

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد

## دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة

دراسة تحليلية تشخيصية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الأشرف

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل  
درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

قاسم عبد علاج كشكول

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

عادل هادي البغدادي

٢٠١٠ م

١٤٣١ هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ  
تلك الدار الآخرة نجعلها للذين  
لا يردون علواً في الأرض  
ولا فساداً والعاقبة للمتقين

صدق الله العلي العظيم

(التقص: ٨٣)

الإهداء

إليك يا سند من لا سند له ويا ذخر من لا ذخر له يا أمل المحرومين  
يا أرحم الراحمين ..... يارب

إلى من دنى فتدلى فكان قاب قوسين أو أدنى دنواً من العلي الأعلى  
رسول الإنسانية وشفيع الأمة خير الأنام أبو القاسم محمد صلى الله عليه

وعلى اله وسلم

إلى من انتظرت الأرض طويلاً لينفض عنها غبار الظلم ويضيئها بالسماء واهباً إياها  
للمحرومين والمضطهدين في الله سبحانه ، إلى سيدي ومولاي بقية الله في أرضه  
... اهدئها مشفوعة بالصلاة على جده سيد الكائنات محمد وآبائه الطاهرين .

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين المبعوث رحمة للعالمين أبي القاسم محمد واله الطيبين الطاهرين، في البداية أحمد الله على نعمه التي لا تحصى والذي وفقني لإكمال دراستي ، وأقدم شكري وتقديري لأستاذي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور عادل هادي البغدادي الذي أشرف على رسالتي مقوما وموجها متجشما في ذلك العناء كله، وأقدم شكري وامتناني لأساتذتي الكرام ممن كان لهم الفضل في إكمال دراستي وانجاز هذه الرسالة خاصة الأستاذ المساعد الدكتور يوسف حجيم الطائي رئيس قسم إدارة الأعمال، والأستاذ المساعد الدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل والأستاذ سنان الموسوي والأستاذ المساعد عبد الكريم شعبان والأستاذ الدكتور رضا أبو حمد والأستاذ المساعد الدكتور إحسان القرشي والأستاذ المساعد الدكتور محمد جبار والأخوة الكرام الأستاذ هاشم فوزي والأستاذ علي العابدي والأستاذ ماجد الفتلاوي وكل أساتذتي الكرام، والى الأستاذين الفاضلين المقوم العلمي واللغوي ، والسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة جزاهم الله خير جزاء المحسنين. وشكري الجزيل للأستاذ المساعد الدكتور مؤيد نعمة الساعدي على سعة صدره وكرم أخلاقه وتوجيهاته القيمة، وأقدم شكري وامتناني لزملاء الدراسة(مهدي ، سعد ، ضرغام ، أميرة ، أزهار) داعيا لهم بالتوفيق ، والى الأخوين في مكتب الكلية للطباعة والاستنساخ أوراس العيسى وأياد المالكي على جهودهم المشكورة طيلة مدة الدراسة، والى السادة أمناء المكتبات والعاملين فيها وخصوصا الأخ العزيز الأستاذ هديل والأخوات في مكتبة الكلية الإدارية التقنية، وأتقدم بالشكر والعرفان لزملائي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية وأخصهم بالذكر الأستاذ نبيل عباس علي والأستاذ علي عبد الحسين أبو طبيخ وكل زملائي في قسم الشؤون الإدارية والى زميل عمري الأستاذ علي عزوز عنوز والى كل من فآنتي ذكره وفقهم الله لكل خير. ومسك الختام الشكر إلى عائلتي التي آزرتني وأخذت من وقتها وحقوقها الكثير في سبيل انجاز هذه الرسالة وخصوصا أمي الحنون وزوجتي وأولادي محمد وعلي ونبا ومهدي وأخواتي وأخوتي باسم وهاشم والذين لولا دعاؤهم لما وفقنت لإكمال هذه الرسالة وشكري ودعائي بالرحمة والمغفرة لروح والدي الحبيب الذي لطالما كان يحلم بهذا اليوم ولم يره . فجزا الله الجميع عني أوفى الجزاء وأحسنه انه سميع مجيب الدعاء .

## المستخلص

تشير اغلب الدراسات المعاصرة إلى حقيقة إن تحديات العولمة والمنافسة الشديدة جعلت من موضوع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة ملحة، حيث أصبحت المجتمعات أكثر وعياً وإدراكاً من أي وقت مضى بان يتوجب على المنظمات الإيفاء بتطلعات أفراد المجتمع وتوقعاتهم وبما يزيد عن الحد الأدنى المفروض قانوناً، وبضرورة أن تقدم تلك المنظمات نفسها مثلاً للمواطنة الصالحة وان تتحلى بأخلاقيات الإدارة ومبادئها التي تعد الموضوع الأكثر أهمية الذي يواجهه منظمات الأعمال اليوم. وباتت المنظمات أكثر إدراكاً من أن سمعتها العامل الحاسم في بقائها ونجاحها وكونه العنصر الثمين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في وقت أصبحت فيه إنسانية تلك المنظمات مطلباً محلياً وعالمياً .

وكل ذلك كان فيه ما حفز الباحث على دراسة دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة لحث المنظمات بصورة عامة ومنظمات الخدمة الصحية بصورة خاصة كونها في تماس مباشر مع حياة المواطنين والامهم بضرورة إن تكون كل نشاطاتها وبرامجها تعكس التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة الأمر الذي يعود عليها حتماً بتعزيز سمعتها بما يضمن نجاحها واستمرارها. وقد اختار الباحث مستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشراف لتطبيق الجانب الميداني للدراسة، كونها اكبر منظمة صحية في منطقة الفرات الأوسط في العراق والمعول عليها كثيراً في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين لما تملكه من إمكانيات وقدرات وموارد بشرية وتكنولوجية وعلمية متقدمة .

وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة كان أهمها " هل تترك القيادات الإدارية والمهنية في المستشفى المبحوثة آثار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة على سمعة المستشفى ؟ وكيف يمكن التحقق من ذلك ؟ ، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، أختار الباحث عينتين ، الأولى من داخل المستشفى المبحوثة، وهم الأطباء الاختصاص ، وهم يمثلون النخبة في المستشفى من الناحية العلمية والقيادية والأكثر قدرة على تقديم الخدمات الصحية ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية وكونهم الأكثر تأثيراً في بقية شرائح المستشفى ، حيث بلغ حجم هذه العينة (68) طبيباً وبنسبة تمثيل بلغت %50 من الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة ، والعينة الثانية هم من زبائن المستشفى، إذ بلغ حجمها (100) شخصاً بنسبة تمثيل بلغت %12 تقابل عدد مراجعي المستشفى اليومي البالغ عددهم ٨٣٠ تقريباً، وارتكزت الدراسة على اختبار سبع فرضيات رئيسية. وقد استعمل الباحث الاستبانة

وسيلة للحصول على البيانات لاختبار الأداء الفعلي، واستخدمت الدراسة أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وقد تم اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، لعل أهمها أن المستشفى المبحوثة لديها بعض التراجع في جوانب معينة، مثل تراجعها في إشراك موظفيها في برامج التدريب والتطوير، و في مشاركة المجتمع مناسباته الدينية والوطنية والاجتماعية، وإنها لا تولي الأهمية المطلوبة لمعالجة المشاكل التي قد تؤثر على سمعتها ، وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات لعل أهمها الدعوة إلى إجراء المزيد من الدراسات في موضوعاتها الثلاثة عامة وموضوع سمعة المنظمة خاصة، مع مقترحات أخرى تعد مشروعات دراسية مستقبلية.

## ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ- ب	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
د- و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
٣-١	المقدمة
٣٤-٤	الفصل الأول : الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة.
١٣-٤	المبحث الأول : الجهود المعرفية السابقة.
١٩-١٤	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة.
٣١-٢٠	المبحث الثالث: البنية الإجرائية للدراسة.
٣٤-٣٢	المبحث الرابع: تعريف بموقع إجراء الدراسة
١٢٢-٣٥	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٥٩-٣٥	المبحث الأول: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
٨٨-٦٠	المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية والفلسفية لأخلاقيات الإدارة.
١١٦-٨٩	المبحث الثالث: سمعة المنظمة.
١٢٢-١١٧	المبحث الرابع: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة:العلاقة والأثر.
١٧٨-١٢٣	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة.
١٥٠-١٢٣	المبحث الأول: التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.
١٦٦-١٥١	المبحث الثاني: اختبار وتحليل علاقات الارتباط والفروق بين متغيرات الدراسة.
١٧٨-١٦٧	المبحث الثالث: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
١٨٥-١٧٩	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والأفاق المستقبلية.
١٨٢-١٧٩	المبحث الأول: الاستنتاجات
١٨٥-١٨٣	المبحث الثاني: التوصيات والأفاق المستقبلية
٢٠٢-١٨٦	المصادر:
١٩١-١٨٦	١- المصادر العربية:
٢٠٢-١٩٢	٢- المصادر الأجنبية:
	الملاحق

## ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
٧-٥	بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	١-
٨-٧	بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بأخلاقيات الإدارة.	٢-
١٠-٩	بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت سمعة المنظمة.	٣-
١١	بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت أكثر من متغير من متغيرات الدراسة.	٤-
١٨	فرضيات الدراسة.	٥-
٢٢	وصف عينة الدراسة الأولى (الأطباء الاختصاص بالمستشفى).	٦-
٢٣	وصف عينة الدراسة الثانية (زيائن المستشفى):	٧-
٢٦	مصادر بيانات ومعلومات الجانب النظري للدراسة	٨-
٢٧	أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديدها (الاستبانة الأولى).	٩-
٢٨	أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديدها (الاستبانة الثانية).	١٠-
٢٩	نتائج اختبار صدق الخبراء لأداة القياس.	١١-
٣٠	نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة.	١٢-
٣٣	أعداد الأطباء الاختصاص والآخرين والصيادلة وبقية موظفي مستشفى الصدر التعليمي.	١٣-
٣٤	بعض نشاطات المستشفى المذكور خلال شهر حزيران 2009 .	١٤-
٤٠-٣٩	أراء وحجج المؤيدين والمعارضون لتبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية.	١٥-
٤٢	المراحل الزمنية التي مرت بها مفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الإدارة الإستراتيجية.	١٦-
٤٦-٤٤	مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بحسب بعض الكتاب والباحثين.	١٧-
٥٤	أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين.	١٨-
٦٢-٦١	المفاهيم التي أوردها بعض الكتاب والباحثين للأخلاق.	١٩-
٦٦	النظريات الثلاثة في الأخلاق.	٢٠-
٦٧	بعض مفاهيم أخلاقيات الإدارة حسب آراء بعض الكتاب والباحثين.	٢١-
٧١	إيجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية.	٢٢-
٧٦	أبعاد أخلاقيات الإدارة وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين.	٢٣-
٨٠	بعض مفاهيم القيم كما أوردها بعض الكتاب والباحثين.	٢٤-
٩١-٩٠	مفاهيم سمعة المنظمة بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين.	٢٥-
٩١	تعريف سمعة المنظمة حسب الفروع العلمية المتعددة التي تناولته.	٢٦-
٩٥	أبعاد سمعة المنظمة وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين..	٢٧-
٩٧-٩٦	بعض مفاهيم هوية المنظمة بحسب بعض الكتاب والمفكرين.	٢٨-
١٠٠	بعض مفاهيم صورة المنظمة بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين.	٢٩-
١٠٣	بعض مفاهيم العلامة المميزة للمنظمة كما أوردها بعض الكتاب والباحثين .	٣٠-
١٠٦	بعض مفاهيم شرعية المنظمة حسب رأي بعض الكتاب والمفكرين.	٣١-
١٠٩	الاستراتيجيات الثلاثة للشرعية.	٣٢-
١٢٧-١٢٤	مصفوفة المكونات Component Matrix لعينة الأطباء الاختصاص.	٣٣-
١٢٨	الحل الأمثل على وفق مصفوفة المكونات لعينة الزبائن.	٣٤-
١٢٩	مستوى تميز فقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.	٣٥-
١٣٠	مستوى تميز فقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.	٣٦-

١٣١	مستوى تميز فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	٣٧-
١٣٢	مستوى تميز فقرات بعد الأخلاق الشخصية.	٣٨-
١٣٢	مستوى تميز فقرات بعد قيم المستشفى.	٣٩-
١٣٣	مستوى تميز فقرات بعد أنظمة المستشفى.	٤٠-
١٣٤	مستوى تميز فقرات بعد هوية المستشفى.	٤١-
١٣٤	مستوى تميز فقرات بعد صورة المستشفى.	٤٢-
١٣٥	مستوى تميز فقرات بعد شرعية المستشفى.	٤٣-
١٣٥	مستوى تميز فقرات بعد إدارة السمعة.	٤٤-
١٣٧-١٣٦	مصفوفة المكونات (Component Matrix) لعينة الزبائن.	٤٥-
١٣٩-١٣٨	مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) لعينة الزبائن.	٤٦-
١٤٠-١٣٩	مقارنة بين قيم العامل ( الجذر ) الأول لمصفوفة المكونات ومصفوفة التدوير.	٤٧-
١٤٢-١٤١	الحل الأمثل لعينة الزبائن على وفق مصفوفة المكونات.	٤٨-
١٤٢	مستوى تميز فقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.	٤٩-
١٤٣	مستوى تميز فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.	٥٠-
١٤٤	مستوى تميز فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	٥١-
١٤٥	مستوى تميز فقرات بعد الأخلاق الشخصية.	٥٢-
١٤٥	مستوى تميز فقرات بعد قيم المستشفى.	٥٣-
١٤٦	مستوى تميز فقرات بعد أنظمة المستشفى.	٥٤-
١٤٧	مستوى تميز فقرات بعد هوية المستشفى.	٥٥-
١٤٧	مستوى تميز فقرات بعد صورة المستشفى.	٥٦-
١٤٨	مستوى تميز فقرات بعد شرعية المستشفى.	٥٧-
١٤٨	مستوى تميز فقرات بعد إدارة السمعة.	٥٨-
١٤٩	تحليل الفجوة بين ادراكات الزبائن والأطباء لفقرات متغيرات الدراسة.	٥٩-
١٥١	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة لعينة الزبائن.	٦٠-
١٥١	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة لعينة الأطباء.	٦١-
١٥٣	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية لعينة الزبائن.	٦٢-
١٥٤	مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية لعينة الأطباء.	٦٣-
١٥٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاق الشخصية لعينة الزبائن.	٦٤-
١٥٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاق الشخصية لعينة الأطباء.	٦٥-
١٥٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وقيم المستشفى لعينة الزبائن.	٦٦-
١٥٦	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وقيم المستشفى لعينة الأطباء.	٦٧-
١٥٦	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأنظمة المستشفى لعينة الزبائن.	٦٨-
١٥٦	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأنظمة المستشفى لعينة الأطباء.	٦٩-
١٥٧	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين لعينة الزبائن.	٧٠-
١٥٧	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين لعينة الأطباء.	٧١-
١٥٨	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن لعينة	٧٢-

	الزبائن.	
١٥٨	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن لعينة الأطباء.	-٧٣
١٥٨	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لعينة الزبائن.	-٧٤
١٥٩	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لعينة الأطباء.	-٧٥
١٥٩	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة لعينة الزبائن.	-٧٦
١٥٩	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة لعينة الأطباء.	-٧٧
١٦٠	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والهوية لعينة الزبائن.	-٧٨
١٦٠	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والهوية لعينة الأطباء.	-٧٩
١٦١	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المنظمة لعينة الزبائن.	-٨٠
١٦١	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المنظمة لعينة الأطباء.	-٨١
١٦١	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وشرعية المنظمة لعينة الزبائن.	-٨٢
١٦١	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وشرعية المنظمة لعينة الأطباء.	-٨٣
١٦٢	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة السمعة لعينة الزبائن.	-٨٤
١٦٢	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة السمعة لعينة الأطباء.	-٨٥
١٦٣	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة لعينة الزبائن.	-٨٦
١٦٣	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة لعينة الأطباء.	-٨٧
١٦٣	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وهوية المنظمة لعينة الزبائن.	-٨٨
١٦٤	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وهوية المنظمة لعينة الأطباء.	-٨٩
١٦٤	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وصورة المنظمة لعينة الزبائن.	-٩٠
١٦٤	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وصورة المنظمة لعينة الأطباء.	-٩١
١٦٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وشرعية المنظمة لعينة الزبائن.	-٩٢
١٦٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وشرعية المنظمة لعينة الأطباء.	-٩٣
١٦٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وإدارة السمعة لعينة الزبائن.	-٩٤
١٦٥	اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وإدارة السمعة لعينة الأطباء.	-٩٥
١٦٧	مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الزبائن.	-٩٦
١٦٨	مؤشرات (Kruskal-Wallis Test) لعينة الأطباء على مستوى متغيرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.	-٩٧
١٦٩	اختبار (Mann – Whitney) للفروق بين عينة الأطباء وعينة الزبائن على مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.	-٩٨
١٧٠	مقارنة لقيم (Kruskal- Wallis Test) و (Mann – Whitney) لعينة الزبائن والأطباء لمتغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.	-٩٩
١٧١	مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الزبائن على مستوى متغيرات أخلاقيات الإدارة.	-١٠٠
١٧٢	مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الأطباء الاختصاص على مستوى متغيرات أخلاقيات الإدارة.	-١٠١
١٧٣	اختبار (Mann – Whitney) للفروق بين عينة الأطباء وعينة الزبائن لمتغير أخلاقيات الإدارة.	-١٠٢
١٧٤	مقارنة لقيم (Kruskal- Wallis Test) و (Mann- Whitney) لعينة الزبائن والأطباء لمتغير أخلاقيات الإدارة.	-١٠٣
١٧٥	مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الزبائن والأطباء على مستوى متغيرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.	-١٠٤



## ثبت الأشكال

ت	عنوان الشكل	الصفحة
١-	مخطط الدراسة الفرضي.	١٧
٢-	المستشفيات التابعة لدائرة صحة محافظة النجف الاشرف.	٣٢
٣-	موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة.	٤١
٤-	مستويات أصحاب المصالح الذين يتلقون مسؤولية اجتماعية من المنظمة.	٤٩
٥-	نموذج (Schermerhorn): استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.	٥٠
٦-	تكامل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع إستراتيجية الأعمال.	٥١
٧-	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.	٥٣
٨-	تأثير كل من السلوك الأخلاقي والأخلاقي على الشركة والمجتمع.	٦٤
٩-	المدخل الأخلاقية في صناعة القرار.	٧٠
١٠-	أنموذج اتخاذ القرار الأخلاقي في المنظمة.	٧١
١١-	نموذج اتخاذ القرار بشكل أخلاقي.	٧٢
١٢-	العوامل التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة.	٧٣
١٣-	القوى التي تشكل أخلاقيات الإدارة.	٧٣
١٤-	العوامل التي تشكل أخلاقيات الإدارة حسب رؤى (Jones&George,2006).	٧٤
١٥-	مصادر أخلاق الفرد.	٧٨
١٦-	تأثير القيم على السلوك.	٨٢
١٧-	العلاقة بين الحوافز والأداء.	٨٨
١٨-	أبعاد وأضلاع إدارة سمعة المنظمة القوية.	٩٤
١٩-	المفاهيم المهمة للفهم التام لسمعة المنظمة.	٩٤
٢٠-	المخطط الانسيابي من الهوية إلى السمعة.	٩٨
٢١-	قرارات إستراتيجية العلامة التجارية الرئيسية.	١٠٥
٢٢-	الاستراتيجيات الثلاثة لشرعية المنظمات.	١٠٨
٢٣-	العلاقات بين سمعة المنظمة وهوية المنظمة والصورة الخارجية للمنظمة.	١١٠
٢٤-	نموذج الخارطة الطبيعية للمؤثرات الرئيسية المؤثرة على صورة المنظمة وسمعتها.	١١٤
٢٥-	نموذج سلسلة سمعة المنظمة.	١١٥
٢٦-	المكونات الخمسة للسمعة.	١١٦
٢٧-	التطور المتزامن للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.	١١٨
٢٨-	تطور المنظور: الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.	١١٩
٢٩-	موضع اتخاذ القرار في الإدارة الديناميكية.	١١٩
٣٠-	موقع المسؤولية الاجتماعية كبعد من الأبعاد الأخلاقية في قرارات المنظمة .	١٢٠
٣١-	الأداء بين الاجتماعي والمالي وسمعة المنظمة.	١٢٢

١٧٧	مخطط الدراسة المختبر لعينة الزبائن.	-٣٢
١٧٨	مخطط الدراسة المختبر لعينة الأطباء.	-٣٣

### ثبت الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
١	مؤشرات مدركات الفساد لمنظمة الشفافية العالمية.
٢	استبانة التحكيم.
٣	استبانة رقم (١) موجهة للأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة.
٤	استبانة رقم (٢) موجهة لزبائن المستشفى.
٥	كتاب بدء العمل الميداني في المستشفى.
٦	أسماء السادة المحكمين من ذوي الاختصاصات الطبية.
٧	أسماء الأساتذة المحكمين.
٨	المقابلات غير المهيكلة التي أجراها الباحث.
٩	الوسائل الإحصائية المستخدمة.
١٠	مخطط الهيكل التنظيمي لمستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشرف.
١١	تقارير دائرة بيئة النجف الاشرف حول مستشفى الصدر التعليمي.
١٢	كتاب شكر وتقدير من دائرة صحة النجف الاشرف للباحث.
١٣	نتائج الحاسبة الالكترونية- برنامج SPSS ( قرص CD).

## الفصل الأول

### الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

#### المبحث الأول

#### الجهود المعرفية السابقة

حظيت متغيرات الدراسة باهتمام المتخصصين في العلوم الإدارية عموماً، وترجم هذا الاهتمام ببروز دراسات أجنبية وعربية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وسعى هذا المبحث إلى مراجعة أهم تلك الجهود المعرفية السابقة التي استطاع الباحث الوصول إليها، بهدف تحديد اتجاهاتها ونتائجها ومناقشة أوجه الشبه أو الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وإمكانية الاستفادة منها، وسيكون عرض هذا المبحث على وفق الترتيب الآتي :

أولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بأخلاقيات الإدارة.

ثالثاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بسمعة المنظمة.

رابعاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة.

ومن أجل الفائدة تم تبويب الجهود المعرفية السابقة العربية والأجنبية ضمن جداول ولكل متغير من متغيرات الدراسة الثلاثة إضافة إلى الجهود المعرفية السابقة التي تناولت أكثر من متغير. أولاً: الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يتناولها الجدول ( ١ ) :

جدول ( ١ ) بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

أ- الدراسات العربية :					
ت	الباحث والسنة	اسم الدراسة	مجال الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة
١	دراسة: العتار ( ١٩٨٨ )	((المسؤولية الاجتماعية في ترشيد الاستهلاك)) دراسة ميدانية - رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.	تمّ إجراء الدراسة على عينة من المستهلكين والمنشآت والمنظمات الجماهيرية.	هدفت الدراسة إلى إظهار أثر المسؤولية الاجتماعية في عملية التنمية الشاملة وفي كيفية الحد من الاستهلاك غير الضروري.	وجود فروق في درجة المسؤولية الاجتماعية بين أفراد عينة الدراسة من المستهلكين ومنشآت ومنظمات جماهيرية في مختلف المستويات الثقافية والاقتصادية ووجود ظاهرة عدم الترشيد في الاستهلاك من قبل أفراد عينة الدراسة.
٢	دراسة: الغالبى والعامري ( ٢٠٠١ )	((المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات)): دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية.	اقتصرت الدراسة على ٧ مصارف تمثل أكبر المصارف العربية الأساسية العاملة في البيئة الأردنية وأقدمها.	تهدف إلى استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا النظام.	ضرورة وأهمية إدراك دور المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمات ووعيها بدورها الجديد في ظل نظام اقتصادي منفتح عالمياً، ويتجه لتحميل المنظمات مسؤوليات كبيرة لتخلف الدولة عنها نتيجة لعمليات الخصخصة.
٣	دراسة: الديوجي والبكري ( ٢٠٠١ )	إدراك المسؤولين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.	عينة شملت (٢٠) شركة صناعية عاملة في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.	توفير أطر ومفاهيم للمسؤولية الاجتماعية تكون قابلة للاستيعاب والتطبيق في تعامل أدوات المنظمات مع المجتمع.	إنّ المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية هو أكثر قبولاً للعينة المبحوثة من المديرين، ويتلخص المفهوم الكلاسيكي في أنّ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل في استخدام الموارد والقيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق أعلى ربح وبما ينسجم مع القوانين السائدة.

٤	دراسة: حريم والساعد، (٢٠٠٤)	نظرة المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة منظماتهم في تحملها - بحث ميداني في عينة من المنظمات الصناعية الإستخراجية بالأردن.	تمّ اختيار ثلاث من كبريات الشركات المساهمة العاملة في قطاع الصناعة الإستخراجية بالأردن.	التعرف على مدى إسهام المنظمات الإستخراجية بالأردن في الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية من وجهة النظر المديرين في هذه المنظمات.	تبين من خلال الممارسات العملية لهذه المنظمات أنّ المديرين فيها يرون أنّ منظماتهم تنظر إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية نظرة ضيقة على نواح ضيقة مثل التبرعات ، وإنّها لا تقوم بدور فاعل بالأبعاد الأخرى للمسؤولية الاجتماعية
---	--------------------------------	--	---	---	---

ب- الدراسات الأجنبية :

ت	الباحث والسنة	اسم الدراسة	مجال الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة
١	دراسة: (Uden, 2007)	الشركات الدولية والداخلية الساندة في فيتنام: إضافة المسؤولية الاجتماعية  Multinational Corporate and Spillovers in Vietnam -Adding Corporate Social Responsibility	الشركات الأجنبية العاملة في فيتنام والشركات المحلية في البلاد.	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الشركات الأجنبية على الاقتصاد المحلي الفيتنامي ومدى تطور برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومعرفة العقبات التي تواجه تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في فيتنام.	- إنّ الحكومة يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال الأنظمة لتحسين استراتيجيات النمو المستمر وإجراءات التنافس على الميدان العالمي، وأن برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتضمن الحكومة والمجتمع ومنظمات الأعمال في المستويات الوطنية لنشر المعلومات حول فرق التفكير المستمر بتلك البرامج.
٢	دراسة: (Welford & Dixon, 2008)	مسح المسؤولية الاجتماعية للشركات في مؤشر شركات هونك كونغ التأسيسية.  Corporate Social Responsibility Survey of Hang Seng Index Constituent Companies.	جرت الدراسة على (٤٣) شركة صينية.	التحقّق من مدى التزام الشركات المبحوثة بقيم وقواعد المسؤولية الاجتماعية.	توصلت الدراسة إلى أنّ بإمكان الشركات المبحوثة عمل المزيد من أجل امتلاك سياسات بيئية وأنظمة قياس ومبادرات أكثر فاعلية للالتزام بمؤشر ( Hong Kong )، وهذه الإجراءات والمبادرات سوف تؤثر حتماً على المناخ العالمي والتأثيرات الكبيرة والايجابية على الناس الفقراء وضرورة استخدام إجراءات بيئية صارمة.

ثانيا: الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بأخلاقيات الإدارة يتناولها الجدول ( ٢ ):  
جدول ( ٢ ) بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بأخلاقيات الإدارة

١- الدراسات العربية :					
ت	الباحث والسنة	اسم الدراسة	مجال الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة
١	دراسة: الساعدي (٢٠٠١)	أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.	الشركة العامة للاستكشافات النفطية.	تهدف الدراسة إلى بناء أنموذج متكامل للعمل بأخلاقيات الإدارة يستند إلى مبدأ الثقة بالعاملين والتحقق من مصداقية الأنموذج وعلاقاته المتوقعة وجدواه علمياً وعملياً.	وجود قصور من قبل الإدارة تمثل بإهمال ثقافة المنظمة وعدم إحياء قيمها وطقوسها، وأن أخلاقيات الأفراد كلما ازدادت هبوطاً ازدادت الحاجة معها إلى الرقابة.
٢	دراسة عبد الله (٢٠٠٣)	أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بأخلاقيات القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لعينة من مديري شركات القطاع الصناعي العراقي. أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة.	أجريت الدراسة في ثلاث شركات في مجال الصناعة الإنتاجية العراقية.	إثارة الاهتمام حول موضوع أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بنتائج القرار الاستراتيجي، وتشخيص مدى التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة عند اتخاذ القرار الاستراتيجي.	- أهمية التوازن الأخلاقي في فاعلية القرار الاستراتيجي. - أهمية المعايير الأخلاقية في وصف المدير الاستراتيجي.
٣	دراسة: البكري وسليمان (٢٠٠٥)	أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الالكترونية.	الشركات التي تعتمد التجارة الالكترونية كجزء من نشاطاتها.	إمكانية اتخاذ القرارات الأخلاقية في عمليات التجارة الالكترونية في ظل بيئة شديدة التنافس، ومدى انسجام تلك القرارات مع تقاليد وثقافات المجتمعات المختلفة.	البحث في أكثر من خيار للحصول على المعلومات المناسبة واتخاذ قرار التعامل مع الأطراف الأخرى وملاحظة الالتزامات التجارية التي تدخل فيها المنظمة، والتي هي في حكم التصرفات الأخلاقية واعتماد المعايير الصناعية والتجارية المعتمدة من قبل الاتحادات الدولية أو الإقليمية كمؤثر رئيس في تعاقدات المنظمة مع الأطراف الأخرى، لأنها تمثل قاعدة عريضة لأخلاقيات التعامل في التجارة الالكترونية وضمن حقوق المتعاقدين.

٤	دراسة: الصيرفي ( ٢٠٠٧ )	القيم الأخلاقية المعاصرة وأثرها على أداء القيادات العليا.	أجريت الدراسة على عدد من مدراء القطاع الحكومي المصري في عدد من المحافظات المصرية.	هدفت الدراسة إلى الكشف عن المصادر التي يستخدمها المدراء للتعرف على التصرف الصائب والأخلاقي.	أظهرت الدراسة وجود نزعة سلوكية عالية نحو القيم الأخلاقية السلبية لدى موظفي الإدارة العليا، وعدم وجود علاقة بين العمر وشيوع القيم الأخلاقية السلبية.
<b>ب- الدراسات الأجنبية :</b>					
ت	الباحث والسنة	اسم الدراسة	مجال الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة
١	دراسة: (Darmawan , 2006)	The Relationship Between Personal Ethics And Organizational Citizenship Behavior:A Case of PT. Toa Galva Industries, Jakarta.	بعض المنظمات الصناعية في جاكرتا/ماليزيا.	تسعى الدراسة إلى التعرف على ممارسات سلوك المواطنين التنظيمي بين المستخدمين في المؤسسات وعلاقة ذلك بالعامل السكاني والأخلاق الشخصية، وكذلك معرفة أبعاد الأخلاق الشخصية.	توصلت الدراسة إلى أنّ سلوك المواطن التنظيمي تميّز بالوعي العالي والإيثار في العمل الجماعي، ولكن في المستوى الوظيفي الأدنى، وأنه لا توجد علاقة بين العامل السكاني وسلوك المواطن التنظيمي، وأنّ أبعاد الأخلاق الشخصية أثرت على سلوك المواطن التنظيمي.
٢	دراسة: (Schwartz,2007)	The Business Ethics of Management	النظريات الإدارية التي تناولت موضوع أخلاقيات العمل.	تهدف الدراسة إلى اختبار الفجوة الحالية بين موضوع أخلاقيات العمل ونظرية الإدارة	أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود دلالة وإشارات لمحتوى أخلاقيات العمل في النظريات الثلاث (نظرية الإدارة العلمية لتايلور، نظرية برنارد، نظرية دراكر)، وإنّ أحداً لا يستطيع أن يتعلم نظريات الإدارة بدون مناقشة الأطر الأخلاقية الكامنة لدى الموظفين.

ثالثا: الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بسمعة المنظمة يتناولها الجدول ( ٣ ).  
جدول( ٣ ) بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت سمعة المنظمة

ت	الباحث والسنة	اسم الدراسة	مجال الدراسة	أهداف الدراسة	أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة
١	دراسة: (El Alaoui,2005)	سمعة مدينة Ifrane /القراءة النقدية وعملية حل المشكلة Au I's Reputation In Ifrane,Critical Reading and Problem Solving Proess Instrutor:Mrs.C.Owens	عينة من سكان مدينة Ifrane الأمريكية	معرفة إذا ما كان سكان مدينة ( Ifrane ) الأمريكية انطباع سلبي حول جامعة Akhawayn (المغربية) بسبب قلة الاتصال بين الجامعة وسكان المدينة.	توصلت الدراسة إلى أنّ سكان مدينة Ifrane لديهم انطباع سلبي حول الجامعة، وإنّ الجامعة يجب أن تركز على الاتصالات والإعلانات لزيادة الصلة بين الجامعة وسكان المدينة.
٢	دراسة: (Yang,2005)	تأثير العلاقات العامة للمنظمة على السمعة التنظيمية: من منظور الجمهور. The Effects of Organization -Public mal ective of	جرت الدراسة على أربع منظمات مختلفة (شركة	معرفة تأثير العلاقات العامة للمنظمة على سمعتها التنظيمية	توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة وهي التأثير الايجابي للعلاقات العامة على السمعة التنظيمية.
٣	دراسة: (Lloyd, 2007)	سمعة المنظمة/ الانطولوجيا*والقياس. Corporate Reputation: Ontology and Measurement.	طبقت الدراسة على ASB Bank limited في نيوزولاندا	هدفت الدراسة إلى تطوير المعايير لقياس سمعة المنظمة من مختلف وجهات نظر أصحاب المصالح.	- تطوير وسيلة لقياس سمعة المنظمة. - التأكيد على أهمية تقييم أصحاب المصالح لسمعة المنظمة والتأكيد على أهمية بدء الإدارة بالتفكير بشأن السمعة من منظور تسويقي.
٤	دراسة : (Luoma-aho,2007)	صياغة سمعة الإبداع. Reputation Formation of Innovation	الوكالات الإعلامية الخاصة والحكومية في فنلندا.	معرفة طبيعة العوامل التي تؤثر في صياغة سمعة الإبداع .	إن الدراسات المستقبلية يجب أن تركز على الاختلافات بين المجموعات المختلفة لأصحاب المصالح وأنواع الثقافات المختلفة وكذلك تنوع الصناعات عند المقارنات الدولية لعمليات تشكيل السمعة.
٥	دراسة:				إن هناك فروقا بين صورة المنظمة وسمعة المنظمة

<p>وتأثيراتها الرئيسية، وان الصورة هي تعبير عن مظهر المنظمة كما يراها الآخرون وهم المستفيدين من تلك المنظمة، وان السمعة تعتبر العامل الحاسم والثمين للميزة التنافسية للمنظمات، وان أهميتها في تزايد مستمر لثباتها وتميزها على خلاف صورة المنظمة التي تمثل حلقة واحدة من الفهم والإدراك وهي منظور محدد، بينما سمعة المنظمة تكون نتيجة لسلسلة من المنظورات أو الإدراك أو الروىء من خلال الوقت الطويل مما يتيح للمستفيدين أن يكونوا على دراية وافية عن المنظمة.</p>	<p>التعرف على مجموعة من العوامل والدوافع التي تستطيع من خلالها المنظمة إدارة وتحسين سمعتها وهذه الدوافع يتم اشتقاقها من أنموذج (الحكم-الهيكلية-النظام) والذي يمكن من فهم الآليات المستخدمة في نشاطات اتصالات المنظمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.</p>	<p>بعض المنظمات الكبيرة في ايطاليا.</p>	<p>إدارة سمعة المنظمات :مجموعة دوافع ونماذج:النظام-الهيكلية-الحكم.الأدلة العملية من الاتصالات أوقات الأزمات.</p> <p><b>Corporate Reputation Management: a Set of Drivers in the Governance-Strucure-System Model .Empirical Evidences from Crisis Communication.</b></p>	<p>(Siano, et al,2007)</p>
<p>استطاعت إدارة المجموعة العالمية(Tesco's) من إدارة سمعتها بمستوى عال خلال الأزمة الاقتصادية وإنها تتمتع بالولاء العاطفي من زبائنها وان إدارتها الناجحة لسمعتها ساعدتها على تجنب الخسارة بل استطاعت الاحتفاظ بالقاعدة العريضة للزبائن والموقع المتميز في السوق.</p>	<p>دراسة حالة سمعة مجموعة(Tesco's) خلال فترة الأزمة المالية.</p>	<p>مجموعة مطاعم (Tesco's) العالمية.</p>	<p>دراسة حالة: نجاح سمعة المنظمة لمجموعة مطاعم(Tesco's) خلال أزمة الائتمان في ٢٠٠٨.</p> <p><b>Case Study: Tesco's Corporate Reputation success leading up to and during the 2008 'credit crunch'.</b></p>	<p>دراسة: (Birkbeck,2008)</p>

عمال، وخصوصاً في السنوات  
بينة بطريقة تعزز التواصل مع

رابعاً: بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت أكثر من متغير من متغيرات الدراسة الحالية .  
جدول ( ٤ ) بعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت أكثر من متغير من متغيرات الدراسة

\* تعني الانطولوجيا (Ontology) ت  
الأخيرة. وتزودنا الانطولوجيا بتخصص  
المجالات الأخرى (Lloyd,2007:8).

#### الدراسات الأجنبية:

أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة	أهداف الدراسة	مجال الدراسة	اسم الدراسة	الباحث والسنة	ت
-----------------------------------	---------------	--------------	-------------	---------------	---

١	دراسة (Cragg, 2001)	الازدهار وأخلاقيات العمل- حالة مسؤولية الشركة الاجتماعية في الأمريكتين. Prosperity and Business Ethics-The Case for Corporate Social Responsibility in The Americas.	أجريت الدراسة على مجموعة من المنظمات الإنتاجية في الأمريكتين.	التوصل إلى إن المسؤولية الاجتماعية لا تكمن في تحقيق الأرباح للمساهمين فقط، بل إن المسؤولية الاجتماعية تظهر من خلال إزالة الفساد واحترام حقوق العاملين، وكذلك التوصل إلى توفير أوضاع وظروف العمل الملائمة للعاملين واحترام حقوقهم وسماعهم.	توصلت الدراسة إلى أنّ وضع معايير أخلاقيات العمل هي مسؤولية الحكومة أو المشروع، وأنها ليست مسؤولية المنظمة وحدها، وكذلك وجود علاقة طردية بين الازدهار وأخلاقيات العمل من جهة، والمسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى.
٢	دراسة (Chatterjee, 2007)	"هل الشركات الناجحة تقيم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في التسويق في الهند". Do successful Companies value Social Responsibility and Ethical in Marketing in India.	مجموعة من الشركات الناجحة في الهند.	الدراسة تختبر عقلياً معنى المسؤولية الاجتماعية وتدرس المواضيع الأخلاقية المختلفة التي تكون في الواجهة في التسويق مثل الإعلانات الخادعة والاستغلال والفضائح والتكاليف المخفية وعدم العدالة.	إنّ أخلاقيات التسويق بين مجموعات الهند شهدت ازدياد الوعي في مجالات الإعلان والمنتجات والخدمات والأسعار والأفعال التنافسية، وإنّ الانخراط في الأنشطة الاجتماعية يمكن أن يكون خياراً إيجابياً تستطيع من خلاله الشركات أن تجني أرباحاً كبيرة عند تطبيقها للالتزامات الاجتماعية.
٣	دراسة (Brito, et al, -,2007)	آثار المسؤولية الاجتماعية للشركات على السمعة والاتجاهات السلوكية للمجتمعات المحلية: دراسة تجريبية. The Impacts of Social Responsibility on Corporates Reputation and Behavioral Intentions of Communities: An Empirical Study	بعض الشركات البرازيلية	تقييم مدى آثار المسؤولية الاجتماعية على الثقة والسمعة والسلوك والنوايا للمجتمعات المحلية.	إن إقامة علاقات طيبة مع المجتمع وتنمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بإجراءات متنسقة هي من أكثر الخيارات كفاءة لمنع وإدارة الأزمات ، وان التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين وعموم المجتمع يضي الطابع المؤسسي على الشركات من قبل المجتمع المحلي وهذا هو الاستثمار الناجح في سمعتها .

## خامساً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن توضيح أهم المجالات التي استفادت الدراسة الحالية من الجهود المعرفية السابقة بصورة عامة:

- ١- تدعيم البناء المعرفي للدراسة.
- ٢- الاسترشاد ببعض المراجع والبحوث والدراسات التي لم يتسنّ للباحث معرفتها والإطلاع عليها من قبل.
- ٣- المساهمة في تعزيز الجانب النظري للدراسة وإثرائها.
- ٤- المساهمة في صياغة مشكلة وأهداف وفرضيات ومخطط الدراسة.
- ٥- المساهمة في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- ٦- توظيف التراكم الفكري لتلك الدراسات في تطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
- ٧- التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية.
- ٨- التعرف على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون، أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.
- ٩- إجراء مقارنة بين نتائج تلك الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، لإسناد التحليلات الميدانية للدراسة.

سادساً: بعد هذا الاستعراض للدراسات السابقة يمكن القول بأنّ الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة من حيث:

- ١- إنّ هناك اهتماماً في بحث ودراسة كل من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وبأخلاقيات الإدارة وبسمعة المنظمة لدورها الهام والجوهرية في تحقيق أهداف المنظمة بشكل قوي.
- ٢- أكّدت غالبية الدراسات أهمية المتغيرات الثلاثة في صنع القرارات عند التعامل مع العاملين في المنظمة، وكذلك مع أصحاب المصالح وحسب تناول الدراسات لمتغيرات الدراسة.

سابعاً: إنّ الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها من الدراسات بما يأتي:

- ١- الشمولية: إذ تناولت الدراسة ثلاث متغيرات والجمع بينها، إذ لم يتمكن الباحث في حدود علمه من الحصول على دراسة مناظرة لها تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة، إذ تمّ قياس المتغير المستقل الأول (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع)، والمتغير المستقل الثاني (أخلاقيات الإدارة) من خلال عناصرها (الأخلاق الشخصية، قيم المنظمة، ونظم المنظمة)، والمتغير المعتمد (سمعة المنظمة) من خلال عناصرها الأربعة (هوية المنظمة، وصورة المنظمة، وإدارة السمعة وشرعية المنظمة)، وقد تمّ استبعاد المكوّن الخامس لسمعة المنظمة (العلامة المميزة للمنظمة) كون الدراسة جرت على إحدى المنظمات الصحية المحلية العامة، وإنّ مثل هذه المنظمات لم تصل إلى مرحلة العلامة المميزة أو إلى شعار مميز لها لحد الآن.

- ٢- تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات المحلية النادرة في حدود علم الباحث، والتي طبّقت في منظمة صحية محلية حاولت قياس سمعة المستشفى من خلال عيّنيتين، الأولى من داخل المستشفى (الأطباء الاختصاص) والذين يمثلون الخط الأول في إدارة المستشفى، والأكثر تأثراً فيها، وفي تعاملهم مع المستفيدين من خدمات المستشفى، والعينة الثانية من خارج المستشفى من مراجعين ومتعاقدين وموردين وجهات حكومية وغيرها.

**ثامناً : المناقشة المستفيضة**

يتضح من خلال كل ما تقدم حول الجهود المعرفية السابقة إن هنالك غزارة بحثية يغلب عليها التداخل والتشابك المعرفي، وقد يُعد ذلك مؤشراً صحياً على تناسق وتداخل متغيرات الدراسة الحالية، وشكل عاملاً مهماً أغنى الدراسة، مما ولد للباحث مؤشرات أفادت في توجيه الجهد القائم للخروج بمخطط يجمع ما انفقت فيه آراء الباحثين منسجمة مع جهد الإشراف العالي، فقد كانت الجهود المعرفية السابقة العربية منها والأجنبية بحق مثار اهتمام منظمات الأعمال كونها تتصدى لأمر غاية في الأهمية يتعلق بإنسانية تلك المنظمات وبكونها مثالا للمواطنة الصالحة في المجتمع، فليس من مصلحة تلك المنظمات العمل في مجتمع وبيئة غير صحية تغلب عليها القيم اللاخلاقية والتحلل من الالتزامات التي تحفظ حقوق العاملين في تلك المنظمات، وتسود فيها المنافسة غير الشريفة، وتبقى فيها الشرائح الخاصة أو المحرومة في مهب الريح، ويكون عندها المجتمع مجرد مجال لتلك المنظمات لتأخذ منه ما تريد من موارد وأرباح، وتلقي عليه مشاكلها ومخلفاتها البيئية والاجتماعية وفي حقيقة الأمر إن العمل بالأخلاقيات هو خيار رابح وإن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بكل أشكالها هو خيار رابح أيضاً وأنهما يعودان على المنظمة بالسمعة الحسنة وإن كل ألوان الأخلاق والإحسان والمصادقية سيعود على المنظمة حتماً بالخير المضاعف، قال

تعالى ﴿من ذا الذي يقرض الله قرضاً حسناً فيضاعفه له وله أجر كريم﴾ ﴿الحديد،

الآية: ١١﴾.

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار العام لهذه الدراسة من حيث بيان مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والأنموذج المعتمد وافترضاها، والمنهج الذي اعتمد فيها وحدودها.

### أولاً: مشكلة الدراسة: Problem of the Study

أصبحت مسألة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بصورة عامة ، والمنظمات الصحية بصورة خاصة من المسائل التي استحوذت على اهتمام عالمي كبير، وباتت أخلاقيات الإدارة من المواضيع المهمة في الفكر الإداري، وهذا نابع من الوعي الكبير بالنتائج والآثار السلبية والخطيرة للسلوك الإداري الناجم عن عدم اكتراث بعض مدراء المنظمات بمسؤولياتها تجاه مختلف الأطراف التي تتعامل معها تلك المنظمات، وضعف الدور الاجتماعي الذي تمارسه المنظمة داخلياً أو خارجياً، مما يظهر سلباً على سمعة تلك المنظمات، واعتقاد كثير من مدراء المنظمات بأن مسؤولياتهم الاجتماعية تقتصر على الالتزامات القانونية. وإذا ما كان موضوع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وتأثيراتها على سمعة المنظمة قد حسم على الصعيد الفكري ، فان حسم هذا الموضوعات على الصعيد الميداني في المستشفى المعنية في الدراسة مازال يعد مشكلة قائمة بذاتها ، وعلى هذا الأساس جرت صياغة مشكلة الدراسة بعدد من الأسئلة الآتية :

- 1- كيف تدرك إدارة المستشفى المبحوثة مسؤوليتها الاجتماعية إزاء مجموعة المستفيدين بما فيهم الأطباء الاختصاص في المستشفى ، وزبائنها ؟ .
- 2- هل تعمل إدارة المستشفى المبحوثة بأخلاقيات الإدارة على وفق ما جاء به الإطار النظري للدراسة ؟ وكيف يمكن قياس ذلك ؟ .
- 3- هل تدرك القيادات الإدارية في المستشفى المبحوثة آثار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة على سمعة المستشفى؟ ، وكيف يمكن التحقق من ذلك ؟ .
- 4- هل يدرك الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة وهم الصفوة القيادية مؤشرات رضا الزبائن ؟ وهل يشكل هذا الإدراك فجوة مع ادراكات الزبائن ؟ وما طبيعة هذه الفجوة ؟ .

### ثانياً : أهمية الدراسة: Significance of the Study

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- 1- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها من الدراسات العربية المهمة التي تصدّت إلى موضوع سمعة المنظمة ومتغيراتها(هوية المنظمة، صورة المنظمة، شرعية المنظمة، إدارة السمعة)، مما يفتح الباب واسعاً لدراسة هذا المفهوم وبتجاهات مختلفة.
- 2- ستقدم هذه الدراسة مؤشرات رقمية تعبر عن الأرقام التي توصلت إليها لرؤى الأطباء الاختصاص وزبائن المستشفى لمتغيرات الدراسة الثلاث ( الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، أخلاقيات الإدارة و سمعة المنظمة) وبالتالي ستجعل المستشفى المبحوثة تتجه إلى بناء نظامها القيمي الأخلاقي ، وتشخيص مسؤوليتها الاجتماعية بدقة ، وكذلك أخلاقيات الإدارة وصولاً إلى المستوى المنشود من السمعة .
- 3- ستسلط الضوء على إدراك الزبائن للمستوى القيمي والأخلاقي في المستشفى المبحوثة .
- 4- ستشخص الدراسة للقيادات الإدارية والتنفيذية الفجوة بين رؤية الزبائن والمستشفى إزاء متغيراتها .
- 5- زيادة الوعي والاهتمام والمطالبة بضرورة التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.
- 6- حاجة المجتمع العراقي الملحة، وخصوصاً في هذه الفترة إلى إدارات تتخذ القرارات على أسس أخلاقية وضرورة نشر الوعي الأخلاقي لمحاربة ظواهر الانحراف والفساد في المنظمات العراقية، خصوصاً بعد تقرير منظمة الشفافية العالمية، والذي يشير فيه إلى أنّ العراق يُعدّ في أسفل سلم النزاهة ومن أوائل دول المنطقة في حجم الفساد المالي والإداري في عام ٢٠٠٦ (سعيد، ٢٠٠٧: ١٠٢) نقلاً عن (منظمة الشفافية في ٢٠٠٦/٣/١٢) كما يوضحها ملحق رقم (١) ، والمرتبة السادسة عالمياً حسب تقرير المنظمة المذكورة في يناير ٢٠٠٩. (الزمان، ٢٠٠٩: العدد: ٣٣٧١) ، ([www.azaman.com](http://www.azaman.com)).

### ثالثاً : أهداف الدراسة: Objectives of the Study

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

- ١- بناء إطار معرفي لمفاهيم (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الإدارة، سمعة المنظمة) ومتغيراتها عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة وتقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات.
- ٢- قياس مستوى التزام المستشفى المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية ومستوى العمل بأخلاقيات الإدارة وقياس سمعة المستشفى المبحوثة.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين التزام المستشفى بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وعلاقة ذلك بتحقيق سمعة طيبة وإيجابية لتلك المنظمات.
- ٤- إثارة الاهتمام حول ضرورة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وعلاقة ذلك بتحقيق سمعة إيجابية للمستشفى.

#### **رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي Proposal Study Barred**

يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (الساعدي، ٢٠٠١: ١١٢) نقلاً عن (Rivett, 1992:200) ، والدراسة الحالية تقترح المخطط الفرضي الذي يوضّحه الشكل (١) .

وكما يتّضح من الشكل (١)، فإنّ مخطط الدراسة هو تفاعل حركي وسببي (Cansal & Dynamic) بين ثلاثة مكونات رئيسية هي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين) و(الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن) و(الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) وبين (أخلاقيات الإدارة) بأبعادها الثلاثة وهي (الأخلاق الشخصية) و(القيم التنظيمية) و(نظم المنظمة)، ويؤثر كلا المتغيرين (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة) بأبعادهما مجتمعين ومنفردين على (سمعة المنظمة) بأبعادها الأربعة: (هوية المنظمة) و(صورة المنظمة) و(شرعية المنظمة) و(إدارة السمعة) .



#### خامسا: فرضيات الدراسة:

انسجاما مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقا لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها تمّ وضع الفرضيات الآتية التي يوضحها الجدول ( ٥ ):

#### جدول (٥) فرضيات الدراسة

ت	الفرضية
١.	- إن تصنيفات أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) تقيس فعلا أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. - إن تصنيفات أبعاد أخلاقيات الإدارة (الأخلاق الشخصية، قيم المستشفى، نظم المستشفى) تقيس فعلا أبعاد أخلاقيات الإدارة. - إن تصنيفات أبعاد سمعة المستشفى (هوية المستشفى، صورة المستشفى، شرعية المستشفى، إدارة السمعة) تقيس فعلا أبعاد سمعة المستشفى.
٢.	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة على المستوى الكلي والفرعي.
٣.	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المستشفى على المستوى الكلي والفرعي.
٤.	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى على المستوى الكلي والفرعي.
٥.	وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المستشفى.
٦.	وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى.
٧.	إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة ومتغيراتها الفرعية تؤثران تأثيرا معنويا بنفس الوقت في (سمعة المستشفى ومتغيراتها).

#### سادسا: منهج الدراسة:

أشار (Bratton & Gold, 2003: 443) إلى منهج الدراسة بأنه "تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين إغراضها بطريقة مبسطة و مترابطة ونظامية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) Analytical Descriptive Approach وذلك لكونه منهجا يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة التي هي قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة ويصنفها تصنيفا شاملا (محبوب، ٢٠٠٢ : ٢٦٧)، فضلا عن سماته من حيث إمكانيته في الجمع بين أكثر من

أسلوب بحثي في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر، وتتحدد أبرز أدوات هذا المنهج في الأتي : ( العزاوي، ٢٠٠٧: ٢٠٠) أ- ما كتبه باحثون آخرون عن الظاهرة المبحوثة، والمراجع العلمية والدوريات المختلفة التي تناولتها. ب- التراجم الأجنبية وما نشرته مواقع الإنترنت بصدد متغيرات الدراسة. وذلك للاستفادة من فكر المنظرين بصددها معنى ومبادئ وأنواعاً واستجابةً، واستقراء الوثائق وتحليلها، ثم استخلاص المعلومات ونقدها بوساطة الاستدلالات العقلية، وعبر المشابهة المستعارة، لنتفحص بعدها آراء أصحابها وما إذا كانت أطروحاتهم صحيحة أو لا، مع الالتزام بالتعاقب الزمني في عرض الأفكار وتبويبها ومعالجتها وتمثيلها، ثم تحليلها والاستدلال بها للتنبؤ بما قد يقع مستقبلاً.

#### سابعاً: حدود الدراسة:

تضمنت حدود الدراسة ما يأتي:

- ١- **الحدود البشرية:** إذ اشتملت الدراسة على عينتين، الأولى من داخل المستشفى (الأطباء الاختصاص) الذين هم يشغلون معظم المناصب العليا في المستشفى المبحوثة، إذ وجهت لهم الاستبانة رقم (1) ، انظر الملحق (٣). والعينة الثانية من خارج المستشفى (زبائن المستشفى :المراجعين، الراقدين ، المتدربين في المستشفى، المتعاقدين مع المستشفى ...) ، إذ وجهت لهم الاستبانة رقم (2) ، انظر الملحق رقم (٤) .
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشرف والتابعة إلى دائرة صحة محافظة النجف الاشرف كونها اكبر منظمة صحية في محافظة النجف الاشرف .
- ٣- **الحدود الزمانية:** التي تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً في المستشفى المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من شهر أيار 2009 ولغاية بداية شهر أيلول 2009 .انظر الملحق رقم (٥).
- ٤- **الحدود العلمية:** حُددت الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها وأهميتها وتساؤلاتها بحدود متغيراتها .

## المبحث الثالث البنية الإجرائية لمنهجية الدراسة

إجراءات الدراسة نابعة من إدراك (مشكلة الدراسة ومنهجها وفرضياتها ومخططها وأهدافها، ومن الحلول المتوقعة للمشكلة)، لتحديد مسار الدراسة، ومحاورة جوانب تهيب سلامة الاختبار لمخططها وفرضياتها عملياً. وفي إطار هذا المبحث سيتم تحديد المجتمع المكاني والبشري، والعينة المكانية والبشرية للدراسة وخصائصهما، وتناول الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية التي اعتمدت، وكالاتي:-  
**أولاً: مجتمع الدراسة:**

إن معرفة المجتمع المبحوث يمثل الأساس الحقيقي الذي ترتكز عليه في الواقع الدراسة التطبيقية، وهو أمر يفتح الباب واسعاً لاختيار عينة الدراسة من خلال الإحاطة الدقيقة بخصائص ذلك المجتمع . وللتمييز بين المجتمع الكلي للدراسة، وبين المجتمع الذي يمكن التعرف عليه ( العزاوي، ٢٠٠٧: ٢٠٢) يمكن القول:-

١- إن المجتمع الكلي الذي يشير "إلى كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة"، يمثل لأغراض هذه الدراسة جميع المستشفيات العراقية العامة والخاصة المنتشرة في عموم العراق.

٢- إن المجتمع الذي يمكن التعرف عليه (المجتمع المكاني) والذي يعبر عن " مكان الدراسة التي يراد منه الحصول على البيانات" أو "المجموعة التي يمكن التعرف عليها مكانياً وبشراً، ويتم في إطارها تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه، ثم إلى المجتمع الكلي" يمثل مستشفى الصدر التعليمي التابعة لدائرة صحة النجف الأشرف، والتي تمثل واحدة من (٧) مستشفيات تابعة للدائرة المذكورة ومنتشرة في محافظة النجف الأشرف. وقد تم اختيار مستشفى الصدر التعليمي في النجف الأشرف لتكون مجالاً للدراسة كونها تمثل كبرى المنظمات الصحية في المحافظة، بل في منطقة الفرات الأوسط في العراق، والمعول عليها كثيراً في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات وموارد بشرية وتكنولوجية وعلمية متقدمة .

٣- المجتمع البشري الذي يعبر عن "الأفراد الذين لهم خصائص متماثلة يمكن ملاحظتها" يمثل لأغراض هذه الدراسة" الأطباء الاختصاص في مستشفى الصدر التعليمي التابعة لدائرة صحة محافظة النجف الأشرف ، وان سبب اختيار الأطباء الاختصاص بسبب كون متغيرات الدراسة ذات طابع إدراكي وذات صلة برؤية وإستراتيجية المستشفى المبحوثة إذ إنهم يمثلون النخبة في المستشفى من الناحية العلمية والقيادية وكلهم من حملة الشهادات العليا، وإنهم الأكثر قدرة على تقديم الخدمات الصحية ذات المستوى العالي من المهارة والخبرة العلمية، وكونهم الأكثر تأثيراً في بقية شرائح المستشفى إذ إن من ضمن هذه العينة، مدير ومعاون مدير المستشفى وأغلب مدراء الأقسام والمراكز المتخصصة في المستشفى المذكورة، وأن عدداً كبيراً منهم هم أساتذة في كلية الطب ومن المشرفين على طلبة الدراسات العليا في الاختصاصات الطبية"، وان المجتمع الثاني هو زبائن المستشفى وقد عمل الباحث إلى أن تكون هذه العينة تمثل المجموعات المختلفة التي لها علاقة بالمستشفى، مثل(المراجعين، الراقدين، طلبة الاختصاصات الطبية المتدربين في المستشفى، المتعاقدين مع المستشفى، موظفي الدوائر الإشرافية في المحافظة، ...)

**ثانياً/ أ - وصف العينة الأولى:**

- يتضح من الجدول (٦) إن خصائص العينة الأولى كالاتي:
- ١- يبلغ عدد الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة (١٣٦) طبيبا ، إذ بلغ حجم هذه العينة (العينة الأولى) (٦٨) طبيب اختصاص أي إن نسبة تمثيل العينة ٥٠% وهي نسبة عالية .
  - ٢- بلغ عدد الأطباء الاختصاص الذكور (٥٩) طبيب أي نسبة ٨٦,٥% من العينة وبنسبة تمثيل ٤٣,٣% من المجتمع وهي نسبة عالية وبلغ عدد الطبيبات الاختصاص في العينة (٩) طبيبات، أي ١٣,٥% تقريبا من العينة وبنسبة تمثيل ٦,٧% تقريبا من المجتمع البالغ (١٣٦) طبيب اختصاص وهذه النسبة هي قليلة ولكن في الحقيقة إن عدد الطبيبات الاختصاص في المستشفى هو تسع طبيبات اختصاص مما يستلزم الحاجة إلى معالجة هذا الخلل.
  - ٣- من خلال الجدول (٦) يتبين إن كل الأطباء الاختصاص هم من حملة الشهادات العليا وهذا يظهر المستوى العلمي العالي لهذه الشريحة وهو احد الأسباب المهمة لاختيارهم في الدراسة.
  - ٤- ويتبين من الجدول إن ٤٤% من الأطباء الاختصاص هم ضمن الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) و ٤١% ضمن الفئة العمرية (٤١-٥٠) سنة في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) نسبة ١٥% من العينة ، وهذا يعني إن المستشفى المبحوثة تستعين بالطاقات الشابة مما يعني مساحة اكبر للعطاء والتجديد.
  - ٥- ويتضح ان ٤١% من أفراد العينة شاركوا بدورات الاختصاص التدريبية والتطويرية.
  - ٦- وان ١٦% شاركوا بدورات عامة وان ٣٤% شاركوا بدورات الاختصاص والدورات العامة، بينما نسبة اللذين لم يشاركوا بأي دورات تدريبية أو تطويرية ٩% فقط مما يعني إن اغلب الأطباء هم قد شاركوا بدورات تدريبية وتطويرية .

جدول (٦) وصف عينة الدراسة الأولى (الأطباء الاختصاص بالمستشفى)

المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة	نسبة التمثيل
الجنس	ذكور	٥٩	٨٦,٥%	٤٣,٣%
	إناث	٩	١٣,٥%	٦,٧%
	المجموع	٦٨	١٠٠%	٥٠%
الحالة الزوجية	أعزب	٣	٤,٥%	٢,٣%
	متزوج	٦٤	٩٤%	٤٧%
	أرمل أو مطلق	١	١,٥%	٠,٧%
	المجموع	٦٨	١٠٠%	٥٠%
التحصيل الدراسي	دكتوراه	١٤	٢٠,٥%	١٠,٢٥%
	بورد	٣٤	٥٠%	٢٥%
	ماجستير	٦	٩%	٤,٥%
	دبلوم عالي	١٤	٢٠,٥%	١٠,٢٥%
	المجموع	٦٨	١٠٠%	٥٠%
العمر	٤٠-٣١ سنة	٣٠	٤٤%	٢٢%
	٤١-٥٠ سنة	٢٨	٤١%	٢٠,٥%

٧,٥%	١٥%	١٠	٥١ سنة فأكثر	
------	-----	----	--------------	--

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكور	٧٣	٧٣%
		إناث	٢٧	٢٧%
		المجموع	١٠٠	١٠٠%
٢	التحصيل الدراسي	دكتوراه	٢	٢%
		ماجستير	١	١%
		بكالوريوس	١٧	١٧%
		دبلوم	٢٠	٢٠%
		إعدادية	٣٢	٣٢%
		متوسطة	١٤	١٤%

٥٠%	١٠٠%	٦٨	المجموع	مدة الخدمة
٣,٥%	٧,٥%	٥	دون ١٠ سنوات	
١٩%	٣٨,٥%	٢٦	١٥-١٠	
١٠%	١٩%	١٣	٢٠-١٦	
٨%	١٦%	١١	٢٥-٢١	
٩,٥%	١٩%	١٣	٢٦ سنة فأكثر	
٥٠%	١٠٠%	٦٨	المجموع	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية
٢٠,٦%	٤١%	٢٨	شارك بدورات الاختصاص	
٨%	١٦%	١١	شارك بدورات عامة	
١٧%	٣٤%	٢٣	شارك بدورات الاختصاص ودورات عامة	
٤,٤%	٩%	٦	لم يشارك بأي دورة	
٥٠%	١٠٠%	٦٨	المجموع	

جدول (٧) وصف عينة الدراسة الثانية (زبانن المستشفى)

ابتدائية	١٠	١٠%		
دون الابتدائية	٤	٤%		
المجموع	١٠٠	١٠٠%		
المهنة	٣			
موظف	٥٢			٥٢%
عمل خاص	٢١			٢١%
اخرى	٢٧			٢٧%
المجموع	١٠٠			١٠٠%
٢٠ سنة فأقل	١٨			١٨%
٣٠-٢١	٣١			٣١%
٤٠-٣١	٢٤	٢٤%	العمر	٤
٥٠-٤١	١٧	١٧%		
٥١ سنة فأكثر	١٠	١٠%		
المجموع	١٠٠	١٠٠%		

### ثانيا/ب- وصف العينة الثانية:

تم تحديد عدد أفراد العينة الثانية استنادا إلى عدد المراجعين اليومي للمستشفى المبحوثة، إذ بلغ المعدل اليومي للمراجعين (830) مراجع حسب سجلات المستشفى، لذلك قام الباحث بتحديد حجم العينة الثانية (زبائن المستشفى) بواقع (100) فرد ومن مختلف أنواع زبائن المستشفى المبحوثة وبنسبة تمثيل 12% تقريبا تقابل عدد المراجعين اليومي للمستشفى المبحوثة.

ومن الجدول (٧) نلاحظ إن خصائص العينة الثانية هي كالآتي:

- ١- إن عدد الذكور هو (٧٣) أما عدد الإناث هو (٢٧)، وهذا يعني إن النسبة الأكبر من زبائن المستشفى المبحوثة من الذكور.
- ٢- إن حملة الشهادات العليا من الزبائن بلغ ٣% (٢٠% دكتوراه، ١% ماجستير) وهي نسبة قليلة، وان نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولية بلغ ١٧%، وحملة الدبلوم ٢٠%، بينما ذوي المستوى التعليمي إعدادية فما دون كانت نسبتهم ٦٠% من العينة الثانية (الإعدادية ٣٢%، المتوسطة ١٤%، الابتدائية ١٠%، دون الابتدائية ٤%) وهذا يعني انخفاض المستوى التعليمي لزبائن المستشفى .
- ٣- كانت نسبة الموظفين في العينة الثانية ٥٢% وهي نسبة عالية، ونسبة أصحاب العمل الخاص ٢١% وغيرهم ٢٧% (طلبة، متقاعدين، ربات بيوت .. الخ).
- ٤- إن نسبة ٧٣% من أفراد العينة الثانية هي ضمن العمر (٤٠ سنة فأقل) (١٨% ٢٠ سنة فأقل، ٣١% ضمن الفئة ٢١-٣٠ سنة، ٢٤% ضمن الفئة ٣١-٤٠ سنة) وان نسبة ٢٧% من أفراد العينة ضمن العمر (٤١ سنة فأكثر) (١٧% ضمن الفئة ٤١-٥٠ سنة، ١٠% الفئة ٥٠ سنة فأكثر) وهذا يعني إن النسبة الأكبر من زبائن المستشفى المبحوثة هم من الشباب.

### ثالثا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

إن متغيرات الدراسة هي الأساس في تناول مشكلة الدراسة وفي صياغة فرضياتها ومساراتها وبالإمكان إيراد التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية والفرعية في الدراسة وكالاتي:

#### ١- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة Commitment of Organization Social Responsibility

هو التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع بالأخذ بنظر الاعتبار توقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصداقية مع الزبائن والمنافسين وحماية والحفاظ على البيئة وإنتاج السلع والخدمات التي تخدم المجتمع بأقل كلفة وجودة عالية دون الإضرار بالآخرين وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقوانين واللوائح المفروضة على المنظمة.

#### (أ) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:

التزام المنظمة تجاه موظفيها بمعاملتهم بصورة إنسانية والعمل على تحقيق فوائد اجتماعية ومزايا وظيفية تضمن لهم الصحة والسلامة والرفاهية والتطور.

#### (ب) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:

التزام المنظمة بمقابلة حاجات وتطلعات الزبائن بتوفير المنتجات الجيدة والأمانة والتعامل الموضوعي والصادق معهم.

#### (ج) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

الجهود المبذولة من قبل المنظمة للعمل على تحقيق رفاهية المجتمع وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لأنشطتها والعمل على تقديم نفسها مثلاً للمواطنة الصالحة بما يحقق رضا وقبول المجتمع.

### ٢- أخلاقيات الإدارة Managerial Ethics

هي مجموعة من المبادئ والمعايير ترشد وتوجه الأفراد العاملين في الإدارة حول الصحيح والخطأ في القرار في المعنى الأخلاقي.

#### (أ) الأخلاق الشخصية:

هي المعايير والقيم التي يحملها الفرد والتي تحدد الكيفية التي يتصرف بها إزاء المواقف المختلفة.

#### (ب) القيم التنظيمية:

وهي القيم التي من خلالها يكتسب العمل معناه من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، ومن خلال مدى أسهامها في التأثير في موقع الفرد وحالته ضمن الهيكل التنظيمي وبالشكل الذي يعزز نجاحه ضمن المنظمة وهي التي تحكم علاقات العاملين مع منظماتهم.

#### (ج) أنظمة المنظمة:

تمثل جميع النظم التي تشكل الإطار الأساسي في المنظمة والتي تسيطر على تفاعلات أعضاء المنظمة وسلوكهم وتتضمن البناء التنظيمي والمدونات الأخلاقية ونظم اختيار الأفراد العاملين وتدريبهم وتحفيزهم.

### ٣- سمعة المنظمة Organization Reputation

عبارة عن التقييمات والانطباعات المتكونة لدى الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة وهي بمثابة رصيد وميزة تنافسية مهمة للمنظمة من أجل نجاحها واستمرارها.

#### (أ) هوية المنظمة:

الشعور الذاتي المتولد عند الأفراد العاملين بالاندماج والتوحد مع منظماتهم التي يعملون فيها.

#### (ب) صورة المنظمة

الانطباعات المتكوّن في زمن محدد عن المنظمة متضمناً التقييمات والأحاسيس من قبل أصحاب المصالح، وكل حسب رؤيته.

#### (ج) شرعية المنظمة:

مدى قبول المنظمة من قبل محيطها وبيئتها والتي هي مهمة لبقاء المنظمة ونجاحها.

#### (د) العلامة المميزة للمنظمة:

هو أسلوب للتعبير اللفظي أو المرئي أو السلوكي عن خصائص وإعمال المنظمة والتي تميزها عن غيرها للتواصل مع زبائننا وهي تعكس قيم المنظمة.

#### (و) إدارة السمعة:

هي الجهود والأنشطة التي تبذلها المنظمة للمحافظة على السمعة وإدارتها بصورة تحقق أعلى تقييم وأفضل تصور عنها.

#### رابعاً : أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية :

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية ولجمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها بدقة وموضوعية، وبالتالي تحليل نتائجها

بدقة وحرص، فقد استعان الباحث بعدد من الأدوات والوسائل الإحصائية لمعالجتها وكالاتي :

#### رابعاً/١: وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار النظري والدراسات السابقة

من خلال المصادر والمراجع والاستعانة بما توفره شبكة المعلومات العالمية (Internet) من بيانات ومعلومات هائلة تمكن الباحث من بناء الإطار النظري للدراسة والجدول ( ٨ ) يوضح هذه الوسائل.

#### جدول ( ٨ ) مصادر بيانات ومعلومات الجانب النظري للدراسة

المجموع	العدد		الوسيلة	ت
	الأجنبية	العربية والمنترجمة		
٢	-	٢	المعاجم	١
١١٣	٥٩	٥٤	الكتب والمراجع	٢
١٤٤	١٠٨	٣٦	المقالات والدراسات والبحوث والاطاريح والرسائل الجامعية	٣
٣	-	٣	الوثائق الرسمية والنشرات	٤
٢٦٢	١٦٧	٩٥	المجموع	٥

#### رابعاً/٢: أدوات جمع بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي للدراسة : وتتضمن :

١. المشاهدة والمعاشية الميدانية: كان للمعاشية الميدانية والمشاهدات الفعلية للباحث في المستشفى المبحوثة

الأثر العميق الذي حدا به إلى الدراسة والتمسك بها لبعدها الإنساني الواضح والكبير كونها تقع في نواة الالتزامات الاجتماعية والأخلاقيات الإدارية حيث تمكن الباحث من الاطلاع عن كذب عن طبيعة العمل داخل المستشفى وبناء علاقات ودية مع العاملين في المستشفى قبل القيام بتوزيع الاستبانة ومعرفة طبيعة سير الخدمات في المستشفى ومناقشة دلائل متغيرات البحث وخاصةً مع مدير المستشفى ومعاون مدير المستشفى والمعاون الإداري ، وامتدت فترة المعاشية من شهر أيار 2009 ولغاية نهاية شهر آب 2009 .

٢. السجلات والوثائق الرسمية: اطلع الباحث على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتعلقة

بالنشأة التاريخية للمستشفى المبحوثة وأنشطتها الرئيسية والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية واهم الانجازات المتحققة والمشاريع التي في طور التنفيذ والتي تعكس واقع وأفاق المستشفى المبحوثة.

٣. المقابلات الشخصية: وشملت عدداً من المسؤولين في دائرة صحة محافظة النجف الاشرف والمستشفى

المبحوثة ومديرية بيئة محافظة النجف الاشرف، وكما مبين في الملحق (٨) بهدف توضيح أهداف الدراسة وأهميتها ومدى إمكان تنفيذها في المستشفى المبحوثة فضلاً عن ذلك فقد أسهمت هذه المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين بتزويد الباحث بالدلائل اللازمة لترصين الدراسة.

٤. **الاستبانة:** تعد الاستبانة المصدر الرئيسي والمعول عليه لجمع البيانات والمعلومات ، خصوصا إذا ما كانت تتسم بالوضوح والشمولية، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات مخطط الدراسة، إذ مرت عملية بنائها بالخطوات الآتية:

#### ١,٤: بناء مقاييس الدراسة:

لغرض قياس متغيرات الدراسة، فقد جرى الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مصادر أجنبية وعربية حديثة قدر الإمكان، وظفت لكي تتلاءم مع البيئة المبحوثة. والجدولين (٩) و(١٠) يعرضان مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر التي اعتمدت في تطويرهما وبنائهما.

