

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

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

أ.م.د. ميسون عبد الله احمد الشلحة  
جامعة الموصل/ كلية الادارة 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 الإيجابي 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 الاستثمارات التي وزعت (٥٠) استماراة، ومن خلال اعتماد منهج وصفي تحليلي للاستماراة 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 بعد القيادة حصة فيه وكل من المرتبة الرابعة والخامنة جاءت لبعدي الثقافة التنظيمية ورضا العاملين على التوالي ،في ضوء ما سبق قدمت الباحثان توصيات لعل من اهمها المحافظة على المستويات الجيدة لابعد التميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة ولا سيما المورد البشري لما له تأثير على المسؤولية الاجتماعية مع الاهتمام المضاعف للافراد العاملين بما يخص احتياجاتهم الشخصية

<sup>١</sup> عرض الاستماراة على الخبراء: الدكتور : احمد سليمان، الدكتور احمد السبعاوي، الدكتورة صفاء ادریس ، الدكتور علاء احمد، الدكتور حسان ثابت، الدكتورة رغد يحيى، الدكتور احمد حسين الجرجري

والمنظمية والنفسية لانه السبيل لتعزيز التميز التنظيمي والسعى لاستدامتها، فضلا على ضرورة تبني انماط قيادية متعددة تعزز ابعاد التميز التنظيمي مثل القيادة الرؤوية 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

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 دوراً مهماً في منظمات الأعمال من خلال اهتمامها لارتقاء بحياة المجتمعات التي تعمل فيها ويكون تأثيرها على، 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 المنظمية ايجابياً، فالمسؤولية الاجتماعية تعد إطار استراتيжи تعتمده المنظمات بهدف تنمية وتطوير المنظمة، فضلاً عن تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والنجاح، وبما أن 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 إلى الاهتمام بالنهج الأخلاقي المهني المتبع في جميع المعاملات المنظمية ، لذا يعتبر التميز في عالم الأعمال شيء مهم فمن خلاله تستطيع منظمة الأعمال ان تحدد الزبائن الذين يتعاملون معها وهي التي تجعل من المستثمرين يرغبون بمشاركةها والتعامل معها ، وأخير التميز هو الذي يحدد موقف المنظمة من مجتمعها.

و جاء البحث مستنداً 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 ، و تتجلى 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 وتحقيقاً لما تقدم جاء البحث بتضمين منهجهية البحث ضمن محور اول للبحث، والإطار النظري من خلال عرض لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي ضمن محور ثانٍ، كما أطر البحث الجانب العملي من خلال تحليل استمرارة الاستجابة لاستجابات عينة البحث لمتغيرات البحث المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي متغير معتمد بالأبعاد التي تم اختيارها لانسجامها مع البيئة العراقية ومنظماتها 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 عامه ضمن محور رابع اخير.

### المحور الاول - منهجة البحث

#### اولا: مشكلة البحث :

تشجع البيئة المعاصرة (الдинاميكية) بكل خصائصها على إجراء المزيد من البحث حول الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها ،و حول 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 وجهاً نظر ثالثة وهي الدمج بين وجهتي النظر السابقتين بشكل متوازن من خلال رؤية المنظمة على أنها (اجتماعية - اقتصادية) إذ أنها تفي بالتزاماتها الاجتماعية المطلوبة منها قانونيا" وفي ذلك الوقت لا تتخل عن قدرتها في توجيه إمكانياتها في بناء حالة من التميز ،والمنظمات العراقية تعيش في بيئة اقتصادية متغيرة ومتطرفة وليست بعيدة عنها مما استوجب التطرق الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية ودورها في المستشفى المبحوث كمؤشر اجتماعي ،ومفهوم التميز التنظيمي كمؤشر اقتصادي ،ومن هذا المنطلق ستتناول الورقة البحثية المسؤولية الاجتماعية مدخلاً لتحقيق التميز التنظيمي.

