



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية
تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ/د موسى عبد الناصر

برني لطيفة

لجنة المناقشة

الصفة	هيئة الارتباط	الرتبة العلمية	اسم العضو
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د /داودي الطيب
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د /موسي عبد الناصر
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د /بوعظم كمال
ممتحنا	جامعة سطيف 1	أستاذ	أ.د /بلمهدي عبد الوهاب
ممتحنا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	د/ عيمر عبد الحفيظ
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د/ حجازي إسماعيل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا

الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا

عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾

سورة الحج، الآية 41

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال)، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي). وتم ذلك من خلال إستقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم.

وقد إحتوى النموذج وفقا لأدبيات الدراسة على بعدين لتمكين العاملين وذلك من خلال اعتماد نموذجين رائدين في المجال لكل من *Kanter* و *Spreitzer*. (التمكين الإداري والذي يحتوي بدوره على ثلاثة عناصر؛ الفرص، الدعم، القوة الرسمية، والتمكين النفسي والذي يحتوي على كل من المعنى، الجدارة، الإستقلالية أو حرية التصرف، التأثير)، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف فاعلة (العاملين، المرضى وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة). وكان عدد الإستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 إستبيان من مجموع 720 إستبيان موزع وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها

الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تُؤوّل إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية؛ إذ قدر الفارق في المتوسط الحسابي على التوالي بين المؤسستين بـ 0,64 و 0,63. في بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في إتجاهات المبحوثين، إلا أنها في عمومها اتجهت نحو الحياد، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي وجهة نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في عملهم، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تحدث في مصالحهم، كما يؤثرون في عمل الآخرين في المؤسسات التي يعملون بها. ورغم التباين الحاصل في القطاعين و بروز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما

للمحايدة أو لعدم الموافقة. ظهرت علاقة الارتباط إجمالاً عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري {الفرص، الدعم، القوة الرسمية}، التمكين النفسي {المعنى، الإستقلالية، التأثير}) والمتغير التابع الأداء الإجتماعي وبعدي (الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين وإتجاه المرضى). بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضاً خاصة في المؤسسات الإستشفائية العمومية. أما بالنسبة لعلاقة ارتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الإجتماعي إتجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية. هناك دوراً وأثراً لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية. أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية)، كما أنها تؤثر في كافة أبعاده وبدرجات متفاوتة. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فأبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة)، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين وإتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الأداء الإجتماعي، المؤسسات الإستشفائية

Résumé

L'objectif de notre étude est l'instauration d'un paradigme théorique qui insère chacune des deux variables l'empowerment des employés et la performance sociale, ainsi leur application au sein du secteur sanitaire de la wilaya de Biskra, là où une comparaison accentuée fut accomplie entre les établissements hospitaliers publics (Bachir ben naceur, docteur Saadane, Tolga, Ouled Djellal, les spécialisés en ophtalmologie, en gynécologie, accouchement, pédiatrie et chirurgie-enfants) aussi les établissements privés (clinique Okba et clinique ERRAZI). Ceci a eu lieu par investigation de l'empowerment des employés, vis-à-vis à l'amélioration de la performance sociale dans les dits établissements, tout en affectant les principales nuances différentielles entre eux, aussi bien, la diversité qui caractérise les sujets de l'étude, quant à leurs particularités personnelles et professionnelles, selon leurs avis au niveau de la pratique de l'empowerment des employés et la performance sociale de leurs établissements.

Notre paradigme comprend, selon les littératures théoriques de l'étude, deux dimensions d'empowerment des employés (l'empowerment structurel, qui à son tour compte trois éléments, les opportunités, le support et le pouvoir formel, l'empowerment psychologique qui contient entre autres, le sens, la compétence, l'auto-détermination, l'influence(impact)) Reste en ce qui concerne la performance sociale des établissements hospitaliers, notre étude s'est concentrée sur quatre parties prenantes (les employés, les patients et la qualité des services rendus, la société et l'environnement).

Le nombre des questionnaires valables, soumis à l'analyse statistique, était 472 questionnaires parmi les 720 distribués. Sur ce, l'étude a conclu un nombre de résultats, dont les plus importants.

Les différences d'état d'empowerment des employés furent la conséquence des diversités de l'empowerment structurel qui présente un de ses dimensions, car la perception de l'empowerment psychologique ne variait pas chez les employés des deux secteurs. Ces diversités acquises au niveau de l'empowerment structurel se traduisent par quelques degrés d'écarts, se produisant au niveau de ses éléments, et c'est ce que l'analyse a démontré à l'élément des opportunités ainsi qu'à l'élément de pouvoir formel qui fut accordé aux employés, au profit des établissements hospitaliers publics, comparés aux autres privés. l'écart fut évalué en moyenne, respectivement, entre les deux genres d'établissements, de 0.64 et 0.63. La dimension d'empowerment psychologique qui ne donne pas des signes différentiels entre les deux secteurs concernant les tendances des sujets d'étude, est en général s'orientaient vers la neutralité, sauf l'élément, d'influence(impact) qui présentait chez les employés des points de vue différents, du fait qu'ils pressentirent le poids de leur influence pendant leur travail, selon leurs réponses à propos de cette dimension, ils sont capables de corriger leurs erreurs commises dans leurs services, en plus ils influencent sur le travail de leurs collègues, auprès d'eux.

En dépit de la divergence conçue entre les deux secteurs au niveau d'empowerment structurel, il en reste qu'aucun des d'eux n'accorde à ses employés le bon échelon de cet empowerment structurel, toutes les moyennes apparues aux résultats se penchaient vers la neutralité, ou le désaccord. Le lien de corrélation est élevé entre toutes les variables indépendantes (l'empowerment structurel [les opportunités, le support, et le pouvoir formel], l'empowerment psychologique [le sens, l'auto-détermination et l'influence(impact)] et la variable dépendante ,la performance sociale et ses dimensions (la performance sociale envers les employés et les patients)

Tandis que la compétence marquait un coefficient de liaison faible avec les variables dépendantes surtout chez les établissements hospitaliers publics. Et pour la corrélation des variables indépendantes avec, la performance sociale envers l'environnement et la société, elles s'avéraient dans leur généralité, faibles ou non Significatif. Il ya un rôle et un effet des dimensions concernant l'empowerment des employés en expliquant la performance sociale des établissements hospitaliers publics. Du fait que l'empowerment des employés se explique un variance de 60% de la variable dépendante globale (la performance sociale des établissent hospitaliers publics) ainsi elles influencent sur toutes les dimensions, à degrés variables. Mais aux établissements hospitaliers privés l'empowerment des employés évalue un variance de 53% de la variable dépendante globale (la performance sociale des établissements privés), ainsi les résultats ont démontré son influence sur des deux variables de la performance sociale(envers les employés et envers les patients et la qualité des services rendus) seulement.

Mots clés: *empowerment des employés, la performance sociale, les établissements hospitaliers*

Abstract

The aim of our study is to establish a theoretical paradigm that fits both variables employee empowerment and social performance, and their application in the health sector of the province of Biskra, where an accentuated comparison was performed between public hospitals(Bachir ben naceur, docteur Saadane, Tolga, Ouled Djellal, The ophthalmic,en gynecology, childbirth, Pediatrics and Surgery-Children) also the establishment. Private (clinical and clinical ERRAZI Okba). This took place by investigating the employee empowerment vis-à-vis the improvement of social performance in the said institutions, affecting the main differential nuances between them, as well, the diversity that characterizes the subjects of the study, about their personal and professional characteristics, according to their opinion at the practice of employee empowerment and social performance of their establishment. Our paradigm includes, according to the theoretical literature of the study, two employee empowerment dimensions(Structural empowerment, which in turn has three elements, opportunities, support and formal power, psychological empowerment, which contains among others the meaning, competence, self-determination, impact), Remains regarding the social performance of hospitals, our study focused on four stakeholders (employees, patients and the quality of services, society and the environment). The number of valid questionnaires submitted to statistical analysis, 472 questionnaires were distributed among 720. Sure this, the study found a number of results, the most important.

The differences in employee empowerment status were the result of diversity of structural empowerment that has one of its dimensions, Because the perception of empowerment psychologist did not vary among employees in both sectors. These differences acquired at the structural empowerment result in a few degrees of deviations occurring in its components, and that is that the analysis has demonstrated to the element of the opportunities as well as the formal power element which was granted to employees for the benefit of public hospitals compared to other private. the gap was evaluated on average, respectively, between the two types of institutions, 0.64 and 0.63. The psychological empowerment dimension that does not give differential signs between the two sectors on trends study subjects, is generally oriented themselves towards neutrality, except item, impact which featured among employees in different views, because they foresaw the weight of their influence during their work, according to their answers about this dimension, they are able to correct their mistakes committed in their services, in addition they influence the work of their colleagues with them. Despite the divergence developed between the two sectors in structural empowerment, it remains that none of them provides employees the right level of this structural empowerment, all means appeared to results leaned toward neutrality, or disagreement. The correlation is high link between all independent variables (structural empowerment [the opportunities, support, and formal power], psychological empowerment [meaning, self-

determination and impact] and the dependent variable, social performance and its dimensions (social performance to employees and patients). While the competence marked a low binding coefficient with the dependent variables especially in public hospitals. While the competence marked a low binding coefficient with the dependent variables especially in public hospitals.

And the correlation of the independent variables, social performance towards the environment and society, they prove in their generality, weak or non Significant., There is a role and a dimensional effect on the employee empowerment explaining the social performance of public hospitals. That employee empowerment reflects a variance of 60% of the overall dependent variable (the social performance of public hospitals), thus they influence on all dimensions, to varying degrees. But private hospital employee empowerment evaluates a variance of 53% of the total dependent variable (social performance of private hospitals) and the results demonstrated its influence on the two variables of social performance (towards employees and towards patients and the quality of services rendered) only.

Key word : employee empowerment, social performance, hospitals.

شكر وعرفان

الحمد لله ذي المنّة والفضل والإحسان حمدا كثيرا يليق بجلالته وعظمة سلطانه، على ما هدى وسدّد ووفق، وعلى كرمه عليّ بعونه وتيسيره للعسير وتذليله للصعب، وفتحه ومَنّه عليّ في إنجاز هذا العمل. الحمد لله الذي مكّننا في الأرض وآتانا من كل شيء سببا. فله كل الحمد والشكر أولا وأخيرا.

كما أصل له عز وجل الشكر أن تفضل عليّ بوالدين كريمين شقا لي طريق العلم وسانداني بالتشجيع، والدعاء، والصبر عليّ، والعطاء الدائم "أمي فاطمة، وأبي بشير"، كما تفضّل عليّ كذلك، بوالدين كريمين تحمّلا معي مصاعب إتهاء هذه الرسالة وسانداني بكل ما استطاعا "أمي فوزية، وأبي عبد الحميد"

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي ومؤطري الأستاذ الدكتور موسى عبد الناصر، على كافة التعاون والسند الذي قدمه لي.

كما لا أنسى أن أخص بالشكر الدكتور "فائلة اليمين" على كافة المساعدات والتوجيهات التي لم يبخل عليّ بها منذ بداية مشواري في هذا العمل إلى نهايته.

أشكر كذلك الدكتور دبلّة فاتح، الأستاذ طاهري عبد الغني على مساعدتهما.

وأشكر بل أمتن جزيل الإمتنان لزوجي "أحمد سالم" الذي كان نعم السند والعون لي في كافة النواحي، ولم يبخل عليّ بعلمه ومعرفته وجهده في إنجاز الرسالة. جزاه الله عني كل الخير.

أشكر كل من دعم هذه الدراسة في كافة المؤسسات الإستشفائية.

أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

وختاما أسأل الله العليّ القدير أن يتقبل مني هذا العمل وأن يكون خالصا لوجهه سبحانه وتعالى، وأن يجعله علما نافعا، ويسهل لي به طريقا إلى الجنة.

برني لطيفة

إهداء

أهدى عملي هذا إلى قرنتي عيني

رقية ورفيدة

فهرس المحتويات

مقدمة

أ - ن

الجزء الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الأول: السياق العام للتطور المفهومي لتمكين العاملين

- 05 المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين وبعض المصطلحات ذات الصلة
- 05 المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين
- 19 المطلب الثاني: جذور مفهوم تمكين العاملين
- 27 المطلب الثالث: تمكين العاملين، الأهمية، الفوائد والأساليب
- 31 المبحث الثاني: مميزات تمكين العاملين
- 32 المطلب الأول: مبادئ تمكين العاملين، مراحل ودرجاته
- 39 المطلب الثاني: الاتجاهات التنظيمية المعاصرة في إطار التوجه نحو تمكين العاملين ومؤشرات نجاحه، وأسباب فشله

الفصل الثاني: نماذج وأبعاد تمكين العاملين

- 51 المبحث الأول: نماذج تمكين العاملين
- 51 المطلب الأول: نموذج (Conger and Kanungo 1988)
- 52 المطلب الثاني: نموذج Thomas and Velthouse
- 54 المطلب الثالث: نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون
- 55 المطلب الرابع: نموذج إدارة عملية التمكين لـ Dennis C. Kinlaw
- 56 المطلب الخامس: نموذج Tom Peters
- 57 المطلب السادس: نموذج عالية عارف
- 59 المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين
- 59 المطلب الأول: التمكين الإداري ومتطلباته
- 79 المطلب الثاني: التمكين النفسي ومداركة
- 82 المطلب الثالث: المدخل العملياتي لتمكين العاملين

الفصل الثالث : الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

- 90 المبحث الأول : السياق العام للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
- 90 المطلب الأول: ظهور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وتطورها في أدبيات الفكر التسييري
- 99 المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
- 104 المطلب الثالث: مختلف مقاربات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
- 106 المبحث الثاني: أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وأسباب توجه المؤسسات إليها
- 106 المطلب الأول: أهمية التوجه نحو المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
- 110 المطلب الثاني: أسباب توجه المؤسسات نحو تبني المسؤولية الإجتماعية
- 112 المبحث الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والطرق والأساليب المعتمدة في قياس درجة نجاح برامجها

- 112 المطلب الأول: إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
- 116 المطلب الثاني: مؤشرات قياس درجة نجاح برامج المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
- 118 المطلب الثالث: المعايير والمواصفات القياسية الدولية
- 125 المطلب الرابع: قياس المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وفقا لمؤشرات بعض الوكالات الدولية
- الفصل الرابع: الإطار النظري للأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 134 المبحث الأول: المقاييس غير المالية لتقييم الأداء المؤسسي
- 134 المطلب الأول: الأداء تقييما وقياسا
- 136 المطلب الثاني: مقاييس الأداء المؤسسي
- 139 المطلب الثالث: بعض نماذج تقييم الأداء المؤسسي
- 153 المبحث الثاني: السياق العام للأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 153 المطلب الأول: ظهور الأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 155 المطلب الثاني: تعريف الأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 157 المطلب الثالث: الفرق بين الأداء الإجتماعي والأثر الإجتماعي
- 158 المبحث الثالث: أهم النماذج النظرية للأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 158 المطلب الأول: نموذج *Carroll* للأداء الإجتماعي
- 163 المطلب الثاني: نموذج *Wartick et Cochran* للأداء الاجتماعي
- 163 المطلب الثالث: نموذج *Wood* للأداء الإجتماعي
- 165 المطلب الرابع: نموذج *Clarkson* للأداء الإجتماعي
- 166 المبحث الرابع: تقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 166 المطلب الأول: بعض الإسهامات الفكرية في قياس الأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 171 المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسات
- 185 المطلب الثالث: معايير قياس الأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 187 المطلب الرابع: الأداء الإجتماعي بين القطاع الخاص والعام
- الفصل الخامس: تمكين العاملين والأداء الإجتماعي للمؤسسات
- العلاقة والأثر
- 192 المبحث الأول: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 192 المطلب الأول: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين
- 194 المطلب الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العملاء
- 196 المطلب الثالث: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع
- 198 المطلب الرابع: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة
- 200 المبحث الثاني: الخارطة الإستراتيجية للأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 209 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
- 209 المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين
- 222 المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية والأداء الإجتماعي للمؤسسات
- 228 المطلب الثالث: الإضافة العلمية لهذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة المطلاع عليها

الجزء الثاني: الدراسة الميدانية لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في القطاع الصحي لولاية

بسكرة

الفصل السادس: الإطار العام للدراسة الميدانية

- 232 المبحث الأول: المنظومة الصحية في الجزائر
- 232 المطلب الأول: القطاع الصحي في التشريع الجزائري
- 239 المطلب الثاني: القطاع الصحي في الجزائر (واقع الحال)
- 251 المبحث الثاني: منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة
- 251 المطلب الأول: التمويع المنهجي للدراسة
- 256 المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

الفصل السابع: تشخيص واقع تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية

