

دراسة مدى توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاستشفائية (أولاد محمد بالشلف)

Study the extent of the availability of social responsibility dimensions in the public hospital (Ouled Mohamed in Chlef)

ط.د/ قروج بدرالدين جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مخبر البحث (LABOMENA)، b.guerroudj@univ-chlef

تاريخ النشر: 2020/12/03

تاريخ الاستلام: 2020/10/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية (المؤسسة العمومية الاستشفائية اولاد محمد بالشلف أنموذجا)، و من خلال المنهج الوصفي التحليلي تستعرض هذه الدراسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أبعادها في شقها النظري، كما سلطت الضوء هذه الدراسة في شقها الميداني على المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال ابراز خصوصية الخدمات الصحية التي تقدمها من جهة و خصوصية نمط تسييرها و التنظيم الذي يحكم عملها من جهة أخرى، و كيف تؤثر هذه الخصائص على قدرتها على تبني ادارة استراتيجية تمكنها من صياغة استراتيجية تتضمن ممارسات اجتماعية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية ، الاستراتيجية، الادارة الصحية، الخدمة العمومية.

Abstract:

This study aims to determine the extent of social responsibility in the public the public hospital. Through the analytical descriptive curriculum, the study reviews the concept of social responsibility and its dimensions in the first axis. This study also shed light in its field part on the public hospital institution by highlighting the specificity of the health services it provides and the specificity of its management pattern and the organization that governs its work and how these characteristics affect its ability to adopt a strategic management that enables it to formulate a strategy Include social practice.

Keywords: Social responsibility, strategy, health management, public service.

1. مقدمة:

حضي موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال باهتمام كبير من طرف الباحثين ومسيري المؤسسات الاقتصادية على حد سواء، وظهرت عدة دراسات تبين فوائد تبني ابعاد المسؤولية الاجتماعية على تنافسية وسمعة هذه المؤسسات واستدامة نشاطها. تقوم الحكومات ممثلة في مؤسساتها العمومية بضمان بعض الخدمات اتجاه مواطنيها، كالتعليم والصحة وهي تسعى الى تقديم خدمات نوعية ترضي مرتفقي هذه المؤسسات وتلبي مطالبهم وطموحاتهم الاجتماعية كما تسعى هذه المؤسسات الى تنفيذ السياسات الحكومية والاهداف التي انشئت من اجلها وارضاء المواطنين الذي يحتاجون الى خدماتها، والمؤسسة العمومية الاستشفائية ليست استثناء حيث تعمل على تحسين خدماتها باستمرار في ظل التنظيم الذي يحكم نشاطها .

تتميز المؤسسات العمومية الاستشفائية بنمط تسيير يختلف عن المؤسسات الاقتصادية وانعدام المنافسة مع نظرائها من مؤسسات عمومية استشفائية ما يجعل منها مؤسسات تختلف عن المؤسسات الربحية في صياغة استراتيجياتها وتبني بعض الخيارات المتضمنة ابعادا للمسؤولية الاجتماعية، على ضوء ما سبق سنطرح في هذه الدراسة الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى توافر ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف اولاد محمد؟

و تتفرع عنها الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وما هي أبعادها وعناصرها؟
- ما هو مفهوم الخدمة الصحية وما هي خصوصيتها؟
- ما مفهوم الخدمة العمومية وما هي مميزاتها؟
- ما هي خصائص المؤسسات العمومية الاستشفائية وكيف تؤثر على صياغة استراتيجية المؤسسة وتبني ممارسات اجتماعية؟
- ما هو واقع تبني ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العمومية الاستشفائية؟

- ما هي الاقتراحات التي من شأنها تشجيع المؤسسات العمومية الاستشفائية على تبني ممارسات اجتماعية اتجاه مرتفقيها والمجتمع؟

أهداف الدراسة:

- معرفة المسؤولية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأبعادها.
- تسليط الضوء على خصائص الادارة الصحية و الخدمة الصحية.
- تحديد مفهوم و خصائص الخدمة العمومية.
- تبيان خصائص المؤسسات العمومية الاستشفائية و عوائق هذه الخصائص في تبني استراتيجية تتضمن ابعاد المسؤولية الاجتماعية.
- الوصول الى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد صانعي القرار في المؤسسات العمومية الاستشفائية الى تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية هذه المؤسسات.

منهج الدراسة وأداة البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاسيما الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف أين تم الوقوف على مدى توافر ابعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال مقابلات مع مسؤوليها وفحص سجلات أنشطة المؤسسة المختلفة.

2. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: المفهوم والابعاد.

1.2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

ركز العديد من الباحثين مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين على ضرورة ابتعاد المؤسسات عن اهتمامها الوحيد المتمثل في تحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع، وأول من نادى بممارسة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها خيارا يفترض بالمؤسسات تبنيه وصياغة أهدافا في إطاره الباحث المعروف في إدارة الأعمال "P. Drucker" ، إذ فتحت دراساته آفاقا واسعة لدراسة فكرة المسؤولية الاجتماعية والتعمق في تحديد تعريف لهذا الطرح الجديد.

لكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل عام تطور بشكل ملحوظ منذ 1950 ، و أصبح يظهر جليا في العقد الأخير بالموازاة مع النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح ظهرت بوادر تدعوا المنظمات لتبني دورا أكبر اتجاه المستهلك و البيئة التي تعمل فيها، بحيث بدأت المنظمات في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية اثناء صياغة استراتيجياتها و أهدافها.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها وفيما يلي سنحاول اعطاء تعاريف التي جاء بها بعض الباحثون و الأكاديميون بالإضافة إلى تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية.

1.1.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

1.1.1.2 تعاريف الباحثين و الأكاديميين:

تعددت تعاريف و الباحثين الأكاديميين بسبب تعدد مشاربهم الادارية و التباين في المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات، و من الصعوبة بمكان حصر تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية حيث يعرفها

(Milton Friedman) تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يُقر أن تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم. (فلاق، 2019)

كما عرف دركر (Drucker 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم" (طاهر ، المنصور ، و صالح ، 2006)، أما (Strier 1979) فقد أشار إلى كون "المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في إطار مجالات عديدة تقع

تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات اتجاه المجتمع. (ضيافي، 2010)، بينما عرفها (Hopkins 2003) بأنها معاملة أصحاب المصالح الداخليين و الخارجيين بطريقة أخلاقية وعادلة. (Michael , 2007).

كما أوضح (carroll) في أبحاثه الرائدة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشغل على أربعة جوانب رئيسة وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرة لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة، وكأن المجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري (فلاق، 2019).

كما عرفها (فلاق محمد) على أنها المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر. (فلاق، 2019)

و باستعراض هذه التعاريف تتضح لنا الافكار الرئيسية التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية و التي تصب في خانة الفعل و الأداء الاجتماعي و الواجب الأخلاقي و رغم اختلاف مضامين التعاريف السابقة فإنها تشترك في النقاط المشتركة التالية: (محمد ، 2005)

- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.
- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

- الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها.

- عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الايجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح مواطنة وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل به.

2.1.1.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية من طرف الهيئات والمنظمات الدولية:

من أجل التعرف على وجهات نظر هيئات ومنظمات دولية نحو المسؤولية الاجتماعية نستعرض بعضها فيما يلي:

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال بأنها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد"، كما عرفت أيضا على أنها "مسؤولية المنظمة الأخلاقية تجاه مجاميع معينة من أصحاب المصالح الذين يتأثرون بصورة مباشرة بنشاطات المنظمة" (منير ، 2012) ولقد حدد البنك الدولي معايير مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع بأنه: (عباز، 2019)

- الادارة والاحلاق الجيدة للشركة.

- واجبات المنظمة اتجاه العاملين والبيئة.

- مساهمتها في التنمية الاجتماعية.

في حين عرفت منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ،على أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة " تحلي المنظمات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المنظمات عبر الوطنية في السياق الدولي .وبإمكان المنظمات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميًا في ممارسات المنظمات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة (فلاق، 2019)

أما المنظمة العالمية للمعايرة فتعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات تحمل المنشأة المسؤولية الناجمة عن أثر نشاطها على المجتمع ومحيطه لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، وترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة (كوثر، 2012)

كما عرفها البنك الدولي كما يلي: يقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المنظمات وللتنمية الاقتصادية (فلاق، 2019)

وتصب التعاريف المتبناة من قبل الهيئات والمنظمات الدولية في محاولة تعميق مفهوم المسؤولية لدى المؤسسات وجربها للمساهمة في حل مشاكل المجتمع سواء المتسببة فيها أو التي نشأت مع تغير الأنظمة الاقتصادية ومفاهيم التنمية.

2.2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

شكل الطرح الذي جاء به A.B.CAROLL منعرجا حاسما في فهم جوهر المسؤولية الاجتماعية، حيث اقترح في سنة 1979 أول نموذج يتناول الأبعاد الاقتصادية والقانونية والأخلاقية وكذا الخيرية لهذا المفهوم، وفسر هذه الأخيرة من خلال القراءة الهرمية للنموذج و ربطها بمجموعة من المسؤوليات تختلف في أهميتها لكنها تصب في مفهوم الشركة باعتبارها مسؤولية اجتماعيا، عرف هذا النموذج بهرم كارول.

1.2.2 البعد الاقتصادي: ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد تُنتج منظمات الأعمال سلعاً وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة. (فلاق، 2019)

2.2.2 البعد القانوني: يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشقي أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين (فلاق، 2019)

3.2.2 البعد الأخلاقي: يستند على هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها. (ضيافي، 2010)

4.2.2 البعد الخيري: يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية....الخ. (Joël و Arvind، 2007)، يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل 01: هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (Carroll)



المصدر: (فلاق، 2019:ص 55)

3. المؤسسة العمومية الاستشفائية: مفهومها، أهدافها وخصوصيتها وتحديات تبنيها للمسؤولية الاجتماعية.