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

#### ثانيا: أهمية البحث :

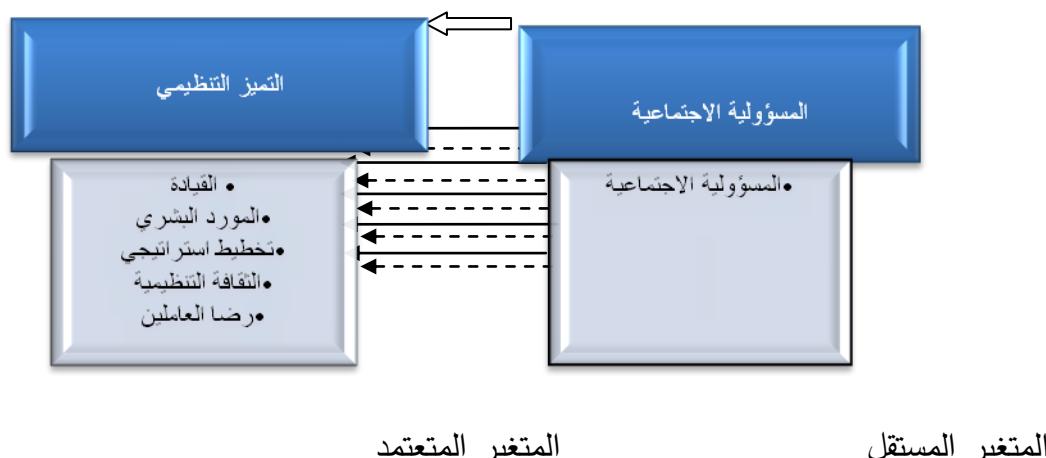
١. للتعرف على مدى ممارسة المنظمة المبحوثة للمسؤولية الاجتماعية
٢. للتعرف على أثر التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي
٣. أبرز وتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي والمفاهيم المتعلقة بهم
٤. التعرف على مصادر التميز التي من الممكن ان تتجه نحوها المستشفى المبحوث لتحقيق التميز

#### 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 (١) إلى نوعين من المتغيرات

١. المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية
٢. المتغير المعتمد التميز التنظيمي متمثلاً (القيادة ، المورد البشري ، ثقافة المنظمة، تخطيط إستراتيجي ، رضا العاملين)



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 أدراج 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 ثقافة المنظمة
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية ورضا العاملين

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

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

#### سادساً: منهج البحث

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

#### سابعاً: 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

#### ثامناً: اسلوب جمع البيانات

اعتمدت البحث على استبيانة اعدت لها الغرض وتم عرضها على مجموعة من المهتمين والاختصاصيين لغرض الوقوف على صدق المحتوى وثباته ، وتكونت الاستماراة من ثلاثة اجزاء ، الاول اختص بالمتغيرات الشخصية ،اما الجزء الثاني اختص بالمسؤولية الاجتماعية ، والجزء الآخر من الاستبيانة فقد تناول ابعاد التمييز التنظيمي ،وتم استخدام مقياس ليكرت الخمسي بأجابات (اتفق بشدة، اتفق ، محاید ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة).

### الجدول (١) يوضح متغيرات البحث ومؤشراته

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

الجدول من إعداد الباحثين

### تاسعاً: اساليب التحليل الاحصائي

تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية :

١. عامل الارتباط البسيط (pearson) : لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المسؤولية الاجتماعية السائدة في المنظمة المبحوثة وبين التميز التنظيمي
٢. الانحدار الخطى 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 والتآزر 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 يتصرف 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 المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع ويكتب المسؤولية الاجتماعية بموجبه قوة الالتزام

القانونية ، والمسؤولية في جوهرها لا زالت تستمد قوتها وقوتها من طبيعتها التطوعية الاختيارية ، وقد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب والسبب ان المفهوم يكتب 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 الصالحة 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 والتوازن 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
الترام أخلاقي بين المنظمة وأصحاب المصلحة بمن فيهم المساهمين،العمال والزبائن والمجتمع المحلي والبيئة ،والذى ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل المساهمة في تحقيق التنمية ا	قهوجي، 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 البارزة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة	Qawasmen&Bourinic,2016,95
هي تفاعل بناء مع مختلف أصحاب المصلحة وإستراتيجية تستخدمها المنظمة لتعزيز صورتها المنظمية	Mwangangi,etal,2017,26

المصدر: من إعداد الباحثان بالأعتماد على المصادر أعلاه

إن 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 ما تم عرضه نستطيع ان ندرج بعض الاستنتاجات النظرية الخاصة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية :

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 المنظامية

٥) المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال

## ٢) أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تنضح أهمية 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, rrington,etal,2017,34)، إذ أدت سياسات المنظمات ذات المسؤولية الاجتماعية ومبادراتها الإنسانية 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 تكلفة التوظيف الجديد، فبدأ المجتمع يأخذ بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها أنها بدأ يتأثر بآراء المنظمات تبعاً لممارساتها فالمنظمات ذات السمعة الجيدة والتي تراعي لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بيئه الأعمال الى جانبها وأجذبها لرؤوس أموال جديدة (نول ، ٢٠١٠، ٣٨،Post,2017,28) ويؤكد ان المنظمة التي تنتهج المسؤولية الاجتماعية في سياساتها تساعده 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 العالمية 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 (قهوجي وحسان،٢٠١٦،٦٥) أن أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات 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 سعيد في نهاية الامر لقانونا اجتماعيا.
٣. تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المنظمة وصورتها الإيجابية لدى أصحاب المصلحة
٤. تؤدي المسؤولية الاجتماعية المحافظة على معنويات العاملين والتزامهم وإنجاحيتهم بشكل مرتفع
٥. عند إعداد عاملين ماهرين ثقافيا" ينبغي ان يتضمن عنصر المسؤولية الاجتماعية الاولوية في إعداداتها فهي تقع في قلب الثقافة المنظامية
٦. تبرز المسؤولية الاجتماعية من وجها نظر المدراء عمالا" نوعيا"ميزة
٧. المسؤولية الاجتماعية تعني دقة انجاز العمل من قبل العاملين من خلال توفير الاحتياجات لهم ولضمان التمتع بحقوقهم وتلبية مصالحهم وتحقق 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 والترعيات الخيرية والأهداف الإنمائية ، وإيجاد عالم يقل فيه الفقر والجوع والمرض وتكافؤ فرص وبيئة أكثر صحيحة ، 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 سياستها 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( post,2017,2):

