء احمد، الدكتور حسان ثابت، الدكتورة رغد يحيى، الدكتور احمد حسين الجرجري

والمنظمية والنفسية لانه السبيل لتعزيز التميز التنظيمي والسعي لاستدامتها، فضلا على ضرورة تبني انماط قيادية متنوعة تعزز ابعاد التميز التنظيمي مثل القيادة الرؤيوية مع ضرورة الاهتمام بالابعاد مجتمعة لتحقيق النجاح والتميز

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية- التميز التنظيمي- رضا العاملين- الثقافة التنظيمية

### **Social Responsibility Introduction to organizational Excellence An Hospital explore study of the opinion of some workers in Al Salam**

Saja Natheer Hamed Al-Saraf

Dr..Maysoon Abdullah Al-shamma

Assistant teacher

Assistant professor

Administrative and Economic-University of Mosul

[Sajahameed277@yahoo.com](mailto:Sajahameed277@yahoo.com)

[drmiayson@yahoo.com](mailto:drmiayson@yahoo.com)

#### **Abstract :**

The aim of this research is to define social responsibility as an approve to achieve organizational excellence . As a result of the broad attention to social responsibility as the main supporter of better performance in achieving goals and these achieving success and in the long run , the business organization turn their attention social responsibility in their work , interaction and responsibilities with the community to achieve success in a competitive business environment .in light of this ,the following main research question was raised. Can social responsibility be the doorway to achieving organizational excellence? In order answer the question ,the dimensions of social responsibility and the nature of correlation and impact were determined with the dimensions of organizational excellence (leadership ,human ,resource ,strategic planning, organizational culture ,employee satisfaction) through field testing of research variables based on theoretical and methodological framework .A questionnaire from was prepared for this purpose after it was presented to some interested parties and specialists to provide consistency and honesty. It was distributed to the employees and the number of forms distributed was (50) from to verify the hypothesis that was adopted And by adopting an analytical descriptive approach to the questionnaire to test the hypotheses .Impact of responsibility and organizational excellence,. The results of the analysis showed a difference in the strength of influence for each dimension of the dimensions of organizational excellence with social responsibility, where came after the human resource in the first place in terms of strength of influence and then after the strategic planning in the second place, the third place was after the leadership share in it and each of the fourth rank The raw material came from organizational culture and employee satisfaction, respectively. In light of the above, the two researchers made recommendations, perhaps the most im-

portant of which is maintaining good levels of the organizational excellence in the organization, especially the human resource, because it has an impact on social responsibility with the multiplied attention of individuals working for their personal, organizational and psychological needs as it is the way to enhance organizational excellence and strive to sustain it. The need to adopt a variety of leadership models that promote the dimensions of organizational excellence such as visionary leadership with the need to pay attention to the dimensions combined to achieve success and excellence.

Key words: Social Responsibility - Organizational Excellence - Employee Satisfaction - Organizational Culture

#### المقدمة :

تعد المسؤولية الاجتماعية واحدة من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات للتعبير عن رؤيتها للمنظمة وأسلوب تنفيذ رسالتها واتجاهها إذ تكتسب المسؤولية الاجتماعية دور مهما في منظمات الأعمال من خلال اهتمامها للارتقاء بحياة المجتمعات التي تعمل فيها ويكون تأثيرها عالي، ولها دور كوسيلة اتصال مع المجتمع بأكمله ، ليس فقط التعامل مع الموردين والعملاء والحكومات بل مع جهات متعددة وفي مقدمتها البيئة، مما ينعكس ذلك على سمعتها المنظمة ايجابيا، فالمسؤولية الاجتماعية تعد إطار استراتيجي تعتمد المنظمات بهدف تنمية وتطوير المنظمة، فضلا عن تحقيق اكبر قدر من الكفاءة والنجاح، وبما ان التميز فلسفة منظمية متكاملة لتطوير منظمات الأعمال بواسطة ابتكاراتها وإبداعاتها في مختلف جوانب أدائها وأنشطتها وإستراتيجيتها، إذ ان التميز يأتي من خلال مبادرات منظمية داخلية ، إضافة الى الاهتمام بالنهج الأخلاقي المهني المتبع في جميع المعاملات المنظمة ، لذا يعتبر التميز في عالم الأعمال شئ مهم فمن خلاله تستطيع منظمة الأعمال ان تحدد الزبائن الذين يتعاملون معها وهي التي تجعل من المستثمرين يرغبون بمشاركتها والتعامل معها ، وأخير التميز هو الذي يحدد موقف المنظمة من مجتمعها.

وجاء البحث مستندا على فرضيات رئيسية منسجمة مع مشكلته وأهدافه و مفادها وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي ، كما يفترض البحث بوجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي ، وتتجلى أهمية البحث الى التطرق الى موضوع مهم ومعاصر لمنظمات الأعمال فهم بحاجة ماسة الى فهم وأدراك موضوع التميز التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية مع ضرورة التعرف على مصادر التميز لمنظمات الأعمال وتحقيقا لما تقدم جاء البحث بتضمين منهجية البحث ضمن محور اول للبحث، والإطار النظري من خلال عرض لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي ضمن محور ثاني ، كما أطر البحث الجانب العملي من خلال تحليل استمارة الاستبانة لاستجابات عينة البحث لمتغيرات البحث المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي متغير معتمد بالأبعاد التي تم اختيارها لانسجامها مع البيئة العراقية ومنظمتها متمثلة (القيادة ،المورد البشري ،التخطيط

الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين) ضمن محور ثالث، وتم اختبار الفرضيات والوصول الى أهم الاستنتاجات وطرحها مع درج لبعض التوصيات الخاصة بمشكلة البحث التي من المؤمل ان يستفاد منها المنظمة المبحوثة والمستشفى المبحوث عامة ضمن محور رابع اخير.

### المحور الاول - منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث :

تشجع البيئة المعاصرة (الديناميكية) بكل خصائصها على إجراء المزيد من البحوث حول الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وحول تأثير المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال، إذ نرى وجهات نظر مختلفة حولها فالبعض يرى ان المنظمة وحدة اقتصادية تهدف الى تعظيم الربح مما ينعكس على مختلف مجالات الحياة في المجتمع ، والبعض الآخر يراها على أنها وحدة اجتماعية يجب عليها ان تلعب دورا اجتماعيا ايجابيا في بيئتها ، وفي هذا البحث نطرح وجهة نظر ثالثة وهي الدمج بين وجهتي النظر السابقتين بشكل متوازن من خلال رؤية المنظمة على أنها (اجتماعية - اقتصادية ) إذ أنها تقي بالتزاماتها الاجتماعية المطلوبة منها قانونيا" وفي ذلك الوقت لا تتخلى عن قدرتها في توجيه إمكانياتها في بناء حالة من التميز، والمنظمات العراقية تعيش في بيئة اقتصادية متغيرة ومتطورة وليست ببعيدة عنها مما استوجب التطرق الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية ودورها في المستشفى المبحوث كمؤشر اجتماعي ،ومفهوم التميز التنظيمي كمؤشر اقتصادي ،ومن هذا المنطلق سنتناول الورقة البحثية المسؤولية الاجتماعية مدخلا" لتحقيق التميز التنظيمي.

وإشكالية البحث تظهر من خلال طرحنا التساؤل التالي ( الى أي مدى يمكن للمنظمات العراقية تحقيق التميز التنظيمي من خلال تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية ؟ )

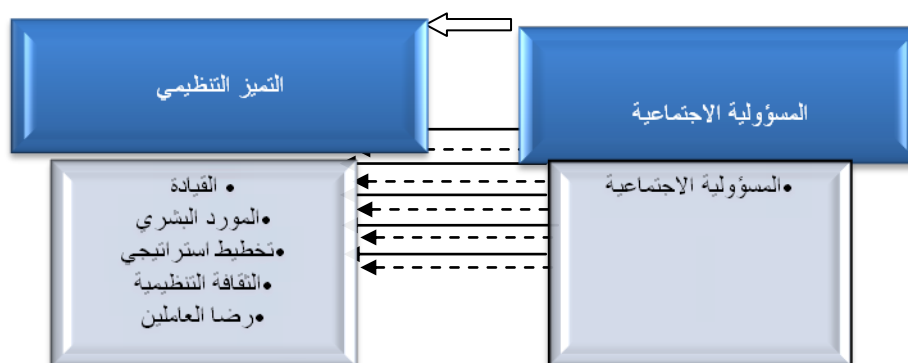
#### ثانيا: أهمية البحث :

١. للتعرف على مدى ممارسة المنظمة المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية
٢. للتعرف على أثر التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي
٣. أبرز وتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي والمفاهيم المتعلقة بهم
٤. التعرف على مصادر التميز التي من الممكن ان تتوجه نحوها المستشفى المبحوث لتحقيق التميز

#### ثالثا: أهداف البحث :

١. التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المبحوثة
٢. قياس درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي
٣. تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي

٤. التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية وأبعادها في تعزيز التميز التنظيمي
- رابعاً: المخطط الفرضي: يشير المخطط للبحث الفرضي في الشكل (1) الى نوعين من المتغيرات
١. المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية
  ٢. المتغير المعتمد التميز التنظيمي متمثلاً ( القيادة ، المورد البشري ، ثقافة المنظمة، تخطيط إستراتيجي ، رضا العاملين)



المتغير المعتمد

المتغير المستقل

شكل رقم ( ١ ) يوضح متغيرات البحث

المصدر من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

(١) الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية وبين التميز التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة ومن الفرضية الرئيسية الأولى يمكن إدراج فرضيات فرعية متمثلة

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وبين القيادة
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والمورد البشري
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وثقافة المنظمة
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين

٢) الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة ومن الفرضية الرئيسية الثانية يمكن إدراج فرضيات فرعية تمثلة

١. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وبين القيادة
٢. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و المورد البشري
٣. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و التخطيط الاستراتيجي
٤. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و ثقافة المنظمة
٥. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين

#### سادسا: منهج البحث

استخدمت الباحثتان الأسلوب الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات ثم تحليلها ، ويعد هذا المنهج من المناهج الملائمة لمثل هذه البحوث وطبيعة العلاقات القائمة بينهما وفق وجه نظر الباحثتان.