جدول ( ٩ ) أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديدها(الاستبانة الأولى)

ت	أبعاد أداة القياس	منهج القياس	عدد فقرات القياس	المصادر المعتمدة
١-	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	وصفي	١٥	
	أ- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	وصفي	٥	(Welford & Dixon, 2008)
	ب- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	وصفي	٥	(Welford & Dixon, 2008)
	ج- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	وصفي	٥	(Welford & Dixon, )، (حريم والساعد، ٢٠٠٤)، (2008)
٢-	أخلاقيات الإدارة	وصفي	١٥	
	أ- الأخلاق الشخصية	وصفي	٥	( Davmawan, 2006)
	ب- قيم المنظمة	وصفي	٥	(Tepeci, 2001)
	ج- نظم المنظمة	وصفي	٥	( عبد الله، ٢٠٠٣)، ( Davmawan, 2006)
٣-	سمعة المنظمة	وصفي	٢٠	
	أ- هوية المنظمة	وصفي	٥	(الفهداوي، ٢٠٠٦)
	ب- صورة المنظمة	وصفي	٥	(Lloyd, 2007)
	ج- شرعية المنظمة	وصفي	٥	(Lloyd, 2007)
	د- إدارة السمعة	وصفي	٥	(Lloyd, 2007)

جدول ( ١٠ ) أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديدها(الاستبانة الثانية)

ت	أبعاد أداة القياس	منهج القياس	عدد فقرات القياس	المصادر المعتمدة
١-	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	وصفي	٩	
	أ- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	وصفي	٣	(Welford & Dixon, 2008)
	ب- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	وصفي	٣	(Welford & Dixon, 2008)
	ج- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	وصفي	٣	(Welford & Dixon, 2008)، (حريم والساعد، ٢٠٠٤)

٢-	أخلاقيات الإدارة	وصفي	٩	
	ا-الأخلاق الشخصية	وصفي	٣	( Davmawan, 2006)
	ب-القيم المنظمة	وصفي	٣	(Tepeci, 2001)
	ج-نظم المنظمة	وصفي	٣	( عيد الله، ٢٠٠٣)،( Davmawan, 2006)
٣-	سمعة المنظمة	وصفي	١٢	
	ا-هوية المنظمة	وصفي	٣	(الفهداوي، ٢٠٠٦)
	ب-صورة المنظمة	وصفي	٣	(Lloyd, 2007)
	ج-شرعية المنظمة	وصفي	٣	(Lloyd, 2007)
	د-إدارة السمعة	وصفي	٣	(Lloyd, 2007)

وقد طورت أداة القياس في الدراسة الحالية على وفق المقياس السباعي الرتب الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (١) (اتفق تماما) (Completely Agree) وبين الرتبة (٧) (لا اتفق تماما)، (Completely Disagree) ولجميع عبارات القياس.

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
لا اتفق تماما	لا اتفق	لا اتفق نوعاً ما	غير متأكد	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق تماما

#### ٢،٤: صدق الإستبانة *Validity Questionnaire*

وبعد أن أنهى الباحث الصياغات الأساسية لفقرات أبعاد أداة القياس أنظر الملحق رقم (٢)، بدأ بالاستعداد لاختبار صدق الأستبانة (الصدق الظاهري وصدق المحتوى)، ويقصد بالصدق هو أن المقياس الذي يستخدمه الباحث يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، وهناك طرائق متعددة لاختبار صدق المقياس اعتمدها الباحث وكالاتي:

#### أ- الصدق الظاهري (Face Validity)

يعني "أن كل فقرة من فقرات الإستبانة تتسم بالوضوح معنى وصياغة"، وتصمم بأسلوب منطقي وأفضل من يحكم على ذلك هم الخبراء المتخصصون في المجال المراد قياسه، ولا سيما ذوي الدراية والفهم، لأن حكمهم على الأداة سيكون ذا وزن جدير بالاعتبار (العزاوي، ٢٠٠٧: ٢٢٠)، لذا عرضت فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم (21) من الخبراء [انظر الملحق (٦) والملحق (٧)] وصولاً إلى أكبر دقة لمحتوى الأداة ولملائمتها.

#### ب- صدق المحتوى (Content Validity).

يقصد به مدى إمكانية فقرات المقياس على تغطية جوانب التعريف المراد قياسه، إذ إن الاعتبارات الخاصة بصحة المحتوى وكفايته ينبغي أن تدخل في المراحل الأولى لتكوين أي مقياس، والأسلوب المستخدم في صدق المحتوى، هو أن يفترض مؤلف المقياس صراحة أو ضمناً بوجود صفة أو خاصية قابلة للقياس ويضع فقرات لتحقيق ذلك (سعيد، ٢٠٠٧: ١١٧) .

ولقد أخذ الباحث بنظر الاعتبار تطبيق صدق المحتوى منذ بداية إعداد المقياس، إذ قام بمراجعة كل فقراتها للتأكد من تطابق محتواها مع ما يراد قياسه، وذلك حسب تعريف كل محور رئيس وفرعي هذا إضافة إلى عرضه على السادة خبراء الصدق الظاهري للحكم على صدق المحتوى.

#### جدول ( ١١ ) نتائج اختبار صدق الخبراء لأداة القياس

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات قبل التعديل	مؤيد	النسبة	معارض	النسبة	التعديل المتخذ	عدد الفقرات بعد التعديل
١-	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	٣٤						١٥
١	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	١٣	٢٠	٩٥%	١	٥%	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥

ب	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	١٢	٢٠	%٩٥	١	%٥	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥
ج	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	٩	٢٠	%٩٥	١	%٥	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥
٢-	أخلاقيات الإدارة	٤٨						١٥
١	الأخلاق الشخصية	١٥	٢٠	%٩٥	١	%٥	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥
ب	قيم المنظمة	٢١	٢٠	%٩٥	١	%٥	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥
ج	نظم المنظمة	١٢	٢٠	%٩٥	١	%٥	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥
٣-	سمعة المنظمة	٣٥						٢٠
١	هوية المنظمة	١٢	٢٠	%٩٥	١	%٥	تقليص فقرات القياس إلى (٥) فقرات	٥
ب	صورة المنظمة	٨	٢٠	%٩٥	١	%٥	حذف الفقرات (٢) و(٤) و(٦)	٥
ج	شرعية المنظمة	٧	٢٠	%٩٥	١	%٥	حذف الفقرات (٦) و(٧)	٥
د	إدارة السمعة	٨	٢٠	%٩٥	١	%٥	حذف الفقرات (٤) و(٦) و(٧)	٥

### ج- ثبات الإستبانة Questionnaire Reliability

الثبات هو الخاصية الثانية التي يتعين توافرها في أداة الدراسة للحكم على دقتها والتناسق بين أجزائها ثم تأشير موضوعيتها ودرجة إتقانها فيما توافره من معلومات عن أداء المضمون وبدرجة ثبات عالية (الغزوي، ٢٠٠٧: ٢٢١). ولأجل التحقق من ثبات وصدق المقياس بعد الانتهاء من الاختبار قام الباحث بتوزيع أداة القياس مرتين على عينة عشوائية بلغت (١٠) أشخاص تم انتخابهم عشوائياً من مجتمع الدراسة وبفاصل زمني بلغ (١٠) أيام ومن خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية (SPSS) تم التحقق من حساب معامل الثبات وأسلوب إعادة الاختبار (Test-Retest). والجدول (١٢) يعرض نتائج الصدق والثبات التي عبرت بوضوح عن مستوى الاعتمادية والقبول لأداة القياس.

جدول (١٢) نتائج اختبار ثبات وصدق مقياس الدراسة

ت	المتغيرات المبحوثة	عينة الأطباء الاختصاص		عينة الزبائن	
		معامل الثبات	اختبار الصدق	معامل الثبات	اختبار الصدق
١	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	٠,٧٨٥	٠,٨٨٦	٠,٧٣٦	٠,٨٥٧
٢	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	٠,٧٨٣	٠,٨٨٤	٠,٨٣٧	٠,٩١٤
٣	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	٠,٧١٨	٠,٨٤٧	٠,٨٣٤	٠,٩١٣
٤	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	٠,٨٤٦	٠,٩١٩	٠,٨٨٧	٠,٩٤١
٥	الأخلاق الشخصية	٠,٦٠١	٠,٧٧٥	٠,٧٦٨	٠,٨٧٦
٦	القيم المنظمة	٠,٨١٧	٠,٩٠٣	٠,٧٩٧	٠,٨٩٢
٧	نظم المنظمة	٠,٧٢٨	٠,٨٥٣	٠,٩٠٠	٠,٩٤٨
٨	أخلاقيات الإدارة	٠,٨٤٩	٠,٩٢١	٠,٨٨٩	٠,٩٤٢
٩	هوية المنظمة	٠,٩٢٣	٠,٩٦٠	٠,٩٣٤	٠,٩٦٦
١٠	صورة المنظمة	٠,٩٦٥	٠,٩٧٩	٠,٩٦٢	٠,٩٨٠
١١	شرعية المنظمة	٠,٩٥٩	٠,٩٧٩	٠,٩٤٩	٠,٩٧٤
١٢	إدارة السمعة	٠,٩١٥	٠,٩٥٦	٠,٩٤٤	٠,٩٧١
١٣	سمعة المنظمة	٠,٩١٣	٠,٩٥٥	٠,٩٥٣	٠,٩٧٦

حجم العينة ١٠٠ مستوى المعنوية ٠,٠١	حجم العينة ٦٨ مستوى المعنوية ٠,٠١	حجم العينة ومستوى المعنوية :
---------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

#### د- الصيغة النهائية للإستبانة The Final Questionnaire

استناداً إلى نتائج الصدق والثبات التي أجريت للاستبيان فقد خلصت الدراسة إلى بناء استبانتين ، الأولى موجهة إلى الأطباء الاختصاص في المستشفى، انظر الملحق رقم (٣) ، وهي متكونة من (٥٠) فقرة، بواقع (١٥) فقرة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، و(١٥) فقرة لأخلاقيات الإدارة ، و(٢٠) فقرة لسمعة المنظمة، فيما تضمنت الاستبانة الثانية انظر الملحق (٤) والموجهة إلى زبائن المستشفى (٣٠) فقرة، (٩) فقرات لكل من للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، و(١٢) فقرة إلى سمعة المنظمة. والجدولين (٩) و(١٠) يوضحان توزيع فقرات الاستبانتين على متغيراتها الرئيسية والفرعية.

#### رابعاً/٣: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لا معلميه (Non Parametric)، وهذا يستوجب انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات انظر الملحق (٩)، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة تستلزم الأدوات الإحصائية الآتية:

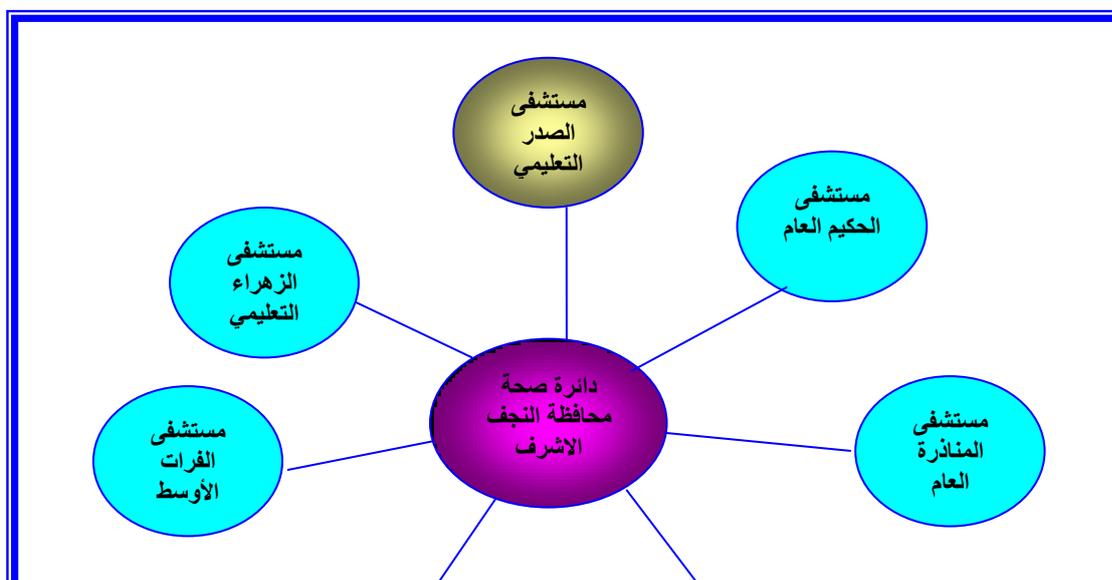
١. النسبة المئوية (Percentage).
  ٢. التحليل العائلي (Factors Analysis).
  ٣. المدى (Range).
  ٤. الوسيط (Median).
  ٥. اختبار (Mann-Whitney).
  ٦. معامل اختبار الفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر Kruskal-Wallis.
  ٧. اختبار مربع كاي ( $X^2$ ).
  ٨. معادلة (الفا - كرونباخ).
  ٩. معامل التحديد الزائف (Pseudo R-square).
  ١٠. معامل ارتباط كندال.
- وقد تمّت معالجة البيانات إحصائياً لاستخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

## المبحث الرابع تعريف بموقع إجراء الدراسة

اختار الباحث مستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشراف كمجال للدراسة كونها من اكبر مستشفيات محافظة النجف الاشراف الرائدة في تقديم الخدمات الصحية في منطقة الفرات الأوسط في العراق ، وتتبع هذه المستشفى إداريا لدائرة صحة محافظة النجف الاشراف التي تتبع بدورها إلى وزارة الصحة العراقية، وقبل التطرق إلى واقع حال المستشفى المبحوثة يرى الباحث انه من المناسب العروج على دائرة صحة النجف الاشراف لاستكمال الصورة حول الخدمات الصحية في المحافظة .

### أولاً- دائرة صحة محافظة النجف الاشراف :

واحدة من الدوائر الصحية المهمة المعنية بتقديم الخدمات الطبية ( الوقائية والعلاجية ) من خلال المستشفيات والمراكز الصحية المتخصصة التابعة لها في كافة أنحاء محافظة النجف الاشراف ، ويعود تأسيسها إلى عام ١٩٧٦ حين انفصلت عن محافظة كربلاء، وترتبط بالدائرة سبع مستشفيات يوضحها الشكل (٢) .



شكل (٢) المستشفيات التابعة لدائرة صحة محافظة النجف الاشراف

### ثانياً- مستشفى الصدر التعليمي :

وهي أكبر وأهم مستشفيات محافظة النجف الاشراف والتابعة لدائرة صحة النجف الاشراف ، وتمثل البؤرة الفقري للخدمات الطبية والعلاجية ، تأسس في عام ١٩٨٤ ، وسرير، وهي الآن بسعة (٥٤٠) سرير، وتضم أكثر من (٢٤) صالة ، مختلفة وكفاءات علمية ممتازة ، وحصل الآن بكامل طاقتها وبكفاءة عالية، وقد تم تزويدها بأجهزة ومعدات طبية متطورة، وتضم في هيكلها التنظيمي العديد من الأقسام والوحدات، نظر الملحق رقم (١٠) ، ووفد الكثير من الأطباء للخارج لغرض التدريب، وشهدت المستشفى المذكورة افتتاح العديد من المراكز والوحدات المتخصصة الحديثة، ومراكز كثيرة قيد الانجاز وهي كالاتي :

#### أ- : المراكز والوحدات التي تم افتتاحها :

- ١- مركز الخصوبة والعقم .
  - ٢- مركز زرع الكلى ..
  - ٣- مركز الأطراف الصناعية .
  - ٤- مركز التأهيل الطبي .
  - ٥- مركز الطب العدلي وفحص السموم .
  - ٦- مركز السكري .
  - ٧- مركز وحدة الحروق .
  - ٨- وحدة القسطرة .
  - ٩- مركز الليزر لمعالجة الأمراض الجلدية .
- ب- :المراكز المتخصصة التي لا زالت قيد الانجاز :
- ١- مركز جراحة القلب المفتوح .

- ٢- مركز الطب الرياضي .  
 ٣- مركز الفرات الأوسط للعلوم العصبية .  
 ٤- مركز الجهاز الهضمي والكبد .  
 والجدول (١٣) يوضح عدد الأطباء الاختصاص و الأطباء الآخرين والصيدالة وإجمالي موظفي المستشفى المذكورة

جدول (١٣) أعداد الأطباء الاختصاص والأطباء الآخرين والصيدالة وبقية موظفي مستشفى الصدر التعليمي

ت	التصنيف	العدد الإجمالي
١	الأطباء الاختصاص	١٣٦
٢	الأطباء الآخرين	٣٣١

عدد المراجعين خلال شهر حزيران ٢٠٠٩	عدد العمليات التي أجريت خلال شهر حزيران ٢٠٠٩	عدد الأسرة الكلية	عدد الأسرة المهنية									
الاستشارات الصباحية	فوق الكبرى	كبيرة	وسطى	صغرى	١٠٧٥٩	٢٨٧١	٥٥٢١	٥٧٦٥	٢٢٢	٣٥٩	٤٧٣	٨٦٤
المجموع الكلي : ٢٤٩١٦				المجموع الكلي : ٢٣٥٨								

#### المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى سجلات المستشفى المبحوثة

وان المستشفى تعمل على الالتزام بالضوابط البيئية، وكما أشارت إلى ذلك تقارير دائرة بيئة النجف الأشرف ، انظر الملحق (١١). وقد عملت المستشفى المذكورة على تقديم خدمات صحية متميزة وواعدة ، إذ باتت مقصد المواطنين من المحافظات المجاورة ، إذ لاحظ الباحث خلال معاشته للمستشفى المذكورة إن أعدادا كبيرة من المواطنين يُقبلون عليها يوميا ومن مختلف محافظات العراق، والجدول (١٤) يوضح بعض نشاطات المستشفى المذكورة .

#### الجدول (١٤) يوضح بعض نشاطات المستشفى المذكور خلال شهر حزيران 2009 .

المصدر : من إعداد الباحث استنادا لسجلات المستشفى

ثالثا : أسباب اختيار موقع الدراسة:

يمكن تشخيص أهم الأسباب التي تقف وراء اختيار المستشفى مجالا للدراسة لإجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بالآتي :

- ١- تعد المستشفى المبحوثة أكبر منظمة صحية في منطقة الفرات الأوسط في العراق من حيث الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية مما يؤهلها لتكون الرائدة في تقديم الخدمات الطبية ذات الجودة العالية .
- ٢- لم تجري في المستشفى قيد البحث دراسات سابقة تجمع المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تضمنتها الدراسة الحالية.
- ٣- موقع المستشفى المهم في مركز مدينة النجف الأشرف ، إضافة إلى وجود أغلب أنواع التخصصات الطبية فيها.
- ٤- وجود إدارة متفهمة ومتعاونة وضعت كافة التسهيلات الممكنة أمام الدراسة الحالية مما شجّع الباحث على التمسك بإجراء الدراسة في المستشفى المذكورة وكان من ثمار هذا التعاون عمل الباحث الجاد في المستشفى المبحوثة وبكل مصداقية، وتقدير المستشفى ودائرة صحة محافظة النجف الأشرف لعمل الباحث بتوجيه كتاب شكر وتقدير له أنظر الملحق (١٢).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

##### أولاً: تطور الفكر الاجتماعي والإداري نحو فلسفة المسؤولية الاجتماعية:

ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية تاريخياً بفكرة العدل والأخلاق والمساواة والنظام الاجتماعي (Gross & Stephen, 1992:57)، وقد اهتمت الحضارات القديمة بمضامين المسؤولية الاجتماعية، فقد عبر الملك حمورابي (١٧٩٢-١٧٥٠ قبل الميلاد) عن هذه الحقيقة بقوله **(سوف اترك الناس ينعمون بسلام ويرغدون بسعة حكمتي التي لا قرار لها، ولن ادع القوي يضطهد الضعيف، وسوف أعيد للأرملة واليتيم حقوقهما، حتى يسود العدل في بابل)** (هورست، ١٩٩٠: ١٤). وفي الحضارة البابلية (٦٠٠ قبل الميلاد) فقد نصت شرائع الملك نيوخنصر على الديمقراطية وحرية الفكر وان يُسمح للشعوب بممارسة طقوسها وضرورة احترام حقوق الإنسان (المعرفة: الموسوعة الشاملة [www.marefa.org/index.php/نبوخذ\\_نصر](http://www.marefa.org/index.php/نبوخذ_نصر))، ولقد اهتمت الديانات السماوية كثيراً بمضامين المسؤولية الاجتماعية وضرورة احترام الفرد والمجتمع وضمان حقوقهما وضرورة العمل لخدمة الناس، فقد عبرت الديانة المسيحية عن هذه الضرورة الإنسانية في التركيز على الأطر والممارسات الأخلاقية في الأعمال والتعاملات (١٩ كل شجرة لا تضع تمراً جيداً تقطع وتلقى في النار، ٢٠ فإذا من ثمارهم تعرفونهم) (إنجيل متى، الإصحاح السابع: الآية ١٩-٢٠).

وفي الدين الإسلامي الحنيف خاتم الأديان فكان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية أكثر عمقا وتجذرا فهي ترتبط بالتقوى والصلاح وعمارة الأرض وليس إفسادها أو إذلال أهلها حيث يقول تعالى ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ (التوبة: 105)، وقوله تعالى ﴿وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون﴾ (البقرة: الآية 30). وقول رسول الله ﷺ "من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم". ولا بد من التأكيد إن فكرة الإدارة لديها مسؤولية اجتماعية تجاه أطراف وجماعات أخرى عدا المالكين للمنظمة ليست حديثة فهذه فكرة تعود إلى أيام (Robert Owen) الذي ولد في عام (١٧٧١م)، فقد كان مهتماً بالعمل وكرس جانباً كبيراً من وقته وجهده للاهتمام بالإنسان الذي أطلق عليه اسم (الآلة الحية) وتضمنت خطته تنظيم ساعات العمل وقوانين العمل للإحداث والتعليم العام وتقديم وجبات طعام أثناء العمل والمشاركة في مشروعات المجتمع (حريم والساعد، ٢٠٠٤: ٥٤) نقلاً عن (Duncan, 1999:189). وفي القرن الثامن عشر حيث عرض موضوع المسؤولية الاجتماعية من خلال بعض المنظمات الفردية التي شاركت بعدد من المبادرات التي تفرز مصالح العمال والمجتمع وتحافظ على البيئة، فمثلاً استجابت شركة شرق الهند في عام (١٧٩٠م) لمقاطعة المستهلكين البريطانيين لمنتج السكر الذي يوزع بواسطة الرقيق في حوض الكاريبي وعوضاً عن ذلك قامت الشركة بشراء السكر من منتجين

في البرتغال، وفي عام (١٨٠٠م) قامت شركة (اوكرليد) ببناء مدن في انكلترا للعاملين تضم مدارس ومكتبات ومضخات لإعادة معالجة المياه الناشئة عن الاستعمال الصناعي، وفي القرن التاسع عشر أقدمت شركات كثيرة مثل (هيرشي) في الولايات المتحدة الأمريكية و(كاد بوري) و(راونتريز) في المملكة المتحدة وشركة (تاتا) الهندية وغيرها أقدمت على برامج تحوي أبعاد مهمة في المسؤولية الاجتماعية (السحبياني، ٢٠٠٩:٦). وشهدت عقود الستينات والسبعينات والتسعينات في القرن العشرين أحداثاً مهمة كان لها اثر بالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وزيادة مطالبة المجتمع وأصحاب المصالح والذين يعرفون بأنهم (تلك الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود) (Ashlay,2008:3)، طالبوا بضرورة إبراز منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في كل نشاطاتها وممارساتها ومن ابرز هذه الأحداث (Bhattacharry,2008:2) :

١. صدور كتاب (Rachel Carson) بعنوان الربيع الصامت وتأسيس حركة سلامة المستهلك والبيئة في عام (1962) .

٢. انعقاد مؤتمر قمة البيئة البشرية في (Stockholm) في عام (1972) برعاية الأمم المتحدة وصدور بيان (Stockholm) بشأن البيئة البشرية المستدامة .

٣. حدوث مأساة غاز (Bropal) في عام (1984) في الهند والتي فجرت الجدل حول المسؤولية الاجتماعية والبيئية بالشركة المتعددة الجنسيات (Enron –Nike –Shell).

٤. ارتباط المسؤولية الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم "التنمية المستدامة"، ففي عام (1987) خلص تقرير (برونتلاند) إلى أن النموذج الحالي للتنمية الاقتصادية لا يمكن أن يدوم على المدى البعيد ، حيث انه يتسبب في نفاذ المواد الطبيعية وإيذاء المجتمع، وقد عرف التقرير "التنمية المستدامة" بأنها " التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها، ويعتمد مفهوم التنمية المستدامة هذا على ثلاثة عناصر رئيسة هي: " حماية البيئة، والنمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية " .

٥. انعقاد مؤتمر قمة الأرض في (Rode Janeiro) بالبرازيل عام (1992).

٦. تطوير مجلس وكالة تصديق الأوليات (Cepaa) معياراً للمحاسبة الاجتماعية (8000) في عام (1997) وذلك للتأكد في إن منظمات الأعمال مهما كان حجمها وموقعها تقوم بأعمالها بصورة منسجمة مع متطلبات المحاسبة الاجتماعية .

٧. مبادرة الأمم المتحدة في إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم التضامن العالمي (The Global Compact) حيث دخلت هذه المبادرة حيز التنفيذ بعد إطلاقها رسمياً من مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 2000/70/26

ولابد من الإشارة إلى نشاط المنظمة الدولية (International Standardization Organization ISO) وهي الجهة الرائدة دولياً في إعداد المواصفات القياسية الدولية والتي بدأ نشاطها في (1947) ويشترك في عضويتها (157) هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول حيث تقدم مواصفات (ISO) إسهاماً ايجابياً للعالم الذي نعيش فيه فهي تكفل الملامح الأساسية الهامة مثل الجودة والبيئة والأمان والاقتصاد والقبالية للاعتماد

والمشاركة في التطورات التكنولوجية وممارسات الإدارة الجيدة إلى جانب حماية المستخدمين والمستهلكين وتيسر العديد من جوانب حياتهم ، وتمثل مواصفات (ISO) هذه التي تم نشرها تحت اسم (المواصفات القياسية الدولية) إجماعاً دولياً حول أحدث ما هو موجود من التكنولوجيا المعنية ([www.Iso.org](http://www.Iso.org)). وتتمثل ظروف عمل (ISO) بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية منظمة، وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في مدينة (كلا) من عامي (١٩٩٢) عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في البرازيل وعام (٢٠٠٢) عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب إفريقيا، وفي بداية (٢٠٠٣) قامت منظمة (ISO) بتكوين مجموعة (استشارية) إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة (ISO) في مجال المسؤولية الاجتماعية (SR) قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل ، وفي يناير (٢٠٠٥) صوت (٣٧) عضواً في (ISO) على اقتراح بند عمل جديد (وهو اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة) حول المسؤولية الاجتماعية هو (ISO 26000) وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمن (٣٢) دولة وقد أعربت هذه الدول عند استعدادها للمشاركة في مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ([www.Iso.org/sr](http://www.Iso.org/sr))، ويتضمن المعيار الجديد (ISO 2600٠) أربع جوانب أساسية للمسؤولية الاجتماعية (بو مطيع، ٢٠٠٨: ٥):

- ١- الجانب الثقافي
- ٢- الجانب الاجتماعي والحضاري .
- ٣- الجانب البيئي والقانوني
- ٤- شروط متعلقة بالتنمية الاقتصادية

وقد يثار تساؤل يتبادر دوماً للأذهان هو.... "هل إن المسؤولية الاجتماعية هي حصيلة لأخلاقيات المديرين والإفراد العاملين في منظمات الأعمال أم أنها تكمن بالدور الذي يجب أن تلعبه المنظمة في المجتمع"، ويجيب (البكري، ٢٠٠١: ٥١-٥٢) نقلاً عن (Jr, Mc Daniel, 1979: 499) بان الإجابة عن هذا السؤال قد تكون واسعة ويصعب الدخول فيها تفصيلاً ولكن يكفي الاستشهاد هنا بالدراسة التي أجرتها مجلة (H.B.R) على (1227) مديراً في منظمات الأعمال وحول مضمون السؤال أعلاه كانت النتيجة إن تفكيرهم ينصب نحو تأثير الاتجاهين معاً ، ذلك لكونهما يمثلان تعهداً والتزاماً سواء كان على الأفراد أو المنظمة تجاه المجتمع . ولا بد من الإشارة إلى تكاليف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فهي تختلف من وجهة نظر المجتمع عن التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر المنظمة ولأجل معرفة تلك التكاليف بصورة معمقة لابد من معرفة تلك التكاليف من وجهات نظر مختلفة. إذ يرى (العاني، ٢٠٠٥: ٧) إن التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع بأنها التضحية التي يتكبدها المجتمع نتيجة الآثار السلبية المتولدة عن الأنشطة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، فهي تعبير عن الأضرار الاجتماعية والتي كان على منظمات الأعمال اتخاذ الإجراءات اللازمة مقدماً لتجنب حدوثها، مثل الأعمال الكيماوية كالدخان المنبعث من مداخل المصانع وغير ذلك من أنواع التلوث والأضرار المختلفة. وترى الدراسة إن مفهوم التكلفة الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع أو الاقتصاد الوطني يتم تحديده على أساس التضحيات التي يتحملها المجتمع أو الاقتصاد الوطني لوجود منظمة الأعمال فيه ، كما إن تحديد التكلفة

الاجتماعية بهذا المعنى ينبغي أن يمثل محور اهتمام الكثير من الفئات الخارجية مثل مؤسسة تخطيط متخصصة للمساعدة في التقييم الاجتماعي للمشروعات كأداة للمفاضلة بين المشروعات الاقتصادية إذ يجب أن تتم المفاضلة في ضوء تكلفة المشروع وعائده من وجهة نظر المجتمع فإذا ما زادت الفوائد التي يجنيها المجتمع من المشروع على التكاليف التي يتحملها المجتمع منه سوف ينظر في قبوله والعكس يحصل، إن القرارات الاقتصادية للمنظمة يجب أن تحسب في إطارها كلف مسؤوليات اجتماعية يفترض عدم التخلي عنها بكونها ضرورية لاستمرارية المنظمة وتطور المجتمع (الغالبى والعامري، ٢٠٠٨: ٦٣). أما التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر منظمة الأعمال هي تكاليف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمة في سبيل الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه فئات المجتمع المتعددة والتي تشمل الموارد البشرية العاملة فيها والبيئة المحيطة بها وزبائنها والجمهور بصفة عامة ، سواء كانت تلك الأنشطة الاجتماعية إلزامية كالتي تفرضها الدولة نتيجة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية، أم اختيارية تؤديها منظمات الأعمال نتيجة إحساسها بمسؤولياتها الاجتماعية وفي حدود إمكانياتها، الأمر الذي يعود بالمنفعة أساساً على المجتمع بفئاته المتعددة كما يعود بالمنفعة على مالكي المنظمة ذاتها سواء كان ذلك في الأجل القصير أو الأجل الطويل أو كليهما معاً، ومن الجدير بالذكر إن التكاليف التي تتكبدها المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية ، تعتبر من وجهة نظر المجتمع منافع اجتماعية مكتسبة نتيجة لوفاء تلك المنظمات بالتزاماتها (ميدة، ٢٠٠٥: ٢٤٩) .

وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية فمنهم من يعترض على تحمل المنظمات لتلك المسؤولية مبرراً ذلك بحجج ودلالات كثيرة في حين يؤيد كثيرين تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية معللين ذلك بأنها أصبحت أمراً واقعاً وضرورة اجتماعية ملحة لا مناص منها، والجدول (١٥) يلخص الحجج والتبريرات التي يطرحها كلا الفريقين المؤيدين والمعارضون لتبني المنظمات والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية .

#### جدول (١٥) آراء وحجج المؤيدين والمعارضون لتبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية

معارضو تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية	مؤيدو تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية
١- عدم تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل .	١- إن التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع .
٢- المنظمة التي تتخذ قرارات تراعي فيها المسؤولية الاجتماعية ستجد نفسها أمام عائق تنافسي .	٢- إن المجتمع يتوقع إن تحقق المنظمات العديد من أهدافها وبهذا تجسد بكونها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر في إطاره .
٣- هناك منظمات تهدف أساساً من ممارسة أعمالها التجارية إلى تحقيق الربح سواء بطريقة شرعية أو غير شرعية لذا فإنها لا تفضل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .	٣- إن مردود الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية سوف يعود على المنظمة بالمنافع، كما إن هذه المنظمات قد تكون مسؤولة بشكل مباشر أو غير مباشر عن هذه المشاكل .
٤- بعض المنظمات تجهل الدور الحيوي للمسؤولية الاجتماعية وإبعاده الواسعة وما ستحققه من فوائد وأرباح في الأمد الطويل .	٤- يمكن للإرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر ، حيث رضا المجتمع ومد جسور التفاهم والثقة معهم .
٥- إن هذا الالتزام لا ينفع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإرباح عن طريق اقتناص الفرص واستغلال المواقف بأي ثمن ، منها احتكار البضائع ، المضاربة في أسعار وكمية المبيعات ... الخ .	٥- إن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة معقولة تجاه النقد الموجه للمنظمات بكونها مهتمة بالإرباح وتوسيع الاستثمارات فقط على حساب العاملين والمجتمع .
٦- يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الإرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة .	٦- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع حيث يجب إن تتحمل منظمات الأعمال التأثيرات السلبية لعملها ولا يترك على الدولة فقط .
٧- نوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنظمة واضمحلالها مع مرور الزمن وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولاً، وتراجع المبادرات الاجتماعية ثانياً .	٧- تبني دور اجتماعي أكبر يقلل من إجراءات الحكومة وتدخلها في شؤون الأعمال .
٨- تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة ، حيث قدرة المنظمة المحدودة قياساً لقدرات الدولة .	٨- الموازنة بين مسؤوليات المنظمة ونفوذها حيث إن
٩- سلطة إضافية أكبر تتمتع بها منظمات الأعمال وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي.	

المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على القرارات المتعلقة بحياة الناس .  
 ٩- زيادة مصلحة المالكين حيث تعزيز موقع المنظمة وزيادة مبيعاتها على أثر إنعاش الوضع العام للدولة .  
 ١٠- نظراً للامتلاك بعض منظمات الأعمال موارد كبيرة مالية وتكنولوجية فإن هذه الموارد يمكن أن تؤدي إلى إنجازات اجتماعية كبيرة .  
 ١١- تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة .  
 ١٢- تعد مجالاً مناسباً في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق .  
 ١٣- أداءها الحالي الذي تقوم به حيال المجتمع هو شكل من أشكال الثقافة في المجتمع وما يتطلبه من تنفيذ .  
 ١٤- القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً .  
 ١٥- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع .

١٠- تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح .  
 ١١- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي .  
 ١٢- المسؤولية الاجتماعية تكاليفها عالية والتي بدورها ستعكس على المجتمع وبما يؤدي إلى زيادة في قيم وأسعار السلع المشتراة .  
 ١٣- مديرو منظمات الأعمال هم ليسوا بالقضاة الذين يمكنهم النطق بالأحكام في تجاوز المشكلات الاجتماعية أينما وجدت وإنما ذلك من مسؤولية الدولة والجهات التابعة لها وذات العلاقة حصراً .  
 ١٤- تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة لان القرارات المتعلقة بها تكون معقدة ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان وخصوصاً في المنظمات صغيرة الحجم .  
 ١٥- إذا انفردت المنظمة باتفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ودون المنافسين الآخرين فإن ذلك يعني تحملها كلفاً إضافية من شأنها إن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها وبالتالي سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق .

الغالب، طاهر محمد منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، " الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ص:٥٢٧

### ثانياً: مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

قبل البدء لابد من التمييز بين الإلزام والالتزام، إن الإلزام: يكون من سلطة عليا تأمر وتنهى ولا راد لأمرها، إما الالتزام فهو التقيد والتعبد بهذا الواجب و الإلزام ولو خالف ميول الملتزم، ومن الإلزام والالتزام يتألف النظام (مغنية، ٢٠٠٧: ٧٥)، وقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، وألزمه الشيء فاللزمه، والالتزام هو الاعتناق (ابن منظور، ١٩٧٨: ٥٤٣)، أما معناه الاصطلاحي وطبقاً لقاموس (Oxford) فقد حدد معنى الالتزام (بأنه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك) (Oxford, 2003: 114). وفي ضرورة الالتزام والمسؤولية تجاه ما يناط بالفرد من مهام وواجبات يقول الرسول الكريم محمد ﷺ كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته"، ويدلنا تاريخنا العربي والإسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه نتائج وخيمة، فيمكن اعتبار احد الأسباب الرئيسة لخسارة المسلمين في معركة (أحد) هو ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول الأكرم ﷺ (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ٦٨). ويشير مصطلح المسؤولية في معجم اللغة العربية والإعلام بأنها ما يكون به الإنسان مسؤولاً ومطالباً عن أمور أو أفعال آتاها (معلوف ١٩٩٦: ٣١) . أما في اللغة الانكليزية حيث يشير مصطلح (Responsibility) إلى المسؤولية أو القدرة على الدفع، كما تشير المسؤولية على القدرة على الأداء والوعي والسلوك في إطار مستويات ودرجات الأداء، كما إنها تشير إلى إن الناس يساعدون الآخرين الذين يحتاجون إلى المساعدة دون أن يكونوا قد قدموا مساعدة سابقة من دون انتظار لتلك المساعدة (Beck, 1997: 931). ومن الناحية الدينية اهتم القرآن الكريم كثيراً بموضوع المسؤولية حيث إن هناك آيات كثيرة حول هذا المعنى كقوله تعالى ﴿ ثم لتسألن يومئذ عن النعيم ﴾ (التكاثر: ٨) وقوله تعالى ﴿ فوريك لفسألنهم أجمعين ﴾ (الحجر: ٩٢)، (٤٤: الآية: ٤٧)، وقوله تعالى ﴿ ومن أوفى بعهده من الله ﴾ (التوبة، الآية: ١١١). ويؤكد العناني إن معنى

المسؤولية ورد ذكرها في القرآن الكريم (١٣٢) مرة (العناني، ١٩٨٠: ١٢). ولابد من الإشارة إلى ظهور منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة، إذ يرى (Hoon, 2005: 2) إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة تفرض الالتزامات الاقتصادية والقانونية فضلاً عن المسؤولية

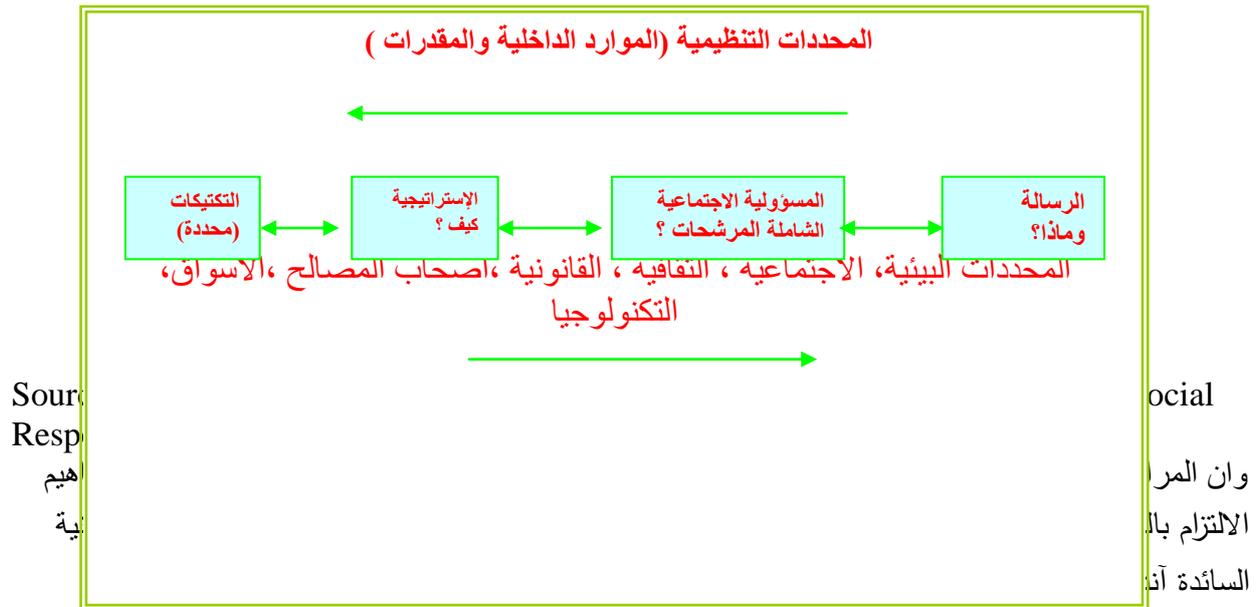
عن المجتمع الذي تعمل فيه ومن خلاله المنظمة، و في إطار هذا المنهج تتجسد المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأداء الاجتماعي بثلاثة أبعاد مهمة هي: (Nickels et al, 2002: 103)

١- **البعد الخير الشامل Corporate philanthropy**: حيث يتضمن هذا البعد ما تقوم به المنظمة من تبرعات إنسانية وهبات الإحسان المستمرة للمجموعات غير الهادفة للربح على اختلاف أنواعها، وان هذه التبرعات تقع في إطار إستراتيجية خيرية تتبعها المنظمة على المدى البعيد دعماً لقضية مهمة من قضايا المجتمع.

٢- **بُعد المسؤولية الشاملة Corporate Responsibilities**: يتضمن هذا البعد جميع المبادرات الاجتماعية كتشغيل العاملين من الأقليات والسعي لتحسين البيئة وتقليل التلوث وترشيد استهلاك الطاقة والاستغلال العقلاني للموارد والعمل على إنتاج منتجات آمنة، وكافة الأمور التي تعكس مسؤولية عالية وحرص تجاه المجتمع .

٣- **بُعد السياسة الشاملة Corporate policy**: يتضمن هذا البعد موقف المنظمة الذي تتبناه تجاه مختلف القضايا السياسية والاجتماعية المثارة بقوة بالمجتمع حيث إن هذه القضايا تتجدد وتتغير باستمرار مع التطور الحاصل في المجتمع وتبعات وانعكاسات هذا التطور خاصة التكنولوجية على الجوانب الاجتماعية والسياسية والثقافية حيث تبادر المنظمة إلى أن تتحمل طواعية بعض متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة أو بعض فئاته بشكل خاص، ولأهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فقد شغلت حيزاً كبيراً في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

ويصور (Werther&Chasnder, 2007: 45) موقع المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة يوضحها الشكل (٣) .



جدول (١٦) المراحل الزمنية التي مرت بها مفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

الفترة	1965-1970	1975-1980		1985-1990		1995-2000	2005- 2010
الاتجاه العام في فكر الإدارة الإستراتيجية	البعد الاستراتيجي	مفاهيم الإدارة الإستراتيجية		نظرة المنظمات الصناعية		المصدر- المستند على نظرة المنظمة	استعراض جديد؟
الأخلاق/المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (بعض الأوقات) تعتبر كإدارة إستراتيجية	القيم الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصالح	ليست الأخلاق/المسؤولية	المبادئ النظرية (المعيار النظري لأصحاب المصالح)	أداء المنظمة الاجتماعي والقدرات(المزايا/القيم)	نحو تكامل شامل؟
الباحثين الذين ربطوا الأخلاق/المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالإدارة الإستراتيجية	(Ansoff,1965) (Andrews,1971)	(Fridman,1970) (Davis,1975)	(Sethi,1975) (Ackeman,1975) (Freeman,1984)	(Porter,1980) (Porter,1985)	(Evan&Freeman,1988) (Donaldson &Preston,1995)	(Wood,1991) (Hart,1995)	—
دور الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة في الإستراتيجية	كجزء أساسي في الإستراتيجية	كسمة في العملية الإستراتيجية	جزء من التفكير الإستراتيجي: اعتبارات طلبات أصحاب المصالح	محرم	يتضمن التفكير الإستراتيجي المبادئ الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية أو القدرات الشخصية (القيم/المميزات)	هل هي ليس بجزء في كل نشاط إداري؟
الفلسفة النظرية	الأخلاق الايجابية و الموضوعية	العلاقة الثقافية	العلاقة الثقافية	الايجابية	الواقعية والذاتية	الايجابية والمنطقية	هل إن التكامل المنطقي ممكن في كل المداخل النظرية للأنشطة الإنسانية؟
مصادر الأخلاق	قيم المدير الأعلى والقيم الاجتماعية	التوقعات الاجتماعية والقيم الاجتماعية	مطالب أصحاب المصالح	غير موضوعية	مبادئ الأخلاق المفترضة	السياسة العامة للمقدرة الأخلاقية كمصدر مهم	الناس المتفوقون
التكامل الأخلاقي	التكامل الموضوعي (المعتمد على المدراء)	قيود الرشد الاقتصادية	قيود الرشد الاقتصادية	عقلانية العدالة الاقتصادية	العقلانية الأخلاقية+العقلانية الاقتصادية	بعض الأخلاق/المسؤولية الاجتماعية تضاف إلى عناصر العقلانية الاقتصادية	التكامل الأخلاقي الشامل والعقلانية الاقتصادية الأخلاقية

Source: Mele, Domenech & Guillen, (2006), "The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship With Ethics and Social Responsibility ", Working Paper Wp NO(658), October 2006, University of Navarra p:13 <http://www.cp.org.ar/imagenes>

إن الجدول أعلاه يعكس زيادة الاهتمام بمفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وكيف بدأ بالتدرج عبر الزمن، وهذا ما يعكس زيادة الوعي الإنساني بصورة عامة والإداري بصورة خاصة بضرورة أن تكون مفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من أولويات التفكير الاستراتيجي للمنظمات.

إن المسؤولية الاجتماعية هي مزيج من الإذعان للأنظمة والقوانين ومن إدراك المنظمة لمسؤولياتها تجاه المجتمع وأصحاب المصالح فيها بشكل يحقق التوازن ما بين الأهداف الاقتصادية (مسؤوليتها أمام الملاك) ومسؤولياتها الاجتماعية، وقد تولد عن هذا المنظور موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية وهو من المواضيع الحديثة حيث بدأ التفكير فيها منذ بداية خمسينيات القرن العشرين عندما ظهرت أولى الدراسات التي تدعو إلى أهمية احتساب التكاليف الاجتماعية المتعلقة بدور المنظمة تجاه البيئة وفي بداية سبعينات القرن العشرين فيما يتعلق بدور المنظمة تجاه العاملين وبالتالي فإن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تعد المولود الجديد للمحاسبة التي لا يزال في دور النمو واكتساب خصوصيته المميزة ([www.JPS-dir.com](http://www.JPS-dir.com)) نقلاً عن (هاشم، 1995:2). وقد أشار (Linowess) إلى هذا النوع من المحاسبة بأنها نظام محاسبي يختص في عملية قياس الصفقات الاقتصادية التي تحدث فيما بين المنظمة والبيئة الاجتماعية من حولها ومن ثم الإفصاح عن الآثار التي يترتب عليها لجميع الأطراف ذات العلاقة، وعليه فإن الهدف الرئيس لهذا النظام يمثل في قياس الإفصاح عن التكاليف والفوائد الاجتماعية لمنشات الأعمال (مطر، 2004:416). ويشير (الغالي والعامري، 2008:112-111) إلى الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها محاسبة المسؤولية الاجتماعية :

- 1- إن المنظمة لها التزامات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه والأطراف وفئات متعددة في المجتمع وعليها تقبل هذه الالتزامات والوفاء بها .
- 2- إن الموارد المتاحة للمجتمع نادرة ومحدودة لذلك يتوجب استثمارها بفاعلية وبما يؤدي إلى تحقيق عائد اجتماعي مقبول من مثل هذه الاستثمارات .
- 3- لا توجد موارد مجانية يمكن استغلالها دون إضرار كالماء والهواء فهي نادرة يتوجب على منظمات الأعمال تعويضها للمجتمع .
- 4- من حق المجتمع على المنظمة الاطلاع على ما تقوم به من أعمال وخاصة في الإطار الاجتماعي من خلال مبدأ الإفصاح المحاسبي .

أما فيما يخص مجالات الأنشطة الاجتماعية تشير اغلب أدبيات المحاسبة الاجتماعية إلى وجود أربع مؤشرات لها هي: (العاني، 2005:9)

- 1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة. 2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة.
- 3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع. 4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج.

ويرى الباحث إن ظهور محاسبة المسؤولية الاجتماعية ضمن مفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعبر عن الحاجة الملحة لعملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المنظمة على رفاية ومعيشة العاملين والمجتمع وعلى البيئة. ولا بد من التذكير من إن النظرة لمفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف ثقافة المجتمع وبنيته وأوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فيرى كل من (William & David)

13:2006)، بأنه في المجتمعات البسيطة والمحدودة الثقافة تكون المسؤولية الاجتماعية مهمة بالمتطلبات الفردية مثل (الغذاء، والنقل، والتعلم... الخ) ولكن في المجتمعات المتقدمة والأكثر رقياً فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتسع ليشمل (مفاهيم النفع الاجتماعي، والخدمة الاجتماعية والتقدير الاجتماعي، والاستجابة الواسعة لتوقعات وحاجات أصحاب المصالح). ويؤكد منظر الإدارة (Keith Davis) بأن المجتمع بحاجة إلى منظمات أعمال تهتم بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعاراً ترفعه المنظمات العالمية الناجحة إذ إن المنظمات التي لا تقوم بتبني المسؤولية الاجتماعية في أعمالها ستجد نفسها غارقة تدريجياً وستواجه بالتأكيد عدم رضا الزبائن والمجتمع ككل تجاه كافة أنشطتها (Schermerhorn, 2001:127).

وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم (ديناميكي) يتغير بتغير توقعات ومطالب المجتمع وكذلك التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولقد عرفت المسؤولية الاجتماعية من زوايا واتجاهات مختلفة، وبغية الإحاطة بهذا المفهوم لجأ الباحث إلى الإبحار في أدبيات الفكر الإداري وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلى وفق منهج الدراسة الحالية وأهدافها حيث تم حصر عدد من تلك المفاهيم حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يوضحها جدول (١٧).

#### جدول (١٧) مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بحسب بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث أو المفكر	المفهوم
١	(Robbins , 1988 : 618)	الالتزام اجتماعي ابعده من متطلبات القانون والاقتصاد تتحملة المنظمة من خلال تبني أهداف بعيدة المدى من شأنها تحقيق رفاهية المجتمع .
٢	(Certo ,1990:207)	الدرجة التي يؤدي فيها مدراء المنظمة نشاطاتهم تجاه حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة .
٣	(Bonne & David ,1992 :73)	هي فلسفة الإدارة وسياساتها وإجراءاتها وأفعالها التي تضع رفاهية ومصالح المجتمع ضمن أهدافها الأساسية .
٤	(Jones,1995:198)	مسؤولية المنظمة الأخلاقية تجاه مجاميع أصحاب المصالح الذين يتأثرون بصورة مباشرة أو غير مباشرة بأنشطة المنظمة.
٥	(Stahl , 1995:98)	الالتزام المنظمة لاستخدام مواردها بطريقة مفيدة للمجتمع ، فهي برنامج الفعل الاجتماعي كسياسة للمجتمع واستجابة إليه .
٦	(Kroll &Parnell,1996:71 )	مصالح الجمهور التي ينبغي إن تلبئها المنظمة .
٧	(Ivancevich &Philip,1997 :75)	هي ممارسات المنظمة اتجاء الآخرين مثل المستهلكين والمنافسين والجهات الحكومية والعاملين والموردين والدائنين .
٨	(Robbins , 1988 : 618)	الالتزام اجتماعي ابعده من متطلبات القانون والاقتصاد تتحملة المنظمة من خلال تبني أهداف بعيدة المدى من شأنها تحقيق رفاهية المجتمع .

الدرجة التي يؤدي فيها مدراء المنظمة نشاطاتهم تجاه حماية المجتمع وتحسينه بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة .	(Certo ,1990:207)	٩
التزام المنظمة لتعظيم التأثيرات الايجابية والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع .	(Pride & Ferrell ,1997;65)	١٠
توقعات المجتمع التي على المنظمة القيام بها لصالحه كتوفير عمل للإفراد وتوفير سلع وخدمات للزبائن ، وابتعد من ذلك كحماية البيئة .	(Wright et al,1998 : 64)	١١
التزام المنظمة بالبحث عن الأعمال والتصرفات التي تحمي وتحسن مصلحة المجتمع وفيما يتماشى مع مصالحها .	(Harrison & John , 1998:103)	١٢
تعني إدارة عادلة وفاعلة تهتم في تطوير الاقتصاديات .	(Fulop et al , 2000:15)	١٣
التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام .	(Schermerhorn ,2001:126)	١٤
القيام بالأشياء المقبولة والصحية .	(O'brien & Robinson,2001:3)	١٥
هي من الأهمية بالنسبة للأعمال من أجل رفاهية المجتمع .	(Nickels et al,2005:110)	١٦
منهج متوازن للمنظمات لكي تتعامل مع المشكلات البيئية والاقتصادية والاجتماعية بطريقة تهدف إلى فائدة الأشخاص .	(Goetsch & Davis ,2006:137) نقلاً عن المنظمة العالمية للتقييس ISO	١٧
عقد بين منظمات الأعمال والمجتمعات التي تعيش فيها تتمثل في التغيرات في توقعات تلك المجتمعات تجاه انجازات المشروعات الاجتماعية .	(الصيرفي،٢٠٠٧:١٨)	١٨
الالتزام لدى الأعمال أو الأفراد للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية .	(Rue & Byars , 2007:121)	١٩
الأنشطة التي تقيد كل أصحاب المصالح كونها الشيء السليم والذي يجب القيام بها .	(Thompson et al ,2007:346)	٢٠
هي اهتمام المنظمات الذاتي للمبادرة في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع .	(بو مطيع ، ٢٠٠٨:٤)	٢١
الدور الذي يتعين على المشروع أن يلعبه في حل أمراض الجماعة الاجتماعية .	(العلاق ، ٢٠٠٨:٥٣)	٢٢
تعني ببساطة الاستجابة لاهتمامات المجتمع.	(Ioana & Sandu,2009:14)	٢٣

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة فيه

ومما تقدم من مفاهيم للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ترى الدراسة الحالية إنها تتمحور حول أمور تكاد تكون

متشابهة وهي:

١- الالتزام الطوعي للمنظمة تجاه مختلف الأطراف المستفيدة.

٢- إن هذا الالتزام مبني أساساً على توقعات أصحاب المصالح بالدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة تجاههم.

٣- إن الأنشطة التي يتضمنها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تتحدد بإمكانيات المنظمة وبما يزيد عن الحد الأدنى المفروض عليها قانوناً.

وكذلك ترى الدراسة إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع بالأخذ بنظر الاعتبار توقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل صحية ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصادقية مع الزبائن والمنافسين وحماية والحفاظ على البيئة وإنتاج السلع والخدمات التي تخدم المجتمع بأقل كلفة وبجودة عالية دون الإضرار بالآخرين وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقوانين واللوائح المفروضة على المنظمة. ولا بد من الإشارة إلى ما ذكره (زيارة، ٢٠٠٧:٤٠٦) من اشتراطات أساسية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وهي :

- ١- التصميم الطوعي للمساهمة في فعاليات المجتمع من خلال تمويلها بجزء من الأرباح .
- ٢- الالتزام بمستوى أخلاقي في عمليات المنظمة أعلى من الحد الأدنى الذي سيشرطه القانون والعرف .
- ٣- الاختيار من بين المشروعات متعددة الفرص الاقتصادية على أساس قيمة المساهمة الاجتماعية لكل منها .
- ٤- عدم فرض معايير المصلحة الذاتية لمنظمة الأعمال على الفعاليات التي تتوجه بها نحو المجتمع وإنما قبول تقييم المجتمع ذاته لمثل تلك الفعاليات .

### ثالثاً: أهمية وأهداف الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

يشير (Jones&George,2007:137) إلى إن أهمية التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية يتجلى في مساعدة المنظمة في بناء السمعة الجيدة وتعزيزها والتي تحصل عليها من المتعاملين معها والتي تقودهم إلى الرغبة باستمرار التعامل معها، وإن من مزايا السمعة الجيدة هو زيادة التجارة الواسعة والقابلية الكبيرة لإحراز الفوائد لحاملي الأسهم ، فالسمعة الجيدة التي تحصل عليها من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تزيد المكاسب وتبني ثروة لملاك المنظمة. وذكر (Idowu&Papasolmou,2007:6) إن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية سوف تبدو صورتها أفضل وستؤدي عملها بشكل أفضل وتعيش عمراً أطول وستكون جذابة في نظر الزبائن والموظفين والمستثمرين ووسائل الإعلام... الخ، وقد يؤدي التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحسين العلامة التجارية للمنظمة وبالنهاية يؤدي كل ذلك إلى تعزيز سمعة المنظمة. ويرى (Schiebel,2000:5-6) إن المنظمات أخذت تهتم بمعرفة آراء كل الأطراف حول أدائها الاجتماعي والصورة التي اكتسبتها في أذهانهم حول أنشطتها وهي تجني من ذلك عدة فوائد منها :

- ١- تحسين العلاقات مع كل أصحاب المصالح
- ٢- تخفيض تكاليف التشغيل الداخلية .
- ٣- تحسين الوضع مع المستثمرين
- ٤- تحقيق تنسيق أفضل في العمليات .
- ٥- تحديد التأثيرات غير المالية
- ٦- تحديد أفضل للأسبقيات .
- ٧- التكيف المستمر
- ٨- تحديد الإمكانيات الكامنة .

ويعبر (المغرب وفؤاد، ٢٠٠٨:٥) عن المزايا المترتبة على التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية وكالاتي :

١- تحسين سمعة المنظمات التي تبني على أساس الكفاءة والنجاح في تقديم الخدمات والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها .

٢- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك ، وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة ( Dow Jones Sustainability Index DJSI ) والذي أطلق عام (1999) ويُعنى بترتيب المنظمات العالمية وفقاً لدرجة مراعاتها للإبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها نشاطها الاقتصادي .

٣- استقطاب أكفأ العناصر البشرية حيث يمثل التزام المنظمات بمسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للمنظمات عابرة القارات أو كبرى المنظمات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة .

٤- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المنظمات أثناء ممارستها نشاطها الاقتصادي .

٥- حُسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المنظمات بنشاطها الاقتصادي خاصة في إطار العولمة ، وتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحدياً للمنظمات خاصة الصغيرة والمتوسطة .

٦- رفع قدرة المنظمات على التعلم والابتكار .

في حين تشير (الاونكتاد، 2004:82) إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من وجهة نظر أخرى والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية :

١- تحسين الأداء المالي ٢- تخفيض تكاليف التشغيل .:

٣- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية ٤- تعزيز المبيعات وولاء الزبون

٥- زيادة الإنتاج والجودة. ٦- زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم

٧- تخفيض الرقابة التنظيمية :

بينما يرى (Wheelen &Hunger :2004:39) إن أهمية التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية تتمثل بالآتي:

١. قد تساعد الاهتمامات البيئية للمنظمة من فرض أسعار أعلى والحصول على ولاء الزبائن للعلامة التجارية.

٢. قد تساعد الاهتمامات الطيبة للمنظمة في الاحتفاظ بعلاقات مستديمة مع المجهزين والموزعين دون الحاجة إلى إنفاق الكثير من الوقت والمال على إجراءات التعاقد .

٣. تمكن المنظمة من اجتذاب موظفين متميزين من أولئك الذين يفضلون العمل مع منظمة تتحلى بروح المسؤولية

٤ . تكون للمنظمة فرصة اكبر للقبول من جانب الدول الأجنبية .

٥ . تمكن المنظمة من استثمار النوايا الحسنة للمسؤولين الحكوميين للحصول على الدعم في الأوقات العصيبة .

٦ . تكون المنظمة أكثر احتمالاً لاجتذاب التدفقات الرأسمالية من المستثمرين الذين يعتبرون المنظمات ذات

السمعة الطيبة أكثر استحقاقاً للاستثمار فيها على المدى الطويل .

وبهذا الصدد يشير (Kramer&Porter,2006:78-92) من إن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية

تتوخى تحقيق عدة أهداف منها :

١- الالتزام الأخلاقي

٢- إدامة الحياة

٢- الحصول على الترخيص بالعمل

٤- الحصول على السمعة

في حين رأى (Carlsson & Akerstom,2008:7-8) إن العديد من المنظمات تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية

مستهدفة الأمور الآتية جراء ذلك الالتزام :

١ . زيادة المبيعات والمساهمة في السوق .

٢- تحسين وضع العلامة التجارية.

٣- زيادة القدرة في اجتذاب والاحتفاظ بالموظفين .

٣- تقليل تكاليف التشغيل .

٥- زيادة الفوائد للمستثمرين .

وأخيراً لا بد من الإشارة إن بعض أسواق السندات والأوراق المالية باشرُوا بتسجيل المنظمات المساهمة بنشاطات

المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى نشر معلومات عن تلك النشاطات مما زاد من الضغوط على المنظمات لكي تشارك

في نشاطات المسؤولية الاجتماعية (Idowu & Pappasolmou ,2007:136-147) .

### رابعاً: النماذج المفسرة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

لفهم أكبر لمفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والعوامل المؤثرة فيها، نستعرض بعض تلك النماذج التي أوردتها

الكتاب والباحثين وكالاتي :

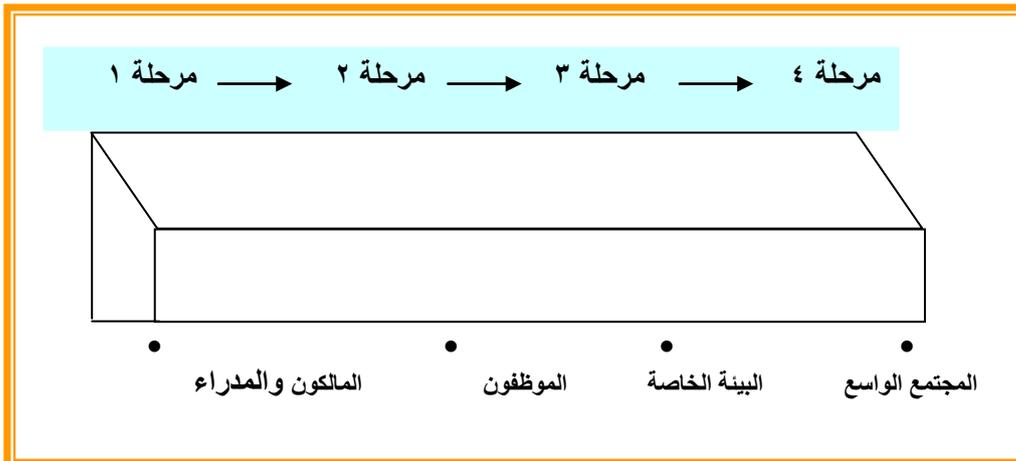
#### ١- نموذج (Robbins) عام (1988) :

قدم الباحث (Robbins,1988:625) نموذجاً يتضمن أربعة مستويات من أصحاب المصالح الذين يتلقون

مسؤولية اجتماعية عن المنظمة يوضحها الشكل (٤)، اذ يرى (Robbins) أن أصحاب المصالح

(Stakeholders) هم أي جهة يمكن أن تستفيد من وجود المنظمة، فابتداءً إن المالكين والمدراء هم أول المستفيدين

من المنظمة وهذا هو هدف تأسيسها ثم الموظفين، والبيئة الخاصة، وأخيراً المجتمع الواسع .



Source: Rpbbins, Stephen. P., (1988), "Management Concept and Application", Prentice Hall Cp, Inc, U.S.A. p: 625.

ب- نموذج (Schermerhorn) عام (2001):

قدم (Schermerhorn,2001:128) نموذجاً للمسؤولية الاجتماعية يوضحها الشكل (٥)، إذ يتضمن هذا النموذج عدداً من الاستراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تصف درجة التزام المنظمة تجاه معايير المسؤولية الاجتماعية المحددة سلفاً، وأن إتباع المنظمة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى فناعة إدارة المنظمة بالدور الملقى على عاتقها تجاه المجتمع وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها .



Sour  
p:128

صادي  
سؤولية

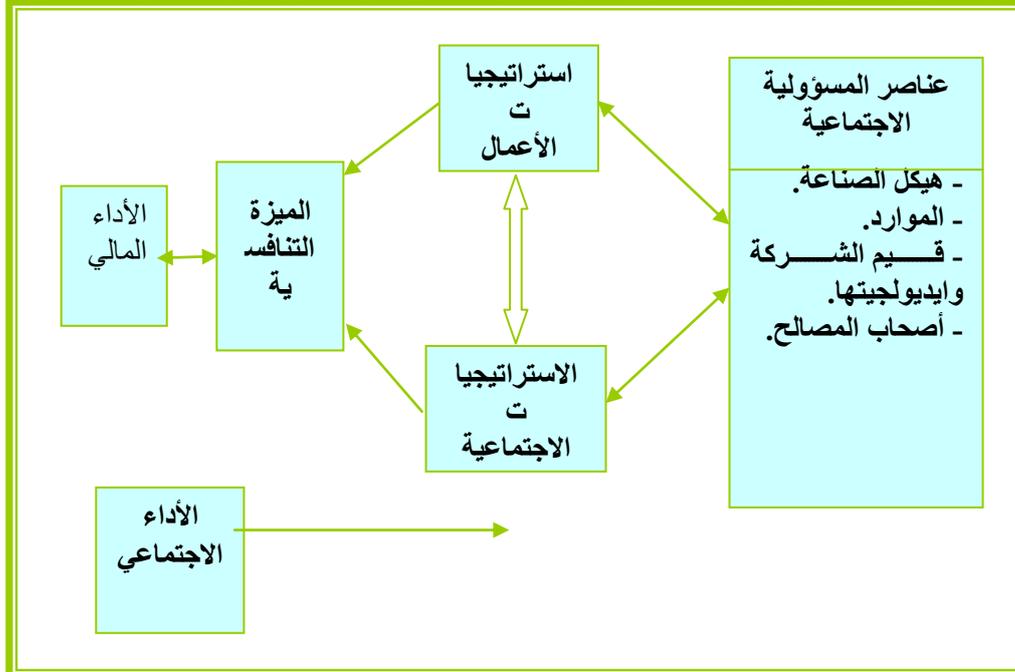
nc,

ج-

(إس)

الاجتماعية الشاملة على تغطية كل العناصر متضمنة التفاعل فيما بين الجانبين (الاقتصادي والاجتماعي) وبصورة الشكل (٦) هذا النموذج الذي يؤيد بالنماة المتحققة منذة تنافسة للمنظمة اعتماداً على

التفاعل والذ



Source: Husted. Bryan & Allen. David, (2008), "Toward a Model of Corporate Social Strategy Formulation, Social Issues in Management Division" Academy of Management, p:26. <http://keiei.soka.ac.jp/assets/Images>

### خامسا: أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

قبل تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لابد من عرض تلك الأبعاد في الأدبيات والدراسات والتي من خلالها استسقى الباحث أبعاد دراسته الحالية والتي استقر عليها من خلال فهمه لطبيعة وواقع المستشفى عينة الدراسة ومما يتلاءم مع البيئة المحلية العراقية ومسايرته لمتغيرات الدراسة، إذ نجد إن العديد من الباحثين والكتاب سعوا لتحديد إبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة وقد وضعوا لها مسميات متباينة فنلاحظ إن ( Nickels

111: 2005, et al) قد حددوا أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي :-

- ١- المسؤولية تجاه الزبائن
- ٢- المسؤولية تجاه المستثمرين .
- ٣- المسؤولية تجاه الموظفين
- ٤- المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة .

في حين اتفق كل من ( Certo & Peter , 1995:225) و (Chandan , 1998 : 115-116) في تحديد أربعة

أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي :-

- ١- الزبون Customer
- ٢- العاملين Employees
- ٣- البيئة Environment
- ٤- المجتمع Community

وذكر ( Certo , 1990:12) إن مجالات المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالاتي :-

- ١- الاهتمام بالمستهلكين
- ٢- الاهتمام بالموظفين
- ٣- الاهتمام بالبيئة
- ٤- الاهتمام بالمجتمع بشكل عام .

ويرى (Burke , 1997 : 11-13) إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتمثل بالاتي :-

- ١- الزبائن
- ٢- الموظفون
- ٣- البيئة

في حين إن (العامري والغالبي، ٢٠٠٨ : ٩٤-٩٥) قد حددا ثلاثة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي :-

- ١- أصحاب المصالح .
- ٢- البيئة الطبيعية .
- ٣- رفاهية المجتمع بشكل عام .

وذكر (جربوع، ٢٠٠٥: ٢٤٨) إن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) قد حدد ستة مجالات للمسؤولية

الاجتماعية وهي :-

- ١- البيئة
- ٢- الموارد البشرية .
- ٣- الموارد غير المستجدة
- ٤- الموردين .
- ٥- العملاء
- ٦- المجتمع .

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى المعادلة التي أوردها البروفيسور (Schiebel, 2000:3-4) في بحثه الذي ألقاه في جامعة Boku بغينيا والذي حدد فيها إبعاد المسؤولية الاجتماعية وهي :-

$(FP, ECM, CL, R, OC, BIR) = F(CSR)$  حيث ترمز المصطلحات المذكورة إلى الآتي :-

- FP = تحسين الأداء المالي  
ECM = التزام ودافعية العاملين .  
CL = ولاء المستهلك  
R = تقليل الخطر .  
OC = تخفيض تكاليف التشغيل  
BIR = تعزيز سمعة وصورة العلامة التجارية .  
CSR = المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

وأوضح (Carroll & Buchholtz, 2002:40) إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتمل على أربعة جوانب رئيسية يوضحها الشكل ( ٧ ) وهي:

١- المسؤولية الاقتصادية ٢- المسؤولية القانونية

٣- المسؤولية الأخلاقية ٤- المسؤولية الخيرية

إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة Corporate Social Responsibility هي حاصل مجموع هذه الأنواع

الأربعة ويمكن كتابتها بشكل معادلة: (الغالبي والعامري، ٢٠٠٨: ٨٤)

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.



Source: Carroll A. and Buchholtz G. "Corporate Social Responsibility and Society", Thomson, P:40

إن المراجعة الدقيقة المعمقة للأبحاث والادبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تظهر تبايناً وتعددًا في الآراء حول إبعاد المسؤولية الاجتماعية وهو يدل في حقيقة عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد Complex Construction وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً أو حتى إقليمياً، وأن السبب في ذلك يعود إلى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية وأمور أخرى غيرها، لذلك فإن مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم تحدد إبعاده بدقة حتى يومنا هذا، ولهذا السبب فإن هناك حيرة لدى منظمات الأعمال لتحديد المدى الذي يجب إن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية (الغالبي والعامري، ٢٠٠٨: ٥٠). إن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطاً مرتبطاً ببعدين أساسيين أحدهما داخلي Internal Responsibility يتمثل بإسهام المنظمة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والبعث الثاني خارجي External Responsibility ينعكس في مبادرات منظمة الأعمال في التدخل لمعالجة الإشكالات والمشاكل التي يعاني منها المجتمع (Steiner & Miner, 1977:141). ومن خلال الاستعراض أعلاه لآراء الكتاب والباحثين نلاحظ إن هناك تقارباً كبيراً في تحديدهم

لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تبتغي المنظمة تبنيها بما يعود عليها وعلى المجتمع بالفوائد المطلوبة. ولقد أشار الباحثون إلى تنوع أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إذ قادت مجالات دراستهم وأهدافهم المتنوعة إلى تصنيف أبعاد مختلفة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هنالك مكونات وأبعاد فرعية تدرج تحت مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتي يوضحها الجدول (١٨) وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

الجدول (١٨) أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين .

ت	الإبعاد الباحث	السنة	المجتمع	البيئة	العمل	الموظفين	الحكومة	أطراف أخرى	شروط العمل	الزبانن	المنتجات	المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية القانونية	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية الخيرية	الموارد غير المستجدة	معنى العمل	سياسات المنظمة
١	Certo	1990	*	*		*				*								
٢	Mont	1991	*			*				*								
٣	Certo&Peter	1995	*	*		*				*								
٤	Chandan	1998	*	*		*				*								
٥	Caroll&Buchholtz	٢٠٠٢									*	*	*	*				
٦	Ende	2004	*						*	*								
٧	Nickels , et al.	2005	*	*		*				*								
٨	جربوع	2005	*	*		*				*						*		
٩	Szell	2005	*	*		*				*								
١٠	Hongmei Shen	2006	*	*	*	*												
١١	Ubius	2009	*							*							*	*
١٢	Jingying JU	2009	*			*	*	*										
			١١	٧	١	٩	١	١	١	٩	١	١	١	١	١	١	١	١
			٩١,٦ %	٥٨,٣ %	٨,٣ %	٧٥ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٧٥ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %	٨,٣ %
			النسبة المئوية: 100%															

المصدر: من إعداد الباحث استناداً للمصادر الواردة فيه.

إذ يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك ثلاثة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي ما استقرت عليه الدراسة الحالية وبما يحقق هدفها وبما يتلاءم مع الجانب الميداني لها وهي :

- ١- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين .
- ٢- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن .
- ٣- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

### أولاً: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

يشير (العاني، ٢٠٠٥: ٩) إن الأنشطة الاجتماعية التي تبذلها المنظمة بخصوص موظفيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم تعني الالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك. ويرى (ميدة، ٢٠٠٨: ٢٩٦) إن المنظمة يمكن إن تؤدي مجموعة من الأنشطة الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية فيها مما يؤدي إلى رفع كفاءة ورضا العاملين وهي :

١. **توظيف العمالة:** يجب مراعاة توفير فرص عمل متساوية لكل الأفراد .
  ٢. **برامج تدريب:** يجب توفير برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم وكسبهم ورضاهم عن العمل .
  ٣. **سياسات الترقية:** الاعتراف بقدرات كل العاملين وتحقيق فرص متساوية للترقية .
  ٤. **المحافظة على استقرار العمالة:** ومن أمثلة تحقيق ذلك جدولة الانتاج والصيانة المستمرة للآلات بحيث يمكن الحد من البطالة .
  ٥. **عدالة المقابل المادي للعمل:** يجب إن يكون إجمالي ما يتقاضه العاملون من مرتبات وأجور وميزات وحوافز لا يقل عن المستويات السائدة في الصناعة أو في المجتمع .
  ٦. **ظروف العمل:** تهيئة ظروف العمل بشكل يحقق الأمن والاستقرار والرعاية الصحية .
  ٧. **برامج توعية:** يجب إعداد برامج توعية للعمال لإبعادهم عن المخدرات والمسكرات وأمثالها .
  ٨. **الاتصال:** يجب توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين بين جميع المستويات الإدارية وذلك لإمداد الموظفين بجميع المعلومات عن العمل وكذلك توفير الفرصة لهم لتقديم مقترحاتهم لتحسين العمل.
- وتقاسم الرأي (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٨٧-٨٩) من إن مؤشرات الأداء الاجتماعي للمنظمة

الموظفين تتمثل بالاتي :

- ١- أجور ومرتبات مجزية
- ٢- فرص ترقية متاحة وجيدة
- ٣- تدريب وتطوير مستمر
- ٤- عدالة وظيفية
- ٥- ظروف عمل صحية ومناسبة
- ٦- المشاركة في القرارات
- ٧- رعاية صحية جيدة
- ٨- إسكان وخدمات مختلفة أخرى
- ٩- الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية.