سنحاول في هذا المحور تبين خصوصية الإدارة الصحية ، كما نبين خصائص الخدمة الصحية و الفرق بينها و باقي الخدمات كما نسلط الضوء على المستشفى هذه المنظمة المعقدة ،مبرزين خصائصها ومميزاتها وماذا يترتب عن هذه الخصوصية اتجاه تبني استراتيجية ورؤية تجعل المؤسسة مسؤولة اجتماعيا.

1.3.3 ضبط مفهوم الخدمة العمومية ومبادئها.

1.1.3 مفهوم الخدمة العمومية:

يوحي مصطلح الخدمة العمومية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العمومية الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العمومية.

2.1.3 مبادئ الخدمة العمومية:

هناك من يعتبر هذه المبادئ أنها خصائص تميز الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات، وقد ينظر إلى هذه المبادئ - التي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين - وفقا لجانبين

منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العمومية و منها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها وهي الاستمرارية، المساواة والموائمة (محمد ج.، 2002)

2.3 مفهوم الإدارة الصحية والتحديات التي تواجهها

1.2.3 مفهوم الإدارة الصحية

لقد عرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات الإدارة الصحية بما يلي : تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة و تنسيق الموارد و الإجراءات و الطرق التي بواسطتها يتم تلبية الحاجات و الطلبات على خدمات الرعاية الصحية و الطبية و توفير البيئة الصحية و ذلك من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستهلكين كأفراد و جماعات و للمجتمع ككل. (توفيق، 2008)

ورغم ما يلاحظ من هذا التعريف أشياء مشتركة للإدارة الصحية مع التخصصات الإدارية الأخرى (و خاصة الإدارة الخدمية) من حيث الوظائف الإدارية المعروفة للمدير إلا انه لا بد من التنبيه إلى اختلاف أساسي و جوهري في ميدان الممارسة و التطبيق الخاصة بالقطاع الصحي و التي تضع المدير الصحي أمام تحديات و تعقيدات لا نظير لها في القطاعات الأخرى و هي كما يلي: (توفيق، 2008)

-محدودية الموارد المتاحة و كلفتها العالية و بالمقابل الطلب الكبير على هذه الموارد . مما يعني أن المدير الصحي مطلوب منه دائما أن يقدم الكثير بالقليل المتوفر لديه

-التوقعات العالية لمستهلكي الخدمات الصحية فهو يتوقع المعجزات من الطب و النظام الصحي . كما انه غير راض بشكل عام عن جودة ما يستهلك و عن كلفة هذه الخدمات.

-التصاعد المستمر في كلفة الخدمة و ما يصاحبه من عدم رضا من جانب ممول الخدمات الصحية سواء كانت جهات حكومية أم جهات خاصة أم مؤسسات تامين

-الاعتبارات الإنسانية و الأخلاقيات الاجتماعية و المهنية و التي تضع قيود و معوقات أمام التركيز على الكفاءة و الاعتبارات الاقتصادية للخدمات الصحية.

3.3 تحديات تبني استراتيجية تتضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

1.3.3 الفرق بين نمط إدارة منظمات الأعمال والمنظمات العمومية

تختلف انماط الادارة في منظمات الاعمال و المنظمات في القطاع العمومي اختلافا جوهريا يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

الجدول 01: الفرق بين نمط الإدارة في القطاع العمومي و منظمات الأعمال.

الإدارة في القطاع العمومي	الإدارة في منظمات الأعمال
تكون غالبا جزء من استراتيجية وطنية مصاغة مركزيا و يراقب تنفيذها السلطات المحلية و المركزية	تعد الاستراتيجية بنفسها و هي تتابع تنفيذها
تحقق آمال وطموحات الحكومة والوزارات.	تظهر عناصر القوة والتميز بين المنظمة و المنافسين.
الوفاء بحاجات ومتطلبات المواطنين والحكومة معاً.	تهيئ المنظمة لهيمنة على الأسواق.
بناء القدرات المناسبة في المؤسسات على المدى البعيد.	تحد من المنافسة المتأتية من الآخرين.
تحقيق الشراكة مع المؤسسات الأخرى لتحقيق النتائج.	تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة و يعزز مركزها التنافسي.
إظهار القيمة المتحققة مقابل الكلفة من المخرجات.	تظهر عناصر القوة والتميز بين المنظمة و المنافسين.