#### سابعا: الحدود البحث

١. الحدود المكانية : تمت البحث في محافظة نينوى إذ شملت البحث مستشفى دار السلام الحكومي
٢. لحدود الزمنية :انحصرت حدود البحث في المدة الزمنية التي تمت فيها البحث والتي امتدت من أيلول ٢٠١٧ ولغاية تشرين الثاني ٢٠١٧
٣. الحدود البشرية :أجريت البحث على عينة من العاملين في المستشفى

#### ثامنا: اسلوب جمع البيانات

اعتمدت البحث على استبانة اعدت لهذا الغرض وتم عرضها على مجموعة من المهتمين والاختصاصيين لغرض الوقوف على صدق المحتوى وثباته ،وتكونت الاستبانة من ثلاثة اجزاء ، الاول اختص بالمتغيرات الشخصية ،اما الجزء الثاني اختص بالمسؤولية الاجتماعية ، والجزء الاخر من الاستبانة فقد تناول ابعاد التميز التنظيمي ،وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بأجابات (اتفق بشدة،اتفق ، محايد ،لا اتفق، لا اتفق بشدة).

الجدول ( ١ ) يوضح متغيرات البحث ومؤشراته

متغيرات البحث	الإبعاد	المؤشر
المسؤولية الاجتماعية		X20 -X1
التميز التنظيمي	القيادة	X1—X5
	المورد البشري	X6—X10
	تخطيط استراتيجي	X11--X15
	الثقافة التنظيمية	X16--X20
	رضا العاملين	X21--X25

الجدول من إعداد الباحثين

#### تاسعا: اساليب التحليل الاحصائي

تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية :

١. عامل الارتباط البسيط (pearson) :لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المسؤولية الاجتماعية السائدة في المنظمة المبحوثة وبين التميز التنظيمي
٢. الانحدار الخطي البسيط :لتحديد تأثير المتغير المستقل ( المسؤولية الاجتماعية ) على المتغير التابع (التميز التنظيمي )

#### المحور الثاني- الاطار النظري

##### أولاً : مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

##### (١) مفهوم المسؤولية الاجتماعية

توضع المسؤولية الاجتماعية في مقدمة الممارسات التجارية الحديثة إذ أنها تتوجه نحو قضايا التعاون والتأزر والمشاركة الفاعلة في التعاطي مع القضايا المجتمعية ، فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير دائم التطور لذا يجب على المنظمات بجانب بحثها عن الربح (الثروة) عليها الاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها من خلال إطار عمل يتصف بالشفافية ومراعاة الأخلاق وحقوق العاملين ومحاربة الفساد كما يجب على منظمات الأعمال العمل بأفضل ما يكونو وعلى جميع المستويات . فالقيام بالمسؤولية الاجتماعية حالة مربحة إذ ان الصدق والشفافية فيما تقوم به منظمات الأعمال أمر بالغ الأهمية لكسب ثقة الجمهور كما أنها واجب والتزام من قبل المنظمات اتجاه المجتمع بكافة مستوياته وتجاه البيئة التي تعمل فيها ، والى الآن لم يتم الوصول الى مفهوم للمسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع ويكسب المسؤولية الاجتماعية بموجبه قوة الالتزام

القانونية ، والمسؤولية في جوهرها لا زالت تستمد قوتها وقبولها من طبيعتها التطوعية الاختيارية ،وقد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب والسبب ان المفهوم يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم ، وفيما يلي نورد بعض التعريفات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية كما أوردها الباحثين

## جدول ( ٢ ) يوضح مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وفقاً لأراء الباحثين

المفهوم	البحث / السنة
تحلي المنظمات بروح المواطنة العالمية" التي تعطي كلاً من حقوق ومسؤوليات المنظمات وتحليها بروح المواطنة ألسالحيه عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها في مجالات حقوق الإنسان وفي ظروف العمل وحماية البيئة	رحماني ، ٢٠١٤، ٢٢
المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة ، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع ، بما يحقق الترابط والمتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر	فلاق، ٢٠١٤، ٢٣
جهد المنظمة في تحسين رفاهية المجتمع من خلال مساهمة موارد المنظمة والممارسات التقديرية للمنظمة	Ching,etl,2015,5
التزام أخلاقي بين المنظمة وأصحاب المصلحة بمن فيهم المساهمين،العمال والزبائن والمجتمع المحلي والبيئة ،والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل المساهمة في تحقيق التنمية ا	قهواجي، حسان ، ٢٠١٦، ٣
هي قيام المنظمة بدمج أنشطتهم والأعمال الاجتماعية والبيئية وتفاعلهم في نموذج عمليات محاولة لتلبية الاحتياجات والتوقعات لأصحاب المصلحة	Masha&Mirages,2016,478
الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة	Qawasmen&Bourinic,2016,95
هي تفاعل بناء مع مختلف أصحاب المصلحة وإستراتيجية تستخدمها المنظمة لتعزيز صورتها المنظمة	Mwangangi,etal,2017,26

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه



إذن المسؤولية الاجتماعية نمط سلوكي أخلاقي يظهر التزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق إدارة عادلة تخدم أصحاب المصالح بشكل عام مع الاهتمام بقضايا البيئة المتمثلة بالتلوث البيئي، الفساد، الفقر، وينصب في النهاية لتحقيق رفاهية المجتمع مع المحافظة على تحقيق عوائد مربحة وبالتالي تضع منظمات الأعمال في المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية وبالتالي تميزها .

ومن خلال ماتم عرضه نستطيع ان ندرج بعض الاستنتاجات النظرية الخاصة بمفهوم المسؤولية الاجتماعي :

(١) تمتد المسؤولية الاجتماعية من داخل المنظمة من خلال مواردها بكافة أصنافها الى خارجها متمثلة بالبيئة وأصحاب المصلحة

(٢) المسؤولية الاجتماعية هي تنمية مستدامة إذ ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة وبالتالي تحقق قيمة مشتركة بين المنظمة والمسؤولية الاجتماعية

(٣) المسؤولية الاجتماعية تخلق مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال سياساتها وبرامجها التي تتبعها في بيئتها

(٤) المسؤولية الاجتماعية قرار استراتيجي يتم وضعه وربطه مع القرارات الإستراتيجية المنظمة

(٥) المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال

## (٢) أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تتضح اهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال قيام المنظمات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن الى حد كبير دعم جميع أفراد المجتمع لأهداف ورسالة المنظمة ، مما دعا بعض المفكرين والباحثين الى تسمية المسؤولية الاجتماعية بعدة مسميات منها(ضمير المنظمات، مواطنة المنظمات، الأعمال المسؤولية) (F rington,etal,2017,34)، إذ أدت سياسات المنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية ومبادراتها الانسانية المتعلقة بالبيئة ساهمت بشكل كبير في تحسين ظروف العاملين و خفض تكاليف العمل إضافة الى تخفيض مدة غياب العاملين عن العمل ،وحسنت قدرة المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ،وزيادة متوسط الإنتاجية للعاملين ،كما قلصت تكلفه التوظيف الجديد، فبدأ المجتمع يأخذ بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها أنما بدأ يتأثر بمواقف المنظمات تبعاً لممارساتها فالمنظمات ذات السمعة الجيدة والتي تراعي لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بيئة الأعمال الى جانبها وأجتنبها لرؤوس أموال جديدة (نوال ، ٢٠١٠، ٣٨) ويؤكد (Post,2017,28) ان المنظمة التي تنتهج المسؤولية الاجتماعية في سياساتها تساعد على تهدئة الخلافات التي قد تظهر بين

منظمات الأعمال على المصالح في مجتمعات الأعمال إذ أن المنظمة ذات المسؤولية تدعم مصالح المجتمع من أجل أداء أنشطتها بشكل جيد، وبالتالي تحصل على الترخيص المجتمعي للعمل، فضلاً عن ما تحققه من أهمية لمنظمات الأعمال من خلال زيادة في الأرباح طويلة الأجل مع ثقة من قبل المساهمين نتيجة العلاقات الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة مع أصحاب المصلحة والتعامل وفق المعايير الأخلاقية العالية كما أنها تساعد على الحد من المخاطر القانونية والتجارية التي قد تواجهه منظمات الأعمال أثناء تأدية أنشطتهم.

وتهتم المسؤولية الاجتماعية بالالتزام للمجتمع الذي تعمل فيه هذا يعني أنصاف وإنقاذ القيم الاجتماعية في مكان العمل والسيطرة على تدهور الموارد الطبيعية فكلما زادت المنظمة من التحسين الاجتماعي زادت الفوائد الاقتصادية (Mohammed&Bourini,2016,479)

ويرى كل من (قهاوجي وحسان، ٢٠١٦، ٥:٦) أن أهميه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تكمن في النقاط التالية :

١. المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرة المنظمة على جذب وإبقاء أصحاب المصالح باختلاف مسمياتهم

٢. تشريع القوانين والتشريعات التي يفترض ان تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع فالمسؤولية الاجتماعية والذي سيعد في نهاية الامر ل قانونا اجتماعيا.