ويرى (Nickels et al , 2005:114) أن على المنظمة مسؤوليات متعددة تجاه الموظفين، أولاً لديها مسؤولية خلق الأعمال حيث إن أفضل برنامج اجتماعي في العالم هو خلق العمل وحالما تخلق المنظمة العمل الجاد فهي ملزمة بمتابعة ما إذا كان العمل الجاد والموهبة قد نالا جزاءهما العادل، ويحتاج الموظفون إلى أمل واقعي بمستقبل أفضل والذي يأتي من خلال فرصة للتحرك إلى الأعلى، وقد أظهرت الدراسات أن العامل الأكثر تأثيراً على كفاءة المنظمة وربحها المادي هو إدارة المورد البشري، فإذا ما عاملت المنظمة الموظفين باحترام فأنهم دائماً سيحترمون المنظمة ويخلصون لها .

وينقلنا كل من ( Harrison & John ,1998 :106-107) إلى مجال اهتمام حديث بخصوص مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها وهو معاملة الموظفين أثناء حالات "إغلاق المعامل" وهو مصطلح يشير إلى إغلاق أو إنهاء العمليات في معمل أو موقع عمل أما بشكل مؤقت أو لفترة طويلة من الوقت ويمكن أن يصاحب حالات الإغلاق درجات متغيرة من الاهتمام الإداري نحو المستخدمين وهذا ما دعى إلى الحاجة إلى تشريع قانون يوجب على المنظمات إعلام موظفيها بعملية الإغلاق بحوالي (60) يوماً على الأقل قبل أن تتوقف الأعمال في المنطقة بشكل فعلي إضافة إلى ضرورة اهتمام المنظمات في مساعدة الموظفين في الموازنة العائلية وتقليل ضغوط العمل. إن للشركات المسؤولة اجتماعياً "مصلحة في كفاءة معاملة الموظفين معاملة لائقة وكسبهم أجوراً عادلة ومنصفة، والعمل في ظل ظروف آمنة ويجب عليها " تحمل مسؤولياتها بجد والمشاركة في تصميم أداء المسؤولية الاجتماعية وتنفيذه ورصده" (الاونكتاد، ٢٠٠٤:٢٩).

### ثانياً: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

إحدى مسؤوليات المنظمة المهمة هي إرضاء الزبائن والوفاء باحتياجاتهم وتطلعاتهم وذلك بتوفير السلع والخدمات ذات القيمة الحقيقية لهم، وهذه المسؤولية ليست سهلة التحقيق حيث إن ثلاثة من أصل خمسة أعمال تكون فاشلة حيث إن من المحتمل جداً إن سبب الفشل هو عدم القدرة على إرضاء الزبائن وإن أهم عوامل الفشل الأكيدة هو عدم صدق الإدارة في تعاملهم مع الزبائن (Nickels et al , 2005:111)

إن من أهم واجبات المنظمة تجاه الزبائن هي: (زيارة، ٢٠٠٦:٤١٦ )

- ١- تقديم منتج أمين ومهم بشكل يخدمهم
- ٢- السعر عادل تقريباً .
- ٣- الإعلانات سليمة وملتزمة وصادقة
- ٤- التعامل بشكل متوازن .
- ٥- توفير المعلومات اللازمة قبل وبعد الشراء .

ويضيف (Prokesch ,1995:101-109) بأن رضا الزبائن يعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكتاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة ، باعتبار إن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور ، وأنه يعكس مدى تلبية أو إشباع المنظمة لحاجات زبائنهم ورغباتهم المدركة منهم وفقاً لتفصيلاتهم أو أولياتهم أفضل من المنافسين كتلبية حاجات الزبائن بشكل تنافسي من خلال تقديم المنتجات بأفضل خصائص ممكنة من جودة والمعتمدة على الكفاءة والدقة والسهولة في الحصول عليها مع وقت انتظار قليل وبسعر تنافسي، أو الاهتمام و الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن ومقترحاتهم بإضافة مواصفات جديدة لتلك المنتجات .

ويرى (العامري والغالي، ٢٠٠٨ : ٨٩-٩١) إن مؤشرات الالتزام الاجتماعي للمنظمة إزاء الزبائن تتمثل بالاتي:

- ١- منتجات بأسعار مناسبة
- ٢- منتجات بنوعية جيدة .
- ٣- متاحة و ميسورية للحصول على المنتجات .

٤- إعلان صادق وأمين .

٥- منتجات آمنة عند الاستعمال .

٦- إرشادات واضحة بشأن المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال .

٧- التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع .

٨- تطوير مستمر للسلع أو الخدمات .

٩- إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات معينة من الزبائن .

١٠- التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار .

إن حماية الزبائن تمثل الجهود المنظمة والمستمرة لكل من المستهلكين والأجهزة الحكومية وغير الحكومية للدفاع عن حقوق ومصالح الزبائن تجاه المنظمات التي تقدم السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم (Kotler & Armstrong 1990:520). وإن حماية الزبائن تعني حفظ حقوقهم وضمان حصولهم عليها (Oliver, 1980:314). وهذا يتواءم مع ما أورده (Harrison & John, 1998:107-108) من أن مجال الاهتمام الاجتماعي للمنظمات تجاه الزبائن تكمن في الصحة والسلامة ومواضيع الجودة في المنتجات فيتوجب عليها أن تكون منتجاتها آمنة وغير خطيرة، ولذا أصبحت المنظمات أكثر إدراكا بأن الجودة هي موضوع يرتبط بالمسؤولية الاجتماعية .

### ثالثاً: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع :

إن احد أهم مسؤوليات المنظمة تجاه المجتمع هي إشاعة العدالة الاجتماعية وان منظمات الأعمال هي الجهة المهمة في تحقيق ذلك للمجتمع (Nickels et al, 2005:114) ، وهناك فئات وشرائح خاصة تنتظر من منظمات الأعمال دورا اجتماعيا إزاءها، إذ لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شريحة النساء أو الأطفال أو كبار السن، وتنتظر هذه الشرائح من منظمات الأعمال أدوارا مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة (الغالبية والعامري، ٢٠٠٨:١٠٣). ويرى (ميدة، ٢٠٠٥:٢٩٥) إن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع تشتمل على الآتي :

#### ١. تقديم مساهمات مالية تهدف إلى :

- تدعيم المؤسسات العلمية والتعليمية .

- تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية .

- تدعيم الهيئات الأخرى ذات الأهداف المشابهة .

٢. النقل والمواصلات: الإسهام في تخفيف مشكلات النقل والمواصلات أو منعها ومن أمثلة ذلك وسائل نقل العاملين .

٣. الخدمات الصحية: الإسهام في توفير إمكانات العناية الصحية وخدماتها وتدعيم البرامج التي تخفف من الأوبئة والأمراض .

٤. الإسكان: الإسهام في حل مشكلات الإسكان ومن أمثلة ذلك إنشاء مساكن جديدة .

٥. رعاية مجموعات معينة من الأفراد: مثل حل مشكلات المعوقين والإسهام في رعاية الطفولة والأفراد غير المؤهلين .

٦. تخطيط المجتمع وتحسينه: ومن أمثلة ذلك الإسهام في إعداد برامج لتخطيط المدن وتجديدها وإعداد برامج لمنع الجريمة .

٧. برامج تغذية متخصصة: الإسهام في توفير وجبات غذائية مجانية أو شبه مجانية للمسنين غير القادرين مالياً والأطفال المعوقين والجماعات الأخرى المشابهة .

٨. التعليم: الإسهام في تطوير التعليم، ومن أمثلة ذلك السماح للباحثين بإجراء البحوث الميدانية والتطبيقية وإمدادهم بالبيانات المطلوبة بدقة ودون تأخير .

وأشار(العاني،2005:9) لإسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة في ذلك على التبرعات والمساهمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية والإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية وما إلى ذلك . وينتقل بنا(السحبياني ،2009:7-8) إلى أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع والتي تتمثل بالاتي :

- ١- احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة
- ٢- تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي .
- ٣- مواجهة الكوارث والأزمات
- ٤- دعم الأنشطة الرياضية والصحية .

بينما يرى (العامري والغالبي،٢٠٠٨:٩٦) إن منظمات الأعمال بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية philanthropy وأعمال الإحسان Charity ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان وما يرتبط بها في أمور أخرى .

إن قرارات مدراء المنظمات بشكل عام ومدراء التسويق بشكل خاص يجب أن تأخذ في الاعتبار جملة قضايا واعتبارات اجتماعية أساسية وفقاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وان من بين تلك القضايا والاعتبارات بان على المنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً بالعديد من القضايا وفقاً لفلسفة المسؤولية الاجتماعية ومنها العلاقات الاجتماعية وهذا ما يجب أن يدفع المنظمات للاهتمام بالتزاماتها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بشكل عام (Pride & Ferrell, 1997:68). ويرى الباحث بأنه يتوجب على المنظمات كافة أن تعمل بكل صدق وأمانة للحد من المشاكل الاجتماعية وضرورة أن تعمل بصورة خاصة لمحاربة الفقر الذي يفتك بشرائح المجتمع المحرومة، إذ يقول الإمام علي عليه السلام عنه ( الفقر الموت الأكبر ) ( نهج البلاغة : الحكمة ١٦٢ ) .

## المبحث الثاني المرتكزات الفكرية والفلسفية لأخلاقيات الإدارة

### أولاً: الأخلاق لغة واصطلاحاً

للأخلاق أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والجماعات والأمم ولهذا فقد حفل القرآن الكريم واعتنى بها أي عناية فقد بينت سور القرآن الكريم آياته وأسس الأخلاق ومكارمها (الازدي، ٢٠٠٠: ٧)، قال تعالى: ﴿خُذْ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (الأعراف، الآية ١٩٩). فالأخلاق في اللغة جمع لمفردة خُلِقَ والخُلُقُ بضم اللام وسكونها الطبع والسجية وحققتها هي صورة الإنسان الباطنية (الرحيم، ١٩٩٩: ١٦٥). وأشار إلى الأخلاق بأنها قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر (جواد، ٢٠٠٠: ١٢٣). وجاء في المعجم الوسيط أن "الخَلْقُ" الحظ والنصيب من الخير، قال تعالى: ﴿ولقد علمو لمن أستره ما له في الآخرة من خلاق﴾ (البقرة، الآية ١٠٢)، ويقال: فلان لا خلاق له: لا رغبة له في الخير، و"الأخلاقِي" هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع وعكسه لا أخلاقي (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٢٥٢). والأخلاق اصطلاحاً يذكرها (الاحسائي، ٢٠٠٤: ٢٤٤) بأن الخلق عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة عقلاً وشرعاً بسهولة سميت الهيئة خلقاً حسناً وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقاً سيئاً. وتشير كلمة الأخلاقيات وفق قاموس وبستر "مقاييس التصرف أو السلوك الخلقِي" (الاونكتاد، ٢٠٠١: ١٩٤)، وتمثل الأخلاقيات في حقيقة الأمر لدى البعض مطلقاً في التميز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الردية) وهذا ما تمثله الأخلاق المثالية (Ideal Ethics) وتعبّر عنه عبارة (Dewey) الشهيرة (إذا سرق جاري فإنني سارق أيضاً)، كما أنها تمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية (الزيادات، ٢٠٠٨: ٣٢٧). وتعد الأخلاقيات رمزاً للمبادئ والقيم المعنوية التي تسيطر على سلوكيات الفرد أو الجماعة وفيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ (Daft, 2004: 373). ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتركيزها وترويضها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية أساساً لتهديب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله عز وجل وفي تعاملها مع الناس أفراداً وجماعات ويتجلى ذلك في قوله تعالى ﴿ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها، قد افلح من زكاها، وقد خاب من دساها﴾ (الشمس، الآية ٧-١٠). ولعظمة الأخلاق ومكانتها فقد خاطب تعالى رسوله الكريم بقوله تعالى ﴿وانك لعلى خلق عظيم﴾ (القلم الآية ٤). وقول الرسول الأعظم محمد ﷺ (ما من شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق) (الصنعاني، ٢٠٠١: ٢٦٨)، وقوله ﷺ (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (بناييع الحكمة، ج ٢: ٢٦٤). وبعد الإمام علي عليه السلام من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء وقوله وفعله، وعنده إن العقيدة هي الأساس فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت الأقوال والأفعال، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك، ومن حكمه الأخلاقية قوله عليه السلام (ما أصعب اكتساب الفضائل وما أيسر إتلافها، وما أصعب على من استعبده الشهوات أن يكون فاضلاً َ) ، ويقول عليه السلام (أحذر كل عمل يرضاه صاحبه لنفسه ويكرهه وقال الإمام الحسن المجتبي عليه السلام (إن أحسن الحسن، الخلق الحسن)، وقول الإمام جعفر الصادق عليه السلام (البر وحسن الخلق يعمران الديار ويزيدان في الأعمار)

(المدرسي، ٢٠٠٧: ٥-٧). وأن كل الأديان السماوية الأخرى أكدت على ضرورة ارتباط الأخلاق بالدين وهذا ما أكده الفيلسوف الألماني ((فخته)) بان الأخلاق من غير دين عبث، وكما قال الفيلسوف الهندي ((غاندي)) بان مكارم الأخلاق والدين شيء واحد لا يقبل الانفصال ولا يفترق بعضهما عن بعض، أن الدين كالروح للأخلاق والأخلاق كالجو للروح، وبعبارة أخرى الدين يغذي الأخلاق وينميها وينعشها (الواعي، ١٩٩٥: ٣٩٨). إن للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدرا، لذلك نجد أن بعض العلماء يتحدث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى يقول أنه إكليل العلوم جميعا، ومنهم من يقول إنه تاج العلوم ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساساً على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار والخير والشر وهما موضوع الأخلاق (زيدان، ١٩٨٧: ٧٩). أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقد السلوك الأخلاقي (شارلزهل وجاريت، ٢٠٠٧: ١١٣). إن حسن الخلق هو تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية كون الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها، فإذا انتشرت الأخلاق أنتشر الخير والأمن والأمان الفردي والجماعي فتنتشر الثقة والألفة والمحبة بين الناس (موسى، ١٩٩١: ٨). لذلك كان النهج السديد في إصلاح ونجاح الأفراد والأمم هو غرس معاني الأخلاق الفاضلة وحتى صدق فيها قول أمير الشعراء أحمد شوقي:

فإن همو ذهب أخلقهم ذهبوا  
إنما الأمم الأخلاق ما بقيت

وقد اختلفت وجهات النظر عند الكتاب والمفكرين والباحثين في تحديدهم لمفهوم شامل وجامع للأخلاق، إذ أن تحديد مفهوم محدد لها أمر في غاية الصعوبة كونها تستند على معايير ومبادئ وقيم تحكم سلوكيات الأفراد في بيئات مختلفة. والجدول (١٩) يعرض عددا من المفاهيم التي تناولت الأخلاق بشكل عام معتمدين في ذلك على أسس التصنيف لتلك المفاهيم.

جدول (١٩) المفاهيم التي أوردها بعض الكتاب والباحثين للأخلاق

أساس التصنيف	ت	المصدر	المفهوم
مجموعة قواعد	١	(عقلة، ١٩٨٧: ١٧)	القاعدة أو القواعد في السلوك يلتزمها الإنسان الذي يعيش في جماعة ما.
	٢	(Hellriegel & Slocum, 1996: 146)	هي مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تتحكم بسلوك الفرد والجماعة بخصوص ما هو صح أو خطأ.
	٣	(Daft, 2001: 135)	مجموعة القواعد والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما صح أو خطأ.
	٤	(المدرسي، ٢٠٠٦: ١٨)	قاعدة لسائر الفضائل، بل منطلقا حتى للإيمان بالله سبحانه وتعالى.
	٥	(السالم، ٢٠٠٩: ٧١)	مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو صحيح أو خطأ في إطار السلوك الإنساني ضمن بيئة معينة .

معتقدات شخصية يؤمن بها الفرد بخصوص السلوكيات السوية والشاذة وهي تشير إلى دوافع الفرد ونواياه الشخصية في النظر إلى السلوك من حيث كونه صحيح أو خطأ.	(Carrett & Kinok: 1992, 6)	١	معتقدات
معتقدات الأفراد الشخصية حول السلوك، الفعل أو القرار فيما إذا كان صحيحاً أو خاطئاً.	(Griffin, 2002: 102)	٢	
مجموعة من المعايير السلوكية والتي تنتج عن فكرة الفرد بخصوص الصح أو الخطأ.	(Hicks & Judson, 1999: 5)	١	معايير
هي بمثابة مقاييس للحكم على تصرفات الأشخاص.	(Baker, 2000: 506)	٢	
مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خاطئ.	(نجم، ٢٠٠٦: ١٦)	٣	
مجموعة من المبادئ المعيارية التي ينبغي أن يجري السلوك البشري على مقتضاها وهي ترسم طريق السلوك الحميد وتحدد أهدافه وبواعثه.	(مغنية، ٢٠٠٧: ٢٠)	٤	
هي بمثابة مفاهيم خلقية تحدد السلوك فيما إذا كان صواباً أو خاطئاً.	(Dibb et al, 1994: 614)	١	مفاهيم
هي مفاهيم خلقية والتي تحدد السلوك فيما إذا كان صحيحاً أو غير صحيح.	(الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٤٤)	٢	
تعني قواعد من السلوك التي يلتزمها الفرد الذي يعيش في جماعة ما.	(محمد، ١٩٨٣: ١٣)	١	وجهات نظر فلسفية
هي رافد فلسفي يتعامل مع كل ما يعتبر صحيح أو خاطئ.	(Turban et al, 1997: 285)	٢	
هي أحد الفروع الفلسفية الأساسية المستخدمة لوضع معايير دقيقة لاتخاذ القرار وبالالاتجاه الصحيح.	(الفضل والطائي، ٢٠٠٤: ٣٩)	٣	
العلم الذي يوضح معنى الخير والشر وما ينبغي أن تكون عليه معاملة الناس بعضهم لبعض ويشرح الغاية التي ينبغي أن يقصدها الناس في أعمالهم وينير السبيل لعمل ما ينبغي.	(أمين، ١٩٨٥: ١٢)	١	علم
السلوك الذي يتصل بالقيم التي تكمن وراء الأخلاق والتي لأجلها يجهد الإنسان نفسه لوصفها.	(Thompson, 1994: 5)	١	سلوك
هو السلوك الشخصي الذي يتم من خلال مجموعة من الاعتبارات لتمييز الجيد وغير الجيد للفرد.	(Daft, 2001: 327)	٢	

القوانين والمبادئ التي تعرف التصرف الصحيح والخطئ.	(Wright & Noe, 1996: 25)	١	قوانين ومبادئ
---	--------------------------	---	---------------

المصدر: من إعداد الباحث استنادا للمصادر الواردة فيه.

وإذا ما أريد مفهوم أشمل وأوسع للأخلاق فسيشار إلى مفهوم المناخ الأخلاقي (العنزي، ٢٠٠٩: ١٥١-١٥٢) نقلا عن (Vector & Cullen, 1993: 73) إذ إن مفهوم المناخ الأخلاقي يشير إلى مجموعة من القيم والممارسات والمعايير التي يمتلكها أفراد منظمة ما بخصوص السلوك. أن مفهوم المناخ الأخلاقي يشير إلى الإدراكات والإسهامات المفعمة بالمعاني السيكلوجية التي يتمسك بها المستخدمون بخصوص الإجراءات والسياسات الأخلاقية الموجودة في منظماتهم (Armstrong et al, 1999: 2).

ويرى العنزي أن دراسة المناخ الأخلاقي اليوم لم تصل إلى مرحلة ما وصلت آليه الموضوعات الأخرى، إلا أن موضوع الأخلاق بحد ذاته تم تناوله في العقود الأخيرة القليلة من القرن العشرين، أن مفهوم المناخ الأخلاقي يتحدد بالعامل الأساسي للتكهن بالوعي الأخلاقي للفرد وأن التأثير الاجتماعي غالبا ما يسيطر على تأثيرات الأفراد وهو تأطير لعمل جماعي (الفضل، ٢٠٠٦: ١٧). وترى الدراسة بان الأخلاق هي "قواعد السلوك الخاصة والمثل التي تتحكم بتصرفات وسلوكيات الأفراد إزاء المواقف المختلفة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ". ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي المحافظة والاستقرار على حياته الاجتماعية.

### ثالثا: السلوك الأخلاقي والنظريات الأخلاقية:

#### أ- السلوك الأخلاقي:

يرى (Nickels et al, 2005: 102) أن الاعتقاد السيئ هو أن أي تصرف ضمن القانون هو مقبول ومشروع ومباح ولكنه في الحقيقة قد لا يكون بالضرورة أخلاقي لأن الأخلاق فوق القانون، وأن الالتزام بالقانون هو الخطوة الأولى ولكنها ليست الأخيرة نحو السلوك أو التصرف الأخلاقي. ويذهب كل من (Rue & Byars, 2007: 116) إلى أن التصرف اللاخاقي يمكن أن يضر أو حتى ينهي حياة الناس وقد يسبب بان تخسر المنظمة مبالغ كبيرة أو حتى قد تخسر كل أعمالها بينما التصرف الأخلاقي يساعد الموظفين على كسب ثقة الأطراف الذين يعملون ويتعاملون مع المنظمة إذ يكون سلوكها الأخلاقي هذا سلوكا رابحا. وقد أشارت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٥٦% من أن العاملين يشعرون بضغط قوية لممارسة سلوكيات غير أخلاقية وأن ٤٨% منهم قد ارتكبوا فعلا أفعالا تضمن مساءلات قانونية أو تصرفات لا أخلاقية خلال السنة السابقة في مكان عملهم (العامري والغالبى، ٢٠٠٨: ٨٦)، ويتناغم هذا الرأي مع ما ذهب إليه (Herllgel et al, 2001: 418) من إن العديد من المؤسسات الضخمة لها تقييمات عالية لأهمية الأخلاقيات وميل قليل للسلوك الأخلاقي، وتوجد العديد من المنظمات التي تتادي بالأخلاقيات ولكنها لا تدير أعمالها وفق ذلك بل تبيح الأعمال للأخلاقية. ويرى (العنزي، ٢٠٠٩: ١٥٩) إن أفضل طريقة للتشجيع على السلوك الأخلاقي هو جعل الأفراد يدركون إن بناء رصيد أخلاقي في المنظمات المعاصرة يدوم معها طول مدة بقائها وأن أي منظمة تسعى جاهدة لتبني معايير أخلاقية رفيعة على حد سواء لابد أن تركز على الآتي:

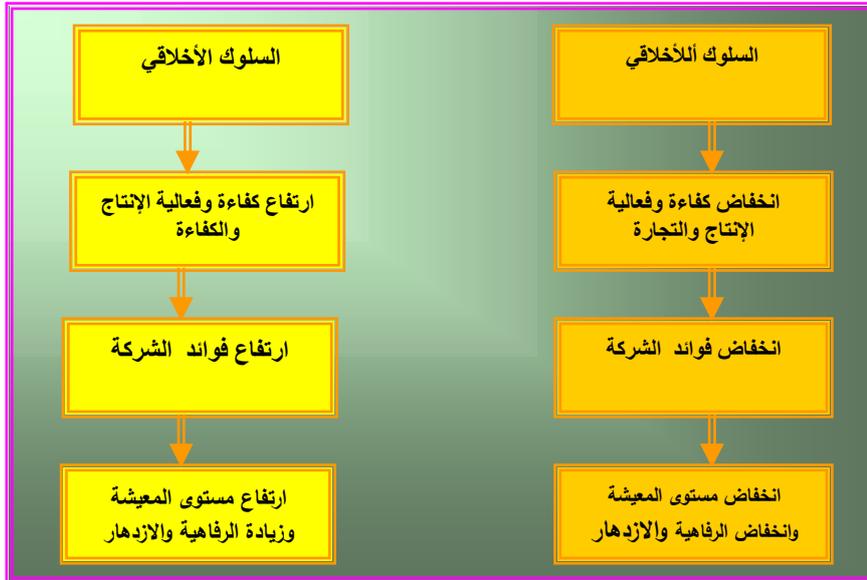
١. الاقتداء بأخلاقيات حسنة للإدارة العليا، إذ أن العاملين في المنظمة يقتدون دائما بمد رآئهم.

٢. العمل بموجب دستور الأخلاق، إذ يتضمن دستور الأخلاق مجموعة من المعايير الأخلاقية المدونة رسمياً والمرشدة لأعمال المنظمة.

٣. مكافأة السلوكيات الأخلاقية، إذ ينبغي على المديرين بالفعل السعي إلى مكافأة سلوك العاملين الأخلاقي القويم.

٤. اختيار مستوى أخلاقي في التصرفات أعلى من الحد الأدنى الذي يطلبه القانون والعرف.

ويشير (Jones & George, 2006: 128) إلى تأثير السلوك الأخلاقي والأخلاقي على الأعمال والنشاطات الإنتاجية يوضحها الشكل (٨).



شكل (٨) تأثير كل من السلوك الأخلاقي والأخلاقي على الشركة والمجتمع

Source: Jones , Gareth R. and Georg, Jennifer M. (2006) "Contemporary Management", Fourth Edition McGraw-Hill, Irwin, Boston ,p:128

إذ يؤدي السلوك الأثلاقي إلى فقدان الثقة بالمنظمات وقد يؤدي إلى إجراء صفقات تجارية غير مربحة أو غير مجدية وبالتالي الإضرار بالزبون وأن هذا السلوك يساهم في هدم الأعمال وهدم المجتمع ويخفض من مستوى معيشة الأفراد. إن الإيمان بما هو أخلاقي يعمل كبوصلة بتوجيه العمل والسلوكيات لدى الأفراد والمنظمات وأن المبادئ الأخلاقية بالعمل لا تختلف عن المبادئ الأخلاقية بشكل عام.

ويوجد ثلاث مدارس فكرية حول المعايير الأخلاقية للسلوك الأخلاقي:(Thompson et al, 2007, 352)

### ١. مدرسة عمومية الأخلاق Ethical Universalism

بحسب هذه المدرسة فإنّ نفس المعايير عن ما هو أخلاقي وغير أخلاقي يسير عليها الأفراد وبأغلب المجتمعات بغض النظر عن التقاليد المحلية والأعراف الثقافية، ولذلك فإنّ المعايير الأخلاقية يمكن أن يتم استخدامها للحكم على المسؤولين والمنظمات التي تعمل بمجموعة متنوعة من الأسواق والظروف الثقافية.

### ٢. مدرسة الأخلاق النسبية Ethical Retivism

بحسب هذه المدرسة فإنّ الثقافات المجتمعية والعادات لديها قيم ومعايير متنوعة عن الصح والخطأ لذلك فإنّ ما يعتبر أخلاقي أو غير أخلاقي يجب أن يتم الحكم عليه بضوء العادات المحلية والأعراف الاجتماعية لأنها تتنوع من ثقافة أو بلد لآخر.

### ٣. مدرسة نظرية العقود الاجتماعية المشتركة Integrate Social Contracts Theory

إن المبادئ الأخلاقية العامة والأعراف المرتكزة على النظرة الجماعية للثقافة المتعددة والمجتمعات تشكل التعاقد الاجتماعي الذي على كل فرد بكل الحالات أن يراقبه وضمن حدود هذا التعاقد الاجتماعي فإنّ الثقافات المحلية يمكنها تحديد الأعمال المفيدة، وأن الأعراف الأخلاقية العامة تتسق الأخلاق المحلية دائماً. ويرى الباحث إن مدرسة الأخلاق النسبية هي الأقرب للواقع، فما هو مقبول أخلاقياً في مجتمع ما قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر لا يعتمد نفس القيم ونفس المعايير.

ويذهب (Goetsch & Davis, 2006: 123) إلى وجود عوامل اجتماعية معينة تستطيع التأثير بالسلوك الأخلاقي بالمنظمة ومن ضمنها نوع الجنس واختلافات الأدوار والدين والعمر وتجربة العمل والقومية وتأثير الأشخاص الآخرين البارزين في حياة الفرد، وأن الناس يتعلمون السلوك الملائم من خلال مراقبة سلوك مثلهم الأعلى (الأهل، المدرسين، المسؤولين الرسميين وغيرهم) ولأن المدراء هم المثل الأعلى بالمنظمة فعليهم أن يظهروا سلوك أخلاقي بارز في كل المواقف.

## ب- النظريات الأخلاقية:

يشير (نجم، ٢٠٠٦: ٥٢-٥٧) إلى أن النظريات الأخلاقية تشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني. وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال، إذ يشير نقلا عن (Fulmer, 1978: 43) في تناوله لأخلاقيات الإدارة إلى وجود أربع نظريات تتناول موضوع الأخلاق هي:

### ١- النظرية التجريبية (Empirical Theory):

تقوم هذه النظرية على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

### ٢- النظرية العقلانية (Rational Theory):

وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيء، وإن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

### ٣- نظرية الحدس (Intuitive Theory):

وترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح عما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، التربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

### ٤- نظرية الوحي (Revelation Theory):

وترى إن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

ولذلك فإن هذه النظريات قد تساعد في تفسير جوانب من الظاهرة الأخلاقية وهي تلك المتعلقة بوسائل التوصل إلى ما هو أخلاقي أو لا أخلاقي كالتجربة، العقل، الحدس، وأخيراً الوحي، وفي الواقع أن الشرح بخصائصه المتميزة ربما يكون في تجربته الأخلاقية أكثر ميلاً إلى الحدس (كقدرة ذاتية) وإلى الوحي (كقدرة إلهية) لتظل التجربة والعقل كعوامل متكاملة، في مقابل ذلك نجد الغرب أقرب إلى الحسيات في التجربة والاستقراء والاستدلال في العقل حتى لتبدو الأخلاقيات في الشرق

أقرب إلى المبدأ (الصواب صواب في كل الحالات) في حين تبدو في الغرب اقرب إلى المبادلات (Tradeoffs) حيث الصواب نسبي فيكون كذلك في حالة ويكون غير ذلك في أخرى (نجم، ٢٠٠٦: ٥٤). في حين نحي (السالم، ٢٠٠٩: ٧٢) منحى آخر، إذ عرض ثلاث نظريات في الأخلاق يوضحها الجدول (٢٠)

جدول (٢٠) النظريات الثلاثة في الأخلاق

النظرية	محقرات اتخاذ القرار الأخلاقي
نظرية المصلحة أو المنفعة في الأخلاق	تتخذ القرارات على أساس نتائجها ، فالهدف هو توفير السلع لأكبر عدد من الأفراد .
نظرية الحرية في الأخلاق	تتخذ القرارات أخذاً في الاعتبار الجوانب الاعتبارية وخصوصية الحدث بالنسبة للفرد وحرية التعبير .
نظرية العدالة في الأخلاق	تؤخذ القرارات من خلال تطبيق القواعد بعدالة وبشكل غير متحيز .

المصدر: السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية"، ط ١، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص: ٧٢

#### رابعاً: مفهوم أخلاقيات الإدارة

قبل عقود قليلة لم يكن موضوع أخلاقيات الإدارة موضع اهتمام أو موضوعاً نمطياً في أدبيات الإدارة كما أن ما كتب عنها لا يخرج عن كونه اهتمامات ذاتية هنا وهناك من أجل إضفاء قدر من الاعتبارات الإنسانية على الأعمال والإدارة في منظمات الأعمال وخاصة أن الأعمال ولعقود طويلة لم تكن تحفل إلا بمعايير الربح والكفاءة وهذا لم يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر ما دامت تقف في الطرف الآخر المقابل للكفاءة والذي لا يأتي بعائد مادي (نجم، ٢٠٠٦: ٥). وهذا يتناغم مع ما ذهب إليه (أبو النصر، ٢٠٠٧، ٦٩) بأنه مع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة بالربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك وأصبح الحديث عما يشبه (تفاحة آدم جديدة) في مجال العمل وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال (Business Vision) القائمة على الربح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على أخلاقيات الإدارة ومعاييرها الخاصة والتي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة. وفي ظل هذه الاهتمامات بدأت مراكز البحوث تتزايد وتنشأ الكليات وتعمل الدراسات المتخصصة وتعقد المؤتمرات والندوات العلمية وتنظم المسابقات والبرامج التدريبية وتصدر الكتب والدوريات في مجال أخلاقيات الإدارة مما يكشف بوضوح حقيقة أن الأعمال (Business) تمثل المجال الحيوي قلب الحضارة المعاصرة النابض الذي لم يعد بالإمكان تركه لرجال الأعمال لوحدهم. إن التطور في مفهوم أخلاقيات الإدارة لا ينبغي أن يعني أن المنظمات قد عالجت المشكلة الأخلاقية في قراراتها وتعريفاتها الإدارية، إذ أن التزايد في المأزق والانتهاكات الأخلاقية يثير الكثير من التساؤلات حول طبيعة هذا التطور وأبعاده كما يشير إلى الصعوبات والمشكلات الأساسية التي لا تزال تواجه أخلاقيات الإدارة على صعيد الممارسات العلمية وعلى صعيد المفاهيم، ويمكن إيجاز أهم المشاكل التي تواجه أخلاقيات الإدارة بالاتي:

- ١- اختلاط المفاهيم: فمفهوم أخلاقيات الإدارة يختلط بمفاهيم ومصطلحات أخرى كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الأعمال بحيث أنها لا تعني شيئاً لأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة وفي هذا يقول روبرت أوستن "إن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد، وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون" فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة وإنما يمكن أن توظف أفراداً فاسدين وهم الذين يقومون بإدارة المنظمة ضد مصالح المجتمع (أبو شيحة والأسعد، ١٩٩٠: ٨٠).
- ٢- عدم وجود اتصالاً فعالاً من قبل الإدارات مع الجمهور وإهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوعات لها علاقة بالالتزام الأخلاقي (الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٧٩).
- ٣- الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة كما هي معلنة وبين السلوك الإداري، فأخلاقيات الإدارة تشير إلى تطلعاتنا إلى ما يجب أن يكون عليه المديرون من الناحية الأخلاقية لذا فهي تبدو وكأنها تتجه نحو سمات المدير الأكثر مثالية (نجم، ٢٠٠٦: ٢٣)، ويذهب (ليفيت، 1994:131) بنفس الاتجاه ، إذ يرى إن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان وكأنها قيد على الكفاءة.
- ٤- الصعوبات المرتبطة بالخيارات الأخلاقية للإدارة والتي تبدو أعقد بكثير من وضعها في إطار عام بالتنوع الكبير لهذه الخيارات وتضارع مصالح وقيم الأفراد في المنظمة وتضارع المصالح للأطراف المختلفة تحد من إمكانية الحصر ورسم إطار عام فالأمانة والامتثال للقانون والصدق مع الجمهور كلها مبادئ أخلاقية وفضائل واضحة وجليه، في حين أن الرشوة والاختلاس والكذب على الجمهور وغيرها رذائل لا أخلاقية لا شك في ذلك وبين الاثنين منطقة رمادية واسعة مليئة بالحالات الغامضة التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة ويمكن للمديرين الأخلاقيين المناورة فيها دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم عليها بأن موقفهم لا أخلاقي وما يزيد من هذه الصعوبة أن أخلاقي الإدارة لا يكتفون بالمقارنة ما بين المواقف الصائبة والخاطئة فقط، وإنما يطرحون مسألة المقارنة بين المواقف الصائبة والمواقف الأكثر صواب من الناحية الأخلاقية وبين المواقف الخاطئة والأكثر خطأ من الناحية الأخلاقية (ماتلار، 1991: 39).
- ٥- الصعوبات الناشئة من اختلاف الأخلاقيات نتيجة اختلاف الثقافات والبيئات، فالمديرون من ثقافات مختلفة عادة ما يكونوا ذوي خلفيات متباينة وسلم قيم متباين يؤثر على منظورهم الإداري للمشكلات وقراراتهم فيه (نجم، 2006:35).
- ٦- الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين مما يضعف من استجاباتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية (نجم، 2006:35).
- ومن أجل حصر مفهوم محدد لأخلاقيات الإدارة ، فإن الدراسة الحالية قد أوغلت في بطون الكتب والمصادر والدراسات التي أتاحت لها، والجدول (٢١) يستعرض بعضاً منها .

ت	المصدر	المفهوم
1	(داركر، 1976: 207)	العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.
2	(Lewis,1985:1)	تشير إلى الصواب أو الخطأ في سلوك العمل.
3	(Ozar,2000:2)	الضوابط الأخلاقية التي تعالج اتخاذ المدراء القرار، ومميزات هؤلاء المدراء.
4	(Daft, 2004: 274)	مبادئ ترشد قرارات وسلوكيات المدراء فيما يتعلق كونها صحيحة أو خاطئة ضمن المعنى الأخلاقي.

5	(نجم، 2006: 18)	تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار.
6	(Daft, 2007: 254)	مبادئ تقود القرارات والسلوكيات الخاصة بالمدراء فيما يخص كونهم على خطأ أو على صواب.
7	(العلاق، 2008: 35)	الخلاصة الكلية لخبرات وتعاليم ونشأة المدير نفسه.
8	(Grossmann,2009:11)	تتركز حول القرارات التي تحدد ما هو صحيح ولائق وعادل ، فيما يخص الآخرين .
9	(البشير، 2009: 12)	الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي حيث يتم من خلاله معرفة ما هو جيد.
10	(Roberts,2009:1)	هي الطريقة الأساسية لبقاء المعايير الأخلاقية العالية في إدارة المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

### جدول (٢١) بعض مفاهيم أخلاقيات الإدارة حسب آراء بعض الكتاب والباحثين

المصدر: من أعداد الباحث استناداً للمصادر الواردة فيه

ومن مراجعة الجدول (٢١) يتضح أنه تتمحور حول معنى واحد ألا وهو اتخاذ المديرين القرار الأخلاقي، وعليه يمكن إيراد تعريف لأخلاقيات الإدارة بأنها "هي مجموعة من المبادئ والمعايير ترشد وتوجه الأفراد العاملين في الإدارة حول الصحيح والخطأ في القرار في المعنى الأخلاقي".

#### خامساً: أهمية أخلاقيات الإدارة :

أصبحت أخلاقيات الإدارة اليوم من المواضيع التي استحوذت على اهتمام كبير وذلك بعد تزايد الفضائح الأخلاقية وأتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المبنية على الربح والكفاءة فقط دون الاهتمام بالمسائل الأخلاقية. إذ يرى (Certo,1997:69) إن أهم ما يميز منظمات الأعمال في الفترة الأخيرة هو طابع المنافسة الشديد فهي تحاول تطوير طرق وأساليب جديدة باستمرار كي تتمكن من التفوق على منافسيها في السوق، وما لم تكن المنظمات أخلاقية فإنها لن تستطيع المنافسة في الأسواق المحلية ولا في الأسواق العالمية وهذا ما تؤكد (Samuel,1997:69) من انه يتوجب على المدراء أن يركزوا على أشياء أخرى غير الأرباح وهي فكرة جديدة بخصوص الإدارة تؤكد الحاجة إلى أن تكون عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالصيغ الأخلاقية. وهذا كله جعل المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة توجه اهتمامها في الآونة الأخيرة لتحديد أخلاقيات الإدارة التي تساعد المنظمة في أداء أعمالها بنجاح من خلال وضع معايير أخلاقية عالية وذلك لإعادة الثقة بينها وبين زبائنها لأن نجاحها يعتمد بشكل أساسي على رأس المال الاجتماعي وبالتالي سعيها إلى بناء سمعة بصدق وعدل (الهنداوي، 2007: 4). ويلخص (Jones, 1999:196) أهمية أخلاقيات الإدارة بالآتي:

- ١- ضبط وتنظيم السعي وراء المصلحة الذاتية والذي يحدد المصالح الجماعية إذ إن القواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك وتؤدي إلى ترسيخ الحالات المرغوبة في المنظمة.
- ٢- إن المنافسة الحرة والعادلة فيما بين المنظمات تكون ممكنة فقط عندما تعمل القيم والأعراف على تقييد نشاطات الأفراد في بعض المواقف، وإن المنافسة على أساس الأسعار والجودة هي منافسة قانونية وأخلاقية ولكن من غير الأخلاقي أن تكون المنافسة عن طريق ضرب الخصم أو تهديم مصنعة أو نشر إشاعات كاذبة حول منتجات المنافسين أو في سرقة المعلومات.
- ٣- تقلل القيم الأخلاقية من التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الوقت والجهد المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه.
- ٤- تحصل المنظمات التي تراعي القواعد الأخلاقية المقبولة على سمعة ايجابية من خلال ثقة العاملين وأصحاب المصالح بها. ومن خلال ما تقدم ترى الدراسة أن لأخلاقيات الإدارة دوراً هاماً ومحورياً في الحصول على السمعة الايجابية وتحقيق الاحترام والولاء بين الموظفين وكسب ثقة الزبائن والمتعاملين مع المنظمة.

## سادسا: مداخل أخلاقيات الإدارة :

إن المتتبع لتطور مفهوم أخلاقيات الإدارة وعلى صعيدي المفاهيم العلمية والممارسة العملية يجد أنها شغلت حيزاً مهماً من مجالات المعرفة والتي استلزمت قدراً من الدراسة المنهجية والخبرة المنظمة بصدق لتوفير الأسس الصحيحة للتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة التي تواجهها المنظمات والتي تتسم أحياناً بتعارض مع مصالحها، إذ إن الآثار السلبية الناجمة عن الفضائح الأخلاقية من جهة وتلك الآثار الإيجابية الناجمة عن السمعة المكانية العالية التي استحوذت عليها المنظمات من زبائنها من جهة أخرى جعلت المنظمات أكثر إيماناً واهتماماً بأخلاقيات الإدارة وأكثر استعداداً لتحمل نفقات وجهود تزويد مديريها بالمعرفة المنهجية والخبرة المنظمة في هذا المجال والأهم من ذلك أن بعض المنظمات أخذت تقيم المديرين وبقية موظفيها وفق معايير أخلاقيات الإدارة إلى جانب المعايير الأخرى، وإزاء هذه التوجهات التي سادت المنظمات الحديثة فقد ارتفعت الأصوات والمؤتمرات العلمية وزادت الكتب المنشورة والدوريات التي نادى بضرورة الاهتمام بموضوع أخلاقيات الإدارة مما أدى إلى تحقيق تطور كبير على صعيدي المفاهيم والممارسات العلمية (دراكر، 253- 252، 1988)، وقد تطورت مداخل عديدة لأخلاقيات الإدارة، إذ إن هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة ومعالجتها في المنظمات الحديثة، وفيما يلي هذه المداخل:

### ١- مدخل السمات الأخلاقية Ethical Trait Approach:

إن هذا المدخل يقوم على أساس أن المدير أو الموظف الجيد منه الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره وبالتالي فإنّ جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع تكمن في شخصيته المميزة أو سماته الموجهة نحو الأخلاق، وإن الفرد يواجه أثناء أدائه لجملة مشكلات أخلاقية تتضمن صراعاً بين احتياجاته كفرد وبين احتياجات المنظمة أو احتياجات المجتمع ككل (Daft, 2001: 141).

وبالتالي فإنّ القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق لكل من يتأثر به والحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان وأن هذه الحقوق قد تم تطويرها وتوسيعها من خلال المنظمات بنساءً على الحقوق الأولى التي حددها (Thomas Jefferson and John Locke) والتي اشتملت على حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق القانون (العامري والغالبى، ٢٠٠٨: ٨٤). إن هذا المدخل يحكم السلوك والقرارات منه خلال توافقها وعدم تعارضها مع الحقوق والامتيازات الأساسية للإنسان (Hellriegel & Slocum, 1996: 154-157).

### ٢-ثانياً: مدخل العدالة Justice Approach:

بموجب هذا المدخل فإنّ السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى كون التعامل مع الآخرين يجب أن يتصف بالعدالة والحيادية وإن النظرة العادلة للسلوك الأخلاقي يجب أن تكون على أساس أن القرارات الأخلاقية يجب أن لا تميز بين العاملين على أي نوع من التفضيلات بل يجب أن يكون التعامل طبقاً لقواعد ومعايير محددة على أساس العدالة والإنصاف وبدون أي تحيز (Chandan, 1998:106). إن هذا المدخل يفترض بأنّ متخذ القرار يجب أن يكون منصفاً، عادلاً، وغير متحيز في توزيع الكلف والمنافع على الأفراد والجماعات، وهي تتبع مبدأ توزيع العدالة (الأفراد المتساوون في حجم الأعمال يجب أن يعاملوا بنفس الطريقة) والعدالة تعني عدم التمييز بين الأشخاص (الدوري والسعيدى، ٢٠٠٦: ٢٥١).

وبموجب هذا المدخل فإنّ هناك ثلاثة أنواع من العدالة مرتبطة بالمدرء و الموظفين هي: (Daft,2003:142)

### أ-العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

وبموجب هذا التصنيف يجب أن لا يميّز الأفراد بشكل اعتباطي بخصوص التعامل المختلف بل يجب أن يعامل الأفراد الذين يتأثرون بطريقة متماثلة بالقرار معاملة واحدة وبغض النظر عن الجنس سواء كانوا رجالاً أو نساءً من حيث الراتب مثلاً عندما يؤدون نفس الوظيفة وبنفس المهارة.

**ب- العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** بموجب هذا النوع يجب أن تدار قواعد العمل على أساس عادل ونزيه وأن تكون الموضوعية إزاء قواعد العمل منسجمة وعادلة.

**ج- العدالة التعويضية (Compensatory Justice):** بموجب هذا النوع من العدالة يجب أن يعرض الأفراد عن أي أذى قد يتعرضون له وعدم تحميل الأفراد أي مسؤولية عن الأخطاء التي ليست لهم مسؤولية تجاهها.

### **٣- مدخل المنفعة (Utilitarianism Approach):**

بموجب هذا المدخل فإنّ السلوك يعد أخلاقياً إذا تمخضت عنه أكبر فائدة أو نفع لأكثر عدد من الناس (الدوري والسعيد، ٢٠٠٦: ٨٣)، وتتناغم هذه النظرة مع ما ذهب إليه (Daft, 2003:141) من إن النظر إلى السلوك الأخلاقي يتم من خلال تحقيقه المنفعة القصوى لأكثر عدد ممكن من الأفراد ، في حين تقاسم الرأي كل من (Hellriegel & Slocum, 1996: 153) بأنه المدخل الذي يحكم تأثير القرارات والسلوكيات على الآخرين بهدف توفير أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس، وهو يركز على الأفعال وليس دوافع تلك الأفعال، وهو رأي يتناغم مع ما أورده (جواد، 2000:133) من أن هذا المدخل يركز على الفعل لا الرغبة وأن على المدير وفق هذا المدخل أن يبحث عن التأثيرات المحتملة للأفعال والأعمال البديلة لتحقيق فعل الخير (المنفعة) وإيصاله إلى جميع العاملين.

### **٤- مدخل الواجب الأدبي (Deontological Approach):**

يستند هذا المدخل على أساس المقدمة المنطقية وأن الوسيلة التي تعد فئة أخلاقية أساسية فهي مستقلة عن النتائج (وان أي فعل يعد صحيح إذا كانت له خصائص من نوع معين ويكون خاطئاً إذا كانت له خصائص أخرى من نوع آخر وأن الأحكام الأخلاقية سوف تتخذ استناداً إلى الفائدة أو الضرر الحقيقي للفعل الذي يجب أن يكون واضحاً وفق هذا المفهوم) (Chandan, 1998: 105).

### **٥- المدخل العاطفي (مدخل الإحساس الشخصي) (Emotive Approach):**

بموجب هذا المدخل فإنه يسمح لصانع القرار الأخلاقي بأن يعتمد على معايير المجتمع وثيقة الصلة دون أن يعاني من تعقيد تحديد كل ما هو صحيح عند كل مرة يستخدم بها مدخل المنفعة أو الواجب الأدبي وان التوسع في هذا المدخل سوف يركز الاهتمام على نوايا ومقاصد نفس الشخص ما دام الشخص يبحث عن منفعة مستمرة وطويلة الأجل (عبد الله، ٢٠٠٣: ٧٣).

ومن خلال ما تقدم من مداخل تحاول أن تفسر الأخلاقيات وتعمل على تحديد الأسس التي تنطلق منها فإنّ المداخل الثلاثة (المنفعة، العدالة، السمات الأخلاقية) هي الأكثر قبولاً من قبل الباحثين، والجدول (٢٢) يوضح إيجابيات وسلبيات المداخل الثلاثة المذكورة وأن تأثيرات المداخل الثلاثة الرئيسية على قرارات الإدارة يوضحها الشكل (٩).



المداخل الأخلاقية	الإيجابيات	السلبيات
المنفعة	١- تبرز الكفاءة الإنتاجية. ٢- تتناغم مع تعظيم الربحية. ٣- تدفع إلى النظرة الشمولية تجاه الفرد والقرارات المنظمة.	١- يصعب جعلها مقياساً كمياً. ٢- قد تسبب في إحداث التمييز عند توزيع الموارد. ٣- قد تسبب في تجاهل حقوق بعض العاملين.
الحقوق المعنوية	١- تحمي الفرد من الضرر والخطر. ٢- تتناسق مع معايير اجتماعية مقبولة.	١- قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد. ٢- قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية.
العدالة	١- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد. ٢- تعتمد على تنشيط التوجيه الديمقراطي. ٣- تحمي أولئك التابعين للإدارات ضعيفة.	١- قد تؤدي إلى عدم الإبداع والإنتاجية. ٢- قد تسبب في وقع الظلم على البعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.

### شكل (٩) المداخل الأخلاقية في صنع القرار

Source: Hellrigel, D. & Slocum, J.W., (1996), "Management", 6<sup>th</sup> -ed, New York: Addison-Wesley Publishing, p:154

### جدول (٢٢) إيجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية

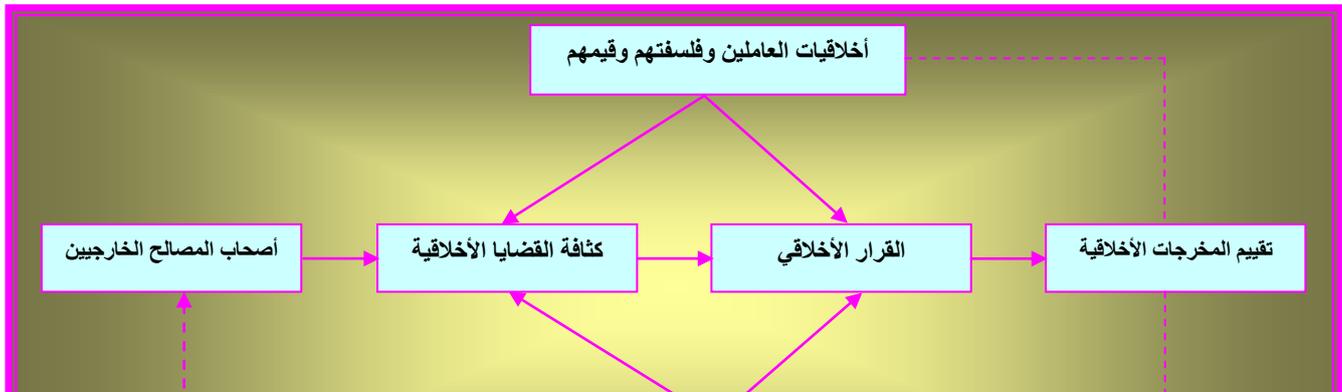
المصدر: جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، "إدارة الأعمال: منظور كلي" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ص: ١٣٤

#### سابعاً : النماذج المفسرة لأخلاقيات الإدارة:

من اجل فهم وتحديد العوامل المؤثرة في أخلاقيات الإدارة والعوامل المؤثرة فيها فقد وضع عدداً من الباحثين والكتاب مجموعة من النماذج نستعرض بعضها:

#### ١ - نموذج (Linda) وزميله (Ferrell) عام (٢٠٠٥):

قدم (Ferrell & Linda, 2005:6) نموذجاً للمساعدة على فهم عملية اتخاذ القرار الأخلاقي في المنظمة والإطراف المتأثرة لهذا القرار والعوامل التي تؤثر وتتداخل في صنع القرار الأخلاقي وكما يوضحها الشكل (١٠) حيث إن أخلاقيات الأفراد وفلسفتهم وقيمهم التي اكتسبوها خلال حياتهم وكذلك ثقافة المنظمة تؤثر في تحديد القيم والقواعد التي تساعد الأفراد في اتخاذ القرار الأخلاقي.



### شكل ( ١٠ ) أنموذج اتخاذ القرار الأخلاقي في المنظمة

Source: Ferrell. C& Ferrell, Linda,(2005), "Managing the Risks of Business Ethics and Compliance", University of New Mexico, Kennesaw State University Press, p:16.

<http://www.e-businessethics.com>

### ب - نموذج (شارلزهل) وزميله ( جاريت جونز ) عام (2007)

قدم (شارلزهل و جاريت جونز، 2007:117) نموذجاً لاتخاذ القرار الأخلاقي في المنظمة، إذ يشتمل على أربعة خطوات، في الخطوة الأولى يجب على المديرين عند الشروع في تقييم القرار من الناحية الأخلاقية أن يحددوا الأطراف ذات المصلحة والذين سيتأثرون بالقرار وبأي طريقة سوف يحدث هذا التأثير والمهم هو هل إن القرار سيؤدي إلى انتهاك حقوق أي من هذه الأطراف أم لا، والخطوة الثانية هي الحكم على أخلاقيات القرار المقترح وذلك عن طريق المعلومات الناتجة من الخطوة الأولى، وينبغي أن يوجه هذا التقييم بالعديد من المبادئ الأخلاقية، والخطوة الثالثة تكوين هدف أخلاقي، ويعني ذلك ضرورة أن تعتمز المنظمة إحلال الاعتبارات الأخلاقية فوق أي اعتبارات أخرى، والخطوة الرابعة أن تدير المنظمة أعمالها من منطلق السلوك الأخلاقي، والشكل (١١) يوضح هذا النموذج.



### شكل (١١) نموذج اتخاذ القرار بشكل أخلاقي

المصدر: شارلزهل و جاريت جونز، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص: ١١٧

### ج - نموذج (Pride) وزملاءه عام (2008) :

قدم (Pride et al, 2008:44) نموذجاً لفهم العوامل التي تؤثر على مستويات السلوك الأخلاقي في المنظمة، حيث تلعب العوامل الفردية دوراً هاماً في الجانب الأخلاقي من القرار ويحتاج الأفراد إلى حل الصراع الأخلاقي في حياتهم اليومية

إذ أنهم عادة يتخذون قراراتهم على أساس قيمهم الخاصة ومبادئهم المتعلقة بما هو خاطئ أو صحيح من خلال تعلمهم لتلك القيم من خلال انتمائهم العائلي والجماعات الاجتماعية، الدين والتعليم فضلاً عن قيم المنظمة وكذلك تؤثر العوامل الاجتماعية في اتخاذ الأفراد لتلك القرارات حيث إن الفرد هو عنصراً في المجتمع بصورة عامة ولذلك فهو عضواً في عائلة وفي الجماعات الخاصة التي ينتمي لها، والعامل الآخر هو "الفرص" وهي الظروف التي تؤدي إلى توفير المنافع أو تقلل من القيود، فإذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي يمكن أن تؤدي إلى مكافأة الفرد أو عدم تحمله للعقوبة فإنه من الممكن تكرار الفرد نفس العمل إذا سنحت الفرصة لذلك مرة أخرى، مثل مكافأة رجل البيع الذي يستخدم الغش في زيادة مبيعاته وهو بذلك يمكن أن يستمر في نفس السلوك، والشكل (١٢) يوضح هذا النموذج.



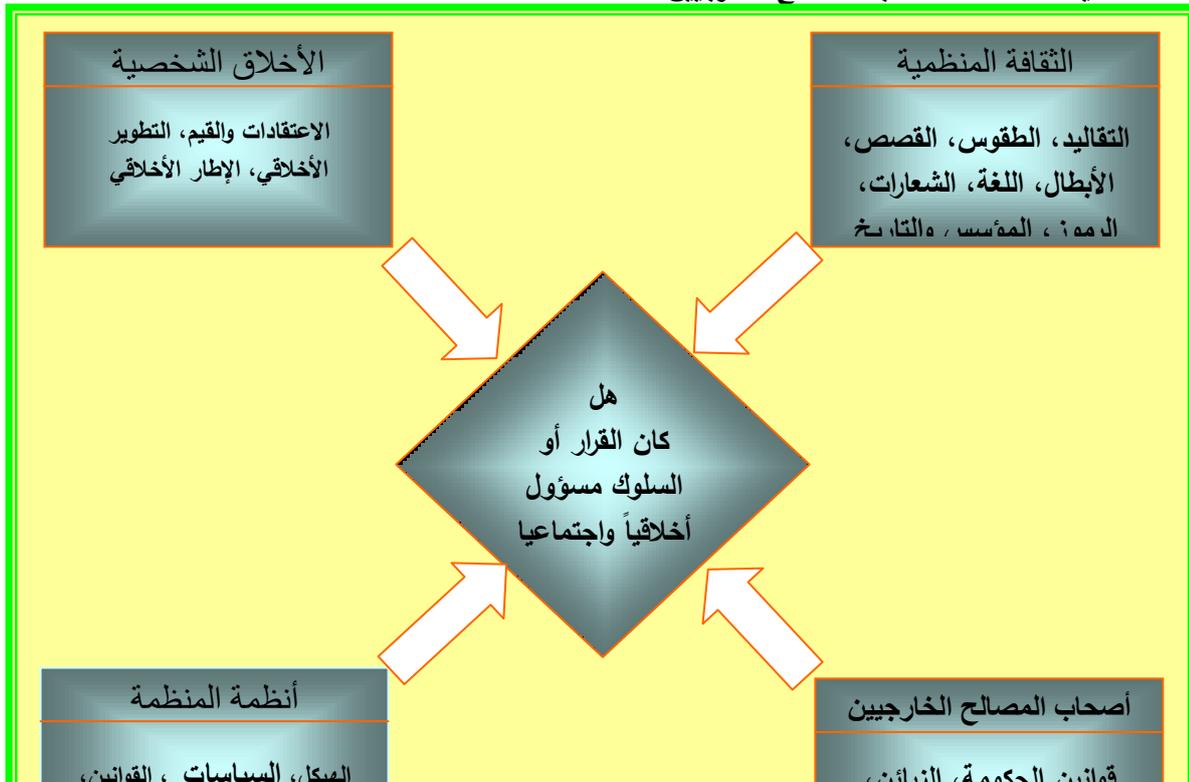
شكل (١٢) العوامل التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة

Source: William M.pride & Hughes, Probert J.& Kapoor, jack R., (2008), "Business", 9<sup>th</sup> ed Houghton Mifflin Company, Boston, p;44.

### ثامنا: أبعاد أخلاقيات الإدارة **Managerial Ethics Dimensions**

تتشكل أخلاقيات الإدارة من مجموعة من الأبعاد التي تكون فيما بينها وتؤثر في أخلاقية القرار. وبالرغم من تناول الكتاب والباحثين مصادر أخلاقيات الإدارة من وجهات مختلفة إلا إن وجهاتهم تلك تكاد تكون متفقة حول كونها مؤلفة من مصادر داخلية وخارجية. ويرى (Daft, 2007: 256) إن العوامل التي تنشئ أخلاقيات الإدارة يوضحها الشكل (١٣) وهي:

- ١- الأخلاق الشخصية. ٢ - الثقافة المنظمة.
- ٣- الأنظمة المنظمة. ٤- أصحاب المصالح الخارجيين.

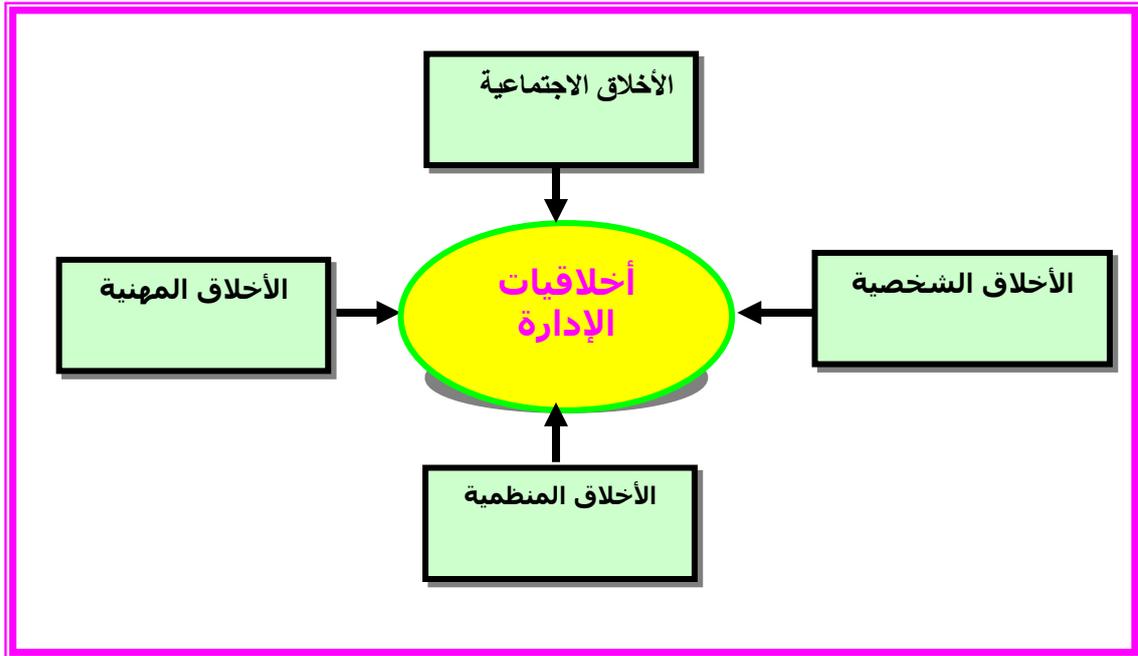


### شكل (١٣) القوى التي تشكل أخلاقيات الإدارة

Source: Daft, Richard L., (2007), "Understanding the Theory and Design of Organization", Thomson South- Western, P: 257

في حين يرى (Shermerhorn,1984:622-660) أن العوامل التي تشكل أخلاقيات الإدارة هي المدير والمنظمة والبيئة الخارجية، وذهب (Jones,1999:182-184) بأن أخلاقيات الأعمال هي ناتجة عن الأخلاق الاجتماعية والأخلاق المهنية والأخلاق الفردية، بينما أشار كل من (Jones&George,2006:129) بأن أخلاقيات الإدارة هي نتاج لتفاعل أربعة عوامل مجتمعة يوضحها الشكل (١٤) وهي :

١. الأخلاق الاجتماعية: وهي المعايير والقواعد التي تحدد كيف أن أعضاء المجتمع يجب أن يتعاملوا مع بعضهم البعض.
٢. الأخلاق الشخصية: وهي المعايير والقيم التي تحدد كيفية نظر الأشخاص إلى مسؤوليتهم تجاه الآخرين وتجاه الجماعات الأخرى.
٣. الأخلاق المنظمة: هي القواعد والمعتقدات والقيم المرشدة التي تنتظر من خلالها منظمة معينة ومدراها إلى مسؤولياتهم تجاه أصحاب المصالح.
٤. الأخلاق المهنية: هي المعايير التي من خلالها تتصرف جماعات العمل وتؤدي أعمالها.



شكل (١٤) العوامل التي تشكل أخلاقيات الإدارة حسب رؤى (Jones&George,2006) (بتصرف من الباحث)

Source: Jones, Gareth R.& George, Jennifer M.,(2006),"Contemporary Management", 4<sup>th</sup> ed, McGrae-Hill,Boston.P:130.

ويشير (Certo & Peter, 1995: 232-234) إلى وجود ثلاث قوى تعمل على تشكيل أخلاقيات الإدارة وهي القيم والمعتقدات الشخصية للإدارة العليا أو المؤسسين والتي غالباً ما تكون متشكلة بواسطة الدين والتأثير الأبوي المبكر والاندماج مع مستوى التطور الأخلاقي والعامل الآخر والأكثر قرباً هو نظم المنظمة والتي تعمل على تقييد أو دعم المنظور الأخلاقي للإدارة العليا، في حين حدّد (أبو النصر، 2008:66) أهم مصادر أخلاقيات الإدارة في الآتي:

١- الأديان السماوية.

٢- قيم وأخلاقيات المجتمع.

٣- قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة.

٤- التشريعات والقوانين.

٥- تعليمات ولوائح المنظمة.

ويضيف أبو النصر أن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة والمنظمة ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أخلاق أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون بل أيضاً لأن الإدارة لا تعمل في فراغ وإنما في بيئة حية متفاعلة معها. وقد حدد (الساعدي، 2001:112) القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الإدارة بثلاث قوى متفقا مع (الخفاجي، 1999:76-82) وهي (النسيج الثقافي وأخلاق الفرد، ونظم المنظمة). وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هنالك مكونات وإبعاد فرعية تدرج تحت مفهوم أخلاقيات الإدارة والتي يوضحها الجدول (٢٣) وفقاً لوجهة نظر عدداً من الباحثين .

جدول (٢٣) أبعاد أخلاقيات الإدارة وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

الاتجاهات	المواقف الأخلاقية	الوظيفية الأخلاق	الآديان السماوية	البيئية الخارجية	المهنية الأخلاق	الاجتماعية الأخلاق	المنظمة أنظمة	المصالح أصحاب	ثقافة المنظمة	قيم المنظمة	الجدارة بالثقة	روح العمل	الأخلاق الشخصية	السنة	الإيجاد الباحث	ن.
				*						*			*	1984	Shermerhorn,	١
*	*									*			*	1991	Mont	٢
							*			*			*	1995	Certo & Peter	٣
					*	*							*	1999	Jones	٤
							*						*	2001	Ferrell	٥
							*			*			*	2001	الساعدي	٦
							*	*	*				*	2001	Daft	٧
											*	*	*	2004	Hilliard, Donald P.	٨
					*	*	*						*	2006	Jones & George	٩
							*	*	*				*	2007	Daft	١٠
		*				*							*	2007	Jones	١١
			*				*						*	2008	أبو النصر	١٢
١	١	١	١	١	٢	٣	٧	٢	٢	٤	١	١	١٠	المجموع:		
%٨,٣	%٨,٣	%٨,٣	%٨,٣	%٨,٣	%١٦,٦	%٢٥	%٥٨,٣	%١٦,٦	%١٦,٦	%٣٣	%٨,٣	%٨,٣	%٨٣	النسبة المئوية: %١٠٠		

وقد اتضح من الجدول السابق أن هنالك ثلاثة أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين. وقد قدمت الدراسة تعريفاً إجرائياً لكل منها في منهجيتها وهي :

١- الأخلاق الشخصية.

٢- القيم المنظمة.

٣- نظم المنظمة.

وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد :

### أولاً/ الأخلاق الشخصية

#### ١- مفهوم الأخلاق الشخصية :

يرى (Jones & George, 2006: 130) بأن الأخلاق الشخصية هي المعايير والقيم التي تحدد كيفية نظر الفرد إلى مسؤولياته تجاه الأفراد والجماعات الأخرى ومن ثم الكيفية التي يجب أن يتعامل بها في أوضاع مختلفة عندما تكون مصالحهم الشخصية مهددة وأن مصادر الأخلاق الشخصية تتضمن: تأثير عائلة الفرد وأنداده، تربيته بصورة عامة، التجارب المكتسبة طوال عمر الفرد من خلال تفصيلاته اليومية مثل الزمالات في المؤسسات الاجتماعية كالمدراس وكذلك تأثير الأديان، وكل هذه العوامل تسهم في تطوير المعايير والقيم الشخصية التي يطبقها الشخص كي يقرر ما هو الخطأ وما هو الصواب لأفعاله وتصرفاته أو عند صنع قرارات معينة وأن ما هو أخلاقي عند شخص قد يكون غير أخلاقي عند شخص آخر لاختلاف القيم والمعايير بينهما. ويشير (Daft, 2004: 377) إن كل فرد يقوم بجلب مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية إلى مكان العمل وأن القيم الشخصية والاقتناع بالمنطق الأخلاقي هما اللذان يقومان بترجمة هذه القيم والمعتقدات إلى سلوكيات هي المظهر المهم لاتخاذ القرار الأخلاقي في المنظمات، وهذا ما يتناغم مع ما أورده (Jones, 2007: 47) من إن الأفراد يجلبون معهم قيمهم ومعتقداتهم إلى مكان العمل وان اقتناعهم بالمنطق الأخلاقي الساري في المنظمة سوف يعمل على ترجمة هذه المعتقدات إلى سلوكيات وقرارات في تلك المنظمات، وإن سلوكيات المدير تجاه المدراء الآخرين والأفراد يعتمد على القيم الشخصية والمعتقدات التي يمتلكها ذلك المدير. ويذهب (Goetsch & Davis, 2006: 123) من أن المدير يمكن أن يصنع قرارات أخلاقية وأن معرفة ما هو أخلاقي من غير الأخلاقي هو أسهل بكثير من العمل على تطبيق ما هو أخلاقي وأنه تقع على المدراء ثلاثة مسؤوليات أخلاقية هي:

١- العمل على تقديم أنفسهم كنموذج للسلوك الأخلاقي.

٢- مساعدة العاملين على اختيار الأخلاق.

٣- مساعدة العاملين على تطبيق ودراسة الأخلاق.

#### ب - مصادر الأخلاق الشخصية

تعد الأخلاق الشخصية المصدر الأهم في تشكيل أخلاقيات الإدارة، والعوامل الآتية تعد أغلب مصادر الأخلاق الشخصية (Chandan, 1998: 103-104).

١- تأثيرات الأسرة : تُعد الأسرة المصدر الأساس في تكوين أخلاق الفرد وخصوصاً في المراحل الأولى من حياته، إذ يكتسب منها الأساسيات من الاحترام والتقدير والحب والعاطفة، وتكون للعائلة تأثيرات كبيرة عليه، فالشخص الذي ينشأ في عائلة تلتزم بمعايير أخلاقية عالية فانه من المحتمل جداً أن يُسهم ذلك في بناء معايير أخلاقية عالية لديه أيضاً. وهو رأي يتناغم مع ما ذكره (محراب، ٢٠٠٢: ٢)، من أن تصرفات الوالدين للأخلاق ستغرس لدى الابن والذي سيتصرف بالسلوك الأخلاقي نفسه الذي نشأ عليه وتطبع فيه.

٢- **تأثيرات الأصدقاء** : إذ يؤثر الأصدقاء وزملاء الدراسة الذين يتفاعل معهم الفرد في تصرفاته، إذ يلاحظ على سبيل المثال أن المدارس الخاصة والمدارس الدينية تسهم في بلورة معايير لسلوك الفرد هي أعلى مما هي عليه المدارس العامة.

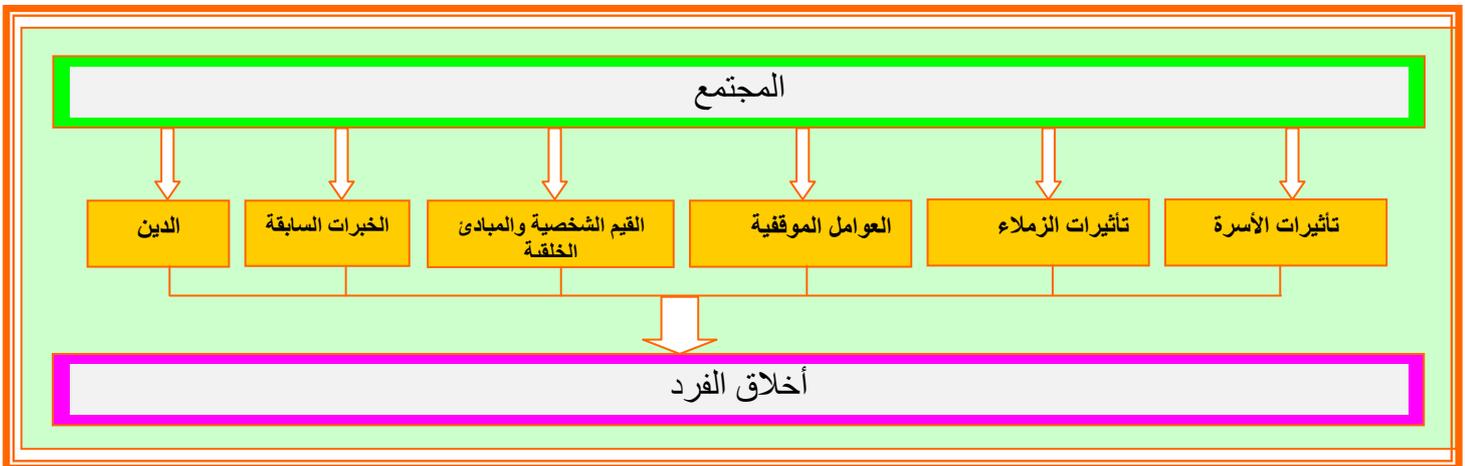
٣- **الاعتبارات الشخصية** : إذ تسهم في تكوين المعايير الأخلاقية للفرد، ويشير (Griffin, 1999: 105) إلى أن الفرد الذي يضع المكسب المادي في أعلى سلم حاجاته فإنه سيتبنى صفة شخصية للأخلاق تتمثل بسعيه لبناء ثروة بغض النظر عن انعكاسات ذلك على الآخرين وهذا ما سيكون بالنتيجة بذرة السلوك للأخلاقي للفرد.

٤- **العوامل الموقفية** : وهي أحداث غالباً ما تحدث بصورة مفاجئة ولها اثر في تحديد السلوك الذي يتوافق أو لا يتوافق مع أخلاقيات الفرد، إذ أن سلوك الفرد قد يتحول من أخلاقي إلى غير أخلاقي أو بالعكس إذا كان الموقف يجبره على ذلك السلوك.

