تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الاحتفاظ بالمواهب
دراسة استطلاعية في مستشفى الفيحاء التعليمي في البصرة

أ.م.د. رشا مهدي الخفاجي
جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
البريد الالكتروني hu.mahdi@yahoo.com

المستخلص:
يهدف البحث إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين المسؤولية الاجتماعية وبين الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة الصحية عينة البحث. أجري البحث على عينة من الأطباء العاملين في مستشفى الفيحاء التعليمي البالغ عددها(51)طبيباً. أهم النتائج التي توصل إليه البحث وجود علاقة وتأثير ذي دلالة احصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الاحتفاظ بالمواهب.

The impact of Corporate Social Responsibility on Talent Retention
An Exploratory study at Al Fayhaa Teaching Hospital in Basra

Assist.prof.Dr. Rasha Mahdi Al-Khafaji
Collage of Administration and Economics
University of Basrah

Abstract:

he objective of the research is to find the relationship between the social responsibility and the retention of talent in the health institution. The research was conducted on a sample of doctors working in Al-Fayhaa Teaching Hospital, which consists of (51) doctors. The most important findings of the research were the existence of a relation and effect of significant statistical significance between social responsibility and its economic, legal, ethical and philanthropic dimensions and retention of talent.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Retention of Talent.

المبحث الأول
منهجية البحث ودراسات سابقة

١.منهجية البحث
أولاً: مشكلة البحث

تحتاج المنظمات اليوم إلى المسؤولية الاجتماعية في بيئة معقدة ومجتمع بحاجة إلى فهم العلاقة بين منظمات الأعمال وبين أصحاب المصالح، على الرغم من وجود التحديات الاجتماعية المتفاقمة التي تعترض سبيل هذه المنظمات بما فيها الاحتفاظ بالمواهب. إن الاحتفاظ بالمواهب أمر بالغ الأهمية من حيث الهدف الذي تسعى إليه المنظمات من أجل النمو والبقاء وهذا ما يجلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. إذ تؤدي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصحية بأبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية إلى زيادة رفاهية المجتمع من خلال الاحتفاظ بأصحاب المواهب، وهو ما يسهم في تحسين العلاقة الايجابية بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وبين الاحتفاظ بالمواهب، ومن هذا المنطلق صيغت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات الآتية.

١-ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المسؤولية الاجتماعية وبين الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث؟

٢-ما مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث؟

٣-كيف يمكن تحسين وتطوير ممارسات الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في بعدين الأول نظري إذ حاول البحث تقديم وعرض ومناقشة الأطر النظرية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية والاحتفاظ بالمواهب أما البعد الثاني لأهمية البحث تتمثل في اختبار طبيعة ممارسات المسؤولية الاجتماعية ودورها في الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث.

ثالثا: أهداف البحث

يسعى أهداف البحث إلى تحقيق الآتي:

١-تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية وممارسات الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث.

٢-تشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المسؤولية الاجتماعية وبين الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث.

٣-تقديم عدد من التوصيات التي تسمح بالارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية وممارسات الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة عينة البحث.

رابعاً: فرضيات البحث

١-الفرضية الرئيسة الأولى:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية) وبين الاحتفاظ بالمواهب، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

أ-توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

ب- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية القانونية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

ج- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

د- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية الخيرية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

٢-الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية) وبين الاحتفاظ بالمواهب، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

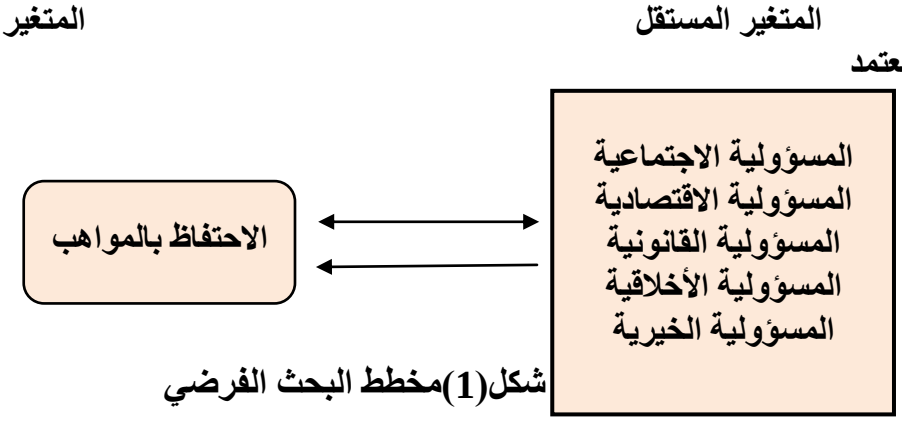
أ-يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

ب- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية القانونية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

ج- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

د- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية الخيرية وبين الاحتفاظ بالمواهب.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل(1)مخطط البحث الفرضي

سادساً :مقاييس البحث

١-المسؤولية الاجتماعية:تم التعبير عن المسؤولية الاجتماعية باستعمال نموذج(Carroll,1991)(Nochai&Nochai,2014). الذي يتضمن(4) أبعاد في(16)فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.
٢-الاحتفاظ بالمواهب:تم التعبير عن الاحتفاظ بالمواهب باستعمال نموذج(Nzewi et al.,2015) في (5)فقرات ذات مقياس خماسي الاستجابة.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية:

تم أتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. وقد تمثل مجتمع البحث بالأطباء العاملين في مستشفى الفيحاء التعليمي، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وبواقع(51) طبيباً من ممارس واختصاص ودوري.

وقد استخدم لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:-

-**الوسط الحسابي**: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات.
-**الانحراف المعياري**:لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
-**معامل الاختلاف**:لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
-**معامل الارتباط البسيط**:استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
-**تحليل التباين**:يستخدم عندما يكون لدينا أكثر من متغيرين.
-**تحليل الانحدار**:لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

٢.دراسات سابقة

دراسة(Gross&Holland,2011)/ Corporate Social Responsibility and Employee Engagement :Making the Connection.