١. البيئة : هي المركز الأول للمسؤولية الاجتماعية ،فالمنظمات تتبع طريقة " وجهودا" نحو المسؤولية الاجتماعية من خلال استخدامها الطاقة الخضراء،وسياسات الصديقة للبيئة وتحمل المنظمات مسؤولية السيطرة على كافة تأثيراتها السلبية واليجابية

١. الأعمال الخيرية : تمارس المنظمات مسؤولية الاجتماعية من خلال التبرع للجهات الخيرية الوطنية وال محلية والمنظمات التي لديها موارد يمكن الاستفادة بها في المجال

٢. التطوع :من خلال القيام بأعمال جيدة دون توقع أي شيء مقابل 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 تعبّر 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

نظريّة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تتجمّع حول مدروستين من خلال النهج الاقتصادي والنهج الاجتماعي ، فالنهج الاقتصادي نهج رأسمالي يعطي الأولوية لمنظّمات الاعمال من أجل المنافسة والبقاء في مجتمع الاعمال ، والنهج الاجتماعي يعطي الأولوية للمجتمع من خلال توفير عوامل الانتهاج وبيئة أعمال مؤاتية لازدهار ، ومنظّمات 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 التمييز بين الأفراد من أجل حماية البيئة

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

١) **مبدأ الامتثال القانوني :** يتوجب على أي منظمة أن تمثل 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 والاتفاقيات الثنائية :** ويشير الى ضرورة احترام منظمات الأعمال لكافة الاتفاقيات 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 واهتماماتهم 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 مسؤولة أمامهم 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 تعامل معهم فيشمل كل ما يتعلق بهياكلها الداخلية وسياساتها وأنظمتها ومسؤولياتها وقراراتها وبقية المعلومات ذات الصلة بالتنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة وترتکز 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**  
واظهر كل من (القهواجي و حسان ،5,2016) الى ان مبادئ المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال:

١-الحماية وإعادة الإصلاحات البيئية المجتمعية

٢-العادات والقيم الأخلاقية

٣- المسألة والعقاب

٤- تقويه وتعزيز السلطة والصلاحية

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 إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية اختلف الباحثون في تسميتها ولم يختلفوا في مضمونها فقد أشار كل من ( محمد، أحلام، ٢٠١٦ ، ٢٠١٤ ) و ( هيبة، ٢٠١٤ ، ٧٩ ) و ( نوال، ٢٠١٠ ، ٣٠ ) إلى أربعه أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية والتي تبناها الباحث ( Carroll ) وتمثل :

١. **البعد الاقتصادي** : تتمثل بسعى المنظمة لأن تكون إعمالها مجدها اقتصادياً ونافعة وتزيد من قيمة المنظمة مادياً ومعنوياً . ومناسبة لحماية العاملين من الأخطار والأضرار التي قد يتعرضون لها أثناء عملهم مع توفير العدالة الوظيفية وأتاحه الفرص لتقدم العاملين في وظائفهم ( ياسين، ١٥، ٢٠١٣ ) أضافه إلى مسؤوليتها اتجاه توفير الظروف المناسبة للعمل والإجراءات .

٢. **البعد القانوني** : تلتزم المنظمة بموجبها بإطاعة القوانين والتشريعات وعدم الاختلال بها وذلك من خلال رفضها للأعمال الغير قانونية وغير مشروعه ، وبهذا تكسب ثقة المستهلك . وعادة مسؤولياتها في هذا بعد ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمه وتعليمات محددة يجب أن لا تخترقها المنظمات ، كما يشمل بعد حق المسائلة الاجتماعية وهي حق الأفراد ومنظمات المجتمع المدني في طلب من المسؤولين تقديم توضيحات وبيانات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وكيف يتم تنفيذ واجباتهم ( ياسين ، ١٥، ٢٠١٣ )

٣. **البعد الأخلاقي** : اعتماد هذا بعد على أنشطة المنظمة لمراعاة القيم الأخلاقية والالتزام بالأعمال الصحيحة والابتعاد عن إلحاق الضرر بالآخرين . كما القرارات التي تتخذها المنظمة يجب أن تكون عادلة ونزيهة وصادقة وتحتاج بقدر كبير من الشفافية ( ياسين، ١٥، ٢٠١٣ )