٥- **الخبرة السابقة** : أشار (العنزي وحرشوش، ٢٠٠٠: ١٨) إلى كون الفرد مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته فإنه يبقى للماضي دور فعال في تحديد معايير القيم والأخلاقية، فالحوادث السلبية والايجابية التي يمر بها الفرد قد تعطي لأخلاقه شكلاً معيناً، فمثلاً أحد العاملين في منظمة ما ارتكب سلوك لا أخلاقي بقيامه بالاعتداء بضرب أحد زملائه فيعد ذلك سلوكاً غير أخلاقي ملازم له حتى الوقت الحالي مما يعطي عنه نظرة العدائية والحقد من زملائه بالعمل.

٦- **المجتمع** : للمجتمع دور كبير في تكوين الأخلاق لدى الفرد فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد ويتأثر ويؤثر فيه نتيجة العلاقات المتشابكة المشتركة داخل حدود أو نطاق تميزه عن غيره من المجتمعات.

٧- **الدين** : للدين تأثير قوي في تشكيل أخلاق الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم ودياناتهم وهذا التأثير نسبي من مجتمع إلى آخر إذ يكون التأثير قوي في الأخلاق الشخصية في المجتمع الإسلامي الذي هو دين الرحمة وخاتم الأديان وله تأثير مباشر على جميع نواحي الحياة، إذ تعمل التعاليم الدينية على تنشئة الفرد وفقاً للمثل والقيم والأخلاق الدينية مثل الأمانة والصبر والصدق والحلم والعفو والإيثار وغيرها. يقول جل جلاله ﴿أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو اعلم بمن ضل عن سبيله وهو اعلم بالمهتدين﴾ (النحل، الآية: ١٢٥)، وقوله تعالى ﴿الحمد لله الذي انزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجاً قيماً لينذر بأساً شديداً من لدنه ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً حسناً﴾ (الكهف، آية ١-٢)، والشكل (١٥) يوضح مصادر أخلاق الفرد.



الشكل (١٥) مصادر أخلاق الفرد

المصدر: (العنزي وحرشوش، ٢٠٠٠) نقلاً عن

### ثانياً: القيم المنظمة:

يرى (الهيبي، ٢٠٠٥: ٢٢) بان القيم التنظيمية هي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها، فهي أساس ومعيار لتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة. ولا بد من الإشارة إلى إنه في نظرية التنظيم فالقيم تتناقش ضمن ثقافة المنظمة وإثرها على السلوك وأداء الوظيفة فهي تؤثر على السلوك وعلى تطور المنظمة، كما تؤثر على اختيار الأهداف والاستراتيجيات وكما تؤثر على البناء ونمط القيادة (الرحيم، ١٩٩٩: ١٦٨). ويرى (Daft, 2004: 361) بأن ثقافة المنظمة تقوم بوظيفتين مهمتين ، المهمة الأولى هي العمل على توحيد أعضاء المنظمة بحيث يعرفون كيف يرتبط احدهما بالآخر والوظيفة الثانية هو العمل على مساعدة المنظمة في التكيف مع بيئتها الخارجية.

### ١ - مفهوم القيم - Concepts of Values:

"القيمة" مفردة القيم وقيمة الشيء، قدره وقيمة المتاع : ثمنه ، ويقال: ما لفلان قيمة :ماله ثبات ودوام على الأمر، و(القيوم): القائم الحافظ لكل شيء وهو اسم من أسماء الله الحسنى (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٧٦٨)، وتشير كلمة القيمة باللغة الانكليزية (Values) وباللغة الفرنسية (Valeur) وباللغة اليونانية (Axios) وهي تشير إلى الاعتدال والاستواء وبلوغ الغاية (العواد، ١٩٨٧: ٢١٥)، وعلى الرغم من سعة استعمال كلمة القيم إلا انه من الصعوبة إيجاد تعريف موحد ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد، فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم.

إن القيم من المفاهيم المتشعبة التي يصعب حصرها فهي ترتبط بالعديد من العلوم، ويعرف قاموس وبستر (Webster) القيم بأنها النوعية أو الحقيقة الراقية والمفيدة أو المرغوبة أو هي الثروة في شيء، والجدول (٢٤) يوضح بعض مفاهيم القيم كما أوردها بعض الكتاب والباحثين. ومن الجدير بالذكر أن فلسفة الإدارة بالقيم مشروع جديد بدأ يبرز بوصفه بديلاً للفلسفات الإدارية والتنظيمية السابقة سواء في المنظمات الحكومية أو في المنظمات الخاصة، أن الإدارة من خلال القيم ليست مجرد برنامج للإدارة، أنها موقف من الحياة فالقيم هي التي توجه حركة الأعمال التجارية وليست فقط مع الخارج: الزبائن والموردين، أما أيضاً في التعامل بين الأفراد، وان الفرق بين القيم والأخلاقيات فيتمثل في أن القيم تعد المثاليات والاعتقادات والاتجاهات التي يتبناها الأفراد والتي تحكم العلاقات الشخصية والاجتماعية والسياسية على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة والمجتمع وتنعكس القيم من خلال المؤسسات الوطنية ونظم الحكم، أما الأخلاقيات فتعني تطبيق القيم على التصرفات الفردية وتوفير الأساس القانوني والأخلاقي للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف وتنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية (كيرنغهان وأخرون، ١٩٨٤: ١٥١).

جدول (٢٤) بعض مفاهيم القيم كما أوردتها بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث أو المفكر والسنة	المفهوم
1	(المغربي، ١٩٩٤: ١٥٩)	تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره وتعتبر مهمة ويلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ والمقبول من المرفوض في السلوك.
2	(Mary & Hatch, 1997: 214)	الأساس لصنع الإحكام حول ما هو صحيح وما هو خاطئ.
3	(Ivancevichetal,1997:127)	المعتقدات الأساسية وهي محدد للسلوك اجتماعيا أو شخصيا.
4	(Daft & Noe, 2001:108)	إيمان راسخ يؤثر على المواقف والسلوك.
5	(Jones, 2001: 130)	المسار العام والمعايير المستخدمة من قبل الأفراد لتحديد نوع السلوك والمواقف والنتائج المرغوبة أو غير المرغوبة.
٦	(Daft, 2004: 373)	أنها تسيطر على سلوكيات الفرد والجماعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ.
7	(العميان، ٢٠٠٥: ١٠٨)	المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها .
8	(فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩، ١٨٧)	نتاج اجتماعي يكتسبها الفرد وينتشر بها تدريجيا ويضعها في إطار السلوك المرجعي ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة والتطبيع والتفاعل الاجتماعي، ويؤثر ذلك في سلوك الفرد.
٩	(كوتلر وارمسترونج، 2009:1174)	الإدراك الجماعي لما يجده الناس مرغوبا فيه، ومهما ومناسبا أخلاقيا.

الجدول من إعداد الباحث استنادا لما ورد فيه من مصادر.

وترى الدراسة إن القيم شيء مدرك غير محسوس وغير ملموس وإنما تعبر عن الافتراضات والمعتقدات والمثل العليا التي يدركها الفرد ذهنيا وهي بمثابة الموجهات لسلوكه وتصرفاته وبصورة مختصرة "هي التي تشكل أخلاق الفرد وسلوكه، فهي موقف من الحياة".

## ٢- وظائف القيم

لما كانت القيم تتضمن تفسيرها لما هو خير وشر وأجراء أحكام حول الايجابية والسلبية، وهي لذلك تمثل مستوى عالياً من التجريد ولها تأثير على السلوك. وهذه الأبعاد الثلاثة تسهم في تحديد وظائف القيم التي تتمثل بالآتي: (التميمي، ٢٠٠٥: ٩) و(سعيد، ٢٠٠٧: ٦٥).

١- **وظيفية تنظيمية:** وهي التي تكسب الفرد المعايير والأطر المرجعية لتنظيم خبراته ومعلوماته بشكل يمكنه على فهم العالم من حوله.

ب- **وظيفية تكييفية:** وهي التي توجه السلوك في المواقف المختلفة لتحقيق الهدف.

ج- **وظيفية دفاعية:** وهي التي تتناول الدفاع عن الفرد ووقايته.

### ٣- **خصائص القيم**

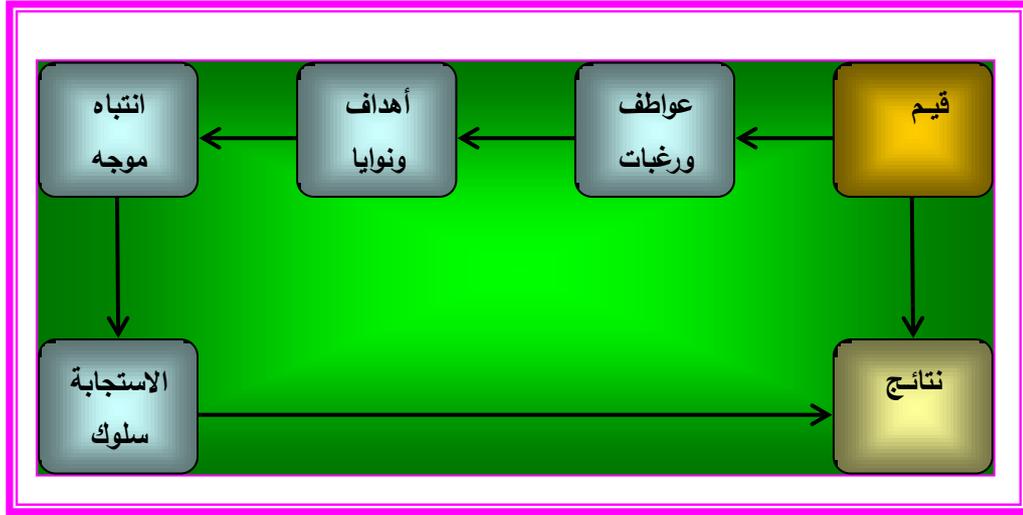
- هناك عدة خصائص تتميز بها القيم، وقد أورد عدد من الباحثين والكتاب خصائص القيم وعلى النحو الآتي: (العميان، ٢٠٠٥: ١٠٨-١٠٩)، (Robbins, 1997:3)، (سعيد:، ٢٠٠٧: ٦٨) .
١. إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
  ٢. إنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.
  ٣. ترتبط القيم ارتباطاً مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي في المنظمة وترتبط العاملين برؤسائهم وبمرووسيتهم وبزملائهم والزيائن.
  ٤. إنها القاعدة الأساس التي تبنى عليها المنظمة القيم المهنية والوظيفية للمهن والتخصصات المختلفة.
  ٥. إنها نسبية، أي تختلف من شخص لأخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن آخر، ومن ثقافة لأخرى.
  ٦. إن القيم جزء أصيل في أي هيكل اجتماعي بما يعني أنها متصلة بالواقع الاجتماعي وليست منفصلة عنه.
  ٧. إن القيم معيارية، إذ تحدد أنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعياً.
  ٨. إن القيم إنسانية، فهي ترتبط بالإنسان والنفس البشرية.
  ٩. إن القيم تعبر عن ما ينبغي أن يكون، وليس عن الواقع المعبر عنه بما هو كائن.
  ١٠. إن القيم على الأغلب ثابتة، فهي غاية في ذاتها وليست وسيلة لتحقيق غرض.
  ١١. إن القيم ثنائية إذ لها وجهان الخير والشر، الحق أو الباطل، الصح أو الخطأ، الإيجاب أو السلب..

### ٤- **أهمية القيم المنظمة:**

- إن أهمية القيم المنظمة تتجسد في العديد من جوانب العمل كما يشير لها (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧: ٢٠٠) نقلاً عن (Morrissey, 1996:22) وكالاتي:
١. تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال في المجالات المختلفة.
  ٢. تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون في منظمة الأعمال أو لا تكون فيها.
  ٣. ترسم توقعات منظمة الأعمال وتوصلها إلى الآخرين.
  ٤. تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل.
  ٥. تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة أعمال منظمة الأعمال المختلفة.

٦. تحدد أوليات العمل الأساسية.

وترى الدراسة إن للقيم الدور الأكبر في توجيه وضبط السلوك وما يصدر عن الفرد من تصرفات وما يتوقع منه من أعمال، والشكل (١٦) يوضح تأثير القيم على السلوك.



شكل (١٦) تأثير القيم على السلوك

المصدر: سعيد عامر، و علي عبد الوهاب، (1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ص331

### ثالثاً: أنظمة المنظمة **Organizational Systems**:

تشتمل أنظمة المنظمة والتي لها اثر كبير في المحافظة وتطوير المعايير والقيم الأخلاقية من كافة النظم والتي تتشكل في إطار المنظمة، وان هذه النظم تعمل على تأطير تفاعلات الأفراد العاملين في المنظمة وضبط قراراتهم الأخلاقية ومن أهم هذه النظم هي دستور الأخلاق أو المدونة الأخلاقية، والبناء التنظيمي، وأنظمة اختيار وتدريب ومكافأة العاملين والتي لها دور كبير في تنمية وتعزيز القيم والسلوكيات الأخلاقية في المنظمة وتأثيرها العام على أداء المنظمة. ويشير (Daft,2004:378) أن أنظمة المنظمة تشتمل على البنى الرئيسية للمنظمة وإذا ما كانت القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات والقوانين وكون الأخلاق الضمنية متاحة ومتوفرة عند الأفراد وهل أن أنظمة المكافآت مرتبطة بالسلوك الأخلاقي وهل أن كل هذه الجهود تدعم القيم الأخلاقية.

#### أ. البناء التنظيمي:

يشار إلى مفهوم البناء التنظيمي بأنه مجموعة من الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم (Organization Chart) وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها، وتعين عدد المستويات الهدفية في هذا البناء وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات

رسمية (الشماع، ١٩٩٩: ١٦٢-١٦١). ويشير (المرسومي وآخرون، ٢٠٠٦: ١٠٨-١٠٧) بأن البناء التنظيمي هو الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ تنفيذ القرارات الإدارية، وأنه لا يوجد بناء

تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة لأن الهيكل أو البناء التنظيمي المناسب يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعتها وعملها وظروفها المحلية وقد دلت التجارب الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار البناء التنظيمي المناسب وهذه العوامل هي: حجم المنظمة، مدة حياتها، مكان عملها، درجة التخصص اللازمة بها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها، الظروف البيئية التي تعمل بها. في حين يرى (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٢٠٤-٢٠٢) أن البناء أو الهيكل التنظيمي هو وسط معقد من علاقات السيطرة والرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل ما بين أجزاء المنظمة وهي في نفس الوقت تشكل وتصوغ ذلك التفاعل وأن البناء التنظيمي حسب أغلب الدراسات والبحوث يتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي:

١. التعقيد Complexity

٢. التخصص Specialization

٣. تنظيم العمل المرن Flexible Working Organization

٤. مكان العمل البديل The Alternative Work Place

وأن عملية بناء الهيكل التنظيمي هي عملية خلق وإيجاد المنظمة من خلال وضع الأفراد في علاقات متداخلة ببناء مع بعضهم البعض وفي مواقع محددة باعتبارها اللحظة التي يتم فيها خلق المنظمة، وبالنسبة لأغلب المدراء تعتبر عملية بناء المنظمة عملية معقدة تتم من خلال خطوات ثابتة وهي عملية متوازنة وتشتمل على توزيع الأعمال والصلاحيات وبناء العلاقات. ويرى (Daft & Noe, 2001:610) أن الهياكل الأخلاقية تعبر عن مختلف الحالات والبرامج التي تستعملها المنظمة للتشجيع، وأن أحد الأمثلة على ذلك هو تكوين لجنة للأخلاق وهي تتكون من مجموعة من العاملين وهي عادة المديرين في الإدارة العليا يُعَنَوْنَ بمراقبة وضبط أخلاقيات العاملين في المنظمة. في حين يرى (Boqueiro, 2005:5) أن الهياكل الأخلاقية هي أدوات أو عمليات تنظم لمواجهة أي أفعال غير مرغوب فيها وهي توفر المحفزات للتشجيع على الأفعال والتصرفات الأخلاقية، وأن الهياكل الأخلاقية تتكون من ثمانية عناصر هي:

١- الإطار القانوني. ٢- المسؤولية. ٣- أنظمة السيطرة. ٤- المواطنة.

٥- المساواة ٦- القيادة السياسية ٧- دستور الأفعال ٩- فحص ومراجعة المشاكل العامة

## **ب. المدونات الأخلاقية Codes of Ethics:**

"إذا استأجر سيد أجيرا فعليه أن يدفع أجراً بقيمة ستة غرانات فضة يوميا (أي حوالي ٢,٥ غرام فضة) لمدة ستة أشهر، ويصبح الأجر اليومي منذ بداية الشهر السادس وحتى نهاية السنة خمسة غرانات" (هورست، ١٩٩٠: ٢٤٢)، بهذه الكلمات دونت المادة القانونية (٢٧٢) من مدونات حمورابي البالغة (٢٨٢) مادة منذ أكثر من أربعة آلاف سنة، فمنذ القدم أدرك الإنسان أهمية المدونات في تنظيم العمل وفي مختلف نواحي الحياة.

ولمساعدة المدراء في كيفية الاستجابة بشكل أخلاقي للحالات المختلفة التي تواجه الأعمال في المنظمة، فإن الكثير من المنظمات قد طورت دساتير (مدونات) عن الأخلاق. إن دستور الأخلاق أو المدونة الأخلاقية هو عبارة عن مستند أو وثيقة تحدد فيه المبادئ الخاصة بالإجراءات أو الإرشادات أو السلوكيات المقبولة لاستخدامها في صناعة القرارات في المنظمة (Rue & Byars, 2007:114)، حيث أصبحت الدساتير الأخلاقية الرسمية التابعة للمنظمات شائعة الاستعمال وقد قدر مركز الثروة الأخلاقية الأمريكية في تقرير له أن ٨٠% من المنظمات دونت دساتير أخلاقية، حيث أن حجم المنظمة هو الذي يحدد إذا كان العمل يتطلب دستور أخلاقي مدون أم لا، وأن ٩٠% من

المنظمات التي تتكون من ٥٠٠ موظف لديها معايير مدونة وإن دستور الأخلاق يساعد المدراء على فهم القضايا الأخلاقية المهمة ويساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة بطريقة أخلاقية (Kotler & Armstrong, 1999:627)، وإن دستور الأخلاق يشير إلى البيان الرسمي الذي يوضح القيم المرتبطة بالأخلاقيات والقضايا الاجتماعية وهو يعمل على إيصال هدف المنظمة إلى موظفيها (Daft, 2003:156). ويرى (Foster, 1996:168) أن الاتجاه الحديث هو إجراء مقارنة مرجعية للمدونات الأخلاقية بين المنظمات وهذا ما سينعكس إيجابياً لأداء المنظمات وتطويرها.

ومن الممكن إدراج بعض الجوانب التي يغطيها دستور الأخلاق (Rue & Byars, 2007:114-115):

- |   |   |  |
|---|---|--|
| ١- الصدق والنزاهة والاستقامة            | ٢- التقيد وعدم تجاوز القانون            | ٣- السلامة وجودة المنتج                        |
| ٤- السلامة والأمان والصحة في مكان العمل | ٥- حالات تضارب المصالح                  | ٦- الممارسات الوظيفية                          |
| ٧- الممارسات التسويقية                  | ٨- طلب واستخدام المعلومات حول المنافسين | ٩- حماية البيئة                                |
| ١٠- النشاطات السياسية                   | ١١- التقارير المالية                    | ١٢- احترام حقوق الآخرين وخصوصاً حقوقهم الفكرية |

ويرى (نجم، ٢٠٠٦: ٧٣-٧١) و (Wheelen & Hunger, 2000:45) إن أهمية دستور الأخلاق يمكن أن تتدرج بالآتي:

١. إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام.
٢. إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية.
٣. إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تسهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها شأنها شأن المهن الأخرى لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها.
٤. إنها تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من الأعلى حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد على أن ذلك يتعارض مع سياسة المنظمة في حالة وجود مثل هذه المدونة.
٥. إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت نتاج تجربتهم أو هي متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم.
٦. إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في المنظمة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف المنظمة.
٧. إنها توضح توقعات أو تطلعات المنظمة بخصوص العاملين لديها وفي مختلف الأوضاع.

**ج- اختيار العاملين :**

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مؤامعة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة وقيم المنظمة وأفرادها، أي أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة (العميان، ٢٠٠٥: ٣١٢-٣٢٠) ، ويرى (Daft&Noe,2001:601) بان مفهوم الاختيار يشير إلى إيجاد واستخدام الناس الذين يمتلكون المهارات للقيام بأعمال معينة وأن تكون ثقافتهم متوافقة مع ثقافة المنظمة.

في حين أشار (الموسوي وآخرون، ٢٠٠٧: ١٤٩-١٤٨) بان عملية الاختيار هي عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وهذا سيحقق النجاح إذا تم تعيينهم ، وانه ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب الآتية:

- ١- أن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في هذه العملية.
- ٢- أن اختيار الشخص الخاطئ غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوب مما يؤثر على الانتاج العام للمنظمة.
- ٣- أن تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءة المتخصصة.
- ٤- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية مما يجنب المنظمة مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
- ٥- أن أتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق مميز ينعكس على قدرة المنظمة وتحقيق انجازات متميزة.

إن من أهم الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالاختيار هو إن الاختيار السيئ لأعضاء المنظمة ينتج عنه تدوير وإعادة توظيف للمصاريف نتيجة إلى حالات ترك العمل ومصاريف إعادة البحث والتدريب ثانية، إذ أن خفض التكاليف هو احد أهداف الاختيار في المنظمة (Griffin,1999,614) .

ويرى (مصطفى، ٢٠٠٦: ١٥٩) إن أهداف عملية الاختيار تتمثل بالاتي :

- ١- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- ٢- تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ونقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- ٣- تهيئة قوة عمل فعالة ومهنية من خلال الاختيار الفاعل تأسيساً على النقطة (١) .
- ٤- تحقيق درجة رضاء عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقق التقدم في المسار الوظيفي.

ولا بد من الإشارة إن عملية الاختيار لا بد أن تقوم على أساس موضوعي يتمثل في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها وأياً كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية (الحركية).

#### **د- نظم التدريب:**

يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها وأن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الأفراد وتحسين أدائهم هو التدريب، لذا يلقي التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة. ويشير مفهوم التدريب إلى الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارةً في أداء

العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (الموسوي وآخرون، ٢٠٠٧: ٢٠٥). أن الضرورة دعت إلى اهتمام المنظمات العاملة في المجتمع بتنمية وتدريب القيادات الإدارية بقصد إكسابهم مهارات القيادات الإدارية وتزويدهم بمفاهيم واتجاهات علوم الإدارة الحديثة ورفع مستوى قدراتهم في إدارة المنظمة والتعرف على الأبعاد البيئية المؤثرة فيها ومواجهة ما يعترض تنفيذها من عقبات (الموسوي وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٥٧). ويرى (Daft, 2004: 383) أنه لضمان إدخال القضايا الأخلاقية في الأنشطة الخاصة باتخاذ القرار، تستطيع المنظمات إدخال المناهج الخاصة بالأخلاقيات ضمن البرامج التدريبية للعاملين، ففي شركة (Texas) يتم إخضاع كافة العاملين لدورة تدريبية لتوفير فرصة أمامهم لمعالجة المشاكل الأخلاقية. وبنفس المعنى يشير (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٨٩) بأن مفهوم التدريب لبناء المنظومة الأخلاقية في المنظمة أو الأفراد العاملين فيها يتمحور حول إعداد برامج تخص تدريب العاملين على مختلف الجوانب الأخلاقية في القرار الإداري وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية من غيرها.

وذكر (العنزي، ٢٠٠٩: ١٥٦) أن انخفاض الوعي بالتركيز على برامج التدريب على العمل أقيمي هو المعضلة الأساسية في المناخ الأخلاقي والتي تواجهها معظم المنظمات اليوم، لأن عدم الأخذ بها تعني عدم القدرة على تحسين الأداء وإدراك التغيرات وبالتالي لجوء العاملين إلى مسالك غير مقرر رسمياً. ويرى (المغربي، ٢٠٠٧: ١٤٣-١٤١) بأن التدريب هو عملية منظمة يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة وإن التدريب يعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية من خلال:

- ١- تنمية الاتصالات الداخلية بين المجموعات والأفراد.
- ٢- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام جديدة ومسؤوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية.
- ٣- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها.
- ٤- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية.
- ٥- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- ٦- الإسهام في صياغة السياسات التنظيمية، وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل.
- ٧- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- ٨- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات.
- ٩- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو والتعاون.
- ١٠- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة من وجهة نظر العاملين، وتنمية مستويات الانتماء التنظيمي.

ويرى (مصطفى، 2006: 242-243) أنه رغم الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء الفردي والجماعي وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية ورغم وجود منظمات عربية متميزة في اهتمامها بالتدريب فإن هناك مشكلات ونواحي للقصور في هذا الصدد أهمها:

١. قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين (في مستوى الإدارة العليا والوسطى) بالتدريب واعتباره كماليات إدارية.
٢. ضالة المخصصات المالية التي ترصد للتدريب والمصارعة عند قصور الموارد المالية للمنظمة إلى البدء بالاستقطاع من مخصصات التدريب قبل أي مخصصات أخرى.

٣. اتجاه بعض المديرين لاستخدام الإيفاد للتدريب كمكافأة لمن يودون مجاملته (تدريب للسياحة) أو للتخلص من موظف مشاغب أو غيرها دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية.
  ٤. إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم فإما أن تكون منقولة من منظمة أخرى أو أن تكون كخطة العام الماضي أو وليدة الاجتهاد الشخصي لا تستند لأية معلومات أو أسس موضوعية.
  ٥. عدم تكريس جهد كاف لتحديد الاحتياجات التدريبية مما قد يؤدي لإيفاد متدرب لدورة لا يحتاجها وحرمان من يستحقها منها.
- وترى الدراسة إن التدريب ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن الإدارة في بعض الأحيان قد تصمم برامج للتدريب لكنها قد تكون غير شاملة وليست مستمرة بالتطبيق وقد لا تكون مبنية على الخبرة، فالبرامج التدريبية الناجحة تعتمد بالأساس على إدارة ذات وعي كامل بكيفية إيصال النقاط الرئيسة من هذه البرامج المركزة للعاملين وكيفية التفاعل معهم أيضاً بحيث تحقق تلك البرامج أهدافها المرجوة .

### و- نظم الحوافز:

- الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت لتشجيع العاملين وتحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، حيث تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين رغبة للحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك (فقيه وعبد المجيد، ٢٠٠٩: ٣٠٢-٣٠١).
- ويشير (Gregory & Griffin, 1995: 190) أن نظام الحوافز هو الوسيلة المهمة التي يستخدمها المدراء لتحفيز العاملين بطرق مختلفة، حيث يتضمن نظام الحوافز كل المكونات التنظيمية التي تشمل الأفراد والعمليات والقوانين والطرق ونشاطات صنع القرار المرتبطة بتخصيص التعويض والفوائد للأفراد مقابل مساهماتهم للمنظمة.
- في حين يرى (الموسوي وآخرون، ٢٠٠٧: ٣١٣-٣١٢) أن التحفيز هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار حتى الامتناع عن عمل يدفع الفرد إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، وأن لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل كفؤ وفعال، وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها للمنظمة ومنها:
١. تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
  ٢. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
  ٣. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
  ٤. تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة تقلص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
  ٥. تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المنظمات.
- أن مفهوم الحوافز والمكافآت لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يتضمن الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية (العميان، ٢٠٠٥: ٣١٨) .

ويشير (Hellreigel et al, 2001:326) أن الحوافز توفر سلطة للمدير من خلال قيام الأفراد بأعمال مرغوبة للحصول على مكافآت يمتلكها المدير مثل (الترقيات، العلاوات، الفرص التطويرية... الخ) وبالتالي فإن سلطة المكافأة تأتي من قابلية المدير على العطاء لأشياء يرغب بها الأفراد وسلوكياتهم التي توقعها المدير وأرادها منهم. وذكر (العنزي، ٢٠٠٩: ١٥٦) أن انعدام الحوافز والمكافآت يؤدي إلى نتيجة سلبية تشمل تذمر العاملين عن العمل والتي ستجعلهم يقدمون قدرات وقابليات أقل قد لا تتلاءم مع الوضع الراهن للمنظمة، لأن المنظمة غير قادرة أصلاً على إشباع حاجاتهم الأساسية وأهمها المادية وبذلك سوف تقل إنجازاتهم الفعلية التي يظهرونها بالعمل. وهذا الرأي يتناغم مع ما ذهب إليه (Jones, 2007: 29) من أن المدراء حين لا يشعرون بأن الحوافز مساوية أو أكثر من مساهماتهم فسوف ينسحبون ويتركون المنظمة، ولذلك فإن المدراء ينتقلون من منظمة إلى أخرى للحصول على مكافآت وحوافز أعلى من مساهماتهم. إن نظام الحوافز بشكل عام يتطلب عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم وزيادة إنتاجهم وولائهم للمنظمة وتتمثل هذه المقومات في الآتي: (مصطفى، ٢٠٠٦: ٣٨٠)

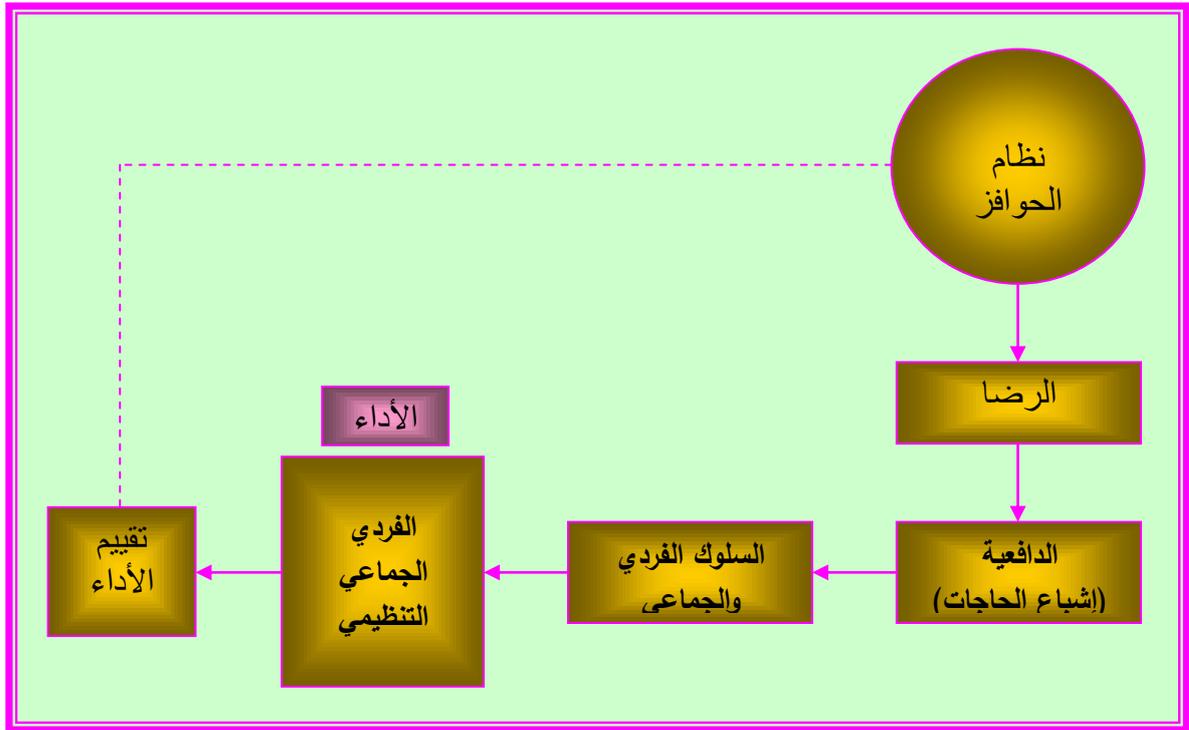
١- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).

٢- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.

٣- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

٤- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تعديله لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

ويرى (المغربي، 2007: 134-135)، أن للحوافز تأثير على أداء الأفراد بالمنظمات يوضحها الشكل (١٧)، إذ يتضح دورها في تخفيض معدل دوران العمل وحذف الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة ودورها في إشباع الحاجات وتعلم أنماط جديدة من السلوك البناء.



شكل (١٧) العلاقة بين الحوافز والأداء

المصدر: المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، (2007)، " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، ص: ١١٣

## أ. المبحث الثالث

### ب. سمعة المنظمة

#### أولاً: مفهوم سمعة المنظمة

تشير كلمة "السمعة" لغوياً إلى "الصيت، يقال فعل ذلك رياء وسمعة ليراه الناس ويسمعه" (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٤٥٠). إن التعريف الدقيق لمفهوم سمعة المنظمة أصبح من القضايا الأكثر أهمية التي تحتاج إلى توضيح وذلك بسبب الأوجه المتفاوتة والكثيرة التي تحتويها السمعة، وإن بعض التفسيرات حول أسباب كون سمعة المنظمة مفهوم محير هو أن سمعة المنظمة من المصادر الحساسة والقابلة للكسر (Hall, 1993: 616)، وهي تتغير بمرور الزمن ومع هذا فهي تتمتع باستقرارية نسبية وتعكس الاستثمارات المتراكمة (Fombrun & Shauley, 1990: 254). ولقد تناول الباحثين والكتاب سمعة المنظمات من خلال تصورات وتقييمات زبائن المنظمة ووسائل الإعلام ورجال الأعمال استناداً للفوائد المتحققة من المنظمة، وإن علماء الاجتماع والباحثين يعتبرون السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة من العلاقة مع أصحاب المصالح، وإن السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع (Chen-Chu, 2009: 2)، وقد تم تعريف سمعة المنظمة بشكل متعدد ومختلف كما يظهرها الجدول (٢٥). إن قاموس (Oxford) الانكليزي يعرف السمعة على أنها: "هي رصيد أو تقدير شيء...، التقدير العام أو الخاص لشخص بالنظر إلى شخصيته أو الصفات الأخرى، التقدير النسبي أو الاحترام والذي يحمله شخص ما أو شيء ما" (Schultz & Editors, 2000: 42). إن بناء مفهوم السمعة متعدد الاتجاهات ويستغرق وقتاً طويلاً من الزمن ولذا فإن تعزيز سمعة المنظمة يأتي عن طريق الصدق مع الجمهور (الرؤية، ٢٠٠٨: ٤). إن مسألة الغموض في تعريف مفهوم سمعة المنظمات يمكن أن يأتي من مدى وحجم المنظورات الإدارية والتي تم الأخذ بها وهي تتضمن الاقتصاد، المحاسبة، علم الاجتماع، التسويق، السلوك التنظيمي، والإستراتيجية...، وإن هذا الحجم من المنظورات قد قاد إلى الإرباك والحيرة والاعتقاد بان سمعة المنظمات هي عملية تركز بشكل خاص على ماذا تفعل المنظمة وكيف تتصرف؟، بدلاً من إن تركز على التواصل، وكيفية التواصل من خلال أفعالها وإجراءاتها وسلوكياتها وقيمتها وانجازاتها، وكيف يلاحظ أو يفهمها ويتقبلها أصحاب المصالح على اختلاف مشاربهم (Lloyd, 2007: 20)، ويرى (Dowling, 1993: 105) أن سمعة المنظمة هي مرادف لصورة المنظمة إلا أنه عدل هذا الوصف باقتراحه إن السمعة تمثل الانطباع الإجمالي للمنظمة وهو ما اتفق معه (Dutton et al, 1994: 243) والذين رأوا أنها تمثل الانطباع الصوري لأدراك الأطراف الخارجية لصورة المنظمة، ولقد أشار (Olins, 1990: 12) إلى إن سمعة المنظمة تتضمن كل شيء عمله المنظمة ويتعلق بذاتها وضمن أربعة مجالات رئيسة لنشاطاتها:

الأول / السلع والخدمات (ماذا) تصنع؟ وماذا تبيع؟

الثاني / البيئة والمحيط أي المكان المادي.

الثالث / المعلومات (كيف تصف وتنتشر معلومات عن نشاطاتها).

الرابع / السلوكيات (كيف يتصرف أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع غيرهم).

ويرى (Cramer & Ruefli,1994:6) إن السبب المهم وراء الاهتمام بالسمعة كونها تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية وتعطي فوائد للمنظمة، وفي هذه الأيام فإن السمعة تعتبر عاملاً مهماً وحاسماً أكثر فأكثر للفائدة التنافسية الخاصة بالمنظمات ولإغراض البقاء والاستمرارية.

### جدول (٢٥) مفاهيم سمعة المنظمة بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين

التصنيف	المصدر	المفهوم
متعلقة بالصورة	(Barich & Kotler, 1991:96)	* أحد أبعاد صورة المنظمة.
	(Dowling, 1993:106)	* مرادف للصورة، تمثل انطباع كامل عن المنظمة.
	(Greyser, 1999:179)	* هي مترادف مع الصورة والثقة - الرابطة الرئيسية بين سلوك المنظمة والثقة العامة.
	(Bromley, 2001:24)	* صورة مترابطة لدى أصحاب المصالح أو المجموعة المعنية.
عبارة عن تقييمات	(Caruana, 1997:112)	* هي عبارة عن التقييمات المستقاة من معلومات غير كاملة يكونها الناس حول منظمة ما وبمرور الزمن.
	(Fombrun et al, 2000:250)	* تقييمات تراكمية حول قابلية المنظمة على توفير نتائج مقبولة لمجموعة ممثلة من أصحاب المصالح .
	(Bromley, 2001:53) (Gotsi & Wilson, 2001:28)	* هي تقييم مجموعة محددة من أصحاب المصالح .
	( Bick et al, 2003:845)	* التقييمات الكلية لأصحاب المصالح حول قابلية المنظمة على مواجهة مبدأ محدد مسبقاً مثل الاستقامة .
	(Yang,2005:85)	* التقييمات التي يقدرها ويتمناها العديد من أصحاب المصالح حول قدرة المنظمة بتنفيذ توقعاتهم.
تقييمات	(Luoma-aho,2007:5)	* القيمة العامة للوعي بالمنظمة والتي تحدث في عقول أصحاب المصالح المختلفين.
	(Luoma-aho&Nordfrs,2009:9)	* هي الإدراك المنتشر بين أصحاب المصالح المختلفين وتصوراتهم حول المنظمة، وهي مصدر الميزة التنافسية.
	(Khalid & Ahmad,2009:34)	* أحكام تقييمية عن صفات المنظمة، مثل الجدارة بالثقة والموثوقية والتي تراكمت على مر السنين.
مرتبطة بالهيكلية	(Pisano & Shuen, 1997: 521)	* هي أصل أو رصيد أو موجود غير ملموس يمثل مزيجاً من الإحصائيات الموجزة أو موجز إحصائي حول أصول المنظمة ومركزها المالي وكذلك سلوكياتها المستقبلية المحتملة.
	(Schultz et al, 2000:23)	*بنية إستراتيجية لئدار وتؤثر .
	(Gotsi & Wilson, 2001:25)	* هيكلية ديناميكية مستندة على تقييم المنظمة من وقت لآخر.
	(Brito et al,2007:15)	* واحدة من الفرص القليلة للتمييز وإضفاء الطابع المؤسسي على المنظمات جنباً إلى جنب مع المجتمع .
	(Birkbeck,2008:4)	*تعتبر من عوامل النجاح الأساسية للمنظمات وهي من الأصول المعنوية، وفي حقيقة الأمر هي الوصلة الرئيسية في نجاح إدارة المنظمة.
مجموعة من	(Chen-Chu,2009:2)	*هي مجموعة من الصفات أو السمات تعزى إلى الاستدلالات

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات والأبحاث المتعلقة بالموضوع.

ويرى (Amit & Schoemaker, 1993: 41) أن السمعة تعتبر مصدراً محدداً للمنظمة من بين المصادر النادرة وغير القابلة للنسخ أو التقليد، وببطنها فأنها تتراكم عبر السنوات وخلال تاريخ المنظمة، وان السمعة كثافة المنظمة والعلاقات الذاتية، تمثل الحقيقية القائمة أو الظاهرة لطبيعتها الذاتية المعقدة اجتماعياً وهي مرتبطة بشكل وثيق بتاريخ تلك المنظمة. وقد عمل كل من (Brito et al, 2007:15) على سرد تعريف لسمعة المنظمة استناداً للفرع العلمي الذي تناوله يوضحها الجدول (٢٦) .

#### جدول (٢٦) تعريف سمعة المنظمة حسب الفروع العلمية المتعددة التي تناولته.

ت	الفرع العلمي	التعريف
١	الاقتصاد	علامات ومؤشرات على وصف حالة مصدر السلوك المحتمل للمنظمة في مجال معين.
٢	الإستراتيجية	الصفات غير الملموسة للمنظمة والتي من الصعب تقليدها ومن خلالها تستطيع المنظمة خلق حواجز لجعلها ميزة تنافسية مستدامة.
٣	الحسابات	واحدة من الصفات أو الأصول غير الملموسة التي يصعب قياسها ، وهي تخلق قيمة للمنظمة.
٤	التسويق	القيام بالنيابة عن المنظمة بالاتصال بالافراد والجماعات والمنظمات من خلال علامات وصفات المنظمة.
٥	الاتصالات	علاقات اتصال مستمرة في المنظمة تعمل على تطوير العلاقات العامة مع مختلف أصحاب المصالح .
٦	نظرية المنظمة	الناحية الإدراكية والتتظيمية المتقدمة لدى إحدى المنظمات من خلالها يفهم أصحاب المصالح المنظمة.
٧	علم الاجتماع	البناء الاجتماعي والذي ينشأ ترتيب المنظمة في البيئة المنظماتية وتنشأ المنظمة من خلالها العلاقات مع أصحاب المصالح وتستمد منها سمعتها.

Source: Brito, Hevio & Goncalves-Filho, Cid. ,And Gosling, Marlusa, (2007),"The Impact of Social Responsibility on Reputation Behavioral Intentions of Communities: An Empirical Study", POMS 18<sup>th</sup> Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A., May 4 to May 7, 2007, p:15, <http://www.poms.org/conferences/poms2007>

ولقد ميز (Yang,2005:90) بين السمعة الأولية والسمعة الثانوية، إذ يرى إن السمعة الأولية هي "المجموع الكلي (الإجمالي) للآراء التي تدور في محفل للمصوتين من أجل خلق الرأي العام في مجموعة متوا جهة و متماسة مع المنظمة"، أي إن السمعة الأولية تعتمد على الاطلاع والمعرفة المباشرة، في حين تشير السمعة الثانوية إلى "تلك الآراء في شبكة اجتماعية واسعة والتي لا تعتمد ولا ترتبط بشكل وثيق باهتمامات الشخص بصورة مباشرة"، وان السمعة الأولية يمكن إن تنتشر على نطاق أوسع من السمعة الثانوية حيث إن الأخيرة سطحية. ومن خلال ذلك كله يمكن تعريف سمعة المنظمة بأنها "عبارة عن التقييمات والانطباعات المتكونة لدى الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة وهي بمثابة رصيد وميزة تنافسية مهمة للمنظمة من أجل نجاحها واستمرارها".

## ثانياً: أهمية وأهداف سمعة المنظمة:

تعد السمعة هي القيمة المادية التي تخلق منهج العمل وتحظى باهتمام بالغ من أصحاب المصالح، وما من شك إن المدير التنفيذي أو المديرين أو العاملين يفضلون العمل في منظمة تتمتع بسمعة طيبة عن أي منظمة أخرى أقل سمعة، لكن هل السمعة يمكنها بالفعل أن تجعل الأمور مختلفة؟ وهل يمكن أن تكون سبباً في زيادة المبيعات والإرباح؟ (CIPE,2004:16)، لقد أشارت الدراسة الصادرة عن المنتدى العالمي بعنوان "Voicce Of The Leaders Survey" والتي أجريت في أواخر عام ٢٠٠٣ إلى إن سمعة المنظمة تعد من أهم معايير نجاحها، وتشير نتائج الدراسة التي تم توزيعها على (١٥٠٠) مدير في أكثر من (١٠٠٠) منظمة عالمية كبرى إلى إن ٦٠% تقريبا ممن شملتهم الدراسة يرون إن السمعة الجيدة يمكن إن تساهم بنحو ٤٠% من القيمة السوقية لأسهم المنظمات، كما تساهم السمعة الجيدة في قدرة المنظمة على مواصلة تحقيق الإرباح والأداء الجيد

<http://www.socialfunds.com>

إن السمعة الجيدة تخدم التعاون مع المستفيدين، ولها تأثيرات ايجابية على مستوى الربحية وعلى الأداء الاقتصادي الحالي للمنظمات (Fombrun & Van Riel,2004:8)، وإن السمعة تساعد على عملية الاقتصاد بالاستثمارات، وفي الإعلان أو الدعاية وذلك لجذب الزبائن وتعطي أفضلية للمنظمة بالمقارنة مع المنافسين، بالإضافة إلى ذلك أن السمعة تعطي قناعة ورضا لدى الزبون وهذا يتوافق مع إمكانية تطبيق علاوة أو مكافأة على أسعار المنتجات التي توفرها المنظمة وذلك لتحقيق وتبرير الهوامش المرتفعة في السعر، والاختيار وإرضاء موظفي المنظمة الأكفاء (بإمكانها إن تجذب وتحفز أكثر المدراء فاعلية)، إن السمعة تجيز عملية تطوير العلاقات ذات الفائدة مع المستثمرين المناسبين (إن السمعة تخفض من كلفة رأس المال، وتجذب الاستثمارات وتزيد قيمة أسهم المنظمة في السوق) وبالنسبة للمجهزين والموزعين (قلق أقل بالنسبة للمخاطر التعاقدية) (Roberts & Dowling, 1087: 2002). وهي لا يمكن تطويرها أو تغييرها بوقت قصير، ويتطلب الأمر رعايتها والاهتمام بها بصورة مستمرة (Khalid&Ahmad,2009:34)، إن سمعة المنظمة تقع ضمن الفكرة القائلة بان هذا المفهوم يقع ضمن نتاج أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وان المنظمات لها القدرة على تحقيق أهدافها من خلال تطوير العلاقات مع جمهور المنظمة (Chen-Chu,2009:2).

## ت. ثالثاً: أبعاد سمعة المنظمة

يشهد موضوع تحديد مكونات سمعة المنظمة اهتماماً متزايداً بسبب إدراك أهميته، وليس كل الكتاب والباحثين متفقين على مكونات سمعة المنظمة فنجد أن (Chun,2005:92) قد حدد بأن مكونات سمعة المنظمة هي الهوية والصورة وقد لوحظ نفس الغموض حول مفاهيم هوية المنظمة وصورة المنظمة التي تستخدم عادة بشكل متبادل. وقد حدد (Fombrun, 1996:12) ستة مدخلات لبناء سمعة المنظمة وهي:

١. معلومات من المنظمة
٢. تدقيق البيانات
٣. تحليل الاستثمار.
٤. وجهات النظر الصحفية
٥. الإشاعات.

٦. أنشطة الماركة أو العلامة (صورة الزبون، صورة المجتمع، صورة المستثمرون، صورة الموظف).

ولم يحدد هوية المنظمة كمدخلات لسمعة المنظمة بشكل واضح بل وضعها ضمن عالم الاتصالات الداخلية (معلومات من المنظمة) أو الخارجية (وجهات النظر العام) (الإشاعات، وعناصر الاتصالات) كما حدد أولئك الذين

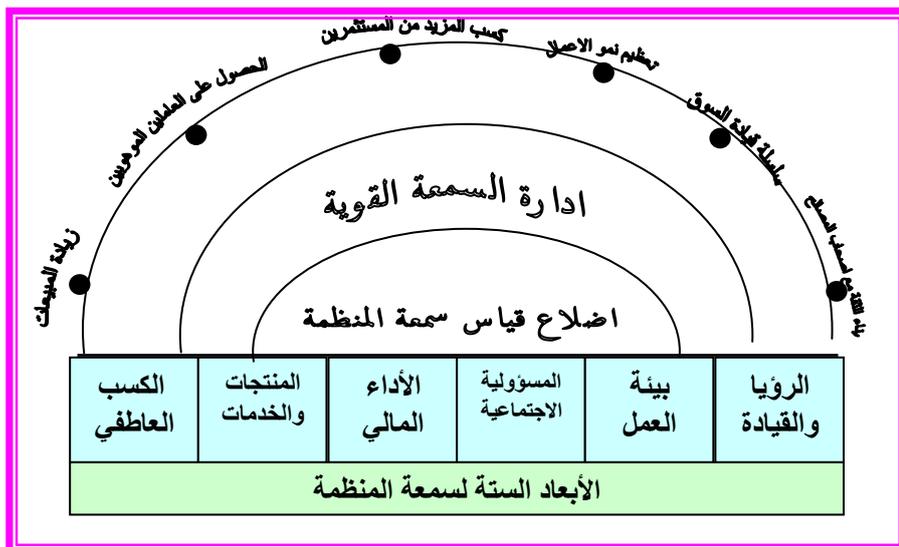
تتجه لهم المعلومات وهم الموظفين، الزبائن، المستثمرين، المجتمع، الحكومة والمنافسين وجميعهم عدا العلاقات الحكومية، يمكن القول بأنها مشمولة ضمن مكونات الهوية، الصورة والاسم. ويشير (Lloyd,2007:28) بأن العلاقات الحكومية رئيسية ضمن إطار القانون الذي يرى بان الأطراف الحكومية تقم أداء المنظمة بخصوص الإذعان للقانون ولذلك فان الإذعان للقانون يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار كمكون محتمل لسمعة المنظمة، وان حالات تدهور بعض المنظمات في الجانب المالي أوفي السمعة التي كانت تتمتع بقدر عال وأعمال تجارية مربحة دليل على الأهمية الكبيرة لاذعان المنظمات للقانون. ويرى (Yang,2005:94) إن السمعة تشير إلى الهوية والصورة ، وان السمعة تحوي كل الأبعاد الأخرى لمكونات المنظمة والتي تشمل ( الموظفين، الزبائن، المستثمرين، الجمهور،...الخ) وهي تقوم مقام كل الصور والتقييمات التي يحملها الناس عن المنظمة. وان (Brito et al ,2007:15) وجدوا إن هناك صلة قوية بين الصورة والهوية والثقافة في تشكيل السمعة ومن خلال الموازنة بين هذه العناصر الثلاث وكالاتي:

١- الصورة : "الطريقة التي تُرى فيها المنظمة".

٢- الهوية/الثقافة : "ما هي المنظمة حقا" .

٣- الهوية المنشودة/ الرؤية : "ماذا تريد إن تقول المنظمة" .

وقدم (Birkbeck,2008:2) رؤيا حدد بموجبها الإبعاد التي هي أساسية لسمعة المنظمة وهي (الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، والكسب العاطفي )، وهذه الأبعاد بمجموعها تؤدي إلى الوصول إلى عناصر النجاح الستة وهي (بناء الثقة مع أصحاب المصالح، تعظيم الأرباح ، كسب المزيد من المستثمرين، الحصول على العاملين الموهوبين والأكفاء، زيادة المبيعات ، قيادة سلسلة السوق)، وكأنه يحاول أن يقدم برنامج للحصول على السمعة الناجحة من خلال الالتزام بقواعدها والتي تقود بدورها إلى عوامل نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها يوضحها الشكل (١٨).



شكل رقم (١٨) أبعاد وأضلاع إدارة سمعة المنظمة القوية.

Source: Birkbeck, Andrew McDonald, (2008), "Case Study: Tesco's Corporate Reputation Success Leading up to and During the , 2008 "Credit Crunch", p:2 (<http://andrewsunita.com>).

ومن خلال المراجعة في الكتابات والبحوث ذات العلاقة بموضوع سمعة المنظمة والتي يوضحها الجدول (٢٧) وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين، تبين إن الهوية، الصورة، الماركة (العلامة)، الشرعية، وإدارة السمعة جميعها مفاهيم انبثقت من الكتابات ذات العلاقة بالفهم الكلي لسمعة المنظمة والتي حصلت على أكبر نسبة من آراء الباحثين والكتاب. والشكل (١٩) يوضح هذه المكونات.



الشكل (١٩) المفاهيم المهمة للفهم التام لسمعة المنظمة  
المصدر / من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة

الجدول (٢٧) أبعاد سمعة المنظمة وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين.

ت	الإبعاد الباحث	السنة	إدارة السمعة	نوعية المنتجات والخدمات	قيمة الاستثمارات	صلابة الوضع المالي	القدرة على جذب الموهوبين	الإبداع	المسؤولية الاجتماعية	الاستعمال الحكيم لموجودات المنظمة	العلامة	الصورة	الشرعية	الهوية	الرضا	الولاء	الشرعية الواقعية	تدقيق البيانات	تحليل الاستثمار	رأي الإعلام	الإشاعات	معلومات عن المنظمة	الحكمة في استخدام الأصول
١	Fombrun	1996	*								*							*	*	*	*	*	*
٢	Riahi-elkaoui	2004	*	*	*	*	*	*	*	*													
٣	Chun,	2005										*	*	*									
٤	Lloyd	2005	*								*	*	*	*									
٥	Yang	2005									*	*	*	*									
٦	Trejo	2006									*	*	*	*	*	*							
٧	Puncheva	2006									*	*	*	*			*						
٨	Lloyd	2007	*								*	*	*	*									
٩	Brito	2007									*	*	*	*									
١٠	Bilijana&Suzana	2008	*	*	*	*	*	*	*	*													*
المجموع:																							
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	٦	٣	٦	٣	١	٢	١	٢	٢	٢	٢	٢	٤
النسبة المئوية: 100%																							
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	60%	30%	60%	30%	10%	20%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	40%

الجدول من إعداد الباحث استنادا لما ورد فيه.

## ١ . هوية المنظمة

"الهوية" لغويا هي حقيقة الشيء أو الشخص التي تميزه عن غيره" (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ٩٩٨). وهوية المنظمة هي صفة من صفات المنظمة التي تطرح أسئلة مثل ما ومن نحن؟ (Balmer & Gregser, 2003:36)، وأن هناك نقصاً في وضوح تعاريفها وعلاقتها بالمكونات الأخرى لسمعة المنظمة، والجدول (٢٨) يتضمن بعض التعاريف المتنوعة لهوية المنظمة كما تناولها الباحثين. وقد حرصت المنظمات على تجاوز حالات الوقوع بما يسمى بالاغتراب التنظيمي أو العزلة التنظيمية بالتحصن من ذلك بامتلاك المنظور الاستراتيجي في وضع الأهداف ورسم سياسات مستقبلية واضحة من خلال السعي لتحفيز العاملين في المنظمة كي يكونوا جزءاً من رؤيتها ورسالتها في الحياة وبالصورة التي تجعل من هوية المنظمة مصدراً أساسياً في الإدارة وفي النظرة التخطيطية وكأنها برنامج شمولي مرتبط بالخدمات والمنتجات والمخرجات ومرتبطة أيضاً بالبيئة المحيطة وبمختلف وسائل الاتصال والسلوكيات داخل المنظمة وخارجها (Olins, 1995:3)، وقد ترتب على ذلك حصول القناعة لدى الفكر الإداري بالمضمون الفلسفي الذي يركز عليه بناء الهوية في المنظمة من خلال : (Dutton et al , 1994: 240)

- ١ . سريان هوية المنظمة دون غيرها بالنسبة لعضو المنظمة.
- ٢ . سريان خصائص المنظمة بوصفها مؤشراً اجتماعياً للتعبير عن السمات والخصائص الذاتية لعضو المنظمة.
- ٣ . استجماع مختلف الخصائص التنظيمية والفردية ضمن إطار متفاعل يتمثل بهوية المنظمة.

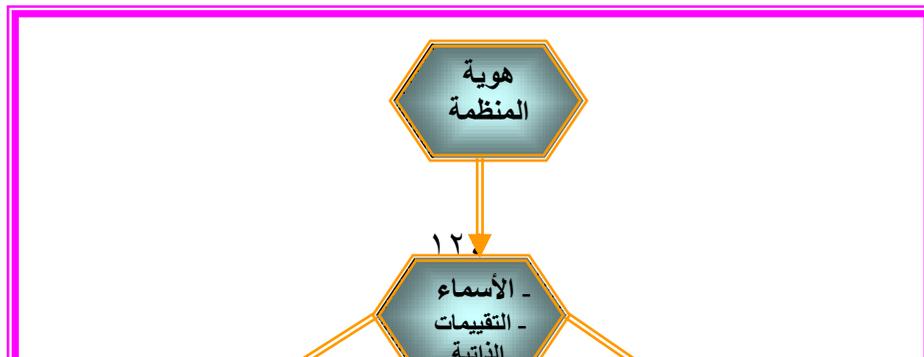
ث . جدول (٢٨) بعض مفاهيم هوية المنظمة بحسب بعض الكتاب والمفكرين

ت	المصدر	المفهوم
١	(Albert & Whetton, 1985:63)	تعمل هوية المنظمة كوسيلة للتعبير عن فلسفة المنظمة .
٢	(Dutton et al , 1994: 260)	إن مزيج هوية المنظمة هو العنصر الذي يُعرف به العمل ويتألف من الشخصية، السلوك، الاتصالات والرمزية.
٣	(Fombrun, 1996:30)	مجموعة القيم والموظفين والإداريين الرئيسيين المرتبطين بالمنظمة.
٤	(Drum Wright, 1996:74)	كل ما يراه الموظف مميز، رئيسي وثابت حول المنظمة.
٥	(Hatch & Schultz, 1997:359)	ما ينشأ به الأعضاء وما يشعرون به وما يعتقدونه حول منظماتهم، الفهم التراكمي والشائع والمشارك لقيم وخصائص المنظمة البارزة.
٦	(Stuart, 1998:370)	تفسير شخصية المنظمة بالاعتماد على إستراتيجيتها.
٧	(Balmer & Wilson, 1998 :20)	تحيط هوية المنظمة بحزمة من القيم المشتقة من اتحاد الثقافات الفرعية الموجودة داخل وخارج المنظمة، وأنها تتطور باستمرار وهي بدون شكل محدد.
٨	(Albert et al, 2000: 13)	تمثل خصائص المنظمة التي تميزها عن غيرها والتي تضم أهدافها الجوهرية وبالشكل الذي يظهر ضمن اعتقادات أعضائها بصورة واضحة.
٩	(Mael & Ashforth, 2001: 199)	الشعور الذاتي الموجود عند أعضاء المنظمة بالارتباط والتوحد مع منظماتهم التي يعملون فيها.
١٠	(Bromley, 2001:30)	مجموعة من الصفات التي تميز المنظمة عن غيرها وخصوصاً المنظمات التي هي من نفس نوع المنظمة.

١١	(Balmer, 2001:263)	ما يشعر به الموظفون وما يفكرون به تجاه منظماتهم، إنها تركز على الأسئلة المتعلقة بثقافة المنظمة وتعطي للعمل خصوصيته وميزته.
١٢	(Melewer & Wooldridge, 2001:330)	توضيح استراتيجي لرؤية وهدف مستوى المنظمة مدعوماً بالاستراتيجيات التي توظفها المنظمة في عملياتها وفي إنتاجها.
١٣	(Bick et al, 2003:850)	تجسيد المنظمة، اتصال القيم الرئيسية الفلسفة والإستراتيجية من خلال تسليم المنتجات و/ أو الخدمات.
١٤	(Brown et al, 2006:101)	التواصل الذهني حول المنظمة والذي يحمله أعضاء المنظمة وما يريده القادة المنظميون أن يعتقده الآخرون.
١٥	(Lloyd,2007:30)	مجموعة من العناصر البصرية، السلوكية والنفسية والذي من خلالها يمكن للمشاهد أن يتعرف على المنظمة ويميزها من غيرها من المنظمات والذي يمكن استخدامها لتمثل المنظمة أو يرمز لها.
16	(Hubanic & Hubanic,2009:23)	هي مجموعة فريدة من الخصائص الإستراتيجية المميزة للمنظمة التي تنشأ ويتم المحافظة عليها من قبل أعضاء المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى ما ورد فيه من مصادر.

من خلال الجدول (٢٨) يتضح إن هوية المنظمة هي مكون رئيس من مكونات سمعة المنظمة وهي تشير إلى الشعور الذاتي المتولد عند الأفراد العاملين بالاندماج والتوحد مع منظماتهم التي يعملون فيها، وقد ركز بعض الباحثين مثل (Bromley,2001,16) على سمعة المنظمة التي تعتمد على هوية المنظمة، وأن من المسلم به إن هوية المنظمة قد تكون سابقة لصورة المنظمة، ولقد أصبحت هوية المنظمة قضية مهمة بالنسبة للمنظمات لأنها تقطع وتوحد العديد من الأهداف المختلفة (Lloyd,2007:32)، وبالنسبة لهوية المنظمة يجب تمييزها من خلال تمييز صفاتها عن صفات بقية المنظمات، فقد توحد أو قد تدمج هوية المنظمة القيم التي تضم مزيجاً من الثقافات التي يمكن إيجادها داخل وخارج المنظمة، وهذه القيم تتطور باستمرار وأنها دون شكل محدد (Balmer & Wilson,1998:19). إن هوية المنظمة تصف مميزات المنظمة التي تبدو بأنها مركزية وثابتة بالنسبة للموظفين وبشكل يومي لذا فهي تظهر بين تلك الممارسات الإدارية التي يوظفها المدراء في تعاملاتهم داخلياً مع الموظفين وخارجياً مع الأطراف الأخرى (Fombrun,1996:36). وفي النموذج الخاص به (نموذج من الهوية إلى السمعة) اقترح (Fombrun) بان الهوية بالإمكان إن تمتد خلال الأسماء والتقييمات الذاتية وبالإمكان إن تنعكس من خلال الزبون والمجتمع والموظفين أو رؤى المجتمع والموظفين على سمعة المنظمة ويرى إن الهوية تعمل كطريقة من طرق التفاضل أو التمايز على أساس الثقافة والتاريخ والعمليات (بضمنها/ الإدارة): من نحن وماذا نمثل؟، إن معظم المنظمات اليوم بدأت بالاعتراف بوجود اختلاف بين الصورة والسمعة حيث إن صورة المنظمة في بعض الأحيان تكون دقيقة في عكس هوية المنظمة وبالتالي فإن سمعة المنظمة بدأت بالظهور كنتيجة من نواتج الصورة بالإضافة إلى العلاقات وأداء المنظمة، والشكل (٢٠) يوضح المطابقة بين الصورة وهوية المنظمة المدعومة وما تؤول من سمعة للمنظمة.



شكل (٢٠) يوضح المخطط الانسيابي من الهوية إلى السمعة ( بتصرف من الباحث)

Source: Formbrun, C. (1996), " Reputation: Realizing Value Form the Corporate Image", Boston, MA: Harvard Business School Press.P:33

ويرى (Bromley,2001:31) إن الهوية هي مكون أكثر فائدة من مكونات سمعة المنظمة، ولقد ميز (Brown et al, 2006:102) بين الهوية الجماعية (Collective Identity) (من نحن كمنظمة؟) وبين هوية المنظمة (Corporate Identity) (ماذا تريد المنظمة من الآخرين إن يفكروا بالمنظمة؟). في حين افترض (Balmer & Stuart, 2004:5) إن هناك ستة هويات بالإمكان افتراضها من قبل منظمة ما وكالاتي:

١. الهوية الحقيقية (The Actual Identul Identity): الصفات الحالية للمنظمة مثل القيم الداخلية والسلوكية التنظيمية والنشاطات والأداء من قبل مالكي المنظمة، نوع القيادة التي تقوم بها الإدارة، الهيكل التنظيمي، نشاطات الأعمال والأسواق التي تغطيها، مدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة والأداء العام والكلي للإعمال.
٢. الهوية التواصلية (The Communicated Identity): الرسائل التنظيمية العديدة والمختلفة والتي تنتقل بواسطة الاتصالات الأولية والثانوية، وتظهر من خلال قنوات اتصالات المنظمة، مثل الإعلانات والدعاية والعلاقات العامة للمنظمة .
٣. الهوية المثالية (The Conceived Identity): التمركز الأمثل للمنظمة في إطار زمن معلوم والذي يعبر عنه من خلال الخطة الإستراتيجية للمنظمة وعادة ما يتم التعبير عنه فقط بعد تحليل دقيق لمؤهلات المنظمة، أصولها أو موجوداتها ... الخ ، مع التنبؤات بالنسبة إلى التقيد في البيئة التكنولوجية، الاجتماعية، الأخلاقية، الاقتصادية، السياسية، والصناعية .

٤. الهوية المدركة (The Conceived Identity): الصور / التقييمات / شكل السمعة للمنظمة عند مجموعات المستفيدين وشبكات العمل و بضمنها الإدراك أو التفهم الماضي والحاضر والمستقبلي والمتكون عن المنظمة من قبل المستفيدين الخارجيين والداخليين وشبكات العمل.

٥. الهوية المنشودة (The Desired Identity): الصورة كما تم التعبير عنها من قبل مؤسسي المنظمة/ أو المدير العام التنفيذي ومجلس الإدارة والتي تسكن في قلوب وعقول قادة المنظمة، إنها رؤيتهم للمنظمة في خلال إطار زمني معين.

٦. الهوية الكامنة (المستترة) (The Covenanted Identity): الوعد الذي يرتبط بعلامة المنظمة ويشتمل من صفات أو خصال الهوية، والذي قد لا يكون دائماً مثل الهوية المثالية وبشكل مثالي.

ويرى (Balmer,1995:42) إن أنواع الهوية الستة يجب أن تكون على استقامة متقاربة وإذا لم تكن على استقامة متقاربة فإن شكلاً من أشكال الهوية سوف يتغير، حيث يتطلب الأمر تغيير شكل من أشكال الهوية وان عدم استقامة الهوية تحدث عندما لا يتم الأخذ بنظر الاعتبار هذه الهويات المتعددة بشكل تام، ويعطي الباحثون مثالا الأعداد المتنامية من المنظمات التي تمارس التغيير باستمرار في وضع علامة شركاتها وبالتالي هوياتها، في حين يرى (Balmer & Stuart,2004:16) بان مفهوم الهوية الظاهرة ليس له مكان والذي قد تم نسخها أو حل محلها وضع العلامة للمنظمة (Branding) والتي تساهم في هوية المنظمة.

#### **ب - صورة المنظمة Organization Image**

لقد ظهر مصطلح الصورة لأول مرة عام (1908) على يد العالم (جراهام دلاس) والذي أشار بكتابه (الطبيعة البشرية والسياسية) بان الناخبين بحاجة إلى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مرشح ما، ولم يُستخدم هذا المصطلح في المنظمات الاقتصادية إلا مع النصف الثاني من القرن العشرين، وتعرف الصورة على إنها كلمة من اللفظ اللاتيني (Image) بمعنى رسم أو صورة (باية، ٢٠٠٨:١٢٥).

ويرى (Bromley,2001:34) إن قضية الصورة تحتاج إلى مراجعة واتفاق حول تعريفها، وإن الصفات والعناصر التي تكون صورة المنظمة وبنيتها وتشكيلها بحاجة إلى إن تحدد ويتفق عليها. إن التعريف الأكثر قبول لصورة المنظمة يركز على انطباع العالم الخارجي الكلي عن المنظمة بضمنها الرؤية الخاصة بالزبائن، والمستفيدين والإعلام وعموم الناس (Hatch & Schuhz,2003:1051-1052)، ويرى (Lloyd,2007:39) إن الإشارات المعلوماتية المختلفة التي تبعثها المنظمات: المعلومات عن المنظمات حول مراكزها البنوية ضمن الحقول التنظيمية، وبالأخص عند استخدام إشارات السوق والإشارات الحسابية تشير إلى الأداء، والإشارات التأسيسية تشير إلى التطابق مع النماذج أو المعايير الاجتماعية، والإشارات الإستراتيجية فهي تشير أو تعطي صورة عن الوضع أو الموقف الاستراتيجي للمنظمة. والجدول (٢٩) يتضمن بعض التعاريف التي تناولت مفهوم صورة المنظمة حسب رأى بعض الكتاب والباحثين.

جدول (٢٩) بعض مفاهيم صورة المنظمة بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين.

ت	المصدر	المفهوم
١	(Barich & Kotler, 1991:101)	التقييمات والأحاسيس والمواقف تجاه منظمة ما من قبل العديد من الجمهور.
٢	(Grunig, 1993:132)	الانطباع المتكون في زمن محدد أو معين وعند مستوى معين من التجرد.
٣	(Barich & Srinivasan 1993:61)	الطريقة التي يرى بها الزبائن العرض التسويقي الكلي للمنظمة والمزيج التسويقي والمنظمة كرب عمل والمنظمة كمواطن من حيث دورها في المجتمع واهتماماتها بالبيئة ورعايتها للفنون وغير ذلك.
٤	(Bromley, 2001:31)	الحالة الذهنية أو الموقف العقلي والذي يستند إليه التعبير الصريح من خلال اللغة أو السلوكيات الأخرى.
٥	(Balmer, 2001:266)	الوضع الداخلي المتجمع للفكر الذي تتضمنه جهود اتصالات المنظمة (ناجحة أم لا) لغرض تقديم نفسها للآخرين، بعض الرؤى تكون تجميعية أو تعاونية من حيث التشارك أو المشاركة بين عدة أعضاء من المجموعة وهكذا فإن السمعة هي صور تعاونية جماعية أو تجميعية.
٦	(Hatch & Schultz, 2003:1052)	الرؤى المتكونة لدى المستفيدين من المنظمة: انطباع العالم الخارجي الكلي عن المنظمة.
٧	(Bick Jacobs & Abratt, 2003:844)	الانطباع الفوري عن منظمة ما.
٨	(Yang,2005:95)	الطريقة التي تقدم فيها المنظمة نفسها للجمهور.
٩	(Brown et al, 2006 :33)	الإجماع الفكري أو الذهني والذي يعتقد أعضاء المنظمة بان الآخرين في خارج المنظمة يعتقدونه عن المنظمة.
١٠	(Llyod,2007:39)	التقييمات أو المشاعر أو الأحاسيس والمواقف تجاه المنظمة.
١١	(Hubanic & Hubanic,2009:4)	هي الطريقة أو الوسيلة التي يفسر فيها الزبائن كل الإشارات القادمة من المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أو اتصالاتها.

\*الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى ما ورد فيه .

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ إنها تدور حول " الانطباع المتكون في زمن محدد عن المنظمة متضمناً التقييمات والأحاسيس من قبل أصحاب المصالح، وكل حسب رؤيته " ، لأن المنظمة ليس لها صورة واحدة ولكن صور متعددة ومختلفة، وبما أن فهم الأفراد يكون مختلفاً ويكون متأثراً بعناصر ذاتية أو شخصية، بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تقوم بالتواصل مع مختلف المستفيدين (Siana et al,2007:2)، لهذا فإن صورة المنظمة يمكن إن تعد محصلة لمنظور أو فهم الأفراد وجميع المستفيدين الذين يشكلون جمهور المنظمة وان صورة المنظمة تمثل التعبير عن أحكامها المنتشرة أو الظاهرة . وحتى الثمانيات من القرن الماضي كان الاهتمام منصباً على صورة المنظمة وابتداء من التسعينات تم تخصيص أهمية كبيرة بالنسبة لعلامة المنظمة وسمعة المنظمة، إن هذا الاهتمام المتزايد هو جزء من النتيجة المتأنية من النجاح المتحقق من برامج الإدارة لتخطي الأزمات التنظيمية (Bannett & Kottasz, 2000: 231)، ويرى (Ioana & Sandu,2009:13) إن الجوانب المهمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات إنها تُفترض إن تحقق مزايا اقتصادية حقيقية مثل المساهمة في دعم العلامات التجارية للمنظمات والتي أصبحت اليوم الأكثر قرباً للزبون والأهم من ذلك هو بناء صورة ايجابية عن المنظمة والتي لها تأثير حاسم على مبيعات المنظمة من المنتجات وبالتالي على سمعتها .

إن سمعة المنظمات تعطي صورة على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح (Chan-Chu,2009:2)، وكما يحرص الأفراد على ترك انطباع حسن عنهم لدى الآخرين فأن منظمات الأعمال تسعى إلى ذلك أيضا، ويسمى "Image Corporate"، وهذا الأمر له أهمية في كل المجالات ففي مجال التوظيف مثلا نجد إن المنظمة ذات الصورة الحسنة تستطيع جذب أفضل الكوادر للعمل فيها حيث بينت نتائج المسح الذي أجرته مجلة (Fortune) أن أكثر المنظمات الأمريكية جذبا للعمالة في الولايات المتحدة كان اعتمادا على صورتها وأن من الوسائل المعتادة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتحسين صورتها التقرير السنوي لنتائج أعمال المنظمة وما يلحق به من معلومات وتحليل عن الحالة المالية للمنظمة (جيرالد وروبرت، 2009:99).

وتتقنا (باية، 2008:127) نقلا عن (Westphalen,2004:9) إلى أنواع صورة المنظمة حيث تقسمها إلى ثلاثة أنواع هي كالآتي:

### ١- الصورة المرغوبة :

وهي الصورة التي ترغب المنظمة بإيصالها إلى الفئات المستهدفة، وتتكون في أذهانهم .

### ٢- الصورة الحقيقية :

وهي الصورة التي تعكس الواقع الحقيقي للمنظمة .

### ٣- الصورة المدركة :

وهي الصورة التي تدركها الفئات المستهدفة .

ويُفترض نظريا أن تكون الصور متطابقة، لكن من الصعب في الواقع العملي أن يتحقق هذا التطابق نظرا لتدخل عدة أطراف في عملية نقل الصورة المرغوبة إلى الفئات المستهدفة .