المسؤولية الاجتماعية للشركات واستغراق الموظفين: صناعة الاتصال

هدف الدراسة استكشاف العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين استغراق الموظفين، وكذلك جذبهم والاحتفاظ بهم، فضلاً عن تسليط الضوء على أهمية استغراق الموظفين وتأثيره على نتائج الأعمال والتكاليف المرتبطة بالقوى العاملة غير المستغرقة . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وقدرتها على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم واستغراقهم، للتأثير على العمل ونتائج الأعمال.

دراسة(Horvathova,2011)/ The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization.

تطبيق إدارة المواهب في إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

هدف الدراسة التعرف على العلاقة بين إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة ولأطول مدة ممكنة، وكذلك

التعرف على أهمية إدارة الموهبة والاحتفاظ بالموهوبين مما يفسر المكانة الرئيسة للموارد البشرية ولاسيما تلك التي يتمتع بها الموهوبون من أجل نجاح عمل المنظمة.أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن هناك دوراً لتحديد مستوى ونوعية إدارة المواهب التي تستخدمها المنظمات في الجمهورية التشيكية، وان هناك تأثيراً غير عادي للأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمة اكتسبت أساساً بمدخل المسؤولية الاجتماعية للشركات.

دراسة(Kwan&Tuuk,2012)/ Corporate Social Responsibility: Implications for Human Resources and Talent Engagement.
المسؤولية الاجتماعية للشركات: الآثار المترتبة على الموارد البشرية واستغراق المواهب.
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين الموارد البشرية والاحتفاظ بالمواهب.واستكشاف الموظفين في وقت وظيفي مبكر لقيمة المسؤولية الاجتماعية للشركات. تكونت العينة من الطلبة والمهنيين الشباب في جامعة كورنيل Cornellفي الولايات المتحدة الأمريكية تحت سن ا لـ (30)والبالغ عددهم(200). وقد تبين أن هناك تركيزاً قوياً على المسؤولية الاجتماعية للشركات. أثبتت النتائج وجود تأثير لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم.

دراسة(Aminudin,2013)/ Corporate Social Responsibility and Employee Retention Of Green Hotels.
المسؤولية الاجتماعية للشركات والاحتفاظ بالموظفين بالفنادق الخضراء.
يسعى البحث إلى تحديد هوية المنظمة في الفنادق الماليزية التي تمارس المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تعزى إلى دوران الموظفين بين الفنادق الخضراء المختارة في ماليزيا. لكي يحقق الفندق هدفه في مجال الأعمال في السوق، إذ يجب على كل موظف تحديد هويته أولاً والتأكد من ذلك علاوةً على بيان ماهية المسؤوليات كونها عضواً في المنظمة. إذ لا تركز مسؤولياتهم على الوصف الوظيفي فحسب ولكن مسؤوليتهم تكمن إزاء أصحاب المصلحة بما في ذلك الموردين والمجتمع، والعملاء، والبيئة.

دراسة(Bode, al.,2015)/ Corporate Social Initiatives And Employee Retention.

المبادرات الاجتماعية للشركات والاحتفاظ بالموظفين.

هدفت الدراسة إلى ملء الفجوة المعرفية في إيجاد العلاقة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية وبين الاحتفاظ بالمواهب، وبين النتائج المتعلقة بالموظفين مثل التحفيز. وتسليط الضوء حول كيفية استخدام مشاركة المسؤولية الاجتماعية للشركات كأداة لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي. باستخدام بيانات على مستوى الأفراد لما يقرب من (10000) موظف في شركة استشارية عالمية للإدارة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين مشاركة المبادرة الاجتماعية وبين الاحتفاظ بالموظفين.

المبحث الثاني
الإطار النظري للبحث

أولاً:-المسؤولية الاجتماعية.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية مهمة للشركات في جميع أنحاء العالم. إذ ظهر الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات لأول مرة نظراً لزيادة اهتمام العامة بالبيئة الطبيعية، من أجل احترام حقوق الإنسان، وإبراز الجوانب الأخلاقية في العمل، ومن أجل مخاوف اجتماعية أخرى(Obeidat,2016:361)(Misani,2010)(Aras&Crowther,2008).

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. إذ ان منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها. حيث أن المجتمعات المعاصرة تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال أو أصحاب رؤوس الأموال للشرائح الاجتماعية المختلفة. إذ يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تسهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات(العامري، الغالبي، 2008:93-92).

وعرف(1938)Bamard المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها"التحليل الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والجوانب الاجتماعية والطبيعية للبيئة"(Crowther&Aras,2008:10). كما يضع البعض المسؤولية الاجتماعية لأعمال المنظمات في ثلاثة جوانب هي: الجوانب الاقتصادية، والجوانب الاجتماعية، والجوانب البيئية(Uddin et al.,2008:204).

وقد وضع العديد من التعريفات للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من العلماء في الماضي على أساس اعتماد السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والبيئي لتلك المدة منذ1950s. ومع ذلك، تغطي هذه التعريفات أبعاداً مختلفة بما في ذلك التنمية الاقتصادية والممارسات الأخلاقية، وحماية البيئة، وأصحاب المصلحة والمشاركة

والشفافية والمساءلة والسلوك المسؤول، والالتزام الأخلاقي، والاستجابة للمنظمات. عرف (Bowen,1953:6) المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها تشير إلى التزامات الأعمال لمتابعة السياسات، وصنع القرارات، أو لمتابعة خطوط العمل التي تكون مرغوبة من حيث الأهداف والقيم المجتمعية. وعرفها Turker(2009) بأنها سلوكيات المنظمات، التي تهدف للتأثير على أصحاب المصالح بشكل ايجابي وتتجاوز مصالحها الاقتصادية(Rahman,2011:166)،(Albdour&Altarawneh,2012:91).

وعرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها"الالتزام لتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات الأعمال التقديرية ومساهمات موارد المنظمات(Carroll&Shabana,2010:90). وكذلك عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها حالة المنظمة وأنشطتها فيما يتعلق بالالتزامات الاجتماعية المدركة، وهذه الأنشطة تتضمن تعزيز رضا العملاء، والموظفين، والروح المعنوية، ومعدلات الاستبقاء، والعلاقات مع الحكومات(Taghizadeh&Kermani,2011:1911). وعرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها التزام الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع الموظفين، وعائلاتهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع الكبير لتحسين نوعية حياتهم(World Business Council for Sustainable Development,2004)(Akanbi&Ofoegbu,2012:374).

تتطلب المسؤولية الاجتماعية من المنظمات: (١)النظر في التأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لأعمالها التشغيلية، و(٢) أن تستجيب لاحتياجات وتطلعات عملائها، وموظفيها، والمستثمرين، والمساهمين، والمجتمعات المحلية (Nasrullah&Rahim,2014:15:).

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ذات مساحة واسعة من الاهتمام للعديد من المنظمات. وفي الآونة الأخيرة كان هناك الكثير من الجدل حول ما إذا كانت المنظمات يجب أن تكون مسؤولة اجتماعياً أم لا، والى أي مدى ينبغي أن تكون مسؤولة(Visser,2009)، حدد(2006)Dahlsrud خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي: (١)البعد البيئي، ويتعلق بالبيئة الطبيعية، (٢) البعد الاجتماعي، ويعني العلاقة بين قطاع الأعمال وبين المجتمع، (٣) البعد الاقتصادي، ويتعلق بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية أو المالية، (٤) بعد أصحاب المصلحة، ويتعلق بأصحاب المصلحة أو مجموعات أصحاب المصلحة، و(٥) البعد الطوعي، ويتعلق بالإجراءات التي لا ينص عليها القانون. وحدد(2010)Visser خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي:البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والخيري، والإدارة البيئية(Mandina et al.,2014:152).

كما حددت أبعاد المسؤولية الاجتماعية بما يأتي:- (Carroll,1991:1-20)، (Rasoulzadeh et al.,2013:38)، (Nochai&Nochai,2014:43-45)، (Ibrahim,2017:81-106)

(١)المسؤولية الاقتصاديةEconomic Responsibility

تعني المسؤولية الاقتصادية إن الربح هو الدافع الأساسي لزيادة الأعمال. تكمن المسؤولية الاقتصادية ليس في تعظيم المساهمين فحسب ولكن أيضا أصحاب المصلحة الآخرين. فالأرباح المتحققة من بيع السلع والخدمات تذهب إلى المساهمين والمستثمرين للحفاظ على بقاء المنظمة ونموها. فضلاً عن أنها تحتاج إلى دفع رواتب الموظفين، وزيادة القيمة للمساهمين فيها، ورعاية أصحاب المصلحة الآخرين. وعرفت بأنها مسؤولية المنظمات لتعظيم الأرباح من إنتاج السلع و/ أو الخدمات لتلبية احتياجات السوق(Carroll,1979).

(٢)المسؤولية القانونيةLegal Responsibility

وتعني الامتثال إلى القوانين واللوائح الصادرة عن الفيدرالية والدولة والحكومات المحلية بوصفها القواعد الأساسية التي بموجبها يكون العمل كوفاء جزئي للعقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمنظمات المجتمعية لمتابعة المهام الاقتصادية في إطار القانون. وعرفت بأنها القوانين واللوائح التي تصوغها الحكومات الوطنية وتوزعها كقواعد أساسية يجب على الشركات العمل بموجبها (Carroll,1979).

(٣)المسؤولية الأخلاقيةEthical Responsibility

وتشمل الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمات طوعاً بشأن العدالة والاحترام أو حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة. وتعكس هذه المسؤوليات الأعراف الاجتماعية والتوقعات والمخاوف من المستهلكين والموظفين والمساهمين والمجتمع. كما تستلزم المسؤولية الأخلاقية المعايير والقواعد التي يجب على المنظمات المحافظة عليها لحماية حقوقها المعنوية لأصحاب المصلحة والتي تتجاوز إطار المتطلبات القانونية وهي تعكس مخاوف المستهلكين والموظفين والمساهمين والمجتمع ككل(Carroll,1979).

(٤)المسؤولية الخيريةPhilanthropic Responsibility

وتشمل تلك المسؤولية الإجراءات المنظمية التي تستجيب لتوقعات المجتمع لأعمال المواطنة التنظيمية الجيدة. وتشمل أيضا الانخراط بنشاط في أعمال أو برامج لتعزيز رضا الفرد أو رفاهيته. مثال، العمل الخيري الذي يشمل تبرعات رجال الأعمال لموارد مالية مثل المساهمات في الفنون والتعليم أو المجتمع. وهي المسؤوليات التي تتحملها الشركات على عاتقها طواعية من خلال رغبتهم في الانخراط في الأدوار الاجتماعية وغير الاجتماعية المتوقعة، التي لا يتوقعها حتى بالمعنى الأخلاقي(Carroll,1979).

ثانياً: الاحتفاظ بالمواهب

أصبحت إدارة الموهبة قضية محورية في بيئة الأعمال الديناميكية والمنافسة اليوم. إذ تستند إدارة الموهبة على حقيقة أن الموظفين هم أغلى الأصول القيمة في كل المنظمة. وإدارة الموهبة هي عملية منهجية والتزام المنظمة في الجذب، والمشاركة، والتطوير، والاحتفاظ بأعلى أداء في المنظمة. وهي تشمل جميع العمليات، والأنشطة، والاستراتيجيات، والممارسات، والنظم الموجهة نحو التطوير والاحتفاظ بقوى عاملة متفوقة(Devine&Powell,2008). وفي ضوء ذلك فان إدارة الموهبة هي عملية تنظيم، وجذب، واختيار، ومشاركة، وتدريب وتطوير، والاحتفاظ والاستفادة من المواهب العليا في المنظمة (Nzewi et al.,2015:57).