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

ولغرض فهم المكونات الأربع 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 تلبيتها ويتوقع ان تؤدي الأبعاد الأخرى الأخلاقي والخيري دورا اكبر، خاصة ان المجتمع يرغب وبشكل كبير من جميع منظمات الأعمال ان تتبني بعد (الخيري) لما له تأثير كبير في المجتمع وفي نفس الوقت له تأثير على السمعة المنظمية ، (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 شوطاً في إطار تحملها لمسؤولية اقتصادية قانونية أخلاقية تجاه المجتمعات (العلي،  
(٣٠٧، ٢٠١٦)



شكل رقم (٢) يوضح هرميه (carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر: وهيبة، مقدم ، ٢٠١٤ ، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، بحث تطبيقي على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، رسالة ماجستير ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ص ٨٠

### ثانياً: 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)

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

فمصطلح التميز في اللغة العربية و من حيث المعنى اللغوي في ( معجم الوسيط ) اسم مصدر من الفعل ( تميز ) الذي يعني ( امتياز ) ،يقال : تميز القوم أي انفرد ، أما في اللغة الانكليزية ورد التميز في ( قاموس الموسوعي ) بمعنى (تفوق،امتياز ،إنقان ،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 ، ويرى الصفة الرئيسية التي يجب ان تتصف بها المنظمة من ناحية أخرى ، ويشير ( سهمود ، ٢٠١٣ ، ١٠٠ ) الى بعدين في الادارة الحديثة تتجهان نحو التميز وهما :

١. **البعد الأول :** غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتغوق بها على كل من ينافسها ، وتتغوق بها على نفسها بمنطق التعلم
٢. **البعد الثاني:** كل ما يصدر عن الادارة من أعمال وقرارات وما تعتمده 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 وتماماً من أول مرة الآخر ، فمدخل الادارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس التميز التنظيمي ،في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية بعد البشري لعملية التميز تنظيمياً وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين ،فيما أشارات المدخل الإدارية المعاصرة ان مفهوم الفاعلية بعدها " أساساً " للتميز ، وان هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات المعقّدة 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

المفهوم	الباحث / السنة
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 أغلب الأحيان	Miller,2014,66

هو ان تمتاز وتنتفو وتنفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات وان تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل ممارسات في أداء مهامها ، وعملياتها بوصفها سياسات واستراتيجيات تركز على الإفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتنطوي التوقعات المستقبلية لعملائها	البحيري، ٢٠١٤، ٢٨
قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح مع تلبية متطلبات العملاء	Boussalems, 2015, 360
مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المنظمة قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي	العبيدي، ٢٠١٥، ٣٢
الأداء الممتاز الناجم عن الأنشطة الرئيسية للمنظمة	Ostoje , etal, 2015, 360
هي المنظمة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين ويركز التميز على تبني مجموعة من قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المنظمة	حديدا وجودة، ٢٠١٥، ٤٥٩
هو تحقيق مستويات أداء عالي والتتفوق على المنافسين ، وذلك من خلال القرب من العميل ، خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعامل المعرفة والتعلم	بلبيكر، ٢٠١٦، ١٦٨
الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة ، من خلال زيادة القدرة على تحسين العمليات وتطوير المنتجات الجديدة والحصول على فرص أفضل للنجاح	Qawasmenic&Bourini, 2016, 95
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	بالحمر، ٢٠١٦، ١٢
أسلوب أو ممارسة إدارية حديثة أو ثقافة تنظيمية تسعى تنظيمات العمل لاعتمادها وتحقيقها فتصبح الحصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير والأخلاقيات و الاتجاهات الايجابية التي تنشر في بيئه المنظمة ويتخلى بها جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية فتطبع طرق تفكيرهم ونماذج سلوكياتهم وأساليب انجازهم لمهامهم	ليليا، ٢٠١٧، ١٤