وعلى خلاف صورة المنظمة والتي يمكن أن تكون محدودة فقط بحلقة واحدة من الفهم والإدراك والتي تشير إلى الطريقة التي يفهم أو يرى بها أو من خلالها المستفيدين المنظمة في وقت معين فان سمعة المنظمة تمثل سلسلة من الرؤى أو الفهم خلال الزمن ويمكن أن تعتبر على إنها محصلة لفترة طويلة من الزمن والتي تسمح لأصحاب المصالح بمعرفة نوع المنظمة بعمق ولتقييم درجة احترامها أو اعتبارها (Fillis, 2003: 249). وإذا كانت المنظمة لا تهتم بتعزيز الصورة أو تحسينها فقد يكون لها التأثير المعاكس على زبائن المنظمة هذا بالنسبة إلى خارج المنظمة، أما بالنسبة إلى داخلها فان الصورة السلبية سوف تؤثر حتما على العاملين باتخاذهم مواقف معينة تجاه إدارة المنظمة أو مالكيها وهذا يؤدي إلى التأثير السلبي على عمل الموظفين ومساهماتهم، مما يؤثر على علاقاتهم مع الزبائن (Hubanic&Hubanic,2009:30). وترى الدراسة إن الصورة السلبية عن المنظمة سوءا في داخل المنظمة أو خارجها هو ناتج في حقيقة الأمر عن سوء إدارة السمعة وهكذا أمر إذا ما تحقق فهو يشكل نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة، وعندها سيتحول زبائن المنظمة إلى جهات منافسة لها تحاول الاستفادة القصوى من تعاملاتها مع المنظمة باعتبار إن أي تعامل مع المنظمة قد يكون الأخير. أن السمعة هي أكثر استقرارية وبقاء بالمقارنة مع الصورة، كونها تشتق من الإشارات التي تعبر عنها المنظمة خلال تاريخها، أن تاريخ المنظمة الجيد ينصب في مصلحة تعزيز السمعة الجيدة عندما تعكس

صورة جيدة وناجحة عند تعدد الخيارات الرائدة من المنظمة ومن جمهورها والتزامها خلال الزمن ( Mark Wck & Fill,1997:401). إن المتغيرات التي تؤثر على السمعة والصورة هي نواتج الثقة الذاتية وهي متعددة، وأن أول وأهم ناتج يؤخذ بالاعتبار هو الخبرة المباشرة بالمنتجات من قبل المستهلكين حيث تعتبر من المصادر الرقمية أو الإحصائية التي تشير إلى إن المستفيدين يحصلون أو يتقبلون الإشارات الأكثر وضوحاً حول كيفية عمل المنظمة وإن بيئة محيط العمل والتي تعبر عن أداء المنظمة ذو أهمية بالنسبة لصورة المنظمة لكل من الجمهور الخارجي والمستفيدين وأعضاء المنظمة وإن الأفعال المسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً والتي تنطلق من أرضية صلبة ومبادرات ثابتة وملموسة (الاستثمارات في المنتجات الصديقة للبيئة وتتبع المعلومات الصادرة للزيائن حول الاستخدام الصحيح للمنتجات وذلك بحسب المطالبة بالاستمرارية للاستقرار البيئي، الدستور الأخلاقي، الاتزان، الاجتماعي ... الخ) والتي يتلقاها أو يفهمها الرأي العام على أنها سلوكيات بإمكانها تعزيز صورة المنظمة وسمعتها بمرور الوقت، لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات تعتبر من المؤثرات على الصورة والسمعة (Fombrun & Van Riel, 2004:7).

وفيما يلي بعض فوائد تكوين الصورة الايجابية للمنظمة: (باية، ٢٠٠٨:١٣٠)

- ١- تساعد الصورة الطيبة للمنظمة على اجتذاب المهارات البشرية الأزمة للعمل في المنظمة.
- ٢- تخلق سعادة للعاملين بالانتماء إليها.
- ٣- تساهم في ارتفاع الروح المعنوية للجمهور الداخلي، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ٤- جذب رؤوس الأموال وزيادة عدد المساهمين، إضافة إلى اجتذاب الموردين والموزعين.
- ٥ - سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.

### ج-العلامة المميزة للمنظمة (Organization Brand)

لقد كانت فكرة العلامة المميزة موجودة منذ القدم، فمنذ حوالي (٣٠٠) عاماً كان الحرفيون الهنود يحفرون أختامهم على ابتكاراتهم قبل إرسالها إلى إيران، وكانت قبائل البادية العربية تضع الأختام والوشام على إبلها لتميزها عن إبل القبائل الأخرى، وفي هذا الصدد نجد ما يزيد عن (١٠٠) علامة يتم استخدامها في الفخاريات الرومانية ومن بينها علامة (Fortis) التي اشتهرت كثيراً حتى أصبحت عرضة للاستنساخ والتزوير، ولقد زاد استخدام العلامات التجارية مع ازدهار التجارة في القرون الوسطى، أما في أيامنا هذه فقد شاع استخدام العلامات المميزة إلى درجة أصبح معظم الناس على وجه الأرض يستطيعون التمييز بين العلامتين التجاريتين للمشروبين الغازيين (بيبيسي كولا و كوكا كولا) (<http://www.arb.gov.intiativ.org>).

إن عملية وضع علامة مميزة للمنظمة ظهرت كمفهوم حديث ورئيسي في عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ وجد بأنها تحمل ارتباطات مع صورة المنظمة وهوية المنظمة ( Balmer & Dinnie,1999:188) ومع سمعة المنظمة ومسؤولياتها (Bickerton,2000:45)، وقد زاد الاهتمام بصورة كبيرة بالعلامة، لذلك استحدثت وظائف خاصة لإدارتها مثل مدير العلامات التجارية وذلك لإظهار مدى أهمية العلامات التجارية بوصفها أداة ضرورية للمنافسة (Hubanic&Hubanic,2009:21)، ولقد تم تعريف

علامة المنظمة في احد مقالات مجلة (EJM) على أنها التعبير المرئي واللفظي والسلوكي لنموذج العمل الفريد للمنظمة (Knox & Bickerton 2003:1011)، وان الباحثين والكتاب قد عرفوا علامة المنظمة بتعاريف مختلفة يوضحها الجدول (30)، إن وضع علامة المنظمة داخلياً يعتبر إشارة على شكل رسائل حول الثقافة المنشودة وخارجياً لتسهيل رغبات الزبائن للنظر بعمق من خلال المنظمة ومن خلال بناء الاحترام والثقة مع ما تقدمه المنظمة لتشجيع الزبائن على قبول أو تقبل وعود المنظمة بخصوص ما تعرضه أو تقدمه (Balmer,2001:261)، إن نموذج إدارة العلاقة قد يكون قد حققت ترابطاً أكبر من خلال تطوير مفهوم ميثاق علامة المنظمة والذي ينظر إليه كنوع من أنواع الهوية المميزة للمنظمة (Balmer & Greyser, 2002: 77).

### الجدول (٣٠) بعض مفاهيم العلامة المميزة للمنظمة كما أوردها بعض الكتاب والباحثين .

ت	المصدر	المفهوم
١	(Aaker & Keller, 1990:34)	طريقة أو أسلوب للتمييز بواسطة منظمة والتي تحتاج إلى تحديد موضع المنظمة بأكملها: إن القيم والمشاعر التي ترمز لها المنظمة تصبح عناصر رئيسية لاستراتيجيات التمايز أو التميز.
٢	(King, 1991:9)	المعنى والهوية لمنظمة تم تصميمها ابتداءً أو تم التعبير عنها من قبل المسوقين والتي تكون راسخة في عقول المستفيدين.
٣	(Macrae, 1999:13)	مورد استراتيجي والذي بالإمكان استخدامه لتوجيه عمليات الأعمال والتي تولد قيمته للعلامة بالنسبة للزبائن.
٤	(Bickerton, 2000:45)	أصل أو موجود (رصيد) ثمين جداً ومرتبطة بشكل جوهري أو حقيقي بالعوامل الداخلية كاستراتيجية المنظمة وثقافتها وخارجياً بالنسبة للسمعة والتمركز التنافسي.
٥	(Balmer, 2001:12)	الكيان العزيز والذي يجب أن يأخذ بالحسبان البنية النوعية والثقافة الخاصة بمنظمة ما، الترشيح الشعوري أو الإدراكي والاتصال لمنتج ما أو خدمة أو هوية منظمة.
٦	(Knox & Bickerton, 2003)	التعبير المرئي واللفظي والسلوكي لنموذج أعمال المنظمة الفريد.
٧	(Lloyd, 2007:42)	الاتصال المخفي بين المنظمة والمستفيدين من تلك المنظمة.
٨	(كوتلر ورامسترونج، 2009:475)	اسم أو مصطلح، أو تصميم، أو خليط منها، يهدف إلى تعريف السلع والخدمات لأحد المنتجين، أو مجموعة من المنتجين لتمييزها عن منتجات المنافسين .
٩	(Khalid & Ahmad,2009:17)	ليست مجرد زيادة القيمة المضافة للمنتجات، بل هي نفسها نوع من الثقافة، هي جدا خاصة في حياة الزبائن فهي تندمج مع معتقداتهم وقيمهم .
١٠	(Hubanic & Hubanic,2009:21)	التجسيد الرمزي للمعلومات التي ترتبط بالمنظمة ومنتجاتها في الأسواق تحت اسم أو صيغة معينة.

\*الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى ما ورد فيه.

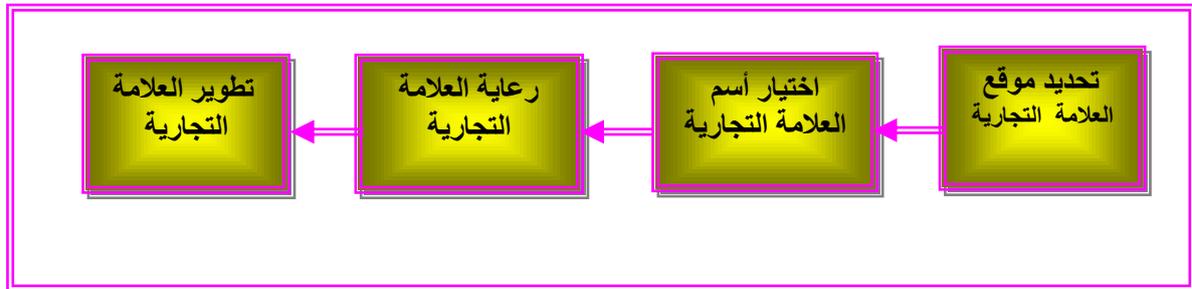
ومن خلال الجدول أعلاه يتبين إن العلامة المميزة للمنظمة" هي أسلوب للتعبير اللفظي أو المرئي أو السلوكي عن خصائص وإعمال المنظمة والتي تميزها عن غيرها للتواصل مع زبائنها وهي تعكس قيم المنظمة".

ويرى (Lloyd,2007:43) بان جذور الاهتمام بعلامة المنظمة يمكن إيجادها في مفهوم صورة المنظمة وبالم منظور التسويقي بالنسبة لزيائنها، وان الاهتمام بعلامة المنظمة تم من خلال شخصية المنظمة وهوية المنظمة وذلك استجابة للتغيرات البيئية، إن المنظور التسويقي مبني على أولوية قيمة الزبون وعلى الرؤية بأن العلامة هي مورد استراتيجي والذي بالإمكان استخدامه لتوجيه الأعمال وعملياتها والتي تكون قيمة للعلامة. بعض الباحثين يعرفون وضع علامة المنظمة كهوية المنظمة أو صورة المنظمة، وذكر (Balmer,2001:281) إن وضع علامة المنظمة بأنه "القرار الجوهري" الذي يُتخذ من قبل الإدارة العليا لبيان الصفات والخصال التي تخص هوية المنظمة من خلال وضع علامة معروفة بشكل واضح، ومع هذا فان هناك اختلافات مهمة تم تحديدها بين هوية المنظمة وبين علامة المنظمة ( Greyser,2002 : 78) (Balmer& حيث إن مفهوم الهوية قابل للتطبيق على جميع الكيانات (أي مفهوم ضروري)، بينما علامة المنظمة تكون مشروطة (أي يتم وضعها من خلال شروط معينة)، بعض الباحثين يرى بأنه يتوجب اشتقاق علامة المنظمة مباشرة من هوية المنظمة ويجب ربط مجموعة فرعية من تلك الهوية بالمستفيدين (Leitch & Richardson, 2003: 1069) وان تلك العلامات هي التصنيفات أو الترشيحات الجوهرية بخصوص منتج ما أو خدمة ما أو هوية منظمة ما، وان القيم غير الملموسة لعلامة المنظمة تُفهم مع العناصر الملموسة لعلامة المنظمة على إنها متجذرة أو لها جذور في هوية المنظمة وكذلك ثقافتها (Hatch & Schultz, 2001: 130) ، إن العلامة التجارية اكبر من مجرد مجموع الأجزاء المكونة لها، وهي تمثل للزبون السمات الإضافية والقيم المكتسبة من التصميم والسعر والخدمة والإعلان.... وفي استطلاع للرأي تم فيه إخفاء العلامة التجارية للمنتج المعروف ببيبي كولا، وكان الزبائن لا يفضلون منتج الكوك، وقد كانت نتيجة هذا الاختبار إن ٥١% منهم فضلوا منتج بيبسي كولا، وان ٤٤% منهم فضلوا منتج الكوك، ثم أعيد الاختبار حيث تم الكشف عن العلامة التجارية للمنتجين وكانت نتيجة الاختبار إن ٢٣% فقط فضلوا الكوك، وان ٦٥% منهم فضلوا منتج البيبسي، وهذا المثال يوضح اثر القيمة المضافة التي ولدتها العلامة في أذهان الزبائن، علما إن هناك منتجات ارخص من غيرها لكن الزبائن يفضلون دفع مبلغ اكبر لاقتناء منتجات تحوي قيمة للعناصر غير الملموسة من خلال مزيج التسويق والذي يتضمن (التعبئة والتغليف، والترويج، والسعر والتوزيع) وكل هذه العناصر تستخدم للحصول على موقع متميز عند الزبائن (Hubanic&Hubanic,2009:29)، وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه (Yang,2005:95) بارتباط السمعة ارتباطا وثيقا مع العلامة. إن البحوث الحديثة بدأت بالتركيز على علامة المنظمة وعلاقتها بسمعة المنظمة والمكونات الأخرى الخاصة بسمعة المنظمة وان الأبحاث بدأت بالتركيز على المفهوم (سمعة علامة المنظمة) لما له أهمية كبيرة في معرفة سمعة المنظمة، إن قدرة المنظمات على جعل منتجاتها أكثر تميزا تعنى زيادة قوة العلامة التجارية وهو يعني زيادة قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الأخرى (Balmer & Greyser, 2003:12) وان المزايا التي تحققها العلامة القوية للمنظمة هي: (Wood,2000:665)

- ١- تقدم مستوى أعلى من الأرباح.
- ٢- زيادة القدرة على الوصول إلى قنوات توزيع أكثر وأفضل .
- ٣- تعطي وتمنح موظفي المنظمة الرضا والثقة في المنظمة ومنتجاتها.

- ٤- توفير قاعدة واسعة لتوسيع خط المنتجات.
  - ٥- تسريع الوعي والقبول بالمنتجات الجديدة للمنظمة التي تدخل السوق.
  - ٦- تحقق سمعة طيبة للمنظمة في السوق.
- وهذا ما يتناغم مع ما ذهب إليه (Khalid & Ahmad,2009:24) من إن بناء علامة مميزة للمنظمة تعود عليها بالمنافع الآتية:
- ١- زيادة هامش الربح.
  - ٢- التواصل الفعال مع الزبائن.
  - ٣- زيادة وتحسين القدرة على تحسين تسويق المنتجات .
  - ٤- جعل المنظمة أكثر مرونة في زيادة الأسعار .
  - ٥- زيادة الإيرادات وخفض التكاليف.
  - ٦- زيادة إمكانية المنظمة على تطوير مجموعات أخرى من المنتجات .
  - ٧- تعزيز الصورة الايجابية للمنظمة.
  - ٨- بذل جهود أقل في مجال التسويق.
  - ٩- تعزيز السمعة الايجابية للمنظمة.

ويرى (كوتلر وارمسترونج، ٢٠٠٩: ٤٨٨-٤٨٩) إن العلامة التجارية تفرض قرارات متحدية للمنتجين، ويُبين الشكل (٢١) قرارات إستراتيجية العلامة التجارية الرئيسية بما في ذلك تحديد موقع العلامة التجارية، واختيار اسم العلامة التجارية، ورعاية العلامة التجارية، وتطوير العلامة التجارية..



### شكل (٢١) قرارات إستراتيجية العلامة التجارية الرئيسية

المصدر: كوتلر، فيليب، و ارمسترونج جاري، (٢٠٠٩)، " أساسيات التسويق "، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، الرياض، ص ٤٨٩

إذ إن تحديد موقع العلامة التجارية يتطلب من المنتجين أن يحددوا موقع علاماتهم التجارية في أذهان الزبائن الهدف بوضوح، وإن اختيار اسم العلامة التجارية يمكن أن يضيف الاسم الجديد كثيرا إلى نجاح المنتج، إلا إن من الصعب إن تجد المنظمة أفضل اسم للعلامة التجارية، وإن على المنظمة رعاية علامتها باستخدامات عديدة منها إن تكون العلامة لجهة التصنيع، وإن للمنظمة عدة خيارات لتطوير العلامة التجارية منها أن تمتد أسماء العلامات التجارية الموجودة إلى صيغ وإحجام و مذاقات جديدة لصف المنتج الموجودة أو امتدادها إلى فئات جديدة أو علامات جديدة .

## د. شرعية المنظمة (Organization legitimation)

يرى (Weber,1947:5) بأن المنظمة هي مؤسسة اجتماعية. ولأجل فهم سمعة المنظمة ضمن سياق أوسع واجتماعي فمن المناسب الأخذ بنظر الاعتبار وبشكل جدي مفهوم الشرعية (Legitimation) كمصدر مهم للانسجام والتطابق مع القيم والمعايير والتوقعات الخاصة بالمجتمع والنشاطات والنواتج لمنظمة ما (Dowling & Pfeffer, 1975:131)، لقد تم اعتبار شرعية المنظمة عملية يجب أن تُحقق لمنظمة الأعمال الانسجام والاتفاق مع معايير وقيم ومعتقدات وممارسات وإجراءات المجتمع المقبولة وأن هذه العملية تتطلب اتفاق وهو شرط رئيسي للشرعية (Zelditch,2001:13)، وقد دلت البحوث بان الشرعية تساهم وتعزز في نفس الوقت سمعة المنظمة ، فكيف يمكن تقييم المساهمة التي تقوم بها عملية منح التفويض للبنية الاجتماعية لسمعة المنظمة؟، لقد اعتبر (Fombrun,1996:12) بان السمعة هي "تجاوب عاطفي فعال" يحصل من قبل أصحاب المصالح، وإن البعد المنطقي القانوني هو في موجهه يتمحور حول تعزيز شبكة العمل، ومن العوامل التي تساعد المنظمات على بناء سمعة قوية وجيدة ومناسبة مع مقوماتها الأساسية: مصداقية المنظمة، المعولية، المسؤولية والموثوقية. إن العلاقة بين الشرعية وسمعة المنظمة قد أصبحت معروفة وقد تم التعرف عليها من خلال كتابات (Dowling & Pfeffer,1975)، والجدول (31) يوضح بعض ما تناوله الكتاب والباحثين لمفهوم شرعية المنظمة.

### جدول (31) بعض مفاهيم شرعية المنظمة حسب رأي بعض الكتاب والمفكرين

المفهوم	المصدر	ت
التطابق أو الانسجام بين القيم، المعايير، والتوقعات الخاصة بالمجتمع والنشاطات والمخرجات الخاصة بالمنظمة.	(Dowling & Pfeffer, 1975:130)	١
التبرير المعياري والتصحيح الإدراكي أو المعرفي لمنظمة ما بالشكل المطلوب والمناسب والملئم في نظام مشترك بشكل كبير من المعتقدات.	(Rao, 1994:31)	٢
تأسيس أو إرساء المعايير المقبولة بالنسبة لكل الثقافات والمنظمات.	(Donaldson & Dunfee, 1994:233)	٣
التفهم العام أو الافتراضي بان أفعال أو إجراءات كيان ما تكون مطلوبة أو مرغوب فيها أو مناسبة ضمن نظام معايير موضوعة اجتماعياً نوعاً ما.	(Suchman, 1995:12)	٤
الصفة أو الخصلة الجوهرية المتوقعة بان تؤثر في السمات البارزة للمستفيدين، عندما يتم الجمع بينها وبين القوة، لتأسيس السلطة أو الصلاحية .	(Agle et al, 1999:501)	٥
الشرعية الداخلية، قبول وموافقة لتنظيم ما من قبل وحدات ضمن المنظمة بشكل مبدئي من قبل المنظمة	(Kostove & Zaheer, 1999:69)	٦

الأم. الشرعية التنظيمية: قبول المنظمة من قبل محيطها أو بيئتها والتي تكون مهمة وأساسية بالنسبة إلى المنظمة وبقاءها ونجاحها .		
حق منظمة ما في البقاء والعمل بشكل حر نسبياً .	(Ahlstrom & Bruton, 2001:76)	٧
إعطاء الحق للمنظمة بممارسة أعمالها.	(Lloyd,2007:46)	٨
فكرة أو افتراض سائد بان الإجراءات التي تقوم بها منظمة ما هي مطابقة للقواعد والقيم والمعتقدات المناسبة اجتماعياً.	(Ioana&Sandu,2009:2)	٩

\*الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى ما ورد فيه .

ومن الجدول السابق يتضح إن الشرعية هي "مدى قبول المنظمة من قبل محيطها وبيئتها والتي هي مهمة لبقاء المنظمة ونجاحها ، وهي تعني إعطاء السلطة أو الصلاحية وهي حق أداء دور منتخب ومقبول في المنظمة أو في المجتمع"، وهكذا فإن عملية بناء السمعة عملية منطقية وكذلك مؤثرة وعاطفية تستطيع إن تهب الشرعية للمنظمة، وهي تسهم في ممارسة سلطاتها في إطار حقها بالعمل. وفي مناقشة الموضوع المتعلق "بالمنظمة الفيدرالية" (Federal Organization) وجُد إن الخطوات المتسارعة لأجل التغيير والتي هي ميزة كثير من المنظمات جعلت من الصعب إعطاء شرعيه للنشاطات، وان طريقة إدارة السمعة قد يكون لها مساهمة مهمة لكي تقوم بها في إطار التحدي لموضوع الشرعية، وتبرز أهمية التعاون بين القائد والإتباع أو المرؤوسين للحصول على أقصى الحدود من عملية استخدام الموارد البشرية وقبولهم لشرعية القائد . (Lloyd,2007:46)

ورأى(41: Rao, 1994) إن الشرعية هي نتاج بين المنظمة والنشاطات التسويقية في سياق المصادقية التي توفره المنظمات بهدف بناء السمعة، فالشرعية بنظر(Rao) هي عملية اجتماعية، والسمعة هي حالة متكونة اجتماعياً والسمعة هنا هي احد نواتج عملية منح الشرعية، و إن الشرعية تعتبر احد مكونات رصيد المنظمة. إن الأهداف الرئيسة للشرعية بالنسبة للمنظمة هي: ( Ioana & Sandu,2009:4 )

١- القدرة العالية على جذب الموارد الاقتصادية والبشرية.

٢-الحصول على الدعم السياسي والاجتماعي.

لقد ركزت دراسة (Ahlstrom & Bruton, 2001:72-83) حول عملية إنشاء أو تأسيس السمعة في سوق أجنبية على الشرعية وفي سوق صينية، حيث واجهت الكثير من المنظمات الدولية مشكلة وصعوبة في اختراقها وفي المقابل فإن المؤسسات التجارية المحلية الخاصة في الصين (المنظمات الصينية المحلية) قد نجحت في المواجهة المباشرة مع المحيط الدولي التنافسي الشرس، هذه المؤسسات التجارية المحلية قد قامت ببناء الشرعية أولاً من خلال إجراءاتها الإستراتيجية مثل إعطاء الأفراد أو المنظمات حصة من الإرباح أو هدايا، وثانياً من خلال استخدام البنى التنظيمية والبنى الشخصية لبيان القبول والتماسك لما يعتقد بأنه مناسب في الأعمال المحلية والبيئة المحلية، أن الشكل الثالث من الشرعية مبني على التوافق والانسجام بين منظمة

ما ومحيطها الثقافي، وتستطيع المنظمة بناء الشرعية إذا كانت قادرة أن تتعاون مع منظمات مقبولة بشكل جيد محلياً وان تعمل بموجب إجراءات مقبولة محلياً بشكل جيداً أيضاً. وبشكل مماثل فإن الحاجة إلى بناء بدايات جديدة للإعمال في غياب السمعة والشرعية والثقة تشكل مهمة صعبة ودرجة ومن محددات النجاح (Starr & Mac Millan, 1990: 88) . وفي دراستهم التي أجريت مؤخراً حول الأداء الاجتماعي الخاص بالمنظمات وحول سمعة المنظمات فقد بين كل من (De La Fuente-Sabut & Delgado – Garcia, 2007: 60 – 72) بان مفاهيم الأداء الاجتماعي الخاص بالمنظمات وسمعة المنظمات مرتبطة معاً مع بعضها البعض بواسطة الشرعية (أو العملية الشرعية) والتي تترجم الأداء الماضي إلى توقعات خاصة بالمستقبل، وهي تفعل ذلك بواسطة ترجمة الأداء السابق إلى توقعات مستقبلية، إن الباحثين يرون المسؤولية الاجتماعية الخاص بالمنظمات كسلوك شرعي للمنظمة مع كل مستفيد منها من خلال مقاييس ذات سياق مؤسستي في كل لحظة من الزمن، ويضيف (Rao,1994:39) إن عملية الشرعية أو الشرعية هي أسلوب أو طريقة من خلالها تستطيع المنظمات بناء وتعزيز سمعتها. ويمكن تحديد ثلاث استراتيجيات للشرعية اعتماداً على نوع المنظمات، والخصائص البيئية، وطبيعة الصراعات يوضحها الجدول (٣٢) وهي كالآتي: (Ioana & Sandu,2009:16).

### ١- الشرعية العملية Pragmatic Legitimacy

هي بوصفها إستراتيجية رئيسية، الأقرب تجاه الجمهور تحاول التأثير في مستوى الرعاية الاجتماعية ويتم ذلك من خلال التبادل مع كل أطراف أصحاب المصالح، وان معيار التحقق من فائدتها هو الفائدة المتحققة من كل نشاط موجه لأصحاب المصالح، وهذا النوع من الإستراتيجية موجه إلى جمهور أقل تطوراً.

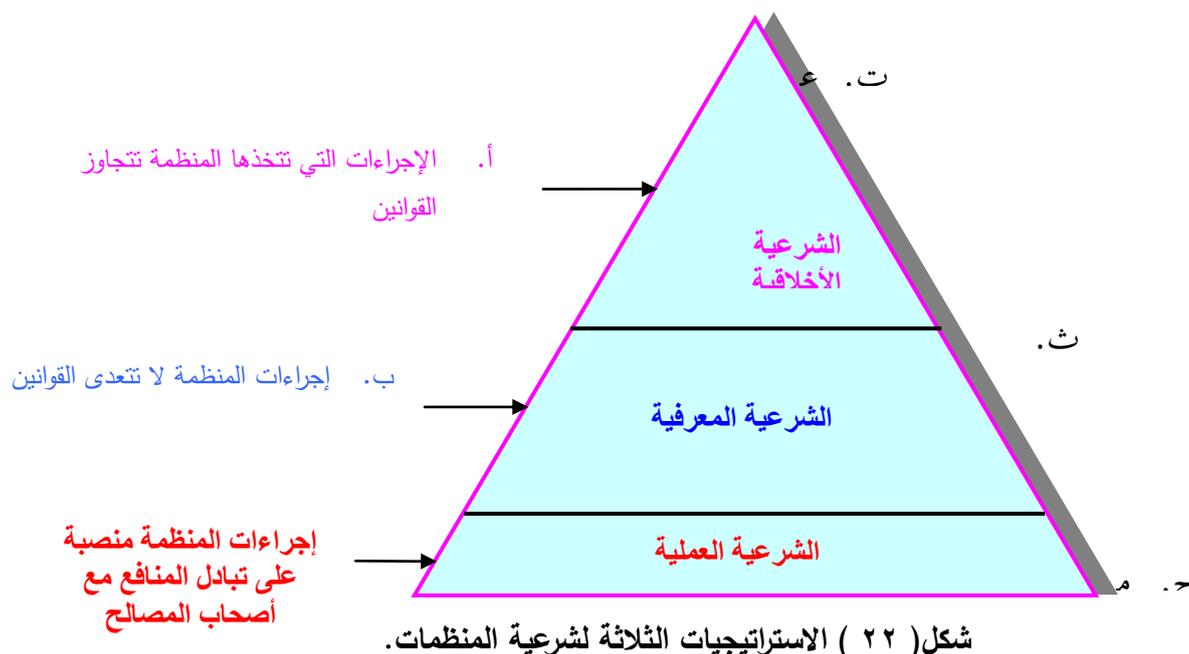
### ٢- الشرعية المعرفية Cognitive Legitimacy

إن هذه الإستراتيجية موجهة نحو الحصول على الشرعية من خلال القوانين والمعايير والقواعد الاجتماعية ووفقاً لنماذج موجودة مسبقاً.

### ٣- الشرعية الأخلاقية Moral Legitimacy

هذا النوع من الإستراتيجية هو في الواقع أكثر تطوراً ورقياً لأنه يفترض إن المنظمة تتجاوز الشرعية العملية والشرعية المعرفية إلى مستوى أرقى وأسمى إلا وهو "الأخلاق" ، أي إن الإجراءات التي تتخذها المنظمة تتجاوز القوانين واللوائح الخارجية المفروضة عليها " نحو نظام فعال يعزز رفاه المجتمع" كما إن هذا النوع من الإستراتيجية يعمل على بناء حوار وتواصل مستمر بين المنظمة وبيئتها يلبي طموحات واحتياجات المجتمع، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية من إن المنظمة لا ينبغي لها إن تسعى إلى أقصى

قدر ممكن من الإرياح ولكن يجب أن تسعى للعمل على رفاهية المجتمع بشكل متساوق مع أهدافها الاقتصادية، والشكل (٢٢) يوضح الاستراتيجيات الثلاث للشرعية.



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى رؤى (Ioana&Sandu,2009:16) .

ومن خلال الجدول (٣٢) ترى الدراسة إن الإستراتيجية الأخلاقية هي الإستراتيجية الأكثر إمكانية على تحقيق الشرعية المطلوبة وبالتالي الأكثر قدرة على تحقيق وتعزيز السمعة الطيبة للمنظمة، وإنها أكثر انسجاماً مع المبادئ الإنسانية والإسلامية في مجتمعاتنا العربية .

جدول (٣٢) الاستراتيجيات الثلاثة للشرعية

المعيار Criteria	نوع الإستراتيجية الشرعية		
	العملية Pragmatic	المعرفية Cognitive	الأخلاقية Moral
الجمهور	جمهور فور يون في الغالب	كلّ الأنواع من الجمهور	كلّ الأنواع من الجمهور
معيار التصديق	الفائدة	التماسك	التقييم المعياري
تطور البيئة الاجتماعية	بيئة اقل تطورا	بيئة متطورة، إيجاد النماذج للامتثال إليها	بيئة أكثر تطورا ورقياً
الاعتراف، معنى الإنجاز	التبادل	التكيف الساكن	المناقشة العامة الواضحة

الدور في المنظمة	ساكنة، تلمي في معظمها التوقعات المباشرة	مجرد التزام بنماذج ساكنة للاعتراف الاجتماعي	مسؤولية ديناميكية، تلمي عامل التطور الاجتماعي

Source :Ioana, Ioan & Sandu, Raluca ,(2009)," Legitimacy Strategies in the Annual Reports – What turn to Social Responsibility in Post-Privatization Context", Halshs- 00350496, Version 1 - 12 Jan 2009,p16 <http://hal.archives.ouvertes.fr>

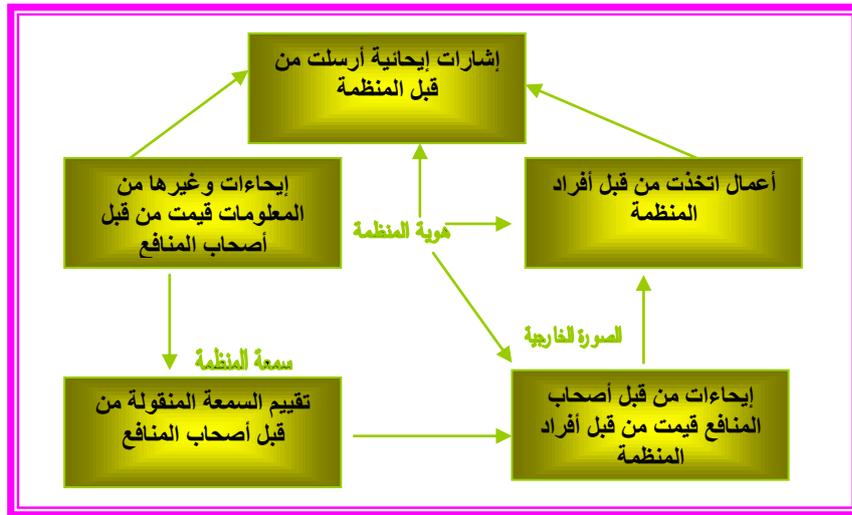
### و- إدارة سمعة المنظمة (Management of Corporate Reputation)

يرى (Fombrun & Foss, 2001:16) أن هناك خمسة ميزات للإدارة الناجحة للسمعة والتي تعلموها من تقييم مؤسسات السمعة ومن تحليل السمعات المشتركة واعتبرا هذه الصفات تدل على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في الإدارة الناجحة للسمعة وكذلك في إدارة سمعة ناجحة وبالأخص مبدأ الشفافية وهي:

- ١- مبدأ التمييز (The Principle of Disfintiveness): عندما تملك المنظمات موقعا مميزا وبارزا في عقول وأذهان أصحاب المصالح تنتج السمعة القوية.
- ٢- مبدأ المركزية (The Principle of Focus): تنتج السمعة القوية عندما تركز المنظمات فعاليتها ونشاطاتها واتصالاتها حول موضوع وفكرة جوهرية مركزية واحدة.
- ٣- مبدأ الثبات والانسجام (The Principle of Consistency): تنتج السمعة القوية عندما تكون المنظمات متوافقة ومنسجمة وثابتة بفعاليتها واتصالاتها مع كل أصحاب المصالح.
- ٤- مبدأ الهوية (The Principle of Identity): تنتج السمعة القوية عند تعمل المنظمات بطرق منسجمة ومتوافقة وثابتة مع المبادئ المعتمدة للهوية.
- ٥- مبدأ الشفافية (The Principle of Transparency): تنتج السمعة القوية عندما تدير المنظمات شؤونها بشفافية، حيث تحتاج الشفافية إلى اتصالات نشيطة.

ومن المهم معرفة أن سمعة المنظمة مبنية على ادراكات وأن هذه الادراكات هي وراء تقييم السمعة، بغض النظر عن حقيقة الوضع وفي معايير كيفية معالجة السمعة فليس من المهم فيما إذا كانت المنظمة مخطئة حقا عندما يرسل المستفيدين إشارات سلبية عن السمعة بل الأخرى فيما إذا كان أصحاب المصالح يدركون أن المنظمة على خطأ، حيث يرى (شولتر وآخرون، 2004:57) بأن السمعة تقوم من قبل أصحاب المصالح من خلال الأنشطة المؤسسية والإشارات الإعلامية وإن الحضور المضاعف الذي غالبا ما تضمه المؤسسات بجانب الآخرين كالسكان المحليين ومراقبين حكوميين والمستخدمين ومجموعات الضغط والسياسيين وبقية أصحاب المصالح، ولتعقيد المسائل فكل من هؤلاء أصحاب المصالح يمكن أن يكون لديه اهتمامات مختلفة وفوائد وأهداف تقود إلى تقييمات متعددة للسمعة وهذه التقييمات تتم في العلن من قبل أصحاب المصالح للمنظمة عن طريق تشكيلة من الوسائل مثل الندوات العامة، الإعلام، واستطلاعات الرأي وسلوك الشراء للمشتريين وحالما يقوم أصحاب المصالح بنشر هذه التقييمات يقوم أفراد المؤسسات باستخدام هذه الدلالات لكي يبنوا من خلالها إدراكهم حول منظمتهم، وتلعب وسائل الإعلام دور كبير في بث السمعة

وبالتالي فإن وسائلها (أخبار الراديو، التلفزيون، المواد المطبوعة، أخرى)، يمكن أن تزود المنظمات بتلميحات عن كيفية قيام أصحاب المصالح بالنظر إلى السمعة. بالإضافة إلى ما جاء أعلاه فإن السمعة الجيدة بإمكانها تعزيز العلاقات مع السلطات العامة والإعلام وقادة الرأي والذين يستطيعون التأثير على تقبل أو فهم الرأي العام، وأن السمعة تقوي وبشكل مطلوب القدرة على تجاوز الأزمات مهما طاللت فترتها (Markwick & Fill, 1997: 401)، إن سمعة المنظمة مثل سمعة الأفراد يمكن معالجتها تأكيدياً ودفاعياً، وتتضمن الإشارات والأنشطة الدفاعية تفسيرات شفوية عن طريق المؤتمرات الصحافية والتفسيرات المكتوبة عن طريق نشرات الصحف والرسائل إلى حملة الأسهم من جملة هذه الأنشطة، ولا بد من الاهتمام بسلوكيات إصلاح السمعة حيث هناك عدة إشكال تتراوح بين النفي بكل بساطة للمشكلة وبين تغييرات جوهرية محكمة لسياسات، المنظمة وإجراءاتها، وليس جميع الإحياءات السلبية عن سمعة المنظمة يتم الاستجابة لها بل سوف يتم الانجذاب إلى بعض أشكال الإحياءات بقوة أكثر من الأخرى خصوصاً إذا كانت تلك الإحياءات ستتسبب الضرر لما هو مركزي ومتميز أو دائم حول المنظمة خصوصاً إذا كانت موجهة نحو هوية المنظمة (شولتر وآخرون، 2004: 159). والشكل (٢٣) يبين العلاقات بين سمعة المنظمة وهوية المنظمة والصورة الخارجية للمنظمة.



شكل (٢٣) العلاقات بين سمعة المنظمة وهوية المنظمة والصورة الخارجية للمنظمة.

المصدر: ماجكين شولتر وماري جوهانتش وموغانس لارسن، 2004، "المنظمة المعبرة: السمعة والعلامة التجارية للمنظمة"، ترجمة د. رياض الأبرش، مكتبة العبيكان، ط ١، الرياض، ص: 165 ويرى كل من (Werner&Schultz, 2004:6) نقلا عن (Bernstein, 2002) بخصوص مراجعة وتدقيق السمعة ونقاط الضعف فيها، بأنه يجب إجراء مقابلات سرية على جميع المستويات في المنظمة وكذلك القيام بالمراجعات للعلاقات العامة والشؤون القانونية لكل السياسات التنظيمية الموجودة وأن مجالات التدقيق الخاصة بالسمعة في المنظمة تشمل المجالات الآتية:

١. مدى وجود التمييز أو الإساءة في المنظمة. [http://www.oxford.co.za/download\\_files/cws/Reputation.pdf](http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf).

٢ . احتمال وجود موظفين تم اتهامهم بالأفعال السيئة خلال وخارج أوقات العمل (بعض الأحيان بشكل دقيق وأحيانا أخرى لا).

٣ . الإجراءات أو المحاولات العدوانية لتفكيك النقابات أو الاتحادات.

٤ . الانتهاكات السيئة لخصوصية الزبائن في مكان العمل وفي الأماكن العامة.

٥ . استخدام مواقع الانترنت لنشر الإشاعات.

وينتقل بنا (Yang,2005:87-86) إلى وجود وجهات نظر ورؤى مختلفة تدور جميعها حول تأكيدها على السمعة بشكل مستمر وهذه الرؤى هي:

#### ١ . النظرة الاقتصادية (The economic view):

أ . نظرية اللعبة: حيث أن سمعة اللاعب هي الأمر أو الحكم الذي يملكه الآخرين على قيم اللاعب.

ب . نظرية التأثير (السيطرة بالإشارات): يمكن للمدراء أن يستخدموا إستراتيجية مخططة لسمعة المنظمة وذلك بالإشارة إلى المغريات التي تتمتع بها كتميزها وجودة إمكانيات المنظمة.

٢ . النظرة الإستراتيجية (The Strategic view): تجلب الخطط الإستراتيجية والمخططة والمدرسة الانتباه للمنافع التنافسية لاكتساب التأييد والاستحسان والسمعة المفضلة.

٣ . النظرة التسويقية (The Marketing view): غالبا ما تعلم السمعة كصورة ماركة ويتطلب إحكام بناء العلامة خلق علامة معروفة ومألوفة ولها الأفضلية وتتمتع بانتماء قوي وفريد من نوعه.

٤ . النظرة التنظيمية (The Organizational view): تتأصل السمعة في خبرات الموظفين الذين لهم الحكم في صنع القرار، ثقافة الموظفين وتطورهم الفكري والجمالي، وشكل كيان وشخصية المنظمة ومستوى التدريب على مزاولة أعمال المنظمة إضافة إلى أنواع العلاقات التي يقيمها المدراء مع أصحاب المصالح الرئيسيين.

٥ . النظرة الاجتماعية (The Sociological view): مقامات أو رتب السمعة هي بناءات اجتماعية تأتي أو تظهر إلى الوجود من خلال العلاقات التي تملكها المنظمة مع أصحاب المصالح (المستفيدين) في بيئة تأسيسية مشتركة أو في بيئة تأسيسية تسودها مبادئ قانون مشتركة.

٦ . النظرة المحاسبية (The Accounting view): تبني الممتلكات (الموجودات) غير الملموسة أعلى تقديرات للسمعة من بين الملاحظات، السمعة كما للممتلكات (الموجودات) المعنوية تحتاج لأن تكون مضمنة وداخلية في المواصفات القياسية للتقارير المالية.

تتأثر سمعة منظمة ما ليس فقط بإدارتها العليا ولكن بالأفعال والإجراءات التي تقوم بها كل وحدة عمل (Business Unit) (قسم أو دائرة أو موظف) بتماس مباشر مع المستفيدين (Gotsi & Wilson, 2001:28) . إن إدارة السمعة أعتبرت كمفهوم إداري جديد للإعمال وقد نتج عنها الكثير من الفائدة (Kartalia,2000:51). وقد أشار (Fombrun,1996:41) لأهمية إدارة السمعة (بالأخص تدقيق شكل السمعة) من حيث البرامج لضمان الحصول على علاقات مؤثرة وذات كفاءة مع المستفيدين، وإن عملية التدقيق تشتمل على تشخيص الحالة الجارية للمنظمة، من حيث شكل السمعة (الهوية، الصورة الذهنية، تحليل

الترباط) وتطويره وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي للحالة المستقبلية. ويؤكد (Yang,2005:83) على ضرورة بذل الجهود لإدارة السمعة بصورة صحيحة ويقدم بعض الأفكار والملاحظات المتعلقة بها:

١- إن من الصعب صنع سمعة جيدة أو الاحتفاظ بها أو إصلاح السمعة السيئة بسهولة، في حين إن فقدان أو تشويه السمعة الجيدة أكثر سهولة واقصر وقتاً.

٢- انه من غير الأخلاقي العمل على تحقيق السمعة بأساليب المراوغات والمجادلات الكاذبة، وان مثل هذا الأسلوب غير مقبول وان السمعة الناشئة منها يمكن تحديدها وانتقادها، وترى الدراسة إن هكذا أسلوب سوف يعود على المنظمة بنتائج سلبية ويؤدي بها إن تخسر حتى سمعتها الأولى أصلاً .

٣- إن السمعة التي تكتسب بطريقة سريعة والتي تنتشر بشكل سريع تكون أقصر عمراً.

٤- إن السمعة لا تقاس بفعاليت ونشاطات المنظمة أساساً، بل بواسطة جودة مخرجاتها وعوامل أخرى عديدة. ويعتقد (Fombrun) إن إدارة التحول أو الانتقال توفر جسراً مهماً بين الحالة الجارية والحالة

المستقبلية، فإذا لم يتم معرفة السمعة بشكل ملائم أو كاف ومناسب فلا يمكن أن تدار بشكل كفؤ ومؤثر، إن الإدارة العليا لا تستطيع أن تتوقع بشكل تام اثر قراراتها إذا كانت غير قادرة على تقييم تلك القرارات أو الإجراءات ضمن إطار مرجعي يعود للسمعة، ولقد وضع (Dowling,2004:12) نمط مؤثر بالأخص من أنماط إدارة السمعة متأثراً بالمدخل الاستراتيجي لتطوير أو تكوين سمعة المنظمة المرغوبة أو المنشودة

واتصالاتها مع مجموعات أصحاب المصالح الرئيسين، هذه الإستراتيجية يراها (Dowling) على أنها تتعارض مع المدخل الأكثر نشوءاً وتطوراً للإدارة الخاصة لسمعة المنظمات والتي قد تكون متبناة من قبل

المنظمات، حيث إن السمعة الخاصة بالمنظمات لا تدار بشكل استراتيجي ولكن بدلاً من ذلك كنتاج السلوك السابق والتفكير التالي للإدارة العليا. إن هناك دليلاً بالاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة السمعة والبعض رأى ذلك

على أساس انه استجابة إلى (على سبيل المثال) للهدر المضاد للإعمال والذي يشتمل على مخاطر خاصة بالمنظمات (Kartalia,2000:54). إن العولمة المتزايدة لموقع السوق وكذلك النتائج الخاصة بتبادل

المعلومات الفائقة السرعة اعتبرت سبباً للتركيز على أهمية سمعة المنظمة والدعوة إلى التحذير من مخاطر إدارة السمعة والتي تسهل التحديد الدقيق والسريع لحوادث ناجمة من مخاطر السمعة والاستجابة لها من قبل

الإدارة بخصوص ذلك وبشكل مناسب، فإذا كانت الإدارة هي عبارة عن نشاط استراتيجي فستكون في صالح الميزة التنافسية للمنظمة وان يتم السيطرة وإدارة وحماية سمعتها بشكل فاعل ومؤثر، ويجب أن تستفيد الجهة

المسؤولة عن إدارة السمعة في المنظمة من تاريخ أداء المنظمة وهو ما يؤثر ايجابياً بزيادة قيمة العوائد المالية لحملة الأسهم وتحقيق الفائدة لأصحاب المصالح (Chan-Chu,2009:2)، وفي الواقع إن ظهور إدارة

السمعة يوفر أو يعطي فرصاً لتوفير اتصالات إستراتيجية خاصة بالمنظمات وهو ما يصب في تعزيز سمعة المنظمة، ولقد كان لدراسة (Brown et al,2006:99-106) أسهماً إذ كان منظورهم بالاتصالات مبنية على

ذلك التصور، وكان أيضاً محددًا بالهوية والصورة والسمعة. لقد أعطى الكتاب والباحثين ما يطلقون عليه أربعة وجهات نظر مركزية لمنظمة ما (الهوية، الصورة المنشودة، الصورة المنسجمة والسمعة) وأربعة أسئلة والتي

تستطيع توجيه عملية الإدارة: (من نحن كمنظمة؟ وماذا تريد المنظمة أن يفكر بها الآخرون؟ وماذا تعتقد المنظمة إن الآخريين يفكرون بالمنظمة؟ وما حقيقة تفكير أصحاب المصالح حول المنظمة؟) (Brown et al, 2006).

(102) 2006: إن الإدارة السيئة للسمعة تؤدي بالمنظمة إلى الضرر وقد تتعرض إلى الأمور السلبية

الآتية: (القبس الاقتصادي، ٢٠٠٩: ٤) :

- ١- صعوبة الاستدانة من البنوك والجهات المقرضة.
  - ٢- احتمال تخفيض تصنيفات المنظمات المصنفة من وكالات عالمية متخصصة.
  - ٣- صعوبة تسويق وبيع إصدارات أسواق الأسهم مثل السندات والصكوك.
  - ٤- عدم رغبة المستثمرين بتملك أو تداول أسهم هذه المنظمات وضعف الثقة من قبل الملاك الحاليين.
  - ٥- تراجع إدارة الأصول وإدارة أموال لمصلحة الغير.
- وتضيف الدراسة إليها بان تصبح هذه المنظمات في وضع سيء وقد يؤول الأمر بها إلى الإفلاس فمن غير المتوقع أن يمنح المستثمرين ثقتهم لإدارات عاجزة عن إدارة سمعتها بكفاءة.
- انه من المهم لإدارة المنظمة الاهتمام بسمعتها وإدارتها بصورة صحيحة وأهمية التواصل بوضوح وفاعلية مع الموظفين والعملاء والمستثمرين والشركاء، ويمكن أن يقود الإخفاق في ذلك إلى انتشار الشائعات والتكهنات مما يؤدي إلى فقدان الثقة وبالتالي الإضرار بسمعة المنظمة (الجريدة، ٢٠٠٩: ٢). وبالإمكان تعريف إدارة السمعة على إنها " الجهود والأنشطة التي تبذلها المنظمة للمحافظة على السمعة وإدارتها بصورة تحقق أعلى تقييم وأفضل تصور عنها".

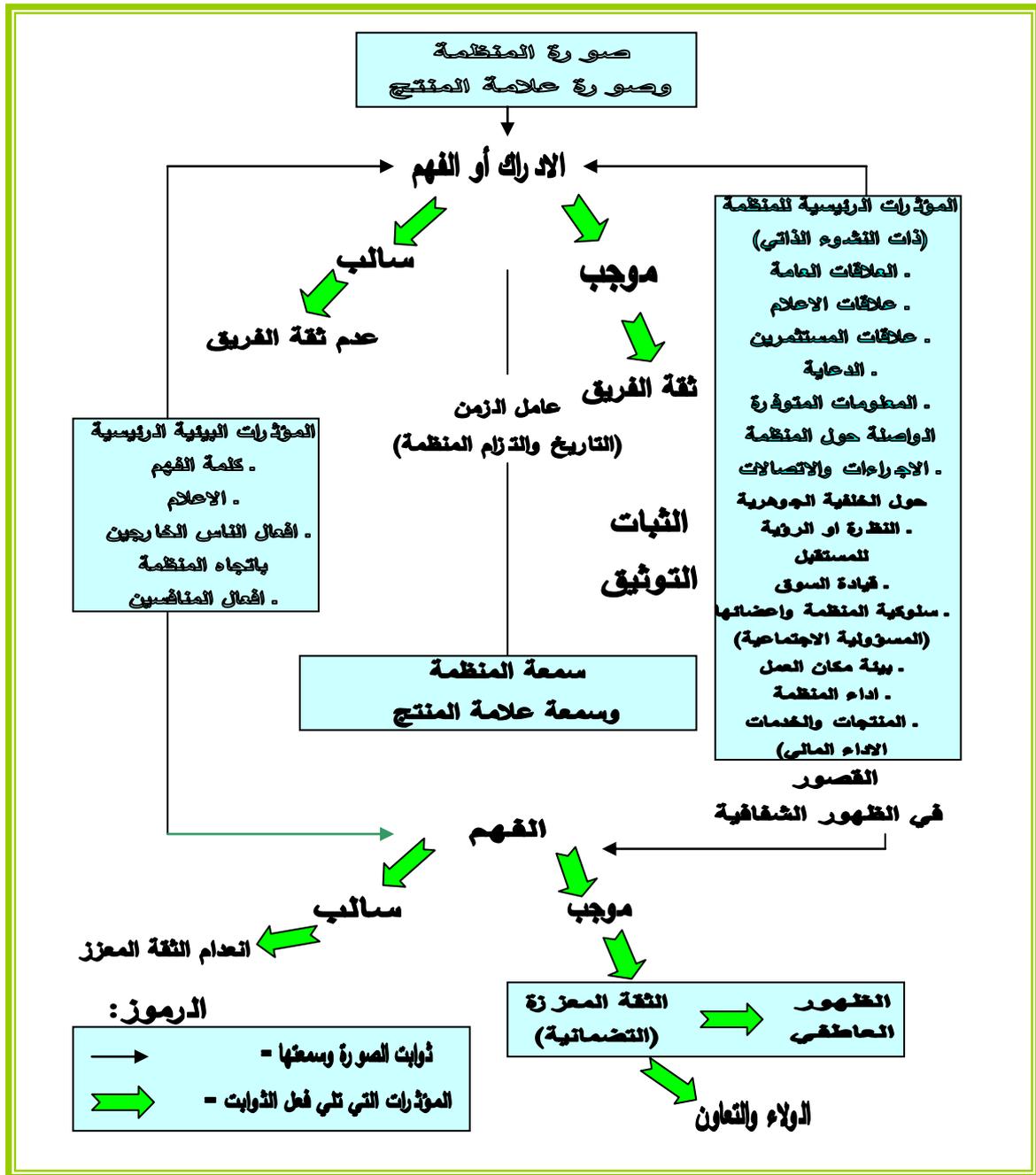
#### رابعا: النماذج المفسرة لسمعة المنظمة:

من اجل توضيح اكبر لمفهوم سمعة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها فقد عمل عدداً من الكتاب والباحثين إلى صياغة نماذج لها نستعرض عدداً منها كالآتي:

#### أ- نموذج ( Siano ) وزملائها عام (٢٠٠٧) :

قدم كل من (Siano et al,2007:4) نموذجاً يفسر الخارطة الطبيعية للمؤثرات الرئيسية المؤثرة على صورة المنظمة وسمعتها، إذ إن الإخبار التي تصل من قبل الإعلام عن سلوك المنظمة لها القدرة على التأثير على صورة المنظمة وسمعتها، وان بإمكان المنظمة التأثير على الرسائل التي تتصل بالإعلام من خلال علاقات مناسبة مع الإعلام " من خلال مبادرات النشر، المؤتمرات الصحفية والتصريحات الصحفية . . . " وهذه الأفعال لها هدف مهم وهو إعطاء عناصر اهتمام للإعلام حول حياة المنظمة والتي تلقى اهتماماً وتقديراً من قبل الإعلام وبالتالي على سمعتها. أن السمعة هي أكثر استقرارية وبقاء بالمقارنة مع الصورة، كونها تشتق من الإشارات التي تعبر عنها المنظمة خلال تاريخها، إذ إن تاريخ المنظمة الجيد ينصب في مصلحة تطوير السمعة الجيدة عندما تعكس صورة جيدة وناجحة عند تعدد الخيارات الرائدة من المنظمة ومن جمهورها والتزامها خلال الزمن حيث يشير إلى أن المتغيرات التي تؤثر على السمعة والصورة هي نواتج الثقة الذاتية وهي متعددة، وأن أول وأهم ناتج يؤخذ بالاعتبار هو الخبرة المباشرة بالمنتجات من قبل الزبائن حيث تعتبر من المصادر الرقمية أو الإحصائية التي تشير إلى أن المستفيدين يحصلون أو يتقبلون، الإشارات الأكثر وضوحاً حول كيفية عمل المنظمة (Fombrun& VanRiel,2004:7)

والشكل (٢٤) يصور هذا النموذج .

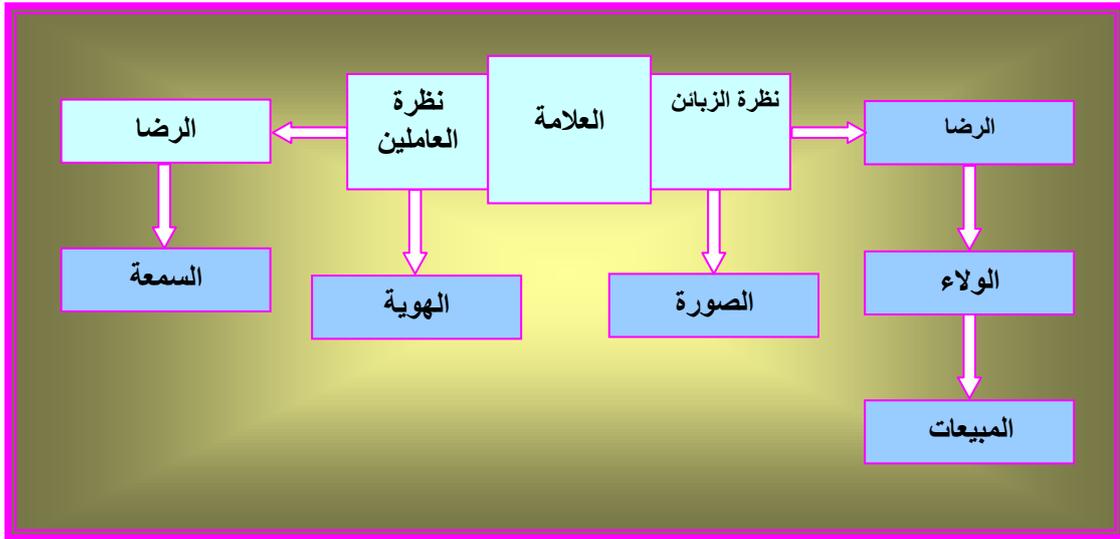


شكل (24) نموذج الخارطة الطبيعية للمؤثرات الرئيسية المؤثرة على صورة المنظمة وسمعتها.

Source: Siana, Alfonso & Vollero, Agostino & Siglioccolo,(2007),"Corporate Reeputation Management: Set of Drivers in the Goverance-Structure-System Model . Empirical Evidences from Crisis Communication", University of Salerno,Italy.P:5 <http://www.scienzecom.unisa.it/Siano/index-en.htm>

ب - نموذج ( Birkbeck ) لعام (2008):

وضع (Birkbeck,2008:3) نموذجاً لفهم العوامل التي تؤثر على سمعة المنظمة يوضحها الشكل (٢٥)، حيث إن العلامة التجارية الناجحة تخلق نظرة ايجابية لدى الزبائن مما ينعكس ايجابيا على رضاهم وبالتالي تكوين صورة ايجابية عن المنظمة مما يجعلهم أكثر ولاء لها وبالتالي زيادة المبيعات وتعزيز سمعتها .



شكل (٢٥) نموذج سلسلة سمعة المنظمة

Source: Birkbeck, Andrew McDonald, (2008), "Case Stude: Tesco's Corporate Repputation Success Leadong Up to and During the 2008", Credit Crunch, P:3.

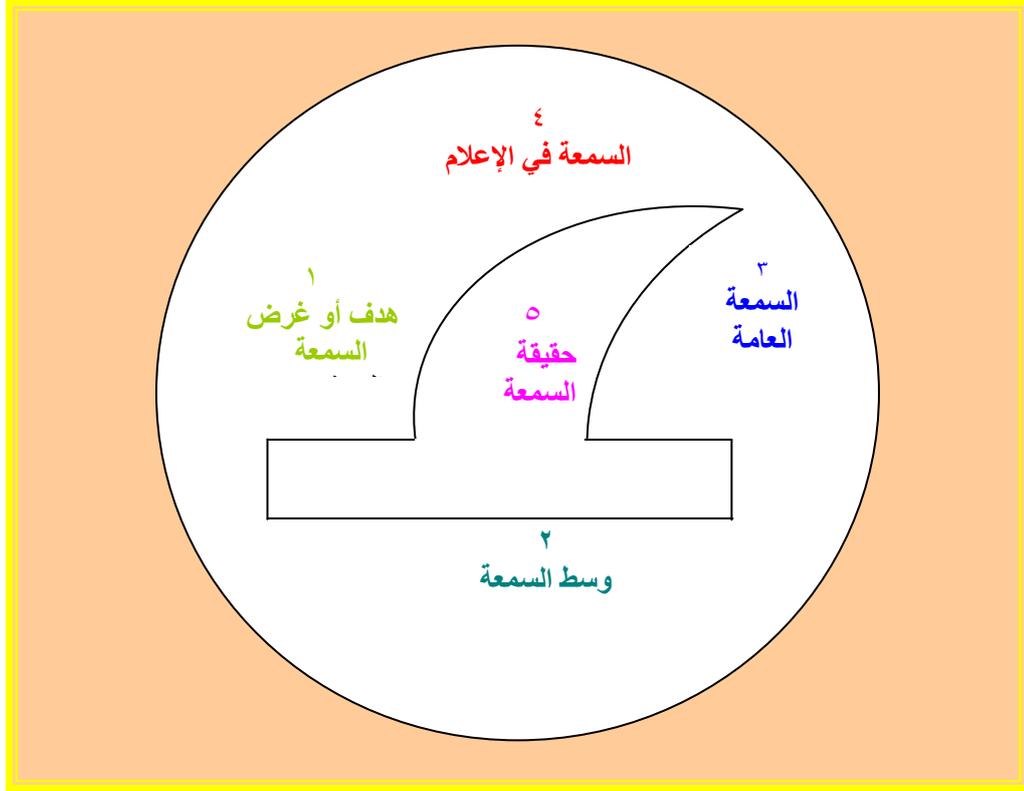
<http://andrewndsunita.com>

### ج - نموذج ( Luoma- aho ) وزميله ( Nordfors ) لعام (٢٠٠٩):

قدم كل من (Luoma- aho & Nordfors) نموذجا لفهم عناصر أو مكونات السمعة المبدعة، حيث إن احد الأمور المهمة التي تحتاجها المنظمة هي السمعة المبدعة، وان السمعة المبدعة قد تكون عامل حاسم لنجاح منتجات المنظمة في حين إن السمعة السيئة قد تؤدي حتى إلى القضاء على تشجيع الإبداع، وان السمعة القوية هي نتاج عن المعلومات المستمرة بمرور الوقت في أذهان وتصورات أصحاب المصالح وبصور

الشكل (٢٦) الحقول الخمسة للسمعة وهي: (Luoma- aho & Nordfors 2009:1)

- ١- هدف أو غرض السمعة: وهي كيف تريد المنظمة أن يدرك الناس إزائها.
- ٢- وسط السمعة العامة: ما هي وسائل البحث عن السمعة في وسط المجتمع.
- ٣- السمعة العامة: كيف يدرك عامة الناس سمعة المنظمة.
- ٤- السمعة في الإعلام: كيف يصور الإعلاميين والمتخصصين سمعة منظمة.
- ٥- حقيقة السمعة: حقيقة السمعة الفعلية للمنظمة.



شكل (٢٦) المكونات الخمسة للسمعة

Source: Luoma- aho, Vilma & Nordfors, Davd, (2009), "Attention and Reputation in the Innovation Economy", Vinnova Standard Research Centre of Innovation Journalism", Stanford University, U.S.A, P:11, <http://www.innovationjournalism.org>

## المبحث الرابع

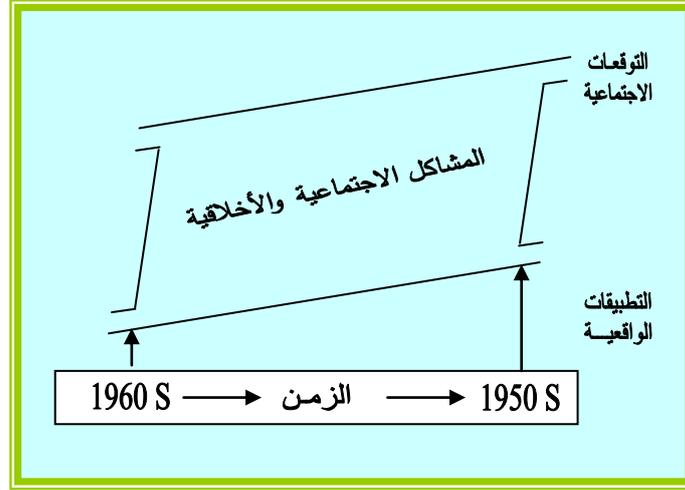
### الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة: العلاقة والأثر:

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى توضيح طبيعة العلاقات للمتغيرات المدروسة، حيث يتناول العلاقة والأثر بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة والعلاقة والأثر بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة، وأخيرا العلاقة والأثر بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة وكالاتي:

#### أولا: العلاقة والأثر بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة:

إن مفهوم الأخلاقيات يرتبط بالقواعد والأسس التي يجب على الفرد الالتزام بها والعمل بمقتضاها، باعتبارها سلوكاً إيجابياً تدعمه وتجسده القوانين والتعليمات (الحمدي، ٢٠٠٣: ٦٠)، ويرى (Schermerhorn et al, 1997:15) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى التزام المنظمات للتصرف بشكل أخلاقي وكأنها مؤسسات مجتمع عامة، أي أن اللمة الأخلاقية واضحة جداً في المسؤولية الاجتماعية. لذا فإن مسألة العلاقة مع المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتوفيق بين مفهوم السلطة في الإدارة، إذ أن مفهوم الأخلاقيات يعد جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية وأحد الضوابط التي تحول دون التوسع وإساءة استعمال السلطة البيروقراطية والتقصير في تحمل المسؤولية (الذهبي، ١٩٩٩: ٢٢٣). وأن الدراسات تشير إلى وجوب أن تعكس القرارات المنظمة المعايير الأخلاقية وأن على الأفراد والمدراء أن يسعوا إلى القيام بما هو صحيح خاصة مع تنامي الضغوط التي تتادي بضرورة أن تكون المنظمات مسؤولة تجاه الأداء الأخلاقي والاجتماعي والاقتصادي، ويقف مدراء المنظمات في الوسط، حيث تؤثر قراراتهم على محصلات نوعية الحياة (Quality of Life) بين الأفراد والمنظمات وبين المنظمات وبيئاتها من جهة أخرى، ويجب على المدراء أن يعطوا وزناً أكبر لاعتبارات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات عند اتخاذ هذه القرارات (Schermerhorn et al, 2001:130). ولا بد من التأكيد من أن الأخلاقيات كانت نزوعاً أسبق لدى الأفراد والمجتمع من المسؤولية الاجتماعية، حيث يرى (Hellrigel & Slocum, 1996:175) أن المسؤولية الاجتماعية على وفق المفهوم التقليدي والذي يعني أن الإدارة تخدم مصالح المالكين في تعظيم الربحية والمصالح طويلة الأجل تقوم على مدخل المنفعة الأخلاقي فهو يركز بحدود ضيقة على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وأن الكثير من المفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هو الحال في الدعوة الاجتماعية - البيئية (لا تلوث البيئة) التي تمثل موقفاً اجتماعياً ووعياً ورؤية اجتماعية جديدة، ومع أن المسؤولية الاجتماعية تحمل جانباً أخلاقياً مما يعطيها بعداً أعمق من التسميات وامتداداً أبعد من ظهور المصطلح في التداول في الستينات إلا أن ممارسة الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية يحد من إمكانية جعل المسؤولية الاجتماعية قديمة قدم الأخلاقيات في عمل الأفراد (نجم، ٢٠٠٦: ٢١٦). ويرى (Robbins, 1988:635) أن هناك تنامي مستمر في أخلاقيات الإدارة وهو جزء من تطور المسؤولية الاجتماعية على مر السنين وهذا ما يوضحه الشكل (٢٧).



شكل (٢٧) التطور المتزامن للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

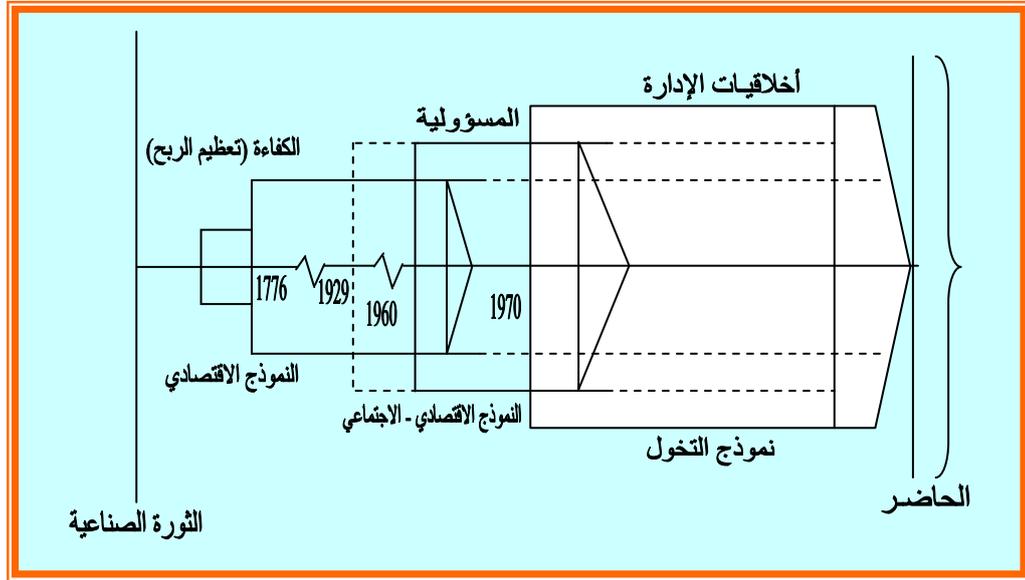
Source: Robbins R., Stephen (1988), "Management Concepts and Application" 2<sup>th</sup> ed , Prentice-Hall. Inc. P635.

ويذهب (نجم، ٢٠٠٦: ٢٢١-٢١٦) إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية المتتورة (Enlightened Self-Interest) وليس نتاجاً مباشراً لرؤية أخلاقية اجتماعية بالأصل، فهي وليدة النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح)، وسرعان ما ظهر في هذا النموذج أن البعد الواحد (الكفاءة فقط) بأبعاده السلبية على الأطراف الأخرى وعلى المجتمع سيكون أكثر تكلفة وتضحية للشركة من النموذج الاقتصادي - الاجتماعي الذي يقوم على الرؤية المتعددة الأبعاد والمتوازنة ما بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات الاجتماعية، لذا يمكن القول أن ظهور وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكمن في النموذج الاقتصادي نفسه وبالمصلحة الصرفة التي لم تعد قادرة بأشكالها القديمة على مجاراة التطور في المفاهيم والممارسات الجديدة فتحوّلت المنظمات إلى نمط المصلحة الذاتية المستتيرة الأكثر توازناً.

لذا يمكن الحديث عن العلاقة بين الكفاءة (النموذج الاقتصادي) والمسؤولية الاجتماعية (النموذج الاقتصادي - الاجتماعي) وأخلاقيات الإدارة (نموذج التحول) كما في الشكل (٢٨) الذي يظهر أولوية الكفاءة في المرحلة الأولى منذ الثورة الصناعية وحتى بداية الستينات والمرحلة الثانية، حيث التأكيد على المسؤولية الاجتماعية منذ بداية الستينات إلى السبعينات، والمرحلة الثالثة حيث التأكيد على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة منذ بداية السبعينات، فالتداخل بين المفاهيم والنماذج حيث كان الاهتمام بالكفاءة في بداية القرن العشرين لم يخلو من ممارسة الأشكال الأولى للمسؤولية الاجتماعية الموجهة إلى داخل المصنع وذلك من خلال الاهتمام بالعمال وظروف العمل ونوعيتها كما أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تكون ذات بعد أخلاقي مما يجعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة.

ويرى (Sisk & Williams, 1981:42) أن هناك من يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية هي مواضيع تخص المنظمات، وأن الأخلاقيات هي مواضيع تخص الأفراد، ولكن هذا التمييز هو أيضاً غير نافع في

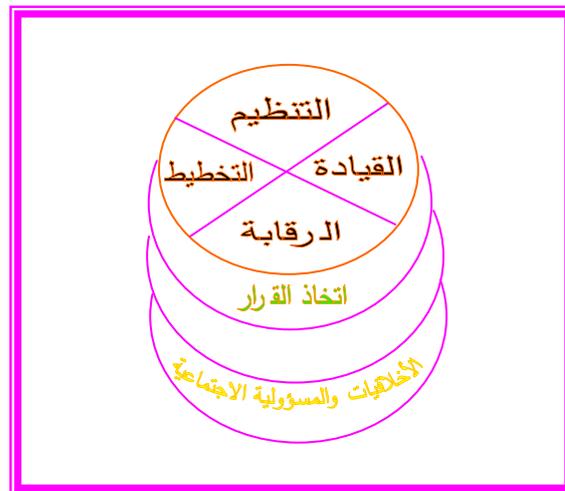
التحليل النهائي، إذ أن القرارات تُصنع من قبل الأفراد وأن المديرين على أي مستوى يجب أن يضعوا في الاعتبار المسؤولية عن كل قرار من قرارات المنظمة.



شكل (٢٨) تطور المنظور: الكفاءة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

المصدر: نجم عبود نجم (٢٠٠٦) "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ص: ٢٢

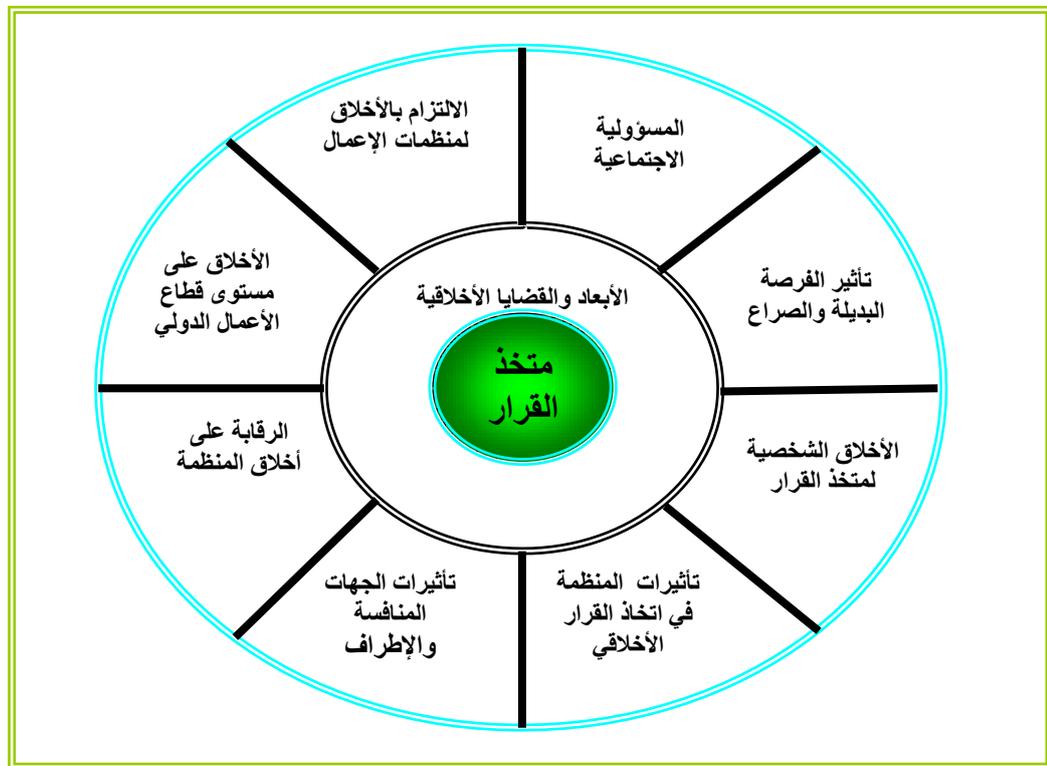
ويعتقد (Donald,1987:48) أن المفهومين يعملان بشكل مترابط مع بعضهما، حيث تُعد الأخلاق أحد المرتكزات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وإن عناصر الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية راسخة في جميع قضايا وعمليات اتخاذ القرار في المنظمة، وأن الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) تُنفذ من خلال تنوع واسع لعمليات وحالات اتخاذ القرار وهذا ما يوضحه الشكل (٢٩).