إن الاحتفاظ بالعمال الجيدين أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الصحية في الولايات المتحدة، كما ينبغي على المؤسسات الصحية أن تبذل جهداً كبيراً في الجذب والاحتفاظ بالموهوبين. (Gering&Conner,2002:40).

الاحتفاظ بالموظفين هو عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء مع المنظمة لأقصى مدة من الزمن. على الرغم من أن الاحتفاظ بالموظفين لديها مهمة صعبة، فمن المفيد للمنظمة أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. وإذا كان الشخص غير راض عن وظيفته فقد يتحول إلى وظيفة أخرى. على الرغم من أن بقاء الموظفين في المنظمات أو تركها يعود لأسباب كثيرة قد تكون أسباب شخصية. فالموظفون الراضون والسعيدون مع وظائفهم أكثر تفانياً للعمل على نمو المنظمة(Sandhya&Kumar,2011:1778).

وقد أضحى من المهم جداً في عمل المنظمات الاحتفاظ بكوادر موظفيها في بيئة اليوم، وقد يكون السبب في هذا شخصياً أو مهنياً.لكن هناك اتفاقاً واسعاً في أدبيات الموارد البشرية حول السمات العامة التي من المحتمل أن تسهم في الاحتفاظ الجيد للموظفين لأي برنامج للموارد البشرية، ومعظمها يرتبط ارتباطاً مباشراً بتهيئة بيئة عمل مرضية للموظفين(Aquino, Griffeth, Allen, Hom,1997). وتشمل هذه السمات:بيئة العمل المحفزة التي تجعل الاستخدام الفاعل لمهارات الأفراد ومعرفتهم محفزاً لهم، من خلال إتاحة لهم درجة من الاستقلالية في العمل، وتوفر لهم وسيلة للمساهمة بالأفكار، ويسمح لهم أن يروا كيف يكون لمساهمة خاصة تأثيرها في رفاهية المنظمة، وبتوفير فرص التعلم وتطوير المهارات وما يترتب على ذلك من تقدم في مسؤوليات العمل، والاتصالات الفعالة بما في ذلك قنوات الاتصال المفتوحة باتجاهين، ومشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر فيهم، وفهم ما يحدث في المنظمة وإدراك اهتمامات العمل الرئيسة لصاحب العمل، والتعويضات الجيدة وخطط

الفائدة الكافية والمرنة، والاعتراف من جانب صاحب العمل بأن الموظفين بحاجة إلى تحقيق توازن جيد بين حياتهم في العمل وخارج العمل، والاحترام والدعم من الأقران والمشرفين(Ghansah,2011:19-20).

اعترف Fitz-enz(1990) بأن الاحتفاظ بالموظفين لا يتأثر بعامل واحد، ولكن هناك مجموعة من العوامل المسؤولة عن الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة.إذ تحتاج الإدارة إلى الاهتمام بعوامل مثل التعويضات والمكافآت والأمن الوظيفي والتدريب والتطوير وثقافة دعم المشرف وبيئة العمل والعدالة التنظيمية وما إلى ذلك. ووفقاً لـOsteraker(1999) ان الاحتفاظ بالموظفين من العوامل الرئيسة التي تضمن نجاح المنظمة، ويمكن تقسيم عامل الاحتفاظ على ثلاثة أبعاد عامة، وهي الاجتماعية والعقلية والجسدية. ويتألف البعد الاجتماعي من الاتصالات التي تربط الموظفين بأشخاص آخرين، داخلياً وخارجياً على حد سواء. ويتألف البعد العقلي أو الذهني للاحتفاظ من خصائص العمل، ويفضل الموظفون دائماً مهام العمل المرنة حيث يمكن استخدام معارفهم ورؤية نتائج جهودهم، مما يساعد بدوره على الاحتفاظ بالموارد القيمة. ويتكون البعد الجسدي أو المادي من ظروف العمل والأجور. وحدد Walker(2001) سبعة عوامل يمكن أن تعزز الاحتفاظ بالموظفين هي:(١) التعويض والتقدير للعمل المنجز،(٢)احتياط أو توفير تحدي العمل، (٣) فرص الترقية والتعلم، (٤)الجو الإبداعي داخل المنظمة(٥) العلاقات الايجابية مع الزملاء، (٦) التوازن السليم بين الحياة المهنية والشخصية، (٧)الاتصالات الجيدة.قسم Kehr(2004) عوامل الاحتفاظ على ثلاثة متغيرات: القوة والانجاز والانتماء. ووجدت Hytter(2007) عوامل مثل المقدمات الشخصية للولاء والثقة والالتزام وتحديد الهوية والتعلق مع المنظمة ان لها تأثيراً مباشراً على الاحتفاظ بالموظفين. وأوضحت أيضا أن المكافآت، وأسلوب القيادة، وفرص العمل، والتدريب والتطوير، وتطوير المهارات، وظروف العمل المادية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية ذات تأثير غير مباشر. ويرى Pritchard(2007) إن التدريب والتطوير هو أحد البرامج التي تم دمجها في محاولة الاحتفاظ بالموظفين. Eva Kyndt, Filip Dochy et al.,(2009) وجدوا في دراستهم، ان العوامل الشخصية مثل مستوى التعليم، والتعلم، والأقدمية، والمهارات القيادية المدركة ذاتياً، والعوامل التنظيمية مثل التقدير والتحفيز، وضغط العمل ذات أهمية كبيرة في الاحتفاظ بالموظفين(Das&Baruah,2013:9).

الاحتفاظ بالمواهب جزء لا يتجزأ من إدارة الموهبة. ومن بين العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالمواهب في المنظمة هي فرص التعليم والتطوير، والتقدم المهني، والتوازن

بين الحياة المهنية والخاصة، وبين العمل المرن، وجودة العمل، والاعتراف والاحترام، وتقديم المكافأة الكافية. كما اكتسبت أسبابا لمدخل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ومؤخراً (Horvathova,2011:53).