المصدر : من إعداد الباحثتين

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

ما 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 إلى 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 ويتحقق 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 ووالتركيز هنا على التطوير الإداري
  ٥. التميز يتحقق من خلال المورد البشري أصحاب المعرفة والخبرة وأصحاب المهارة عن طريق استثمار أفكارهم وقدراتهم المعرفية
- ثانياً: أهمية 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 (بلكبير 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 وتنفيذية لكافة المستويات المنظمية
- ٤- المنظمة بحاجة الى توفير 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 الجهد للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق أهداف المنظمة المميزة ، وتطوير آليات عمل وفي كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات ، مما يعكس 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 ، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي من خلال استخدام أسلوب الباب المفتوح
- ٣) القدرة على إدارة العمليات ، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول الى نتائج ايجابية ، وجذب العملاء ، وتحقيق ولائهم ،وذلك من خلال التميز بمستوى أداء المنظمة والتميز بإدارة العمليات
- ٤) تحقيق ولاء العاملين ورضاهن الوظيفي ، مما يدفعهم الى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق اهداف المنظمة كما يسهل الاحتفاظ بالعاملين الاكفاء وبالتالي يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها
- ٥) تحقيق معدلات التغير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ مكانة التنظيمية ، لمواجهة التغيرات المتسارعة
- ٦) توفير القيادة الكفاء ، والعاملين الاكفاء ، والثقافة التنظيمية المتميزة ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولا الى حالة من التميز الأدائي
- ٧) تبني أعادة هندسة العمليات ، لأجل التحويل من المنظمات التقليدية الى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ،،ابتداءً من المدخلات وصولاً الى المخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالي الى أساليب أكثر تميزا" (Miller, 2014, 53)، ويوضح (بالحرم، ٢٠١٦، ١٥، ) الى ان ارتفاع مستوى أداء المنظمة ووصولها الى حالة التميز يمكنها من تطبيق التعليم 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 وتكون أهميته في تحقيق الإبداع والتطور الإداري ورفع مستوى الأداء وذلك من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم واحتوائهم بحيث يشعر الفرد ان المنظمة مكاناً 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 الناجمة عن عمليات الإبداع والابتكار .

## ٢) مقومات التميز التنظيمي

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

- ١) الانحياز للعمل
- ٢) البقاء بجانب الزبائن
- ٣) القيادة والاستقلالية
- ٤) الإنتاجية من خلال الإفراد
- 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 الإدارية العليا مع مراعاة الجانب المرن في الهيكل
- ٨) استخدام أسلوبي اللين والشدة في الإدارة في ان واحد وحيثما اقتضت الحاجة بمعنى استخدام اسلوب مسك العصا من الوسط مع ضرورة الالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة وتقافتها وبين (Turmer&Crawford,1994,24) ان التميز يقوم على مبادئين هما :
  ١. إدارة العمليات بشكل فاعل بما يخدم أهداف المنظمة ومتطلبات التميز
  ٢. قدرة المنظمة على اجراء تغيير لهذه العمليات وفق متطلبات مستقبلية وحسب إستراتيجيتها المعتمدة

### ثالثاً: نماذج التميز التنظيمي عالمياً وعربياً

يولي العالم اليوم اهتماماً متزايداً "ببرامج التميز التنظيمي انطلاقاً من أهميتها ودورها الملحوظ 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 او طريقها نحو التميز والوقوف عليها عند إجراء التقييم الذاتي والوقوف على أوجه القصور والضعف في الأداء والجدول التالي يعرض نماذج التميز العالمية والعربية ومرتكزات لكل نموذج (Porter&Tanner,2004,75) (Sal-loba,2003,4): (National quality in statute,2007,2) (المزروع، 2010، 76-88) (Antonaras&otuer,2009,49) (سهمود، 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 1997	دبي للاداء الحكومي 2005	فلسطي ن للإبداع 2013	نموذج عبد الملك العزيز 2015
القيادة				.٥	.٤	.٣	.٢	.١
إستراتيجيات، سياسات			.٩		.٨	.٧		
الموارد البشرية	.٩	.٨	.٧	.٦	.٥	.٤	.٣	.٢
شراكة المواد			.١٢	.١١				.١٠
العمليات			.١٨	.١٧	.١٦	.١٥	.١٤	.١٣
رضا المستهلكين	.٢١	.٢٠					.١٩	
المؤهلية الاجتماعية		.٢٥				.٢٤	.٢٣	.٢٢
نتائج الأداء	.٣٠	.٢٩	.٢٨	.٢٧				.٢٦
المعلومات	.٣٥	.٣٤		.٣٢	.٣٣		.٣١	
ضمان جودة	.٣٧	.٣٦						
تأثيرات جودة	.٣٨							

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

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 ما تم عرضه في جدول(٥) لنماذج التميز التنظيمي الاجنبية والعربية يمكن أن نعطي 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 ومنظماتها والمتمثلة (القيادة ،المورد البشري ، تخطيط الإستراتيجية ، الثقافة التنظيمية ، رضا العاملين) ويندرج تحت كل مؤشر رئيسي مؤشرات فرعية سيتم طرحها ضمنية في السؤال من خلال استماراة الأسئلة لتعطي المجال . ويمكن أدراج توضيح لكل بعد من الأبعاد التي تم اختيارها كمؤشر من خلال عرضها كجانب نظري

١) القيادة : القائد الفعال من شأنه تعظيم فرصه ربط الأفراد العاملين مع استراتيجيات الأعمال بفعالية وكفاءة لتحقيق نتائج قابلة لقياس وناجحة و قادة الأفراد العاملين يجب يكونوا قادرين على فهم التحديات التي قد تواجههم في أدائهم 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) هتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الى أفكار جديدة مع ضرورة تبني استراتيجية الباب المفتوح بمعنى دعم الاتصال بين القيادة وبين الأفراد ، والقدرة على المنافسة والوصول الى اقتراحات وابتكارات لحلول جديدة