لولاية بسكرة

- 274 المبحث الأول: تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة
- 274 المطلب الأول: إدراك العاملين لمستوى تمكينهم بين المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة
- 284 المطلب الثاني: تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة
- 285 المبحث الثاني: الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة
- 285 المطلب الأول: الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة
- 291 المطلب الثاني: الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة
- 293 المبحث الثالث: تمكين العاملين والأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة
- 293 المطلب الأول: تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة
- 303 المطلب الثاني: الأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة
- 312 المبحث الرابع: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في القطاع الصحي لولاية بسكرة وفقا للعوامل الشخصية
- 312 المطلب الأول: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الجنس
- 314 المطلب الثاني: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير العمر والخبرة في العمل
- 319 المطلب الثالث: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير المهنة والأسلاك المهنية
- 323 المبحث الخامس: علاقة تمكين العاملين بالأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية في ولاية بسكرة وتأثيره فيه
- 323 المطلب الأول: تحليل العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة
- 333 المطلب الثاني: قياس أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة.
- 347 خاتمة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين	16
(2-1)	مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة لتمكين العاملين	44
(1-2)	الإرتباط العملي بين التمكين الإداري والتمكين النفسي	86
(1-3)	المقاربات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية لـ <i>Leduc</i>	105
(2-3)	سلسلة مواصفات <i>ISO 14000</i>	123
(3-3)	تحديد مجالات ومعايير التقييم	127
(4-3)	تقييم عناصر التحليل	129
(5-3)	التقييم السلمي لكل الأسئلة الخاصة بكل معيار	129
(1-4)	الفرق بين مقاييس الأداء التقليدية والمبتكرة	136
(2-4)	نموذج <i>Beaudin, Morin, Savoie</i>	141
(3-4)	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	161
(4-4)	أبعاد الأداء الاجتماعي لدى بعض المفكرين	168
(5-4)	المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الاجتماعي تجاه فئات أصحاب المصلحة	170
(6-4)	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (<i>ENAPS</i>)	184
(1-6)	القائمة الاسمية للمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة	259
(2-6)	عينة الدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل	260
(3-6)	توزيع أفراد عينة وفقا لعدد المبحوثين وجنسهم	261
(4-6)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر وسنوات العمل	261
(5-6)	توزيع أفراد العينة وفقا للسلك المهني والمهنة	261
(6-6)	معامل ثبات ومعامل صدق الإستبيان	266
(7-6)	معامل الإرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد التمكين النفسي والبعد الكلي لها	266
(8-6)	معامل الإرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد التمكين الإداري والبعد الكلي لها	266
(9-6)	معامل الإرتباط بيرسون بين عبارات أبعاد الأداء الاجتماعي والبعد الكلي لها	267
(10-6)	معامل الإرتباط بيرسون بين تمكين العاملين وبعد التمكين الإداري وعناصره	268
(11-6)	معامل الإرتباط بيرسون بين الأداء الاجتماعي وأبعاده	268
(12-6)	معامل الإرتباط بيرسون بين تمكين العاملين وبعد التمكين النفسي وعناصره	268
(13-6)	المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت	269
(1-7)	نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية حول تمكين العاملين بأبعاده حسب المؤسسة التي ينتمون إليها	274
(2-7)	نتائج التباين الأحادي لتمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة	276
(3-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في التمكين النفسي تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون	277

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(4-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في التمكين الإداري تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون	278
(5-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في تمكين العاملين تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون	278
(6-7)	نتائج تحليل التباين لعناصر تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة	281
(7-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في عناصر التمكين الإداري تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون	282
(8-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في عناصر التمكين النفسي تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون	283
(9-7)	نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة حول تمكين العاملين بأبعاده تبعا للمؤسسة التي ينتمون إليها	284
(10-7)	نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة حول تمكين العاملين بأبعاده تبعا للمؤسسة التي ينتمون إليها	284
(11-7)	نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية العمومية حول الأداء الإجتماعي بأبعاده تبعا للمؤسسة التي ينتمون إليها	285
(12-7)	نتائج تحليل التباين الأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة	287
(13-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه العاملين تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون	288
(14-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه المرضى تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون	289
(15-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون	290
(16-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه البيئة تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون	290
(17-7)	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون	291
(18-7)	نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة حول الأداء الإجتماعي بأبعاده تبعا للمؤسسة التي ينتمون إليها	292
(19-7)	إختبار التجانس في تحليل الفروق في الأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية الخاصة	292
(20-7)	إختبار التجانس في تحليل الفروق في تمكين العاملين وأبعاده بين القطاعين المبحوثين	293
(21-7)	مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والفروق الموجودة بينهما	294
(22-7)	مستوى التمكين النفسي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والفروق الموجودة بينهما	294
(23-7)	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين الإداري في بعد الفرص والفروق فيها بين المؤسسات المبحوثة	295
(24-7)	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين الإداري في بعد الدعم والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	297
(25-7)	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين الإداري في بعد القوة الرسمية والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	298

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
300	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد المعنى والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(26-7)
301	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد الجدارة والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(27-7)
302	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد الإستقلالية والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(28-7)
302	الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد التأثير والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(29-7)
303	الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي وأبعاده والفروق فيها بين المؤسسات المبحوثة	(30-7)
304	الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والفروق فيها بين المؤسسات المبحوثة	(31-7)
307	الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(32-7)
309	الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(33-7)
309	الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين	(34-7)
312	إحصائيات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الجنس	(35-7)
313	إختبار التجانس <i>Test-t</i> لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الجنس	(36-7)
315	نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير العمر	(37-7)
316	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في تمكين العاملين تبعا لمتغير العمر	(38-7)
316	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تبعا لمتغير العمر	(39-7)
317	نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(40-7)
318	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في تمكين العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(41-7)
319	نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير المهنة	(42-7)
320	جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع تبعا لمتغير المهنة	(43-7)
321	إحصائيات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الأسلاك المهنية	(44-7)
322	إختبار التجانس <i>Test-t</i> لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الأسلاك المهنية	(45-7)
323	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الإرتباطية بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي وأبعاده	(46-7)
324	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الإرتباطية بين التمكين الإداري والأداء الإجتماعي وأبعاده	(47-7)
325	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الإرتباطية بين الفرص والأداء الإجتماعي وأبعاده	(48-7)
326	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الإرتباطية بين الدعم والأداء الإجتماعي وأبعاده	(49-7)
328	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الإرتباطية بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي وأبعاده	(50-7)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
328	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي وأبعاده	(51-7)
330	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين المعنى والأداء الإجتماعي وأبعاده	(52-7)
331	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الجدارة والأداء الإجتماعي وأبعاده	(53-7)
331	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الإستقلالية والأداء الإجتماعي وأبعاده	(54-7)
332	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين التأثير والأداء الإجتماعي وأبعاده	(55-7)
334	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	(56-7)
335	تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	(57-7)
335	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي	(58-7)
336	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	(59-7)
337	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات	(60-7)
338	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	(61-7)
339	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	(62-7)
340	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	(63-7)
341	تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	(64-7)
342	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي	(65-7)
342	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	(66-7)
343	تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات	(67-7)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مراحل النمو الخمس لـ <i>Greiner</i>	14
(2-1)	التحول في النماذج الإدارية وتمكين العاملين	15
(3-1)	مراحل تمكين العاملين	36
(4-1)	مراحل تمكين العاملين وفقا لـ <i>Conger and Kanungo</i>	38
(5-1)	الهيكل التنظيمي المعاصر	40
(6-1)	مقارنة بين الهيكل المنبسط والعمودي	42
(7-1)	التنظيم الأفقي	43
(1-2)	النموذج الإدراكي للتمكين	53
(2-2)	نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون	54
(3-2)	نموذج عالية للتمكين	58
(4-2)	العلاقة بين التمكين والقدرة والتعلم	71
(5-2)	مستويات التمكين تبعا للمعارف المكتسبة	72
(6-2)	نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين	73
(7-2)	نموذج <i>Randolph</i> للتمكين	84
(1-3)	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	98
(2-3)	المسؤولية الاجتماعية بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي	112
(3-3)	التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي	113
(4-3)	إستراتيجيات التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية (التدرج في الدور الاجتماعي للمؤسسة)	115
(5-3)	المسؤولية الاجتماعية 7 مواضيع محورية	119
(6-3)	نموذج نظام الإدارة البيئية	124
(1-4)	هرم الأداء	140
(2-4)	نموذج سلسلة القيمة	142
(3-4)	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	143
(3-4)	نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية (تابع)	144
(4-4)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	149
(5-4)	الخريطة الإستراتيجية	151
(6-4)	نموذج <i>Carroll</i> للأداء الاجتماعي للمؤسسات	159
(7-4)	هرم <i>Carroll</i> للمسؤولية الاجتماعية	160
(8-4)	أنواع الاستجابة الاجتماعية	162
(9-4)	نموذج <i>Wood</i> للأداء الاجتماعي	164
(10-4)	تحديد الآثار الخارجية وفقا للتكلفة الخاصة والاجتماعية	179
(11-4)	تأثير النمو الاقتصادي على الآثار الخارجية	180

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(12-4)	دورة حياة المنتج البيئي	182
(1-5)	التصميم الجديد للمؤسسات	195
(2-5)	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	199
(3-5)	نموذج جاهزية العاملين	203
(4-5)	نموذج السبب والنتيجة من منطلق الإستدامة لـ <i>Naro et Noguéra</i>	206
(5-5)	الخريطة الإستراتيجية للأداء الإجتماعي	208
(1-6)	الجانب الأول من النموذج النظري (تمكين العاملين)	254
(2-6)	الجانب الثاني من النموذج النظري (الأداء الإجتماعي للمؤسسات)	255
(3-6)	نموذج الدراسة	256
(1-7)	الأشكال البيانية لمتوسطات عناصر التمكين الإداري تبعا للمؤسسة الإستشفائية	279
(2-7)	الأشكال البيانية لمتوسطات عناصر التمكين النفسي تبعا للمؤسسة الإستشفائية	280
(3-7)	الأشكال البيانية لمتوسطات الأداء الإجتماعي وأبعاده تبعا للمؤسسة الإستشفائية	286
(4-7)	التوزيع الطبيعي للبواقي للمؤسسات الإستشفائية العمومية	334
(5-7)	التوزيع الطبيعي للبواقي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة	340
(6-7)	تمكين العاملين وتحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة: علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية	345
(7-7)	تمكين العاملين وتحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة: علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية	346

فهرس الملاحق*

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة المحكمين	386
02	استبيان الدراسة	387
03	الجريدة الرسمية	392

* بالنسبة للملاحق المتعلقة بمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS 17، فقد تم إدراجها في ملحق إضافي نظرا لتجاوزها 100 صفحة.

مقدمة

في ظل تحول الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال الفكري، تسعى المؤسسات الاقتصادية لأن تكون مؤسسات متمكنة ومتعلمة مستهدفة بذلك التميز. فبعد أن ساد منطق الرشادة الاقتصادية الذي يعنى بتعظيم الأرباح، وتحقيق المردودية حماية لحقوق المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، فقد إتجه الفكر المعاصر مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى التركيز على ضرورة إلتزام المؤسسات تجاه المجتمع الذي تنشط فيه في إطار مسؤوليتها الاجتماعية نحو أصحاب المصالح (Stakeholders). وبخدمتها لمصالحها ومصالح المجتمع في آن واحد، تكون قد ساهمت في التنمية المستدامة (تقرير البنك الدولي)، وكذلك في تعزيز سلوك المواطنة في ظل إقتصاد أكثر استدامة وشمولية.

وقد تجسدت هذه المساهمات بشكل فعلي في شكل مبادرة أعلن عنها الأمين العام للأمم المتحدة عام 1999، فيما يسمى بالإتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية. والمستمد أساساً من المواثيق الدولية كالإعلان العالمي لحقوق الإنسان، إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، وإعلان مؤتمر الأرض ريو دي جانيرو.

لقد تبنت هذا الإتجاه الكثير من المؤسسات، وفي بيئات ثقافية متعددة ومختلفة. وعليه كانت النظرة للمسؤولية الاجتماعية مختلفة كذلك، فتارة ينظر لها على أنها حقوق وواجبات وعمل إلزامي يفرضه القانون ومن بينها القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، وتارة أخرى على أنها أعمال خيرية وتبرعات تفرضها الإلتزامات الأخلاقية. والأكيد، أنها وجدت في تبنيتها لهذا الطرح إن كان واجباً أو عملاً تطوعياً تحسیناً لصورتها الذهنية وإدارة لسمعتها، وتحقيقاً لمزيد من الحصص السوقية كذلك. إذ تعتمد قيمة السهم ودرجة كبيرة في وول ستریت wall street على المداخل المحققة التي تعكس مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. وقد فقدت العديد من الشركات الأمريكية العملاقة مثل ENRON, Wal-Mart, WorldCom, Xerox قيمة أسهمها لإنحطاط الأخلاق فيها، ولعدم إلتزامها بالتصريح بمكاسبها وإيراداتها، وأيضاً فرضها على العاملين بها العمل لوقت أطول وبأجر أقل. وفي المقابل نجحت شركات كثيرة في تجسيد هذا المنحى، فقد

التزمت ماكدونالدز *McDonalds* بالعمل تجاه البيئة، إذ استطاعت أن تحول التهديدات إلى فرص استثمارية، بإستعمالها لمنتجات يعاد تدويرها وأنفقت في ذلك أكثر من 1000 مليون دولار على شرائها، كما تعاونت مع 600 مؤسسة تقوم بإعادة التدوير والتشغيل بتقديم برنامج "McRecycle". وعلى المستوى الوطني وضعت شركة سوناطراك شعاراً لها "لا حوادث، لا إصابات عمل، لا تأثير على البيئة"، في إطار التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية.

ولتجسيد هذا الإتجاه وتعزيز هذا التبني قامت العديد من المؤسسات العالمية بسبر آراء زبائنها لمعرفة كيفية تحسين أدائها الاجتماعي، كما لجأت إلى منظمات متخصصة في هذا المجال لتزويدها بأنسب الطرق، وبدليل إرشادي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية. في هذا الإطار، عملت المنظمة الكندية المتخصصة في مجالات المسؤولية الاجتماعية (CBSR) مع 20 مؤسسة كندية بحثاً عن كيفية تحسين أدائها الاجتماعي وتطوير وتحسين أدائها الإقتصادي أيضاً، فكان المورد البشري هو نقطة البداية والإنطلاقة الحقيقية بدءاً من أعلى قمة في الهيكل التنظيمي وصولاً إلى العاملين التنفيذيين حيث المهارات البشرية العالية والأفكار الإبداعية المبتكرة، والتي يجب أن يسهم فيها العاملون بشكل أساسي، لأنهم أكثر تفهماً، وأقرب معرفة بمختلف أساليب وطرق تحسين العمل، وإرضاء العميل، وحل مشاكل الإنتاج وفقاً لـ (Daft). ففي المؤسسات اليابانية والأمريكية الخاصة بإنتاج السيارات والحاسبات الإلكترونية والمصارف؛ يشترك العاملون بشكل مستمر في إجتماعات الإدارة وفي عملية اتخاذ القرار، وتمنح لهم حرية التصرف والتحرك والإستجابة للتغيرات الآنية والموقفية، وفق ما تقتضيه معارفهم وإدراكاتهم، بهدف تحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة. وهذا ما يعد مدخلا من مداخل تمكين العاملين *Employee Empowerment*.

وفي هذا السياق، تميزت حقبة التسعينات بقيام بعض المؤسسات الرائدة بإتخاذ إجراءات لدمج التفكير والعمل معاً وتحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى موظفيها، بهدف التنافس بشكل فعال، وإيجاد مؤسسة أكثر فعالية وتفاعلاً داخلياً و/أو خارجياً، وسميت هذه الحقبة بحقبة التمكين. حيث يشعر فيها العاملون بحقيقة مهامهم ويصبح لديهم رغبة وإهتمام شخصي بتحسين أداء المؤسسة، إذ تتبع هذه الرغبة وهذا الإهتمام من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة عمله. وهو ما عرفه (Duvall) بالتمكين النفسي والذي يساعدهم على تطوير عقلية فكرية تعليمية مستمرة، تعزز الثقة بالنفس وتحفز على إبداع أية فكرة وتجريب أي سلوك جديد من شأنه المساعدة على تطوير إستراتيجيات أو منتجات جديدة ذات جودة عالية. كل ذلك يتطلب من القادة الإداريين في المستويات الإدارية العليا تشجيع رغبة العاملين وإهتماماتهم،

وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل، في إطار ما يعرف بالتمكين الإداري أو التمكين المنظمي (Organisation Empowerment).

الإشكالية:

في الأصل، يقع على المؤسسات الاقتصادية مهما كانت طبيعتها، مسؤولية كبرى و إلتزام أكبر نحو ما يتوقعه المجتمع منها، كونها تتهم بسعيها الدائم نحو تحقيق المزيد من الأرباح، والعمل على تحسين أدائها الاقتصادي على حساب إستنزاف موارد المجتمع وتجاهل توقعات ومتطلبات أفرادها، فكانت بذلك الأكثر إضراراً بالبيئة، والأكثر خرقاً للقوانين والأعراف، وعادات المجتمع وتقاليده، من خلال عملياتها ومنتجاتها ومخلفاتها. رغم أن المشاركة التضامنية، والإلتزام الظاهري أو الملموس بهذا المجال من قبل هذه المؤسسات، في سياق أداء مهامها وأدوارها الاقتصادية قد أدى إلى تعزيز صورتها في المجتمع، وإلى تحسين أدائها الاجتماعي أيضاً، ما يعني أنهما يتكاملان فيما بينهما، ولا يتعارضان مع بعضهما. وعليه، فإن زيادة الجهل بهذه الحقيقة يقلل من دور بعض الممارسات التسييرية المعاصرة كتمكين العاملين، بإعتباره واحداً من بين الممارسات التي يمكن أن تزيد من إلتزام المؤسسات الاقتصادية تجاه الأطراف المجتمعية وأصحاب المصالح كافة.