المصدر: منال طلعت محمود، أساسيات علم الادارة، المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية، 2003، ص23

2.3.3 خصوصية و معوقات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية و أثره على تبني المسؤولية الاجتماعية:

نعني بالاستراتيجية توجه طويل الأمد يسهل فهمه لمؤسسة ما، بالنسبة لمنظمة عمومية، سلطة محلية أو سلطة إدارية عامة أو مستقلة فإن هذا المفهوم غير مألوف نظرا لان مثل هذه المنظمات تتميز بدرجة عالية من التقييد سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية التي ستضعها لنفسها أو بسبب الإطار التنظيمي و الميزانية التي تحكم أعمالها أو الخصائص التي تميزها عن

باقي المنظمات، و يمكن إيجاز هذه الخصوصيات في النقاط التالية: (assistance scolaire)
(personnalisée, 2020)

1.2.3.3: سياق خاص وملزم لتطوير الاستراتيجيات:

استراتيجيات تحركها غايات المنظمات العمومية:

يجب أن تركز المنظمات العمومية في صياغة إستراتيجيتها على الغاية التي أنشأت من أجلها وهي ضمان خدمات عمومية (الأمن والعدل والعمل والتعليم والصحة والنقل ...) محترمة في هذا مبادئ الخدمة العمومية (المساواة والاستمرارية و القدرة على التكيف) بالإضافة إلى هذا توجد منظمات أكثر تعقيدا مثل المستشفيات فهي مطالبة باحترام المبادئ سالفه الذكر وتحديد استراتيجية خاصة بالصحة تعمل على تحقيقها.

استراتيجيات مقيدة بإطار من الميزانية والتنظيم.

- تعتمد الاستراتيجيات التي تحددها المنظمات العمومية على قيود الميزانية والقيود التنظيمية حيث تأتي الموارد المالية للمنظمات العمومية بشكل رئيسي من الضرائب المفروضة على دافعي الضرائب ، وبالتالي فإن استخدام الأموال المتاحة لهم يخضع لتنظيم صارم لضمان إنفاقها لتحقيق المصلحة العامة. (مريزق ، 2015)

- قيد الميزانية هذا أقوى اليوم مما كانت عليه في الماضي، إذ يتعين على جميع المنظمات العمومية تخفيض نفقاتها مع مراعاة الاستمرار في إنجاز مهامها الأساسية. إن المنظمات العمومية اليوم تبحث عن الكفاءة، أي أنها مطالبة بفعل ما كانت تفعله في الماضي لكن باستعمال وسائل أقل.

- احترام مبادئ الخدمة العامة (المساواة والاستمرارية والقدرة على التكيف) هو أيضا مصدر للقيود التنظيمية المفروضة على المنظمات العمومية، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد استراتيجية المنظمة وتوقع التغييرات التي تؤثر على عرضها. (مريزق ، 2015)

2.2.3.3 خصوصية الخيارات الاستراتيجية في المنظمات العمومية

-خصوصية المواطن المرتفق

تضع المؤسسات العمومية في حساباتها أثناء تبني أي خيار استراتيجي مدى رضا المرتفقين عن الخدمة المقدمة و أي تضمير من مرتفقي المنظمات العمومية يجعل استراتيجياتها في مهب الريح، فمرتفقوها مواطنون و ليسوا زبائن اختاروا بإرادتهم طلب هذه الخدمات.

- بعض الاستراتيجيات تفرض نفسها:

تكون المنظمات العمومية مجبرة على انتهاج بعض الخيارات الاستراتيجية مثل استراتيجية التخرج في تسيير البلديات حيث مصالح البلدية مطالبة بتقديم خدمات متنوعة للمواطنين تشمل عدة تخصصات متباينة ، و لتخفيف العبء عن كاهل البلدية مثلا تقوم بتوكيل مؤسسات خاصة لتسيير خدمة النفايات أو خدمة التزود بالماء الشروب. (مريزق ، 2015)

3.2.3.3 من يرسم الاستراتيجية في المنظمات العمومية؟

إن غايات و أهداف المنظمات العامة محددة بدقة عن طريق التنظيم بواسطة لوائح يستحيل الخروج عن توجيهاتها ،إن هامش الحرية في اتخاذ قرارات استراتيجية لا تتماشى مع اللوائح التي تنظم عمل المؤسسات العمومية امراً مستحيلا ،

4.2.3.3 المعوقات التي تواجه تقويم الاستراتيجية

- هناك مجموعة من التحديات و المعوقات تواجه المؤسسات العمومية اثناء صياغة استراتيجياتها أو تحديد أهدافها بسبب نمط تسييرها و التنظيم الذي يحكمها ،و عليه فهي مقيدة في صياغة استراتيجيتها و في جميع ممارساتها بما فيها الاجتماعية منها.

- تسعى المنظمات العمومية الى تنفيذ سياسات و استراتيجيات تعدها الحكومات مسبقا و عليه لا يمكن لها وضع سياسات خاصة بها قد تتعارض مع الأهداف و السياسات الحكومية الموضوعة لها، و أي سلوك اجتماعي للمنظمة يجب ان يكون في اطار سياسات حكومية و ليس اجتهدا من طرفها.(assistance scolaire personnalisée, 2020)