٣. تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المنظمة وصورتها الإيجابية لدى أصحاب المصلحة

٤. تؤدي المسؤولية الاجتماعية لمحافظة على معنويات العاملين والتزامهم وإنتاجيتهم بشكل مرتفع  
٥. عند إعداد عاملين ماهرين ثقافياً ينبغي ان يتضمن عنصر المسؤولية الاجتماعية الاولويه في إعداداتها فهي تقع في قلب الثقافة المنظمة

٦. تبرز المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المدراء عملاً "نوياً" مميزاً

٧. المسؤولية الاجتماعية تعني دقة انجاز العمل من قبل العاملين من خلال توفير الاحتياجات لهم ولضمان التمتع بحقوقهم وتلبي مصالحهم وتحقيق أهدافهم وخاصة تلك المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية

وبين (Mwangangi, et al,2017,28) ان المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحسين رفاهية المجتمع والالتزام في التعلم المجتمعي والتدريب وبناء القدرات والتعاون والمشاركة المجتمعية والتبرعات الخيرية والأهداف الإنمائية، وإيجاد عالم يقل فيه الفقر والجوع والمرض وتكافؤ فرص وببيئة أكثر صحة، وحماية حقوق الإنسان، ويمكن القول ان المسؤولية الاجتماعية وسيلة لمشاركة

الآخرين في النجاح وتحقيق الخير الاجتماعي لكافة شرائح المجتمع باختلاف مستوياتهم المجتمعية، كما ان المنظمة التي تتبع في سياساتها المسؤولية الاجتماعية تستطيع ان تحكم على نفسها بالصدق والشفافية بمعنى التقييم الذاتي ولها تأثير في تحقيق الرفاهية المجتمعية مع فرص اكبر في الحصول على المواهب والمبدعين في العمل لديها والحصول على الدعم المجتمعي.

### ثانياً: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية واجب والتزام من قبل المنظمات تجاه مجتمعاتهم وبيئتهم ،فهي شكل من أشكال التنظيم الذاتي للمنظمات التي تقوم بأعمال يكفلها الامتثال الى المعايير الأخلاقية وتطبيق القانون متمثلة بالجوانب الآتية(2,2017, post):

١. **البيئة :** هي المركز الأول للمسؤولية الاجتماعية ،فالمنظمات تتبع طريقاً " وجهوداً" نحو المسؤولية الاجتماعية من خلال استخدامها الطاقة الخضراء،والسياسات الصديقة للبيئة وتتحمل المنظمات مسؤولية السيطرة على كافة تأثيراتها السلبية والايجابية
١. **الأعمال الخيرية :** تمارس المنظمات مسؤولية الاجتماعية من خلال التبرع للجهات الخيرية الوطنية والمحلية والمنظمات التي لديها موارد يمكن الاستفادة بهذا المجال
٢. **التطوع :**من خلال القيام بأعمال جيدة دون توقع أي شئ بالمقابل كالدعم لبعض المنظمات
٣. **العمل الأخلاقي :** من خلال معاملة العاملين بشكل عادل وأخلاقي يمكن المنظمة من إثبات مسؤوليتها الاجتماعية

أما (Farrington, etal,2017,40) ان المسؤولية للمنظمات تعبر من خلال

١. عمليات التخلص من النفايات والتلوث
٢. من خلال المساهمة التعليمية والبرامج الاجتماعية
٣. من خلال كسب عوائد على الموارد المستخدمة

### ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

نظرية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تتجمع حول مدرستين من خلال النهج الاقتصادي والنهج الاجتماعي ، فالنهج الاقتصادي نهج رأسمالي يعطي الأولوية لمنظمات الاعمال من اجل المنافسة والبقاء في مجتمع الاعمال ، والنهج الاجتماعي يعطي الأولوية للمجتمع من خلال توفر عوامل الانتهاج وبيئة أعمال مؤاتية لتزدهر ،و منظمات الاعمال لم تأتي من فراغ فمن الحكمة ان تكون للمنظمة استراتيجيات يكون فيه أصحاب المصلح جميعهم معنيين بها ،وبما ان المسؤولية الاجتماعية تمثل المساواة والعدالة والأنصاف وعدم التميز بين الأفراد من اجل حماية البيئة

وحماية الأجيال القادمة فقد تم تحديد مجموعة من المبادئ للمسؤولية الاجتماعية وكالاتي  
(Ching,2015,7) :

(١) **مبدأ الامتثال القانوني** : يتوجب على أي منظمة ان تمتثل لجميع القوانين والتعليمات النافذة وهذا يعني تحديد القوانين والتعليمات والوعي بها ونشرها على نحو واضح في المنظمة مع ضرورة علم الأفراد العاملين لجميع تلك القوانين والعمل بها

(٢) **مبدأ احترام الاتفاقيات الدولية والاتفاقات الثنائية** : ويشير الى ضرورة احترام منظمات الأعمال لكافة الاتفاقات وكل ما يتعلق بها من أنشطة مع تجنب كافة الأنشطة التي تتعارض مع تلك الاتفاقيات وتحول دون تحقيقها

(٣) **احترام أصحاب المصالح** : يوضح هذا المبدأ وجوب إدراك المنظمة لمدى أهمية أصحاب المصالح والاهتمام بمتطلباتهم التي تتأثر بأنشطة المنظمة المعنية و اهتماماتهم وهذا ما يتطلب تشخيص دقيق لواقع أصحاب المصالح وإيجاد وسائل ملائمة للاتصال والمشاركة معهم واستشاراتهم وإفساح المجال للتعبير عن آرائهم كما يرغبون، فحقوق هؤلاء محمية بموجب القانون والعقود.

(٤) **مبدأ المساءلة** : يتوجب على المنظمات ان تخضع لقانون المساءلة لسلطات القانونية ومن كان لديه مصالح وتأثيرات على المنظمة من أصحاب المصالح الرئيسيين وذلك بان تكون مسؤولية أمانهم عن كل السياسات والقرارات والإجراءات التي تتخذها بقدر تأثير تلك السياسات على التنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة ، ومن المفيد الإشارة الى ان المساءلة تتضمن قبول المنظمات للإجراءات والتحقق منها وكذلك التزامها بإظهار ردود الأفعال المناسبة اتجاه ذلك حتى لو اقتضى الأمر تعديل المسارات التي تتخذها في عملياتها .

(٥) **مبدأ الشفافية** : يشير هذا المبدأ الى ضرورة وضوح المنظمة أمام أصحاب المصالح التي تتعامل معهم فيشمل كل ما يتعلق بهياكلها الداخلية وسياساتها وأنظمتها ومسؤولياتها وقراراتها وبقية المعلومات ذات الصلة بالتنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة وترتكز المنظمة في تحقيق هذا المبدأ على تشجيع الاتصالات المتبادلة بين الأطراف في ظل وجود قنوات اتصال متبادلة ودرجة من الانسجام والثقة

(٦) **مبدأ احترام الاستحقاقات المالية**

وأظهر كل من (القهوجي و حسان ،2016,5) الى ان مبادئ المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال:

١- الحماية وإعادة الإصلاحات البيئية المجتمعية

٢- العادات والقيم الأخلاقية

٣- المسألة والعقاب

٤- تقوية وتعزيز السلطة والصلاحيات

٥- مميزات موقع العمل

٦- الاتساقات الاجتماعية

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من العناصر الأساسية في تكوين سمعة المنظمة والمشاركة في استراتيجيات واقعية وفعالة لتقديم الخدمات الاجتماعية وتعزيز السمعة العامة للمنظمة مما يسهل آليات إدارة المنظمة والرفع من قدرتها على زيادة حصتها السوقية ، ومن هذا المنطلق فإن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت من الباحثين ينظرون الى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية اختلف الباحثون في تسميتها ولم يختلفوا في مضمونها فقد أشار كل من ( محمد، أحلام، ٢٠١٦، ٣٠٧) و( هيبه، ٢٠١٤، ٧٩) و(نوال، ٢٠١٠، ٣٠) الى أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية والتي تبناها الباحث (Carroll) وتتمثل :

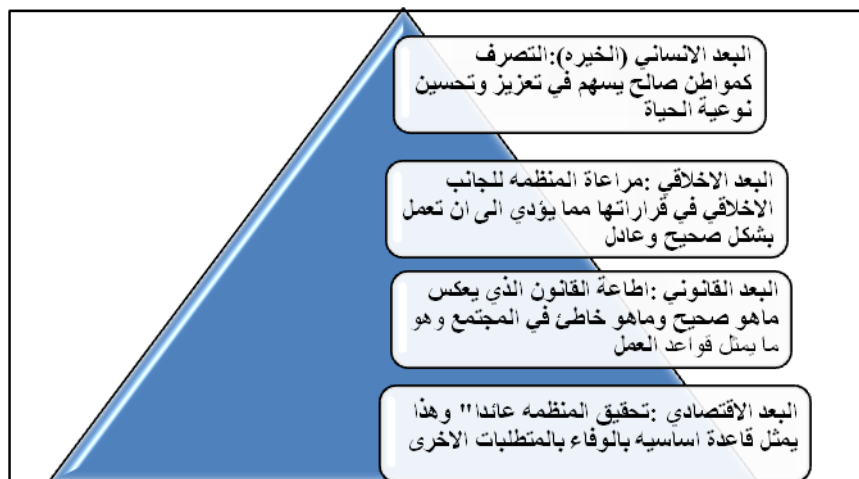
1. **البعد الاقتصادي** : تتمثل بسعي المنظمة لان تكون أعمالها مجدية اقتصاديا ونافعة وتزيد من قيمه المنظمة ماديا ومعنويا. ومناسبة لحماية العاملين من الأخطار والأضرار التي قد يتعرضون لها أثناء عملهم مع توفير العدالة الوظيفية وأتاحه الفرص لتقدم العاملين في وظائفهم (ياسين، 15، 2013)أضافه الى مسؤوليتها اتجاه توفير الظروف المناسبة للعمل والإجراءات .