وفي الجزائر ورغم الأهمية التي يكتسبها قطاع الصحة إلا أنه يعرف تدهورا كبيرا في خدماته وضعفاً أكبر في محفزاته، وهو ما إنعكس سلباً على أدائه الاجتماعي في كافة مؤشرات (المجتمع ، العاملين، العملاء، البيئة). فالعاملون في القطاع لا يتمتعون بحقوقهم التي تمكنهم من تحقيق أداء أفضل، فساعات العمل طويلة، والعطل محدودة، إضافة إلى الجانب المادي غير المغربي؛ إذ أن الأجور جد منخفضة. وهذا ما أكده وزير الصحة (جوان 2010) لما وصفها بالزهيدة والبعيدة عما يجب أن يتقاضوه (شافعي، جريدة الفجر، 2010). أما المنح والتعويضات وعدم وضوح القانون الأساسي لأسلاك الصحة العمومية، فقد كانت سبب شلل القطاع وإضراب عماله، وإنتقال الأطباء من القطاع العام إلى الخاص أو هجرتهم إلى دول أخرى؛ وهذا ما أشار إليه تقرير البنك الدولي (2008) المعنون بـ " تطوير فعالية نفقات الصحة" (حسينة، أخبار المحيط، 2008) ؛ حيث حدد نسبة إنتقال الأطباء الأخصائيين بـ 44 %، أما المختصين في الطب العام بـ 34 % ، وقد أرجع ذلك إلى ضعف مردودية القطاع العام، وعدم توفره على الإمكانيات اللازمة وهو ما أسهم في تطور القطاع الخاص.

أما من ناحية أدائها البيئي، فإن ممارسات المؤسسات الإستشفائية العمومية منها والخاصة، تتعدم بها المسؤولية الإجتماعية تجاه مجتمعها، فكمية النفايات الإستشفائية تقدر تقريبا بـ 22 ألف طن تحرق في 317 محرقة (كالي، جريدة الخبر، 2010). والأكثر من ذلك أن هذه المحارق أغلبها مهتلكة وغير صالحة للإستعمال، وتشكل بحد ذاتها مصدرا للتلوث الهوائي المضر بالمريض والأفراد في الأماكن السكنية المحيطة بالمؤسسة الإستشفائية. كما أنها متواجدة على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية وحدها، فهذا يجعل العيادات والمصحات الخاصة تتخلص من نفاياتها في المفرغات العمومية، أو تقوم باستئجار عقارات في عمارات سكنية وتحرق فيها الأدوية الفاسدة، أو تسكبها في الأنهار والمجاري، تقليلا للتكاليف وتهربا من الضرائب البيئية المفروضة عليها (برس، الجزيرة، 2002)، وهذا ما يهدد الصحة العمومية والثروة النباتية والحيوانية معا، ويجعل من المؤسسات الإستشفائية بؤرا لإنتشار الأمراض لا معالجة لها.

والأداء الاجتماعي السيء لهذه المؤسسات لم يكن تجاه العاملين والبيئة فحسب إنما شمل بدوره الممارسات غير الأخلاقية وغير المسؤولة تجاه المجتمع والمرضى (العملاء). فإجازة المشرع للأطباء بالعمل في القطاعين معا أتاح لهم المجال لإنتهاك حق المريض سواء من ناحية التسعير أو العلاج اللائق والسليم. حيث يعد بالنسبة لهم مصدرا للربح السريع بإعادة توجيهه إلى العيادات أو المصحات الخاصة التي يزاولون فيها نشاطهم (مسعودة، الحوار، 2010) كما إعتبرت منظمة الشفافية الدولية القطاع الصحي الجزائري، "مسرحا للفساد المفتوح، من رشوة وإختلاس وسرقة وإبتزاز، وتحويل للأموال العمومية"، فقد إكتشف تضخيم للفواتير، بمقدار يتجاوز 20% أحيانا، خلال مراجعة لعقود أبرمتها المؤسسات الإستشفائية (بعيط، جريدة الفجر، 2010).

وقد اعتبر هذا الأداء الإجتماعي ومستوى الخدمات والرعاية في مؤسسات القطاع الصحي في الجزائر؛ هو الأسوء، مقارنة بنظيره في كل من تونس والمغرب رغم النفقات الكبيرة، والتي تقدر بـ 4.3% من إجمالي الناتج المحلي *PIB*، وذلك وفق دراسة شملت مؤسسات القطاع الصحي في دول المغرب، قام بها خبراء من جامعة شاربروك (*Université de Sherbrooke*) الكندية بالتنسيق مع المنظمة العالمية للصحة (*WHO*)، وقد أرجعت الأسباب إلى سوء التسيير وتخصيص النفقات للتجهيزات على حساب تكوين وتأهيل الموارد البشرية (جبارة، الشروق، 2010).

وإصلاحا للمنظومة الصحية، إعتمدت وزارة الصحة والإسكان وإصلاح المستشفيات مجموعة من الإجراءات، أساسها دمج العاملين من مسيرين وممارسين وتمكينهم، من أجل تحقيق الاستغلال الفعلي والأمثل

للمرافق الضخمة التي استفادت منها المنظومة الصحية خلال السنوات الأخيرة، وترشيد النفقات لتحسين ظروف التكفل بالمرضى في المؤسسات الصحية والرفع من نوعية الخدمات المقدمة إليهم (بن منية، الشروق، 2010). مما يحسن من أدائها الإجتماعي تجاه أصحاب المصالح. فاهتمت في هذا الإطار بتكوين مديرين مؤهلين من خريجي المدرسة العليا للإدارة خاضعين لتربص يوم ثلاثة أشهر، حول التسيير الإستشفائي، تقاديا للأخطاء التي وقعت جراء تسييرها من لدن الأطباء (حديدان، الشروق، 2010) من ناحية، وحفاظا على بقاء الأيدي العاملة المؤهلة في القطاع في مكانها الأنسب، وتقاديا للعرقلة الناتجة عن سحبهم إلى المجال الإداري. مما يجعل الطرفين مسيرين وأطباء أحسن أداء لأنهم الأكثر إدراكا ومعرفة بمجال عملهم، بالتالي هم الأقدر على الإبداع والإبتكار والوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى في المؤسسات الصحية. كما أن الوزارة وفي ذات السياق، وفي إطار تفويض السلطة وتبادل المعلومات عمدت إلى تنصيب لجان ميدانية مؤطرة عملت على عقد جلسات إستماع محلية، وتخصيص خمس حصص لذلك بكل ولاية إنطلاقا من الإستماع إلى عينات من المرضى، ثم الأعوان شبه الطبيين والأطباء والمختصين، وكذلك مسيري مختلف المؤسسات الصحية عبر مختلف مناطق الوطن، والذين قدموا كشف حسابات عن وضعية الإمكانيات والمرافق التي يعملون فيها، كما طرحوا المشاكل والصعوبات التي تعترض أداءهم لمهامهم (بن منية، مرجع سابق). أما من ناحية الأداء البيئي فنجد أن الوزارة كذلك قد وقعت إتفاقيات مع العيادات والمخابر الخاصة لتسيير نفاياتها الاستشفائية، وتعمل في هذا الإطار على رفع الوعي بين العمال عند تعاملهم مع النفايات الاستشفائية والإلتزام بقوانين وخصوصيات الفرز. هذا ما يرفع من إستشعارهم بقيمة عملهم وإحساسهم بالإسجام بين متطلبات العمل ومعتقداتهم وقيمهم .

وعلى هذا الأساس وفي إطار التدهور في الأداء الإجتماعي للقطاع الصحي في الجزائر، وحيث أن إصلاحه ليس منوطا بالوزارة المعنية فحسب، بل إنه مسؤولية المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة على حد سواء، فإنه ينبغي من أجل تحسينه، الرفع من قدرات وكفاءات الطاقم الطبي وجذب العناصر المتميزة ونشجيعها.

وفي ضوء ما تقدم، تظهر إشكالية دراستنا على النحو التالي: ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية طرحها في الآتي:

1- ما هو مستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

2- هل يوجد إختلاف معنوي في مستوى تمكين العاملين يعزى لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟ وتندرج تحته التساؤلات التالية:

✓ هل يوجد إختلاف معنوي في مستوى التمكين النفسي للعاملين يعزى لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

✓ هل يوجد إختلاف معنوي في مستوى التمكين الإداري للعاملين يعزى لإختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

3- ما هو مستوى الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

4- هل توجد علاقة بين تمكين العاملين ببعديه (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

✓ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

✓ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

✓ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

✓ هل توجد علاقة بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

5- ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

✓ ما هي درجة تأثير تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

- ✓ ما هي درجة تأثير تمكين العاملين(الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟
- ✓ ما هي درجة تأثير تمكين العاملين(الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟
- ✓ ما هي درجة تأثير تمكين العاملين(الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى الإختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، ومدى إرتباطه، إن وجد، بوضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.
- معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين النفسي عند العاملين، ومدى إرتباط هذا الإختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.
- معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين، ومدى إرتباط هذا الإختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.
- التعرف على مستوى الأداء الإجتماعي للقطاع الصحي في الجزائر ومدى إختلافه بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.
- التعرف على الأداء الإجتماعي تجاه العاملين للقطاع الصحي الخاص والعمومي وأثر تمكين العاملين في تحسينه وتعزيزه؛
- التعرف على مدى تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة التي تتبعها المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية وأثر تمكين العاملين في ذلك؛
- التعرف على مختلف البرامج الصحية التي تسهم بها المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في تطوير وترقية المجتمع وحمايته من الأخطار والأوبئة، وأثر تمكين العاملين في ذلك؛
- التعرف على الأداء البيئي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ومساعدتها في تحسينه والتقليل من المخاطر البيئية لأنشطتها في إطار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وأثر تمكين العاملين في ذلك .

- أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي؛
- التنبيه إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات ككل صناعية كانت أو خدمية، في زيادة شعورهم بالإنتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.
 - توضيح أهمية إدماج المؤسسات الجزائرية في الثقافات والفلسفات الإدارية الجديدة، والتي منها المسؤولية الاجتماعية وتمكين العاملين. وتجليه الفروقات بين بعدها التنظيري وواقعها ومنظورها في المؤسسات الجزائرية وفي القطاع الصحي بصفة خاصة.
 - توضيح بعض الطرق العلمية والعملية لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية .
 - تبيان أن الأداء الاجتماعي ليس منوطا بالمؤسسات العمومية فقط، بل أن المؤسسات الخاصة أيضا معنية به، فقد صار أحد المزايا التي تعزز المكانة التنافسية لها وتحقق إستدامتها.
 - تبيان دور تمكين العاملين في تعزيز قدرة المؤسسة على التغيير وجعلها مرنة تجاهه، حيث يكون العامل ركيزة لممارسة التغيير بدلا من أن يكون مقاوما له.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

تمكين العاملين: هو توفير المناخ الملائم للعاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية أو الخاصة، والذي يساعدهم على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالجدارة والكفاءة، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي على مؤسستهم. وهذا المناخ يجب أن يعزز بقوة وسلطة رسمية وغير رسمية، حيث تتاح الفرص الملائمة بتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة.

التمكين الإداري: هو الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة لعاملها الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، والدعم. وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضا على نوعين من القوة (الرسمية وغير الرسمية *Formal and informal power*).

التمكين النفسي: أداة تحفيزية، تظهر في أربعة مدركات أساسية هي؛ المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير.

الأداء الاجتماعي للمؤسسات: هو إلزام المؤسسة بإنتهاج أسلوب عمل تحاول من خلاله تعظيم منافع أصحاب المصالح (العاملين، المرضى وجودة الخدمة الصحية، المجتمع والبيئة)، والتخفيض من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها المختلفة، فضلا عن تحقيق منفعتها الخاصة.

الأداء الإجماعي تجاه العاملين: هو ذلك الأداء الذي يظهر من خلال إلتزام المؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة ببذل كافة الجهود، والعمل على توفير كافة العوامل اللازمة خارج نطاق الأجر القاعدي لخلق وتعميق حالة من الولاء والإنتماء من قبل العاملين بها.

الأداء الإجماعي تجاه العملاء: كافة الجهود التي تبذلها المؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة لتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة.

الأداء الإجماعي تجاه المجتمع: كافة البرامج الصحية التي توفرها المؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة، والهادفة إلى تنمية المجتمع وتطويره وترقيته، وكذلك حمايته من مختلف الأوبئة والأمراض.

الأداء الإجماعي تجاه البيئة: كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة في سبيل تحسين أدائها البيئي في المحيط الذي تنشط فيه. حيث يركز على مدى فاعلية أداء المؤسسة من الناحية البيئية، ولا يقتصر على كيفية التعامل مع مشاكل التلوث أو المخلفات الخطرة أو الإنبعاثات الضارة في الهواء؛ ولكن يمتد ليشمل كل جوانب الأداء البيئي مثل مدى التوافق مع التشريعات البيئية المعمول بها، ومدى إستخدام تقنيات الإنتاج الأنظف التي تهتم بكل من العملية الإنتاجية بحد ذاتها كما تهتم من ناحية أخرى بالمنتجات ودورة حياتها البيئية.

المؤسسات الإستشفائية العمومية: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، مهامها التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان".

العيادات الإستشفائية الخاصة: "مؤسسات علاج وإستشفاء، تمارس فيها أنشطة الطب والجراحة بما فيها طب النساء والتوليد وأنشطة الإستكشاف".

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين العاملين في ممارسة التمكين يعزى لإختلاف لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

✓ لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء

الإجتماعي تجاه العاملين، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء

الإجتماعي تجاه المرضى، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء

الإجتماعي تجاه المجتمع، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء

الإجتماعي تجاه البيئة، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة. وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي

تجاه العاملين، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي

تجاه المرضى، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي

تجاه المجتمع، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الاجتماعي

تجاه البيئة، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة. وكان المعنيون فيها كافة الأسلاك التقنية والإدارية. وذلك من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2014، حيث بدأت الباحثة بزيارة المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات المختلفة حول مجتمع الدراسة، وإجراء مقابلات مع بعض المبحوثين لإستكمال الجوانب التي لا يمكن تغطيتها عن طريق الاستبيان الموزع.

تنظيم الدراسة:

في إطار الإلمام بجوانب الدراسة تم التطرق إلى جزأين؛ الأول منهما إحتوى على خمسة فصول حاولت الباحثة من خلالها إبراز أدبيات الدراسة النظرية لمتغيري الدراسة (تمكين العاملين والأداء الإجتماعي للمؤسسات)، وكذلك الدراسات السابقة والإسهام العلمي الذي جاءت به هذه الدراسة. إذ تم التطرق في الفصل الأول إلى السياق المفاهيمي لتمكين العاملين، من حيث الماهية ومختلف المصطلحات ذات الصلة وكذلك جذوره وتطوره، أهميته وفوائده، كذلك أساليبه المختلفة، كما تم التطرق إلى بعض المميزات التي ينفرد بها هذا الفكر من ناحية؛ مبادئه، درجاته، ومراحله، ومختلف الإتجاهات المعاصرة في أطر التوجه نحوه، ومؤشرات نجاحه وأسباب فشله. أما الفصل الثاني فقد ارتأينا فيه توضيح بعض النماذج النظرية الأساسية لتمكين العاملين، وكذلك تعريف كل من التمكين الإداري والنفسي، وإبراز المتطلبات والمدارك المتعلقة بكل منهما، من ثم تم التوجه إلى إبراز التداخل والدمج بينهما بما يدعى بالمدخل العملياتي. أما الفصل الثالث فتناول المسؤولية الإجتماعية في سياقها العام، من ناحية ظهورها وتعريفها، ومختلف المقاربات فيها، وكذلك أهميتها وأسباب التوجه إليها، إستراتيجياتها والأساليب المعتمدة في قياس درجة نجاحها. أما الفصل الرابع فتم فيه توضيح السياق المفاهيمي للأداء الإجتماعي، إنطلاقاً من توضيح المقاييس غير المالية في تقييم الأداء المؤسسي، من ثم العروج إلى الأداء الإجتماعي للمؤسسات من ناحية ظهوره وتعريفه، وأهم النماذج النظرية له، ثم تم التطرق إلى تقييمه من ناحية الإسهامات الفكرية في قياسه ووضع مؤشرات، وكذلك معايير القياس. وفي آخر الفصل تم التطرق إلى الأداء الإجتماعي بين القطاع العام والخاص تنظيرياً. وفي الفصل الخامس والأخير في هذا الجزء تم إبراز العلاقة والأثر بين الأداء الإجتماعي وتمكين العاملين، وحاولت الباحثة من خلاله تحصيل مختلف وجهات النظر في الربط بين تمكين العاملين وكل من الأداء الاجتماعي تجاه العاملين، العملاء، المجتمع والبيئة، وصولاً إلى الخارطة الإستراتيجية للأداء الإجتماعي، كمساهمة من الباحثة في تجسيد العلاقة بين متغيرات دراستها. وأخذنا في نهاية هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة

بمتغيري الدراسة كل واحد على حدى، والمساهمة العلمية التي جاءت بها الباحثة. بينما إرتكز الجزء الثاني على الدراسة التطبيقية التي تمت في القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين حاولت الباحثة في الفصل السادس منه توضيح واقع المؤسسات الإستشفائية في ولاية بسكرة، وكذلك المنهجية المعتمدة في الدراسة، والإجراءات المتبعة ومختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، والطريقة التي تم بها بناء النموذج النظري وإستبيان الدراسة. أما الفصل السابع، فارتأينا من خلاله محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها، والوقوف على نتائج ممارسة تمكين العاملين وأثره على الأداء الاجتماعي في كل من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة. ومناقشة هذه النتائج.