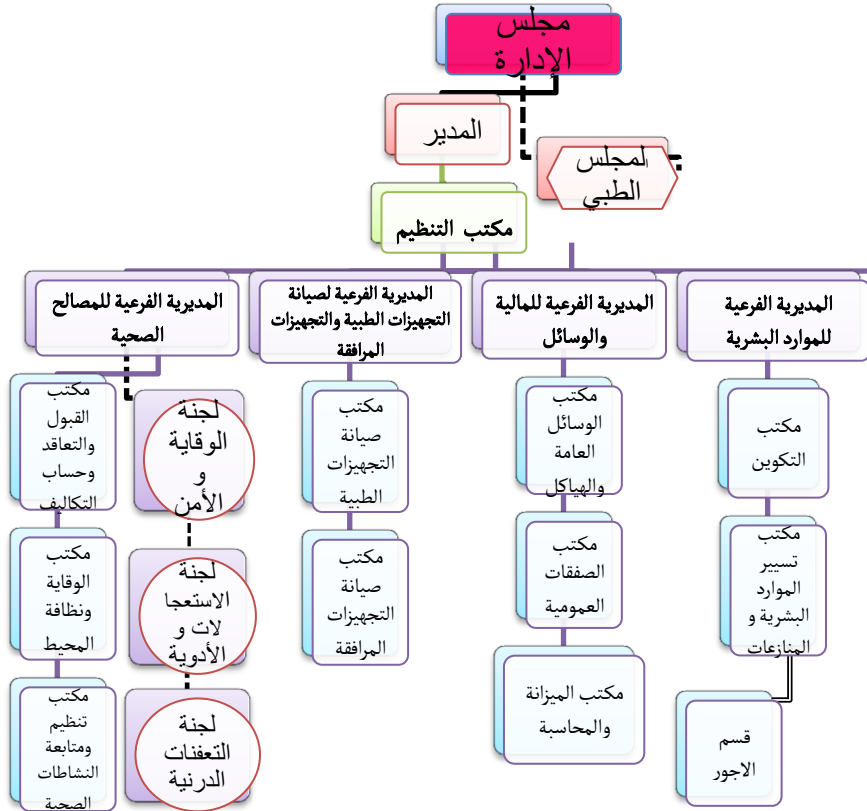
- تسعى المنظمات العمومية الى المصلحة العامة و تطبيق اللوائح الرسمية و لا تسعى للربح و التميز بين المنافسين ما يجعلها غير متحمسة لانتهاج سياسات اجتماعية.

4. واقع توافر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد محمد.

نشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد محمد الشلف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها. حيث يقع مقرها بحي النصر منطقة 11 ببلدية الشلف مقر الولاية، تتكون المؤسسة من بناء وحيد مسبق التركيب تم إنشاؤه سنة 1984 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و باستقلالية مالية، وهي موضوعة تحت وصاية الوالي المختص إقليميا.

حسب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المذكور سابقا يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

شكل 02 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد محمد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 07-140

2.1.3 وظائف المؤسسة ومهامها:

بالاعتماد على المرسوم رقم 07-140 تتولى على الخصوص المهام الآتية :

-ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي ، التشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة

-ضمان حفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

-ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

-يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي

والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

2.3 المعوقات العملية و القانونية التي تواجه المؤسسة العمومية الاستشفائية لتبني

المسؤولية الاجتماعية.

- من خلال قيام الباحث بمقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد

محمد(المدير والمدرء الفرعيون) بخصوص المعوقات القانونية و المالية و التنظيمية التي تجعل

من تبني سياسات اجتماعية طوعية أمرا صعبا، و يمكن ايجاز هذه المعوقات فيما يلي:

- الطبيعة القانونية للمؤسسة : المؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد محمد مؤسسة عمومية

ذات طابع إداري كما ذكرنا سابقا و بالتالي أهدافها تختلف عن منظمات الأعمال التي تسعى

إلى الربح ، حيث هي وحدة من النظام الصحي الجزائري الذي يتبنى فلسفة مجانية العلاج في

المؤسسات العمومية ، و بالتالي غير مطالبة بتسطير أهداف تتضمن زيادة عملائها(المرضى) أو

زيادة حصتها السوقية بقدر ما هي مطالبة بتقديم مستوى مقبول من الخدمات الصحية

لكافة شرائح المجتمع، و عليه هي ليست بحاجة اقتصادية الى تبني استراتيجيات تتضمن

ممارسات اجتماعية لتحسين سمعتها (بوزيان، 2020).

- المسؤولية الاجتماعية و الهيكل التنظيمي: من خلال الهيكل التنظيمي الذي سبق التطرق

إليه نلاحظ أن المؤسسة لا تحتوي على مصلحة للمسؤولية الاجتماعية ، و تبقى للمؤسسة

الحرية في إجراء مبادرات لدراسة مدى رضا لدى الأشخاص الذين تلقوا العلاج في المؤسسة

لتصحيح بعض الممارسات أو الإجراءات.