شكل (٢٩) موضع اتخاذ القرار في الإدارة الديناميكية

Source: Hellriegel, D.& Slocum , J.W.,(1996),"Management" ,New York: South-Western College Publishing, P:183

إن تبني منظمات الأعمال لمسئولياتها الاجتماعية يعني فيما يعنيه إيمانها بإبعاد أخلاقية راسخة، حيث إن اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها يجب أن يركز على منظومة أخلاقية متكاملة تشكل المسؤولية الاجتماعية إحدى اللبنة الأساسية لها، وفي نفس الوقت الذي تسعى فيه منظمات الأعمال لبناء معايير أخلاقية يمكن اعتمادها على المستوى العملي فإن محور المنظومة هو متخذ القرار ومقدار التزامه بالبعد الأخلاقي عند اتخاذه للقرار، والشكل (٣٠) يبين موقع المسؤولية الاجتماعية كأهم بعد من الأبعاد الأخلاقية للقرارات المنظمية وارتباطها (Ferrell& John,1994:15)بمتخذ القرار في المنظمة .



شكل (٣٠) موقع المسؤولية الاجتماعية كبعد من الأبعاد الأخلاقية في قرارات المنظمة .

Source : Ferrell, O .C . & John Fraedrich (1994), "Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases" , Second Edition , Houghton Mifflin Company , USA , P : 15

ويمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية تشكل احد أهم الأبعاد التي ترتكز عليها القرارات الأخلاقية لمنظمة الأعمال والتي تشكل مزيجاً من المتغيرات المؤثرة، وعليه فان المسؤولية الاجتماعية أهم أركان تلك الفلسفة والتي تتعلق بنهاية المطاف بمدى تأثير قرارات المنظمة على المجتمع. و ترى الدراسة أن أخلاقيات الإدارة تشكل القواعد والمعايير التي تحكم وتوجه تصرفات وقرارات المديرين سواء فيما يتعلق بمسئولياتها تجاه الأفراد العاملين في المنظمة أو فيما يتعلق في مسؤولياتها تجاه زبائن المنظمة أو المجتمع بصورة عامة وأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تتسجم مع التوجهات الأخلاقية للإدارة وتشكل موقفاً أخلاقياً ترتكز عليه عملية

اتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه (Ioana&Sandu,2009:14) من إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يجري بشكل مترادف مع أخلاقيات الأعمال .

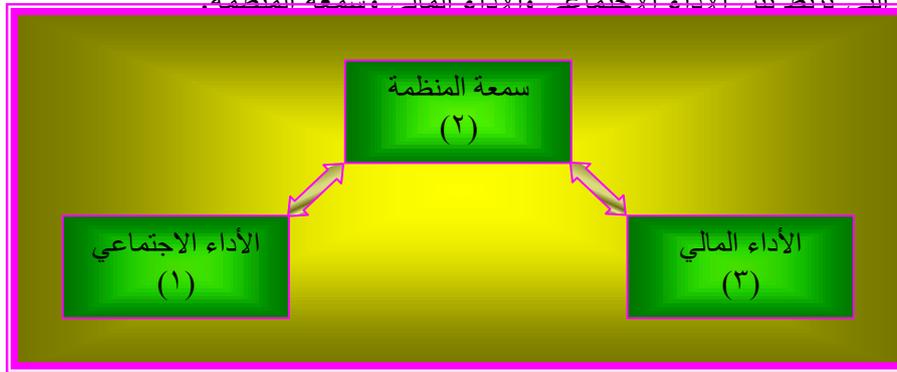
### ثانياً: العلاقة والأثر بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة:

في البداية لا بد من التذكير بأهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في بناء سمعة المنظمات، ففي دول العالم الثالث فإنه بمستوى اقل مما هو موجود في الدول الصناعية والبلدان الأكثر تقدماً، وربما إن السبب في ذلك يعود إلى حالات عدم المساواة الاجتماعية، والصعوبات التي تواجهها حكومات تلك البلدان في مجال تعزيز الرفاه الاجتماعي وخصوصاً لطبقات المجتمع الفقيرة (Brito et al,2007:1)، وتضيف الدراسة سبباً آخر لذلك، وهو حالة التخلف السياسي والثقافي التي تسود معظم تلك البلدان التي تقف عائقاً أمام مشاريع التنمية الاجتماعية مما يجعل شعوب تلك البلدان تدفع الثمن خصوصاً الطبقات الفقيرة والشرائح الخاصة في تلك المجتمعات. ويرى كل من (William & David, 2006:6) أن مفهوم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يحقق العلاقة والاعتمادية بين منظمة الأعمال والمجتمع الذي تعمل فيه من خلال الربط بين ثلاثة مصطلحات (المنظمة، المجتمع والمسؤولية). ويذهب (Certo,2003:53) بأنه مع تزايد تبني الكثير من الشركات سياسة وبرامج المسؤولية الاجتماعية تحت تأثير الوعي الإداري المتزايد فإن ذلك يقود إلى نتائج إيجابية لتلك الشركات، ففي دراسة مسحية شملت (٥٦٠) مديراً تنفيذياً لشركات أمريكية كبرى حول نتائج المسؤولية الاجتماعية كشفت أن النتائج الإيجابية تمثلت (٩٧،٤%) من المدراء يرون أن تلك البرامج تؤدي إلى إثراء سمعة الشركة. إن الإخلال بالمسؤولية الاجتماعية يعرض سمعة المنظمات للخطر، ويُسلم مجتمع الأعمال التجارية بان السمعة تشكل أصلاً قيماً، حيث إنها تؤثر على علاقات المنظمة بعملائها وموظفيها ومستثمريها (الاونكاند، ٢٠٠٤:١١).

ويرى (O'Brien & Robinson, 2001:6) أن التكامل والتفاعل بين العوامل الاجتماعية والاقتصادية لمنظمة الأعمال وانعكاساتها على الإنتاجية أو العوامل الأخرى التي تؤثر إيجابياً في بناء الميزة التنافسية تتطلب الاهتمام بالعوامل الاقتصادية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية بما يعزز كل من الأداء المالي وسمعة منظمة الأعمال لدى أصحاب المصالح، مع أن سمعة منظمة الأعمال لوحدها تسهم إيجابياً في تعزيز الأداء المالي وتقوية المركز التنافسي. وقد أولت العديد من المنظمات اهتماماً كبيراً للدراسات التي تسلط الضوء على فوائد ونتائج التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية، فقد أشارت المؤسسة الكندية للأمريكيين (Focal) على موقعها ([www.focal.ca:8](http://www.focal.ca:8)) أن من بين أهم الفوائد التي يحققها التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية هو تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها.

ويرى (Unden,2007:14) إن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تزايدت بسبب ازدياد أهمية الأصول غير الملموسة مثل سمعة المنظمة، وهذا ما يتفق مع التقرير الذي أعدته (CIPE,2004:14) والذي ينص على إن الممارسات التجارية المسؤولة تؤدي إلى تعزيز وتقوية سمعة المنظمة. إن شرعية المنظمات هي محور وهدف فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Ioana & Sandu,2009:4) وفي دراسة قامت بها شركة (BSR) (Business Social Responsibility) حول الاستثمار الاجتماعي (Community Investment) على موقعها ([www.bsr.com/2002](http://www.bsr.com/2002)) حاولت الشركة تقديم نموذجاً جديداً

يمثل العلاقة بين أصحاب العمل والمجتمع من خلال ربط أعمال المنظمة من شراء وإدارة تسهيلات وإدارة مالية وتطوير المنتجات، وربط تلك الأعمال بجسور الاستثمار الاجتماعي في المجالات الإنسانية وحب الخير والتطوع، إن تبني المنظمات للنموذج الذي تقدمه شركة (BSR) على موقعها على شبكة الانترنت يمكن أن يساعد تلك المنظمات على تصميم استراتيجيات استثمار بما من شأنه أن يعزز الثقة بينها وبين المجتمع من خلال زيادة وتنمية الشعور الوديّ تجاه المجتمع وتحسين سمعة المنظمة في أوساط الزبائن وكذلك خلق عمليات مستدامة (Sustainable Operations) في تطوير اقتصاديات البلدان. وقدّم (Pelaza,2006:33) نموذجاً يعتمد صياغة أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعكس أداءً اجتماعياً إيجابياً والتي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في سمعة المنظمة مما يؤدي إلى تحسن الأداء المالي للمنظمة والذي يمكن قياسه من خلال زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والشكل (٣١) يوضح طبيعة العلاقة التي تربط بين الأداء الاجتماعي، الأداء المالي، وسمعة المنظمة.



شكل (٣١) الأداء بين الاجتماعي والمالي وسمعة المنظمة

Source: Pelaza, John, (200٥), " Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance" , University of Calgary Haskayne School of Business: P:33.  
<http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/1168>.

### ثالثاً : العلاقة والأثر بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة:

يرى (Daft,2001:327) أن مفهوم أخلاقيات الإدارة بأنها ((مجموعة مبادئ يسترشد بها المديرون في قراراتهم وتصرفاتهم فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ في إحساس اعتباري)).  
 ولقد بيّن (Schermerhorn,1984:459) أن أخلاقيات الإدارة تكتسب أهمية اجتماعية واسعة بسبب أنها تُعكس بأفعال وقرارات تعكس الأثر الاجتماعي على الأداء التنظيمي.  
 ويشير (نجم، ٢٠٠٦: ٦٥) أن من بين الاتجاهات المهمة في تطور أخلاقيات الإدارة هو الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة المتعددة فإذا كانت الكفاءة تعني تحقيق مال أكبر (تعظيم الربح) فإن السمعة الأخلاقية هي مال أيضاً، ويرى أن إتباع المنظمة إستراتيجية الاستقامة (Integrity Strategy) والتي تستجيب للتأكيدات المتزايدة على أن أخلاقيات الإدارة هي نمط من الإدارة الآمنة، هي إستراتيجية تتجاوز البعد القانوني إلى ما هو أخلاقي من خلال الاستقامة التنظيمية التي تنشئ المناخ المحفز للقيم وتقوي العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصالح والسمعة الطيبة والتي يعتمد عليها نجاح المنظمة.

إن اهتمام منظمات الأعمال باختيار المديرين والعاملين والأعضاء والمتطوعين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية يضمن لهذه الفئات أن يكونوا مصدراً قوياً لتعزيز سمعة المنظمة والخدمات التي تقدمها أو السلع التي تنتجها وفق منظور المصلحة المستتيرة ومن هنا جاءت أهمية تدريب هذه الفئات في مجال أخلاقيات الإدارة والعمل، ليكونوا قوة داعمة لهذه الأخلاقيات (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٤). ولابد من التأكيد بضرورة التزام المنظمات بأخلاقيات الإدارة وأن يستجيبوا بأمانة لاهتمامات مختلف أصحاب المصالح (المالكين، العاملين، المجهزين، الزبائن، الحكومة والجمهور بشكل عام)، إذ أن لكل من هذه المجموعات حاجات وتوقعات كثيرة يجب أخذها بنظر الاعتبار وهذا ما سيؤدي إلى تفوق المنظمة وتحسين سمعتها في عالم تسوده المنافسة وتكتسح رياح العولمة، حيث أن أهم ما يميز منظمات الأعمال في الفترة الأخيرة طابع المنافسة الشديد، فهي تقوم بتطوير طرق جديدة باستمرار تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين في السوق بتقديم نفسها كمنظمات أخلاقية كي تستطيع المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الدولية ( Certo, 1997:437).

## الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

### المبحث الأول: التحليل العملي لفقرات استبانة الدراسة

سيجري في أثناء هذا المبحث تحليلاً عاملياً لفقرات استبانة الدراسة من وجهة نظر الأطباء والزبائن لتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وبيان فيما إذا كانت متغيرات الدراسة الثلاثة (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وأخلاقيات الإدارة، وسمعة المستشفى) ومتغيراتها الفرعية وفقرات كل متغير فرعي تتسق داخلياً وتقيس متغيرات الدراسة، ولا شك إن الجانب التطبيقي للدراسة تألف من قسمين، القسم الأول استبانة مخصصة لعينة الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة، فيما كانت الاستبانة الثانية مخصصة لعينة من زبائن المستشفى، وسيصار إلى تحليل استجابات الأطباء الاختصاص عينة الدراسة الأولى واستجابات الزبائن عينة الدراسة الثانية على وفق منهجية التحليل العملي.

#### ١- : التحليل العملي لعينة الأطباء الاختصاص

إن جهداً إحصائياً سابقاً لاختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير ينبغي إجراءه بهدف التحقق من قوة وضعف فقرات الاستبانة، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العملي ( Factors Analysis ) للتحقق من مدى قدرة فقرات متغيرات الدراسة الفرعية، التي يتضمنها كل متغير رئيس من المتغيرين التفسيريين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة على إحداث التأثير اللازم في المتغير الأستجابي (سمعة المستشفى)، وهذه القدرة لا يمكن أن تحدث للمتغيرات الفرعية من دون اختبار كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعرفة نسبة تشعبها ومستوى تميزها، إذ إن حصول أية فقرة على نسبة التشعب اللازمة سيؤهلها لكي تكون ذات تأثير ضمن بعدها فرعياً كان أم رئيسياً، وتأسيساً على ذلك فإن الجهد الإحصائي لهذا المبحث سيتجه إلى تحليل العوامل الرئيسية ( Principals Component Analysis ) التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل ( Component Matrix ) أولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير ( Rotated Matrix ) للبحث عن أقوى نسب للتشعب . ومن خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العملي عشرة عوامل (جذور) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات، وهي نسبة تعد جيدة جداً تقسح مجالاً واسعاً أمام الباحث لاختيار الفقرات المميزة، وبهدف التحقق من إمكانية الحصول على نسب تشعب أعلى فقد جرى تحليل البيانات من خلال تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، إلا إن قوة نسب التشعب التي جاءت من خلال مصفوفة المكونات مكنت الباحث من الوصول إلى الحل الأمثل من دون اللجوء إلى مصفوفة التدوير، فقد جاءت من خلال مصفوفة المكونات (44) فقرة مشبعة من بين (50) فقرة وجاءت الفقرات الستة (33, 20, 18, 14, 4) ( 39, 3, 4, 5) و(33) و(34).

جدول (٣٣) مصفوفة المكونات Component Matrix لعينة الأطباء الاختصاص.

العوامل ( الجذور ) Factors (Roots)										الفقرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-0.192	0.125	6.148E-02	-0.176	3.938E-02	-8.032E-02	-0.09	0.129	-0.150	0.768	X1
-0.252	0.118	-1.858E-02	-0.239	0.120	-7.381E-02	0.318	0.149	-0.258	0.674	X2
0.168	-0.0008	-4.404E-02	-8.827E-02	0.228	-0.120	0.225	0.421	-0.119	0.605	X3
0.142	0.179	0.531	-0.307	-0.114	0.138	0.259	0.408	0.117	0.398	X4
7.816E-02	-0.02	0.394	0.176	-8.423E-02	-2.628E-02	-0.154	0.107	-4.305E-02	0.460	X5
-0.151	-0.318	-0.196	-0.255	0.185	-3.982E-03	-0.245	0.126	7.009E-02	0.681	X6
5.539E-02	5.616E-02	-0.237	-0.175	6.974E-03	0.146	-0.279	0.250	-7.846E-02	0.609	X7
9.956E-02	-0.342	-8.904E-02	9.794E-02	8.900E-03	0.167	-0.364	0.167	0.189	0.654	X8
-1.116E-02	2.469E-02	0.194	0.157	-0.213	0.310	-0.222	0.327	0.269	0.620	X9
-4.749E-02	-5.227E-02	-0.191	0.340	-0.106	0.216	-0.349	0.181	0.222	0.589	X10
-3.294E-02	4.775E-02	0.192	0.121	-0.288	0.290	-7.291E-02	0.145	0.433	0.519	X11
0.233	-0.354	2.653E-02	-0.192	2.904E-02	0.144	0.257	0.157	0.318	0.603	X12
0.154	-0.292	-6.475E-02	-0.04	-0.144	-8.050E-02	0.316	5.868E-02	0.382	0.605	X13
-0.262	0.107	-0.06	-0.259	-0.255	-4.862E-02	4.256E-02	.170	0.520	0.518	X14

Factors (Roots) (العوامل ( الجذور )										الفقرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-5.243E-02	0.112	-0.245	-0.006	-0.358	-8.901E-02	0.162	0.367	0.220	0.551	X15
-8.694E-02	0.150	-0.09	0.174	0.311	0.146	7.081E-02	6.346E-03	0.551	0.576	X16
5.996E-02	-0.147	-0.07	0.114	0.234	8.706E-03	0.297	1.133E-02	0.325	0.437	X17
-1.128E-02	0.232	-0.281	0.334	0.294	-0.112	2.406E-03	-0.121	0.488	0.484	X18
2.155E-02	-7.097E-02	8.097E-02	0.209	0.366	4.526E-02	4.291E-02	6.377E-02	0.303	0.408	X19
-0.244	0.172	0.130	0.172	0.170	-5.828E-02	-9.055E-02	-0.126	0.585	0.487	X20
-5.841E-02	-6.610E-02	-1.055E-02	0.191	-4.645E-02	-0.401	-1.029E-02	0.278	-0.132	0.594	X21
-0.240	-1.575E-02	-0.160	-0.168	5.398E-02	-0.241	-5.201E-02	0.257	-2.743E-02	0.730	X22
-0.171	1.052E-02	-0.206	-0.140	0.126	-0.101	-0.282	0.315	-0.356	0.653	X23
0.362	0.238	-0.198	8.480E-02	-0.152	-0.228	0.233	0.180	0.123	0.598	X24
0.157	6.026E-02	-0.130	0.297	-6.695E-02	-3.249E-02	0.158	0.220	-0.421	0.606	X25
-4.401E-02	-8.614E-02	8.970E-02	0.281	0.216	-0.199	0.322	4.562E-02	-0.449	0.475	X26
-0.138	-0.205	0.190	0.203	0.176	-1.072E-02	0.276	0.103	-0.377	0.571	X27
-0.132	-0.298	-1.403E-02	0.282	7.349E-02	-0.124	0.143	7.960E-02	-0.488	0.487	X28
-7.173E-02	0.217	0.121	0.132	0.133	0.188	7.283E-02	-0.167	-0.252	0.601	X29

Factors (Roots) (العوامل ( الجذور )										الفقرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
0.146	7.595E-02	0.106	0.190	0.205	8.402E-02	-0.101	0.222	-0.631	0.302	X30
0.171	-7.262E-02	-6.588E-02	-0.371	0.271	0.184	8.901E-02	-0.229	-0.155	0.652	X31
7.659E-02	8.918E-02	0.300	-.214	0.187	-0.340	-0.210	-0.196	0.200	0.585	X32
-1.814E-02	0.339	-0.218	-1.346E-02	5.296E-02	0.358	0.568	-0.255	-3.781E-03	0.419	X33
5.776E-02	5.902E-02	-5.450E-02	-0.178	0.104	0.352	-4.122E-02	-0.234	-0.250	0.673	X34
0.348	-2.102E-02	-0.121	-6.500E-02	0.311	-4.120E-02	-0.169	-0.195	-5.808E-02	0.664	X35
-6.646E-02	0.142	0.206	8.539E-02	5.425E-03	0.106	-4.477E-02	-8.647E-02	-0.275	0.800	X36
-1.729E-02	-0.163	-0.103	-6.518E-02	-2.110E-03	-7.280E-02	1.214E-03	-0.458	-2.175E-02	0.681	X37
6.023E-03	0.175	-0.109	-0.103	3.492E-02	-0.003	-0.231	1.712E-02	0.104	0.792	X38
-7.283E-02	1.155E-02	-0.101	0.123	-0.287	0.452	0.103	2.177E-02	-0.474	0.437	X39
0.234	2.382E-02	-4.449E-02	-1.484E-02	-0.198	0.160	-7.100E-02	5.526E-02	-0.154	0.788	X40
-3.353E-02	4.982E-02	-6.006E-02	2.820E-02	-8.296E-02	0.152	-9.568E-02	-0.289	-0.119	0.762	X41
-0.179	-9.734E-02	0.229	-5.406E-02	0.136	0.157	-6.724E-02	-0.279	-0.102	0.686	X42
-0.112	-8.305E-02	4.116E-02	-0.170	-1.738E-03	0.182	2.055E-02	-0.256	-1.830E-02	0.790	X43
1.938E-02	-0.148	-0.111	0.105	-0.335	0.114	-2.155E-02	-0.352	-8.933E-02	0.749	X44

Factors (Roots) (العوامل ( الجذور )										الفقرات
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-8.970E-02	-2.044E-03	-9.967E-02	0.224	-0.287	-0.243	9.490E-02	-0.369	-2.463E-02	0.635	X45
0.103	-8.358E-02	9.709E-02	5.347E-02	-0.251	-0.235	0.157	-0.491	0.243	0.456	X46
-6.249E-03	-0.179	0.216	-5.255E-02	-0.178	-0.206	-7.350E-02	-0.191	-4.564E-02	0.743	X47
-6.151E-02	-2.317E-02	5.539E-02	-0.190	-0.337	-0.293	0.186	-6.015E-02	4.014E-02	0.606	X48
0.138	0.262	0.130	-2.665E-02	3.016E-02	-0.231	-0.244	-1.360E-02	-0.120	0.671	X49
0.156	0.260	-3.137E-02	2.104E-02	-9.079E-02	-0.323	-0.353	-0.201	-0.154	0.606	X50

الجدول (٣٤) الحل الأمثل على وفق مصفوفة المكونات لعينة الأطباء الاختصاص

تميز الفقرة	الحل الأمثل على وفق مصفوفة المكونات	ت	تميز الفقرة	الحل الأمثل على وفق مصفوفة المكونات	ت
مشبعة	0.475	X26	مشبعة	0.768	X1
مشبعة	0.571	X27	مشبعة	0.674	X2
مشبعة	0.487	X28	مشبعة	0.605	X3
مشبعة	0.601	X29	مشبعة	0.531	X4
مشبعة	0.302	X30	مشبعة	0.460	X5
مشبعة	0.652	X31	مشبعة	0.681	X6
مشبعة	0.585	X32	مشبعة	0.609	X7
مشبعة	0.568	X33	مشبعة	0.654	X8
مشبعة	0.673	X34	مشبعة	0.620	X9
مشبعة	0.664	X35	مشبعة	0.589	X10
مشبعة	0.800	X36	مشبعة	0.519	X11
مشبعة	0.681	X37	مشبعة	0.603	X12
مشبعة	0.792	X38	مشبعة	0.605	X13
مشبعة	0.452	X39	مشبعة	0.520	X14
مشبعة	0.788	X40	مشبعة	0.551	X15
مشبعة	0.762	X41	مشبعة	0.576	X16
مشبعة	0.686	X42	مشبعة	0.437	X17
مشبعة	0.790	X43	مشبعة	0.488	X18
مشبعة	0.749	X44	مشبعة	0.408	X19
مشبعة	0.635	X45	مشبعة	0.585	X20
مشبعة	0.456	X46	مشبعة	0.594	X21
مشبعة	0.743	X47	مشبعة	0.730	X22
مشبعة	0.606	X48	مشبعة	0.653	X23
مشبعة	0.671	X49	مشبعة	0.598	X24
مشبعة	0.606	X50	مشبعة	0.606	X25

ملاحظة: الفقرات المظلة جاءت من عدد من الجذور، والفقرات غير المظلة جاءت مباشرة من الجذر الأول لمصفوفة المكونات، واستناداً إلى هذه المعطيات سيجري التحليل العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

أ. التحليل العاملي لفقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى:

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية هي (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع)، حققت هذه العوامل درجة اتساق عالية فيما بينها إذ إن معامل ارتباط (الفا\_كرونباخ) بلغ (0.797) وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشعب والتي تعني "مدى توافق إجابات المبحوثين مع مضمون الفقرة " المبينة وبحسب كل بعد فرعي وكما يأتي:

#### (أولاً). التحليل العاملي لبعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٣٥)، إذ إن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة والمعتمدة في إجراء البحوث والدراسات السلوكية، والتي يقدرها المختصون في علم الإحصاء بـ(٠,٣٠) فأكثر (الساعدي، ٢٠٠٦: ٢٧٢)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشعب بلغت (0.768) فيما بلغت أوطاً نسبة تشعب (0.460) بما يعكس تراجع الإدارة لإشراك الموظفين في برامج التدريب والتطوير، وبهذه النسب يعد بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي سمعة المستشفى.

#### الجدول (٣٥) مستوى تميز فقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.768	X1	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى
مميزة	0.674	X2		
مميزة	0.605	X3		
مميزة	0.531	X4		
مميزة	0.460	X5		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

(ثانياً). التحليل العاملي لبعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:

حقق هذا البعد نسب تشعب بين فقراته بنسبة (100%)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشعب بلغت (0.681) فيما بلغت أوطاً نسبة تشعب (0.589) بما يعكس قدرة هذا البعد على التأثير في المتغير الاستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٣٦).

#### الجدول (٣٦) مستوى تميز فقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.681	X6	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى
مميزة	0.609	X7		
مميزة	0.654	X8		
مميزة	0.620	X9		
مميزة	0.589	X10		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

(ثالثاً). التحليل العاملي لبعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

جاءت فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشعب بلغت (0.605) فيما بلغت أوطاً نسبة تشعب (0.519)، عامة يعد هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٣٧).

الجدول (٣٧) مستوى تميز فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.519	X11	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى
مميزة	0.603	X12		
مميزة	0.605	X13		
مميزة	0.520	X14		
مميزة	0.551	X15		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية  
بـ التحليل العاملي لفقرات متغير أخلاقيات الإدارة:

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية هي (الأخلاق الشخصية، قيم المستشفى، أنظمة المستشفى) وقد حققت هذه العوامل درجة اتساق عالية فيما بينها إذ إن معامل ارتباط (الفا\_كرونباخ) بلغ (0.622) وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشبع المبينة وبحسب كل بعد فرعي وكما يأتي:

(أولاً). التحليل العاملي لبعد الأخلاق الشخصية

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات الأخلاق الشخصية نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٣٨)، إذ إن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.585) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.408) بما يعكس تراجع تشجيع العاملين للإدارة نحو تعزيز المعرفة في المستشفى، وبهذه النسب يعد بعد الأخلاق الشخصية بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي سمعة المستشفى.

الجدول (٣٨) مستوى تميز فقرات بعد الأخلاق الشخصية

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.576	X16	الأخلاق الشخصية	أخلاقيات الإدارة
مميزة	0.437	X17		
مميزة	0.488	X18		
مميزة	0.408	X19		
مميزة	0.585	X20		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

(ثانياً). التحليل العاملي لبعد قيم المستشفى

حقق هذا البعد نسب تشبع بين فقراته بنسبة (100%)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.730) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.594) بما يعكس قدرة هذا البعد على التأثير في المتغير الاستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٣٩).

الجدول (٣٩) مستوى تميز فقرات بعد قيم المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.594	X21	قيم المستشفى	أخلاقيات الإدارة
مميزة	0.730	X22		
مميزة	0.653	X23		
مميزة	0.598	X24		

مميزة	0.606	X25		
-------	-------	-----	--	--

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية  
(ثالثاً). التحليل العاملي لبعء أنظمة المستشفى

جاءت فقرات بعد أنظمة المستشفى مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.601) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.302) وهذا يشير إلى أن المستشفى لا تطبق نظام حوافز يراعي العدالة بين الأفراد العاملين بشكل ملموس، عامة يعد هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٤٠) .

الجدول (٤٠) مستوى تميز فقرات بعد أنظمة المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.475	X26	أنظمة المستشفى	أخلاقيات الإدارة
مميزة	0.571	X27		
مميزة	0.487	X28		
مميزة	0.601	X29		
مميزة	0.302	X30		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية  
جـ التحليل العاملي لفقرات متغير سمعة المستشفى:

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية هي (هوية المستشفى، صورة المستشفى، شرعية المستشفى، إدارة السمعة)، وقد حققت هذه العوامل درجة اتساق عالية فيما بينها إذ إن معامل ارتباط (الفـ كرونباخ) بلغ (0.917) ( وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشبع المبينة وبحسب كل بعد فرعي وكما يأتي:

(أولاً). التحليل العاملي لبعء هوية المستشفى

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات هوية المستشفى نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٤١) ، إذ إن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.673) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.568) ، وبهذه النسب يعد بعد هوية المستشفى بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي سمعة المستشفى.

الجدول (٤١) مستوى تميز فقرات بعد هوية المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.652	X31	هوية المستشفى	سمعة المستشفى
مميزة	0.585	X32		
مميزة	0.568	X33		
مميزة	0.673	X34		
مميزة	0.664	X35		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

(ثانياً). التحليل العاملي لبعء صورة المستشفى

حقق هذا البعد نسب تشبع بين فقراته بنسبة (100%)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.800) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.452) وهذا يشير إلى ان إدارة المستشفى لا تهتم بأراء ومقترحات المواطنين حول إدارتها وأنشطتها بشكل كاف، عامة فان نسب التشبع هذه تعكس قدرة هذا البعد على التأثير في المتغير الأستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٤٢) .

الجدول (٤٢) مستوى تميز فقرات بعد صورة المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.800	X36	صورة المستشفى	سمعة المستشفى
مميزة	0.681	X37		
مميزة	0.792	X38		
مميزة	0.452	X39		
مميزة	0.788	X40		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

(ثالثاً). التحليل العاملي لبعث شرعية المستشفى

جاءت فقرات بعد شرعية المستشفى مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.790) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.635) وهي نسب متقدمة تشير إلى إن هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي (سمعة المستشفى) ، وكما في الجدول (٤٣) .

الجدول (٤٣) مستوى تميز فقرات بعد شرعية المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.762	X41	شرعية المستشفى	سمعة المستشفى
مميزة	0.686	X42		
مميزة	0.790	X43		
مميزة	0.749	X44		
مميزة	0.635	X45		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

(رابعاً). التحليل العاملي لبعث إدارة السمعة

جاءت فقرات بعد إدارة السمعة مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.743) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.456) وهذا يشير إلى ان المستشفى لا تولى الأهمية اللازمة لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعتها، عامة يعد هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي (سمعة المستشفى) وكما في الجدول (٤٤) .

الجدول (٤٤) مستوى تميز فقرات بعد إدارة السمعة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.456	X46	إدارة السمعة	سمعة المستشفى
مميزة	0.743	X47		
مميزة	0.606	X48		
مميزة	0.671	X49		
مميزة	0.606	X50		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

## ٢- التحليل العاملي لعينة الزبائن:

من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العاملي ستة عوامل (جذور) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات، وهي نسبة تعد جيدة جدا تقسح مجالاً أمام الباحث لاختيار الفقرات المميزة، وبهدف التحقق من إمكانية الحصول على نسب تشبع أعلى فقد جرى تحليل البيانات من خلال تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، وبعد المقارنة بين ما حققته المصفوفتان فقد أسفرت التحليلات عن اختيار مصفوفة المكونات للأسباب الآتية:

- أ. لكونها جاءت بقيم للفقرات أكثر تشبعا مما جاءت به مصفوفة التدوير .
- ب. حققت مصفوفة المكونات نسب التشبع المرتفعة من خلال الجذر الأول لها باستثناء الفقرة (8) التي جاءت بنسبة تشبع بلغت (0.449) إلا إنها استفادت من الجذر السادس للمصفوفة وحققت نسبة تشبع أكبر بلغت (0.464)، في حين ان النسب المشبعة في مصفوفة التدوير استفادت من جميع جذورها، إذ أخفقت (22) فقرة من فقراتها من تحقيق نسب تشبع كافية.
- ج. ان مصفوفة المكونات التي جرى اعتمادها أساسا للتحليل لم تأتي بأية نسبة تشبع سالبة في جذرها الأول بقدر ما جاءت به مصفوفة التدوير بستة فقرات سالبة هي (2, 7, 14, 15, 16, 24) ، وكما في الجدولين (٤٥) و(٤٦) .

جدول (٤٥) مصفوفة المكونات (Component Matrix) لعينة الزبائن

العوامل ( الجذور ) Factors (Roots)						الفقرات
6	5	4	3	2	1	
0.140	0.450	-0.102	0.383	0.152	0.619	X1
-7.717E-02	0.476	0.284	6.971E-02	0.324	0.527	X2
5.184E-03	0.327	-0.102	0.314	0.279	0.610	X3
7.898E-02	-9.757E-02	-0.402	-1.208E-02	0.133	0.730	X4
0.394	-2.358E-02	-0.172	0.162	0.323	0.597	X5
-0.218	6.161E-02	-0.120	0.225	0.167	0.775	X6
-0.288	0.204	0.182	-4.982E-02	-0.180	0.690	X7
0.464	-0.160	0.187	0.349	-0.351	0.449	X8
-0.217	-0.160	-0.198	0.405	-8.681E-02	0.691	X9
-5.572E-02	-0.116	-3.622E-02	-0.189	0.372	0.723	X10
7.400E-02	5.925E-02	0.114	-0.260	0.366	0.707	X11
4.921E-02	-8.943E-02	0.435	-0.219	0.428	0.596	X12
3.741E-02	-0.375	-2.041E-02	-0.247	0.370	0.680	X13
8.606E-03	-0.307	0.317	0.334	5.288E-02	0.606	X14

العوامل ( الجذور ) Factors (Roots)						الفقرات
6	5	4	3	2	1	
0.164	-0.128	0.405	0.126	8.977E-03	0.559	X15
-0.310	-0.183	0.304	9.131E-03	-0.103	0.746	X16
-0.400	1.573E-02	-0.199	1.918E-02	-5.389E-02	0.745	X17
8.404E-03	-0.186	0.110	0.251	5.902E-02	0.804	X18
-9.874E-02	-0.156	-0.216	-0.139	-6.802E-02	0.724	X19
-0.126	-4.010E-02	-0.270	-0.130	-4.680E-02	0.807	X20
9.107E-03	-6.720E-02	-0.229	0.345	-0.315	0.669	X21
4.816E-02	-5.457E-02	-0.244	-0.293	-0.123	0.794	X22
6.245E-02	7.050E-02	0.214	-0.266	-0.368	0.729	X23
-0.113	-5.797E-02	0.253	0.293	-0.184	0.711	X24
8.926E-02	0.120	6.076E-02	-0.255	-0.334	0.709	X25
0.333	8.201E-02	-0.169	-0.122	-0.159	0.739	X26
3.855E-02	-8.629E-02	-7.351E-02	-0.171	-6.491E-03	0.775	X27
0.109	0.142	6.623E-02	-0.310	-0.256	0.763	X28
-2.687E-02	0.280	0.207	-0.169	-0.226	0.708	X29
0.119	9.835E-02	-0.233	-7.499E-02	-7.060E-03	0.719	X30

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

جدول (٤٦) مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) لعينة الزبائن

العوامل ( الجذور ) Factors (Roots)						الفقرات
6	5	4	3	2	1	
0.234	0.772	1.472E-02	0.176	0.170	0.274	X1
-2.406E-02	0.670	0.387	0.129	0.289	-0.04	X2
0.117	0.685	0.152	0.257	8.505E-02	0.293	X3
0.108	0.223	0.169	0.258	0.162	0.739	X4
0.347	0.403	0.284	-1.613E-02	-1.508E-02	0.556	X5

العوامل ( الجذور ) Factors (Roots)						الفقرات
6	5	4	3	2	1	
9.155E-02	0.442	0.239	0.543	0.176	0.396	X6
3.141E-02	0.260	0.189	0.457	0.591	-7.804E-02	X7
0.798	7.090E-02	-3.277E-02	7.893E-02	0.237	0.134	X8
0.283	0.229	1.417E-02	0.680	8.965E-02	0.395	X9
-1.736E-02	0.207	0.574	0.242	0.196	0.495	X10
1.197E-02	0.308	0.612	6.118E-02	0.326	0.380	X11
0.118	0.193	0.812	7.162E-02	0.243	0.111	X12
8.532E-02	-2.035E-02	0.658	0.197	0.116	0.556	X13
0.528	0.122	0.406	0.452	7.831E-02	-9.047E-02	X14
0.482	0.146	0.416	0.188	0.267	-3.173E-02	X15
0.203	3.872E-02	0.418	0.608	0.439	-9.938E-02	X16
-8.096E-02	0.214	0.125	0.630	0.352	0.411	X17
0.432	0.249	0.362	0.473	0.207	0.335	X18
6.635E-02	2.931E-02	0.194	0.377	0.361	0.559	X19
1.764E-02	0.154	0.173	0.405	0.414	0.609	X20
0.410	0.197	-0.168	0.490	0.261	0.424	X21
6.868E-02	5.380E-02	0.185	0.217	0.532	0.652	X22
0.247	3.575E-02	0.200	0.186	0.782	0.211	X23
0.430	0.227	0.199	0.544	0.358	-7.769E-02	X24
0.190	8.957E-02	0.116	0.146	0.726	0.313	X25
0.306	0.217	8.483E-02	1.950E-02	0.506	0.572	X26
0.152	0.116	0.314	0.253	0.427	0.512	X27
0.160	0.132	0.199	0.114	0.746	0.358	X28
0.128	0.276	0.190	0.207	0.717	0.134	X29
0.127	0.286	0.125	0.164	0.378	0.563	X30

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ومن خلال معطيات نسب التشبع التي جاءت بها المصفوفتان ، فإن الحل الأمثل جاء من خلال مكونات مصفوفة المكونات، إذ إنها حققت نسب تشبع عالية من خلال العامل الأول باستثناء الفقرة (8) إذ جرت تقويتها من خلال العامل السادس، في حين إن مصفوفة التدوير جاءت بنسب تشبع أوطأ من مصفوفة المكونات على الرغم من استعانتها بجميع العوامل الستة، والجدول (٤٧) يبين ذلك.

الجدول (٤٧) مقارنة بين قيم العامل ( الجذر) الأول لمصفوفة المكونات ومصفوفة التدوير

رقم الفقرة	قيم العامل ( الجذر) الأول لمصفوفة المكونات	تميز الفقرة	قيم العامل ( الجذر) الأول لمصفوفة التدوير	تميز الفقرة
1	0.619	مشبعة	0.274	غير مشبع
2	0.527	مشبعة	-4.360E-02	غير مشبع
3	0.610	مشبعة	0.293	غير مشبع
4	0.730	مشبعة	0.739	مشبعة
5	0.597	مشبعة	0.556	مشبعة
6	0.775	مشبعة	0.396	مشبعة
7	0.690	مشبعة	-7.804E-02	غير مشبع
8	0.449	مشبعة	0.134	غير مشبع
9	0.691	مشبعة	0.395	مشبعة
10	0.723	مشبعة	0.495	مشبعة
11	0.707	مشبعة	0.380	مشبعة
12	0.596	مشبعة	0.111	غير مشبع
13	0.680	مشبعة	0.556	مشبعة
14	0.606	مشبعة	-9.047E-02	غير مشبع
15	0.559	مشبعة	-3.173E-02	غير مشبع
16	0.746	مشبعة	-9.938E-02	غير مشبع
17	0.745	مشبعة	0.411	مشبعة
18	0.804	مشبعة	0.335	مشبعة
19	0.724	مشبعة	0.559	مشبعة
20	0.807	مشبعة	0.609	مشبعة
21	0.669	مشبعة	0.424	مشبعة
22	0.794	مشبعة	0.652	مشبعة
23	0.729	مشبعة	0.211	غير مشبع
24	0.711	مشبعة	-7.769E-02	غير مشبع
25	0.709	مشبعة	0.313	مشبعة
26	0.739	مشبعة	0.572	مشبعة
27	0.775	مشبعة	0.512	مشبعة
28	0.763	مشبعة	0.358	مشبعة
29	0.708	مشبعة	0.134	غير مشبع
30	0.719	مشبعة	0.563	مشبعة

وهكذا يمكن الحصول على الحل الأمثل لنسب تشبع استبانة الزبائن من خلال مصفوفة المكونات إذ حققت تقدما في (21) فقرة فيما تقدمت مصفوفة التدوير (9) فقرات فقط ، وكما في الجدول (٤٨).

الجدول (٤٨) الحل الأمثل لعينة الزبائن على وفق مصفوفة المكونات

رقم الفقرة	الحل الأمثل على وفق مصفوفة المكونات	تميز الفقرة	الحل الأمثل على وفق مصفوفة التدوير	تميز الفقرة
1	0.619	مشبعة	0.772	مشبعة
2	0.527	مشبعة	0.670	مشبعة
3	0.610	مشبعة	0.685	مشبعة
4	0.730	مشبعة	0.739	مشبعة
5	0.597	مشبعة	0.556	مشبعة
6	0.775	مشبعة	0.543	مشبعة
7	0.690	مشبعة	0.591	مشبعة
8	0.464	مشبعة	0.798	مشبعة
9	0.691	مشبعة	0.680	مشبعة
10	0.723	مشبعة	0.574	مشبعة
11	0.707	مشبعة	0.612	مشبعة
12	0.596	مشبعة	0.812	مشبعة
13	0.680	مشبعة	0.658	مشبعة
14	0.606	مشبعة	0.528	مشبعة
15	0.559	مشبعة	0.482	مشبعة
16	0.746	مشبعة	0.608	مشبعة
17	0.745	مشبعة	0.630	مشبعة
18	0.804	مشبعة	0.473	مشبعة
19	0.724	مشبعة	0.559	مشبعة
20	0.807	مشبعة	0.609	مشبعة
21	0.669	مشبعة	0.490	مشبعة
22	0.794	مشبعة	0.652	مشبعة
23	0.729	مشبعة	0.782	مشبعة
24	0.711	مشبعة	0.544	مشبعة
25	0.709	مشبعة	0.726	مشبعة
26	0.739	مشبعة	0.572	مشبعة
27	0.775	مشبعة	0.512	مشبعة
28	0.763	مشبعة	0.746	مشبعة
29	0.708	مشبعة	0.717	مشبعة
30	0.719	مشبعة	0.563	مشبعة

واستناداً إلى هذه المعطيات سيجري التحليل العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وكما يأتي :  
**أ. التحليل العاملي لفقرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى من وجهة نظر الزبائن:**

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية هي (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع)، حققت هذه العوامل درجة اتساق عالية فيما بينها إذ إن معامل ارتباط (الفـا\_كرونباخ) بلغ ( 0.808) وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشعب المبينة وبحسب كل بعد فرعي وكما يأتي:

**(أولاً). التحليل العاملي لبعدها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:**

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات بُعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٤٩)، إذ إن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، فقد كانت أعلى نسبة تشعب قد بلغت ( 0.619) فيما بلغت أوطاً نسبة تشعب ( 0.527) وبهذه النسب يعد بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين بعداً تفسيرياً مؤثراً من وجهة نظر الزبائن في متغير الدراسة الأستجابي سمعة المستشفى.

**الجدول (٤٩) مستوى تميز فقرات متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين**

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.619	X1	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	المسئولة الاجتماعية
مميزة	0.527	X2		
مميزة	0.610	X3		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

**(ثانياً). التحليل العاملي لبعدها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن**

حقق هذا البعد نسب تشعب بين فقراته بنسبة (100%)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشعب بلغت (0.775) فيما بلغت أوطاً نسبة تشعب ( 0.597) بما يعكس قدرة هذا البعد على التأثير في المتغير الأستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٥٠) .

**الجدول (٥٠) مستوى تميز فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن**

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.730	X4	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	المسئولة الاجتماعية
مميزة	0.597	X5		
مميزة	0.775	X6		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

**(ثالثاً). التحليل العاملي لبعدها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع**

جاءت فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشعب بلغت ( 0.691) فيما بلغت أوطاً نسبة تشعب ( 0.464) وهذه النسبة تشير إلى تراجع دور المستشفى في مشاركة المجتمع مناسباته الدينية والوطنية والاجتماعية، عامة يعد هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي (سمعة المستشفى) ، وكما في الجدول (٥١) .

**الجدول (٥١) مستوى تميز فقرات بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع**

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.690	X7	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	المسؤولية الاجتماعية
مميزة	0.464	X8		
مميزة	0.691	X9		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

#### ب. التحليل العاملي لفقرات متغير أخلاقيات الإدارة:

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية هي (الأخلاق الشخصية، قيم المستشفى، أنظمة المستشفى)، حققت هذه العوامل درجة اتساق عالية فيما بينها إذ إن معامل ارتباط (الفا\_كرونباخ) بلغ (0.859) وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشبع المبينة وبحسب كل بعد فرعي وكما يأتي:

#### (أولاً). التحليل العاملي لبعد الأخلاق الشخصية

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات الأخلاق الشخصية نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٥٢)، إذ إن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة ، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.723) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.596) ، وبهذه النسب يعد بعد الأخلاق الشخصية بعداً تفسيريّاً مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي سمعة المستشفى.

#### الجدول (٥٢) مستوى تميز فقرات بعد الأخلاق الشخصية

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.723	X10	الأخلاق الشخصية	أخلاقيات الإدارة
مميزة	0.707	X11		
مميزة	0.596	X12		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

#### (ثانياً). التحليل العاملي لبعد قيم المستشفى

حقق هذا البعد نسب تشبع بين فقراته بنسبة (100%)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.680) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.559) بما يعكس قدرة هذا البعد على التأثير في المتغير الأستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٥٣).

#### الجدول (٥٣) مستوى تميز فقرات بعد قيم المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.680	X13	قيم المستشفى	أخلاقيات الإدارة
مميزة	0.606	X14		
مميزة	0.559	X15		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

### (ثالثاً). التحليل العاملي لبعء أنظمة المستشفى:

جاءت فقرات بعد أنظمة المستشفى مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.804) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.745)، عامة يعد هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي (سمعة المستشفى) وكما في الجدول (٥٤) .

الجدول (٥٤) مستوى تميز فقرات بعد أنظمة المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.746	X16	أنظمة المستشفى	الإدارة: أخلاقيات
مميزة	0.745	X17		
مميزة	0.804	X18		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

### ج. التحليل العاملي لفقرات متغير سمعة المستشفى:

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية هي (هوية المستشفى، صورة المستشفى، شرعية المستشفى، إدارة السمعة)، حققت هذه العوامل درجة اتساق عالية فيما بينها إذ إن معامل ارتباط (الفال\_كرونباخ) بلغ (0.925) وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشبع المبينة وبحسب كل بعد فرعي وكما يأتي:

#### (أولاً). التحليل العاملي لبعء هوية المستشفى:

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات هوية المستشفى نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٥٥)، إذ إن جميع فقرات هذا البعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.807) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.669) وهي كما يبدو نسب عالية التشبع، وبهذه النسب يعد بعد هوية المستشفى بعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي سمعة المستشفى.

الجدول (٥٥) مستوى تميز فقرات بعد هوية المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.724	X19	هوية المستشفى	سمعة المستشفى
مميزة	0.807	X20		
مميزة	0.669	X21		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

### (ثانياً). التحليل العاملي لبعء صورة المستشفى :

حقق هذا البعد نسب تشبع بين فقراته بنسبة (100%)، إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.794) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.711) وهذا يشير إلى تشبع مرتفع جداً في فقرات هذا البعد مما يزيد من قدرته التأثيرية في المتغير الاستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٥٦) .

الجدول (٥٦) مستوى تميز فقرات بعد صورة المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.794	X22	صورة المستشفى	سمعة المستشفى
مميزة	0.729	X23		
مميزة	0.711	X24		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

(ثالثاً). التحليل العاملي لبعد شرعية المستشفى

جاءت فقرات بعد شرعية المستشفى مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.775) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.709) وهي نسب متقدمة تشير إلى إن هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي (سمعة المستشفى) ، وكما في الجدول (٥٧) .

الجدول (٥٧) مستوى تميز فقرات بعد شرعية المستشفى

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.709	X25	شرعية المستشفى	السمعة المستشفى
مميزة	0.739	X26		
مميزة	0.775	X27		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية  
(رابعاً). التحليل العاملي لبعد إدارة السمعة:

جاءت فقرات بعد إدارة السمعة مشبعة بكاملها إذ حققت أعلى فقرة فيها نسبة تشبع بلغت (0.763) فيما بلغت أوطاً نسبة تشبع (0.708) وهذا يشير إلى إن فقرات هذا البعد قد حققت تشبعاً عالياً، عامة يعد هذا البعد مؤثراً في متغير الدراسة الأستجابي (سمعة المستشفى)، وكما في الجدول (٥٨) .

الجدول (٥٨) مستوى تميز فقرات بعد إدارة السمعة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.763	X28	إدارة السمعة	السمعة المستشفى
مميزة	0.708	X29		
مميزة	0.719	X30		

المصدر : من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية  
وبهذا فان نتائج هذا التحليل ستؤول إلى مقارنة بين إدراكات الزبائن و إدراكات الأطباء لفقرات متغيرات الدراسة يمكن إجمالها في الجدول (٥٩).

الجدول (٥٩) تحليل الفجوة بين إدراكات الزبائن والأطباء لفقرات متغيرات الدراسة

الفجوة	نسبة التشبع لعينة الأطباء	نسبة التشبع لعينة الزبائن	المتغيرات
-0.079	0.798	0.719	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين
0.056	0.782	0.838	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
0.073	0.715	0.788	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
0.007	0.906	0.913	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى
0.212	0.545	0.757	الأخلاق الشخصية
-0.052	0.835	0.783	قيم المستشفى
0.244	0.655	0.899	أنظمة المستشفى
0.019	0.900	0.919	أخلاقيات الإدارة

0.059	0.798	0.857	هوية المستشفى
-0.018	0.907	0.889	صورة المستشفى
0.00	0.852	0.852	شرعية المستشفى
0.047	0.797	0.844	إدارة السمعة
0.017	0.932	0.949	سمعة المستشفى

إن النتائج التي أشار إليها الجدول (٥٩) تتفق مع ما جاءت به دراسة ( العطار، ١٩٨٨ ) إذ إن الدراسة المعنية أكدت على وجود تباينات في الرؤى وعلى غرار الدراسة الحالية، يتبين لنا من معطيات الجدول أعلاه ما يأتي:

١. إذا ما أخذت المستشفى المعنية بالدراسة ادراكات الزبائن جريا على إن الزبون هو مصدر الميزة التنافسية وهو المستهدف الأول والأخير في استمرارها وبقائها فان إدراك الفجوة سيجري من خلال طرح ادراكات الأطباء من ادراكات الزبائن.
  ٢. تحققت ثلاث فجوات سالبة بين ادراكات الزبائن والأطباء للأبعاد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، قيم المستشفى، صورة المستشفى)، في حين كانت باقي الفقرات تمثل فجوات موجبة والتي تخص الأبعاد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى، أنظمة المستشفى، أخلاقيات الإدارة، هوية المستشفى ، إدارة السمعة ، سمعة المستشفى).
  ٣. أكد الموظفين وهم المعنيين بالموضوع مباشرة أكثر من الزبائن إن (هناك التزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المستشفى تجاه الموظفين) في حين لم يدرك الزبائن هذه الحقيقة بشكل واضح.
  ٤. لم يتلمس الزبائن قيم المستشفى بوضوح كما يتلمسها الأطباء وهذا قد يعود إلى عدم اهتمام المستشفى بنشر رسالتها بشكل واضح للجميع بما فيهم الزبون.
  ٥. إن المستشفى تدرك صورتها من خلال موظفيها وليس من خلال أعين الزبون وهذا جعل فجوة في الإدراك .
  ٦. يدرك الزبائن والأطباء شرعية المستشفى بشكل متطابق في الرؤية، بينما اقتربت رؤيتهم للأبعاد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى، أخلاقيات الإدارة، سمعة المستشفى).
  ٧. ابتعدت رؤية الزبائن عن رؤية الأطباء للأبعاد (الأخلاق الشخصية، أنظمة المستشفى) بشكل لافت للنظر قد يقود إلى تراجع في سمعة المستشفى.
- وعليه فإن نتائج التحليل العملي قد أظهرت كذلك إن هناك ملائمة لطريقة مقياس تسوية تدوير المحاور:
- ١- إن متغيرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ملائمة للتحليل العملي، وان مستوى قيم التحليل العملي كانت بمستوى معنوية ومن أنها فعلا مؤشرات لقياس أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
  - ٢- أظهرت نتائج التحليل العملي كذلك إن هناك ملائمة بطريقة مقياس تدوير المحاور، إذ إن متغيرات أخلاقيات الإدارة ملائمة للتحليل العملي، وان مستوى قيم التحليل العملي كانت معنوية، وإنها فعلا مؤشرات لقياس متغيرات أخلاقيات الإدارة.
  - ٣- كما إن طريقة التحليل العملي كانت ملائمة لطريقة مقياس تدوير المحاور وان متغيرات سمعة المستشفى ملائمة للتحليل العملي، وان هذه القيم كانت معنوية وإنها فعلا مؤشرات لقياس سمعة المستشفى.

وبناء على معطيات النتائج الواردة آنفا فإن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت.

## المبحث الثاني

### اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتخصص هذا المبحث باختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة لعينة الزبائن ومن ثم عينة الأطباء وذلك باستعمال معامل ارتباط كندال ، وقد أظهرت مصفوقتي ارتباط كندال وكما في الجدولين (٦٢) و(٦٣) إن جميع العلاقات بين متغيرات الدراسة لعينة الزبائن إنها علاقات بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، في حين جاءت عينة الأطباء بعلاقة بمستوى معنوية (0.05) وحدود ثقة (0.95) سيشار إليها لاحقاً، وسيجري تحليل هذه العلاقات بحسب ما جاء بفرضيات الدراسة: وكما يأتي:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية:

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة على المستوى الكلي والفرعي)، وسيجري اختبار هذه الفرضية على المستوى الكلي تمهيداً لاختبارها على المستوى الفرعي ، بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين الرئيسين (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة ) من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٦٠) و(٦١):

الجدول (٦٠) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.672	99	12.088	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٦١) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.570	67	17.366	2.326

\*\* مستوى معنوية 0.01

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين (٦٠) و(٦١) . يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) ، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية على المستوى الكلي.

جدول (٦٢) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية لعينة الزبائن

سمعة المستشفى	إدارة السمعة	الشرعية	الصورة	الهوية	أخلاقيات الإدارة	الأنظمة	القيم	الأخلاق الشخصية	المسؤولية الاجتماعية	تجاه المجتمع	تجاه الزبائن	المسؤولية تجاه الموظفين	
0.463	0.431	0.392	0.402	0.425	0.468	0.449	0.387	0.459	0.686	0.380	0.508	1	المسؤولية تجاه الموظفين
0.608	0.561	0.526	0.549	0.574	0.609	0.583	0.485	0.508	0.800	0.531	1		تجاه الزبائن
0.537	0.501	0.450	0.538	0.497	0.575	0.583	0.508	0.458	0.633	1			تجاه المجتمع
0.637	0.584	0.556	0.571	0.591	0.672	0.636	0.535	0.565	1				المسؤولية الاجتماعية
0.508	0.517	0.476	0.492	0.430	0.711	0.539	0.469	1					الأخلاق الشخصية
0.552	0.494	0.491	0.527	0.509	0.730	0.587	1						القيم
0.697	0.568	0.570	0.684	0.676	0.758	1							الأنظمة
0.674	0.612	0.579	0.630	0.615	1								أخلاقيات الإدارة
0.760	0.569	0.571	0.637	1									الهوية
0.788	0.630	0.598	1										الصورة
0.719	0.604	1											الشرعية
0.759	1												إدارة السمعة
1													سمعة المستشفى

جدول (٦٣) مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية لعينة الأطباء الاختصاص

سمعة المستشفى	إدارة السمعة	الشرعية	الصورة	الهوية	اخلاقيات الإدارة	الأنظمة	القيم	الاخلاق الشخصية	المسؤولية الاجتماعية	تجاه المجتمع	تجاه الزبائن	تجاه الموظفين	
0.50	0.424	0.446	0.516	0.430	0.505	0.411	0.501	0.165	0.685	0.464	0.360	1	المسؤولية تجاه الموظفين
0.478	0.424	0.414	0.547	0.371	0.489	0.301	0.529	0.244	0.648	0.451	1		المسؤولية تجاه الزبائن
0.409	0.375	0.409	0.439	0.274	0.400	0.204	0.451	0.248	0.679	1			المسؤولية تجاه المجتمع
0.580	0.498	0.531	0.625	0.436	0.570	0.384	0.596	0.242	1				المسؤولية الاجتماعية
0.218	0.233	0.169	0.202	0.248	0.395	0.092	0.245	1					الاخلاق الشخصية
0.550	0.488	0.456	0.574	0.407	0.707	0.439	1						القيم
0.445	0.381	0.383	0.467	0.346	0.652	1							الأنظمة
0.610	0.522	0.528	0.615	0.472	1								أخلاقيات الإدارة
0.653	0.372	0.482	0.569	1									الهوية
0.807	0.596	0.670	1										الصورة
0.758	0.558	1											الشرعية
0.669	1												إدارة السمعة
1													سمعة المستشفى

أما على المستوى الفرعي وبعد ربط فقرات المتغير التفسيري الأول (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية) مع الإبعاد الفرعية لأخلاقيات الإدارة وهي (الأخلاق الشخصية، قيم المستشفى، أنظمة المستشفى) ظهرت العلاقات المبيّنة في مصفوفة ارتباط كندال، وكما يأتي:

١- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاق الشخصية، ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٦٤) و(٦٥) .

الجدول (٦٤) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاق الشخصية لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.565	99	14.378	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٦٥) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاق الشخصية لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.242	67	40.904	2.326

\* 0.05 مستوى معنوية

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين (٦٤) و(٦٥) .

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٢- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وقيم المستشفى، ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٦٦) و(٦٧) .

الجدول (٦٦) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وقيم المستشفى لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.535	99	15.185	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٦٧) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وقيم المستشفى لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.596	67	16.609	2.326

\*\* مستوى معنوية 0.01

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين (٦٦) و(٦٧) .

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٣- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأنظمة المستشفى، ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٦٨) و(٦٩) .

الجدول (٦٨) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأنظمة المستشفى لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.636	99	12.773	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٦٩) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأنظمة المستشفى لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)

2.326	25.778	67	0.384
-------	--------	----	-------

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه.

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة، وعليه تقبل هذه الفرضية. وكذلك على المستوى الفرعي وبعد ربط فقرات المتغير التفسيري الثاني (أخلاقيات الإدارة) مع الأبعاد الفرعية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهي (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) ظهرت العلاقات المبينة في مصفوفة ارتباط كندال، وكما يأتي:

٤- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٧٠) و(٧١).

**الجدول (٧٠) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.468	99	17.847	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (٧١) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.505	67	19.601	2.326

\* مستوى معنوية 0.01

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه.

يتضح من معطيات الجدولين الواردين أنفا إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٥- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٧٢) و(٧٣).

**الجدول (٧٢) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.609	99	13.339	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (٧٣) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.489	67	20.243	2.326

\* مستوى معنوية 0.01

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) ، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة، وعليه تقبل هذه الفرضية .  
٦- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع. ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (٧٤) و(٧٥).

**الجدول (٧٤) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.575	99	14.128	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (٧٥) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.400	67	24.747	2.326

\*\* مستوى معنوية 0.01

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) ، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية .

#### **ثانياً: الفرضية الرئيسية الثالثة**

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المستشفى على المستوى الكلي والفرعي) وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (٧٦) و(٧٧)، من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية :

**الجدول (٧٦) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المستشفى لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.637	99	12.753	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (٧٧) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المستشفى لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.580	67	17.067	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية .

أما على المستوى الفرعي وبعد ربط فقرات المتغير التفسيري الأول (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية) مع الإبعاد الفرعية لسمعة المستشفى وهي ( هوية المستشفى، صورة المستشفى، شرعية المستشفى، إدارة السمعة) ظهرت العلاقات المبينة في مصفوفة ارتباط كندال، وكما يأتي:

١- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهوية المستشفى: وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (٧٨) و(٧٩) وكما يأتي:

**الجدول (٧٨) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهوية المستشفى لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.591	99	16.818	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٧٩) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهوية المستشفى لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.436	67	18.490	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٢- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المستشفى: وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (٨٠) و(٨١) ، وكما يأتي:

الجدول (٨٠) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المستشفى لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.571	99	17.408	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٨١) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المستشفى لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.625	67	12.899	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٣- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وشرعية المستشفى: وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (٨٢) و(٨٣) . وكما يأتي:

الجدول (٨٢) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وشرعية المستشفى لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.556	99	17.877	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (83) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وشرعية المستشفى لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.531	67	15.182	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٤- اختبار علاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة السمعة : وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (84) و(85)، وكما يأتي:

**الجدول ( 84 ) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة السمعة لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.584	99	17.020	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول ( 85 ) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإدارة السمعة لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.498	67	16.188	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

### ثالثا: الفرضية الرئيسية الرابعة

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى على المستوى الكلي والفرعي)، وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في مصفوفة ارتباط كندال ومن خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدولين (86) و(8٧) وكما يلي:

**الجدول (86) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.674	99	12.053	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول ( 87 ) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.610	67	16.227	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة، وعليه تقبل هذه الفرضية .

أما على المستوى الفرعي وبعد ربط فقرات المتغير التفسيري الثاني (أخلاقيات الإدارة) مع الإبعاد الفرعية لسمعة المستشفى وهي (هوية المستشفى، صورة المستشفى، شرعية المستشفى، إدارة السمعة) ظهرت العلاقات المبينة في مصفوفة ارتباط كندال، وكما يأتي:

١- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وهوية المستشفى، وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (88) و(89)، وكما يأتي:

**الجدول (88) اختبار ( t ) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وهوية المستشفى لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.615	99	16.162	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (89) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وهوية المستشفى لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
0.472	67	17.080	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٢- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة و صورة المستشفى: وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (90) و(91) ، وكالاتي:

**الجدول (90) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وصورة المستشفى لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
0.630	99	15.827	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (91) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وصورة المستشفى لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
0.615	67	13.108	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء الاختصاص وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٣- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وشرعية المستشفى: وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (92) و(93) ، وكما يأتي:

**الجدول (92) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وشرعية المستشفى لعينة الزبائن**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
0.579	99	17.167	2.390

\*\* مستوى معنوية 0.01

**الجدول (93) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وشرعية المستشفى لعينة الأطباء**

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
0.528	67	15.268	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء ، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية.

٤- اختبار علاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وإدارة السمعة وبعد ربط فقرات المتغيرين ظهرت العلاقات المبينة في الجدولين (٩٤) و(٩٥) ، وكما يأتي:

الجدول (٩٤) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وإدارة السمعة لعينة الزبائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.612	99	16.241	2.390

\* مستوى معنوية 0.01

الجدول (٩٥) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أخلاقيات الإدارة وإدارة السمعة لعينة الأطباء

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.522	67	15.444	2.326

\* مستوى معنوية 0.05

وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدولين أعلاه .

يتضح من معطيات الجدولين أعلاه إن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) لعينة الزبائن ، وبمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) لعينة الأطباء، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة ، وعليه تقبل هذه الفرضية .  
وبعد اختبار علاقات الارتباط للعينتين تبين ما يأتي:

- ١- إن جميع علاقات الارتباط لعينة الزبائن كانت تتمتع بكونها جاءت بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99)، في حين إن علاقات الارتباط لعينة الأطباء حققت (12) فقرة منها بمستوى معنوية (0.05) وحدود ثقة (0.95).
- ٢- تقدمت جميع علاقات ارتباط عينة الزبائن على علاقات ارتباط عينة الأطباء من حيث قوتها باستثناء ثلاث علاقات فقط هي: (علاقة أخلاقيات الإدارة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وقيم المستشفى، وعلاقة الارتباط بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وصورة المستشفى) إذ تقدمت علاقات الأطباء الاختصاص على عينة الزبائن فيها.

### المبحث الثالث اختبار فرضيات التأثير

يهتم هذا المبحث باختبار وتحليل فرضيات التأثير وذلك عن طرق (Kruskal- Wallis Test) كونه الأسلوب الأكثر تلاؤم مع طبيعة الدراسات اللامعلمية للمقارنة بين أكثر من عينتين مستقلتين أو بين أكثر من

متغيرين مستقلين (Daniel,1978:200)، واحد البدائل المستعملة عوضاً عن اختبار تحليل التباين من الدرجة الأولى الذي يستعمل بوصفة طريقة إحصائية معلميه لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين ثلاث عينات أو ثلاث متغيرات أو أكثر (توفيق ، 1985: 191)، وحينما نستنتج إن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين العينات أو المتغيرات من خلال اختبار (Kruskal- Wallis Test) فلا بد من استعمال اختبار إحصائي للموازنة بين كل عينتين أو متغيرين على انفراد، ويقترح استعمال اختبار (Mann – Whitney) للفروق بين عينتين أو متغيرين مستقلتين ، وسيجري اختبار عينة الزبائن على مستوى عينتها البالغة (100) وعينة الأطباء البالغة (68)، وكما يأتي:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الخامسة:

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة المستشفى)، ومن خلال النتائج التي جاء بها اختبار (Kruskal- Wallis) ظهرت علاقات التأثير التالية:  
 ١. على مستوى عينة الزبائن: أفادت نتائج اختبار (Kruskal- Wallis) لعينة الزبائن من خلال متغيراتها بما يأتي:

**جدول (٩٦) مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الزبائن**

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	
50.680	62.598	41.371	Chi-Square
5	5	5	Df
0.000	0.000	0.000	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

من خلال تحليل معطيات الجدول (٩٦) وبعد مقارنة قيمة (Chi-Square) المحسوبة بقيمتها الجدولية، يلاحظ ما يأتي:

- أ- إن جميع علاقات التأثير الناتجة هي علاقات معنوية بمستوى (0.000) وهذا يعني عدم وجود احتمالية رفض الفرضية مطلقاً.
- ب- من خلال احصاءة (Chi-Square) تقدم بعد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن) في تأثيره بسمعة المستشفى على بعدي المسؤولية الاجتماعية (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين)، وهذا يفسر كما يأتي:

(أولاً). إن إي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (62%).

(ثانياً). إن إي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (50%).

(ثالثاً). إن إي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (41%). وهو تقدم ضئيل لا يعول عليه كثيراً كما هو الحال في البعدين السابقين.

لقد أشار معامل التحديد الزائف (Pseudo R-Square) ومن خلال احصاءة (Cox and Snell) إلى معامل مقداره (0.976) وهو معامل مرتفع جداً يشير إلى إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ومن خلال أبعادها الثلاثة تفسر (0.976) من التباين الحاصل في سمعة المستشفى، واستناداً إلى هذه المؤشرات تقبل هذه الفرضية على مستوى عينة الزبائن.

٢. على مستوى عينة الأطباء: أفادت نتائج اختبار (Kruskal- Wallis) لعينة الأطباء على مستوى متغيراتها بما يأتي:

**جدول (٩٧) مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الأطباء على مستوى متغيرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.**

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	
25.037	24.870	28.937	Chi-Square المحسوبة
5	5	5	Df
0.000	0.000	0.000	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

من خلال تحليل معطيات الجدول (٩٧) وبعد مقارنة قيمة (Chi-Square) المحسوبة بقيمتها الجدولية ، يلاحظ ما يأتي:  
أ- إن جميع علاقات التأثير الناتجة هي علاقات معنوية بمستوى (0.000) وهذا يعني عدم وجود احتمالية رفض الفرضية مطلقاً.

ب. من خلال احصاءة (Chi-Square) تقدم بعد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين) في تأثيره بسمة المستشفى على بعدي الالتزام المسؤولية الاجتماعية (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع ، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن)، وهذا يفسر كما يأتي:  
(أولاً). إن إي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (28%).  
(ثانياً). إن إي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (25%).  
(ثالثاً). إن إي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (24%).

وبعد أن توصلت اختبارات (Kruskal- Wallis Test) إلى تحديد معنوية المتغيرات، فإن الجدول (٩٨) ، سيحدد مدى وجود فروق معنوية بين عينة الأطباء وعينة الزبائن على مستوى المتغيرات الفرعية للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال احصاءة (Z) وكما يأتي:

الجدول (٩٨) اختبار (Mann – Whitney) للفروق بين عينة الأطباء وعينة الزبائن على مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	
2.608	0.241	4.701	قيمة Z
0.009	0.810	0.000	Asymp.Sig

أشارت معطيات الجدول (٩٨) إلى إن هناك فروق معنوية بين متغيرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع للعينتين، إذ إن قيمة (Z) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.390) بمستوى معنوية (0.01).

كما أشارت معطيات الجدول إلى إن قيمة (Z) المحسوبة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن كانت اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.390)، وعليه لا توجد فروق معنوية بين العينتين.

لقد أشار معامل التحديد الزائف (Pseudo R-Square) ومن خلال احصاءة (Cox and Snell) إلى معامل مقداره (0.972) وهو معامل مرتفع جداً يشير إلى إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ومن خلال أبعادها الثلاثة تفسر (0.972) من التباين الحاصل في سمعة المستشفى.

واستناداً إلى هذه المؤشرات تقبل هذه الفرضية على مستوى عينة الزبائن لجميع أبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أما على مستوى عينة الأطباء فإنها تقبل للبعدين (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) وترفض على مستوى (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن).

ومن خلال المقارنة بين نتائج العينتين يمكن تأكيد ما يأتي:

١. جاء بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن أولاً على مستوى عينة الزبائن في حين جاء أخيراً من خلال عينة الأطباء.

٢. حافظ بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على نفس المستوى إذ جاء في الترتيب الثاني على مستوى العينتين.

٣. إن سمعة المستشفى المعنية بالدراسة يمكن أن تتعزز من خلال رؤية الزبائن أكثر مما تتعزز من رؤية الأطباء وذلك من خلال استقرار مؤشرات التأثير التي أسفر عنها التحليل الإحصائي السابق. وكما في الجدول (٩٩).

#### جدول (٩٩) مقارنة لقيم (Kruskal- Wallis Test) و (Mann – Whitney) لعينة الزبائن والأطباء لمتغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	
50.680	62.598	41.371	Chi-Square المحسوبة لعينة الزبائن
25.037	24.870	28.937	Chi-Square المحسوبة لعينة الأطباء
2.608	0.241	4.701	قيمة Z بحسب اختبار (Mann – Whitney)
5	5	5	Df
0.009	0.810	0.000	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

وكما يلاحظ ان مؤشرات الزبائن إزاء استبانة الدراسة الخاصة بهم مضاعفة في تأثيراتها عما جاءت به استبانة الأطباء .

#### ثانياً: الفرضية الرئيسية السادسة:

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى)، ومن خلال النتائج التي جاء بها اختبار (Kruskal- Wallis) ظهرت علاقات التأثير التالية:

١. على مستوى عينة الزبائن: أفادت نتائج اختبار (Kruskal- Wallis) لعينة الزبائن من خلال متغيراتها بما يأتي:

#### جدول (١٠٠) مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الزبائن على مستوى متغيرات أخلاقيات الإدارة

أنظمة المستشفى	قيم المستشفى	الأخلاق الشخصية	
66.387	50.887	42.908	Chi-Square المحسوبة
5	5	5	Df
0.000	0.000	0.000	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

من خلال تحليل معطيات الجدول (١٠٠) وبعد مقارنة قيمة (Chi-Square) المحسوبة بقيمتها الجدولية، يلاحظ ما يأتي:

أ- إن جميع علاقات التأثير الناتجة هي علاقات معنوية بمستوى (0.000) وهذا يعني عدم وجود احتمالية رفض الفرضية مطلقاً.

ب- من خلال احصاءة (Chi-Square) تقدم بعد (أنظمة المستشفى) على بعد (قيم المستشفى والأخلاق الشخصية) في تأثيره بسمعة المستشفى، وهذا يفسر كما يأتي:

(أولاً). إن أي تقدم يحصل في أنظمة المستشفى بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (66%).

(ثانياً). إن أي تقدم يحصل في قيم المستشفى بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (50%). في حين أكدت دراسة (Yang,2005) أسبقية القيم على الأنظمة في تعزيز السمعة.

(ثالثاً). إن أي تقدم يحصل في الالتزام بالأخلاق الشخصية بوصفها الحالي بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (42%).

لقد أشار معامل التحديد الزائف (Pseudo R-Square) ومن خلال احصاءة (Cox and Snell) إلى معامل مقداره (1.000) وهو معامل مرتفع جداً يشير إلى إن أخلاقيات الإدارة ومن خلال أبعادها الثلاثة تفسر (1.000) من التباين الحاصل في سمعة المستشفى، وهو مؤشر عال جداً يشير إلى صحة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى إذ إن أخلاقيات الإدارة تفسر مجمل التباين الحاصل في سمعة المستشفى، واستناداً إلى هذه المؤشرات تقبل هذه الفرضية على مستوى عينة الزبائن.

٢. على مستوى عينة الأطباء: أفادت نتائج اختبار (Kruskal- Wallis) لعينة الأطباء الاختصاص على مستوى متغيراتها بما يأتي:

#### جدول (١٠١) مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الأطباء الاختصاص على مستوى متغيرات أخلاقيات الإدارة

أنظمة المستشفى	قيم المستشفى	الأخلاق الشخصية	
31.707	29.935	8.956	Chi-Square المحسوبة
5	5	5	Df
0.000	0.000	0.111	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

من خلال تحليل معطيات الجدول (١٠١) وبعد مقارنة قيمة (Chi-Square) المحسوبة بقيمتها الجدولية، يلاحظ ما يأتي:

أ. إن جميع علاقات التأثير الناتجة هي علاقات معنوية بمستوى (0.000) باستثناء بعد الأخلاق الشخصية، وهذا يعني عدم وجود احتمالية رفض الفرضية على مستوى (قيم المستشفى و أنظمة المستشفى) مطلقاً.