الجزء الأول

الإطار النظري والدراسات

السابقة

الفصل الأول

السياق العام للتطور المفهومي لتمكين العاملين

الفصل الأول

السياق العام للتطور المفهومي لتمكين العاملين

لقد كانت التغييرات والقضايا الكبيرة في محيط المؤسسة هي الدافع الرامي للكثير من التطورات الجوهرية في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي لها، ومن بين هذه التطورات والقضايا؛ التطور المعرفي، المركزية، الجودة الشاملة، التميز، المنظمة المتعلمة، وفرق العمل... وقد كان نتاج ذلك تصاعد الأهمية الإستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية والعلماء، كما أن العاملين المتسلحين بالمعرفة صاروا يشكلون جزءاً أساسياً في نجاح واستمرارية المؤسسات في الوقت الحاضر، مما اقتضى منحهم فرصة التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمؤسسة وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المؤسسة¹، فالعمل بجد وإخلاص مطلوب، وهو وسيلة لتحقيق النجاح، لكن المنافسة العالمية المحتدمة والحاجة المستمرة للتحسين أوجدت مفهوماً جديداً للعمل، وهو العمل بذكاء، والذي يشكل إشراك العاملين وتمكينهم فيه عنصراً أساسياً، وهو ما يساعد على الاستفادة من إبداعهم والترويج للتفكير المستقل وأخذ المبادرات من قبلهم، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى الجودة وتحسين نوعية القرارات بالتالي زيادة الإنتاجية. وبناء عليه، فقد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطلب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها " المدراء يفكرون والموظفون ينفذون؛ الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماماً ما يقوله لهم مدراؤهم"²، والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل. كما أنه يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك المؤسسي ومفاهيم ومواضيع أبحاث تتصل بهذا الجانب مثل الإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، التغذية الراجعة وحلقات الجودة، الهيكل التنظيمي والقيادة³.

¹- عطية حسين أفندي (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 10.

²- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ص ص 120-121.

³- رامي جمال يوسف أندراوس (2006)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 48.

إن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونماؤها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها¹.

إن العاملين المتمكنين والممكنين وفقاً لـ *Burdett* تكون لديهم السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالإنتماء، فهو نقل طوعي لمعنى تملك العمل إلى فرد أو إلى مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن².

1- عماد علي المهيرات (2009)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ص 29.
 2- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة (2004)، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 174.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين وبعض المصطلحات ذات الصلة

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشر في التسعينات، وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحويل في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين، ومن الممارسات الإدارية المكتسبة من العصر الصناعي المتحكم والتي تنظر إلى العاملين على أنهم أشياء من السهل التعامل معها وخسارتها لن تضر المؤسسة، فالعرض في سوق العمل أكثر من الطلب عليه، وبإمكان المؤسسة الحصول على قدر أكبر من العمالة التي تسيروها كيفما تشاء وبالطريقة التي تشاء دون أدنى اعتبار لخصوصياتها، إلى عصر عمال المعرفة حيث تطلق الإمكانيات الإنسانية، وتزرع الثقة وتكسر الحدود الداخلية والخارجية ما بين الإدارة والعاملين ويتبلور بذلك تحفيز العاملين على صنع واتخاذ القرار.

المطلب الأول: تعريف تمكين العاملين

أولاً: الدلالة اللغوية لكلمة "التمكين"

الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة، وأمكن فلاناً أي سهل له ويسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة¹. و"التمكين" مصدر للفعل مَكَّنَ وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مَكَّنَ"، والمَكْنَةُ التمكن؛ تقول العرب: إن بني فلان لذوو مَكْنَةٍ من السلطان أي تمكن، وقال ابن سيده: وتمكن من الشيء وإستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة، والمكانة المنزلة عند الملك؛ والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مَكَّنَ مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكَّنَ كَمَكَّنَ. قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه².

يقال: مَكَّنْتُهُ، ومكنت له فتمكن. قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾³، ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهَا﴾⁴ أَوْلَمْ نُمْكِّنْ لَهُمْ...⁵، ﴿وَلَيُمْكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ﴾⁶. وأمكنت فلاناً من فلان ويقال: مكان ومكانة، قال

1- لويس المعلوف (1956)، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 19، بيروت.

2- ابن منظور (1968)، لسان العرب، المجلد 13، دار صادر، بيروت، ص ص 412-415.

3- سورة الأعراف، الآية 10.

4- سورة الاحقاف، الآية 26.

5- سورة القصص، الآية 57.

6- سورة النور، الآية 55.

تعالى: ﴿قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَاتِبِكُمْ﴾¹ وقرئ: (على مكائاتكم). وقوله: ﴿ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾²، أي متمكن ذي قدر ومنزلة³.

وبالتالي فإن كلمة تمكين قد استعملت بمعانٍ عديدة متقاربة، فقد استعملت بمعنى القدرة على الشيء والظفر به، وكذلك بمعنى السلطان والقدر والمنزلة.

أما في الأدبيات الأنجلوفونية فقد حددت بمصطلح *Empowerment* والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر⁴:

- الجذر *power* والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛

- *Em (préfixe)* والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛

- *Ment (suffixe)* والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد.

أما في الأدبيات الفرنكوفونية⁵ فيقارب مصطلح التمكين مصطلح *Habilitation*، والذي عرف وفق *Petit Larousse* على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية، على تنفيذ عمل ما. كما يتم استعمال مصطلح *responsabilisation* ومصطلح *pouvoir d'agir*.

1- سورة الزمر، الآية 39.

2- سورة التكويد، الآية 20.

3- الراغب الأصفهاني (سنة غير مذكورة)، المفردات في غريب القرآن، الجزء الأول، مكتبة نزار مصطفى الباز، ص ص 609-610.

4 -Patrick Migneault (2006), **Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**, mémoire M.Sc en relation industrielles, Université de Montréal, p 6.

5 -idem.

ثانياً: التمكين في اصطلاح القرآن الكريم

لقد جاءت معاني التمكين في القرآن الكريم حول إعطاء الأفراد السلطة والنفوذ وجعلهم خلفاء الله في الأرض؛ أي أئمة للناس ومسؤولين عن رعايتهم، واستعملت كلمة "التمكين" في القرآن الكريم بسبعة معانٍ¹ هي كالاتي:

1- التمكين بمعنى الملك والسلطان: قال جل ذكره في شأن ذي القرنين: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ

شَيْءٍ سَبَبًا² أَي أَعْطَيْنَاهُ مَلَكًا عَظِيمًا مِمَّا كَانَ فِيهِ مِنْ جَمِيعِ مَا يُؤْتَى الْمُلُوكَ مِنَ التَّمَكِينِ وَالْجُنُودِ وَآلَاتِ الْحَرْبِ³.

ومن هذا القبيل قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ

الْأُمُورِ⁴، أَي مَلَكْنَاهُمْ إِيَّاهَا وَجَعَلْنَاهُمْ الْمَتَسَلِّطِينَ عَلَيْهَا، مِنْ غَيْرِ مَنَازَعٍ يَنَازِعُهُمْ، وَلَا مَعَارِضٍ⁵، وَجَاءَ عَنْ

عمر بن عبد العزيز في خطبة له أن هذه الآية ليست على الوالي وحده ولكنها على الوالي والمولى، فعلى

الوالي أن يأخذكم بحقوق الله عليكم وأن يأخذ لبعضكم من بعض وأن يهديكم للتي هي أقوم ما استطاع، وإن

عليكم من ذلك الطاعة غير المبزوزة ولا المستكره بها ولا المخالف سرها علانيتها⁶. وذكر ابن عاشور في

هذا الموضوع أن التمكين هو التوثيق، وأصله إقرار الشيء في مكان وهو مستعمل هنا في التسليط والتملك،

أي تسليطهم على شيء من الأرض فيكون ذلك شأنهم فيما هو من ملكهم وما بسطت فيه أيديهم.

وفي هذه الآية إشارة إلى أهداف تمكين العاملين؛ إذ أنه وفقاً للآية يسهم في انجاز الأعمال بصورة أكثر

فعالية من خلال استخدام أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية، كما أن له دور كبير في رفع

رضا وولاء العاملين من خلال مساهمته الفعالة في تقويض آثار الإحباط والضغط النفسي⁷...

1- أحمد بن حمدان بن محمد الشهري، دراسات في ضوء القرآن الكريم، عوامل النصر والتمكين، في دعوات المرسلين، www.almoslim.net اطلع عليه بتاريخ: 28 أبريل 2013.

2- سورة الكهف، الآية 84.

3- عماد الدين بن كثير (2009)، تفسير القرآن العظيم، المجلد الثالث، دار صادر، بيروت، الطبعة الخامسة، ص 324.

4- سورة الحج، الآية 41.

5- عبد الرحمن بن ناصر السعدي (السنة غير منكرة)، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، المجلد الخامس، دار ابن الجوزي، الدمام، ص 1105.

6- عماد الدين بن كثير، الجزء الثالث، مرجع سابق، ص 438.

7- نجيب عبد المجيد نجم (2013)، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204، ص 632.

2- التمكين بمعنى المنزلة عند الملك

قال تعالى في شأن نبينا يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُونِي بِأَسْتَخْلِصُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ ¹، وقال تعالى في جبريل عليه السلام: ﴿ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٌ ²، والمكين : فعيل، صفة مشبهة من مكن بضم الكاف مكانة، إذا علت رتبته عند غيره ، وتوسط قوله عند ذي العرش بين ذي قوة ومكين أي هو ذو قوة عند الله، أي جعل الله مقدره جبريل تخوله أن يقوم بعظيم ما يوكله الله به مما يحتاج إلى قوة القدرة وقوة التدبير، وهو ذو مكانة عند الله وزلفى ³، وكذلك قال تعالى في شأن يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ شَاءٍ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ⁴، ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك والعلم ومنزلة ذات قدر عند الملك، لقوله تعالى على لسان يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿ رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ⁵.

3- التمكين بمعنى التهيئة

قال تعالى في شأن يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿ وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَا مِرَاتٍ أَكْرَمِي مَوَاهِ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَدَاً وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ⁶، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق ⁷. فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة، وهذا ما يصب في ما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملاءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال ⁸.

1- سورة يوسف، الآية 54.

2- سورة التكويد، الآية 20.

3 - محمد الطاهر ابن عاشور(1984)، تفسير التحرير والتنوير، الدار التونسية، الجزء الثلاثون، تونس، ص 156.

4- سورة يوسف، الآية 56.

5- سورة يوسف، الآية 101.

6- سورة يوسف، الآية 21.

7- عبد الرحمن بن ناصر السعدي، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص 783.

8- خالد بن سليمان الرشودي(2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص43.

4- التمكين في نعم الدنيا ومعاشها

قال تعالى: ﴿أَوَلَمْ تُمْكِنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَىٰ إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ﴾¹ أي ألم نجعل حرمًا ذا أمن. والتمكين هنا بمعنى الجعل في مكان، واستعمل مجازاً في الإعداد والتيسير².

قال تعالى: ﴿الْمُرُوءُ كَمَا أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ تُمْكِنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مَدْرَامًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا هُم بِدُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ﴾³، وقال تعالى: ﴿وَقَدْ مَكَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّاهُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ...﴾⁴ ومعنى ﴿مَكَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ تثبتناهم وملكتناهم، وأصله مشتق من المكان. فمعنى مكَّه ومكَّن له، وضع له مكاناً، ومثله قولهم: أرض له. ويكنى بالتمكين عن الإقدار وإطلاق التصرف، لأن صاحب المكان يتصرف في مكانه وبيته ثم يطلق على التثبيت والتقوية والاستقلال بالأمر. ويقال: هو مكين بمعنى مُمكن. والتمكين في الأرض تقوية التصرف في منافع الأرض والاستظهار بأسباب الدنيا، بأن يكون في منعة من العدو وفي سعة في الرزق وفي حسن حال، قال تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّاهُ فِي الْأَرْضِ﴾، وقال: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ﴾، فمعنى مكَّه: جعله متمكناً، ومعنى مكَّن له: جعله متمكناً لأجله، أي رعيًا له، مثل حمده وحمد له، فلم تزده اللام ومجرورها إلا إشارة إلى أن الفاعل فعل ذلك رغبة في نفع المفعول، ولكن الاستعمال أزال الفرق بينهما وصير مكَّه ومكَّن له بمعنى واحد، فكانت اللام زائدة كما قال أبو علي الفارسي. ودليل ذلك قوله تعالى: ﴿مَكَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ تُمْكِنْ لَكُمْ﴾، فإن المراد بالفعلين هنا شيء واحد. وبهذا البيان نجمع بين قول الراغب باستواء فعل مكَّه ومكَّن له، وقول الزمخشري بأن: مكَّن له بمعنى جعل له مكاناً، ومكَّه بمعنى أثبته. واستعمال التمكين في معنى التثبيت والتقوية كناية أو مجاز مرسل لأنه يستلزم التقوية. وقد شاع هذا الاستعمال حتى صار كالصريح أو كالحقيقة⁵.

1- سورة القصص، الآية 57.

2- محمد الطاهر ابن عاشور، مرجع سابق، ص 157.

3- سورة الأنعام، الآية 6.

4- سورة الأحقاف، الآية 26.

5- محمد الطاهر ابن عاشور، المجلد السابع، مرجع سابق، ص 137-138.

5- التمكين للدين (بمعنى القدرة على مزاوله عمل ما)

وهو يعني القدرة على مزاوله شعائره في أمن وإظهارها دون منازع أو مشوش¹، قال تعالى في سورة النور: ﴿وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾². تمكين الدين بمعنى انتشاره في القبائل والأمم وكثرة متبعيه . استعير التمكين الذي حقيقته التثبيت والترسيخ لمعنى الشيعوع والانتشار لأنه إذا انتشر لم يخش عليه الانعدام فكان كالشيء المثبت المرسخ، وإذا كان متبعوه في قلة كان كالشيء المضطرب المتزلزل³. والتمكين في هذا الموضع من القرآن مرتبط بالأمن والاستقرار وعدم الخوف⁴.

6- التمكين بمعنى الظفر

قال تعالى: ﴿وَأَنْ يُرِيدُوا خِيَابَتِكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾⁵، وأمكن هنا بمعنى السيطرة والتحكم⁶.

7- التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار

قال تعالى: ﴿أَلَمْ تَخْلُقْهُمْ مِنْ مَاءٍ مَهِينٍ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ﴾⁷. أي ثابت مستقر.

يتبين إذن أن التمكين يتمحور في ثلاث حقائق: الاستقرار والاستقلال، الأمن والرفاه⁸. وإجمالاً إن

جوهر فكرة التمكين في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿كلكم مراع وكلكم مسؤول عن مرعيتي﴾⁹.

1- أحمد بن حمدان بن محمد الشهري، مرجع سابق.

2- سورة النور، الآية 55.

3- محمد الطاهر ابن عاشور، المجلد السابع، مرجع سابق، ص 160.

4- خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص 45.

5- سورة الأنفال، الآية 71.

6- خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص 46.

7- سورة المرسلات، الآية 20، 21.

8- أكرم الياصري (2007)، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، ص 23.

9- خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص 49.

ثالثا: التمكين في الفكر التسييري

يعد التمكين مؤشرا للممارسة الديمقراطية والشعبية في المؤسسات، والتي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل¹، ولقد تعددت تعاريفه باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة* فنظر له من وجهات نظر متعددة منها النظرة الفلسفية، وعلى أنه كذلك وسيلة من وسائل الإدارة، كما نظر إليه على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، وأنه أيضا نقل مراقب للسلطة. وفي مايلي نورد بعض هذه التعاريف:

نظر *Conger And Kanungo* (1988) للتمكين على أنه "إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، كما ينظر إليه على أنه شخص مفكر في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"².

وهذا ما عززه *Col* إذ رأى بدوره أن التمكين " عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة".

و قد انطلق *Daft* أيضا في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوسين في تنفيذ المهام في المؤسسات المتحكمة، حيث يرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة.³

وقد حدد *Murrel & Meredith* ثلاث مستويات لهذه القوة :

المستوى الأول: تشاطر القوة أو تفويضها؛ حيث تزيد قوة المفوض له وتقل قوة المفوض بنفس المقدار (خاسر/رابح) (*Lose- Win*)؛

المستوى الثاني: خلق قوة جديدة عن طريق التشارك في المعلومات والسلطات والمسؤوليات فتزيد هنا قوة الطرفين بنفس المقدار مما يمثل مكسبا لكليهما (رابح/رابح) (*Win - Win*)؛

1- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، ص 27.

*هي فلسفة إدارية جديدة أيضا تقوم على إعلام كل العاملين بالمنظمة أينما كانت مواقعهم وتخصصاتهم عن أبعاد نشاط المنظمة والأرقام المعبرة عن المركز المالي وتبادل المعلومات بينهم وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة"
2-رامي جمال يوسف أندراوس، مرجع سابق، ص 47.

3- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، مرجع سابق، ص 28.

المستوى الثالث: توزيع القوة بالطريقة المثلى ؛ حيث يجسد التأثير الايجابي للطرفين المتشاركين في التأثير الايجابي أيضا على الآخرين (رابح/رابح/تشارك) (Win-Win -participation).¹

ووفقا لـ *Invancevichet Al* تمكين العاملين هو العملية التي يساعد بها المسيرون الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، فالعامل بالنسبة لهم يمكنه أن يوقف عملية الإنتاج في آلة معينة في حال حدوث عطل أو ظهور عيوب الإنتاج دون أخذ موافقة المشرف على العمل.² بمعنى إمكانية التصرف كشركاء في العمل، وهو لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة *Ettore*³ من ناحية في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعية العاملين الجوهرية نحو هذه النشاطات، والزيادة من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه، بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل *Argenti*⁴، ومن ناحية أخرى في المعلومات، وكذلك واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على المبادرة، وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها *Robert & Gretchen*⁵.