٢. **البعد القانوني** : تلتزم المنظمة بموجبها بإطاعة القوانين والتشريعات وعدم الاختلال بها وذلك من خلال رفضها الأعمال الغير قانونية والغير مشروع ، وبهذا تكسب ثقة المستهلك . وعادة مسؤولياتها في هذا البعد ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات محددة يجب ان لا تخترقها المنظمات ، كما يشمل البعد حق المسائلة الاجتماعية وهي حق الأفراد ومنظمات المجتمع المدني في طلب من المسؤولين تقديم توضيحات، وتبريرات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وكيف يتم تنفيذ واجباتهم (ياسين ، 15، 2013)

٣. **البعد الأخلاقي** : اعتماد هذا البعد على أنشطة المنظمة لمراعاة القيم الاخلاقيه والالتزام بالأعمال الصحيحة والابتعاد عن إلحاق الضرر بالآخرين . كما القرارات التي تتخذها المنظمة يجب ان تكون عادله ونزيهة وصادقه وتتمتع بقدر كبير من الشفافية (ياسين، 15، 2013)

٤. **البعد الإنساني(الخيرة)** : تعمل المنظمة في الإسهام بتوزيع موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة مع مراعاة الجانب الخيري في ادائها والاهتمام بالعدالة والمساواة في التوزيع.

ولغرض فهم المكونات الأربعة التي قدمها (Carroll) فنجد هنالك وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية اذ تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب على المنظمات والمجتمع تليتها ويتوقع ان تؤدي الأبعاد الأخرى الأخلاقي والخيري دورا اكبر، خاصة ان المجتمع يرغب وبشكل كبير من جميع منظمات الأعمال ان تتبنى البعد (الخيري) لما له تأثير كبير في المجتمع وفي نفس الوقت له تأثير على السمعة المنظمة ، (Carroll) مثل هذه الأبعاد بشكل هرمي لتوضيح الترابط بينهما من جانب، ومن جانب آخر ان كل بعد يستند على بعد آخر بمثل حالة واقعية فلا يمكن ان تتوقع من منظمة خيرة وتتمتع بمستوى معين من المسؤولية إذا لم يكن قد قطعت شوطا" في إطار تحميلها لمسؤولية اقتصادية قانونية أخلاقية تجاه المجتمعات (العلي، ٢٠١٦، ٣٠٧)



شكل رقم (٢) يوضح هرمية (carol) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر: وهيبة،مقدم ،٢٠١٤، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ،بحث تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة ماجستير ،جامعة وهران ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،ص٨٠

## ثانيا: التميز التنظيمي

أ : مفهوم التميز التنظيمي وأهميته: كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة بدأ الاهتمام به في الآونة الأخيرة ،وقد ساد لمصطلح التميز الكثير من الالتباس والخلط كغيره من المصطلحات والمفاهيم الأخرى و قد يتداخل مع مصطلحات أخرى ،وهذا ما أكد عليه (Boussalems,2015,361) إذ أوضح انه هنالك حالة إرباك حول ما ان كان مفهوم التميز

هو إدارة الجودة الشاملة بسبب ميل الى تسميه أي برنامج لتحسين الأعمال التجارية على انه إدارة الجودة الشاملة ،ولكن الحقيقة ان التميز في الأعمال يشابه إدارة الجودة لكن مع نهج أكثر وضوحاً" وفلسفة أكثر نضوجاً" لعلاج المنظمات، إضافة الى ان التميز اعتمد نماذج وجوائز نوعية للتميز باعتباره آلية رئيسية لتحسين أداء المنظمات .فقد اعتبر التميز مفهوم يعكس العبقريّة،الموهبة،التفوق،الابتكار والإبداع .

فمصطلح التميز في اللغة العربية و من حيث المعنى اللغوي في( معجم الوسيط )اسم مصدر من الفعل (تميز)الذي يعني (أمتاز ) ،يقال : تميز القوم أي انفرد، أما في اللغة الانكليزية ورد التميز في( قاموس الموسوعي ) بمعنى (تفوق،امتاز ،إتقان ،أبداع ) شئ يبدع به الفرد ويتميز به عن الآخر (البحيصي،٢٠١٤، ٢٧-٢٨) فظهر مفهوم التميز في قمة التطورات التي جاءت بها الثورة المعرفية إذ انه مفهوم جامع يبلور الهدف الأساسي للمنظمة المعاصرة من ناحية ، ويبرز الصفة الرئيسية التي يجب ان تتصف بها المنظمة من ناحية أخرى، ويشير (سهمود ،٢٠١٣، ١٠، الى بعدين في الإدارة الحديثة تتجهان نحو التميز وهما :

- ١.البعد الأول : غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها ، وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم
- ٢.البعد الثاني: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب ان تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الحرص الحقيقي كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة الآخر، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس التميز التنظيمي ،في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية التميز تنظيمي وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين ،فيما أشارت المداخل الإدارية المعاصرة ان مفهوم الفاعلية بعداً أساساً للتميز ، وان هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات المعقدة في البيئة (هنية، ٢٠١٦، ٢٦) ،ويظهر الجدول الآتي وجهات نظر الباحثين لمفهوم التميز التنظيمي وفقاً للبحوث والدراسات التي تم الاطلاع عليها

جدول ( ٣ ) يوضح وجهات نظر الباحثين لمفهوم التميز التنظيمي

الباحث / السنة	المفهوم
Miller,2014,66	هو السعي المتواصل لتحسين الأداء والربحية في جميع مجالات المنظمة ويشمل إدارة المواهب ،وحفز الإبداع ومواءمة الإستراتيجية والتكتيكات ،وتحسين مشاركة الزبائن وتحديد السرعة القصوى لتطوير العمل ،والبحث عن مواطن وفرص جديدة في الأداء وخاصة في مجالات التي تغفل عنها المنظمة في اغلب الأحيان

البحيصي، ٢٠١٤، ٢٨	هو ان تمتاز وتتفوق وتنفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات وان تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل ممارسات في أداء مهامها ،وعملياتها بوصفها سياسات واستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها
Boussalems,2015,360	قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح مع تلبية متطلبات العملاء
العبيدي، ٢٠١٥، ٣٢	مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المنظمة قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي
Ostoje , etal,2015,360	الأداء الممتاز الناجم عن الأنشطة الرئيسية للمنظمة
حديدا وجودة، ٢٠١٥، ٢٥٩	هي المنظمة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين ويركز التميز على تبني مجموعة من قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المنظمة
بليكر، ٢٠١٦، ١٦٨	هو تحقيق مستويات أداء عالي والتفوق على المنافسين ،وذلك من خلال القرب من العميل ،خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعلمي المعرفة والتعلم
Qawasmenic&Bourini,2016,95	الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة ،من خلال زيادة القدرة على تحسين العمليات وتطوير المنتجات الجديدة والحصول على فرص أفضل للنجاح
بالحر، ٢٠١٦، ١٢	هو تفاعل عدة عناصر الإدارة والقيادة الجيدة ،الاستراتيجيات ، والأهداف الواضحة ،المورد البشري ،الموارد المالية والتقنية وإمكانيات المنظمة والعمليات التشغيلية ،كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل
ليلى، ٢٠١٧، ١٤	أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة او ثقافة تنظيمية تسعى تنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها فتصبح الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والأخلاقيات و الاتجاهات الايجابية التي تنشر في بيئة المنظمة ويتحلى بها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية فتطبع طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهامهم

المصدر: من إعداد الباحثين



ويمكن توضيح مفهوم التميز التنظيمي على انه جهود أدارية تنظيمية مخططة لتفوق المنظمة من خلال التطوير والتحسين المستمر في مختلف الجوانب التنظيمية والقدرة على تنفيذ أنشطتها وتطوير إمكانياتها وتنسيق الجهود والأعمال مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع بأكمله من خلال توفير قيادة كفء وعاملين أكفاء مبتكرين وثقافة تنظيمية متميزة مع استثمار فرص النمو للمنظمة بما يحقق النجاح الشامل المستدام طويل المدى .

مما تقدم من طرح لمفاهيم التميز التنظيمي يمكن ان تحدد الباحثان ما تم ملاحظته من المفاهيم السابقة :

١. التميز التنظيمي يرتبط مباشرة بإستراتيجية المنظمة وأهدافها إذ يؤدي الى تكوين قيم ورؤية مستقبلية للمنظمة وبما يحقق التماسك بين رسالة المنظمة والرؤية ويوفر إستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر

٢. يتفاعل التميز مع العناصر الداخلية المتمثلة بالموارد البشرية والأنشطة والاستراتيجيات والموارد وغيرها من العناصر التي تمثل بيئة داخلية للمنظمة والعناصر الخارجية من زبائن وموارد وقيم وقوانين وتشريعات تخص البيئة الخارجية للمنظمة كما يركز التميز على التحسين المستمر والاستثمار للإمكانيات الغير مستغلة

٣. يركز التميز على العملاء ويحقق حالة من التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والمجتمع بصورة شاملة وكلية

٤. يركز على الأداء الذي يفوق المتوقع والمخطط ،كما ان المنافع تظهر في الأمد الطويل و التركيز هنا على التطوير الإداري

٥. التميز يتحقق من خلال المورد البشري أصحاب المعرفة والخبرة وأصحاب المهارة عن طريق استثمار أفكارهم وقدراتهم المعرفية

#### ثانيا: اهمية التميز التنظيمي ومبادئه

التميز التنظيمي يعتبر بمثابة مدخل فكري وثقافي لتأمين جودة أداء المنظمة عبر كافة مراحل حياتها ولتقديم خدمة أو سلعة تتصف بالتميز والجودة ، ما يعني بروز أهمية لذلك الفكر القائم على التميز ويظهر ذلك من خلال الآتي (بلكير ٢٠١٦، ١٦٨)

١- المنظمات بحاجة الى وسائل واساليب للتعرف على السلبيات والعقبات التي تواجهها حال ظهورها.

٢- المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع معلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية لكي تتمكن من من تحليلها ومن ثم استخدامها بشكل يخدم الهدف المرجو من هذه المعلومات.