ووجد (Liang,2013:17-18) خمسة عشر عاملاً ببرامج الاحتفاظ في المنظمات وهي كالأتي:-

- التعويضات الإبداعية ورزمة الفوائد.
- المكافآت الفعالة والجوائز.
- إدارة الأداء، ومحاذاة أهداف الموظف مع أهداف الأعمال.
- استراتيجيات لزيادة رضا الموظف.
- مقاييس رضا الموظف.
- تخطيط المسار الوظيفي.
- استراتيجية حياة العمل.
- بناء التزام جديد للتأجير أو التوظيف.
- استراتيجيات القائمة على أساس الكفاءة.
- احتياجات الموظف.
- برامج التوجيه.
- تعريف دور ثقافة الشركة.
- استخدام التدريب لتطوير المسار الوظيفي.
- استراتيجية الموظف لدعم النمو والولاء.
- استراتيجية الاندماج والاكتساب والاحتفاظ.

حددChristeen,2014, cited in Kossivi, et al.,2016:262 ثمانية عوامل للاحتفاظ بالموظفين هي: فرص التطوير، والتعويض، والموازنة بين العمل والحياة، والإدارة/ القيادة، وبيئة العمل، والدعم الاجتماعي، والاستقلالية، والتدريب والتطوير.

يجب على قادة الموارد البشرية العمل بشكل وثيق مع الإدارة العليا للاحتفاظ بالمواهب، وان يدركوا أن نقص المواهب يعرض إلى تحديات اجتماعية واقتصادية وثقافية على حدً سواء، وتشمل التحديات الاجتماعية والاقتصادية التغيير الديموغرافي، والقوى العاملة المتقادمة والاستعانة بمصادر خارجية للوظائف(Lockwood,2006). وتشمل التحديات الثقافية الاختلافات الثقافية من بلد إلى آخر، وقوة النقابات العمالية في الثقافات المختلفة، واختلافات أسلوب الإدارة(Frank et al)(Oladapo,2014:20).

يتضح مما تقدم ذكره باتفاق الباحثة مع آراء الباحثين والكتاب بأن المسؤولية الاجتماعية للشركات(CSR) هي مفهوم يستند إلى فكرة أن الشركة يجب أن تكون مسؤولة عن جميع أصحاب المصلحة الذين شاركوا في عمليات الأعمال من أجل فائدة المجتمع(Freeman,1984). وهي الإجراءات والسياسات التنظيمية التي تأخذ في الحسبان توقعات أصحاب المصلحة وخطوة ثلاثية من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي(Zedeck,2011) هذا من جانب، ومن جانب آخر يعد الاحتفاظ بالموظفين أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية. إذ يشير إلى التقنيات والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة لمساعدة الموظفين على البقاء مع المنظمة. تتضمن استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين تحفيز الموظفين على التأكد من الالتزام بالمنظمة بأكبر قدر ممكن من الوقت والمساهمة بفاعلية. ومع ذلك، أصبح الاحتفاظ بالموظفين أحد الشواغل الرئيسة في المنظمات. وان الموظفين الذين تم تدريبهم يمتلكون ميلاً لترك منظماتهم من أجل إمكانيات أفضل تشمل الراتب المربح، وتوقيتات مريحة، وبيئة أفضل ومهنة أفضل للنهوض بها(Jun&Seng,2016:912-913).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن هناك علاقة ايجابية ملحوظة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عموماً، وعلى وجه الخصوص المؤسسة الصحية وبين الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وعلى الرغم من أن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين عملية معقدة إلا ان هناك العديد من العوامل التي أسهمت في الاحتفاظ بهم ولعل أبرزها توفير بيئة عمل سليمة للارتقاء بأداء هذه المنظمات من خلال المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية.فالمسؤولية الاقتصادية بدافع الربحية لزيادة الأعمال، والمسؤولية القانونية بدافع الوفاء الجزئي للعقد الاجتماعي بين قطاع الأعمال والمؤسسة الصحية في إطار القانون، والمسؤولية الأخلاقية بدافع حماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة، والمسؤولية الخيرية بدافع سلوكيات المواطنة التنظيمية الجيدة.

المبحث الرابع
الجانب الميداني

أولاً: عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذه الفقرة تشخيص مستوى متغيرات الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية :كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي حول المتغيرات المستقلة والتابعة وكالآتي:-

جدول(1)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة والتابعة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
x1	51	1.25	4.50	3.2108	.49085	.241
x2	51	1.75	4.25	3.6078	.39766	.158
x3	51	2.75	5.00	4.0441	.49170	.242
x4	51	1.00	5.00	2.0441	.87565	.767
Y	51	2.40	4.60	3.8706	.45400	.206
Valid N (listwise)	51					

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يلاحظ من خلال الجدول إن المتوسط الحسابي للمسؤولية الاقتصادية قدر بـ(3.210)، والانحراف المعياري قدر بـ(490.) بمعامل اختلاف(241.)، ومتوسط المسؤولية القانونية قدر بـ(3.607)، والانحراف المعياري قدر بـ(397.) بمعامل اختلاف(158.)، ومتوسط المسؤولية الأخلاقية قدر بـ(4.044)، والانحراف المعياري قدر بـ(491.) بمعامل اختلاف(242.)،ومتوسط المسؤولية الخيرية قدر بـ(2.044)،والانحراف المعياري قدر بـ(875.) بمعامل اختلاف(767.).كما أن المتوسط الحسابي للاحتفاظ بالمواهب قدر بـ(3.870) والانحراف المعياري قدر بـ(454.) بمعامل اختلاف(206.).

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيتي البحث الارتباط والتأثير حول توقع وجود علاقة ارتباط وتأثير ما بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها والاحتفاظ بالمواهب وكالآتي:-

جدول(2)الأبعاد المستقلة الداخلة/الخارجة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار(Variable Enter/Remove)

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4, x1, x3, x2[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يبين الجدول(2)إن جميعها متغيرات المسؤولية الاجتماعية(X1,X2,X3,X4) قد استخدمت في دراسة التأثير في الاحتفاظ بالمواهب بطريقة Enter

جدول(3)ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.576[a]	.332	.274	.38682	1.593

a. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

b. Dependent Variable: y

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(**3**) إن معامل الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية(**0.576**) هي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد $\mathbf{R^2}$ قد بلغت(**0.332**) وهي تشير إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسر التغير الحاصل في متغير الاحتفاظ بالمواهب. كما بلغت قيمة $\mathbf{R^2}$

المعدلة(**0.276**)وهي قيمة أقل من قيمة $\mathbf{R^2}$ العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الاحتفاظ بالمواهب.