- أهداف المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية: للمؤسسة الحرية في وضع أهداف تشغيلية فقط أما الأهداف الاستراتيجية فالوزارة الوصية أو السلطات السياسية هي التي تضعها و تكون في إطار سياسات وطنية قد تتعارض أحيانا مع توجه المؤسسة الحالي و التالي المؤسسة ليست حرة في صياغة رسالة تتضمن ممارسات اجتماعية او تحديد مهمة على المستوى البعيد. (بوزيان، 2020)

- مالية المؤسسة و المسؤولية الاجتماعية: المؤسسة العمومية تستعمل المحاسبة العمومية ، التي تعتمد على الرقابة القبلية لنفقاتها التي يجب أن تكون مبررة لمصالح الرقابة المالية المختصة ، مدونة الميزانية التي تستعملها المؤسسات العمومية للصحة و المعتمدة من طرف وزارة المالية لا تحتوي على بند للإنفاق على ممارسات اجتماعية قد تتبناها المؤسسة و بالتالي يجعل من الصعب برمجة أنشطة اجتماعية مكلفة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها. (ديف، 2020)

3.3 واقع توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاستشفائية أولاد محمد

من خلال تصفح السجلات الرسمية للمؤسسة و الاطلاع على تقارير انشطتها السنوية ،بالإضافة الى مخطط عمل المؤسسة السنوي المصادق عليه من طرف مجلس إدارتها ، و رغم المعوقات التي ذكرناها سابقا التي تحول دون توافر ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة إلا أننا لمسنا بعض الممارسات الاجتماعية يمكن ايجازها حسب البعد الذي توافقه كما يلي:

البعد الاقتصادي: كما ذكرنا سابقا المؤسسة العمومية الاستشفائية و نظرا لخصوصيتها و أهدافها فان المؤسسة غير معنية بممارسات عادلة مع منافسيها لأنها تعمل في محيط غير تنافسي ، و رغم محدودية موارد المؤسسة المالية و امتلاكها جهاز عدم النفائات الطبية (محرق) يسبب انبعاثات تسبب في الاضرار بالبيئة ، تم العزوف عن استعمال هذا الجهاز نهائيا و يتم حاليا إتلاف النفائات الطبية من خلال التعاقد مع مؤسسة خاصة متخصصة معتمدة من طرف وزارة البيئة. (ديف، تقرير نشاط المديرية الفرعية للمالية و الوسائل، 2020)

البعد القانوني: المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تخضع في شقها القانوني الخاص بتسيير موظفيها الى أمر رقم 03-06 مؤرخ 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي يوفر حماية للموظفين و يمنع التمييز بينهم على اساس الجنس أو الدين.

أما بخصوص تحقيق العدالة و السلامة لموظفي المؤسسة فالمؤسسة توفر لموظفيها وسائل الحماية الضرورية بسبب خصوصية الأنشطة التي تقوم بها (عمليات جراحية، اسعافات، مكافحة اوبئة)، كما تحتوي المؤسسة على مصلحة لطب العمل و الوقاية يشرف عليها طبيب عام، حيث تخصص هذه المصلحة لكل موظف ملف طبي و تعمل على متابعة الحالة الطبية لجميع الموظفين لاسيما الذين يعانون من أمراض مزمنة. (عيسى بروج، التقرير السنوي للمديرية الفرعية للأنشطة الصحية، 2020)

تعاني المؤسسة من قلة الموارد المخصصة لتكوين الموظفين، حيث تشكل قيمة الموارد المالية المخصصة للتكوين نسبة 0.002 % من ميزانية المؤسسة فقط، (مدونة ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية اولاد محمد بعنوان سنة 2020، 2020). ورغم هذا النقص الفادح في الموارد وضعت المؤسسة في مخطط عملها السنوي برنامجا طموحا لتكوين الموظفين يركز على التكوين المستمر لمختلف اسلاك الموظفين (أطباء عامين، اداريين)، يشرف على عملية التكوين نخبة من كوادر المؤسسة (أطباء أخصائيين و مدراء فرعيين) و يتم ذلك باستعمال وسائل المؤسسة الذاتية و تطوع المكونين الذين يبادرون لتكوين مختلف الموظفين مجانا و قد تم تنفيذ برنامج التكوين التالي خلال سنة 2020: (بلمديوني، 2020)

الجدول 02 : برنامج التكوين التطوعي بعنوان سنة 2020

الموظفين المستهدفين	تاريخ التكوين	المشرف على التكوين	موضوع أو عنوان التكوين
15 طبيب	10 جاني 2020	د/ خالفة رضا أخصائي في التخدير و الانعاش	Management of an asthma attack
10 أطباء	21 فيفري 2020		Management of a multiple trauma patient
15 طبيب	03 مارس 2020		What to do in the face of shock
12 طبيب	29 أبريل 2020		Management of a convective crisis
15 طبيب	29 جانفي 2020	د/ بن براهيم نادية أخصائية في الجراحة العامة	Precore rehabilitation in general surgery
12 طبيب	15 فيفري 2020		Pec of acute appendicitis future prospects
10 طبيب	22 مارس 2020		Acute pancreatitis management
15 طبيب	24 ماي 2020		Prevention and precore of diabetic foot
10 اطباء	22 فيفري 2020	د/ بومعزة أحمد أخصائي في الامراض الصدرية و أمراض الرئة	Management of stable state COPD in emergency rooms
10 إداريين	10 جانفي 2020	السيد: قروج بدرالدين مدير فرعي	إدارة المنظمات الصحية
15 إداري	02 مارس 2020 داخل المؤسسة		التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير تقييم برنامج التكوين بعنوان سنة 2020 (المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية اولاد محمد بالشلف)