٣- المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو العاملين ،حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمة المنافسة، وذلك من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية وتنقيفية لكافة المستويات المنظمة

٤- المنظمة بحاجة الى توفر مهارات لصانع القرار سواء أكان فرد أو جماعة ، مع التركيز على حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز للمنظمات

في حين أشار(ريتشنبرج، ٢٠١٧، ٣٧) الى ان أهمية التميز التنظيمي تظهر من خلال :

(١) توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة المميزة ، وتطوير آليات عمل وفي كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات ،مما ينعكس ايجابي على النمو الاقتصادي ،وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها على فترات طويلة

(٢) تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة لكافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات ،كذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي من خلال استخدام أسلوب الباب المفتوح

(٣) القدرة على إدارة العمليات ،واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من اجل الوصول الى نتائج ايجابية ،وجذب العملاء ،وتحقيق ولائهم ،وذلك من خلال التميز بمستوى أداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات

(٤) تحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي ،مما يدفعهم الى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من اجل تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق اهداف المنظمة كما يسهل الاحتفاظ بالعاملين الاكفاء بالتالي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها

(٥) تحقيق معدلات التغير السريعة ،وتحقيق المنافسة غير المحدودة ،وحفظ مكانة التنظيمية ،لمواجهة التغيرات المسارعة

(٦) توفير القيادة الكفاء ،والعاملين الأكفاء ،والثقافة التنظيمية المتميزة ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولا الى حالة من التميز الأدائي

(٧) تبني إعادة هندسة العمليات ، لأجل التحويل من المنظمات التقليدية الى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ،ابتداء"من المدخلات وصولا" الى المخرجات من اجل تغير أساليب الأداء الحالي الى أساليب أكثر تميزا" (Miller,2014,53) ،ويوضح (بالحر، ٢٠١٦،

١٥،) الى ان ارتفاع مستوى أداء المنظمة ووصولها الى حالة التميز يمكنها من تطبيق التقييم الذاتي وتطوير نظام القيم الذاتية المؤيدة للعمل الإبداعي المتميز مع مواكبة التطورات والاتجاهات

لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ، وتحقيق النتائج بأقل تكاليف وبجودة عالية يحقق رضا مختلف المتعاملين مع المنظمة.

إذن يمكن ان نشير التميز يعني الأداء الممتاز الناجم عن الأنشطة الرئيسية للمنظمة وتكمن أهميته في تحقيق الإبداع والتطور الإداري ورفع مستوى الأداء وذلك من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم واحتوائهم بحيث يشعر الفرد ان المنظمة مكانا له، كما ان التميز التنظيمي يساهم في خلق محيط ملائم لتطوير الخدمات والمنتجات في المنظمة وتحسينها وبالتالي زيادة حصتها السوقية ،إضافة الى ان التميز يساعد على تشخيص نقاط القوة واستغلالها وتراكم الخبرات والمعارف والمهارات وتعزيز القدرات الفكرية المعرفية والعلمية الناتجة عن عمليات الإبداع والابتكار .

## ٢) مقومات التميز التنظيمي

التميز ممارسة أدارية وثقافة تنظيمية تتأتى من القدرة على توفير وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة والمنظمة وقد حدد (Farid&Faisal,2016,96) ثمانية مبادئ من شأنها بلوغ التميز إذا ما تم الأخذ بها وهي :

- ١) الانحياز للعمل
- ٢) البقاء بجانب الزبائن
- ٣) القيادة والاستقلالية
- ٤) الإنتاجية من خلال الأفراد
- ٥) التركيز على العمليات الأساسية ذات القيمة
- ٦) الاكتفاء بالإعمال التي تتقنها المنظمة
- ٧) الاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذوي المستويات الإدارية المحدودة والأعداد القليلة من القيادات الإدارة العليا مع مراعاة الجانب المرن في الهيكل
- ٨) استخدام أسلوب اللين والشد في الإدارة في ان واحد وحيثما اقتضت الحاجة بمعنى استخدام اسلوب مسك العصا من الوسط مع ضرورة الالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة وثقافتها وبين (Turner&Crawford,1994,24) ان التميز يقوم على مبدئين هما :

١. إدارة العمليات بشكل فاعل بما يخدم أهداف المنظمة ومتطلبات التميز
٢. قدرة المنظمة على إجراء تغيير لهذه العمليات وفق متطلبات مستقبلية وحسب إستراتيجيته المعتمدة

### ثالثاً: نماذج التميز التنظيمي عالمياً وعربياً

يولي العالم اليوم اهتماماً متزايداً ببرامج التميز التنظيمي انطلاقاً من أهميتها ودورها الملموس في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى تقديم الخدمات والمنتجات وتمكين المنظمات من المنافسة. فقد ظهرت منظمات عالمية وعربياً رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل أو مقياس للمنظمات المتميزة وطريقها نحو التميز والوقوف عليها عند إجراء التقييم الذاتي والوقوف على أوجه القصور والضعف في الأداء والجدول التالي يعرض نماذج التميز العالمية والعربية ومركزات لكل نموذج بالاعتماد على المصادر الآتية: (Sal-loba,2003,4) (Portor&Tanner,2004,75) (National quality in statute,2007,2) (المزروع، 2010، 76- 88) (Antonaras&otuer,2009,49) (سهود، 2013، 26-29)

#### جدول رقم (٤) يبين نماذج التميز

الإبعاد	ياباني Deming 1951	أمريكي MBN QA 1987	أوربي EFQM 1991	كندي NQI 1992	أفريقي SAE F 1997	دبي للأداء الحكومي 2005	فلسطين ن للإبداع 2013	نموذج الملك عبد العزیز 2015
القيادة	١	٦	٥	٤	٣	٢	١	
إستراتيجيات سياسات	١	٩	٨	٧	٦	٥	٤	
الموارد البشرية	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢
شراكة المواد		١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦
العمليات		١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢
رضا المستهلكين	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤
المسؤولية الاجتماعية		٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩
نتائج الأداء	٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	٢٣
المعلومات	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	٢٩	٢٨
ضمان جودة	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠
تأثيرات جودة	٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١

هيكل تنظيمي	٣٩.						
تعليم تدريب	٤٠.						
تخطيط إستراتيجي	٤٤.	٤٣.	٤٢.			٤١.	
تنميط	٤٥.						
الرقابة	٤٦.						
ثقافة وخدمة انترنت						٤٨.	٤٧.
تكنولوجيا معلومات							٤٩.
مبادرات إبداعية							١.
رضا المتعاملين			٤.	٣.			٢.
رضا العاملين					٧.	٦.	٥.

المصدر من اعداد الباحثين

سعت العديد من المنظمات نحو البحث عن احدث التوجهات الناجحة في مجال بناء التميز التنظيمي باعتباره خيار إستراتيجي مهم للحفاظ على هوية التنظيمية وديمومتها، وتأتي النماذج بأبعادها كمؤشرات هامة للحكم على قوة وثبات المنظمة في بيئة الاعمال وبالتالي تميزها. ومن خلال مآتم عرضه في جدول(٥) لنماذج التميز التنظيمي الاجنبية والعربية يمكن أن نغطي المؤشرات التي سيتم اعتمادها في البحث اذ سيتم قياس التميز التنظيمي في بحثنا من خلال نموذج(MBN) الأمريكي معتمدين على خمسة أبعاد تم اختيارها لانسجامها مع معطيات البيئة العراقية ومنظمتها والمتمثلة (القيادة،المورد البشري، تخطيط الإستراتيجية،الثقافة التنظيمية،رضا العاملين) ويندرج تحت كل مؤشر رئيسي مؤشرات فرعية سيتم طرحها ضمنية في السؤال من خلال استمارة الأسئلة لتغطي المجال.ويمكن أدرج توضيح لكل بعد من الأبعاد التي تم اختيارها كمؤشر من خلال عرضها كجانب نظري

(١) القيادة : القائد الفعال من شأنه تعظيم فرصة ربط الأفراد العاملين مع استراتيجيات الأعمال بفعالية وكفاءة لتحقيق نتائج قابلة للقياس وناجحة و قادة الأفراد العاملين يجب يكونوا قادرين على فهم التحديات التي قد تواجههم في أداءهم وصياغة أفضل الحلول الممكنة لها(ريتشنبرج،٢٠١٧، ١٠) وتعتبر القيادة العليا من العوامل الداعمة لتحقيق ثقافة التميز في المنظمة من خلال دورها في إدخال مفاهيم التميز في رسالة وقيم المنظمة وغرسها في العاملين (Abdulahman&Mohameed,2008,6)هتماهما بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الى أفكار جديدة مع ضرورة تبني استراتيجيه الباب المفتوح بمعنى دعم الاتصال بين القيادة وبين الأفراد ، والقدرة على المنافسة والوصول الى اقتراحات وابتكارات لحلول جديدة

لمشاكلها (البحيصي، ٢٠١٤، ٣٣) وأوضح (Sal-loba2003,49) ان التميز التنظيمي هو قيادة ممتازة إذا وصف القيادة على أنها مفتاح التميز وتكمن في أربعة قيم عالمية هي (الفرح، الأمل، السلام، المحبة) فالقادة الناجحون يدركون ان هذه القيم يمكن ان (تلهم، توحد، تحول) ومهما كانت هذه القيم ضرورية فليست كافية ما لم تترجم الى سلوكيات متطابقة إذ ان التميز وظيفة داخلية في أذهان القيادة يحدث أولاً تحول وتغير في أذهان القيادة

ومن ثم تحويلها الى أصحاب المصالح (لتغير عقولهم) وتمكنهم من رؤية الواقع والتفكير والثقة وبالتالي يشعر بعمق للعمل بطرق جديدة (Qawasmen&Bourini,2016,96) فالقيادة المتميزة هي التي تستطيع استغلال الفرص التنظيمية ومواجهة وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية، وتساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (بلبكير، ٢٠١٦، ١٦٩، ١٦٩) يشير (بالحرر، ٢٠١٦، ٣١) ان التميز القيادي يأتي من خلال :

١. القدرة على إيجاد رؤية مشتركة
  ٢. الثقة بالنفس وبالآخرين
  ٣. زيادة معدل مشاركة العاملين
  ٤. توفير فرص التعلم والتدريب للعاملين
  ٥. احترام التنوع والاستفادة منه
  ٦. تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة
- فالقيادة دائماً " ينظر إليها على أنها ( شرطة قوانين) وألان يجب النظر إليهم على أنهم قادة استراتيجيون يقع عليهم تميز منظماتهم من خلال قيادتهم المرنة، الذكية، المبتكرة، المبدعة، المزودة بأفراد ماهرين مقدمي حلول أبداعية مع إقامة علاقات طيبة مع العاملين وان يكون مثالا يحتذي به في الأداء الوظيفي ويكون محل ثقة للعاملين لكسب وتأيد حماسهم للوصول الى حالة التميز من خلال سلوكهم القيادي الذي يدعم ويعبر عن منهجيات التميز لا بمثابة حواجز تعرقل الإجراءات الإدارية .