ب. إن علاقة التأثير لبعد الأخلاق الشخصية هي علاقة غير معنوية بمستوى (0.111) وهذا يعني رفض الفرضية على مستوى (الأخلاق الشخصية).

ج. من خلال احصاءة (Chi-Square) تقدم بعد (أنظمة المستشفى) على بعد (قيم المستشفى) في تأثيره بسمعة المستشفى، وهذا ما لا يتفق مع دراسة (الساعدي، ٢٠٠١)، وهذا يفسر كما يأتي:

(أولاً). إن أي تقدم يحصل في أنظمة المستشفى بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (31%).

(ثانياً). إن أي تقدم يحصل في قيم المستشفى بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (29%)، وهذا يعني إن قيم المستشفى بوصفها السائد لا تتقدم على أنظمة المستشفى في تعزيز سمعة المستشفى.

(ثالثاً). إن أي تقدم يحصل في الالتزام بالأخلاق الشخصية بوصفها الحالي بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (8.9%)، وهو تقدم لا يعول كثيراً كما هو الحال في البعدين السابقين لكونه تأثيراً غير معنوي.

وبعد أن توصلت اختبارات (Kruskal- Wallis Test) إلى تحديد معنوية المتغيرات فإن الجدول (١٠٢)، سيحدد مدى وجود فروق معنوية بين عينة الأطباء وعينة الزبائن على مستوى متغيرات أخلاقيات الإدارة وذلك من خلال احصاءة (Z) وكما يأتي:

الجدول (١٠٢) اختبار (Mann – Whitney) للفروق بين عينة الأطباء وعينة الزبائن لمتغير أخلاقيات الإدارة

أنظمة المستشفى	قيم المستشفى	الأخلاق الشخصية	
5.402	2.753	2.389	قيمة Z
0.000	.006	0.117	Asymp.Sig

أشارت معطيات الجدول (١٠٢) إلى إن هناك فروق معنوية بين قيم المستشفى وأنظمتها للعينتين، إذ إن قيمة (Z) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.390) بمستوى معنوية (0.01). كما أشارت معطيات الجدول (١٠٢) إلى انه لا توجد فروق معنوية بين الأخلاق الشخصية للمستشفى للعينتين، إذ إن قيمة (Z) المحسوبة كانت اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.390) بمستوى معنوية (0.01). لقد أشار معامل التحديد الزائف (Pseudo R-Square) ومن خلال احصاءة ((Cox and Snell)) إلى معاملا مقداره (0.972) وهو معامل مرتفع جدا يشير إلى إن أخلاقيات الإدارة ومن خلال أبعادها الثلاثة تفسر (1.000) من التباين الحاصل في سمعة المستشفى وهو مؤشر عال جدا يشير إلى صحة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى، إذ إن أخلاقيات الإدارة تفسر مجمل التباين الحاصل في سمعة المستشفى .

ومن خلال المقارنة بين ما جاءت به اختبارات العينتين على وفق اختبار (Kruskal- Wallis) فإن المستشفى المعنية بالدراسة يمكنها أن تقترب من خلال عينة الزبائن إلى تعزيز سمعتها، إذ إن هناك فرق كبير بين ادراكات الزبائن والعاملين، ففي الوقت الذي يدرك فيه الزبائن إن هناك مستوى جيد من الأخلاق الشخصية في المستشفى فإن رؤية الأطباء جاءت معاكسة تماما ، وكذلك الحال للبعدين الآخرين.

جدول (103) مقارنة لقيم (Kruskal- Wallis Test) و (Mann – Whitney) لعينة الزبائن والأطباء لمتغير أخلاقيات الإدارة

أنظمة المستشفى	قيم المستشفى	الأخلاق الشخصية	
66.387	50.887	42.908	Chi-Square المحسوبة لعينة الزبائن
31.707	29.935	8.956	Chi-Square المحسوبة لعينة الأطباء
5.402	2.753	2.389	قيمة Z بحسب اختبار (Mann – Whitney)
5	5	5	Df لعينة الزبائن
5	5	5	Df لعينة الأطباء
0.000	0.006	0.117	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

**ثانياً: الفرضية الرئيسية السابعة**

أفادت هذه الفرضية بان المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة و متغيراتها الفرعية تؤثران تأثيراً معنوياً بنفس الوقت في (سمعة المستشفى و متغيراتها)، ومن خلال النتائج التي جاء بها اختبار (Kruskal-Wallis)، وبعد مقارنة قيمة (Chi-Square) المحسوبة بقيمتها الجدولية، والتحقق من وجود الفروقات بينهما باستعمال اختبار (Mann – Whitney) ظهرت العلاقات الآتية وكما في الجدول (104).

جدول (١٠٤) مؤشرات (Kruskal- Wallis Test) لعينة الزبائن والأطباء على مستوى متغيرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة.

الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	الأخلاق الشخصية	قيم المستشفى	أنظمة المستشفى	
66.38	50.887	42.908	50.680	62.598	41.371	قيمة (Chi-Square) المحسوبة عينة الزبائن
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Asymp.Sig
28.937	24.870	28.937	8.956	25.037	24.870	قيمة (Chi-Square) المحسوبة عينة الأطباء
0.000	0.000	0.000	0.111	0.000	0.000	Asymp.Sig
5	5	5	5	5	5	Df
2.608	0.241	4.701	2.608	0.241	4.701	قيمة Z بحسب اختبار (Mann – Whitney)
0.000	0.006	0.017	0.009	0.810	0.000	Asymp.Sig

قيمة (Chi-Square) (11.070) الجدولية

أ- إن جميع علاقات التأثير الناتجة هي علاقات معنوية بالمستويات المؤشرة إزاء كل منها، باستثناء بعد قيم المستشفى التي كانت غير معنوية. وهذا يعني أن المستشفى إذا ما التزمت بالعمل بمتغيري الدراسة الرئيسيين (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة) ستجده إلى مستوى مرتفع من السمعة، وذلك لأن العمل بالمتغيرين سيقوي تأثير بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والذي ظهر انه بمستوى معنوي في ضوء هذه الفرضية، بينما كان بمستوى غير معنوي عندما تعمل المستشفى بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وحدها (وكما في الفرضية الخامسة) من دون العمل بأخلاقيات الإدارة.

ب- من خلال احصاءة (Chi-Square) تقدم بعد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين) في العنيتين بالترتيب الأول يتبعه بنفس الترتيب بعد (الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) على مستوى عينة الأطباء في تأثيره بسمعة المستشفى، وهذا يفسر كما يأتي:

(أولاً). إن أي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (66%) على صعيد عينة الزبائن و (28.9%) على مستوى عينة الأطباء.  
(ثانياً). إن أي تقدم يحصل في قيم المستشفى بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (62.5%) على مستوى عينة الزبائن و (25%) على مستوى عينة الأطباء.  
(ثالثاً). إن أي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بوصفها الحالي بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (50.8%) على مستوى عينة الزبائن و (24.8%) على مستوى عينة الأطباء ، وهو تقدم لا يعول في العينة الثانية كما هو الحال مع عينة الزبائن.

(رابعاً). إن أي تقدم يحصل في الأخلاق الشخصية بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (50.6%) على مستوى عينة الزبائن و (8.9%) على مستوى عينة الأطباء وهو تقدم بدلالة معنوية على مستوى عينة الزبائن إلا أنه غير معنوي على مستوى عينة الأطباء.

(خامساً). إن أي تقدم يحصل في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بمقدار وحدة واحدة سيقابله تعزيز في سمعة المستشفى مقداره (42.9%) على مستوى عينة الزبائن و (28.9%) مع العلم إن هذا البعد جاء أولاً على صعيد عينة الأطباء وفي الترتيب الخامس على مستوى عينة الزبائن.

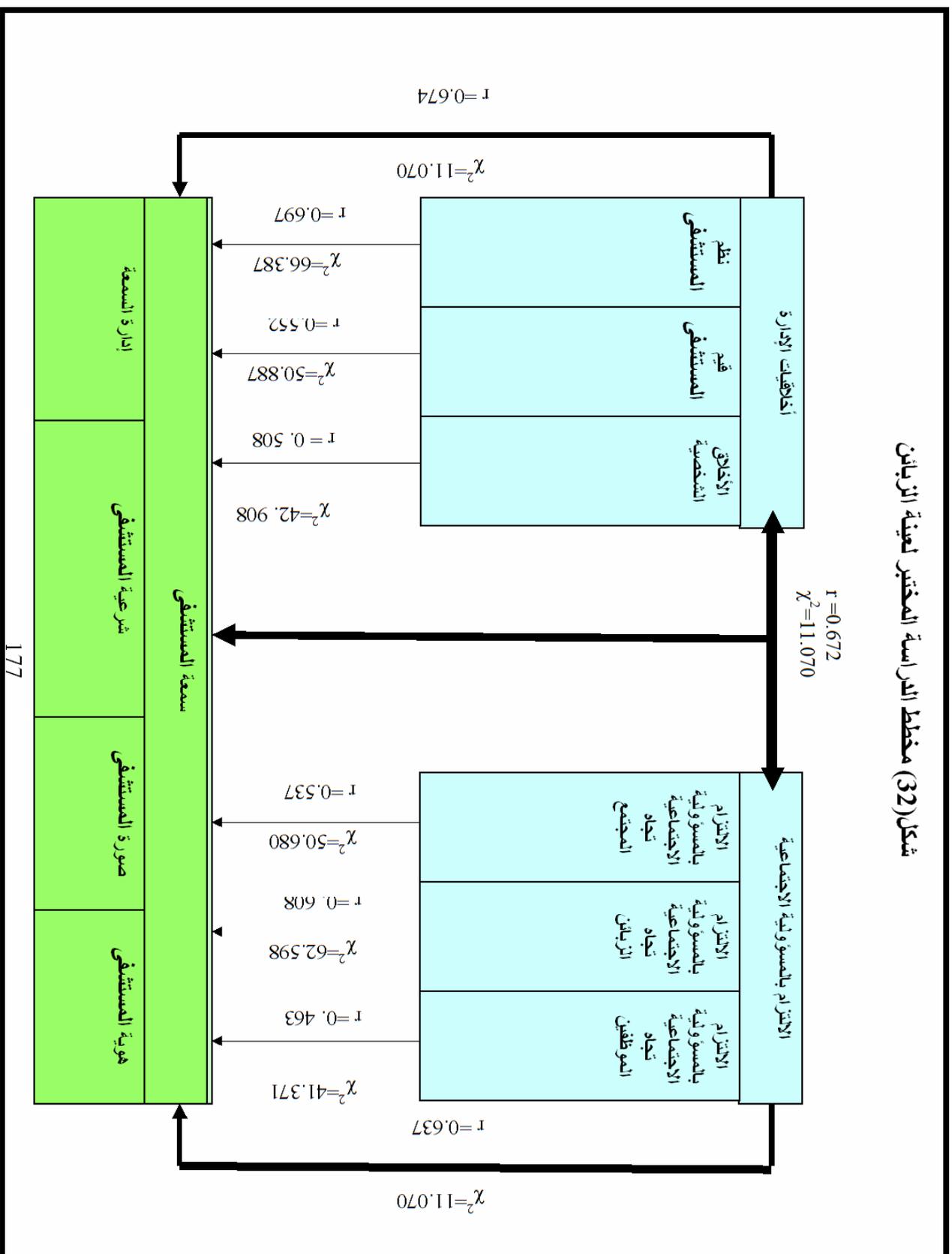
ج. حققت أنظمة المستشفى على مستوى عينة الزبائن والأخلاق الشخصية على مستوى عينة الأطباء تراجعاً على مستوى العينتين .

أشارت معطيات الجدول (١٠٤) إلى إن هناك فروق معنوية بين الأخلاق الشخصية وأنظمة المستشفى للعينتين، إذ إن قيمة (Z) المحسوبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.390) وبمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية على مستوى عينة الزبائن كلياً، وقبولها جزئياً على مستوى (أنظمة المستشفى والأخلاق الشخصية) لعينة الأطباء ورفضها على مستوى (قيم المستشفى).

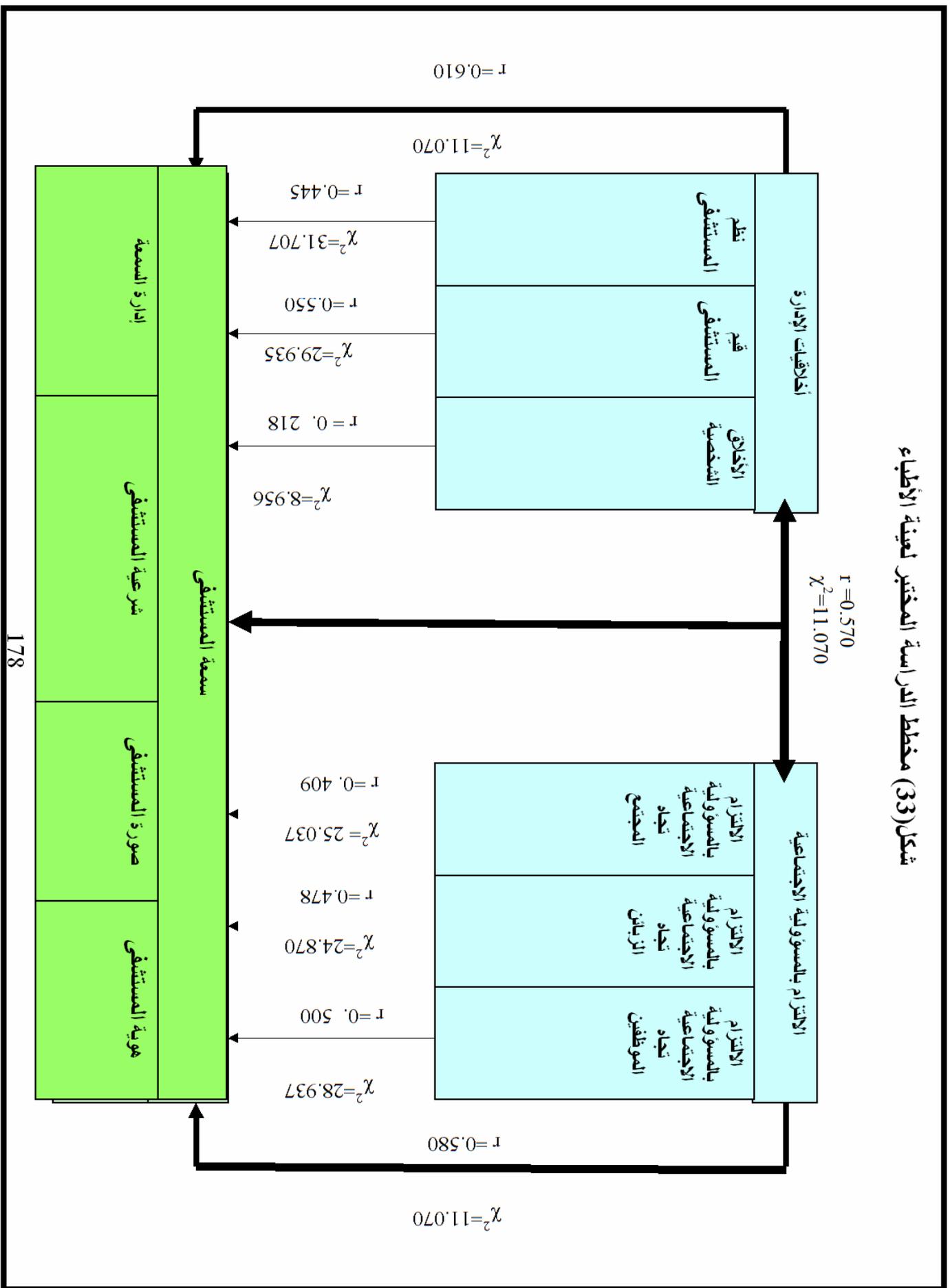
لقد أشار معامل التحديد الزائف (Pseudo R-Square) ومن خلال احصاءة (Cox and Snell) إلى معامل مقداره (0.99) وهو معامل مرتفع جداً يشير إلى إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة ومن خلال إبعادهما الست تفسران (0.99) من التباين الحاصل في سمعة المستشفى، وهو مؤشر عال جداً يشير إلى صحة العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وسمعة المستشفى.

وبعد الانتهاء من اختبار وتحليل علاقات الدراسة كافة وما ألت إليه نتائج التحليلات الإحصائية للعينتين والمستندة إلى نتائج البرامج الإحصائية SPSS انظر الملحق (١٣)، يمكن إعادة رسم مخطط الدراسة المختبر للعينتين وبالشكل الآتي :

شكل (32) مخطط الدراسة المختبر لعينة الزبائن



شكل (33) مخطط الدراسة المختبر لمعينة الأطباء



## الفصل الرابع

### المبحث الأول: الاستنتاجات

ج.

إن الإطار النظري للدراسة والجهود المعرفية السابقة المعروضة وتحليلات النتائج الميدانية وتفسيرها

ممكن الباحث للتوصل إلى جملة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الاستنتاجات النظرية:

تميزت الدراسة الحالية بالحدثة لتناولها متغيرات مهمة بصورة مجتمعة، ولأجل دعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع و انطلاقاً من الأطر الفكرية والفلسفية للدراسة فقد تم إدراج مجموعة من الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة وكالاتي :

- ١- يكتسب موضوع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة واهتمام واسع من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال والهيئات الدولية ، وهذا نابع من الإدراك المتزايد من إن ذلك الالتزام هو جزء من الواجب الإنساني والمواطنة الصالحة للمنظمات في مجتمعاتها .
- ٢- أهمية أخلاقيات الإدارة في حياة المنظمات والتي تؤثر بصورة كبيرة بقرارات المديرين وهي نتاج لمنظومة تفاعلية من العوامل المتعلقة بالمدير نفسه أو المنظمة أو المجتمع بصورة عامة والتي تسهم في تشكيلها ، والتي لها الأثر الكبير في سمعة المنظمة .
- ٣- إدراك الباحثين والمنظمات المتزايد للأهمية الكبيرة لسمعة المنظمة كونها ذات قيمة كبيرة ورصيد ثمين تجعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات، وتجعل المنظمات في وضع تنافسي أفضل بكثير، واكتسابها الدعم والتأييد من كل أصحاب المصالح.

#### ثانياً: الاستنتاجات الميدانية :

في ضوء ما أفرزته نتائج الجانب التطبيقي للدراسة تم استخلاص عددا من النتائج الآتية :

#### أ - الاستنتاجات على مستوى الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة :

- ١- أظهرت النتائج إن المستشفى المبحوثة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه موظفيها، وإنها توفر ظروف عمل صحية وأمنة لهم بصورة كبيرة ، لكنها متراجعة في إشراكهم في برامج التدريب والتطوير .
- ٢- كشفت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه الزبائن وإنها حريصة على تقديم خدمات صحية بمستوى جودة عالية .
- ٣- أظهرت النتائج إن المستشفى المبحوثة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع ، وإنها حريصة على بناء علاقات طيبة مع جميع هيئات المجتمع ومؤسساته .
- ٤- كشفت نتائج الدراسة إن موظفي المستشفى المبحوثة حريصين على الحفاظ على موارد وممتلكات المستشفى، لكنهم غير مهتمين بصورة كبيرة بتشجيع إدارتها نحو تعزيز المعرفة في المستشفى .
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة تتصف بالتكيف المستمر مع التغيير محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين .
- ٦- أظهرت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة لا تطبق نظام حوافز يراعي العدالة بين الأفراد العاملين .
- ٧- كشفت النتائج إن موظفي المستشفى المبحوثة يشعرون بالانتماء والارتباط معها ، وإن إنجازات المستشفى تجعلهم يشعرون بالفخر أمام الآخرين .
- ٨- أكدت النتائج إن تعاملات المستشفى المبحوثة تمتاز بالشفافية والوضوح مع كل الأطراف، لكنها لا تهتم بآراء ومقترحات المواطنين حول أدائها وأنشطتها بصورة كافية .
- ٩- أظهرت النتائج إن المستشفى المبحوثة جادة في إدارة سمعتها بصورة جيدة ، لكنها لا تولي الأهمية المطلوبة لمعالجة المشاكل التي قد تؤثر على سمعتها .

#### ب - الاستنتاجات على مستوى زبائن المستشفى :

- ١- أظهرت النتائج إن المستشفى المبحوثة ملتزمة تجاه موظفيها ، وإنها توفر ظروف عمل صحية وأمنه لهم .
- ٢- كشفت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه زبائنهم، وإنها حريصة على تقديم خدمات صحية بمستوى جودة عالية للمواطنين ، وإنها تعمل لان تكون الرائدة في تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين من خدماتها .
- ٣- كشفت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع ، لكنها مترجعة في مشاركته في مناسباته الدينية والوطنية والاجتماعية .
- ٤- أظهرت نتائج الدراسة إن زبائن المستشفى المبحوثة يرون إن الأعمال فيها تؤدي بمنتهى الدقة والإخلاص ، وان هناك تعاون بين الموظفين في انجاز الأعمال .
- ٥- كشفت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة مهتمة بالإبداع بصورة كبيرة مما أعطى لخدماتها الصحية تميزا اكبر للمستفيدين منها .
- ٦- بينت نتائج الدراسة بان المستشفى المبحوثة جادة بتطبيق قواعد العمل وإنها تشجع العاملين نحو التعامل الأخلاقي والمهني المسؤول ، وان سياسات اختيار موظفيها تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمستشفى .
- ٧- كشفت نتائج الدراسة إن العمل في المستشفى المبحوثة يبعث الرضا ، وان انجازات المستشفى تجعل موظفيها يشعرون بالفخر .
- ٨- أظهرت نتائج الدراسة إن صورة المستشفى كانت جيدة لدى زبائنهم ، وان تعاملاتها تمتاز بالشفافية والوضوح مع كل الأطراف .
- ٩- كشفت نتائج الدراسة إن المستشفى المبحوثة اكتسبت شرعية بقائها من خلال خدماتها التي تمتاز بالجودة العالية وكونها مثالا للمواطنة الصالحة في المجتمع، واهتمامها العالي بتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعتها .

### ج- الاستنتاجات على أساس مقارنة رؤى و إدراكات الأطباء الاختصاص بالمستشفى وزبائنهم .

- ١- تحققت فجوة ( ادراكات الزبائن - ادراكات الأطباء الاختصاص في المستشفى ) موجبة بين ادراكات الأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة و ادراكات زبائنهم إزاء التزام المستشفى بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، ويعلل الباحث سبب الفجوة من إن عينة الأطباء أكثر إدراكا من الزبائن لمسؤولية المستشفى الاجتماعية إزائهم كونهم أكثر اطلاعا على الخدمات الطبية في العالم.
- ٢- هناك تطابق كبير بين ادراكات الأطباء الاختصاص في المستشفى وبين ادراكات الزبائن إزاء الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى ككل، وخصوصا التزامها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

- ٣- تقدم بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين على باقي إبعاد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لعينتي الزبائن والأطباء مما يعني إن إدارة المستشفى أكثر التزاما تجاه موظفيها من التزامها تجاه الزبائن والمجتمع..
- ٤- تقدمت الأخلاق الشخصية من وجهة نظر الزبائن إزاء تراجعها الشديد لدى الأطباء كعامل مؤثر في سمعة المستشفى، مما يعني تراجع النظام القيمي بوصفه السائد في المستشفى، ويرى الباحث إن سبب ذلك يعود إلى سوء العلاقة والانسجام مع الإدارة العليا في المستشفى المبحوثة..
- ٥- يرى الزبائن إن هناك ترجعا في قيم المستشفى عما يراه الأطباء بشكل شكل فجوة سالبة .
- ٦- يشعر الزبائن بان المستشفى متقدمة في أنظمتها بما يقود في تعزيز سمعة المستشفى ، في حين تراجعت نظرة الأطباء مما شكل فجوة بين العينتين .
- ٧- كان هناك تقدما لأنظمة المستشفى من وجهة نظر الزبائن والأطباء على باقي أخلاقيات الإدارة تليها قيم المستشفى فأخلاق الشخصية .
- ٨- تقدمت أخلاقيات الإدارة من وجهة نظر الزبائن عما هي عليه من وجهة نظر الأطباء .
- ٩- يدرك الزبائن هوية المستشفى أكثر مما يدركها الأطباء الاختصاص في المستشفى .
- ١١- لم يدرك الزبائن صورة المستشفى بذات الرؤيا التي يدرك فيها الأطباء ، إذ كانت هناك فجوة سالبة بين العينتين .
- ١٢- تطابقت شرعية المستشفى من وجهتي نظر الزبائن والأطباء الاختصاص، مما يعني إن المستشفى المبحوثة تستحق البقاء والاستمرار وإنها اكتسبت القبول من كافة الأطراف..
- ١٣- إن إدارة المستشفى تدير السمعة بشكل جيد كما ورد في إجابات الزبائن بشكل أفضل عما يراه الأطباء وكذلك الحال بالنسبة لهوية المستشفى .
- ١٤- اقتربت رؤية الزبائن والأطباء إزاء سمعة المستشفى بشكل مميز ، وكانت هناك فجوة موجبة صغيرة بين العينتين .
- ١٥- إن علاقات التأثير التي أفرزته عينة الزبائن على صعيد عموم متغيرات الدراسة كانت اكبر من مثيلاتها لعينة الأطباء إذ قاربت الضعف .
- ١٦- قبول فرضيات التأثير لمتغيري الدراسة التفسيريين في المتغير الاستجابي على صعيد عينة الزبائن ، في حين لم يجري قبول فرضيات التأثير لعينة الأطباء ، إذ كان هناك استثناءا لبعده الأخلاق الشخصية لعينة الأطباء .

## المبحث الثاني التوصيات والأفاق المستقبلية

تأسيساً على الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الدراسة يمكننا إيجاز أهم التوصيات والأفاق المستقبلية التي تسهم في إفادة المستشفى عينة الدراسة منها بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، ورفد الدراسات المستقبلية بأفاق مستقبلية مقترحة، والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

### أولاً: التوصيات العامة

١. زيادة التنظير في دراسة سمعة المنظمة توكباً مع المستجدات المعاصرة في الأدب الإداري المعاصر، والسعي المستمر من قبل الباحثين لبناء أدوات بحثية مناسبة لقياسها في منظمات الأعمال .
٢. ضرورة التزام المنظمات بالمواصفات القياسية وخصوصاً المواصفة القياسية (ISO26000) والتي تخص التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.
٣. محاكاة المنظمات العالمية في مجال تخصيص جهة معينة داخل المنظمة تتولى إدارة ومراقبة سمعة المنظمة، ووضع استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها للحصول على سمعة أفضل، وتخصيص مبالغ مالية مناسبة في موازنة المنظمات لإجراء البحوث والدراسات التي تصب في مجال الحفاظ و تعزيز سمعة المنظمة.
٤. إدخال مواضيع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وسمعة المنظمة ضمن المناهج الجامعية وبرامج الدراسات العليا ، مما يسهم في زيادة التراكم المعرفي والفلسفي والفكري بخصوص هذه المواضيع .
٥. دعوة الجامعات والوزارات كافة لإنشاء مراكز بحوث واستشارات تناط بها مهمة دراسة المواضيع ذات الصلة بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة وكذلك سمعة المنظمة.
٦. تقوية الأواصر مع مختلف الجامعات العربية والعالمية للاستفادة من خبراتها وإصداراتها من الكتب والبحوث العلمية المنظورة وبما يسهم في زيادة اطلاع المديرين على المتغيرات الحديثة والتقنيات المعاصرة للمنظمات العالمية وتكييف المفيد منها للبيئة الصحية خصوصاً.

### ثانياً: التوصيات الخاصة:

ترتبط هذه التوصيات بخصوصية المستشفى المبحوثة بشكل خاص ومنظمات القطاع الصحي بشكل عام وكالاتي :

١. ضرورة أن تسعى إدارة المستشفى لإشراك جميع الموظفين في برامج التدريب والتطوير، مما ينعكس على اندفاعهم للعمل وبالتالي تقديم خدمات أفضل للزبائن مما ينعكس على سمعة المستشفى.
٢. ضرورة أن تسعى إدارة المستشفى المبحوثة لإشاعة الثقة بينها وبين العاملين وبين العاملين أنفسهم مما يجعلهم يشتركون في مشاريع التجديد والتطوير في المستشفى بصورة أكبر، وجعلهم أكثر رغبة في تشجيع الإدارة نحو تعزيز المعرفة في المستشفى.
٣. ينبغي العمل على تطبيق نظام حوافز يراعي العدالة بين العاملين مما يجعلهم أكثر رغبنا واكل تدمرا في العمل مما يزيد من كفاءة المستشفى المبحوثة في تقديم الخدمات الصحية وهو ما يعمل على بناء وتعزيز سمعتها.
٤. ينبغي أن تكون هناك جدية أكبر لاهتمام بآراء ومقترحات المواطنين حول العمل وضرورة بذل الجهود لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعة المستشفى .
٥. ضرورة العمل على مشاركة المجتمع مناسباته الدينية والوطنية والاجتماعية بصورة أكبر مما يخلق انطباع ايجابي أكبر لدى المجتمع عن المستشفى المبحوثة مما يعزز سمعتها.
٦. ضرورة أن تسعى إدارة المستشفى المبحوثة لجعل الزبائن أكثر إدراكا لمسؤولية المستشفى الاجتماعية إزاءهم ، والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم حول أنشطتها وخدماتها .
٧. ينبغي أن تسعى إدارة المستشفى لكسب رضا الموظفين بصورة أكبر من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وجعلهم ضمن منظومة اتخاذ القرارات في المستشفى مما يجعلهم أكثر حرصا ورغبة في انجاز الأعمال والإبداع بصورة ذاتية.
٨. أن تلجأ إدارة المستشفى إلى اعتماد وجهة نظر الزبائن في معالجة الفجوات السالبة المتحققة لأنها وجدت أصلا لخدمتهم.
٩. إن إدارة المستشفى تهتم بالأنظمة والإجراءات والمعايير أكثر من اهتمامها بباقي مكونات أخلاقيات الإدارة ، لذلك ينبغي الاهتمام بهيكل القيم والعمل على تعزيزها من وصفها السائد للارتقاء بها إلى ما ينبغي أن يتطابق مع إدراكات الزبائن .
١٠. أن تعمل إدارة المستشفى بتوضيح صورتها أمام الزبائن وعلى الأقل كما يراها الأطباء لان ذلك ينعكس بصورة ايجابية على سمعتها.
١١. يجب إن تدرك إدارة المستشفى سمعتها كما يدركها زبائنها لا كما يدركها موظفيها.

### **ثالثاً: الأفق المستقبلية**

- ١- إجراء دراسة مقارنة حول الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات الصناعية بين منظمة عامة وأخرى من القطاع الخاص .

- ٢- العمل على إدخال متغيرات جديدة إلى مخطط الدراسة ، واعتماد تصنيفات أخرى لمتغيرات الدراسة معتمدة من قبل باحثين آخرين .
- ٣- ضرورة اختبار متغيرات أنموذج الدراسة في منظمات أخرى لإغراض المقارنة مع نتائج الدراسة مثلاً اختبارها في منظمات تعليمية أو منظمات صناعية وغيرها.
- ٤- إجراء دراسة حول إيجاد معايير لأخلاقيات الإدارة يمكن تطبيقها في المنظمات العراقية العامة والخاصة .
- ٥- إجراء دراسة لتحديد أسباب تراجع أخلاقيات الإدارة من وجهة نظر العاملين والزبائن.
- ٦- إجراء دراسة مماثلة في إطار المنظمات الصناعية لإبراز أهمية الأبعاد التي تم تناولها في متغيرات الدراسة الحالية.
- ٧- إجراء دراسة لتحليل العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأداء المالي في المنظمات الصناعية العراقية .
- ٨- إجراء دراسة مقارنة حول سلوك المواطنة التنظيمي وسمعة المنظمة بين قطاع صناعي وآخر خدمي للخروج بنتائج وتوصيات لفائدة كليهما.
- ٩- إجراء دراسة عن إدراك العاملين لمتغير سمعة المنظمة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة.
- ١٠- دراسة اثر الخصائص الشخصية (العمر، التحصيل الدراسي، الجنس،...) لقادة منظمات الخدمة الصحية في تنامي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أولاً، وتفوق منظماتهم ثانياً .
- ١١- إجراء دراسة حول أخلاقيات الإدارة والاعتدال التنظيمي، في المنظمات الصحية .
- ١٢- إجراء دراسة حول اثر الهوية التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمي .

# ثبت المصادر

## أولاً: المصادر العربية

- ١- الكتب
- ٢- الكتب الأجنبية المترجمة.
- ٣- الدوريات والمجلات والبحوث العربية والمترجمة.
- ٤- الرسائل والاطاريح الجامعية.
- ٥- الوثائق والنشرات والمخاطبات.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Books
- 2- Journals, Periodicals, Researches & Thesis .

## المصادر

١. القرآن الكريم

٢. الإنجيل.

أولاً/ المصادر العربية

أ- المعاجم:

١. الطريحي، فخر الدين، (١٤٠٨هـ)، مجمع البحرين"، ط٢، مكتبة دار نشر الثقافة.

٢. مجمع اللغة العربية، (٢٠٠٤)، "المعجم الوسيط"، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، مصر.

ب- الكتب:

١. ابن منظور، (١٩٧٨)، "لسان العرب"، مطابع كونسوماس وشركائه، الدار المصرية للتأليف والترجمة، القاهرة.

٢. أبو النصر، مدحت أبو النصر، (٢٠٠٨)، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة"، ط١، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.

٣. أبو شيحة، نادر، والأسعد، عبد اللطيف، (١٩٩٠)، "توصيف وتصنيف الوظائف"، ط١، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

٤. الاحسائي، حسين سلمان، (٢٠٠٤)، "السلوك الإنساني في مفاهيمه الايجابية والسلبية"، ط١، مؤسسة الكوثر للمعارف الإسلامية.

٥. الأزدي، عبد الله بن سيف، (٢٠٠٠)، "فصول من الأخلاق الإسلامية"، ط١، دار الأندلس للطباعة.

٦. أمين، عثمان، (١٩٨٥)، "رواد المثالية في الفلسفة الإسلامية"، ط٣، دار الثقافة للنشر، مكة المكرمة.

٧. البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠١)، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٨. التميمي، عواد جاسم، (2005)، "توظيف مصفوفة القيم في المناهج المدرسية"، الشركة العامة لإنتاج المستلزمات التربوية، بغداد.

٩. توفيق، عبد الجبار، (١٩٨٥)، "التحليل الإحصائي في البحوث التربوية، النفسية والاجتماعية: الطرق اللامعلمية"، ط٢، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.

١٠. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، "إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

١٢. الزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٨)، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٣. زيارة، فريد فهمي، (٢٠٠٦)، "المبادئ والأصول لإدارة الأعمال: التخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة، الرقابة، المسؤولية الاجتماعية، العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية"، ط٥، مطبعة الشعب، عمان.
١٤. زيدان، عبد الكريم، (١٩٨٧)، "أصول الدعوة"، ط٣، دار الوفاء للطباعة، مصر.
١٥. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية"، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. الشماع، خليل محمد، (١٩٩٩)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل - العراق.
١٧. الصنعاني، محمد إسماعيل الأمير، (٢٠٠١)، "سبل الإسلام"، ط٢، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
١٨. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة الإسكندرية، مصر.
١٩. عامر، سعيد، وعبد الوهاب، علي، (١٩٩٨)، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، ط٢، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
٢٠. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، "الإدارة والإعمال"، ط٢، دار وائل للنشر، عمان.
٢١. عقلة، محمد، (١٩٨٦)، "النظام الأخلاقي في الإسلام"، ط١، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان.
٢٢. العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، "مبادئ الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٣. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٢٤. العناني، حسن صالح، (١٩٨٠)، "التنمية الذاتية والمسؤولية في الإسلام"، مطابع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية.
٢٥. العنزلي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (٢٠٠٩)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. العنزلي، سعد علي، (٢٠٠٩)، "الإدارة الصحية"، الطبعة العربية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان.
٢٧. العواد، عادل، (١٩٨٧)، "الفكر التربوي العربي الإسلامي: الأصول و المبادئ"، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، تونس.
٢٨. الغالبي، طاهر محمد منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
٢٩. الفضل، مؤيد عبد الحسين، والطائي، يوسف حجيم، (٢٠٠٤)، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي"، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. فليه، عبد الحميد وعبد المجيد، السيد محمد، (٢٠٠٩)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٣١. محجوب، وجيه، (٢٠٠٢)، "البحث العلمي ومناهجه"، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة بغداد.

٣٢. المدّرسى، محمد تقى، (٢٠٠٦)، "الأخلاق عنوان الإيمان ومنطق التقدم"، مطبعة انتشار محبة الحسين، قم.

٣٣. المرسومى، محمود وعنيزة، حسين والموسوي، سنان والطائي، يوسف، (٢٠٠٦)، "الإدارة نظرة معاصرة"، ط١، جامعة الكوفة.

٣٤. مصطفى، سيد أحمد، (٢٠٠٦)، "إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في إدارة البشر"، القاهرة، مصر.

٣٥. مطر، محمد، (٢٠٠٤)، "التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس، العرض، الإفصاح"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

٣٦. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٧)، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، ط١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

٣٧. المغربي، كامل محمد، (١٩٩٤)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفرقان، عمان، الأردن.

٣٨. مغنية، محمد جواد، (٢٠٠٧)، "فلسفة الأخلاق في الإسلام"، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي.

٣٩. الموسوي، سنان كاظم، والطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٧)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكوفة.

٤٠. موسى، محمد، (١٩٩١)، "الأخلاق في الإسلام"، ط٣، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.

٤١. نجم، نجم عبود، (٢٠٠٦)، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤٢. الواعي، توفيق، (١٩٩٥)، "الدعوة إلى الله: الوسيلة- الهدف"، ط٢، دار اليقين للنشر.

٤٣. اليزدي، عباس الاسماعيلى، (١٤٢٤هـ)، "ينابيع الحكمة"، ج٢، ط٢، مسجد جمكران، مطبعة السرور، قم المقدسة

#### د- الكتب المترجمة:

١. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، (٢٠٠٩)، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، الرياض.

٢. دراكر، بيتر، (١٩٧٦)، "التكنولوجيا والإدارة والمجتمع"، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

٣. دراكر، بيتر، (١٩٧٥)، "التكنولوجيا والإدارة والمجتمع"، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة.

٤. دراكر، بيتر، (١٩٨٨)، "التجديد والمقاولة"، ترجمة د. عبد الفتاح حسين، مركز الكتاب الأردني، عمان.

٥. شارلز، وجاريت جونز، (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، الرياض.

٦. كوتلر فيليب، و ارمسترونج جاري، (٢٠٠٩)، " أساسيات التسويق "، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، الرياض.
٧. كيرنغهان، كينث، و داويفيدي، و.ب.، (١٩٨٤)، " أخلاقيات الخدمة العامة: أطر مقارنة "، ترجمة محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٨. ليفيت، ثيودور، (١٩٩٤)، " الإدارة الحديثة "، ترجمة، نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٩. ماتلار، أرمان، (١٩٩١)، " إمبراطورية الإعلان "، ترجمة أبو النصر، عزة، دار المستقبل، القاهرة.
١٠. ماجكين شولتر وماري جوهاتمش وموغانس لارس، (٢٠٠٤)، " المنظمة المعبرة: السمعة والعلامة التجارية للمنظمة "، ترجمة رياض الابرش، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض.
١١. هورست كلينكل، (1990)، " حمورابي البابلي وعصره "، تعريب محمد وحيد خياطة، ط١، دار المنارة للدراسات والترجمة والنشر، اللاذقية، سوريا.

### ج- البحوث والدراسات والدوريات والمقالات.

١. البشير، التيجاني محمد، (٢٠٠٧)، " أخلاقيات الإدارة "، <http://www.Shatharat.Neth>
٢. البكري، ثامر وسليمان، احمد هاشم، (٢٠٠٥)، " أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الالكترونية "، المؤتمر العلمي الرابع ( الريادة والإبداع ) جامعة فيلادلفيا/ كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن.
٣. بو مطيع، خالد جاسم، (٢٠٠٨) " المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات: مفاهيم وتطبيقات "، ورقة عمل مقدمة لجائزة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دولة الكويت.
٤. جريوع، يوسف محمود، (٢٠٠٦)، " مدى تطبيق القياسات والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لأراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة، فلسطين "، المجلة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول ص٢٢٩ إلى ص٢٨١ / يناير/٢٠٠٨.
٥. جريدة الجريدة، العدد: (٧٣٧) ٢٠٠٩/٨/٦\_ <http://www.ali Jareda.com>
٦. جريدة الزمان، العدد: (٣٣٧١) -٢٠٠٩/٨/١٣- <http://www.azzaman.com>
٧. جريدة الرؤية، العدد: (٩٤٣) -٢٠٠٨/٢/١٣- <http://www.arrouiah.com/node/943>
٨. جريدة القبس الاقتصادي، العدد: (١٢٩٢١) -٢٠٠٩ /٥ /٢٩ <http://www.alqabas.com.kw/Article.aspx?id=501067&date=19052009#>
٩. حريم، حسين والساعد، رشاد، (٢٠٠٤)، " نظرة المديرين إلى المسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة منظماتهم في تحملها: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصناعية الاستخراجية بالأردن "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ( العلوم الإنسانية)، المجلد الثامن، العدد الثاني، عمان، الأردن.
١٠. الدوري، زكريا مطلق والسعيد، يعرب، (٢٠٠٦)، " الإطار الأخلاقي للإدارة الإستراتيجية ودوره في بناء جسور الثقة في بنية المنظمة "، المؤتمر العلمي السادس لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
١١. الديوه جي، أبي سعيد، والبكري، ثامر، (٢٠٠١)، " إدراك المديرين للمسؤولية الاجتماعية "، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، القاهرة.

١٢. الذهبي، جاسم، (١٩٩٩)، "بناء مقياس الأخلاقيات الوظيفية العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السادس/١٩/ بغداد
١٣. الرحيم، صلاح، (١٩٩٩)، "أسباب انحراف الأخلاقيات الوظيفية وسبل علاجها"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السادس ٢٠، بغداد.
١٤. السحبياني، صالح، (٢٠٠٩)، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم و أستشراف للفترة (٢٣-٢٥ مارس ٢٠٠٩، بيروت، الجمهورية اللبنانية) .
١٥. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٧)، "القيم الأخلاقية المعاصرة وأثرها على أداء القيادات العليا: دراسة تطبيقية على مديري القطاع الحكومي المصري"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
١٦. العاني، حارس كريم، (٢٠٠٥)، "دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية في مملكة البحرين"، المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع - إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا / كلية العلوم الإدارية والمالية).
١٧. العقدة، صالح وسعاد يوسف، "مدى إدراك المدققين الأردنيين لمفهوم التدقيق الاجتماعي". [www.Jps.Dir.Com](http://www.Jps.Dir.Com)
١٨. العنزي، سعد، وعادل حرحوش، (٢٠٠٠)، "أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق - بإشارة خاصة لمنشآت الأعمال"، بحث مقبول للنشر، مقدم إلى المؤتمر الأول للإدارة، جامعة أريد، الأردن .
١٩. الغالبي، محسن منصور والعامري صالح مهدي، (٢٠٠١)، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية"، المؤتمر العربي الثاني للإدارة، المنعقد للفترة (٦-٨) نوفمبر (٢٠٠١)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٠. الغفيلي، إبراهيم فهد، (٢٠٠١)، "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية، الرياض.
٢١. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (٢٠٠٦)، " دور الهوية التنظيمية في إبعاد المسار المهني: دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الانبار"، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرين، العدد الثاني، ديسمبر (كانون الأول)، (٢٠٠٧)، مصر.
٢٢. محراب، محمد، (٢٠٠٢)، "إدماج وتدريب القادة الجدد"، المنظمة الكشفية العربية، الأمانة العامة، إدارة تنمية القيادات، العدد ١٣٣، ص ٢.
٢٣. المغربي، نهال وفؤاد، ياسمين، (٢٠٠٨)، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم (١٣٨) سبتمبر، (٢٠٠٨) / المركز المصري للدراسات الاقتصادية ECES.
٢٤. ميده، إبراهيم، (٢٠٠٥)، " نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢١، العدد الثاني، ٢٠٠٥.
٢٥. الهيتي، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الأول، العدد الأول .

## و- الرسائل والاطارح الجامعية.

١. باية، وقنوني ، (٢٠٠٨)، " أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي : دراسة حالة شركة أواسكوم لاتصالات الجزائر ،جازي "، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة داس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، الجزائر. . <http://www.umbb.dz/Bibumbb/Thesis>
٢. الحمدي، فؤاد محمد حسين، (٢٠٠٣) ، " الإبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية "، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
٣. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠١) ، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاكتشافات النفطية "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
٤. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٦)، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية "، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
٥. سعيد، هديل كاظم ، (٢٠٠٧) ، " تأثير النظام القيمي للعاملين في الفساد الإداري بالعراق: دراسة أختبارية في وزارات عراقية مختارة" ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
٦. عبد الله، جاسم رحيم عذاري، (٢٠٠٣) ، " أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بأخلاقيات القرار الاستراتيجي"، دراسة ميدانية لعينة من مديري شركات القطاع الصناعي العراقي" ، أطروحة دكتوراه، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة.
٧. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، (٢٠٠٧) ، " أثر المؤاممة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختباره لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. العطار، فؤاد حمودي عباده، (١٩٨٨) ، " المسؤولية الاجتماعية في ترشيد الاستهلاك: دراسة ميدانية "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٩. الفضل، سما سعد خير الله حسين، (٢٠٠٦) ، " اثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
١٠. المعاضيدي، محمد عصام، (٢٠٠٥) ، " أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة لأراء عينة من تدريسي جامعة الموصل "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
١١. الهنداوي، زينب عبد الرزاق عبود، (٢٠٠٧)، " أثر اللغة التنظيمية والقيم التنظيمية في السلوك المدني: دراسة تحليلية استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية "، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.

## ه- التقارير والنشرات:

١. الاونكتاد، (٢٠٠١) ، " السياسات العامة للإعمال وهيكل التنظيم الأساسية، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الأردن.
٢. الاونكتاد، (٢٠٠٤) ، " مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، الأمم المتحدة، نيويورك.
٣. مركز المشروعات الدولية الخاصة " CIPE " <http://www.cipe-arabia.org>.

## 1- Books

1. Albert, S. & D. Whetten. ,(1985),." Organizational Identity", Greenwich, Conn: JAI Press. [S Albert, DA Whetten - Organizational Identity \(A Reader - ١٩٨٥ , books.google.com](http://books.google.com)
2. Ashlay H.pin Nington. Rob Mack lin. Tom Campbell, (2008), "Human Resource Management: Ethics an Esmloyment", Oxford University Press. [Search.inFormit.com.au/browsePublication;isbn=0199203784](http://Search.inFormit.com.au/browsePublication;isbn=0199203784)
3. Balmer, J. & S. Greyser, (2003), "Revealing The Corporate: Perspective on Identity, Image, Reputation", Corporate Branding and Corporate – Level Marketing London: Routledge. [JMT Balmer, SA Greyser - 2003 - books.google.com](http://JMT Balmer, SA Greyser - 2003 - books.google.com)
4. Carrett, T.M. & Klonski, R.J.,(1992), "Business Ethics", 2ed 39, EngleWood Cliffs, New Jersen, Prentice- Hall.
5. Certo P, (1990), "Strategic Management, Focus Process", 1<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill, Inc.
6. Certo, S.C. & Peter, J.P., (1995), "The Strategic Management", Process, 3<sup>th</sup> ed, Richard D. Irwin, Inc, USA.
7. Certo, S.C., (1997), "Modern Management: Diversity, Quality Ethics & The Global Environment", 7<sup>th</sup> ed, New York, Pentice- Hall International, Inc.
8. Chandan, J.S.,(1998),"Management:Concepts & Strategics", New Delhi: Vikas publishing House Prt ltd.
9. Daft, R.L,(2004),"Organization and Desigen", South Western Thomson Learning, London , 7<sup>rd</sup> ed .
10. Daft, R.L., (2001), "Organization Theory & Deasign", 7<sup>th</sup> ed., Southwestern, Thomson Learning.
11. Daft, R.L., (2007), "Understanding The Theory and Design of Organizations", South- Western, Thomson Learning.
12. Daft, R.L.,(2003),"Management", South- Western & College Publishing. Co., Canada.
13. Daft, R.L &No, Ranymond .A.,(2001),"Organization Behavior", Harcourt College Publisher, USA.
14. Daniel, W,W.,(1978),"Applied Nonparametric Statistics", Prentice Hall, Boston.
15. Dibb, Sally, Sim Kin Lyndon, Pride, William M; (1994), "Marketing Concepts and Strategies", 2<sup>nd</sup>. London. Houghton, Mifflin Co.
16. Fombrun, C. & Van Riel, C.B.M. ,(2004),"Fame & Fortune . How Successful Companies Build Winning Reputations", Upper Suddle River: Prentice Hall - Financial Times.
17. Fombrun, C. J. & Foss, C. B., (2001 a, may),"The Reputation Quotient", Part 3: Five Principle of Reputation Management Retived August , 2007.
18. Fombrun, C., (1996),"Reputation: Realizing Value Form The Corporate Image" Boston, MA: Harvard Business School Press.
19. Foster, S. Thomas, (1996), "Managing Quality: An Integrative Approach", Prentice Hall, New Jersey, USA.

[http://www.Thegauge.com/Searchfolder/OldGauges/Vo114No3/for\\_mbrunfossReputation\\_1.html](http://www.Thegauge.com/Searchfolder/OldGauges/Vo114No3/for_mbrunfossReputation_1.html)

20. George, Jennifer M. & Jones Gareth R., (1996), "Organizational Behavior: Understanding and Management", New York, Wesley Publishing Company.
21. Goetsch, David L.& Davis, Stanley B., (2006), "Quality Management: Introduction to Total Quality Management For Production, Processing, and Services", 5<sup>th</sup> ed, Prentice- Hall, New jersey, Ohio.
22. Gregory, M., & Griffin, R. W., (1995), "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Company, New York.
23. Griffin , R. W. , (1999) , "Management" , 6<sup>th</sup> ed. , Houghton Mifflin Co. Boston ,USA.
24. Griffin, Ricky W., (2002), "Management", 7<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, New York.
25. Gross Neck Led. D. Stephens R.,(1992)," Deve;oiing Personal and Social Responsibility" ,NY Mac Mill an.
26. Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St.,(1998),"Foundations in Strategic Management", Copyright by South- Western College Publishing Eincinnati, Ohio.
27. Hellriegel, D. & Slocum. J.W, (2001), "Organization Behavior", 9<sup>th</sup> ed, South-Western College Publishing, Addison Thomson.
28. Hellriegel, D.& Slocum, J.W., (1996), "Management", 6<sup>th</sup> ed, Addison Wesley Longman, Inc, New York.
29. Ivancevich J & Peter L & Stephen J & Philip Bc, "(1997)", Management: Quality and Competitiveness", 2th ed, Boston, McGraw- Hill.
30. Ivancevich, J.M, Lorenzi, P. Skinner, S.J& Crosty, P., (1999), "Maanagement Quality & Competitiveness", 2rd. Ed, U.S.A, MGraw- Hill Companies, Inc.
31. Jones, G.R., (1999), "Organizational Theory: Text & Cases", 2th ed, New York: Addison- Wesley Publishing Co.
32. Jones, Gareth R.& George, Jennifer M.,(2001), "Management: Contemporary", 4<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill, New York.
33. Jones, Gareth R.,(2007),"Organizational Theory, Design , and Change",5<sup>th</sup> ed ,Pearson-Hall, New jersey.
34. Jones, Gereth R., (2001),"Organization of Theory", Text & Text Cases, 3<sup>rd</sup>. Ed, New Jersey, Prentice- Hall Inc.
35. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (1990), "Principle of Marketing", 8<sup>th</sup> ed, Prentice- Hall, Inc.
36. Kotler, Philp & Armstrong, Gary,(1999), " Principles of Marketing", 8<sup>th</sup> ed, Priintice- Hill Internation, Inc.
37. Nickels, William. G & Mchugh, James , M & Mchugh, Suan M, (2002), "Understanding Business", 6<sup>th</sup> ed, Boston.
38. Nickels, William G& Mchugh, James, M & Mchugh, Susan M., (2005), "Undersanaing Business", 7<sup>th</sup> ed, McGrow- Hill, Boston.
39. Olins, W. ,(1990),"Corporate Identity: Making Business for Strategy Visible through Design" , Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
40. Olins, W., (1995),"The New Guide to Identity, London" , Gower Publishing.
41. Oliver, Gordan, (1980), "Marketing Today", Engle Wood Cliffs, N-J Prentice-Hall, Inc.

42. Oxford, (2003), "Worked Power Dictionary, For Learner of English", Oxford University Press, New York.
43. Pride, M- William & Ferrell, C.O., (1997), "Marketing Concepts and Strategies", 9<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, Boston.
44. Robbins, R., Stephen,(1988), "Management Concepts and Applications", 2<sup>th</sup> ed ,Prentic- Hall Inc.
45. Robbins, Stephen, (1997), "Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application", New Jersey, Prentice-Hall Inc.
46. Rue, Leslie W. & Byars. Lloyd L, (2007), "Management: Skills and Application", 12<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill, New York.
47. Samuel, C.,(1997), "Modern Management", 7<sup>th</sup> ed, New Jersey. Prentice- Hall in International, Inc.
48. Schermerhorn, J., William, (2001), "Fundament", 6<sup>th</sup> ed, John Wily & Sons, Inc.
49. Schermerhorn, J.R. ,(1984), "Management For Productivity", New York: john Wiley & Sons, Inc.
50. Schultz, M.J. Hatch, & M. H. Larsen, Editors,( 2000)," The Expressive Organizativn. Is t ed Oxford", Oxford University Press.
51. Steiner and Miner J.B, (1977), "Management Policy and Strategy", Macmilan", New-York..
52. Thompson, J.L, (1994), "Strtegic Management: Awareness and Change", (2<sup>nd</sup> ed) (Ofxford: Alden Press).
53. Thompson, jr, Arthur A. & Strickland III, A.J. & Gamble, john E., (2007), "Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage", 15<sup>th</sup> ed, McGraw- Hill, New York.
54. Weber, M.( 1947)," The Theory of Social and Economic", New York: The Free Press .<http://books.google.com/books> .
55. Wheelen , Thomas L. and Hunger, J. David, (2000), "Strategic Management and Business Policy " , 7<sup>th</sup> ed. ,Prentice Hall International , Inc. , New Jersey , USA.
56. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (1998), "Strategic Management", 6<sup>th</sup> ed. Addison Wesley Longman, Inc, New York.
57. Wheelen, Thomes L & Hunger, J.David, (2004), "Strategic Management and Business Policy Concepts", Prentice- Hall, New jersey.
58. William B.w, JR & David, C., (2006), "Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholder Global Environment", Sage Puld: Catiovs, Inc, USA.
59. Wright, P.M., & No, R.A., (1996), "Management of Organization", McGraw- Hill Co., Inc., USA. <http://www. Bernsteincom. Com/ docs/ gemplers 020927.html>

## **2- Journals, Periodicals, Researches & Thesis .**

1. Aaker, D. & K. Keller.,(1990). "Consumer Evaluations of Brand Extensions". *Journal of Marketing*, 54(January): 27-41, <http://www.jstor.org/stable/1252171>
2. Agle, B. R., R. K. Mitchell, & J. A Sonnenfeld.,( 1999), "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Per Formance, and CEO Values", *Academy of Management Journal*, 42(5),pp: 507-525. : <http://www.jstor.org/stable/256973>

3. Ahlstrom, D. & G. D. Bruton.,(2001)." Learning From Successful Local Private Firms in China Establishing Legitimacy". *The Academy of Management Executive*, 15(4),pp: 72-83. <http://www.jstor.org/stable/4165787>
4. Albert, S. , B. E. Ashforth, & J. E. Duthon,( 2000)," Organizational Identify and Identification", *Charting New Waters and Building New Bridges*, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, PP: 13 – 27. <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Identity/amr-albert.pdf>
5. Amit, R. & Schoemaker, P.J.H., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, PP.33 – 46., <http://www.jstor.org/stable/2486548>
6. Armstrong, A., & Kusuma, H., & Sweeney, M., (1999),"The Relationship Between Ethical Climates and the Quality of Working Life", Victoria University of technology, New York. [http://www.ibsge.vu.edu.au/issues/vol03no3/Ethical\\_Dimension.pdf](http://www.ibsge.vu.edu.au/issues/vol03no3/Ethical_Dimension.pdf)
7. Balmer, J, (2001)," The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management"*t*,*Journal of General Management*, 27(1),pp: 1-17. [http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0070370702\\_ref.html](http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0070370702_ref.html)
8. Balmer, J. & A. Wilson,(1998) ," Corporate Identity: There is More to it Than Meets The Eye", *International Studies of Management and Organizations*, 28 (3),PP. 12 – 31. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&se=gglsc&d=5001400481>
9. Balmer, J. & Greyser, (2002),"Managing The Multiple Identities of The Crporation", *Caliofornia Management Review*. 44 (3),pp: 72 – 86. [http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet\\_02-05.pdf](http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-05.pdf)
10. Balmer, J. & H. Stuart,( 2004)," British Airways and Balmer s ACID Test of Corporate Brand Management", Working , No 04/26,July 2004. [http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2004/Booklet\\_04-26.pdf](http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2004/Booklet_04-26.pdf)
11. Balmer, J. & K. Dinnie, (1999),"Corporate Identity and Corporate Commnnication: The Antidote to Merger Madness", *Corporate Communicatin s*, 4 (4),pp: 182 – 192. <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/168/1999/00000004/00000004/art00003>
12. Balmer, J, (1995)," Corporate Identity: The Power and The Paradox. Design Management", *Journal (Winter)*:PP.39 – 44.
13. Balmer, J. ,(2001),"Corporate In Dentity, Corporate Branding and Corporate Mrketing: Seeing though The Fog", *European Journal of Marketing*, 35 (3 and 4),pp: 248 – 291. <http://home.bi.no/fgl96053/commasters/fog.pdf>
14. Baqueiro, Alberto Hernadez, (2005), "Ethical Structure: Aproposed Concept for Ethics Management in Mexican Public Service and Non for Profit Organizations", Paper Presented at The Conference, "Ethics and Integrity of Governace: a Transatlantic Dialogue", 2-5 june, 2005, leuven, Belgium. [http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS1\\_pdf/Alberto%20Hernandez%20Baquerio.pdf](http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS1_pdf/Alberto%20Hernandez%20Baquerio.pdf)
15. Barich, H. & Kotler., (1991)," A FrameWork For Marketing Image Management", *Sloan Management Review (Winter)*,PP. 94 – 104 <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10111301>

16. Barich, H. & V. Srinivasan., (1993). "Prioritizing Marketing Image Goals Under Resource Constraints", *Sloan Management Review*, 34(4),pp: 69.  
<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/1993/summer/3446/prioritizing-marketing-image-goals-under-resource-constraints/>
17. Beck, Mitchell, A.,(1997) , "Managing The Unmanageable Student, A Choice Theory , Reality Therapy, Approach to Understanding Behavior".*International Journal of Reality,therapy Fal* , Vol. 17D,pp:37-41.
18. Bennett, R. and Kottas Z, R. ,(2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation, Corporate Communication", *An International Journal*, 5 (4),PP. 224 – 234.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1680050408.html>
19. Berens, G. & C. B. M. Van Riel, (2004), "Corporate Associations in The Academic Literature: Three Main Streams of Thought in The Reputation Measurement Literature. Corporate" <http://reputationinstitute.com/crr/V07/Berens.pdf>
20. Bhattachryya, (2008), "Some Sekjour Development of a CCR: Strategy-FrameWork", Doctoral Thesis, Queens University Belfast.  
<http://www.crrconference.org/downloads/crrc2007bhattacharyya.pdf>
21. Bick, G., M. C. Jacobson, & R Abratt, (2003), "The Corporate Identity Management Process Revisited", *Journal of Marketing Management*, 19,pp: 835-55.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/westburn/jmm/2003/00000019/F0020007/art00007>
22. Bickerton, D.,( 2000), "Corporate Reputation Versus Corporate Branding: The Realist Debate", *Corporate Communications*, 5(1),pp: 42-48.  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13563280010317578>
23. Birkbeck, Andrew McDonald ,(2008) , "Cas Study :Tesco s Corporate Reputation Success Leading up to and During The ,2008 " Credit Crunch"  
<http://andrewndsunita.com>
24. Brito, Helvio, & Gonclves-Filho, Cid Gosling, Marlusa,(2007), "The Impacts of Socials Responsibility on Corporate Reputation and Behavioral Intention of Communities:An Empirical Study" ,Poms 18<sup>th</sup> Annual Conference ,Dallas, Texas,U.S.A . May 4 to May 7 ,2007  
[http://www.poms.org/conferences/poms2007/cdprogram/topics/full\\_length\\_papers.htm](http://www.poms.org/conferences/poms2007/cdprogram/topics/full_length_papers.htm)
25. Bromley, D.B.( 2001), "Relationships Between Personal and Corporate Reputation", *European Junrnal of Markting*, 35 (3/ 4).  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentId=853719&contentType=Article>
26. Brown. T.J., P.A. Dacin, M.G. Pratt, & D.A. Whetton,( 2006), "Identity, in Thended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Form Work and Snggsted Terminology", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34 (2),PP. 99 - 106.
27. Carlsson, Johanna & Akerstom, Richard, (2008), "Corporate Social Responsibility: Acase Study of Ohrlings Pricewaterhons Coopers", Bachelor Thesis Marketing, Lulea University of Technology. <http://epubl.luth.se/1402-1773/2008/287/LTU-CUPP-08287-SE.pdf>

28. Caruana, A. ,(1997), "Corporate Reputation: Concept and Measurement" *Journal of Product and Brand Management*, 6 (z),PP.109 - 118.  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/10610429710175646>
29. Chatterjee, Sudeep, (2007), "Do Successful Companies Value Social Responsibility and in Ethics in Marketing in India?", *Internation Marketing Confernce on Marketing & Sociely*,8-10 April ,2007 , IIMK,  
<http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/391/1/29-+37.pdf>
30. Chen-Chu, Chen,(2009), "The Use of Corporate Reputation in The Development of Brand Image Strategy Andits Effect of Sales Increases Inceases in The Taiwanese Pharmaceutical Industry" *Brunel Doctoral Symposium* ,March 2009 .  
<http://www.brunel.ac.uk/329/.../ChenChuChen0631721.pdf>
31. Chun, R.,( 2005), "Corporate Reputation: Meaning and Measurement. International", *Jurnnal of Management Review*, 7 (2),PP.91-109.  
<http://ssrn.com/abstract=857590>
32. Cragg, Wesley, (2001), "Prosperity and Business Ehics-The Case for Corporate Social Responsibility in The Americas", *Journal of Focal, U.S.A*, PP. 1-5  
<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/00474.pdf>
33. Cramer, S. and Ruefli, T.,(1994), "Corporate Reputation Dynamic: Reputation Inertia, Reputation Risk, and Reputation Prospect", *Paper Presented at The National Academy of Management Meeting s*, Dallas.
34. Darmawan, Suteja Febby, (2006), The Relationship Between Personal Ethics and Organizational Citizenship Behavior: a Case of pt. toa Galva Industries, Jakarta", *Master Thesis, Universiti Utara Malaysia* <http://eprints.uum.edu.my/1895/>
35. Davies, G., R. Chun, R. Vinhas da Silva, & R. Roper.,(2004). "A Corporate Character Scale toAssess Employee and Customer Views of Organization Reputation", *Corporate Reputation Review*, 7(2): 125.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/crr/2004/00000007/00000002/art00002>
36. De Chernatony, L. ,(1999), "Brand Management Through Narrowing The Gap Between Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, 15 (1/3),PP. 157 – 180.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/westburn/jmm/1999/00000015/F0030001/art00010>
37. De Quevedo-Puente, E. , J-M. De la Fuente-Sabaté, & J.B. Delgado-107-García. ,(2007), "Corporate Social PerFormance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives". *Corporate Reputation Review*,, 10(1),PP. 60-72.  
<https://secure.palgrave-journals.com/crr/journal/v10/n1/full/1550038a.html>
38. Djordjević, Biljana & Djukić, Suzana, (2008), "The ImpAct of on The Downsiizing Corporate Reputation", *Facta UniversItatis* ,Series: Economics and Organization Vol. 5, No 1, pp. 51 – 62 <http://facta.junis.ni.ac.rs> .
39. Donaldson, T. & L. Preston., (1995), "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications" *Academy of Management Review*, 20: 65-91. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258887>
40. Dowling, G. R. , (1993), "Developing Your Company Image Into a Corporate Asset", *Lang Range Planning*, 26 (2),pp: 101 – 109.  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0024630193901412>

41. Dowling, G. R. , (2004), "Journalists Evaluation of Corporate Reputation ", *Corporate Reputation Review*, 7(2), 196.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/crr/2004/00000007/00000002/art00006>
42. Dowling, J. B & J. Pfeffer, (1975), "Organization, AI- Behavior, Pacific Sociological", *Review*, 18 (18), PP. 122 – 136. <http://www.jstor.org/stable/1388226>
43. Drumwright, M., (1996). "Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria". *Journal of Marketing*, 60(4), pp: 71-78.  
<http://www.jstor.org/stable/1251902>
44. Dutton, J.M. Bukerich, and C.V. Harguail., (1994), "Organizational Image and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, No.39, PP:239-263  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n2\\_v39/ai\\_16063197/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v39/ai_16063197/)
45. El Alaoui, Sarah Cherrabi, (2005), "Aui s Reputation in Ifrane Critical Reading and Problem Solving Process Instructor": Mrs. C. Owens, Al Akhawayn University.  
<http://www.aui.ma/VPAA/cads/research/cad-research-student-reputation.pdf>
46. Ferrell. C& Ferrell, Linda, (2005), "Managing the Risks of Business Ethics and Compliance", University of New Mexico, Kennesaw State University Press, p:16  
<http://www.e-businessethics.com/Managing%20the%20risks%20of%20Business%20Ethics.pdf>
47. Fillis, I. (2003), "Image Reputation and Inetity Issues in The Art and Crafts Organization", *Corporate Reputation Review* 6 (3), PP. 239 – 251.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/crr/2003/00000006/00000003/art00004>
48. Fombrun, C., N.A. Gardberg & Sever, (2000), "The Reputation Quotient Sm: a Mulri – Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, 7 (4), PP. 241 – 255.  
[https://www.reputationinstitute.com/press/RQ\\_JBM2000.pdf](https://www.reputationinstitute.com/press/RQ_JBM2000.pdf)
49. Fombrun, Charles & Mark Shanly, (1990), "What ,s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management" journal* 33 (2), PP: 233 – 258.  
<http://www.jstor.org/stable/256324>
50. Gardberg, N. A & C. Fombrun, ( 2002), "For Better or Worse. The Most Visble American Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 4 (4), PP. 385 – 391.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/crr/2002/00000004/00000004/art00010>
51. Gotsi, M. & A. M. Wilson., ( 2001), "Corporate Reputation Management: Living The Brand .*Management Decisions*", 39(2): 99-104.  
<http://www.emeraldinsight.com>.
52. Grossmann, Jan, (2009), "Management Ethics- Ethical Principles of Managers", Bachelor Thesis , Tomas Bata University in Zlin Faculty of Humanities,  
<https://www.stag.utb.cz/apps/stag/dipfile/index.php?download=10716>
53. Grunig, J. E. (1993) , "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships". *Public Relations Review*, 19(2) pp: 121-39  
<http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=EJ466650>
54. Hall, Rishard, (1993), "A Frame Work Linking Intangible Resoures and Capabilities to Sustainable Cmpetitive Avantage" , *Strategic Management journal* 14, pp: 607 - 618 <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250140804>

55. Hatch, M. J. & M. Schultz. (2003). "Bringing The Corporation Into Corporate Branding" ,*European Journal of Marketing*, 37(7/8)pp: 1041-1064  
<http://www.kommunikationsforum.dk/Log/bringingthecorp.pdf>
56. Hatch, M. J. & M. Schultz. , (1997), "Realtion Between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31 (5),PP. 356 – 365.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/.../0070310502.pdf>
57. Hoon, Lee, (2005), "Strategic Corporate Social Responsibility As Stakeholder Management", 2005. <http://aut.reSearchgateway.ac.nz/bitstream> .  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560110382048>
58. Hubanic ,Arijana, & Hubanic, Vwdrana ,(2009), "Brand Indentity Brand Imag :a Case Study of The Nordstan Brand", University of GoThenburg M , School of Businss , Economics and Law .  
[http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/.../gupea\\_2077\\_19462\\_1.pdf](http://gupea.ub.gu.se/dspace/bitstream/2077/.../gupea_2077_19462_1.pdf)
59. Husted. Bryan & Allen. David, (2008), "Towarda Model of Corporate Social Strategy Formlation, Social Isses in Management Division" *Academy of Management*, p:26in the Age of Globalisation, , <http://keiei.soka.ac.jp/assets/Images>
60. Idowu ,S.O.,& Papisolmou ,I.I.,(2007), "Are the Corporate Social Responsibility Matters Matters Based on Good Intentions or False Pretences? An Empirical Study of the Motivations Behind the Issuing of CSR Reports by UK Companies", 7(2),PP:136-146 ,etrieved April 8 ,2008 from Emerald Insight Database.  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14720700710739787>
61. Ioana, Ioan & Sandu, Raluca, (2009), "Legitimacy Strategies in The Annual Reports – what turn to Social Responsibility in post-privatization Context ", Halshs-00350496, Version 1 - 12 Jan 2009 , [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/35/04/96/PDF/Legitimacy\\_AFC\\_2008\\_2.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/35/04/96/PDF/Legitimacy_AFC_2008_2.pdf)
62. John Peloza, (2005), "Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance", University of Calgary Haskayne School of Business.  
<http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/1168>.
63. JU, Jingying, (2009), "The Dilemma of Corporate Social Responsibility in China Management and Organization" Master's thesis July The Dilemma of Corporate  
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03825.pdf>.
64. Kartalia, J.,( 2000). "Reputation at Risk? Risk Management", *Corporate Reputation Review* ,47(7),p: 51-58.
65. Khalid, Waqas & Ahmad, Waqar ,(2009), "Branding in Small Companies : a Case Study of Vital Tea, Pakistan "Mast Building in The 1990s. *Journal of Marketing Managemen*"t, 7,pp: 3-13. <http://www.emeraldinsight.com> .
66. Knox, S. & D. Bickerton, (2003), "The Six Conventions of Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8)pp: 998 – 1016.  
<http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3122>
67. Kostova, T. & S. Zaheer., (1999). "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity:The Case of The Multinational Enterprise", *The Academy of Management Review*, 24(1)pp: 64-81. <http://www.jstor.org/pss/259037>
68. Kramer, Mr.& Porter, Me., (2006), December, "Strategy & Society: The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84 (12),pp 78-92 retrieved april 8, 2008 from ebsco host data

- base. <http://efbayarea.org/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF>
69. Leitch, S. , & Richardson, N., (2003), "Corporate Branding in The New Economy", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), pp:1065 – 1079.  
[www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/.../Pdf/0070370705.pdf](http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/.../Pdf/0070370705.pdf)
  70. Lewis ,Philip V. ,(1985),"Defining Business Ethics:Like Nailing Jello to a Wall",*Journal of Business Ethics* 4(1985) pp:377-385,  
<http://www.springerlink.com/index/9604533J32RL1N5M.pdf>
  71. Ljubojevi C, Cedomir ,& Lubojevi C, Gordana , (2008)" Building Corporate Reputation" Through Corporate Governance, *Management* 3 (3):PP: 221–233,  
[http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3\\_221-233.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_221-233.pdf)
  72. Lloyd, Stephen, (2007), "Corporate Reputation: Ontology and Measurement", Doctor Philosophy, Submitted to AUT University.
  73. Lloyd, Stephen,(2005),"Corporate Reputation Management –Or Spin?" ,  
<http://change-the-game.com/observations/CRSpin.pdf>
  74. Luoma – aho , Vilma & Nordfors, David ,(2009), "Attention and Reputation in The Innovation Economy ",*Innovation Journalism* ,Vol.6,No.2,May13 2009, Issn 1549-9049, [www.innovationjournalism.org](http://www.innovationjournalism.org)
  75. Luoma-aho, Vilma , (2007) ," Reputation Formation of Innovations, Researcher, Lecturer, Organizational Communication & PR", University of jyvaskla, jyvaskyla, finland, <http://www.innovationjournalism.org>.
  76. Macrae, C., (1999.) "Brand Reality Editorial". *Journal of Marketing Management*, 15, pp:1-24.
  77. Mael Fred A. and Blake, E. Ashforth,( 2001)," Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting The Benefits and Risks", *Journal for The Theory of Social Behavior*, Vol. 13, No. 2, PP: 197 – 222.  
<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=14202823>
  78. Markwick, N. and Fill, C. ,(1997)," Towards a Frame Work for Managing Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp:396 – 409.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=853501>
  79. Mele, Domenec & Guillen, Manuel, (2006), "The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship With Ethics and Social University of Navarra", Working Paper wp no (658), October, 2006 .  
<http://www.cp.org.ar/Imageenes>
  80. Melewar, T. C. , J. Saunders, & J. Balmer.,(2001)," Cause, Effect and Benefits of a Standardised Corporate Visual Identity System of UK Companies Operating in Malaysia.", *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp: 414-27.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/.../0070350308.pdf>
  81. Mont, Rosemary, R,D,(1991),"Ethics In Librarianship: A Management Model ",*Library Trends*. Vol.40.No.2,,Fall 1991, pp:201-215.University of Itllinois,  
[http://www.ideals.uiuc.edu/bitstream/handle/2142/7777/librarytrendsv40i2\\_opt.pdf?sequence=3#page=10](http://www.ideals.uiuc.edu/bitstream/handle/2142/7777/librarytrendsv40i2_opt.pdf?sequence=3#page=10)
  82. Newell, S. J. & R. E. Goldsmith.,( 2001). "The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility", *Journal of Business ReSearch*, 52(3), pp: 235-247. <http://ad.doubleclick.com>. <http://www.elsevier.com>.
  83. Obrien, Dan & Robinson, J.Mark, (2001), "Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy", The Center For Corporate Citizenship at

<http://www.reportesocial.com/Files/Biblioteca/4/Integrating%20CSR%20with%20competitive%20strategy.pdf>

84. Ozar ,David & Berg Jessica & Werhane, Patricia H. & Emanuel, (2000), "Linda, Report Official Policial of The American Medical Association", <http://www.ama-assn.org> .
85. Prokesch, S, (1995), " Commpeting On Customer Service :An Interview With British Airways Sir Colin MasHall- Harvard", Business Review (Nonvember-December), pp:101-116.
86. Puncheva, Petya, (2006), " An Analysis of Corporate Reputation: Implication for Potential Consumers, Employees, Invstors and local Communities", Doctor of Philosophy ,Griffith University, June 2006, <http://www4.gu.edu.au> .
87. Rao, H., (1994), " The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and 1895-1912", *Strategic Management Journal*, 15, pp: 29-44  
<http://www.jstor.org/stable/2486809>
88. Reynolds, T.J. & J. Gutman, (1984), " Advertising is Image Management", Journal of Advertising Research, 24 (1), pp: 27 – 37.  
<http://psycnet.apa.org/?fa=main.doiLanding&uid=1984-21993-001>
89. Riahi-Belkaoui ,Ahmed, (2004), " Corporate Reputation, Internaliztion and the Market Valution of Multinational Firms.", Cientific Jounal of Administrative Development , Vol.2, ID.2004  
[http://www.iad.gov.qa/arabic/images/stories/document/volume2/article6\\_2004.pdf](http://www.iad.gov.qa/arabic/images/stories/document/volume2/article6_2004.pdf)
90. Roberts, W. and Dowling, G.R., (2002), " Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Per Formance", Strategic Management journal, 23, pp:1077 – 1093. <http://www.goizueta.emory.edu/upload/155/rad5B4ED.pdf>
91. Roberts, Robert, (2009), " The Rise Complians-Based Ethics Management Implications for Organizational Ethics" Public Integrit, Issue, Vo, 11, No: 3/Summer 2009, PP: 261-278  
<http://mesharpe.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,6,7;journal,2,24;linkingpublicationresults,1:110915,1> .
92. Schiebel , Walter, (2000) , " Corporate Ethics As A Factor for Success", (Boku) Vienna, October. <http://www.boku.ac.at/MI/fp/texte/ethics.pdf>
93. Schwaiger, M., ( 2004), " Components and Paramenters of Corporate Reputation an Empirical Study". Scbmalenbach Business Review, 56 (1), P.46.  
<http://ssrn.com/abstract=555102>
94. Schwartz, Mark, (2007), " The Business Ethics of Management Theory", journal of Management History, vol.13, no.1.  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17511340710715160>
95. Shen, Hongmei, (2006), " Public Relation and Mncs Corprate Social Responsibility: From A Developing Countr s Perspective" , Thesis Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland College Park ,2006, <http://www.lib.umd.edu/drum/handle/1903/4306>
96. Siana, Alfonso & Vollero, Agostino & Siglioccolo, (2007), " Corporate Reeputation Management: a Set of Dtivers in The Goverace-Structure-System Model . Empirical Evidences From Crisis Ommunication", University of Salerno, Italy.  
<http://www.scienzecom.unisa.it/Siano/index-en.htm>

97. Starr, J. & A- Macmillan, (1990)," Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies For New Ventures", *Strategic Management Journal* 11, 11,pp: 79 – 92. <http://www.jstor.org/stable/2486671>
98. Stuart, H., (1998)." Exploring The Corporate Identity/Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms", *Journal of Communication Management*, 2(4),pp: 357-71.The Survival of Organizations in The American Automobile industry.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/3070020404.pdf>
99. Suchman, M. C.,(1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, 20(3): 571.  
<http://www.ssc.wisc.edu/~suchman/publications/legit.amr95.pdf>
100. Teah, hai- yap & Thong, Gregory, (1984), "AnoTher Look at Corporate Social Responsibility and Reporting: an Empirical Study in aDeveloping Country", A.O.S, vo.1, No.2, 1984. <http://ideas.repec.org/a/eee/aosoci/v9y1984i2p189-206.html>
101. Tepeci, Mustafa, (2001), "The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person - Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry", A Thesis in Man -Environment Relations, The Pennsylv Vania State University.  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0278431901000354>
102. Trejo, Lorena R. Rodríguez Pérez,(2006)," The Importance of Corporate Reputation of a Mexican Packaging Producer in Building".  
[http://81.92.210.122/listGrantees/teses/t\\_E05M052284MX.pdf](http://81.92.210.122/listGrantees/teses/t_E05M052284MX.pdf)
103. Übüs , Ülle,(2009)," The Impact Of Corporate Social Responsibility and Organizational and Individual Factors on the Innovation Climate", Estonian Business School ,Tallinn 2009. . <http://www.ebs.ee/public>
104. Uden, Charlotte, (2007), "Multinational Corporate and Spillovers in Vietnam- Adding Corporate Social Responsibility", Masters Thesis, Lunds University.  
[http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx\\_jpdwnloads/FDI\\_CSR\\_Vietnam.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdwnloads/FDI_CSR_Vietnam.pdf)
105. Welford, Richard & Dixon, Jacqui, (2008), "Corporate Social Responsibility Survey of Hang Seng Index Constituent Companies", Published by Oxfam Hong Kong December, 2008, Csr (ASIA). [http://www.csr-asia.com/upload/OHK\\_CSR\\_survey.pdf](http://www.csr-asia.com/upload/OHK_CSR_survey.pdf)
106. Wood, Lisa ,(2000) "Corporate Social Responsibility Survey of Hang Seng Index Constituent Companies", "Brands and Brand Equity: Definition and Management" Vol.38, No.9, pp.662-669.  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010380908.pdf>
107. Yang, Sungun, (2005), "The Effects of Organization- Public Relationships on Organizational Reputation from The Perspective of Publics", Doctor of Philosophy, University of Maryland. <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/920>
108. Zelditch, M.,( 2001)," Processes of Legitimation: Recent Development and New Direction", *Social Psychology Quarterly*, 64 (1), pp: 4 – 17.  
<http://www.jstor.org/stable/3090147> .