جدول(4)نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمعتمدة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.423	4	.856	5.719	.001[b]
	Residual	6.883	46	.150		
	Total	10.306	50			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4, x1, x3, x2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(**4**)نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار**F** المحسوبة قد بلغت(**5.719**) بمستوى دلالة بلغت(**.001**)مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في الاحتفاظ بالمواهب.

جدول(5)معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة والمعتمدة

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.475	.891		6.141	.000
	x1	-.307-	.117	-.332-	-2.623-	.012
	x2	-.473-	.157	-.414-	-3.005-	.004
	x3	.197	.125	.213	1.576	.122
	x4	.143	.067	.275	2.116	.040

a. Dependent Variable: y

المصدر:من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (**5**) إن قيمة اختبار (**t**) لبعد المسؤولية الاقتصادية بلغت (**-2.623-**)بمستوى دلالة (**.012**) ، وأن قيمة معامل**B** قد بلغت(**-.332-**).كما أن قيمة اختبار(**t**) لبعد المسؤولية القانونية بلغت(**-3.005-**)بمستوى دلالة (**.004**) ، وأن قيمة معامل**B** قد بلغت(**-.414-**).وكما أن قيمة اختبار(**t**) لبعد المسؤولية الأخلاقية بلغت (**1.576**) بمستوى دلالة (**.122**) ، وأن قيمة معامل **B** قد بلغت (**.213**) كما أن قيمة اختبار(**t**) لبعد المسؤولية الخيرية بلغت(**2.116**)بمستوى دلالة (**.040**)، وان قيمة معامل**B** قد بلغت (**.275**). وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتؤدي إلى زيادة قيمة الاحتفاظ بالمواهب بوحدة واحدة، ما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالمواهب).

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١-وجود اهتمام معنوي واضح من أفراد العينة في المؤسسة الصحية بكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية منفرداً والاحتفاظ بالمواهب إجمالا.

٢-إن وجود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصحية بأبعادها الأربعة التي ظهر ترتيبها باستخدام معامل الاختلاف في البحث(المسؤولية القانونية، والمسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية) أدى إلى احتفاظ أفضل

للمواهب المنسوبة إلى حدوث معدلات دوران أقل أفادت بتقليل الكلف واستخدام الموارد البشرية بحكم مجيئها من الهدف المشترك داخل المؤسسة الصحية المبحوثة والفهم المشترك للموضوع من جهة وتنمية المواهب من جهة أخرى.

٣-أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ايجابية لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية منفرداً والاحتفاظ بالمواهب إجمالا، وبمستويات متفاوتة، كما استطاعت المؤسسة الصحية على وجه الخصوص الاستفادة من كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في إحداث تغييرات للتأثير في الاحتفاظ بالمواهب بنسب متفاوتة. اذ يقع على عاتق المؤسسة الصحية مسؤولية قانونية بالدرجة الأولى من حيث الامتثال للقوانين واللوائح الصادرة عن الدولة والحكومة بوصفها قواعد أساسية يتم بموجبها الوفاء بالعقد الاجتماعي لمتابعة المهام الاقتصادية في إطار القانون للعديد من الممارسات التي تقوم بها المؤسسة الصحية المبحوثة طوعاً ذات العلاقة بحماية الحقوق المعنوية لأصحاب المصلحة استجابةً لتوقعات المجتمع ورضا الأفراد.

٤-أظهرت النتائج إن استفادة المؤسسة الصحية من المسؤولية القانونية تكون أكبر عندما تكون بشكل متفاعل مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى إذ إنها جاءت بالمرتبة الأولى من حيث التأثير في الاحتفاظ بالمواهب، وهذه نتيجة منطقية لان المسؤولية القانونية بمفردها دون دمجها مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى تحدث تغييرات مهمة، فضلاً عما أظهرته النتائج من حيث ارتباطها بالاحتفاظ بالمواهب.

٥- أظهرت النتائج إن استفادة المؤسسة الصحية من المسؤولية الاقتصادية تكون أكبر عندما تكون بشكل متفاعل مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى حتى أنها جاءت بالمرتبة الثانية من حيث التأثير في الاحتفاظ بالمواهب، وهذه النتيجة منطقية لأن المسؤولية الاقتصادية بمفردها دون دمجها مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى تحدث تغييرات مهمة في الاحتفاظ بالمواهب.

٦- أظهرت النتائج إن استفادة المؤسسة الصحية من المسؤولية الأخلاقية بالمرتبة الثالثة للتأثير في الاحتفاظ بالمواهب إجمالا وعبر إحداث تغييرات ايجابية بشكل منفصل أو متفاعل مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى.

٧-أظهرت النتائج إن استفادة المؤسسة الصحية من المسؤولية الخيرية تكون أكبر عندما تكون بشكل متفاعل مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى حتى أنها جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث التأثير في الاحتفاظ بالمواهب، وهذه نتيجة منطقية لأن المسؤولية الخيرية لا تعمل بمفردها دون دمجها مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الأخرى بحيث أدى ذلك إلى انخفاض أهميتها النسبية فأصبح تأثيرها ضعيفاً في الاحتفاظ بالمواهب، وهذا ما قد يفسر سبب ارتباطها الأقل بالاحتفاظ بالمواهب نسبةً إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية الأخرى.

ثانياً: التوصيات

١-ضرورة قيام إدارة المستشفى الاهتمام بالمواهب من الأطباء العاملين فيها ومن كلا الجنسين، ومن خلال الاحتفاظ بهم من منافسيها بتوفير بيئة عمل نوعية تحتضن عملهم وتشجع مواهبهم.