(٢) **المورد البشري** :عرف على انه تعظيم مساهمة العاملين من خلال تطويرهم والعمل على إشراكهم ودعم مساهماتهم بطريقه ايجابية، مع تعزيز القيم الثقافية، التي تنص على الثقة والانفتاح والتمكين، إضافة الى درجة إنصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تأدية مهامهم وامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة (Marti&Cabita,2012,120) إذ تدرك المنظمات المتميزة إن نجاحها مرهون باهتمام وتطوير وتمكين مواردهم البشرية فهم كالروح للجسد وان إسعادهم هو اقصر طريق لتحقيق أهداف المنظمة ولكسب رضا المستفيدين وإسعادهم، لذا فالمنظمات المتميزة تحرص

على الاهتمام بالعاملين حتى قبل التحاقهم بها من خلال بناء هياكل تنظيمية ملائمة وتوصيف الوظائف والأجور والمزايا المناسبة ووضع خطط واضحة المسارات والتدرج الوظيفي وتهيئة بيئة العمل الجاذبة من أجل تمكينهم وإشراكهم وتعزيز الولاء للمنظمي لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متفوقة تعزز الأدوار المناطة بهم وتولد فيهم الطاقة الإيجابية للإبداع والابتكار وتطوير المهارات والمواهب التي يمتلكونها (كتيب جائزة الملك بن عبد العزيز، ٢٠١٥، ٧) في حين أضاف (Cristina&Caloric,2006,472) ان أساليب التميز في المورد البشري من خلال

١. ضرورة تشجيع العاملين على طرح الأفكار مع الحرص على الاستماع إليها واحترامها

٢. الاهتمام بإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل وانسياب المعلومات بسهولة

٣. تشجيع النقاش الحر

٤. تشجيع التنافس الشريف بين العاملين

المنظمة المتميزة تسعى الى تنمية موردها البشري بكل الأساليب المتاحة إدراكاً منها بأنه أهم وأعظم أصولها فهو لا يتقدم ولا يفقد قيمته بمضي الزمن ،فالمورد البشري ينمو ويتكيف مع الظروف البيئية وتبتكر وتجدد، فالمنظمات المتميزة تعرف كيف توظف طاقات أفرادها وتحولهم الى متميزين في مجالات عديدة ، وكيفية تأهيلهم لمواجهة التغيرات السريعة ،فالأفراد الذين يعملون بطريقة مبتكرة وأخلاقية ومسؤولة ويلتزمون بالمصالح العامة للمنظمة هم الذين يمهّدون الطريق لمنظمة متميزة

(٣) **تخطيط استراتيجي** : وصف (Kandula,2002,55) التخطيط الاستراتيجي أنه درجة تبين الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية وتعينها على مواجهة التحديات البيئية. وأشار (ريتشنبرج، ٢٠١٧، ١١) المنظمات المتميزة فان التخطيط استراتيجي لديها يعمل على تبني ترتيبات من خلال وضع إستراتيجية تركز على كافة أصحاب المصلحة وتأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه ، ومن ثم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك (Porter&Tanner,2004,166)

ان التخطيط الاستراتيجي هو القدرة على تقييم البيئة الداخلية والخارجية ،وفهم التحديات والفرص التي تواجه المنظمة وتطوير خارطة طريق لانتقال المنظمة من الحالة الراهنة الى المستقبل. أذن هو تصور مستقبلي لما ستحققه المنظمة مستقبلاً" من أهداف من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها ،فيأتي التميز التنظيمي من خلال رؤية إستراتيجية واضحة تترجم الى خطط مرحلية واقعية وذات أهداف محددة ،واستيعاب جميع العاملين

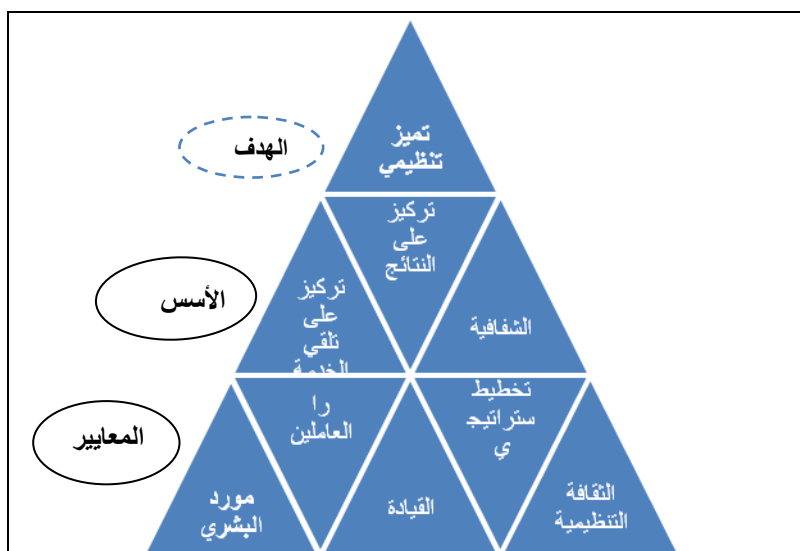
فيها ،وتتم من خلال عمل جاد ومستمر ،وترسيخ ثقافة التميز من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي والعمليات ،والعمل المستمر على التطوير والوقوف على نقاط القوة والضعف وتشجيع المشاركة ،والمناقشة والحوار لتحسين نوعية القرارات وخلق جودة الثقة .

**٤) الثقافة التنظيمية :** تسعى التنظيمات الى العمل لاعتماد التميز بالثقافة التنظيمية وتحقيقها.اذ تعتبر الثقافة التنظيمية حصلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير الأخلاقية والاتجاهات الايجابية التي تنتشر في بيئة المنظمة ويتحلى بها جميع العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية فتطبع طريقة تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهامهم وهي في مجملها تستند الى قيم ( الإبداع ،الابتكار ،التمكين ،الالتزام ،إدارة المخاطر ،التطوير المستمر ) فالتميز التنظيمي لا يمكن ان يتحقق دون العمل المتقن ، والجهد المتواصل ، والزمن المستثمر ( ليليا ،٢٠١٧، ١٥) فهي بمثابة شخصية المنظمة اذ تعكس طريقة عملها وكيف تعبر عن نفسها وللثقافة تأثير أساسي على علاقة العاملين مع القادة وزملاء العمل ، وكذلك مع العمل نفسه والطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل،والثقافة التنظيمية إما أنها تعمل على تعزيز المنظمة أو الانحراف عنها ، فالنقطة والنزاهة والممارسات الثابتة للقيم التنظيمية تعتبر عوامل جوهرية في تشكيل وتعزيز ثقافة المنظمة ( ريتشنبرج ،٢٠١٧، ١١-١٢ ) فالتوجه نحو التميز يتطلب قبل كل شيء تجسيد الثقافة التنظيمية لدى العاملين وترسيخها بأذهانهم وحثهم على تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة ، ومراجعة وتحديث هذه الثقافة كما يتطلب التحسين المستمر والتغير والتطوير للثقافة من اجل توفير بيئة مناسبة تساعد على تميز المنظمة بين مثيلاتها (النفار،٢٠١٦، ٢٨) إذن هي مجموعة من الأنماط السلوكية الناتجة عن القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة وتظهر فيها تعاملهم مع مؤشرات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وتشكل طابع عام لدى المتعاملين معها ايجابيا أو سلبا

**٥) رضا العاملين :** الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الفرد العامل عند حصوله على درجة إشباع معين ، فتحدث له جراء تعرضه لمجموعة عوامل نفسية أو اجتماعية والمهنية والمادية ، والإدارة الحديثة تؤمن ان تميز المنظمة مرهون بتحقيق أهدافها من قبل العاملين الذين يعتبرون وسيلة رئيسية لتحقيق الأهداف ،لذا يقع على عاتق المنظمة تشجيعهم ومشاركتهم في شؤون المنظمة المختلفة كالسماح بمشاركتهم في تحديد أوصاف وحدود الوظائف والمساهمة في إجراء تقويم الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات ،كما يجب على المنظمة ان توفر الاستقرار الوظيفي للعاملين نعم ضمان



الحوافز المناسبة لكسب رضاهم وليكونوا أكثر نشاطاً و"تحمساً" لاداء الاعمال. فالمنظمة المتميزة هي التي تقدر العاملين لديها وتسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية كما تقوم بتطوير قدرات العاملين لتعزيز العدالة والمساواة (حداد وجودة، ٢٠١٥، ٢٥٨)



شكل (٣) يوضح أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لمتغير البحث

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج الملك عبد العزيز للتميز ٢٠١٥