ونجد كذلك أن كلا من *Zemeke & Schaaf* قد نظرا إلى التمكين على أنه تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع⁶. فالتمكين هو تفعيل المقدرة⁷، بمعنى إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية في وحدة العمل من خلال تعزيز الفاعلية الذاتية (*Lee And Koh*)⁸. وبنفس المنظور عرفه *Robbins* على أنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين⁹.

¹ - نفس المرجع، ص ص 30، 31.

² - نفس المرجع، ص 27.

³ - إحسين أحمد الطراونة (2006)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، ص 14.

⁴ سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير ، دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع والستون، 2007، ص 200.

⁵ - حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 24.

⁶ - محمود حسن الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان ، 2012، ص 23.

⁷ - رامي جمال يوسف اندراوس، مرجع سابق، ص 43.

⁸ - نفس المرجع، ص 64.

⁹ - إحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 14.

فهو إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، ومشاركتهم بتحديد الرؤى المستقبلية، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها *Brown And Harvey*¹.

كما يرى *Besterfield* أن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين ومن مختلف الخبرات². كما ينظر إلى التمكين على أنه يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية على التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانياته و مواهبه الكامنة³.

وقد ركز كل من *Bowen & Lawler* (1995) على نفس السياق في تعريفهما لتمكين العاملين، إذ نظرا إليه على أنه يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهي حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل متسارع، بفرضه على العامل من الخارج. فهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتجسيد من قبل العامل، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها⁴.

والعامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية لديه الخصائص التالية وفقا ل *Bowen & Lawler*

-الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير

-الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل

-المساءلة والمسؤولية عن نتائج العمل

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المصلحة، أو حتى المؤسسة التي يعمل بها⁵.

رابعاً: التحول في النماذج الإدارية وصولاً إلى تمكين العاملين

حتى تصل المؤسسة إلى مرحلة تمكين العاملين وجب عليها أن تخطو خطوات إلى الأمام، أين تحاول تجديد الأفكار والتخلص من العراقل التي تقف حائلاً أمام نجاحها. فالمؤسسة خلال حياتها تمر بمجموعة من التطورات، لخصها *Larry Griener* في مقالته "التطور والثورة أثناء نمو المنظمات" " *Evolution And Revolution As Organisations Grow*" في خمس مراحل تنتهي كل منها بأزمة إدارية، فإذا تمكن المسيرين

1- أحمد اسماعيل المعاني(2008)، أثر التمكين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، ص 17.

2- نفس المرجع، ص 17.

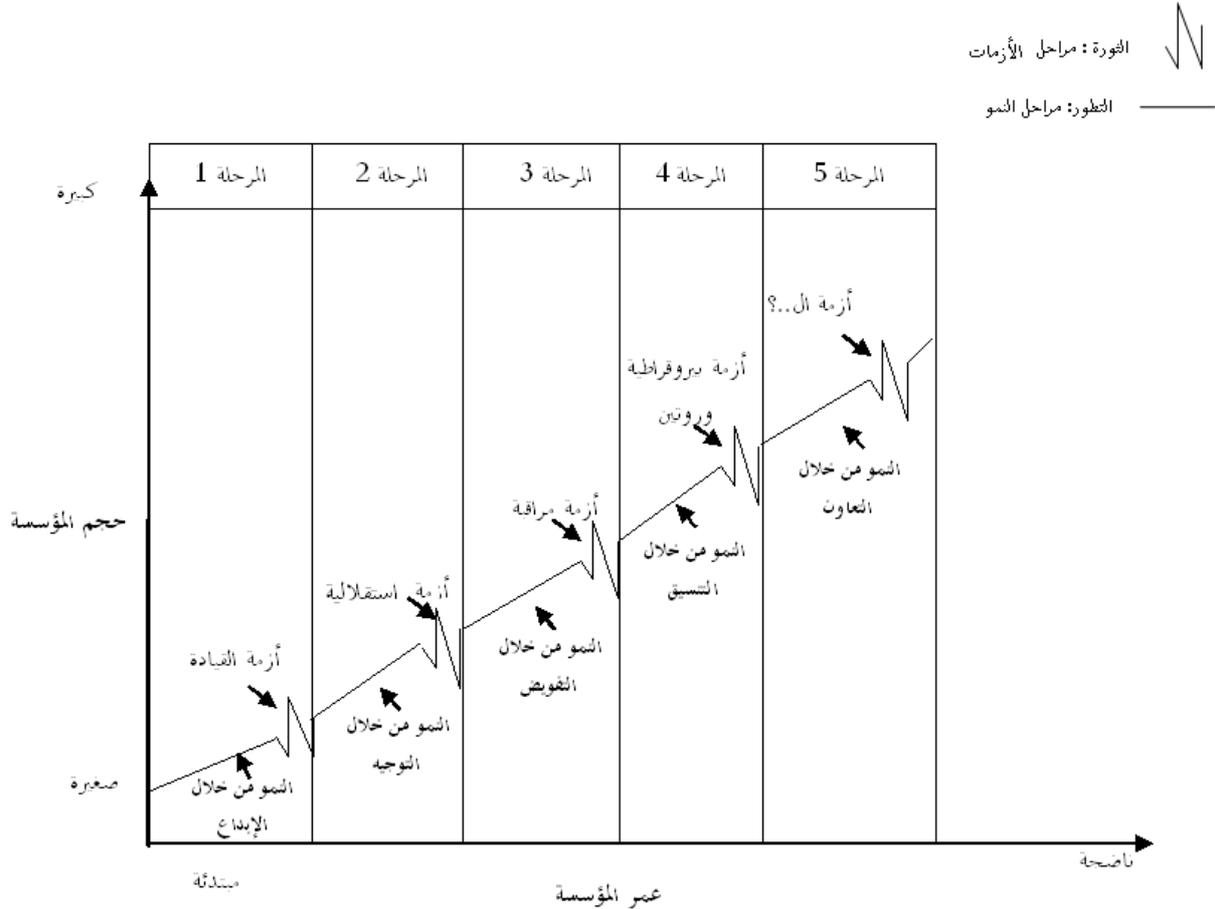
3محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص 22.

4 -Bowen, David E , Lawler, Edward E(1995), **Empowering Service Employees**, III, Sloan Management Review, 36, 4,P P 74-75.

5- أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 19.

من توقع موقع مؤسستهم في الدورة الإجمالية تمكنوا من توقع الأزمة القادمة والتصرف حيالها¹. والشكل التالي يبين مراحل النمو الخمس.

الشكل (1-1): مراحل النمو الخمس لـ Greiner



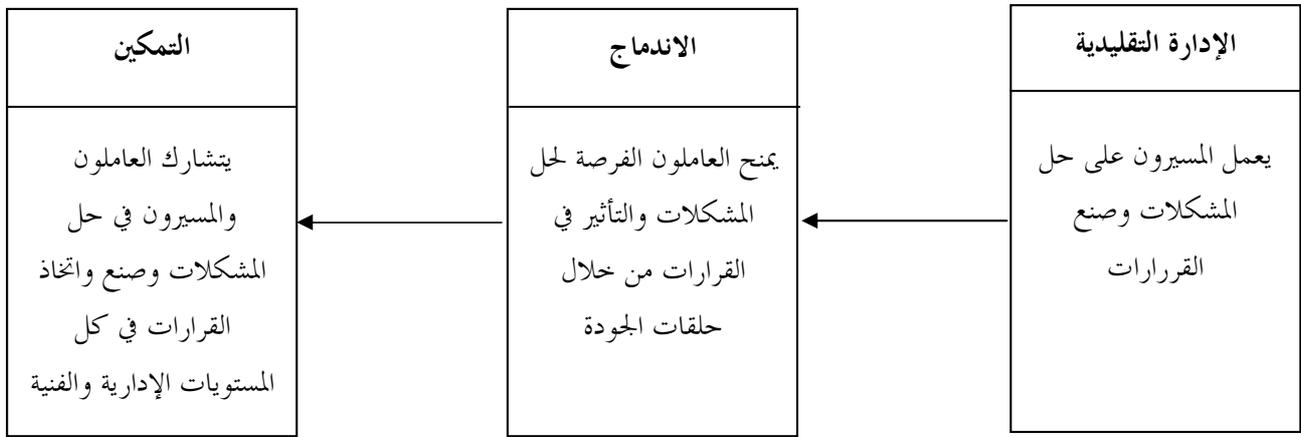
La source: Larry E. Greiner(1998), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, p 5.

والملاحظ لهذا الطرح يمكن أن يستشف أنها هي نفسها التطورات التي مر بها الفكر الإداري تاريخيا. وعلى هذا ووفقا لمسار بحثنا من الممكن أن نقول أنه بعد الأزمات التي تتخلل مراحل النمو الخمس التي وضعها Larry Griener والمتمثلة في (أزمة القيادة، أزمة الاستقلالية، أزمة المراقبة، أزمة الروتين والبيروقراطية)، من الممكن أن نضيف أزمة اتخاذ القرار، لتكون المرحلة التي تلي مرحلة النمو من خلال التعاون والمشاركة هي مرحلة تمكين العاملين. كما تؤكد هذه المراحل على أن مصطلح تمكين العاملين، والتفويض، والمشاركة وكذلك الاندماج تختلف في ما بينها.

¹ -جارت مورجان(2006)، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 133.

وتمكين العاملين ما هو إلا مرحلة متطورة ومتقدمة ولبنة مضافة إلى الاندماج والمشاركة وليس مغيرا أو لاغيا لهما¹. فقد أشار *ginrodo* بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين لمشاركتهم بقوة في حل المشكلات، كما أن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك. ويعني التمكين تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المؤسسة، ومنح الفرصة لأي فرد فيها بالمشاركة واتخاذ القرارات في انجاز الأعمال².

الشكل (1-2): التحول في النماذج الإدارية وتمكين العاملين



المصدر: مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2004، ص 173.

1- التمكين والمشاركة

المشاركة *Participation* عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار. وفكرة المشاركة ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية حيث نادى بها التون مايو *E.G. Mayo* ورأى أنها تمثل نوعا من الحوافز المعنوية للعاملين³. فالإدارة التشاركية تدور حول سؤال العاملين تقديم مساعدة لرؤسائهم

¹ - رعد عبد الله الطائي ، عيسى قفاداة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 238.

² - مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سابق، ص 172-173.

³ - موسى توفيق المدهون (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 4، ص 77.

ومشرفيهم، بينما تمكين العاملين يدور حول مساعدة العاملين لأنفسهم ولبعضهم وللمؤسسة¹. والمشاركة حسب ما جاء به Marchington هي المظلة التي تنطوي تحتها كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى إلتزامهم، وإلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف بدورها إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرار². ويمكن توضيح أهم الفروق بين التمكين والمشاركة في الجدول الآتي:

الجدول(1-1): أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباق نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقة، عمان، 2002، ص 139.

2- التمكين والاندماج

الاندماج *Involvement* هو دعوة العاملين في مجموعات لاجتماعات للتفكير جماعيا ليكون القرار أكثر قبولا وفعالية³. بالتالي فهو يركز على ثلاث عناصر أساسية (التأثير في اتخاذ القرار، التفاعل، التشارك في المعلومات)⁴، وذلك بهدف ترسيخ مساهمة العاملين في كافة النواحي الإدارية في المؤسسة من إيجاد أفكار جديدة وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة، ومصطلح اندماج العاملين أكثر عمقا وشمولية من مصطلح مشاركة العاملين، فهو يعني تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المؤسسة. ويعتبر اندماج العاملين وسيلة تحفيزية تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين. كما أن

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 122.

² أحمد المعاني و آخرون(2011)، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل. ص 191.

³ موسى توفيق المدهون، مرجع سابق، ص 77.

⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سابق، ص 238.

اندماج العاملين في وضع أهداف المؤسسة يساعد على تحديدها بشكل دقيق، كما يضمن الالتزام الداخلي لدى العاملين لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها بشكل أو بآخر. بالإضافة إلى ذلك سيعزز الاندماج من شعور الملكية النفسية *Psychological Ownership*.

وهناك عدة طرق لزيادة درجة اندماج العاملين من أهمها تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات. وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة اندماج العاملين وجب عليها أن تعامل العاملين باحترام وان تسمع لوجهات نظره وتزيل عوائق الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين ، بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية. وهنا يبدأ تمكين العاملين، الذي يعنى باتخاذ القرار ليس للإدارة الإشرافية فحسب إنما دفعه للعاملين التنفيذيين.

3- التمكين والتفويض

يستخدم البعض تفويض السلطة باعتباره مرادفاً للتمكين ولكن *Thomas & Velthouse* نظرا إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها. وبين *conger & Kanungo* أن التفويض يعني تحويل جزء من الصلاحيات للآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ للوصول إلى العمليات التنفيذية¹. كما يرى (*Nahidi and others*) أن للتمكين مفاهيم عديدة وليس محصورا فقط في التفويض، فهو في واقع الأمر العملية التي من خلالها يحسن العاملون من أدائهم لأعمالهم عن طريق التعلم، المهارات والتحفيز². فالتمكين وفقا ل *Lee & Koh* تفعيل للقدرة أكثر مما هو تفويض. وعليه يتم التعامل مع التمكين على انه بنية سلوكية (تفويض) وتصورية إدراكية في الوقت نفسه³.

ويعرف التفويض على أنه إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها، فهو صلاحيات تمنح وتسلب⁴، ويكون التفويض ناجحا عندما تكون المهام واضحة المعالم من جهة، وعندما يقترن التفويض بالثقة المتبادلة من جهة أخرى⁵. كما يتعلق التفويض بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تقوض إطلاقا⁶. فهي مجرد شعور ينبغي خلقه لدى العاملين من خلال توضيح المهام والأعمال والأهداف، وتنمية الكفاءات (الكفاءة

¹ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق. ص 190.

² -Hamideh Shekari , Ali Rabiee , Mohamad Ali Afshari, Mona Ahani(2011) , **Using Effective Factors in Employees Empowerment of Industrial Organizations with Analytic Network Approach (ANP) Case Study:Textile Factories of Qom Province**, International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 3, Disponible en ligne ; www.sciedu.ca/ijba, consulté le 25,11,2012, p 161.

³ -رامي جمال يوسف اندراوس، مرجع سابق، ص 64.

⁴ -مطر بن عبد المحسن الجميلي(2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 35.

⁵ -فريتس هندريش(2006)، القدرات القيادية الأربع: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، ترجمة سامر نصري، العبيكان، الرياض، ص 85.

⁶ -مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 35.

التخصصية (المعرفة، المقدرة، الخبرة، المؤهلات)، كفاءة العمل (حرية العمل ، حرية اتخاذ القرارات)، كفاءة وسائط العمل (تقنية، شخصية ، تنظيمية، مالية) (بالتالي:

$$\text{المسؤولية} = \text{وضوح المهام} + \text{الكفاءة}^1.$$

وأشار *Lashley* إلى أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية، الثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالعامل، ومستوى تأثير العامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وشعور العامل بالاستقلالية وحرية التصرف². ويمكن تلخيص أهم الفروقات في³:

-الأفراد الممكنون هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها، فإما أن يكافأ أو يحاسب، في حين أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية؛

-التمكين لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها؛

-يتيح التمكين للمستويات الدنيا صلاحيات للمبادأة، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، إلا فيما يخص المعلومات الإستراتيجية التي يحتم أن تبقى سرية، أما التفويض فيتيح للمستويات الدنيا جزئيات محددة، كما لا يتيح المعلومات بالقدر الكافي.

¹ - فريتس هندريش، مرجع سابق، ص 86.

² - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 190.

³ - خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص 52.

المطلب الثاني: جذور مفهوم تمكين العاملين

نال موضوع تمكين العاملين اهتماما واسعا ومتزايدا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي منذ مطلع الثمانينات، غير أنه في هذه الفترة اقتصر على القطاع الصناعي دون قطاع الخدمات إلى غاية التسعينات، حيث صار التأكيد على جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء، والذان يتطلبان مناخا داخليا داعما¹. فتمكين العاملين ثمرة تجارب وأفكار إدارية عديدة بدأت في القرن العشرين، وكان بذلك محصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام².

أولا: التمكين في المدرسة الكلاسيكية

في القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية، السلوكية والنظريات الحديثة.

بالنسبة للمدرسة الكلاسيكية فقد كان الفكر السائد آن ذاك بعيدا كل البعد عن المفاهيم ذات البعد الإنساني فمركزها الأساسي هو البعد المادي، وتجلّى هذا بشدة في أفكار نظرية الإدارة العلمية لـ *Fredrick Taylor* التي تتنافى تماما مع مبدأ التمكين حيث ينظر للعامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة الإنتاجية فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج. وهنا يشعر العامل بالملل والإرهاق من روتينية العمل وينعدم عنده التفكير الإبداعي الخلاق وإيجاد بدائل مختلفة لمشاكل العمل. كما برز كذلك في أفكار النظرية الإدارية لـ *Henri Fayol* التي ركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، إذ لا يجد فيها العامل مجالا للمشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف³. غير أنه ظهر في إطار نظرية التقسيمات الإدارية طرح *Luther Gulick* المتعلق بتفويض السلطة واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء *Management By Exeption* والذي يعني تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات علمية، وصيغت لها قوانين محددة، مما جعل العمل اليومي روتينيا لا يتطلب جهدا

¹ مصطفى محمد الكرداوي (2011)، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 2، الكويت، ص 28.

² عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009، ص 18.

³ محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 30، 31.