البعد الأخلاقي :

إن عمل المؤسسة العمومية الاستشفائية باعتبارها مؤسسة صحية فعملها انساني بالدرجة الأولى، حيث تسعى المؤسسة جاهدة الى احترام مرتفقي المؤسسة و الحفاظ على اسرارهم الصحية، و في هذا الاطار تمارس المؤسسة بعض تقليديا بعض الأنشطة التي ترسخت مع مرور الوقت يمكن ايجازها فيما يلي: (بوزيان، 2020)

- فتح سجل مؤشر و مرقم يحتوي على مواعيد الفحوص الطبية و التواريخ المتوقعة لإجراء العمليات الجراحية لتفادي احترام قائمة الانتظار و محاربة ظاهرة المحسوبية، و بهذا الشأن يقوم رؤساء المصالح في نهاية كل اسبوع بوضع برنامج العمليات الجراحية حسب الترتيب الموجود في السجل و درجة خطورة المريض، كما تلتزم إدارة المؤسسة بالحصول على الموافقة الكتابية لذوي المرضى قبل إجراء العمليات الجراحية. (عيسى بروج، التقرير السنوي للمديرية الفرعية للأنشطة الصحية، 2020)

- من أجل تقليص قائمة انتظار المرضى لاسيما تخصص جراحة الأطفال الذي يعرف نقصا حادا في عدد جراحي الأطفال (02) جراحين فقط يغطون كامل ولاية الشلف و الولايات المجاورة قامت المؤسسة بإمضاء اتفاقية توأمة مع المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس الجزائر، ونتج عن هذه الاتفاقية برمجة ايام جراحية يوم 23 و 24 ديسمبر 2019 على مستوى المؤسسة تحت اشراف طاقم من اساتذة في جراحة الاطفال و الاساتذة المساعدين في المركز الجامعي ببني مسوس بالتعاون مع جراحي المؤسسة و قد تكللت هذه الايام الجراحية بالقيام بخمسون عملية جراحية نوعية. (عيسى بروج، تقرير المديرية الفرعية للأنشطة الصحية، 2019)، كما تمت برمجة ايام جراحية خلال 2020 لكن الحالة الوبائية بسبب فيروس كورونا أدت الى تأجيل هذه الأيام الجراحية. (بوزيان، 2020)

- تطمح المؤسسة الى القيام بعمليات نوعية باستعمال تقنيات تكنولوجية حديثة، تم التخطيط لاقتناء عتاد طبي حديث خلال برنامج العمل السنوي لسنة 2020 و الذي تهدف من خلال القيام بالعمليات الجراحية على مستوى الركبة باستعمال الجراحة بالمنظار knee arthroscopy و ذلك كن اجل تقليص فترة شفاء المرضى و تجنب الاعراض الجانبية

المصاحبة لهذا النوع من العمليات في حالة استعمال التقنيات القديمة، هذه التقنية التي تم توفيرها تعد الوحيدة في المستشفيات العمومية بولاية الشلف باستثناء العيادات الخاصة التي تستعمل هذه التقنية لكن بأسعار باهضة (عيسى بروج، التقرير السنوي للمديرية الفرعية للأنشطة الصحية، 2020)

- أنشأت المؤسسة العمومية منذ بمبادرة طوعية سنة 2013 لجنة وساطة يرأسها رئيس المجلس الطبي ورؤساء المصالح الطبية و المدير الفرعي للأنشطة الصحية ،وظيفتها الاصغاء لانشغالات المرضى و التكفل بأي خطأ طبي وقع لأي مريض (بوزيان، 2020)

البعد الخير: نظرا للمعوقات المالية و القانونية التي تجعل من صرف المال العام أمرا مسبق التبرير من جهة و محدودية موارد المؤسسة تقل الانشطة ذات الطابع الخيري الموجهة لصالح المجتمع باستثناء برمجة عمليات ختان جماعي لفائدة الجمعيات الخيرية و الاطفال المعوزين خلال شهر رمضان من كل سنة تماشيا مع تقاليد المجتمع التي تفضل برمجة الختان في الشهر الفضيل و خاصة في ليلة القدر و تجدر الاشارة ان المؤسسة غير ملزمة بالقيام بهذه العملية قانونا و إنما بمبادرة طوعية من الطاقم الطبي و شبه الطبي للمؤسسة و الجدول التالي يبين عدد الاطفال المستفيدين من عملية الختان الجماعي في آخر خمس سنوات (عيسى بروج، معوقات تبني المؤسسة العمومية الاستشفائية للمسؤولية الاجتماعية(مقابلة شخصية)، 2020).

الجدول رقم:04 حصيلة عملية الختان بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد محمد.

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الاطفال المستفيدين من الختان الجماعي	566	694	638	975	الغاء العملية بسبب التدابير المتخذة لمحاربة وباء كورونا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير المديرية الفرعية للأنشطة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أولاد محمد.