٢-تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصحية وذلك عن طريق إشراك الأطباء العاملين على مستوى الإدارتين العليا والوسطى بمؤتمرات علمية من أجل تعريفهم بمدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الاحتفاظ بالمواهب.

٣-إنشاء وحدة متخصصة تعنى بالموهوبين والاحتفاظ بهم بمراعاة التخصيصات المالية للأفكار الإبداعية الجديدة.

٤-على إدارة المستشفى خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية الاحتفاظ بالمواهب ودورها الفاعل في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

٥-الاهتمام بتدريب وتطوير الأطباء العاملين في المستشفى من أجل إظهار مواهبهم وتطبيقها بقدر الإمكان على أرض الواقع.

٦-تشجيع الأطباء الموهوبين من خلال منحهم الحوافز والمكافآت النقدية والعينية التي تميزهم عن غيرهم من الأطباء العاديين.

٧-محاولة إجراء الدراسة نفسها على مؤسسة تجارية أو مصرفية.

المصادر :

١-العامري، صالح مهدي،الغالبي، طاهر محسن،(2008)،"الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر.

1.Akanbi P., Ofoegbu O.,(2012),"Impact Of Corporate Social Responsibility On Bank Performance In Nigeria", Journal Of US-China Public Administration, ISSN 1548-6591,April 2012,Vol.9,No.4,Pp.374-383.

2.Aminudin N.,(2013),"Corporate Social Responsibility and Employee Retention of Green Hotels", Procedia and Behavioral Sciences 105(2013)763-771.

3.Albdour A., and Altarawneh I.,(2012),"Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan", International Journal of Business and Management, Vol.7, No.16;2012 ISSN 1833-3850 E- ISSN 1833-8119,Pp.89-105.

4.Armstrong, Michael,(2010),"Strategic Human Resource Management":A Guide To Action,4th,Ed.

5.Bode C., Singh J., and Rogan M.,(2015),"Corporate Social Initiatives And Employee Retention", Forthcoming, Organization Science, P.,1-42.
6.Carroll,A B.,(1991),"The Pyramid Of Corporate Social Responsibility:Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders",Business Horizons,July-August 1991.
Carroll A., and Shabana K.,(2010),"The Business Case for Corporate Social Reponsibility: A Review Of Concepts, Research and Practice, International Journal Of Management Reviews,British Academy Of Management,(2010),Pp.85-105.
7.Chen M., Kanbur R., and Richards C.,(2006),"Membership Based Organizations of the Poor: Concepts Experience and Policy", Pp.1-20.
8.Crowther D., and Aras G.,(2008),"Corporate Social Responsibility", Book BooN.Impact Consulting Business, Manchester,
9.Das B., and Baruah M.,(2013),"Employee Retention: A review Of Literature", IOSR Journal of Business and Management(IOSR-JBM), Volume 14, Issue 2(Nov-Dec.2013),PP.08-16.
10. Gering J., and Conner J.,(2002),"A Strategic Approach to Employee Retention", Focus Area Business, Healthcare Financial Management, November 2002,PP.40-44.
11. Ghansah E.,(2011),"The Role Of Employee Retention On Job Performance: A Case Study Of Accra Brewery Company Limited, Accra", A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrmah University Of Science and Technology In Partial fulfillment of the requirements for the degree of commonweal The Executive Masters In Business Administration.
12. Gross R., and Holland B.,(2011),"Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Making the Connection", Whitepaper, Bill Holland, All rights reserved, P.1-23.
13. Kossivi B., Xu M., and Kalgora B.,(2016),"Study On Determining Factors Of Employee Retention", Open Journal Of Social Sciences,2016,4,261-268.
14. Horvathova P., (2011),"The Application Of Talent Management at Human Resource Management in Organization",2011 3rd International Conference on Information and Financial Engineering IPEDR vol.12(2011)LACSIT Press, Singapore,P.50-54.

15. Jun W., and Seng L.,(2016),"The Relationship of Corporate Social Responsibility and Employee Retention", International Journal Of Economics, Commerce And Management Vol. IV, Issue 10, October 2016, United Kingdom, ISSN 2348-0386, P.911-921.
16. Kwan W., and Tuuk E.,(2012),"Corporate Social Responsibility: Implications for Human Resources and Talent Engagement", Center for Advanced Human Resource Studies May 2012.
17. Liang Z.,(2013),"Knowledge and Influencing Factors Of Employee Retention", Report on Research Presented in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master of Arts in Human Resource Management, National College of Ireland.
18. Mandina S., Maravire C., and Masere V.,(2014),"Effectiveness Of Corporate Social Responsibility in Enhancing Company Image", Journal Of Applied Business and Economics Vol.16(3) 2014,Pp.152-170.
19. Nasrullah N.M., and Rahim M.M.,(2014),"CSR in Private Enterprises in Developing Countries", Evidences from the Ready-Made Garments Industry in Bangladesh,CSR, Sustainability,Ethics& Governance, Springer International Publishing Switzerland 2014,Pp.11-40.
20. Nochai R., and Nochai T.,(2014),"The Effect Of Dimensions Of Corporate Social Responibility on Consumers' Buying Behavior in Thailand: A case Study in Bangkok, International Conference on Economics, Social Sciences and Languages(ICESL 14) May 14-15 2014 singapore,Pp.42-46.
21. Nzewi H., Chiekezie O., and Ogbeta M.,(2015),"Talent Management and Employee Performance in selected Commercial Banks in Asaba, Delta State, Nigeria, European Journal Of Business and Social Sciences, Vol.4, No.09, December 2015, ISSN:2235-767X,P.56-71.
22. Ibrahim N.,(2017),"The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income", Contemporary Management Research Vol.13, No.2,June 2017 Pages81-106, doi:10.7903/cmr.17430.
23. Obeidat B.,(2016),"Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, and Organizational Performance: The Case of Jordanian Mobile Telecommunication