لمشاكلها(البحيصي، ٢٠١٤، ٣٣، ٤٩) وأوضح (Sal-loba, 2003) ان التميز التنظيمي هو قيادة ممتازة إذا وصف القيادة على أنها مفتاح التميز وتكون 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 مالم تترجم الى سلوكيات متطابقة إذ ان التميز وظيفة داخلية في أذهان القيادة يحدث أولا تحول وتغير في أذهان القيادة

ومن ثم تحويلها الى أصحاب المصالح (التغيير 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 المتعددة ،وتساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (بلبكي، ٢٠١٦، ١٦٩) يشير (بالحمر، 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. تتميمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة

فالقيادة دائما" ينظر إليها على أنها ( شرطة قوانين) وألان يجب النظر إليهم على أنهم قادة ستراتيجيون 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 يحتذى به في الأداء الوظيفي ويكون محل ثقة للعاملين لكسب وتأييد حماسهم للوصول الى حالة التميز من خلال سلوكهم القيادي الذي يدعم ويعبر عن منهجيات التميز لا بمثابة حواجز تعرقل الأجراءات 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 تتصل على الثقة والانفتاح والتمكين ،إضافة الى درجة إنصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تأدية مهامهم وامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة ( Marti & Cabita, 2012, 120) إذ تترك 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 هيكل تنظيمية ملائمة وتوصيف الوظائف والأجور والمزايا المناسبة ووضع خطط واضحة المسارات والدرج الوظيفي وتهيئة بيئة العمل الجاذبة من أجل تمكينهم وإشراكهم وتعزيز الولاء المنظمي لديهم وتحفيزهم لتقديم مستويات أداء متقدمة 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 إلى تنمية موردها البشري بكل الأساليب المتاحة إدراكاً منها بأنه أهم وأعظم أصولها فهو لا يقاد ولا يفقد قيمته بمضي الزمن ،فالموارد البشرية ينمو ويتكيف مع الظروف البيئية وتبتكر وتتجدد، فالمنظمات المتميزة تعرف كيف توظف طاقات أفرادها وتحولهم إلى متميزين في مجالات عديدة ، وكيفية تأهيلهم لمواجهة التغيرات السريعة ،فالأفراد الذين يعملون بطريقة مبتكرة وأخلاقية ومسؤلة ويلتزمون بالمصالح العامة للمنظمة هم الذين يمهدون الطريق لمنظمة متميزة

٣) **تخطيط استراتيجي** : وصف (Kandula,2002,55) التخطيط الاستراتيجي أنه درجة تبين الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطوة موحدة وشاملة ومتكلمة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية وتعينها على مواجهة التحديات البيئية. وأشار (ريشنبرج، ٢٠١٧، ١١) المنظمات المتميزة فان التخطيط الاستراتيجي 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 وتقويمها ،فيأتي التميز التنظيمي من خلال رؤية إستراتيجية واضحة تترجم الى خطط مرحلية واقعية وذات أهداف محددة ،واستيعاب جميع العاملين

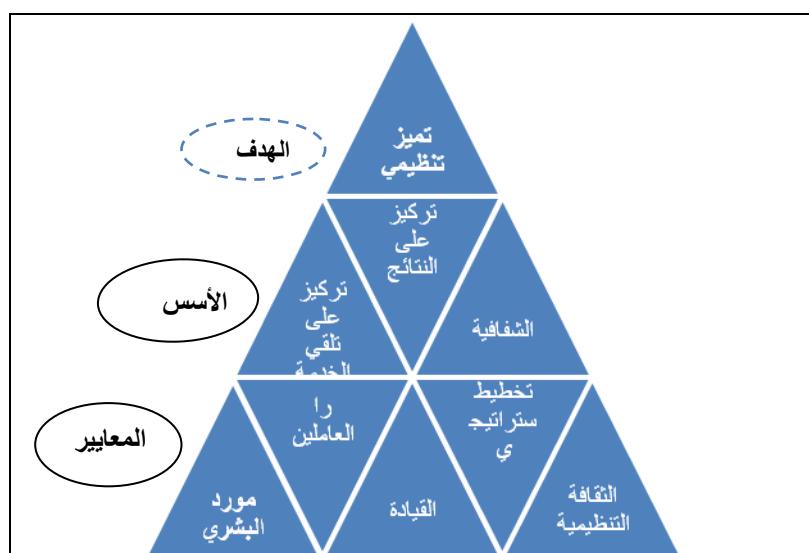
فيها ،وتم من خلال عمل جاد ومستمر ،وتريخ ثقافة التميز من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي والعمليات ،والعمل المستمر على التطوير والوقوف على نقاط القوة والضعف وتشجيع المشاركة ،والمناقشة وال الحوار لتحسين نوعية القرارات وخلق جودة النقا .