4. خاتمة:

انتهت الدراسة النظرية والميدانية الى النتائج التالية:

1.4 النتائج النظرية:

- لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية،
- للمسؤولية الاجتماعية اربعة ابعاد(اقتصادي، قانوني، أخلاقي و البعد الخير).
- يختلف تسيير المنظمات العمومية عن منظمات القطاع الخاص في عدة جوانب منها القوانين التي تحكمها و المالية المطبقة فيها و هامش الحرية في اتخاذ القارات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها،
- تتميز الخدمة الصحية بعدة مميزات تجعلها مختلفة عن الخدمات الأخرى
- هناك مبررات تحتم على المستشفيات تبني خيار استراتيجي معين .
- هناك عوائق كثيرة تجعل تبني ممارسات اجتماعية أمرا صعبا في المنظمات العمومية مثل طابعها القانوني، و مواردها و تحديد غاياتها التي أنشأت من أجلها عن طريق التنظيم.

2.4 نتائج الجانب الميداني.

- إن أغلب الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العمومية الصحية محددة عن طريق التنظيم و لا يمكن تعديلها أو تجاهلها.
- في اغلب الأحيان تجد نفسها المستشفيات منفذة لإستراتيجية وطنية موضوعة مركزيا ليست طرفا في صياغتها.
- وجود معوقات لتبني ممارسات اجتماعية لا يمنع من اجتهاد القائمين عليها من ابتكار ممارسات لا تتعارض مع تنظيمها.

2.4 الاقتراحات و التوصيات:

- بناء على المفاهيم المقدمة في الجانب النظري و التطبيقي نقترح التوصيات التالية:
- إعادة النظر في الطابع القانوني للمؤسسة العمومية الاستشفائية و إعادة تغييره من طابع المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري إلى طبع المؤسسة العمومية ذات الطابع الخاص من أجل التحرر من قيود المحاسبة العمومية و بالتالي إعطاء مرونة لتبني ممارسات اجتماعية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية و تخصيص مصلحة مسؤولة عن المسؤولية الاجتماعية.

5. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- فلاق , م. (2019). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- البكري , ت. (2009). ، إدارة المستشفيات. عمان: دار اليازوري للنشر.
- توفيق, ن. (2008). إدارة المستشفيات. عمان: إثراء للنشر والتوزيع
- ثابت , ع.إ. (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة. دون بلد نشر: الدار الجامعية
- ديفيد , ا. (2011). إدارة منظمات الأعمال الخاصة. القاهرة: المكتب العربي للمعارف
- سمير , ح. ا, مصطفى, س. ا. (2016). تسويق الخدمات الصحية منظور متكامل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- محمد , ج. ع. (2002). المحاسبة الحكومية . عمان: دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع
- مريزق , ع. (2015). التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع.
- مضر, ز. (2012). إدارة المستشفيات و الرعاية الصحية. عمان: زهران للنشر والتوزيع

• الأطروحات:

- عبا, ز. (2019). إشكالية ادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراء غير منشورة) . باتنة: جامعة جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- ضيافي, ن. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية (رسالة ماجستير) . غير منشورة. جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان

• المقالات:

- كوثر , ا. (2012). المسؤولية الاجتماعية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ضرورة الالتزام بالمعايير الشرعية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، المجلد العشرون ، عمان.

● المداخلات:

- طاهر , م., المنصور , ا., صالح , م. م. (2006). ، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة مداخله لقسم إدارة الأعمال- جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن.
- محمد , ع. ع. (2005). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني. ملتقى دولي. تلمسان، الجزائر

● مواقع الانترنت

assistance scolaire personnalisée. (2020, octobre 10). Récupéré sur

<https://www.assistancescolaire.com:>

https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/les-strategies-des-organisations-publiques-quelles-specificites-tstmg_man_07

● التقارير:

- عيسى بروج، م. (2019). تقرير المديرية الفرعية للأنشطة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية اولاد محمد
- بلمديوني، س. (2020). تقرير نشاط المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية اولاد محمد. الشلف
- معمر ديف. (2020). تقرير نشاط المديرية الفرعية للمالية و الوسائل للمؤسسة العمومية الاستشفائية اولاد محمد. الشلف

● المقابلات:

- ابراهيم بوزيان. (02 أكتوبر، 2020). معوقات تبني المؤسسة العمومية الاستشفائية للمسؤولية الاجتماعية(مقابلة شخصية).. (بدرالدين قروج، المحاور) الشلف.
- ديف، م. (2020، أكتوبر 04). المعوقات المالية لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاستشفائية(مقابلة شخصية). (ب. قروج، محاور) الشلف.

..

المراجع باللغة باللغات الاجنبية

- Bjoël, E., & Arvind, A. (2007). *"Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives. Cahiers du CEREN 21, p. 18.*
- Lovelock, c. (1996). *services marketing. new jersey: prentice-Hall.*
- Maris, C. R. (2001). *Droit Administratif. Paris: Gualino Edition.*
- Michael, H. (2007). *corporate social responsibility and international development is business the solutions? London: Earthscan.*
- Wheelen, & Hunger. (1990). *Strategic Management and Business Policy. Addison. Wesley Publishing Company.*