# ثبت الملاحق

## المحتويات

- ملحق رقم (١): مؤشرات مدركات الفساد لمنظمة الشفافية العالمية.
- ملحق رقم (٢): الاستبانة بصيغتها الأولية.
- ملحق رقم (٣): أستبانة رقم (١) موجهة للأطباء الاختصاص في المستشفى المبحوثة.
- ملحق رقم (٤): أستبانة رقم (٢) موجهة لزيائن المستشفى.
- ملحق رقم (٥): كتاب بدء العمل الميداني في المستشفى.
- ملحق رقم (٦): أسماء السادة المحكمين من ذوي الاختصاصات الطبية.
- ملحق رقم (٧): أسماء الأساتذة المحكمين.
- ملحق رقم (٨): المقابلات غير المهيكلة التي أجراها الباحث.
- ملحق رقم (٩): الوسائل الإحصائية المستخدمة.
- ملحق رقم (١٠): مخطط الهيكل التنظيمي لمستشفى الصدر التعليمي في النجف الاشرف.
- ملحق رقم (١١): تقارير دائرة بيئة النجف الاشرف حول مستشفى الصدر التعليمي.
- ملحق رقم (١٢): كتاب شكر وتقدير للباحث من قبل دائرة صحة محافظة النجف الاشرف.
- ملحق رقم (١٣): نتائج الحاسبة الالكترونية- برنامج SPSS ( قرص CD).

2004			2003		
مؤشر الفساد	الدولة	ت	مؤشر الفساد	الدولة	ت
6.1	عمان	1	6.3	عمان	1
6.1	الإمارات العربية المتحدة	2	6.1	البحرين	2
5.8	البحرين	3	5.6	قطر	3
5.3	الأردن	4	5.3	الكويت	4
5.2	قطر	5	5.2	الإمارات العربية المتحدة	5
5.0	تونس	6	4.9	تونس	6
4.6	الكويت	7	4.6	الأردن	7
3.4	المملكة العربية السعودية	8	4.5	المملكة العربية السعودية	8
3.4	سوريا	9	3.4	سوريا	9
3.2	مصر	10	3.3	مصر	10
3.2	المغرب	11	3.3	المغرب	11
2.7	الجزائر	12	3.0	لبنان	12
2.7	لبنان	13	3.0	فلسطين	13
2.5	ليبيا	14	2.6	الجزائر	14
2.5	فلسطين	15	2.6	اليمن	15
2.4	اليمن	16	2.2	العراق	16
2.1	العراق	17	2.1	ليبيا	17
2006			2005		
مؤشر الفساد	الدولة	ت	مؤشر الفساد	الدولة	ت
6.2	الإمارات العربية المتحدة	1	6.3	عمان	1
6.0	قطر	2	6.2	الإمارات العربية المتحدة	2
5.7	البحرين	3	5.9	قطر	3
5.4	عمان	4	5.8	البحرين	4
5.3	الأردن	5	5.7	الأردن	5
4.8	الكويت	6	4.9	تونس	6
4.6	تونس	7	4.7	الكويت	7
3.6	لبنان	8	3.4	مصر	8
3.3	المملكة العربية السعودية	9	3.4	المملكة العربية السعودية	9
3.3	مصر	10	3.4	سوريا	10
3.2	المغرب	11	3.2	المغرب	11
3.1	الجزائر	12	3.1	لبنان	12
2.9	سوريا	13	2.8	الجزائر	13
2.7	ليبيا	14	2.6	فلسطين	14
2.6	اليمن	15	2.5	ليبيا	15
2.2	فلسطين	16	2.2	العراق	16
1.9	العراق	17	2.1	الصومال	17

المصدر: الإحصائيات المنشورة عن منظمة الشفافية العالمية

الموضوع: تحكيم استبانة دراسة

الأستاذ الفاضل . . . المحترم

تعد استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة الموسومة (دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، أرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات الضرورية التي تستخدم الدراسة في ضوء المحاور الآتية:

- 1- هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية؟
- 2- مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟
- 3- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟
- 4- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

الملاحظات:

1- سيتم استخدام المقياس السباعي

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
لا أتفق تماماً	لا أتفق	لا أتفق نوعاً ما	غير متأكد	أتفق نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً

- 2- الاستبانة موجهة إلى الأطباء الاختصاص.
- 3- سيتم إجراء الدراسة على منظمات الخدمة الصحية. ونرفق لكم طياً التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية. وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لتعاونكم ولشخصكم الكريم.

الباحث

قاسم عبد علاج كشكول

المشرف

أ.م.د عادل هادي البغدادي

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة<sup>(1)</sup> Commitment of Organization Social Responsibility

هو التزام المنظمة المستمر تجاه المجتمع بالأخذ بنظر الاعتبار توقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصادقية مع الزبائن والمنافسين وحماية والحفاظ على البيئة وإنتاج السلع والخدمات التي تخدم المجتمع بأقل كلفة وجودة عالية دون الإضرار بالآخرين وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقوانين واللوائح المفروضة على المنظمة.

(أ) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:

التزام المنظمة تجاه موظفيها بمعاملتهم بصورة إنسانية والعمل على تحقيق فوائد اجتماعية ومزايا وظيفية تضمن لهم الصحة والسلامة والرفاهية والتطور.

(ب) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:

التزام المنظمة بمقابلة حاجات وتطلعات الزبائن بتوفير المنتجات الجيدة والأمانة والتعامل الموضوعي والصادق معهم.

(ج) الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

الجهود المبذولة من قبل المنظمة للعمل على تحقيق رفاهية المجتمع وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لأنشطتها والعمل على تقديم نفسها مثلاً للمواطنة الصالحة بما يحقق رضا وقبول المجتمع.

2- أخلاقيات الإدارة<sup>(1)</sup> Managerial Ethics

(1) تمّ اعتماد مقياس (Welford & Dixon, 2008)، والمقياس (حرير والساعد، ٢٠٠٤)، لمتغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ومتغيراته الفرعية المنوّه عنها آنفاً.

هي مجموعة من المبادئ والمعايير ترشد وتوجه الأفراد العاملين في الإدارة حول الصحيح والخطأ في القرار في المعنى الأخلاقي.

(أ) الأخلاق الشخصية:

هي المعايير والقيم التي يحملها الفرد والتي تحدد الكيفية التي يتصرف بها إزاء المواقف المختلفة.

(ب) القيم المنظمة:

وهي القيم التي من خلالها يكتسب العمل معناه من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد. ومن خلال مدى أسهامها في التأثير في موقع الفرد وحالته ضمن الهيكل التنظيمي. وبالشكل الذي يعزز نجاحه ضمن المنظمة وهي التي تحكم علاقات العاملين مع منظماتهم

(ج) أنظمة المنظمة:

تتمثل جميع النظم التي تشكل الإطار الأساسي في المنظمة والتي تسيطر على تفاعلات أعضاء المنظمة وسلوكهم وتتضمن البناء التنظيمي والمدونات الأخلاقية ونظم اختيار الأفراد العاملين وتدريبهم وتحفيزهم.

### ٣- سمعة المنظمة<sup>(١)</sup> Organization Reputation

عبارة عن التقييمات والانطباعات المتكونة لدى الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة وهي بمثابة رصيد وميزة تنافسية مهمة للمنظمة من أجل نجاحها واستمرارها.

(أ) هوية المنظمة:

الشعور الذاتي المتولد عند الأفراد العاملين بالاندماج والتوحد مع منظماتهم التي يعملون فيها.

(ب) صورة المنظمة

الانطباعات المتكونة في زمن محدد عن المنظمة متضمناً التقييمات والأحاسيس من قبل أصحاب المصالح، وكل حسب رؤيته

(ج) شرعية المنظمة:

مدى قبول المنظمة من قبل محيطها وبيئتها والتي هي مهمة لبقاء المنظمة ونجاحها.

(د) العلامة المميزة للسمعة:

هو أسلوب للتعبير اللفظي أو المرئي أو السلوكي عن خصائص وإعمال المنظمة والتي تميزها عن غيرها للتواصل مع زبائننا وهي تعكس قيم المنظمة.

(و) إدارة السمعة:

هي الجهود والأنشطة التي تبذلها المنظمة للمحافظة على السمعة وإدارتها بصورة تحقق أعلى تقييم وأفضل تصور عنها.

(١) تم اعتماد مقياس (Tepeci, 2001) و المقياس (Davmawan, 2006) و المقياس (عبدالله، ٢٠٠٣)، لمتغير أخلاقيات الإدارة و متغيراتها الفرعية .

(٢) لقد اعتماد مقياس (Lloyd, 2007)، و المقياس (الفهداوي، ٢٠٠٦)، لمتغير سمعة المنظمة و متغيراتها الفرعية الأنفة الذكر.

أولاً: الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:  
١- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
١	تحرص المستشفى لى توفير ظروف عمل صحية وأمنة لكافة المنتسبين.							
٢	تراعى المستشفى في سياساتها عدم التمييز بين الموظفين (المعاملة العادلة).							
٣	تحرص إدارة المستشفى على تقديم الدعم والمساعدة لمنتسبيها الراغبين بإكمال دراستهم.							
٤	تراعى إدارة المستشفى العدالة في سياسات وإجراءات التوظيف.							
٥	تعمل إدارة المستشفى على منع المضايقات وسوء المعاملة بين المنتسبين.							
٦	تسمح إدارة المستشفى للموظفين في الاشتراك بالبرامج والأنشطة الاجتماعية أثناء ساعات العمل الرسمية.							
٧	تعمل إدارة المستشفى لإشراك المنتسبين في برامج التدريب والتطوير.							
٨	تقدم إدارة المستشفى برامج متنوعة لرفاهية وإسعاد الموظفين.							
٩	تولي إدارة المستشفى عناية كبيرة لشكاوى الموظفين وتعمل على حلها بأسرع وقت ممكن.							
١٠	تمنح إدارة المستشفى الأجر العادل عن ساعات العمل الإضافية للمنتسبين.							
١١	تراعى إدارة المستشفى العدالة والشفافية في برامج وإجراءات التطوير الوظيفي.							
١٢	تولي إدارة المستشفى رضا الأفراد العاملين أهمية بالغة عند اتخاذ القرارات.							
١٣	تعمل إدارة المستشفى على إشاعة الحرية الإدارية بين الأفراد العاملين.							

٢- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
١	تحرص المستشفى على تقديم خدمات صحية بمستويات جودة عاليين.							
٢	تولي إدارة المستشفى أهمية بالغة لشكاوى الزبائن بغية حلها.							
٣	تسعى إدارة المستشفى دوماً للابتعاد عن الإعلام المظلل عن خدماتها الصحية.							
٤	تلتزم المستشفى بالعدالة وعدم التمييز في معاملة زبائننا.							
٥	يبدو الجانب الإنساني واضح جداً في تعامل المستشفى مع زبائننا.							
٦	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار آراء ومقترحات الزبائن حول أنشطتها وخدماتها							

					الصحية.
					٧ تعمل إدارة المستشفى على تبسيط إجراءات الحصول على خدماتها الصحية.
					٨ تلتزم المستشفى بالمعايير الأخلاقية والقانونية في تعاملاتها مع الزبائن.
					٩ تعمل المستشفى على خلق انطباع إيجابي لدى الزبائن حول خدماتها الصحية.
					١٠ يبدوان إدارة المستشفى جادة في تقديم خدمات صحية إضافية للزبائن.
					١١ تسعى إدارة المستشفى لأن تكون الرائدة في تقديم الخدمات الصحية للزبائن.
					١٢ تعمل إدارة المستشفى لتمديد أوقات تقديم الخدمات الصحية للزبائن.

٣- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ت	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١	تقدم المستشفى نفسها مثلاً للمواطنة الصالحة في المجتمع.					
٢	تمتتع المستشفى عن أي نشاط أو عمل يتعارض مع قيم وأخلاق المجتمع.					
٣	تولي إدارة المستشفى أهمية أكبر للتلخص من النفايات بطريقة آمنة.					
٤	تشارك المستشفى المجتمع في مناسباته المختلفة.					
٥	تهتم المستشفى بتقديم التدريب والتطوير لشرائح مختلفة من المجتمع.					
٦	تلتزم إدارة المستشفى بتقديم خدماتها الاستثنائية للمجتمع في الحالات الطارئة.					
٧	تلتزم أهداف وسياسات المستشفى بالتفاعل والاستجابة لقضايا المجتمع ومشاكله.					
٨	تسمح المستشفى للطلبة الباحثين بإجراء الدراسات والبحوث فيها.					
٩	تعمل إدارة المستشفى على بناء علاقات طيبة مع كل هيئات ومؤسسات المجتمع.					

ثانياً: أخلاقيات الإدارة  
١- الأخلاق الشخصية.

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	أؤدي عملي دائماً بأحسن ما يمكن في جميع الأوقات.							
٢	لدي الرغبة الكبيرة للاشتراك في مشاريع التجديد والتطوير في المستشفى.							
٣	أساعد زملاء العمل دائماً لخلق انطباع إيجابي عن أنفسهم.							
٤	أتقضى الواجبات والأعمال الإضافية وأية مسؤوليات إضافية قدر الإمكان.							
٥	دائماً أحرص على الحفاظ على موارد وممتلكات المستشفى.							
٦	أشعر بأن عملي يعبر عن ذاتي.							
٧	أتعاون دائماً مع مجموعة العمل لخدمة أهداف المستشفى.							
٨	أساعد في كثير من الأحيان الموظفين الجدد في المستشفى.							
٩	أحرص دائماً لنقل صورة إيجابية عن المستشفى.							
١٠	أقدم مقترحات مبدعة كثيرة إلى إدارة المستشفى.							
١١	أشجع الإدارة نحو تعزيز الفرصة في المستشفى.							
١٢	استمر بالإعلام وإخبار الآخرين عن جودة خدمات المستشفى.							
١٣	دائماً أمضي وقتاً للاستماع إلى زملاء العمل حول مشاكلهم.							
١٤	أشعر ان أي إساءة للمستشفى هي إساءة لي شخصياً.							
١٥	أبقى دائماً على اطلاع حول الآراء المتجددة.							

٢- القيم المنظمة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	تحاول إدارة المستشفى جاهدة عبر كل الأقسام لتطوير وتعزيز المعرفة.							
٢	تتصف المستشفى بالمرونة والتكيف المستمر مع التغيير محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.							
٣	تشجع إدارة المستشفى المداخل الجديدة في العمل حتى وإن كلفها ذلك كثيراً.							
٤	ولدت سنين الخدمة التي قضيتها في خدمة المستشفى عندي خبرة كبيرة استفادت منها المنظمة كثيراً.							
٥	تهتم المستشفى بالإبداع بصورة كبيرة مما يعطي لخدماتها تمييزاً أكبر للمستفيدين من خدماتها.							
٦	مقابلة أشخاص متميزين في العمل تعني لي فرصة كبيرة لتطوير أفكارى والأساليب الجديدة في العمل.							
٧	يؤدي زملائي بالعمل أعمالهم بمنتهى الدقة مراعين الإجراءات السليمة في تأدية واجباتهم.							

				تزوّد إدارة المستشفى الأفراد العاملين بالمعلومات عن أدائهم بصورة منتظمة ليتم تعديل الانحرافات بالأداء.	٨
				أودي أعماله بمنتهى الحرص وأنسى في أغلب الأحيان أوقات الراحة من أجل إنجاز المهام الموكلة إلي.	٩
				يسعى الأفراد العاملون بالمستشفى لتحقيق النتائج المرجوة وإن كلفتهم الكثير من الجهود.	١٠
				أعمل أن تكون نتائج عملي مطابقة مع ما يطلبه رئيسي المباشر.	١١
				اعتقد ان هناك شبكة علاقات غير رسمية متميزة بين العاملين أنفسهم في تمتين أواصر العمل بينهم.	١٢
				اعتقد إن شخصية وأراء رئيسي في العمل لها دور كبير في آرائني وفتاعاتي.	١٣
				الناجحون في العمل كلهم قدوة ومثل أقتدي به.	١٤
				تقدّر إدارة المستشفى المتميزين بالعمل وتقيم مراسيم تكريم لهم.	١٥
				تكرم إدارة المستشفى موظفيها المحالين على التقاعد.	١٦

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١٧	تحتزم إدارة المستشفى وعودها ونفي بها.							
١٨	تعمل إدارة المستشفى على بناء مناخ أخلاقي تسوده العلاقات الطيبة والاحترام.							
١٩	تحث الإدارة الأفراد العاملين على الصدق والأخلاق الموضوعية في العمل.							
٢٠	تشجع إدارة المستشفى الأداء للعاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار							
٢١	تجعلني سماحة وسعة صدر رئيسي في العمل وقبوله لأغلب أعدائي وتبريراتي عندما أخطأ تجعلني أكثر ثقة وأكثر تمسكا في العمل.							

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								
٦								
٧								
٨								
٩								
١٠								
١١								
١٢								

## ثالثاً: سمعة المنظمة

## ١- هوية المنظمة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		بينمي	لا بينمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١	يبعث العمل في المستشفى فيّ الرضا والسعادة.							
٢	أُتصدى لمن يوجّه الانتقادات ويشهر بأخطاء المستشفى.							
٣	أقدم للمستشفى كل الولاء والإخلاص بصدق.							
٤	تعلّقي بالمستشفى يشبه تعلّقي بأسرتي.							
٥	تتطابق قيم المستشفى مع قيمي الذاتية.							
٦	أشعر بأن المستشفى مكانا صالحا للمواطنة الصالحة.							
٧	أشعر بأن مستقبلي الوظيفي مرهون بمستقبل المستشفى.							
٨	أعمل لجعل أدائي لعملي ينسجم مع سياسات المستشفى.							
٩	توفّر المستشفى الأسباب التي توقعني للبقاء والاستمرار فيها.							
١٠	اهتم بمشكلات المستشفى كاهتمامي بمشكلاتي الخاصة.							
١١	تجعلني انجازات المستشفى أشعر بالفخر أمام الآخرين.							
١٢	يُدرِك الأفراد العاملين تحقق مضمين العدالة في هذه المستشفى.							

## ٢- صورة المنظمة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١	تمتاز تعاملات المستشفى مع كل الأطراف بالشفافية.							
٢	تمتاز إدارة المستشفى بالخلق والإبداع.							
٣	تبدو المستشفى مكان جيد للعمل وتستحق بذل الجهود.							
٤	تمتاز إدارة المستشفى بالمصداقية والمسؤولية تجاه كل الأطراف.							
٥	تسعى إدارة المستشفى للمحافظة على علاقاتها الطيبة مع كل الأطراف.							
٦	أثق جداً بالقدرات والمهارات الموجودة في المستشفى.							
٧	تهتم إدارة المستشفى بأراء مقترحات الناس حول أدائها وأنشطتها.							
٨	تستفيد إدارة المستشفى من أخطاء ونقاط ضعف المستشفيات الأخرى وتحاول تجنبها.							

٣- شريعة المنظمة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١	تستحق المستشفى البقاء والاستمرار كونها تراعي متطلبات السلامة والأمان في كل أنشطتها وخدماتها.							
٢	تتميز إجراءات المستشفى بالقبول والرضا من قبل الموظفين.							
٣	تتميز خدمات المستشفى بالجودة العالية والقبول من قبل الموظفين وكل الأطراف.							
٤	تدعم مبادئ وإجراءات إدارة المستشفى الالتزامات القانونية والأخلاقية.							
٥	تمتاز المستشفى بالمواطنة الصالحة وبدعمها لقضايا المجتمع.							
٦	تتقيد أنشطة وفعاليات المستشفى بالأنظمة والقوانين وقيم وتقاليد المجتمع.							
٧	تنسجم ثقافة وقيم المستشفى مع ثقافة وقيم المجتمع.							

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		إمكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١	تولي إدارة المستشفى أهمية بالغة لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعتها.							
٢	تملك إدارة المستشفى العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير.							
٣	تراقب إدارة المستشفى المناخ الاجتماعي والتغيرات في المواقف وتتعامل معها بموضوعية.							
٤	تمتاز إدارة المستشفى بالمقدرة العالية على تجاوز العقبات والمشاكل التي قد تتعرض لها سمعة المستشفى.							
٥	تملك المستشفى سجل من النجاحات والنتائج الجيدة والتقدير العالي من أطراف المجتمع.							
٦	تعمل المستشفى لان تكون رائدة في القطاع الصحي الذي فيه.							
٧	تراقب إدارة المستشفى مستوى أدائها وخدماتها دائماً.							
٨	تولي إدارة المستشفى عناية كبيرة للدراسات والبحوث المتعلقة بالعوامل التي قد تؤثر على سمعتها.							

ملحق رقم ( ٣ )  
استبانة رقم (١) الموجهة للأطباء الاختصاص

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

م/استبانة رقم (١)

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة ( دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة ( √ ) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة و لا تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في المستشفى، بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة. وان الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم ولشخصكم الكريم.

المشرف

الباحث

الأستاذ المساعد الدكتور

قاسم عبد علاج كشكول

عادل هادي البغدادي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

## أولاً : المعلومات الشخصية

١. الجنس:

--	--

٢. الحالة الاجتماعية:

مطلق	أرمل	متزوج	أعزب

٣. العمر:

٥١ - فأكثر	٤١ - ٥٠	٣١ - ٤٠	٢١ - ٣٠

٤. الشهادة:

بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	بورد	دكتوراه

٥. الاختصاص:

الموقع الوظيفي الحالي:

دون ١٠ سنوات	١٠ - ١٥	١٦ - ٢٠	٢١ - ٢٥	٢٦ - فأكثر

٦. مدة الخدمة:

٧. المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية:

شاركت بدورات الاختصاص	شاركت بدورات عامة	لم أشارك في أي دورة

## أولاً/الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى **Commitment of Hospital Social Responsibility**

هو التزام المستشفى المستمر تجاه المجتمع بالأخذ بنظر الاعتبار توقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصداقية مع الزبائن والمنافسين وحماية والحفاظ على البيئة وتقديم الخدمات الصحية التي تخدم المجتمع بأقل كلفة وجودة عالية وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقوانين واللوائح المفروضة على المستشفى.

### ١-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.

الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١ توفر إدارة المستشفى ظروف عمل صحية وأمنة لكافة المنتسبين.							
٢ تولي إدارة المستشفى عناية كبيرة لشكاوى الموظفين وتعمل على حلها بأسرع وقت ممكن.							
٣ تقدم إدارة المستشفى برامج متنوعة لرفاهية وإسعاد الموظفين.							
٤ تقدم إدارة المستشفى الدعم والمساعدة لمنتسبيها الراغبين بإكمال دراستهم.							
٥ تعمل إدارة المستشفى لإشراك المنتسبين في برامج التدريب والتطوير.							

### ٢-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تحرص إدارة المستشفى على تقديم خدمات صحية بمستويات جودة عالية.							
٢	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار آراء ومقترحات الزبائن حول أنشطتها وخدماتها الصحية.							
٣	تحاول إدارة المستشفى لأن تكون الرائدة في تقديم الخدمات الصحية للزبائن.							
٤	تلتزم إدارة المستشفى بالمعايير الأخلاقية والقانونية في تعاملاتها مع الزبائن.							

							٥	تسعى إدارة المستشفى لتقديم خدمات صحية لم تقدمها المستشفيات الأخرى للزبائن.
--	--	--	--	--	--	--	---	--

### ٣- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	تمتتع إدارة المستشفى عن أي نشاط أو عمل يتعارض مع قيم وأخلاق المجتمع.						
٢	تولي إدارة المستشفى أهمية كبيرة للتخلص من النفايات بطريقة آمنة.						
٣	تعمل إدارة المستشفى على بناء علاقات طيبة مع جميع هيئات المجتمع ومؤسساته .						
٤	تسمح إدارة المستشفى للطلبة والباحثين بإجراء الدراسات والبحوث فيها لخدمة المستشفى.						
٥	تلتزم إدارة المستشفى بالتفاعل والاستجابة لقضايا المجتمع ومشاكله.						

### ثانيا/أخلاقيات الإدارة Managerial Ethics

هي مجموعة من المبادئ والمعايير ترشد وتوجه الأفراد العاملين في الإدارة حول الصحيح والخطأ في القرار في المعنى الأخلاقي.

#### ١- الأخلاق الشخصية.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	أؤدي عملي دائماً بأحسن ما يمكن في جميع الأوقات.						
٢	أمتلك الرغبة الكبيرة للاشتراك في مشاريع التجديد والتطوير في المستشفى.						
٣	أساعد زملاء العمل دائماً لخلق انطباع إيجابي عن أنفسهم.						
٤	أشجع الإدارة نحو تعزيز المعرفة في المستشفى.						

							أحرص دائماً على الحفاظ على موارد وممتلكات المستشفى.	٥
--	--	--	--	--	--	--	---	---

## ٢- قيم المستشفى

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا اتفق نوعاً ما	لا اتفق تماماً
١	تحاول إدارة المستشفى جاهدة عبر كل الأقسام لتطوير المعرفة وتعزيزها.						
٢	تتنصف المستشفى بالتكيف المستمر مع التغيير محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين.						
٣	تهتم إدارة المستشفى بالإبداع بصورة كبيرة مما يعطي لخدماتها تميزاً أكبر للمستفيدين من خدماتها.						
٤	توجد في المستشفى شبكة علاقات غير رسمية متميزة بين العاملين تسهم في تمتين أواصر العمل.						
٥	تشجع إدارة المستشفى العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار.						

## ٣- أنظمة المستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا اتفق نوعاً ما	لا اتفق تماماً
١	يتميز الهيكل التنظيمي في المستشفى بدرجة عالية من المرونة يساعد على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة.						
٢	تتناسب سياسات اختيار الأفراد العاملين مع الاحتياجات الفعلية للمستشفى.						
٣	تصمم برامج التدريب أساساً لتحقيق أهداف المستشفى ورفع كفاءة العاملين.						
٤	تضع إدارة المستشفى لوائح ومدونات واضحة حول السلوك المقبول من قبل الأفراد العاملين.						
٥	تطبق إدارة المستشفى نظام حوافز يراعي العدالة بين الأفراد العاملين.						

### ثالثاً/ سمعة المستشفى Hospital Reputation

عبارة عن التقييمات والانطباعات المتكونة لدى الأطراف ذات العلاقة مع المستشفى وهي بمثابة رصيد وميزة تنافسية مهمة للمستشفى من أجل نجاحها واستمرارها.

#### ١ - هوية المستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	يبعث العمل في المستشفى في الرضا والسعادة.						
٢	أتصدى لمن يوجه الانتقادات للمستشفى بقصد التشهير .						
٣	أشعر بأن مستقبلي الوظيفي مرهون بمستقبل المستشفى.						
٤	توفر إدارة المستشفى الأسباب التي تدفعني للبقاء والاستمرار فيها.						
٥	تجعلني إنجازات المستشفى أشعر بالفخر أمام الآخرين.						

#### ٢ - صورة المستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	تمتاز تعاملات المستشفى مع كل الأطراف بالشفافية						
٢	تبدو المستشفى مكان جيد للعمل وتستحق بذل الجهود.						
٣	تسعى إدارة المستشفى للمحافظة على علاقاتها الطبية مع كل المستفيدين منها.						
٤	تهتم إدارة المستشفى بأراء ومقترحات الناس حول أدائها وأنشطتها.						
٥	تستفيد إدارة المستشفى من أخطاء ونقاط ضعف المستشفيات الأخرى وتحاول تجنبها.						

### ٣ شرعية المستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	تستحق المستشفى البقاء والاستمرار كونها تراعي متطلبات السلامة والأمان في كل أنشطتها وخدماتها.						
٢	تتميز إجراءات المستشفى بالقبول والرضا من قبل الموظفين.						
٣	تتميز خدمات المستشفى بالجودة العالية والقبول من قبل المستفيدين منها.						
٤	مبادئ وإجراءات إدارة المستشفى تدعم الالتزامات القانونية والأخلاقية.						
٥	أنشطة وفعاليات المستشفى لا تتجاوز الأنظمة والقوانين ولا قيم وتقاليده المجتمع.						

### ٤ - إدارة السمعة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	تولي إدارة المستشفى أهمية بالغة لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعتها.						
٢	تمتاز إدارة المستشفى بالعزم والمقدرة على التعلم والتطور والتغيير لتعزيز سمعة المنظمة.						
٣	تراقب إدارة المستشفى المناخ الاجتماعي والتغيرات في المواقف وتتعامل معها بموضوعية.						
٤	تمتاز إدارة المستشفى بالمقدرة العالية على تجاوز العقبات والمشاكل التي قد تتعرض لها سمعة المستشفى.						
٥	يمتاز سجل المستشفى بالنجاحات والنتائج الجيدة والتقدير العالي من أطراف المجتمع.						

ملحق رقم (٤)  
إستبانة رقم (٢) الموجهة لزبائن المستشفى

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

م/ استبانة رقم (٢)

الأخت الفاضلة..... الأخ الفاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة ( دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة ( √ ) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

ولا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة وان هذه الاستبانة مصممة لأغراض البحث العلمي حصراً.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم.

الباحث

قاسم عبد علاج كشكول  
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور  
عادل هادي البغدادي

أولاً : المعلومات الشخصية

١. الجنس:

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

٣.العمر:

٢٠ سنة فأقل	٣٠ - ٢١	٤٠ - ٣١	٥٠ - ٤١	٥١ سنة - فأكثر
<input type="text"/>				

٤. التحصيل الدراسي:

يقرا ويكتب	ابتدائية	متوسطة	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
٤	١٠	١٤	٣٢	٢٠	١٧	١	٢

٥. المهنة:

موظف	قطاع خاص	أخرى
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### أولاً/الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمستشفى Commitment of Hospital Social Responsibility

هو التزام المستشفى المستمر تجاه المجتمع بالأخذ بنظر الاعتبار توقعاته وتطلعاته من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية مثل توفير ظروف عمل ومعاملة كريمة للموظفين والأمانة والمصداقية مع الزبائن والمنافسين وحماية والحفاظ على البيئة وتقديم الخدمات الصحية التي تخدم المجتمع بأقل كلفة وجودة عالية وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقوانين واللوائح المفروضة على المستشفى.

#### ١-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	أعتقد أن إدارة المستشفى توفر ظروف عمل صحية وأمنة لكافة موظفيها.							
٢	يبدو أن إدارة المستشفى تعمل على منع المضايقات وسوء المعاملة بين موظفيها.							
٣	أعتقد أن إدارة المستشفى تولي رضا موظفيها أهمية بالغة في قراراتها.							

#### ٢-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	أعتقد أن إدارة المستشفى تحرص على تقديم خدمات صحية بمستويات جودة عالية للمواطنين.							
٢	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار آراء ومقترحات المواطنين حول أنشطتها وخدماتها الصحية.							
٣	أعتقد أن إدارة المستشفى تعمل لأن تكون الرائدة في تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين من خدماتها.							

#### ٣- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	أعتقد أن إدارة المستشفى تمتنع عن أي نشاط أو عمل يتعارض مع قيم وأخلاق المجتمع.							
٢	تشارك المستشفى المجتمع في مناسباته الدينية والوطنية والاجتماعية.							

							تعمل إدارة المستشفى على بناء علاقات طيبة مع جميع هيئات المجتمع ومؤسساته .	٣
--	--	--	--	--	--	--	---	---

### ثانيا/ أخلاقيات الإدارة **Managerial Ethics**

هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي ترشد وتوجه الأفراد العاملين في الإدارة حول الصحيح والخطأ في القرار في المعنى الأخلاقي.

#### ١- الأخلاق الشخصية.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا أتفق تماما
١	تؤدي الأعمال من قبل موظفي المستشفى بمنتهى الإخلاص والدقة.							
٢	أعتقد أن هناك تعاون بين الموظفين في إنجاز الأعمال.							
٣	أعتقد أن موظفي المستشفى يحرصون على الحفاظ على موارد وممتلكات المستشفى.							

#### ٢- قيم المستشفى .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا أتفق تماما
١	أعتقد بأن المستشفى تهتم بالإبداع بصورة كبيرة مما يعطي لخدماتها الصحية تميزاً أكبر للمستفيدين منها.							
٢	تحتزم إدارة المستشفى مواعيدها وتفي بها.							
٣	تزود إدارة المستشفى المواطنين والجهات الأخرى بالمعلومات عن خدماتها.							

#### ٣- أنظمة المستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا أتفق تماما
١	أعتقد بأن إدارة المستشفى تطبق قواعد العمل المتبعة.							
٢	أعتقد بأن إدارة المستشفى تحفز الأفراد العاملين على التعامل الأخلاقي والمهني المسؤول.							
٣	أعتقد بأن سياسات اختيار الأطباء و الأفراد العاملين							

**ثالثاً/ سمعة المستشفى Hospital Reputation**

هي نتاج فعاليات وأنشطة المستشفى والتي تترك تقييمات وانطباعات عند مختلف الأطراف ذات العلاقة بخصوص المستشفى.

**١ - هوية المستشفى.**

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	أعتقد أن العمل في المستشفى يبعث في الرضا والسعادة.							
٢	أعتقد أن إنجازات المستشفى تجعل موظفيها يشعرون بالفخر أمام الآخرين.							
٣	أعتقد إن إدارة المستشفى توفر الأسباب التي تدفع موظفيها للبقاء والاستمرار فيها.							

**٢ - صورة المستشفى.**

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تمتاز تعاملات المستشفى مع كل الأطراف بالشفافية والوضوح.							
٢	تبدو المستشفى مكان جيد للعمل وتستحق بذل الجهود.							
٣	تستفيد إدارة المستشفى من أخطاء ونقاط ضعف المستشفيات الأخرى وتحاول تجنبها.							

### ٣- شرعية المستشفى.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تستحق المستشفى البقاء والاستمرار كونها تراعي متطلبات السلامة والأمان في كل أنشطتها وخدماتها.							
٢	اعتقد أن المستشفى مثالا للمواطنة الصالحة وبدعمها لقضايا المجتمع.							
٣	تتميز خدمات المستشفى بالجودة العالية والقبول من قبل المستفيدين منها.							

### ٤- إدارة السمعة.

ت.	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	غير متأكد	لا اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	أعتقد أن إدارة المستشفى تولي أهمية بالغة لتسوية التعارض والمشاكل التي قد تؤثر على سمعتها.							
٢	أعتقد أن إدارة المستشفى لديها العزم والمقدرة على التعلم والتطور لتعزيز سمعتها.							
٣	أعتقد أن إدارة المستشفى تراقب أدائها ومستوى خدماتها المقدمة للمواطنين.							

بسم الله الرحمن الرحيم  
جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد

العدد: ١٨٥٨/د  
التاريخ: ١٥/٩/٢٠١٥



إلى / مستشفى الصدر التعليمي / النجف الاشرف  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...  
يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير ( قاسم عبد علاج كشكول ) في قسم (ادارة الاعمال)  
لفرض إكمال رسالة الماجستير بناءا على طلبه زود بهذا التأييد .

مع التقدير ...

د . عاطف لافي مرزوك  
م . العميد العلمي

نسخة منه إلى ///  
مكتب السيد العميد ... مع التقدير  
الدراسات العليا ... مع الأوليات  
الصادرة

ملحق (٦)  
أسماء السادة المحكمين ذوي الاختصاصات الطبية

المنصب ومكان العمل	الاسم	ت
مدير عام دائرة صحة محافظة النجف الاشرف	الدكتور رضوان كامل الكندي	١
مدير مستشفى الصدر التعليمي/النجف الاشرف	الطبيب الأخصائي علي عبد الزهرة شُبر	٢
معاون مدير مستشفى الصدر التعليمي/النجف الاشرف	الطبيب الأخصائي عبد العالي حسن ظاهر	٣
المعاون الإداري لمستشفى الصدر التعليمي/النجف الاشرف	القانوني جعفر عباس المحنة	٤

**ملحق ( ٧ )**  
**أسماء الأساتذة المحكمين**

الجامعة	التخصص	اسم الأستاذة	ت
رئيس قسم إدارة الأعمال/ جامعة بغداد	نظرية منظمة	ا.د سعد حمود العنزي	.١
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية/جامعة كربلاء	إدارة مالية	ا.د علاء فرحان طالب	.٢
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة عمليات	ا.د غسان قاسم داود	.٣
عميد كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	إدارة مالية	ا.د حاكم محسن محمد	.٤
معاون عميد الكلية التقنية الإدارية/بغداد	إدارة إستراتيجية	ا.د جمال عبد الرسول الدباغ	.٥
رئيس قسم تقنية العمليات /الكلية التقنية الإدارية/بغداد	إدارة عمليات	ا.د أياد محمود الرحيم	.٦
جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية	ا.د صالح عبد الرضا رشيد	.٧
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية	ا.سنان كاظم الموسوي	.٨
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد	بحوث عمليات	ا.م.د مؤيد عبد الحسين الفضل	.٩
رئيس الجامعة المستنصرية	إحصاء	ا.م.د إحسان كاظم شريف القرشي	.١٠
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	ا.م.د عبد الرحمن مصطفى الملا	.١١
رئيس قسم إدارة الأعمال/ جامعة الكوفة	إدارة عمليات	ا.م.د يوسف حجيم الطائي	.١٢
رئيس قسم إدارة الأعمال/ جامعة القادسية	إدارة إستراتيجية	ا.م.د إحسان دهش جلاب	.١٣
عميد المعهد التقني /كوفة	إحصاء	ا.م.د فاضل عبد العباس عبد الحسين	.١٤
جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة مالية	ا.م.د أياد طاهر محمد	.١٥
الكلية التقنية الإدارية/بغداد	السلوك التنظيمي	ا.م.د اسعد كاظم نايف	.١٦
الكلية التقنية الإدارية/كوفة	إدارة عمليات	المدرس. د. عبد السلام إبراهيم عبيد	.١٧

ملحق (٨)

جدول بالمقابلات غير المهيكلة التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين والأطباء الاختصاص في دائرة صحة محافظة النجف الاشرف ومديرية بيئة النجف الاشرف ومستشفى الصدر التعليمي /النجف الاشرف للفترة من ٢٠٠٩/٥/٣ ولغاية ٢٠٠٩/٨/٣٠

ت	المكتب المقصود	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة	الغرض من المقابلة
١	مدير مكتب المدير العام لدائرة صحة محافظة النجف الاشرف	٢٠٠٩/٥/٣	٦٠ دقيقة	استفسارات حول بعض المواضيع القانونية والتنظيمية لدائرة صحة النجف والدوائر الصحية للمحافظة .
٢	مدير إعلام دائرة صحة محافظة النجف الاشرف	٢٠٠٩/٥/٣	٦٠ دقيقة	التعرف على طبيعة برامج التوعية الصحية في المحافظة .
٣	مدير مستشفى الصدر التعليمي /النجف الاشرف	٢٠٠٩/٥/٤ ٢٠٠٩/٨/٣٠	٦٠ دقيقة لكل مقابلة	التعرف على رؤية إدارة المستشفى لواقع ومستقبل المستشفى واهم العقبات التي تعترض تطور المستشفى.
٤	معاون مدير مستشفى الصدر التعليمي /النجف الاشرف	٢٠٠٩/٥/٢ ٢٠٠٩/٧/٢٦	٦٠ دقيقة لكل مقابلة	معرفة واقع حال وإمكانات المستشفى المبحوثة.
٥	المعاون الإداري لمستشفى الصدر التعليمي/النجف الاشرف	٢٠٠٩/٥/٢	٦٠ دقيقة	معرفة الموارد البشرية والتنظيمية والإمكانات العلمية المتوفرة في المستشفى المبحوثة .
٦	مسؤول الإحصاء في مستشفى الصدر التعليمي	٢٠٠٩/٥/٦	٦٠ دقيقة	الحصول على البيانات حول عدد المراجعين للمستشفى وعدد الراقدين وعدد العمليات التي تجريها المستشفى والطاقة الاستيعابية للمستشفى وغيرها من الإحصائيات المطلوبة.
٧	اغلب الأطباء الاختصاص (العينة الأولى)	خلال شهري تموز وآب ٢٠٠٩	معدل ١٥ دقيقة لكل طبيب	معرفة معوقات العمل التنظيمية والتكنولوجية ورؤاهم حول المستشفى المبحوثة.
٨	مدبر دائرة بيئة محافظة النجف الاشرف	٢٠٠٩/٨/٣٠	٦٠ دقيقة	التعرف على مدى التزام المستشفى المبحوثة بالتعليمات البيئية والحصول على البيانات والتقارير اللازمة حول المستشفى .

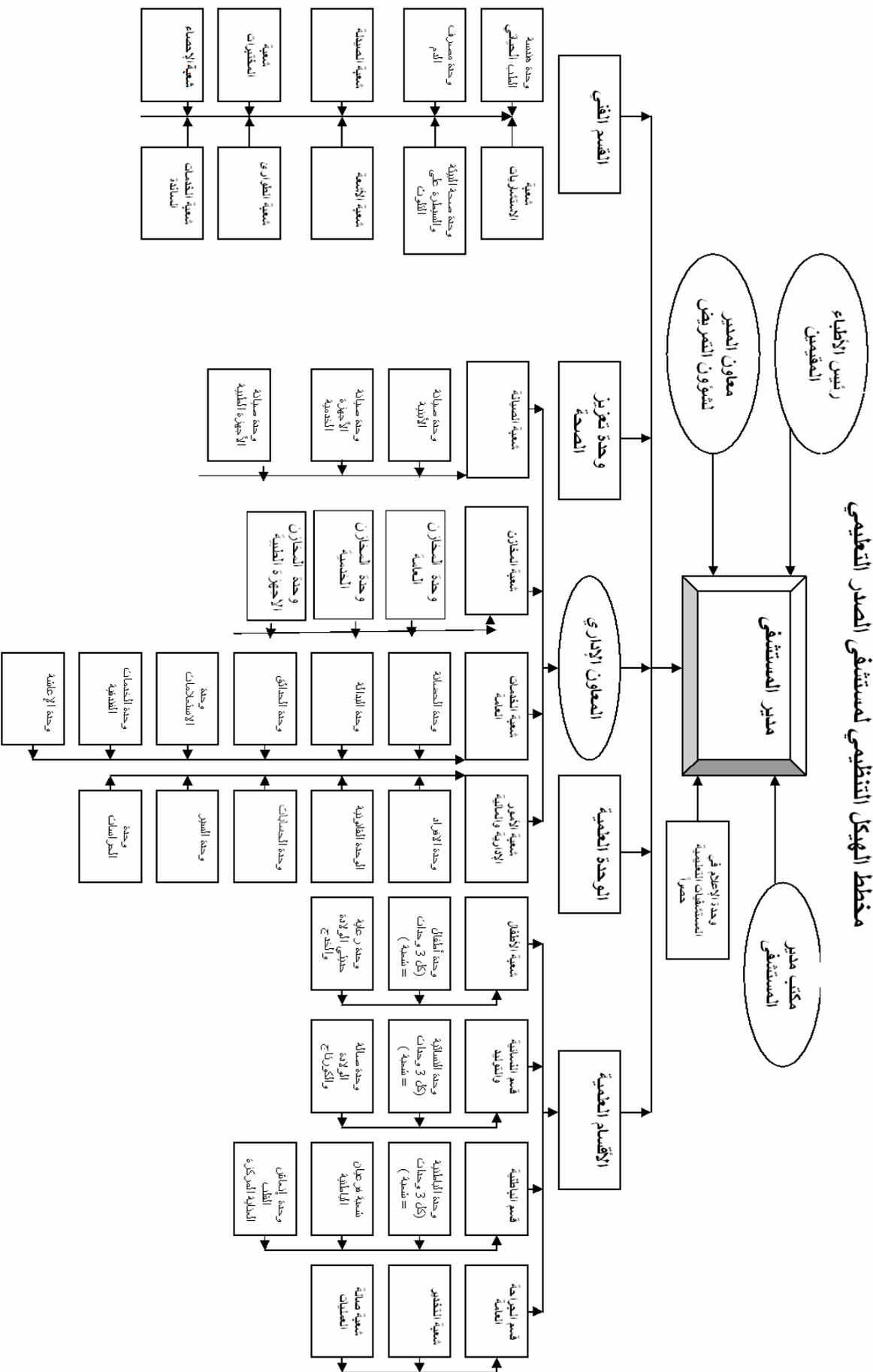
ملحق رقم (٩)  
الوسائل الإحصائية المستخدمة

الوسائل الإحصائية ومعادلاتها	ت
<p>النسب المئوية: Percentage: وهي حاصل قسمة القيمة الجزئية على القيمة الكلية مضروبة في ١٠٠ النسبة المئوية = ( القيمة الكلية/القيمة الجزئية) × ١٠٠</p>	١
<p><b>٢ اختبار الصدق:</b> إذ إن:</p> $t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{\frac{(s_1)^2}{\eta_1} + \frac{(s_2)^2}{\eta_2}}}$ <p><math>x_1^-</math> : الوسط الحسابي للمجموعة الأولى. <math>x_2^-</math> : الوسط الحسابي للمجموعة الثانية. <math>s_1</math> : الانحراف المعياري للمجموعة الأولى. <math>s_2</math> : الانحراف المعياري للمجموعة الثانية. <math>\eta_1</math> : حجم المجموعة الأولى. <math>\eta_2</math> : حجم المجموعة الثانية.</p>	٢
<p><b>٣ . اختبار الثبات:</b> إذ إن: <math>R = \frac{2r}{1+r}</math> <math>R =</math> معامل ثبات الاستبانة. <math>r =</math> معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (الأسئلة الزوجية والأسئلة الفردية).</p>	٣

<p style="text-align: center;"><b>Kruskal-Wallis</b> معامل اختبار الفروق بين العينات المستقلة</p> <p>ويقيس هذا المعامل المتغيرات الغير معلميه، ويعبر عنه رياضياً.</p> $k = \left[ \frac{12}{n(n+1)} \left( \sum \frac{wi^2}{ni} \right) \right] - [3(n+1)]$ <p style="text-align: right;">إذ أن:</p> <p style="text-align: right;"> <math>k</math>: القيمة المحسوبة لمعامل الاختبار  <math>n</math>: عدد المعينات في العينات كافة  <math>w_i</math>: مجموع الرتب للعينة الواحدة  <math>n_i</math>: عدد المعينات في العينة الواحدة </p>	٤
<p style="text-align: center;">اختبار <b>Mann-Whitney</b> يستخرج من المعادلة الآتية:</p> $U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$ $U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$ <p style="text-align: right;">حيث إن :</p> <p style="text-align: right;"> <math>n_1</math> = عدد الأفراد في المجموعة الأولى  <math>n_2</math> = عدد الأفراد في المجموعة الثانية  <math>R_1</math> = مجموع الرتب التي تم تعيينها للمجموعة الأولى  <math>R_2</math> = مجموع الرتب التي تم تعيينها للمجموعة الثانية </p>	٥
<p style="text-align: center;"><b>معامل التحديد <math>R^2</math> :</b></p> <p style="text-align: center;"><b><math>R^2</math> = معمل التحديد (Coefficient of Determination)</b></p> $R^2 = \sum_{i=1}^{\sigma} P_{yi} \cdot r_{iy}$ <p style="text-align: right;">ويحسب بالمعادلة الآتية:</p>	٦
<p style="text-align: center;">معادلة مربع كاي <math>\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}</math> (<math>\chi^2</math>)</p>	٧

<p style="text-align: center;">معادلة ألفا-كرونباخ Cronback-Alpha <sup>٨</sup></p> $\left[ \frac{\text{مج تباين الاختبار} \times 2 \times \text{أحد أجزاء الاختبار}}{\text{تباين الاختبار}} - 1 \right] \frac{\text{عدد أفراد الاختبار}}{\text{عدد أفراد الاختبار} - 1} = \alpha$	٨
<p style="text-align: center;">احتساب الخطأ المعياري في التحليل العاملي <sup>٩</sup></p> $S.E.(Fi) = S.R. \sqrt{\frac{\text{No.of Var.}}{\text{No.of Var} + 1 - i}}$ <p style="text-align: center;">(i=1, 2, .....e) وإن (i) : الخطأ المعياري للعامل  <i>S.R</i> : معامل الارتباط المعنوي الجدولي تحت مستوى معنوية (٠,٠٥) وحجم عينة (N).</p>	٩

ملحق ( 10 )  
 مخطط الهيكل التنظيمي لمستشفى الصدر التعليمي



بسم الله الرحمن الرحيم  
جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد

العدد: ٥٤٩٩ / ١٤  
التاريخ: ٢٠١٤ / ٩ - ٢٠



الى / دائرة البيئة / نجف  
م / تسهيل مهمة



تحية طيبة ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير ( قاسم عبد علاج ) في قسم ( ادارة الاعمال ) لغرض اكمال رسالة الماجستير

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير ...

د. مازن عيسى الشيخ راضي  
العميد

شعبة المياه والاصحاح / المحقق الشيخ  
تسهيل المهمة وصحة الامور  
٢٠١٤ / ٩ - ٢٠

نسخة منة إلى  
مكتب السيد العميد ... مع التقدير  
الدراسات العليا ... مع الأوليات  
الصادرة

السيد / هادي  
للمقاومة وترتيب المعلومات  
التي تخص ...  
٢٠١٤

Republic Of Iraq  
Ministry Of Environment



جمهورية العراق

وزارة البيئة

دائرة شؤون المحافظات

مديرية بيئة محافظة النجف

العدد: م.ح. / ن.ح. / ج.ح. / ١٨٠٥

التاريخ: ٢٠٠٩ / ٨ / ٢

NO :  
DATE : / /

الى /وزارة البيئة / الدائرة الفنية / قسم إدارة المخلفات الصلبة

م/ النشاط الشهري

تحية طيبة ...

نرفق طياً نسخة من النشاط الشهري الخاص بوحدة إدارة النفايات الصلبة لشهر آب لعام ٢٠٠٩  
للتفضل بالاطلاع وتنسيبكم .... مع التقدير .



المهندس  
عقيل ماجد نجم  
مدير بيئة محافظة النجف الاشرف  
٢٠٠٩ / ٨ / ٢

نسخة منه الى

- وزارة البيئة / مكتب المفتش العام / للتفضل بالاطلاع .. مع التقدير .
- وزارة البيئة / دائرة التخطيط والمتابعة / مكتب المدير العام / للتفضل بالاطلاع .. مع التقدير .
- محافظة النجف الاشرف / مكتب السيد المحافظ / للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .
- شعبة الاعلام والتوعية البيئية / للعلم ... مع التقدير .
- شعبة المياه والاصحاح البيئي / وحدة إدارة النفايات الصلبة / للمتابعة .
- الشعبة الادارية/ الاضبارة العامة.

العنوان:- النجف الاشرف - حي السعد - خلف غرفة تجارة النجف .

رقم الهاتف : ٢١٤٩٨٢  
البريد الالكتروني: moen\_najaf@yahoo.com

- تم بتاريخ ١٧ / ٨ / ٢٠٠٩ ... إجراء زيارة إلى مستشفى الصدر التعليمي للإطلاع على الواقع الصحي و البيئي فيه وقد لوحظ مايلي:-
  ١. يتم حرق النفايات الطبية في المحرقة المخصصة بصورة يومية إضافة إلى حرق النفايات الطبية لبعض المؤسسات الصحية الأخرى .
  ٢. تتم عملية عزل النفايات الطبية عن الاعتيادية داخل ردهات و أقسام هذه المستشفيات .
  ٣. يتم تجميع النفايات الاعتيادية في الحاوية المخصصة لها ويتم رفعها من قبل آليات البلدية بين فترة وأخرى .
  ٤. النظافة العامة جيدة .
- تم بتاريخ ١٨ / ٨ / ٢٠٠٩ ... إجراء كشف على محطة النفايات الوسطية في حي عدن للإطلاع على واقع العمل فيها ولوحظ بأن المحطة تعمل بصورة جيدة حاليا ويتم نقل النفايات منها إلى مواقع الطمر الشمالي مع توفير الآليات اللازمة للعمل .
- تم بتاريخ ١٨ / ٨ / ٢٠٠٩ ... إجراء جولة رقابية في حي عدن للإطلاع على الواقع البيئي حيث لوحظ تكديس النفايات في شوارع الحي وتم مخاطبة الجهات ذات العلاقة .

Republic Of Iraq  
Ministry Of Environment



جمهورية العراق  
وزارة البيئة

مديرية بيئة محافظة النجف الاشرف

شعبة مراقبة الاشعاع

العدد : ش أ ٢٤١

التاريخ : ٢٠٠٩ / ٥ / ٢١

NO :  
DATE : / /

الى / مستشفى الصدر التعليمي

م / مسح اشعاعي

السلام عليكم ورحمته وبركاته .  
نرفق اليكم طيا تقرير الزيارة التي قام بها كادر من مديرية بيئة النجف الاشرف برفقة لجنة ديوان الرقابة المالية / دائرة الشؤون والدراسات / قسم تقويم الأداء / الهيئة المتخصصة بالرقابة على الشؤون البيئية ، والذي تضمن مسحا لبعض المواقع في مستشفى شفاكم راجين منكم اخذ التوصيات بنظر الاعتبار مع التقدير.



المرفقات :

- نسخة من تقرير الزيارة.

المهندس  
عقيل ماجد نجم  
مدير بيئة محافظة النجف الاشرف  
٢٠٠٩ / ٥ / ٢١

نسخة منه الى

- مركز الوقاية من الاشعاع / للتفضل بالاطلاع ..... مع التقدير.
- ديوان الرقابة المالية / دائرة الشؤون والدراسات / قسم تقويم الأداء / الهيئة المتخصصة بالرقابة على الشؤون البيئية للتفضل بالاطلاع .... مع التقدير.
- شعبة مراقبة الاشعاع / الاوليات .
- الشعبة الادارية / الاضبارة العامة .

بِسْمِهِ تَعَالَى

السيد مدير بيئة النجف الاشرف المحترم

م/ تقرير زيارة

السلام عليكم ورحمته وبركاته.

بناء على طلب لجنة ديوان الرقابة المالية / دائرة الشؤون والدراسات / قسم تقويم الأداء / الهيئة المتخصصة بالرقابة على الشؤون البيئية قام كادر من مديرية بيئة النجف الاشرف/ شعبة مراقبة الإشعاع مع اللجنة أعلاه بتاريخ ٢٠٠٩ /٥/١١ زيارة لمستشفى الصدر التعليمي لغرض الاطلاع على المؤسسات الصحية التي تحوي على أجهزة أشعة للتشخيص أو العلاج ، حيث تم زيارة كل من المواقع التالية :-

أولاً: غرفة الأشعة رقم ( ١ ) :-

١. كان معدل القراءات خلف الزجاج الرصاصية وعند موقع وقوف المصور الإشعاعي ( $0.09 \mu\text{sv/hr}$ ).
٢. كان معدل القراءات خلف الباب من جهة وقوف المصور الإشعاعي ( $0.07 \mu\text{sv/hr}$ ).

ثانياً :- غرفة المفراس الحلزوني

١. كان معدل القراءات عند غرفة السيطرة ( $0.06 \mu\text{sv/hr}$ ).
٢. كان معدل القراءات عند الباب الأولى الفاصلة بين موقع غرفة الأشعة وغرفة السيطرة ( $6 \mu\text{sv/h}$ ) وعند وضع الحاجز المتحرك المتواجد اصلاً داخل غرفة الأشعة بصورة مناسبة انخفض معدل القراءات إلى ( $0.06 \mu\text{sv/hr}$ ).
٣. وعند الباب الثانية الفاصلة بين موقع غرفة الأشعة والفسحة المؤدية لغرفة الانتظار كان معدل القراءات يتراوح ( $5.12 - 6 \mu\text{sv/hr}$ ). علماً إنه يمنع تواجد المراجعين فيه لان الغرفة صغيرة يسمح فيها بالتواجد لمراجع واحد استعداداً للدخول للفحص.

ثالثاً :- غرفة فحص أورام الثدي

كان معدل القراءات فيها ( $0.47 \mu\text{sv/hr}$ ) عند موقع وقوف المصور الإشعاعي.

رابعاً :- مركز تفتيت الحصى

١. كان معدل القراءات عند موقع وقوف المصور الإشعاعي وخلف الحاجز عند الزجاج الرصاصية ( $6.42 \mu\text{sv/hr}$ ).
٢. كان معدل القراءات بين فتحة موجودة بين الحاجز والجدار ( $4.1 \mu\text{sv/hr}$ ).

خامساً :- غرفة أشعة الطوارئ ( الاستشارية )

١. كان معدل القراءات خلف الحاجز وعند موقع وقوف المصور الإشعاعي ( $0.16 \mu\text{sv/hr}$ ).
٢. كان معدل القراءات خلف الباب عند وقوف المراجعين يتراوح بين ( $11 - 17.4 \mu\text{sv/hr}$ ).
٣. كان معدل القراءات في المختبر الطبي المجاور لغرفة الأشعة ( $0.11 \mu\text{sv/hr}$ ).

### سادسا : وحدة القسطرة

١. كان معدل القراءات عند غرفة السيطرة وقرب الزجاجاة الرصاصية (  $0.06 \mu\text{sv/hr}$  ).
٢. كان معدل القراءات عند غرفة السيطرة يتراوح بين (  $0.06-0.07 \mu\text{sv/hr}$  ).
٣. كان معدل القراءات عند منضدة ( سرير ) الفحص التشخيصي ( أو العلاجي ) قرب الطبيب  $18 \mu\text{sv/hr}$ .
٤. كان معدل القراءات عند بعد مترين تقريبا عن منضدة الفحص الطبي (  $112-186 \mu\text{sv/hr}$  ).
٥. كان معدل القراءات ( قياس جرعة التعرض ) لأحد العاملين عند وضع جهاز القياس تحت كتفه وتحت الصدرية الرصاصية وبعيدا عن أي حاجز واقى مع مراعاة إمكانية وضوح القراءات من الجهاز (  $5-7 \mu\text{sv/hr}$  ).
٦. كان معدل القراءات بالقرب من أنبوبة الأشعة في حالة :
  - أ. قرب مباشر - حوالي متر - (  $1430 \mu\text{sv/hr}$  ).
  - ب. على بعد أكثر من مترين (  $687 \mu\text{sv/hr}$  ).

ملاحظة : فيما يتعلق بالنقاط ( ٣ و ٤ و ٦ ) نود أن نشير إن هذه القياسات قد تمت تحت ظروف غير ظروف العمل الحقيقية حيث إن الكادر الطبي يرتدون الصداري الرصاصية والنظارات الطبية ويكون عملهم خلف حواجز رصاصية بإمكان تغيير مواقعها وحسب رغبة الكادر العامل وفق متطلبات الحاجة ، وعليه فإن القياسات قد تمت بناء على رغبة الكادر الطبي للعلم وللمقارنة فقط.

### سابعا :- الغرفة المجاورة لغرفة القسطرة ( مكان لجلوس العاملين )

تم قياس جرع التعرض في أسوأ المواقع المتوقعة وهي عند الفتحة للباب الذي يفصل بين غرفة الأشعة وغرفة الجلوس للكادر الطبي كانت القياسات كالتالي :

١. كان معدل القراءات عند الباب التي تفصل الغرفة وغرفة العمليات (  $1.36 \mu\text{sv/hr}$  ) حيث أن الإشعاع الآتي متوجه بشكل مباشر و أكبر نحو غرفة الجلوس.
٢. كان معدل القراءات عند الباب التي تفصل الغرفة وغرفة العمليات (  $0.21 - 0.25 \mu\text{sv/hr}$  ) حيث إن الإشعاع الآتي متوجه بشكل غير مباشر أي عند تغير اتجاه الإشعاع.

ملاحظة : عند كل المواقع أعلاه ، وكلا على حدة ، تم من قبل العاملين في حقل الإشعاع طرح مسألة حق العاملين في حقل الإشعاع قانونيا أي تفعيل قانون الإشعاع غير المؤين رقم ٩٩ لسنة ١٩٨٠ على اللجنة أعلاه وكلت اللجنة تناقش وتوضح وتبين قانونيا كل ما يتعلق بأسئلة العاملين.

## التوصيات

١. فيما يخص فتحتي البابين في غرفة المفراس ، في ثانيا أعلاه ( نقطة ٢ و ٣ ) ، إحكام غلق الفتحتين بحيث يمنع تسرب الإشعاع منهما. والتأكد من الجهات الفنية والهندسية في المستشفى من كون البابين مغلقين بالرصاص وفي حالة عدمه نؤكد على ضرورة تغليفهما بالرصاص.
٢. فيما يخص ثانيا أعلاه ( غرفة المفراس الحلزوني ) ، نؤكد على ضرورة الاستمرار بمنع دخول المراجعين لغرفة الانتظار لأكثر من شخص وحصر استعدادا للدخول للفحص .
٣. فيما يخص ثالثا أعلاه ( غرفة فحص أورام الثدي ) ، و بخصوص الموظفة الحامل ننصح عدم تعريضها للأشعة وان تعمل عملا آخر وفق ما ترثنيه إدارة المستشفى ولحين الوضع.
٤. فيما يخص رابعا أعلاه ( مركز تفتيت الحصى ) ، ضرورة ببناء حاجز نظامي يمنع تسرب الإشعاع بشكل كامل .
٥. فيما يخص خامسا أعلاه ( غرفة أشعة الطوارئ ) ، ضرورة منع التسرب الإشعاعي من غرفة أشعة الطوارئ وذلك بتغليف الباب بالرصاص.
٦. فيما يخص سابعا أعلاه ( الغرفة المجاورة لغرفة القسطرة ) ، ضرورة منع التسرب من فتحة الباب بوضع حاجز متحرك من جهة غرفة الجلوس أو تغليف الباب بالرصاص.
- ٧ - فيما يخص سابعا أعلاه ( وحدة القسطرة ) ، لقياس جرعة التعرض السنوي للعاملين في حقل الإشعاع بوحدة القسطرة وفي الحالة القريبة للواقعية بأخذ  $7\mu\text{sv/hr}$  ( لأنها تمت دون حاجز رصاصي والجهاز ليس بوضعية تامة تحت الصدرية الرصاصية وذلك للتمكن من قراءة الجهاز ) نطبق المعادلة التالية :

$$\frac{7\mu\text{sv/hr} * 4 \text{ minute ( operation time ) } * 60 \text{ sec } * 4 * (\text{operation Av. No/day}) * 3 (\text{ operation Av/ week}) * 52 \text{ week / year}}{3600 \text{ SEC } * 1000}$$

$$= 0.291193 \text{ msv/ year}$$

علما ان

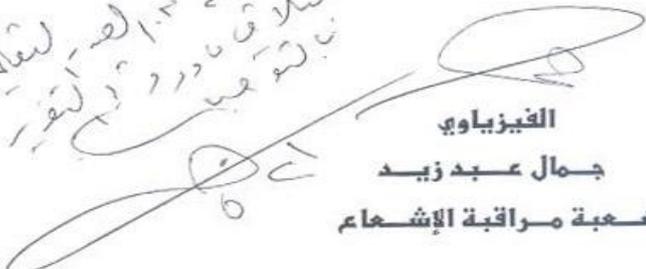
DOSE EQUIVALENT FOR OCCUPATIONAL WORKERS 20msv/ year

(الجرعة السنوية المكافئة للعاملين في حقل الإشعاع.)

٨. ضرورة أن يكون لكل العاملين في وحدة القسطرة ، أثناء العمليات ، صدرية رصاصية للجسم وصدرية رصاصية للرقبة ونظارة رصاصية.

  
الفيزيائي  
ليث صالح كاظم  
مدير شعبة مراقبة الإشعاع

تمت  
شكرا  
بالتواضع  
دكتور  
الفيزيائي  
ليث صالح كاظم

  
الفيزيائي  
جمال عبد زيد  
شعبة مراقبة الإشعاع

ملحق (١٢)  
كتاب شكر للباحث من دائرة صحة محافظة النجف الاشرف

Republic of Iraq  
Ministry of Health  
Department of :-  
administrative and financial  
affairs  
Prong of individuals



جمهورية العراق  
وزارة الصحة

دائرة صحة النجف

القسم: قسم الأمور الإدارية والمالية  
الشعبة: الأفراد / الترقية

العدد: ٢٠٠٩ / ١ / ١٢٤  
التاريخ: ١٠ / ١٢

الى / قاسم عبد علاج كشكول / طالب ماجستير - كلية الادارة والاقتصاد / الشركة العامة للسمنت الجنوبية

م / شكر وتقدير

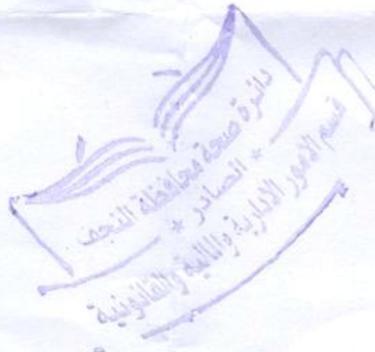
نظرا لقيامك باجراء البحث الخاص بك الموسوم ( دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة في تعزيز سمعة المنظمة . دراسة تحليلية / تشخيصية في م . الصدر التعليمي في النجف الاشرف لذا لا يسعنا الا ان نوجه لكم شكرنا وتقديرنا امين منكم المزيد خدمة للصالح العام والله الموفق

رضوان

الدكتور  
رضوان كامل الكندي

المدير العام

٢٠٠٩ / ١٢ / ١٤



نسخة منه الى :

- قسم التفتيش والشكاوي
- كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
- معاون المدير العام
- م . الصدر / كتابكم المرقم ٦٩٩٥ في ١٠ / ٨ / ٢٠٠٩
- الشركة العامة للسمنت الجنوبية
- الأفراد / الترقية
- الاضبارة العامة مع الاوليات

اسماء / ١٠ / ١٢

## Abstract

Most of the contemporary studies point out that globalization challenges and competition made the subject of commitment to the social responsibility and urgent necessity, where the societies have become recognizing that the organizations to fulfill the expectations of the individuals, and to introduce themselves as examples of good citizenship, and to be distinguished with the Management ethics and principles that is considered the most important subject that facing the business organizations. The organizations are the main factors to success ed and to achieve the sustainable competitive advantage where the humanity of these organization are becoming a local and global need.

All that motivates the researcher to study the role of commitment of the social responsibility and management's ethics in enhancing the organization reputation to encourage the organizations, in general, and the health organization, in particulars, as they are in a direct connection with the people lives and pains, to have activities and programs that reflect their commitment to the social responsibilities and management's ethics to enhance its reputation to assure its success and continuity. Where Al-Sadr Educational Hospital is selected to apply the field study where it is the biggest health organization in the Middle Euphrates Area and Iraq on which the area depends to provide people with the health services due to its abilities, advanced human resources as well as the scientific and technological abilities.

The study problem is defined by a set of question, the most important ones are: do the administrative and professional leaderships (Consultant Doctors) hospital realize the effect of commitment to the social responsibility and Management ethics on the hospital reputation? how can we certify that? To achieve the study aims and answer the questions, the researcher selects two samples, the first one is from the hospital represented by specialist doctors who are the top of the hospital workers, according to the scientific and leadership level, have the ability to provide health services of the highest degree of proficiency and scientific knowledge, Sample has been selected of that they are (68) from over all number (136) represent rate of 50% of the specialist doctors. The second sample is from the

customers of the hospital, sample has been selected of (100) patient which com up from 12% of the (830) daily hospital patients. The researcher used the questionnaire as a means to get the data to test the accentual performance, where the study used statistical devices to analyze and treat the data and information, the hypotheses are drawn and tested , the results are concluded by the statistical analysis (SPSS) program. The study achieved some of the theoretical and applied results, the most important ones that the hospital retreats in allowing its employers in the training program, in sharing the society its religious, national or social occasions and that it does not deal seriously with the problems that may affect its reputation. The study put forward some recommendations and suggestions, the most important one is conducting more studies in its three subjects, especially the organization reputation, with other suggestion that could be projects of future studies .



University of Kufa  
College of Economics and Administration  
Department of Business Administration

**The Role of Commitment to the Social  
Responsibility and Ethics of Management in  
Enhancing the Organization Reputation  
(An Analytical Diagnostic Study in Al-Sadr  
Educational Hospital in Al-Najaf Al-Ashraf )**

**A Thesis**

**Submitted to the Council of the College of Economics and  
Administration \ University of Kufa**

**In Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in  
Business Administration**

**By**

**Qasim Abd Elaj Kashkool**

**Supervisor**

**Asst. Prof. Dr. Adel Hdi Al-Baghdadi**

**1431A.H.**

**2010 A.D.**