٤) **الثقافة التنظيمية :** تسعى التنظيمات الى العمل لاعتماد التميز بالثقافة التنظيمية وتحقيقهااذا تعتبر الثقافة التنظيمية حصيلة الإجمالية العامة للمعرفة والمعتقدات والمعايير الأخلاقية والاتجاهات الإيجابية 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 ، والזמן المستمر ( ليلا ، ٢٠١٧ ، ١٥ ) فهي بمثابة شخصية المنظمة اذ تعكس طريقة عملها وكيف تعبّر عن نفسها وللنّقافة تأثير أساسى على علاقه 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 ، فالثقة والنزاهة والممارسات الثابتة للقيم التنظيمية تعتبر عوامل جوهريه في تشكيل وتعزيز ثقافة المنظمة ( ريشنبرج ، ٢٠١٦ ، ١١-١٢ ) فالنّوجه نحو التميز يتطلب قبل كل شئ تحسيد الثقافة التنظيمية لدى العاملين وترسيخها بأذهانهم وحثّهم على تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة ، ومراجعة وتحديث هذه الثقافة كما يتطلب التحسين المستمر والتغيير 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 او الانفعالية السارة التي يصل إليها الفرد العامل عند حصوله على درجة إشباع معين ، فتحدث له جراء تعرضه لمجموعة عوامل نفسية او 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 اكثراً نشاطاً وتحملاً لاداء الاعمال . فالمنظمة المتميزة هي التي تقدر العاملين لديها وتسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين أهداف المنظمة واهداف 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

%٤٤	٢٢	٣٠-٤٠ سنة	
%٢٠	١٠	٤٠-٥٥ سنين	
-	-	٥٠ سنة فأكثر	
%٢٠	١٠	ثانوي واقل	الشهادة
%٨	٣	دبلوم	
%٦٨	٣٥	بكالريوس	
%٤	٢	دراسات عليا	
%٨	٣	٥ سنوات فاق	سنوات الخدمة
%٢٠	١٠	٥-١٠ سنة	
%٦٠	٣٠	١٠-٢٠ سنة	
%١٢	٧	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 لأنسجام 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 ما بين (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 انتقاء الأفراد العاملين الى منظمتهم والولاء لها. وقد أوضح مدير الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ان المنظمة تسعى الى ضم كفاءات جديدة تحمل مستوى تعليمي مرتفع من اجل الارقاء 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) تأثير علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وابعاد التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة

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

\* $P \leq 0.05$

N=50

ولاحظ اعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وابعاد التميز التنظيمي وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية 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 وبعد 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 وبعد 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 وبعد 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 وبعد 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 المنبقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثالثا- تأثير المسؤولية الاجتماعية في ابعاد التميز التنظيمي : يبين الجدول (7) ان المسؤولية الاجتماعية تؤثر معنويًا 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 داخلة في نموذج الانحدار اصلًا. ومن خلال متابعة قيمة  $\beta$  واختبار T نتبين 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

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

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

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 المحوسبة

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

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

(٨) تشير الى قيمة T المحسوبة

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد القيادة في الشركة المحوسبة: 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 بعد جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة B1 (٠,٢٥٥).

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد المورد البشري في الشركة المحوسبة: 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 بعد جاء بالمرتبة الاولى حيث بلغت قيمة B1 (٠,٦٩٠).

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد التخطيط الاستراتيجي في الشركة المحوسبة: 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 تأثير المسؤولية الاجتماعية في هذا بعد جاء بالمرتبة الثانية حيث بلغت قيمة (0.405) . B3

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد الثقافة التنظيمية في الشركة المبحوثة: يبين الجدول(٨) ان هنالك تأثير معنوي ل المسؤولية 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 تأثير المسؤولية الاجتماعية في هذا بعد جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة B4 (٠.٢٦٦) .

- تأثير المسؤولية الاجتماعية في بعد رضا العاملين في الشركة المبحوثة: يبين الجدول(٨) ان هنالك تأثير معنوي ل المسؤولية 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 تأثير المسؤولية الاجتماعية في هذا بعد جاء بالمرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة B4 (٠.٢٣٤) . واتساقا مع ما ذكر اعلاه يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### المحور الرابع\_ الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

١. استنتجت الباحثان من خلال الوصف والتشخيص ومن خلال ملاحظة المتosteطات الحسابية لصورات العاملين ل المسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة عالية ولعل ظهر هذا القدر العالي من المسؤولية الاجتماعية يعد مؤشرا ايجابيا لتحقيق التميز التنظيمي ، لأن 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

٢. اظهرت النتائج ان هنالك علاقة احصائية موجبة ل المسؤولية الاجتماعية لبعد التميز التنظيمي بشكل عام