### المحور الثالث-الجانب العملي

اولاً: وصف لعينة البحث وفق المتغيرات الشخصية: يشير الجدول (٥) خصائص الديموغرافية لعينة البحث وعلى النحو الآتي:

جدول (٥) وصف المتغيرات الشخصية لعينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٦	٧٢%
	انثى	١٤	٢٨%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٨	٣٦%

	٢٢	٤٤%
٣٠-٤٠ سنة	١٠	٢٠%
٥٠ سنة فأكثر	-	-
الشهادة	١٠	٢٠%
ثانوي وقل	٣	٨%
دبلوم	٣٥	٦٨%
بكالوريوس	٢	٤%
دراسات عليا	٣	٨%
سنوات الخدمة	١٠	٢٠%
٥ سنوات فأقل	٣٠	٦٠%
٥ - ١٠ سنة	٧	١٢%
١٠-٢٠ سنة		
٢٠ سنة فأكثر		

نلاحظ من خلال النسب المتوفرة على جدول (٥) ان (٧٢%) من العاملين في المنظمة المبحوثة هم ذكور وهذا عائد الى طبيعة عمل المنظمة المبحوثة إذ أنها ترغب في توظيف الذكور لانسجام نشاط المنظمة المبحوثة بشكل أفضل مع الأفراد العاملين الذكور وذلك لطبيعة الأداء المطلوب منهم ، كما نلاحظ ان أعمار أفراد العينة كبيرة نوعا ما إذ بلغت (٤٤%) من الأعمار مابين (٣٠-٤٠) سنة وهذا سيرفع درجة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وارتفاع روح الابتكار والتفكير الإبداعي وطرح أفكار جديدة لخدمة المجتمع ، وأظهرت نتائج الجدول ان (٦٨%) من أفراد العينة لديهم مستوى علمي جيد (بكالوريوس) وهذا يساعد المنظمة المبحوثة وبشكل كبير على الاهتمام بالمسؤولية والرغبة في تحقيق التميز ومراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع زائري المنظمة المبحوثة ، نلاحظ ان (٦٠%) من أفراد العينة لديهم سنوات خدمة مرتفعة نوعا ما إذ تراوحت سنوات خدمتهم (١٠-٢٠) سنة مما يعني انتماء الأفراد العاملين الى منظماتهم والولاء لها. وقد أوضح مدير الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ان المنظمة تسعى الى ضم كفاءات جديدة تحمل مستوى تعليمي مرتفع من اجل الارتقاء بالأداء والرغبة في تقليل نسب البطالة ..

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

(1) علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية و ابعاد التميز :بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وابعاد التميز التنظيمي في الشركة قيد البحث تم اعداد الجدول (٦) الذي يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية الاجتماعية مجتمعة و ابعاد التميز المنظمي.وقد بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (\* 0.810). وتشير هذه

النتيجة الى ان زيادة اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية سيسهم في تعزيز ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة.

### الجدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وابعاد التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة

المؤشر الكلي	ابعاد التميز التنظيمي					المتغير
	رضا العاملين	الثقافة التنظيمية	التخطيط الاستراتيجي	المورد البشري	القيادة	المتغير المعتمد
*٠,٨١٠	*0751	*٠,٨٥١	*٠,٩٧٣	*٠,٨٤٧	*0.639	المسؤولية الاجتماعية

\*P ≤ 0.05

N=50

ولاجل اعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وابعاد التميز التنظيمي وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وكل بعد من ابعاد التميز التنظيمي وكالاتي :

1. علاقات الارتباط بين بعد المسؤولية الاجتماعية و بعد القيادة في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول ( ) ان علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبعـد القيادة كانت علاقة موجبة ، وقد بلغت (\*0.639) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية سيسهم في تعزيز بعد القيادة.

2. علاقات الارتباط بين بعد المسؤولية الاجتماعية و بعد المورد البشري في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول ( ) ان علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبعـد المورد البشري كانت علاقة موجبة ، وقد بلغت (\*0.847) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية سيسهم في تعزيز بعد المورد البشري.

3. علاقات الارتباط بين بعد المسؤولية الاجتماعية و بعد التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول ( ) ان علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبعـد التخطيط الاستراتيجي كانت علاقة موجبة ، وقد بلغت (\*0.973) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية سيسهم في تعزيز بعد التخطيط الاستراتيجي.

4. علاقات الارتباط بين بعد المسؤولية الاجتماعية و بعد الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول ( ) ان علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبعـد الثقافة التنظيمية

كانت علاقة موجبة ، وقد بلغت (0.851\*) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية سيسهم في تعزيز بعد الثقافة التنظيمية.

5. علاقات الارتباط بين بعد المسؤولية الاجتماعية و بعد رضا العاملين في الشركة المبحوثة: يوضح الجدول ( ) ان علاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبعد رضا العاملين كانت علاقة موجبة ، وقد بلغت (0.751\*) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة بالمسؤولية الاجتماعية سيسهم في تعزيز بعد رضا العاملين.

واتسقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

ثالثا- تأثير المسؤولية الاجتماعية في ابعاد التميز التنظيمي : يبين الجدول (7) ان المسؤولية الاجتماعية تؤثر معنويا كمتغير مستقل في ابعاد التميز التنظيمي كمتغير معتمد ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها (147.999) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.04) عند درجتي حرية ( 1,48 ) ومستوى معنوية (0.05) وتدل قيمة معامل التحديد  $R^2$  البالغة (0.796) على ان (79.6%) من الاختلافات المفسرة في ابعاد التميز التنظيمي تعود الى المسؤولية الاجتماعية في الشركة المبحوثة فيما يعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في أنموذج الانحدار اصلاً. ومن خلال متابعة قيمة  $\beta$  واختبار T نتين ان قيمة T المحسوبة بلغت (12.165) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.672) عند درجة حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05)

الجدول (٧) تأثير المسؤولية الاجتماعية مجتمعة في ابعاد التميز التنظيمي مجتمعة

F		R <sup>2</sup>	ابعاد التميز التنظيمي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
			$\beta_1$	$\beta_0$	
الجدولية	المحسوبة				
٤,٠٤	١٤٧,٩٩٩	٠,٧٩٦	٢,٢٦٣ (١٢,١٦٥)	٢,٤٢٤	المسؤولية الاجتماعية

d.F(1,48) N=40  $P \leq 0.05$  (\*) تشير الى قيمة T المحسوبة

رابعاً: ولأجل اعطاء مؤشرات تفصيله حول تأثير المسؤولية الاجتماعية في ابعاد التميز التنظيمي تم اعداد الجدول (٨)

الجدول (٨) تأثير كل المسؤولية الاجتماعية في ابعاد التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل	$\beta_0$	ابعاد التميز التنظيمي					$R^2$	F		المتغير المعتمد
		القيادة	المورد البشري	التخطيط الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	رضا العاملين		الحسوبة	الجدولية	
		B1	B2	B3	B4	B5				
المسؤولية الاجتماعية	٢,٣٧١	٠,٢٥٥*	*٠,٠٦٩	*٠,٤٠٥	*٠,٢٦٦	*٠,٢٣٤	٠,٦٣٣	٣٧,١٠	٢,٤١	
		(٣,٣٧٣)	(٤,٥١٢)	(٢,٣٩٣)	(٩٤١,٢)	(٩٦٣,١)				

$$*P \leq 0.05 \quad N=50 \quad d.F(5,44)$$

(٨) تشير الى قيمة T المحسوبة

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد القيادة في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (٨) ان هنالك تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في بعد القيادة كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (37.10) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية والبالغة (2.41) عند درجتي حرية (5.44) و مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (3.373) وهي قيمة معنوية أيضا واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.672)، ان تأثير المسؤولية الاجتماعية في هذا البعد جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة B1 (٠,٢٥٥).

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد المورد البشري في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (٨) ان هنالك تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في بعد المورد البشري كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (37.10) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية والبالغة (2.41) عند درجتي حرية (5.44) و مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (4.512) وهي قيمة معنوية أيضا واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.672)، ان تأثير المسؤولية الاجتماعية في هذا البعد جاء بالمرتبة الاولى حيث بلغت قيمة B1 (٠,٦٩٠).

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (٨) ان هنالك تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في بعد التخطيط الاستراتيجي كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (37.10) وهي قيمة معنوية

واكبر من الجدولية والبالغة (2.41) عند درجتي حرية (5.44) و مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (2.393) وهي قيمة معنوية أيضا واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.672)، ان تاثير المسؤولية الاجتماعية في هذا البعد جاء بالمرتبة الثانية حيث بلغت قيمة B3 (0.405).

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (٨) ان هنالك تاثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في بعد الثقافة التنظيمية كمتغير معتمد .. ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (37.10) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية والبالغة (2.41) عند درجتي حرية (5.44) و مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (2.941) وهي قيمة معنوية أيضا واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.672)، ان تاثير المسؤولية الاجتماعية في هذا البعد جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة B4 (0.266).