فكريا وعمليا عند اتخاذ القرار بشأنه. وبذلك طور هذا المبدأ عملية تفويض السلطة وعدم إقحام الإدارة العليا بالأمور التفصيلية في الأداء، واقتصار دورها على الجوانب الإبداعية والقرارات الأساسية والاستثنائية، ولا يكون الرجوع إليها من طرف المرؤوسين إلا في حالة عدم توفر الصلاحيات لمعالجة مشكل ما.¹

ولم يخرج Max Weber عن هذا السياق في النظرية البيروقراطية والذي سعى لجعل المؤسسة نظاما عقلانيا مثل تايلور، وذلك من خلال وضع قوانين رسمية وتقسيم العمل، وتوضيح التسلسل الرئاسي، وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين، ووضع الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، فأهمل بدوره حرية التصرف واتخاذ القرار للعاملين وحصره في الإدارة العليا.²

التفكير الوحيد الذي خرج عن نطاق الماديات في الفكر الكلاسيكي الإداري كان لماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) رائدة مدرسة العلاقات الإنسانية التي كتبت عام 1926 مقالة بعنوان إعطاء الأوامر *The Giving Of Orders* ، وقد أيدت فيها مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل بين الإدارة والعمال، ودعت في ضوء ذلك إلى بناء المؤسسات بصورة يمارس فيها الإداريون القوة مع المرؤوسين لا عليهم.³

ووفقا لرأيها فالمسؤولية هي التي تبرز بقوة إمكانيات العاملين⁴. إذ أنهم مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وقد أبرزت المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett إيمانها بدور الموظف كمالك للمؤسسة، لخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل واتجاه أهداف المؤسسة⁵. لكن أفكارها رغم أنها هي أولى من دعت إلى الإدارة التشاركية أو ما يعرف بالتمكين اليوم (responsabilisation-empowerment)⁶ ، لم تتموقع عمليا إلا بعد تجارب هاوثورن⁷ .

¹- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 58.

²- أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 24.

³-وندل فرانث، سيسل بيل جونير(2000)، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، معهد الإدارة العامة، ص ص 113-112.

⁴-Carol Kennedy(2003), *Toutes Les Théories de Management*, 3em Edition, Maxima, Paris,p 108.

⁵-محمود حسين الوادي، مرجع سابق. ص 32.

⁶-Carol Kennedy, op-cit .p108.

⁷-إسماعيل المصلح(1994)، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية، دراسة تحليلية نقدية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد10، ص196.

ثانياً: تمكين العاملين في النظريات السلوكية للإدارة

التمكين بشكله المعروف حالياً في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لتوجهات مختلفة عبر عقود مضت ركزت بشكل مباشر أو غير مباشر على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. انطلقت فيها كما سبق الذكر *Follett*، ثم اتسع نطاقها مع العديد من النظريات الإدارية السلوكية منها والحديثة ومن بينها وأهمها:

1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية (*Elton Mayo*) التي دعت إلى الإدارة التشاركية واهتمام أكبر بالعاملين والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين في المهارات الشخصية¹. وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وقد مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي². وكذلك دراسة *Carl Rogers* الذي حاول من خلالها إيضاح أن للأفراد داخل أنفسهم القدرة على تحمل مسؤولية تصرفاتهم وصحتهم النفسية، كما ركز على فاعلية الاتصالات وأهميتها لعلاقات الرؤساء والمرؤوسين³.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة ومساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية، في قضايا الإبداع والابتكار، والتفوق والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومنح الموظف حريات أكبر في العمل. ومن أهم هذه النظريات نظرية *Ibrahim Maslow* للحاجات والتي حثت المسيرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل، لكي ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية⁴. ونظرية *X and Y* لـ *Douglas McGregor* ونظرية الشخصية البالغة *Chris Argyris* وغيرها من النظريات التي مهدت الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين في منظمات الأعمال.

2- مدرسة النظام الاجتماعي

لقد عمل *Rensis Likert* على دراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة، إذ رأى أن المشاركة في اتخاذ القرار، تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تحقق مستويات عليا من الفعالية، فقد يشعر كل فرد أنه عنصر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وله القدرة على التجاوب والانسجام مع أعضاء الجماعة وكذلك

¹ - وندل فرانش، سيسيل بيل جونير، مرجع سابق، ص 114.

² - ملحم يحي (2006)، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 29.

³ - وندل فرانش، سيسيل بيل جونير، مرجع سابق، ص 114.

⁴ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ص 59.

الحصول على تأييدهم، ولديه استعداد تام لقبول القرارات الجماعية. وقد وضع *Likert* مجموعة من الأنماط التسييرية في كتابه (أنماط جديدة للإدارة *new patterns of management*) ووفقا للنتائج التي توصل لها فهو يفضل نمط الإدارة بالمشاركة وفيه تتشارك الجماعة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفي تسوية النزاعات فالتعاون فيه قوي وروح الجماعة على مستوى عال¹، كما أن نظام الاتصال وفقا لهذا النمط يعمل في الاتجاهين.

3- نظرية X and Y — Douglas McGregor

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار *Maslow* ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. حيث المديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أنصار نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. وهو ما يجعل العاملين يتمتعون بمرور الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم². فنظرية Y تتضمن عناصر أساسية من تمكين العاملين :

- يمارس العاملون الرقابة والضبط الذاتي، ويلتزمون بتحقيق الأهداف؛
- تتوافر لدى العاملين القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية؛
- يتمتع معظم العاملين بقدرات إبداعية خلاقة، ولا تقتصر هذه القدرات على الإدارة العليا.³

4- نظرية العاملين Fredrick Herzberg

وتقوم افتراضات هذه النظرية على وجود مجموعتين من العوامل التي يقابلها الفرد في عمله "العوامل الوقائية، العوامل الدافعة" ، كما فصل بين نوعين من مشاعر الدافعية " الرضا، الاستياء". والعوامل الدافعة بالنسبة له هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا وهي تتشابه إلى حد ما مع حاجات المستويات

¹ عبد الفتاح بوخمخ (2012)، نظريات الفكر الإداري : تطور وتباين ، أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، ص 8-9.

² ملحم يحي، مرجع سابق، ص 23.

³ محمد قاسم القريوتي (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، ص 86-87.

العليا في هرم *Maslow* ، وتشمل: القدرة على الانجاز، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على التقدير والاحترام، فرص التقدم والتطور في العمل، جاذبية العمل في حد ذاته. أما العوامل الوقائية أو الصحية كما يصطلح عليها، والتي يعتبر وجودها مانعا لا غير من الاستياء والسخط عند العامل لكنها لا تؤدي في واقع الحال إلى الرضا العالي ولا الأداء العالي. بل يحتمل أن تؤدي إلى الاسترخاء والتكاسل، وتشمل: ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكييف، العلاقة بين العامل ورؤسائه وكذلك وزملائه في العمل، سياسة الإدارة وأساليبها، نمط القيادة والإشراف، الأجر من حيث كفايته وعدالته¹. وعموما ورغم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فإنها وفق ما جاءت به، تعد خطوة مبدئية لتمكين العاملين شرط تحقق العاملين الدافعية والوقائية معا حتى يتمكن العامل في هذا الإطار من اكتساب الخبرات والمعارف الكافية ليتخذ القرارات المتعلقة بعمله ويكون مسؤولا عليها.

5- نظرية الشخصية البالغة لـ *Chris Argyris*

إن أعمال *Argyris* منذ عام 1957 في حد ذاتها تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه في كتابه "المنظمة والشخصية" (*Personality and Organization*) نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية واتجاهاتها التي لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد، كما أنها تركز الاعتمادية والسلبية حيث يشعر العامل أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية ، وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي. والحل من وجهة نظر *Argyris* هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة². فما التغييب ودوران العمل والكسل والنفور منه إلا نتيجة لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

¹- نور الدين حاروش (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.

²- ملحم يحيى، مرجع سابق، ص ص 24-25.

ثالثاً: تمكين العاملين في النظريات الحديثة

1- نظرية النظم

ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور¹.

2- نظرية الانجاز لـ McClelland²

يعتقد McClelland أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته وتمثل هذه الدوافع حقولاً من الحاجات التي تعلمها أو اكتسبها من الخبرات المفضلة لديه. وقد حددها بثلاث أنواع من الحاجات:

• **الحاجة إلى الانجاز *Need for Achievement***: وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل. والأفراد الذين لديهم الرغبة في الانجاز يتميزون بالخصائص:

- الرغبة بعمل يتصف بالمخاطرة المعتدلة *Moderate Risk Taking*

- الرغبة الملحة في الحصول على معلومات مرتدة آنية *Need For Immediate Feedback* والمتعلقة بمستوى أدائهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف المرغوبة.

- الرضا والقناعة في حال تحقيق الانجاز *Satisfaction With Accomplishment*

- استحواد المهمة عليهم *Preoccupation with the Task*

• **الحاجة إلى السلطة/القوة *Need for Power***: وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم.

• **الحاجة إلى الانتماء *Need for Affiliation***: هي الحاجة إلى تشكيل علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين، أين يحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التفاهم المشترك وإقامة أواصر المودة مع غيرهم.

ووفقاً للدراسات التي قام بها McClelland فإنه اعتقد أن حاجات الفرد إلى الانجاز هي دافع كامن ومتميز عن بقية حاجاته.

¹ - ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 25.

² - محمد أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشباششة (2006)، أثر حاجات ماكلاند McClelland على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، ص 15-18.

3- النظرية الموقفية *Contingency Theory*

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف¹، أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة². وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. والنظرية الموقفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع³. فهي تمثل تحدياً لمقدرة المسيرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا ما ينمي ويطور شخصياتهم⁴.

رابعاً: الاتجاهات والممارسات المعاصرة وتمكين العاملين

1- إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تحقيق الجودة أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة أن تعيد الدائرة باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر⁵. ولتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فعلى العاملين أن يكونوا في إطارها جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁶. كما أن حلقات الجودة تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة فالمشاركة تعني جهوداً جماعية وتطويراً شاملاً في مضمون تحسين الإنتاج والإنتاجية. وقد ركز أهم رواد إدارة الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات من بينهم *Deming*، و *Juran* الذي ركز على مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، والرقابة الذاتية، وضرورة اطلاع العاملين على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي⁷.

لقد أشارت الكثير من الدراسات بان اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة و الالتزام والتعهد بالجودة عناصر جوهرية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ترسخ إستراتيجية تمكين العاملين الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء

¹ - ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 34.

² - رعد حسن الصرن (2007)، *تطور نظرية المنظمة*، المعهد الوطني للإدارة العامة، ص 16.

³ - ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 34.

⁴ - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 16.

⁵ - أحمد المعاني وآخرون مرجع سابق، ص 212.

⁶ - محفوظ أحمد جودة (2008)، *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات*، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ص 140.

⁷ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 214.

وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذيرها فهي تتطلب إدارة فعالة وإستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب لتقوية التمكين¹.

2- البحث عن التميز

يعتبر التميز مدخلا مناسباً لخلق مزايا تنافسية للمؤسسات، ويساندها في ذلك ثقافة تنظيمية تحوي الجودة كقيمة أساسية وتقوي الالتزام بها في جميع جوانب بيئة العمل. وقد اهتمت نظرية Z بجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالجودة وتحسينها باستمرار². وقد قام فيها العالم (William Ouchi) بالجمع بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية، وقد ركزت هذه النظرية على ثلاث مرتكزات فكرية (الثقة، المودة، المهارة)، وقد اهتمت بالحركة الأفقية للعاملين من خلال إتقان الوظائف المختلفة قبل الترقية والاهتمام بتنمية المسار الوظيفي والتركيز على عمل الفريق والمشاركة في المؤسسة³. وترتكز على الخصائص⁴ التالية:

-التوظيف لفترة طويلة

-اتخاذ القرار على أساس جماعي

-المسؤولية الفردية

-مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب)

-تقييم الأداء والترقيات بطيئة

-رقابة ضمنية وغير رسمية لكن وفق مقاييس صريحة ورسمية

-اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته.

بالإضافة إلى أعمال *Robert Waterman & Tom Peters* وقد حددا مجموعة من الخصائص لمنظمات الأعمال⁵:

-قربها من المستهلك

-نزعة وتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة

¹ - مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سابق، ص 172-173.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 65.

³ - علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري (2010)، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 60، ص 8.

⁴ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 292.

⁵ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 65.

- ارتباط الإنتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي
- الاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة
- التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع
- هيكل تنظيمي بسيط وقادة إداريين محنكين
- نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها
- حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

3- الإدارة بالأهداف¹

- أرسى دعائمها *Peter Drucker* ، وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات الآتية:
- أهمية العنصر البشري في المؤسسة، مما يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات والإبداع؛
 - مساعدة العاملين في المواعمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة؛
 - مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة، خلق جو من التعاون والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.

المطلب الثالث: تمكين العاملين، الأهمية ، الفوائد، والأساليب

إن التغيرات المتسارعة والعديدة في المجال التكنولوجي جعل من الأهمية بمكان تخفيض عدد العاملين، فالمؤسسات في الوقت الحالي تعمل بشكل جيد بعمالة أقل، ما أوجب عليها أن تتيح الفرص لهم ليثبتوا قدراتهم وجدراتهم، ليساهموا بشكل أفضل في تحقيق أهداف المؤسسة. ويحققوا الفوائد المرجوة من تبنينهم لتمكين العاملين.

أولاً: أهمية تمكين العاملين

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها في:

- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي؛
- ممارسة لتوسيع دائرة الإيفاء بالتزامات الأدوار: أين يحقق التمكين أفضل استجابة للأدوار والمهام عبر الوظائف التنظيمية المختلفة؛

¹-محمود أحمد العبد الله الفياض(2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ص 37.

- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة: أين يقترن التمكين إلزاما بدعم العاملين سلطات إضافية تمنحهم الحق في إصدار الأوامر في الحدود المسموح بها.¹

كما أن التمكين يعد إستراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، كما يزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.²

بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمسيرين والعاملين على حد سواء. ففي حال ممارسة التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره ويطور من قدراته الإبداعية، كما يتاح له وقت أكبر للتركيز في الشؤون الاستراتيجية.³

ويساهم تمكين العاملين كذلك في:

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛

- تحقيق رضا الزبون وولائه؛

- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد؛

- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أداءهم أفضل؛

- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.⁴

ثانياً: فوائد تمكين العاملين

إن الهدف أو الفائدة الأساسية من التمكين هي دعم التحفيز الخارجي للعاملين، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخلياً، ونابعة من ذات الفرد، كالإعتراف بالإنتماء للمؤسسة وممارسة العمل فيها⁵، وبناء على الدراسات التي جاءت في مجال تمكين العاملين فقد تمت الإشارة إلى مجموعة من الفوائد والمزايا نذكر أهمها في :

¹ - غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس(2011)، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار 62، ص 77.

² - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

³ - ياسم عبد الحسين(2012)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، ص 264.

⁴ - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

⁵ - قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح(2008)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، تكريت، المجلد 4، العدد 12، ص 101.

- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتأثير عليهم¹. فوفقا للمدهون فإن تمكين العاملين من الاستجابة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة يوفر ثلاث مطالب: جودة القرار وفق مطالب العميل، قبول العميل للقرار، سرعة اتخاذ القرار دون استشارة الإدارة. وهو ما يطمح له العميل² وما يحقق له الرضا.

- السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل؛

- تعزيز الفاعلية المؤسسية؛

- تسريع وتيرة الانجاز بكفاءة وفاعلية جراء انتقال السلطة إلى المواقع الأدنى ما يوفر ممارسات ديمقراطية ويزيل القيود البيروقراطية؛

- جعل الأداء المراد انجازه من قبل الأشخاص أكثر معنى وحرية كما يسهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرة الذاتية للعاملين؛

- تعزيز المواقف السلوكية الايجابية اتجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للانجاز؛

- تقويض الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المرتبطة بالعمل³.

- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.

كما أن التمكين يعزز من الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي

والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

ثالثا: أساليب تمكين العاملين

اقترحت Lashley العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المسيرين لأهداف

التمكين، وتمثلت في:

التمكين من خلال المشاركة *Empowerment through participation*: وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ

القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المسيرين. ويتضمن

¹ - غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، مرجع سابق، ص 78-79.

² - موسى توفيق المدهون، مرجع سابق، ص 79-80.

³ - غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، مرجع سابق، ص 78-79.

التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي¹. وقد عرف *Bowen and Lawler* التمكين على أساس المشاركة مع العاملين في الصفوف الأمامية، حيث لا يتحقق تمكينهم إلا من خلال أربع نقاط تتمثل في: امتلاك معلومات عن أداء المنظمة مثالها نتائج العمليات، أداء المنافسين؛ المكافأة بناء على المساهمة في الأداء مثالها أرباح المساهمين؛ امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات؛ وامتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية². ومفهوم التمكين هنا يعتمد على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغي وينفي وجود مفهوم التمكين نظرا لأن *Bowen and Lawler* وضعا علاقة ضرب بين هذه العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر مساواة التمكين بالصفر فكانت معادلتهما كالآتي :

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}^3$$

ويمكن لمثل هذه المشاركة أن تطور على ثلاث مستويات رئيسية، حيث يتضمن المستوى الأبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات. ويمكن أن يكون المستوى الأعلى " الاندماج الوظيفي" عندما يمنح العاملين صلاحيات أكبر في كيفية أدائهم لأعمالهم. وأخيرا، أسلوب "الاستغراق العالي" للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين بالمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها⁴.

التمكين من خلال الإندماج *Empowerment through involvement* : ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تتعقد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة⁵.

¹ – Conrad Lashley(2001), **Empowerment, HR strategies for service excellence**, Elsevier, p p 56.

² – Bowen, David E ;Lawler, Edward E III(1992), **The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when**, sloan Management Review. 33, 3. pp35-36.