٣. اشارت نتائج التحليل الى تقوالت 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 ل المسؤولية الاجتماعية مع ابعاد التميز التنظيمي

٥. اوضحت نتائج التحليل تقولت 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 بعد القيادة حصة فيه وكل من المرتبة الرابعة والخامنة جاءت لبعدي الثقافة التنظيمية ورضا العاملين على التوالي

### ثانياً "الوصيات

١. ان تقوم ادارة المنظمة المبحوثة بزيادة الاهتمام بعاملاتها ، 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 ادائهم واعمالهم من خلال ما يرسمونه من خطط وبرامج لأنفسهم ليتم تفيذها ، وهذا يعكس انتفاءهم وولاءهم لمنظمتهم
٤. تعزيز العمل ضمن فريق العمل الواحد مع ضرورة مراعاة القيام بإجراءات دورية تدريبية تشجع على تقديم المقترنات 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 للافراد العاملين بما يخص احتياجاتهم الشخصية والمنظرية والنفسية لانه السبيل لتعزيز التميز التنظيمي والسعى لاستدامتها، فضلا على ضرورة تبني انماط قيادية متعددة تعزز ابعاد التميز التنظيمي مثل القيادة الرؤوية مع ضرورة الاهتمام بالابعاد مجتمعة لتحقيق النجاح والتميز

## المصادر العربية

١. أ.ل 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 ، خليدة محمد ، (٢٠١٦) ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلم ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة الجيلاني بونعامة، مجلد ١ ، العدد ١٤ ، ١٦٥-١٨٨
- ٤ ) لبحصي ، 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 الرشاقة 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 للتربية المتخصصة ، مجلد ٥ ، العدد ، ٤١-٤١
- 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 والتتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر
- ٨) ياسين ، براهمى ، ( ٢٠١٣ ) ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضرير ، كلية العلوم والاقتصاد بسكرة ، الجزائر
- ٩) نوال ، ضافي ، ( ٢٠١٠ ) ، المسؤلية 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 ، ٣٠٢-٣٢٢
- ١١) ليлиا، بن صوilih ، (٢٠١٧) ، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئه منظمات الأعمال ، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، العدد ، ٩-٣٨
- ١٢) سهmod ، إيهاب عبد ربه ، ( 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 بالمارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات ، بحث تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، مجلة كلية فلسطين التقني-دير البلح ، العدد ٣ ، ٢٤-٥٢
- ١٤) وهبة، مقدم ، ( ٢٠١٤ ) ، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال فيالجزائر للمسؤولية الاجتماعية ، بحث تطبيقية على عينة من مؤسس الغرب الجزائري ، أطروحة دكتوراه ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو 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 الإعمال ، 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) ريتشنبرج، 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) بالحمر ، آلاء بنت عبدالرحمن بن محمد ، (٢٠١٦) مستوى تطبيق مكانت التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، بحث تطبيقي على مستشفى ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية الادارة والاقتصاد
- ٢٠) رحماني ، زهرة،(٢٠١٤) ، تأثير أبعاد المسؤولية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، بحث حالة المؤسسة الوطنية للإشعاع في الآبار ،رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرياح ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير
- ٢١) العبيدي ، كروان عزيز ، (٢٠١٥) ، المواءمة بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات واثر كل منها 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 fazlović;The Role of Organizational innovation in A achieving and Maint Aining company Business Excellence,(2015),Management Vol 20,1,p79-100
4. Amos,sila,Mwangangi,Dr .Rakia Atikiya, Dr . joeys Nzulwa and Romans Odhiambo;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 ogress 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 ad .,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 Ben chhmarking as tool for Achieving Excellence in lither Ed ucatoion ,A paper for the 3<sup>rd</sup> An nualseintifice Quality congress in the Middle Easy 2009, Dubai – University
15. Jennifer post, Business New Daily Contributor Business New daliyWhat is corporate Social Responsibility,2017
16. Thomas Farrington, Ross C urran;Keith Govi;Kevin D.G roman ;C.jane Queen an (2017) .Corporate social response suability reviewed, rated ,revised.Intemational doumal of contemn porary Hospitality Management,29,1: 30 -47
17. Ching,I .., Yin,K., Pei,O.,Zhi,S.&Pei,Y.(2015).Does carport ate social responsibility affect employees quality of work life ? Astuday on Malaysian service firms ,Department of commerce and accountancy, University Takan A dul Raman .Retrieved January 26,(2016),from <http://eprints.u tar.edu.My/1502/1/BAC-2015.1104123-1.pdf>
- 18- Miller,brianw.,2008 ,new way to Achieve Quality and improvement,quality corner ,Modern steel con struction,july,www,aisc.org.
19. Aboubakeur Bouss ALEM,"Employees Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence-cas studay on Al gerian communication company ,poa Iktissadia REVIEV, University of E chahid Hamma lakhdar ,Eloued, Algeria,Issue 9,2015