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد رضا العاملين في الشركة المبحوثة: يبين الجدول (8) ان هنالك تاثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في بعد رضا العاملين كمتغير معتمد ويعزز ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (37.10) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية والبالغة (2.41) عند درجتي حرية (5.44) و مستوى معنوية (0.05) ، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.963) وهي قيمة معنوية أيضا واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.672)، ان تاثير المسؤولية الاجتماعية في هذا البعد جاء بالمرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة B4 (0.234). واتساقا مع ما ذكر اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### المحور الرابع\_ الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

- استنتجت الباحثان من خلال الوصف والتشخيص ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين للمسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة عالية ولعل ظهور هذا القدر العالي من المسؤولية الاجتماعية يعد مؤشرا ايجابيا لتحقيق التميز التنظيمي ، لان المسؤولية الاجتماعية صفة مناسبة للمنظمات الناجحة والتي تعتبر حالة من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة ، اذ توفر المسؤولية الاجتماعية تؤدي الى المزيد من الاداء والمواطنة والسلوك والدافعية
- اظهرت النتائج ان هنالك علاقة احصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية لابعاد التميز التنظيمي بشكل عام

٣. اشارت نتائج التحليل الى تفاوت درجة الارتباط بين كل بعد من ابعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية ، اذ كان بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الاولى من حيث الارتباط

وجاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية في حين جاء بعد المورد البشري بالمرتبة الثالثة ، وكل من التوصيات بعدي رضا العاملين والقيادة بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي

٤. اوضحت نتائج التحليل ان هنالك تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التميز التنظيمي

٥. اوضحت نتائج التحليل تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من ابعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية ، حيث جاء بعد المورد البشري في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير ثم بعد التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثانية ، اما المرتبة الثالثة فكان لبعدي القيادة حصة فيه وكل من المرتبة الرابعة والخامسة جاءت لبعدي الثقافة التنظيمية ورضا العاملين على التوالي

#### ثانياً" التوصيات

١. ان تقوم ادارة المنظمة المبحوثة بزيادة الاهتمام بعاملها ، من خلال القيام بمسوحات دورية للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق الممكن لهم بما يعزز المسؤولية الاجتماعية ورفع اداءهم والوصول الى الاهداف المرجوة
٢. اجراء بعض التعديلات على التشريعات الخاصة بالمنظمة المبحوثة التي تكفل حق العاملين وتلبية طلباتهم مع ضرورة التواصل مع النقابة لضمان حقوقهم
٣. اشراك العاملين بعملية صناعة القرار وخاصة ما يخص اداءهم واعمالهم من خلال ما يرسمونه من خطط وبرامج لانفسهم ليتم تنفيذها ، وهذا يعكس انتماؤهم وولاءهم لمنظمتهم
٤. تعزيز العمل ضمن فريق العمل الواحد مع ضرورة مراعاة القيام باجراءات دورية تدريبية تشجع على تقديم المقترحات والافكار الابداعية التي يمكن من خلالها تجديد وتطوير طريقة تقديم الخدمة ، مع اقامة دورات تثقيفية بما يخص السلوك الخاص بالعاملين وكيفية التعامل مع الزبائن إضافة الى ضرورة المرونة في التعامل
٥. المحافظة على المستويات الجيدة لابعاد التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة ولا سيما المورد البشري لما له تأثير على المسؤولية الاجتماعية مع الاهتمام المضاعف للأفراد العاملين بما يخص احتياجاتهم الشخصية والمنظمية والنفسية لانه السبيل لتعزيز التميز التنظيمي والسعي لاستدامتها، فضلا على ضرورة تبني انماط قيادية متنوعة تعزز ابعاد التميز التنظيمي مثل القيادة الرؤيوية مع ضرورة الاهتمام بالابعاد مجتمعة لتحقيق النجاح والتميز

## المصادر العربية

١. آل مزروع، بدر بن سليمان، (٢٠١٠)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض
٢. بلكبير ، خليفة محمد ، (٢٠١٦) ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ،مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجبيلي بونعامة، مجلد ١، العدد ١٤، ١٦٥-١٨٨
- ٤ ( ) لبحيصي ، عبد المعطي محمود ، (٢٠١٤) ، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي ، بحث ميدانية على الكليات التقنية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، غزة
- ٥) هنيهة ، محمد أنور رشدي ، (٢٠١٦) ، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة
- ٦) العلي ، علي محمد سعيد ، (٢٠١٦) متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مجلد ٥ ، العدد ١-٤
- ٧) فلاق ، محمد ، (٢٠١٤) ، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، بحث ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو ٩٠٠٠ ، أطروحة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر
- ٨) ياسين ، براهيمى ، (٢٠١٣) ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، كلية العلوم والاقتصاد بسكرة ، الجزائر
- ٩) نوال ، ضافي ، (٢٠١٠) ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، رسالة الماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- ١٠) محمد ، فلاق ، أحلام ، حدو سميرة ، (٢٠١٦) ، اثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة ، شركة الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر أنموذجا ، ملفات الأبحاث في الاقتصاد، العدد ٥ ، ٣٢٢-٣٠٢
- ١١) ليليا، بن صويلح ، (٢٠١٧) ، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، العدد ٩-٣٨
- ١٢) سهمود ، إيهاب عبد ربة ، (٢٠١٣) ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) رسالة ماجستير جامعة الأقصى ، أكاديمية الإدارة والسياسات ، غزة
- ١٣) النفار ، حسام نعيم ، (٢٠١٦) اثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات ، بحث تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، مجلة كلية فلسطين التقني-دير البلح ، العدد ٣ ، ٢٤-٥٢
- ١٤) وهيبه، مقدم ، (٢٠١٤) ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، بحث تطبيقية على عينة من مؤسس الغرب الجزائري ، أطروحة دكتوراه ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر



١٥) حديدا ، شفيق إبراهيم ، جودة ، محفوظ احمد ، (٢٠١٥) ، مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد ١١ ، العدد ٢ ، ٢٥٣-٢٨٢

١٦) قهواجي ، أمينة ، حسان ، حكيم ، (٢٠١٦) دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة ، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول المسؤولية الاجتماعية

١٧) ريتشبرج ، نيل ، (٢٠١٧) رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام ، مجلة صدى الموارد البشرية ، العدد، ١٦-٦

١٨) كتيب التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة ، (٢٠١٦) الإصدار الثاني

١٩) بالحر ، آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد ، (٢٠١٦) مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، بحث تطبيقية على مستشفى ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية الإدارة والاقتصاد

٢٠) رحمانى ، زهرة ، (٢٠١٤) ، تأثير أبعاد المسؤولية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، بحث حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الآبار ، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسير

٢١) ألبعدي ، كروان عزيز ، (٢٠١٥) ، الموازنة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات واثار كل منهما في الأداء المتميز ، رسالة الماجستير ، جامعة بغداد ، بغداد

#### المصادر الأجنبية :

1. Charlotte P.S Helton ,john R.Darling,W.Earl walker; Foundation of organizational Excellence:Leadership Values ,strategies, and skills,(2009),foundations of organizational Excellence:Leadership values,strategies,1,2.p:46-63
2. Qawasmeh ,Ffarid Mohammed , and Al Bourinic facial A .(2016) ,Assessing University E excellence M management practices by using the European Excellence Model according to sty dents, and Employees Arab Economic and Business journal,2,p: 93-104
3. An dryana ,Ostojie,Bahriya, Umihanic and sedan fazlovic;The Role of Organization- al innovation in A achieving and Maint Aining company Business Excel- lence,(2015),Management Vol 20,1,p79-100
4. Amos,sila,Mwangangi,Dr .Rakia Atikiya, Dr . joeys Nzulwa and Romans Odhiamb- bo;The effect of comm. Unity Related CSR on performance of Manufufacturingirms firm in Kenya, European Journal of Business and management Vol,9.No 24,(2017).p 26-37
5. Mary Karisa Masha,and Dr .Freed Mugambi Mirages, D determinants of corporate Image among springs and Credit cooperative societies in kilifi county-Accuse steady of America savings and C reedit cooperative socirty,the In ternational Journal of Business Management Vol,4 .22 (2016)p;470-494
6. Kandula;Srinivas,R.(2002), strategic Human Resource Development ,NewDilha: prentice-Hall of India
7. M arti; J ,Maria and Maria D.Cabrita (2012),Entrepreneurial Excellence in the know ledge Economy: Intellectual capital Bench marking systems ,new York:palgrava Mac- millan books publisher
8. Mele;Cristina,and Maria caloric ( 2006),The evolving path of TQM

- : towards business excellence and stakeholder value , International Journal of Quality & Reliability management ,UK:MCB university,vol,23,no;5,p464-489
9. Plazzi, Marcello and Stasher George " corporate social Responsibility and Business success", 2002
  10. Sal-global (2003). Business Improvement solutions Achieving Excellence Australia: sal- global
  11. Alsughayir, Abdulahman & Zairi, Mohamed (2008). The Adoption of Excellence Models Through Cultural and social Adaptations , paper for Quality can progress Middle East creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: challenges and strategies, Dubai: e-TQM college
  12. Turner & Crawford M., (1994), "Competence Based competition " 2th ed., John Wiley & Sons, New York
  13. Porter, L.J. & Tanner, S.J. (2004). Assessing Business Excellence, second Edition Oxford: publishing Elsevier Butter Worth Heinemann
  14. Antonia, Alexandros, & others (2009): The strategic Importance of Benchmarking as tool for Achieving Excellence in Higher Education, A paper for the 3<sup>rd</sup> Annual Scientific Quality Congress in the Middle East 2009, Dubai – University
  15. Jennifer Post, Business New Daily Contributor Business New daily What is corporate Social Responsibility, 2017
  16. Thomas Farrington, Ross Curran; Keith Govi; Kevin D. Groman; C. Jane Queenan (2017). Corporate social responsibility reviewed, rated, revised. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29, 1: 30 -47
  17. Ching, I., Yin, K., Pei, O., Zhi, S. & Pei, Y. (2015). Does corporate social responsibility affect employees quality of work life? A study on Malaysian service firms, Department of commerce and accountancy, University Tunku Abdul Rahman. Retrieved January 26, (2016), from <http://eprints.utar.edu.my/1502/1/BAC-2015.1104123-1.pdf>
  18. Miller, Brian W., 2008, new way to Achieve Quality and improvement, quality corner, Modern steel construction, july, www.aisc.org.
  19. Aboubakeur Bouss ALEM, "Employees Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence- case study on Algerian communication company, poa Iktissadia REVIEW, University of Elchahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9, 2015