³ – Bowen, David E;Lawler, Edward E, III(1995), **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review, P 74.

⁴ – سعد بن مرزوق العتيبي(2009)، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، ص ص 5- 6.

⁵ – Conrad Lashley, op cit, p 57.

التمكين من خلال الالتزام *Empowerment through commitment*: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة¹.

التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية *Empowerment through delayering*: وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب².

المبحث الثاني: مميزات تمكين العاملين

لقد أعطى بيتر دراكر وصفا دقيقا للوضعية التي تتحول بها المؤسسات؛ من مؤسسات ذات نمط تحكيمي استمدته من العصر الصناعي، إلى مؤسسات ذات نمط تمكيني صاغته متطلبات عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، في جملة له، قال فيها أنه: "... من المرجح أن الحدث الأعظم أهمية والذي سيراه المؤرخون لن يكون التقنية أو الانترنت أو التجارة الالكترونية. إنه التغير غير المسبوق في الطبيعة الإنسانية. لأول مرة ودون مبالغة يمتلك الخيارات عدد كبير من الناس، وهذا العدد يتزايد بسرعة هائلة. لأول مرة يجب على الناس أن يديروا أنفسهم بأنفسهم..."³

فعلى الرغم من كل المكاسب التقنية والابتكارات المختلفة في المنتجات والأسواق العالمية، فإن أغلب الأشخاص لا يتطورون في المؤسسات التي يعملون بها، ولا يشعرون بالرضا والحماس، وليس لديهم فكرة واضحة عن وجهة نظر مؤسساتهم أو أولوياتها، كما يشعرون أنهم عالقون ومشتتون وأنه ليس باستطاعتهم تغيير الكثير. ففي دراسة قامت بها مؤسسة *Harris Interactive* في استطلاع شمل 23 ألف مواطن أمريكي موظفين بدوام كامل يعملون في صناعات أساسية، ويشغلون وظائف أساسية باستخدام استبيان الذكاء التنفيذي (وهو اختبار يحدد قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها الأساسية)، توصلت إلى النتائج الآتية: 37% قالوا أن لديهم فهما واضحا للأهداف التي تسعى مؤسساتهم إلى تحقيقها، ولأسباب التي تدفعها لاختيار

¹ - Conrad Lashley, op cit, p 57.

² - Ibid. p 59.

³ - ستيفن ر. كوفي (2006)، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، ص 39.

هذه الأسباب. واحد من خمسة قال أنه متحمس لأهداف مؤسسته وفريق عمله، واحد من خمسة قال أن لديه خط رؤية واضح يصل بين المهام الموكلة إليه وأهداف مؤسسته وفريق عمله، 15% فقط شعروا أنهم يعملون في جو مليء بالثقة، 15% شعروا بأن مؤسساتهم تمكنهم بشكل كامل من تنفيذ الأهداف الأساسية، 17% شعروا أن مؤسستهم تشجع التواصل المفتوح الذي يحترم الآراء المختلفة وينتج أفكارا جديدة أفضل من الأفكار الموجودة، 10% شعروا أن مؤسستهم تحمل العاملين المسؤولية عن النتائج، 20% يتقنون تماما بالمؤسسة التي يعملون بها، 13% أن علاقاتهم مع المجموعات والأقسام الأخرى تتميز بمستوى عال من الثقة والتعاون.¹ فالسؤال الذي يطرح هنا ما السبب في الوصول إلى مثل هذه النتائج؟ من الممكن أن نقول أنه عدم الاهتمام بالموارد البشري وعدم إدراك المراحل اللازمة وأطر التغيير الهيكلية المناسب لتمكين العاملين، أو من الممكن أنه النظر إلى التمكين كعائق في المؤسسة. وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ تمكين العاملين، مراحلها ودرجاته

أولاً: مبادئ تمكين العاملين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي: التعليم (Education)، الدافعية (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، الرغبة في التغيير (Willingness to Change)، نكران الذات (Ego Elimination).

التعليم (Education): إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها.² ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.³

الدافعية (Motivation): حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة⁴، وإعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال. وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.⁵

¹ ستيفن ر. كوفي، مرجع سابق، ص ص 25-26.

² إحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 24.

³ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص ص 117-118.

⁴ إحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 25.

⁵ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 118.

وضوح الهدف (Purpose): إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة¹.

الملكية (Ownership): إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة². وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم. بالتالي إيجاد أفراد مالكيين لأصول من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل³. وقد اقترح Stirr معادلة الملكية في التمكين الإداري (3As)

$$\text{السلطة (Authority) + المساءلة (Accountability) = الانجاز (Achievement)}$$

فالانجاز يتحقق وفقا لهذه المعادلة إذا ما تقبل العاملون خضوع أرائهم وقراراتهم للمساءلة وتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم شرط تشجيعهم على تقديم أفكارهم والسماح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم. **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** أن اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز⁴.

نكران الذات (Ego Elimination): هنا يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي. فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء. سيما وان تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة⁵. **الإحترام (Respect):** وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بان أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه. فالعلاقة بين التمكين

¹ - إحصين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 24-25.

² - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 120-122.

³ - علاء دها م حمد (2010)، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، الإصدار 59، ص 68.

⁴ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 119.

⁵ - نفس المرجع، ص 119.

والقيم هو أن مختلف الأفراد في المؤسسة لهم كيانات وطموحات وآمال ومخاوف وحياة خاصة خارج مجال العمل وفي حالة تمكينهم فإنهم يعاملون معاملة احترام كما توضع آراؤهم بعين الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافئون على حسن أدائهم¹.

كما يركز (Lthans, 1992) على وسائل لتمكين الإدارة من استخدام تمكين العاملين لديها: وهي ثقة الإدارة، وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن توضح القيادة الإدارية أهداف العاملين وتستخدم السلطة بطريقة إيجابية لا بالإجبار والإكراه، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التدريب لتمكين القادة بفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة ورضا العاملين².

ثانياً: مراحل عملية تمكين العاملين وتقنياتها

وقال³ Blanchard, et al يمر تمكين العاملين بمجموعة من المراحل هي:

- المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها؛ وتتضمن عملية التغيير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به سواء من طرف الإدارة أو العاملين

- المرحلة الثانية: التغيير والتثبيط؛ وتتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة بالهدف الذي يرمون إليه، إلا أن ما يعوزهم هو عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.

المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتقنيته؛ إذ ترى الإدارة العليا التي سارت في طريق التمكين وتبينته أن عاملهم بكافة مستوياتهم قد تبنوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين، فهم يتصرفون بمسؤولية أكبر، ويجلسون على طاولة الحوار مع قادتهم، إلا أنهم ما يزالون في طور التعلم وقد يتأخر بعضهم ويحتاج إلى دعم.

وهناك من قام بتفصيل هذه المراحل وتقنياتها حيث تبدأ المرحلة الأولى مع إعادة تصميم الأعمال *Job Redesign* بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات *suggestion programs* في حين يبقى اتخاذ القرار منوطاً بالمسيرين، وفي المرحلة

¹ - أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق ص 31.

² - نجاح القاضي (2008)، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن ص 10.

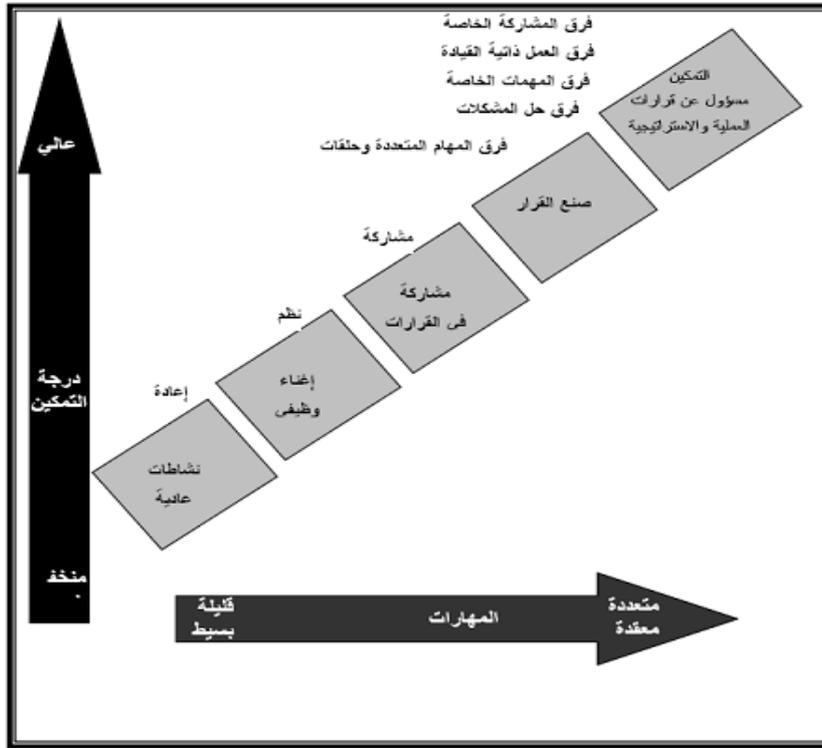
³ - Blanchard, Ken, Carlos, John P, & Randolph Alan (1999), **The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results**, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

الثالثة يمنح العاملون ذوو المهارات والكفاءات العالية حق المشاركة في اتخاذ القرار *Participations Groups*، وفي المرحلة الرابعة يمكن العاملون تمكيننا كلياً. حيث تكون مهاراتهم قد تعددت وتعقدت بعد أن كانت في بداية الأمر مهارات بسيطة. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمكين مروراً بهذه المراحل يجب عليها توفير بعض التقنيات والتي حددت بـ:

- بناء شبكات اتصال تضم العاملين؛
- بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة كحلقات الجودة والفرق الموجهة ذاتياً...؛
- بناء هيكل عضوي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر (رقابة ذاتية)؛
- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية؛
- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة¹.

¹-أكرم الياسري، أمل عبد محمد، مرجع سابق، ص 15، 16.

الشكل (1-3): مراحل تمكين العاملين



المصدر: أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007، ص 15.

أما بالنسبة لـ *Conger and Kanungo* تتم عملية التمكين من خلال خمس مراحل:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين داخل المؤسسة. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل (Conger, and Kanungo, 1988). أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

الشكل (1-4): مراحل تمكين العاملين وفقا لـ Conger and Kanungo



La source: Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice*. Academy of Management Review. 1988, Vol. 13, No. 3, p475.

وعموما فإن تطبيق عملية التمكين يتطلب أربع خطوات¹:

- خلق بيئة داعمة يشجع فيها بأخذ المبادرات الفردية
- استهداف العوائق أمام تطبيق عملية التمكين ومحاولة التغلب عليها
- وضع القنوات اللازمة والتي تتراوح بين الإدارة بالتجوال أو الإدارة الميدانية *management by walking around* وسؤالهم عن مدخلاتهم وصولا إلى جلسات العصف الذهني الدورية وحلقات الجودة. وصناديق الاقتراحات.

¹ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 128.

ثالثا: درجات تمكين العاملين

يرى Slack¹ أن تمكين العاملين يمكن أن يكون:

- من خلال الاقتراحات: وهي أقل درجات التمكين وتعني تمكين العاملين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثم فإن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغيير في العمل.

- مقيدا: وهو أبعد من التمكين بالاقتراحات حيث يتمكن العاملون من إعادة تصميم أعمالهم لكن ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.

- عالي المستوى: ويقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسة ككل. وهو أكثر الأنواع إسهاما في إنجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء.

المطلب الثاني: الاتجاهات التنظيمية المعاصرة في إطار التوجه نحو تمكين العاملين ومؤشرات نجاحه، وأسباب فشله

ويحتاج التمكين إلى مقومات ومبادئ طويلة المدى من العلاقة الايجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والعامل، والتمكين ليس مجرد تفويض للصلاحيات أو المسؤوليات وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل بحيث يعترف المسير بالعامل ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.² حيث يساعده في ذلك مختلف التغييرات التنظيمية التي تسهل من الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

أولا: الاتجاهات التنظيمية المعاصرة في إطار التوجه نحو تمكين العاملين

تأخذ عملية التمكين من منظور تنظيمي العديد من الاتجاهات التنظيمية المعاصرة من أهمها:

1- الهيكل التنظيمي المقلوب :

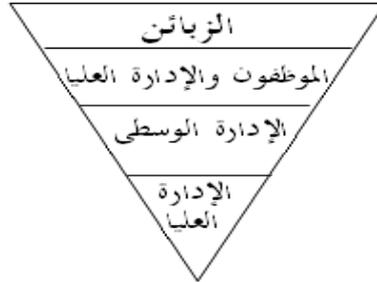
حيث يوضع الزبائن على الهيكل التنظيمي أولا من حيث الأهمية ثم يليهم العاملون ثم المستويات الإدارية المختلفة وآخرها الإدارة العليا، وهذا التحول يفرض على المؤسسة امتلاك ثقافة الخدمة القوية مما

¹ - قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، مرجع سابق، ، ص 103.

2 - محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص 27.

يجعل للعاملين المتمكنين السلطة، والمسؤولية والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة، والرغبة الصادقة¹. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-5): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 141.

(فمثلا شركة نوردستروم (Nordstrom) وضعت زبائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن ثم الإدارة العليا. وأول شيء يتسلمه الموظف الجديد قبل أن يباشر عمله في (Nordstrom) هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقة مساحتها تساوي 8x5 إنش مكتوب في أعلاها "أهلا بك في (Nordstrom) " ومن ثم الجملة الآتية: " نحن سعداء بانضمامك لشركتنا. القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا. ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا. فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف". أما قوانين (Nordstrom) فهي؛ "القاعدة رقم واحد: حكم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها. لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى. الرجاء أن تشعر بكل حرية إن كان لديك أي استفسار، وأن تعود لأي من مديريك في أي وقت من الأوقات".

وهذه القوانين ليست بالسهلة الودية في كل الظروف، فكثير من العاملين يتركون العمل، ولا يستطيعون الإستمرار في مثل هذه المؤسسات نتيجة لما تطلبه هذه المؤسسات، فهو ليس بتلك السهولة من حيث الأداء من ناحية، ومن حيث التوافق مع قيم المؤسسة وثقافتها من ناحية أخرى².

2- الهايبراركي (Hyperarchy) (هيكل تنظيمي معاصر)

وهو ذلك التنظيم المفتوح الذي يساهم هذا في إطلاق طاقات الموظفين الكامنة بشكل غير عادي. والهايبراركي هو فريق منظم ذاتياً وتتدفق بين أعضائه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، ويعمل بما يشبه

¹ نجيب عبد المجيد نجم، مرجع سابق، ص 231.

² ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 180-181.

العمل التطوعي. وهذا التنظيم واقع في شركة تويوتا. ومعروف بأن الأفراد الذين يعملون مع جماعات عمل تطوعي لا يحتاجون إلى من يراقبهم أو يدفعهم للعمل فهم بأنفسهم يعملون بطواعية وبفاعلية و طاقة عالية جداً. وهذا التنظيم ساهم في إنقاذ شركة تويوتا في عام 1997 من كارثة محققة من خلال هذا النوع من التنظيمات الذي عمل على إخماد حريق شب في أحد خطوط الإنتاج، واستطاع الموظفون بطاقتهم الفائقة الذاتية أن يخمدوا الحريق. ويقول لورين جيرى (Loren Gary) في مارس 2004 أنه من سياسات تويوتا عدم تكديس البضائع في المخازن، فقد أدى الحريق إلى حدوث نقص في التوريد، فقرر الفريق إنتاج مواد من نوع تلك التي أتى عليها الحريق باستخدام ما هو متوافر من الأجهزة. لم تقف شبكة التوريد الرئيسية التي احترقت مكتوفة اليدين، بل دخل الموظفون المخازن المحترقة بعد إطفاء الحريق مباشرة، وقاموا بعملية جرد، وزودت قنوات التوريد الأخرى بما تبقى من معدات وآلات ومواد نجت من الحريق. وفي خلال عشرة أيام فقط انتهت آثار الكارثة، وعادت خطوط الإنتاج إلى العمل بطاقتها السابقة. هذا كله احتاج من الموظفين إلى بذل قصارى جهدهم لتعويض النقص في التوريد دون توقع تعويض، أو مقابل من الشركة.¹

3- تقليص عدد المستويات الإدارية

إن التقليص العمودي في الهيكل التنظيمي يحقق المرونة، وكفاءة عملية الاتصال ونقل المعلومات، الشفافية ووضوح القرارات، وزيادة نطاق الإشراف.² فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المؤسسة كان ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم.³ وهذا الهيكل المسطح والأكثر إنبساطاً وأفقياً يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.⁴ فالعلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها وطيدة، فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي ودرجة اعتماد النمط الأمر والتسلطي. ويمكن إبراز أهم ما يتعلق بتقليص عدد المستويات الإدارية في:

• التقليص من وحدة الأمر أو تجنبها

في ظل المؤسسة الأفقية التي تعتمد على روح الفريق يسقط مبدأ وحدة الأمر، فهي تشجع على القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور والتوجه إلى الثقة والتفويض، ودعم مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.⁵ فالمؤسسات في القرن الواحد والعشرين تستخدم تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة *Task Forces*

¹ - ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 149.

² - نجيب عبد المجيد نجم، مرجع سابق، ص 231.

³ - محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، ص 264.

⁴ - ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 142.

⁵ - نجيب عبد المجيد نجم، مرجع سابق، ص 231.