Companies", int.j. communication/ Network and System Sciences, 2016,9,361-386..
24. Oladapo V.,(2014),"The Impact Of Talent Management On Retention", Journal Of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 3, ISSN 2152-1034,P.19-36.
25. Rahman S.,(2011),"Evaluation Of Definitions: Ten Dimensions Of Corporate Social Responsibility", World Review Of Business Research, Vol.1. No.1. March 2011.Pp.166-176.
26. Rasoulzadeh H., Hosseinipour S., Yusof N., Soltani M., and Hashemi S.,(2013),"Effect Of Dimensions Of Corporate Social Responsibility On Organization Performance", Int J.Innovative Ideas(IJII), ISSN:2232-1942 Vol.13 No.2 April-June 2013, Pp.37-47.
27. Sandhya K., and Kumar P.,(2011),"Employee retention by motivation, Indian Journal Of Science and Technology, Vol.4, No.12(Dec2011), ISSN:0974-6846, P.1778-1782.
28. Taghizadeh H., and Kermani M.,(2011),"Application Of Artificial Neural Networks to Recognize the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", World Applied Sciences Journal 12(10):1910-1919,2010,2011.ISSN 1818-4952.
29. Uddin M., Hassan Md., and Tarique K.,(2008),"Three Dimensional Aspects Of Corporate Social Responsibility", Daffodil International University Journal Of Business and Economics, Vol.3, No.1, January 2008,Pp.199-212.
30. Taghizadeh H., and Kermani M.,(2011),"Application Of Artificial Neural Networks to Recognize the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", World Applied Sciences Journal 12(10):1910-1919,2010,2011.ISSN 1818-4952.
31. Uddin M., Hassan Md., and Tarique K.,(2008),"Three Dimensional Aspects Of Corporate Social Responsibility", Daffodil International University Journal Of Business and Economics, Vol.3, No.1, January 2008,Pp.199-212.

الملحـــــق

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمون

م / استبانـــــــة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم **(تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الاحتفاظ بالمواهب:دراسة ميدانية في مستشفى الفيحاء التعليمي في البصرة)**، ونظراً لما فيكم من خبرات وإمكانات علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة . لذا يعد لمشاركتكم أثر في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، ونود إعلامكم بأنه لا داعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث إن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض أخر.

شاكرين حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال من دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل
- ضع علامة(√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في شركتك.
- من أجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يأتي ملخصاً لبعض التعريفات المهمة:-
- المسؤولية الاجتماعية:- مجموعة من الواجبات والممارسات والمساهمات التنظيمية الهادفة إلى زيادة رفاهية المجتمع.
- الاحتفاظ بالمواهب:- عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء مع المنظمة لأقصى مدة من الزمن.

المعلومات الشخصية :

- الجنس ( )
- العمر ( )
- المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ( )
- سنوات الخدمة ( )
- التحصيل الدراسي ( )

الباحثة

ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال من دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل
- ضع علامة(√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في شركتك.
- من أجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يأتي ملخصاً لبعض التعريفات المهمة

- المسؤولية الاجتماعية:- مجموعة من الواجبات والممارسات والمساهمات التنظيمية الهادفة إلى زيادة رفاهية المجتمع.
- الاحتفاظ بالمواهب:- عملية يتم فيها تشجيع الموظفين على البقاء مع المنظمة لأقصى مدة من الزمن.

المعلومات الشخصية :

- الجنس ( )
- العمر ( )
- المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ( )
- سنوات الخدمة ( )
- التحصيل الدراسي ( )

الباحثة

المقياس الأول: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
١	تهدف المنظمة إلى تحقيق المزيد من الأرباح بأقل وقت ممكن.					
٢	لا تعمل المنظمة من خلال وظائفها الاقتصادية لحل مشكلاتها الاجتماعية.					
٣	تسعى المنظمة إلى خفض تكاليفها التشغيلية.					
٤	تسعى المنظمة جاهدةً إلى تحقيق أعلى العوائد لمساهميها.					
٥	تعمل المنظمة ضمن الإطار القانوني للمجتمع.					
٦	تنتهك المنظمة بعض القوانين واللوائح في الوقت المناسب.					
٧	تسعى المنظمة إلى الامتثال لجميع قوانين الدولة واللوائح.					

٨	تلتزم المنظمة بجميع القواعد واللوائح العامة.					
٩	لا تخرق المنظمة القواعد الأخلاقية للمجتمع من اجل تحقيق أهدافها.					
١٠	تعمل المنظمة دائماً بعدالة وإنصاف.					
١١	تتجنب المنظمة القيام بضرر بأي ثمن.					
١٢	لا تعمل المنظمة على المشاركة في ممارسات مشكوك فيها لتحقيق المكاسب الاقتصادية.					
١٣	تساهم المنظمة بمواردها للمجتمع.					
١٤	تعمل المنظمة بنشاط على تعزيز العمل التطوعي.					
١٥	تخصص المنظمة الموارد لدعم الثقافة التنظيمية .					
١٦	تسعى المنظمة باستمرار إلى تحسين المجتمع.					

المقياس الثاني:الاحتفاظ بالمواهب

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
١	الاحتفال بالأداء الاستثنائي من خلال مكافأت التميز، وانخفاض دوران المواهب العليا.					
٢	برامج الاعتراف ستحببنني إلى هذه المنظمة، للذهاب خارج المنظمة للتصدي بشكل أفضل للتحديات، واستغلال الفرص والحد من معدلات دوران العمل.					
٣	يمكن ان تؤدي علاقات العمل المنسجمة مع مناخ العمل ان اشعر بنفس شعور هذه المنظمة، وأودي أفضل ما لدي دائماً.					
٤	فرص النمو وإثراء محتويات الوظيفة ستحسن سمعة منظمتنا"كاختيار صاحب العمل".					
٥	الموازنة بين العمل والحياة والسياسات الداعمة اجتماعياً يمكن ان تقلل من التغيب، والإجهاد، والموقف السلبي للعمل، وانخفاض فقدان المواهب الرئيسية/الاستقالة الطوعية.					