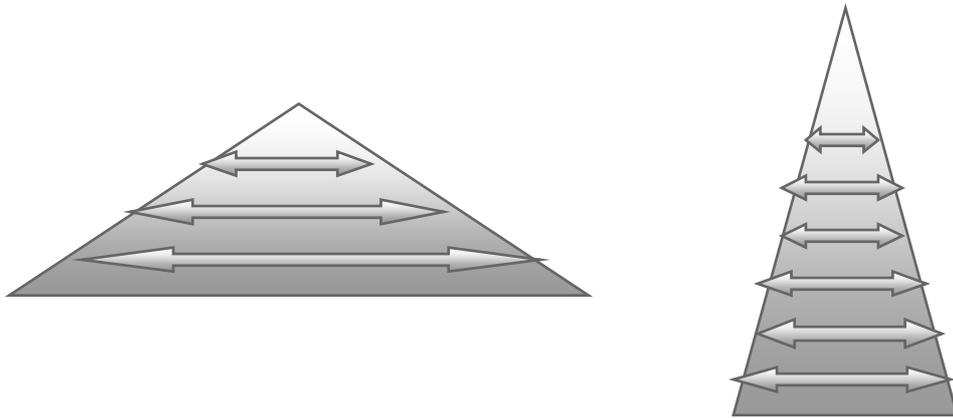
والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن *Customer Conscious* ولا تهتم بالمركزية، ومن هنا لا ضير في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين والحرية في إختيار الأفضل¹.

• النمط الإداري المتسع *Management Style*

ويعني التقليل من الإشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين مما يؤدي إلى نوع من الاستقلالية لديهم والعكس². من خلال توفير المزيد من الثقة والسلطة والحرية في التصرف، وهو ما يولد لهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية. بالتالي يتشكل لدى العاملين نوع من التمكين غير الرسمي، وهو ما يدرج عندهم مصدرا للقوة غير الرسمية³.

لقد بدأت المؤسسات تدرك أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في قاعدة الهرم التنظيمي، ودور المهارة والمعرفة التي يمكن أن يتمتع بها هؤلاء. ففي عصر المعرفة والثورة المعلوماتية والرقمية وغيرها من الثورات التي تعتمد على سلاح المعرفة والعلم؛ زاد نطاق الإشراف (*Span of Control*) حيث زاد عدد العاملين وقل عدد المسيرين، وهذا أدى إلى تحول في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل المنبسط، فزاد عدد الموظفين في القاعدة وقل العدد في الإدارة الإشرافية، ورافق ذلك إعطاء صلاحيات أكبر لقاعدة الهيكل التنظيمي⁴. والشكلان الآتيان يبينان تصميماً للهيكل التنظيمي الهرمي والهيكل التنظيمي المنبسط .

شكل رقم (1-6): مقارنة بين الهيكل المنبسط والعمودي



المصدر: ملحم يحي، مرجع سابق، ص 145.

¹ - ملحم يحي، مرجع سابق، ص 143.

² - محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 264.

³ - نفس المرجع، ص 247.

⁴ - ملحم يحي، مرجع سابق، ص 143.

يُميز الشكل الأول (الهيكل الهرمي) عدد أكبر من المستويات الإدارية التي تفصل بين القمة والقاعدة، ويوضح الشكل الثاني (الهيكل المنبسط) عدداً أقل من المستويات الإدارية وإتساعاً أكبر في نطاق الإشراف، مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية هذا التصميم عندما تتحقق شروط المعرفة والمهارة والاستقلالية لدى العاملين وعندما يتوافر لهم التمكين والحق في التصرف بحرية وإعتمادية متبادلة. وتبع هذا التحول تحولات تدريجية في الأشكال التنظيمية، فلم يعد تصميم الهيكل التنظيمي على شكل المثلث كما هو في الشكلين السابقين، وإنما تحول إلى شكل المصفوفة التنظيمية، ومن ثم تحول في بعض المنظمات إلى الشكل الدائري أو الأفقي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-7): التنظيم الأفقي



المصدر: ملحم يحي، مرجع سابق، ص 145.

ومن مزايا هذه التنظيمات أنها تعتمد على روح الفريق بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لهدف معين، ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المنظمة الأساسي، كما هو مبين في منتصف الشكل ويبدو أن الجميع يعمل بتنسيق وتعاون نحو تحقيق هذا الهدف المحوري.

ومن الأشكال الأخرى، المصفوفة التنظيمية (Matrix organization)، التي تجمع بين المؤسسة الوظيفية (Functional organization) والتنظيم على أساس المنتج أو المشروع في نفس المؤسسة.

في زمن مؤسسة الفريق والمؤسسة الأفقية، فإن الإدارة أصبحت أكثر ميلاً لإعطاء العاملين مستوى أكبر من الحرية في العمل، والتصرف، والمشاركة في اتخاذ القرار والتدخل في شؤون كانت قبل فترة من الأمور التي لا تعنيهم، ثم أدرجت ضمن اهتماماتهم¹.

4- اللامركزية

التوجه نحو تمكين العاملين هو توجه نحو استثمار العمل محتوا ومضمونا إذ ليس هناك حاجة لمراقبة العامل لأنه يراقب نفسه بنفسه وهذا ما يدعو إلى زيادة مستوى اللامركزية في المؤسسة، واللامركزية الصحيحة هي التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا وهذه الاتجاهات إجمالاً تصب في قالب واحد ألا وهو الهيكل التنظيمي العضوي وملخص ميزاته في الجدول الآتي:

جدول (1-2): مميزات استخدام الهيكل العضوي بالنسبة لتمكين العاملين

العملية	الهيكل العضوي
القيادة	الإدراك، الملاحظة، الثقة، مناقشة المشاكل مع الآخرين
الدافع	تشجيع المواقف الايجابية
الاتصالات	المعلومات تنساب بصورة حرة بين مختلف المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات
التكامل	مفتوح وشامل لكل من الرئيس والمرؤوس
القرار	لامركزي
الأهداف	تحدد بمشاركة الأفراد والمجاميع في كل المستويات
الرقابة	ذاتية
الأداء	عالي

المصدر: أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون : دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، ص 11.

¹ - ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 145.

ثانياً: مؤشرات نجاح تمكين العاملين

التمكين كما رآه ستيفن كوفي ثمرة لثلاث أدوار: القدوة الحسنة، تحديد المسار، والتوفيق أو النجاح؛ فلعِب دور القدوة الحسنة عن طريق الالتزام بالسلوك الجدير بالثقة المرتكز على المبادئ يخرس الثقة في العلاقات، وتحديد المسار يؤدي إلى النظام من دون أن يتم طلب ذلك من الآخرين، والتوفيق والنجاح يعزز كلا من الرؤية والتمكين. والإشكال هنا يتمثل في أن التمكين هو ثمرة لهذه الأدوار وليس جذراً لها.¹ ومن أهم المؤشرات الدالة على نجاح تمكين العاملين في المؤسسة:

- تصميم الوظائف بصلاحيات ومسؤوليات متساوية مما يجعل العاملين مسؤولين ومساءلين؛
 - امتلاك المؤسسة برامج رقابية عليا ودنيا؛
 - عدم تبني المؤسسة برامج متناقضة؛
 - تخفيض التكاليف؛
 - التركيز على نوعية المخرجات وتطوير الخدمات؛
 - الالتزام المستمر بتطوير حاجات الزبائن والسرعة في تقديمها مما يحقق أقصى مستويات الرضا لديهم؛
 - تبادل الاحترام والمعاملة الحسنة بين الرؤساء ومرؤوسهم.²
- كما أشار العتيبي (2004) إلى أنه يجب إنجاز عدة خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري في بيئة المنظمة، وهي:

- تطبيق الإدارة العفائية.
 - الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
 - تطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
 - بناء المنظمة التي تشجع على التعليم الذاتي.
 - السماح بتبادل المعلومات.
 - إعادة النظر في نظام المكافآت.
 - توفر التدريب الملائم للقيادات الإدارية.
- ويصف *grazier* دور المؤسسة في هذا السياق بمايلي³:
- إظهار السلوك الداعم للعاملين

¹ - ستيفن ر. كوفي، ص 346، 350.

² - غانم ارزوقي أنيس، مرجع سابق، ص 79.

³ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 128.

- أن تكون بمثابة المدرب

- أن تكون المثل الأعلى

- أن تقوم بدور المسير مزيل العوائق

- أن تتصرف بشكل سريع فيما يتعلق بالتوصيات والاقتراحات

أن تعترف بانجازات الموظفين وتثق بقدراتهم.

ثالثا: عوائق عملية تمكين العاملين وأسباب فشلها

رغم أن تمكين العاملين صار في التسعينات موضوع الساعة في مجال إدارة الأعمال، إلا أنه تلقى

الكثير من النقد والرفض سواء لدى المسيرين أو العاملين في مختلف مستويات المؤسسة. وتتأني هذه العوائق

وفقا لـ *Grazier* من خلال ثلاث مجموعات مختلفة (العاملون، النقابات، إدارة المؤسسة)¹ وذلك عند

مقاومتهم للتغيير الذي يتشكل وينشأ عند إدخال متطلبات التمكين العاملين:

1- بالنسبة لإدارة المؤسسة فمن أهم النقاط التي تجعلها تتباطأ وترفض تبني التمكين ما يلي:

- الافتقار إلى الإلتزام الفعلي ودوافع تبني التمكين؛

- الإخفاق في توضيح فكرة التمكين للمسيرين، وعدم تدريبهم وتوعيتهم بالدور الذي يجب عليهم القيام به

لتحقيقه وتسهيله وتعزيزه².

- نظر المسيرين إلى التمكين على أنه تهديد لقوة شخصيتهم ومراكزهم الإدارية.

- الشعور بعدم الأمان والذي سببه تقاسم وتشارك المعرفة، التي هي من أسس ومرتكزات التمكين، وهو ما

يجعلهم متخوفين من نقص السيطرة والسلطة أو فقدانهما. فـ " المعرفة قوة" بالنسبة لهم، فالتحكم بمصادر

الحصول على المعرفة وتدقيقها يجعلهم يشعرون بالسيطرة الدائمة على العاملين³.

- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المؤسسات الأخرى رغم اختلاف

ظروف كل مؤسسة⁴.

¹ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق ، ص 123.

² - غانم ارزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، مرجع سابق ، ص 80.

³ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة مرجع سابق ، ص 123.

⁴ - أحمد صادق محمد الرقب(2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ،

جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 30.

كما تضيف (Heathfield)¹:

- عدم إدراك المسيرين لمفهوم التمكين، ف لديهم تصور غير جلي دون علمهم أن التمكين فلسفة وإستراتيجية لجعل الأفراد قادرين على اتخاذ القرارات فيما يخص أعمالهم.

- فشل المسيرين في بناء حدود التمكين، فالصلاحيات والمسؤوليات يجب تحديدها وإلا سيتسبب ذلك في فشل التمكين.

2- **بالنسبة للعاملين والنقابات:** من بين العوائق التي تقف حائلا في تنفيذ تمكين العاملين مدى جاهزية القوى العاملة، وحتى تعرف المؤسسة وجود هذا المشكل أو عدم وجوده يجب عليها أن تعرف المستوى التعليمي للعاملين . كما يجب أن يعتاد العاملون على التفكير النقدي التحليلي بمعنى أن يتساءل هذا الأخير دوما عن عمله أن أداه بالطريقة المثلى وهل أن هناك طريقة أفضل لأدائه، وغيرها من التساؤلات التي تجعله يطور بشكل مستمر أداءه². ويمكن إبراز مجموعة أخرى من العوائق في مايلي:

-عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى العاملين وضعف قدراتهم على اتخاذ قرارات مسؤولة؛

-عدم دعم التوجه نحو التمكين ببرامج تدريبية لأعضاء الفريق؛

-غياب بيئة وروح فريق العمل والتي تعد المساند الأساسي لمناقشة المشاكل والقضايا علنا وبشكل جماعي³.

-عدم الثقة بالإدارة.

كما ترى (Heathfield) أن هناك عدة أسباب وراء فشل التمكين وهي كالتالي⁴:

-عدم شعور العاملين بثقة المسيرين بهم وبقدرتهم على اتخاذ القرار السليم.

-ضعف التدريب وتزويدهم بالمهارات اللازمة وإعطائهم استقلالية في اتخاذ القرار.

- عدم إزالة العقبات التي تواجه العاملين أثناء عملهم (الوقت، الأدوات، التدريب الفعال، الوصول للمعلومات، تكوين الفرق، الدعم المالي).

1- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009)، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى-، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول اقتصاديات البيئة والعولمة، جامعة الزيتونة، ص 11.

2- خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 127.

3- غانم ارزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، مرجع سابق، ص 80.

4- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص 11.

إن تطبيق التمكين يعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف وأن يشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها، وآمالها، ومخاوفها وحياتها الخاصة خارج مكان العمل، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار وتستخدم مهاراتهم ويكافؤون على حسن الأداء وإذا وجه إليهم نقد فهو بناء، وهم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل¹.

1- عطية حسين أفندي ، مرجع سابق، ص12.

الفصل الثاني

نماذج وأبعاد تمكين العاملين

الفصل الثاني : نماذج وأبعاد تمكين العاملين

تمهيد

إن جوهر فكرة تمكين العاملين في الواقع، يرتكز على منح المرؤوسين الحرية في أداء العمل، والمشاركة بشكل أوسع في تحمل المسؤولية، والوعي بمعنى العمل الذي يقوم به¹. وفي هذا السياق أبرز *Fang Chen & Yi-Ching Chen* وجهين للتمكين² :

-سلوك المشرف نحو تمكين مرؤوسيه(التمكين الخارجي).

-الحالة النفسية للمرؤوسين والتي تنتج عن تمكين المشرف لهم(التمكين الداخلي).

ولبلوغ تمكين العاملين أو الإقتراب منه تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط بيئتها الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة أدبيات الدراسة التي تم التعرض لها أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. إذ تسهم هذه النماذج، تبعا لطرح *Dobels*، في مساعدة العاملين على الضبط والرقابة الذاتية بشكل أكبر على عملهم، وتنمية إسهاماتهم كأفراد وكأعضاء في فريق عمل في المؤسسات التي يعملون بها، وكذلك اقتناص الفرص المواتية لنمو الشخصية والتطوير الذاتي³. وعموما يعد نموذج التمكين نموذجا جديدا، أفرزته نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات، لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين (فرديا أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي. وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، والتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها، والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي⁴.

1- محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص 27.

2- مصطفى الكرداوي، مرجع سابق، ص 289.

3- حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 29.

4- زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، مرجع سابق، ص 28.

المبحث الأول: نماذج تمكين العاملين

تختلف نماذج تمكين العاملين التي تحاول المؤسسة من خلالها تحليل مفهوم تمكين العاملين وفقاً للظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة لها، وفي ما يلي سوف نعرض بعض النماذج التي جاءت مفسرة له:

المطلب الأول: نموذج (Conger and Kanungo 1988)¹

يعتبر عمل الباحثين Conger and Kanungo نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية². وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". كما قاما بالمماثلة بين التمكين والقوة، من حيث أنه يمكن النظر للتمكين من زاويتين؛

• كمركب إتصالي فهو يدل ضمناً على تفويض القوة.

• كمركب تحفيزي. فهو يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الباحثان.

ولتقرير مستوى التمكين في أي مؤسسة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين (تم توضيحها سابقاً) المرحلة الأولى وهي تحديد الظروف التي تقف وراء إحساس المرؤوسين في المؤسسة بانعدام السلطة وهذا يؤدي إلى استخدام استراتيجيات التمكين من قبل المديرين في المرحلة الثانية، ولا يهدف استخدام هذه الاستراتيجيات إلى التخلص من الظروف الخارجية التي تقف وراء الإحساس بانعدام السلطة فحسب، وإنما يهدف أيضاً إلى توفير المعلومات للمرؤوسين عن الفاعلية الذاتية في المرحلة الثالثة، وكمحصلة لتلقي مثل هذه المعلومات فإن المرؤوسين سيشعرون بالتمكين في المرحلة الرابعة.

أما في المرحلة الخامسة فتشتمل على التأثيرات السلوكية للتمكين. ويؤثر التمكين على روح المبادرة والمثابرة في سلوك المرؤوسين في التعامل مع المهام، إذ يشتركون في الفعاليات ويتصرفون بدرجة من الثقة عندما يحكمون على أنفسهم بأنهم قادرين على التعامل مع حالات يعنقدون خلال ذلك بأنها تهديدية.

¹ - Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo (1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice**. Academy of Management Review., Vol. 13, No. 3, 471-482.

² - Khaled Odeh, Andrew Lockwood (2010), **Psychological empowerment in jordanian restaurants: does the context matter?**, eurocheri conference, amsterdam, p 2.

فالتوقعات المرتبطة بالفاعلية تحدد مقدار الجهد الذي سيذكر الأفراد بمدى مواصلتهم للمثابرة في مواجهة المعوقات والتجارب السلبية.

وبناء على هذا يرى الكاتبان التمكين " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". فالتمكين يعني السعي لتقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو العمل على إضعاف اعتقاد الفرد بفقدان للقوة.

المطلب الثاني: نموذج *Thomas and Velthouse*¹

قام *Thomas and Velthouse* بإكمال العمل الذي أنجزه *Conger and Kanungo* فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي *cognitive*. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة. وحدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين العاملين، حيث شعرا أنها تمثل أساسا له.

أولاً: التأثير الحسي أو الإدراكي *Sense of impact*

ويقصد بالتأثير بالنسبة لـ *Thomas and Velthouse* أنه الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة.

فالتأثير هو اعتقاد الفرد أن بإمكانه التأثير على عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف.

ثانياً: الكفاءة *Competence*

هي ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بشكل جيد، وقد عرفها *Thomas and Velthouse* أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد، عند المحاولة، مهمة ما بمهارة عالية.

ثالثاً: إعطاء معنى للعمل *meaningfulness*

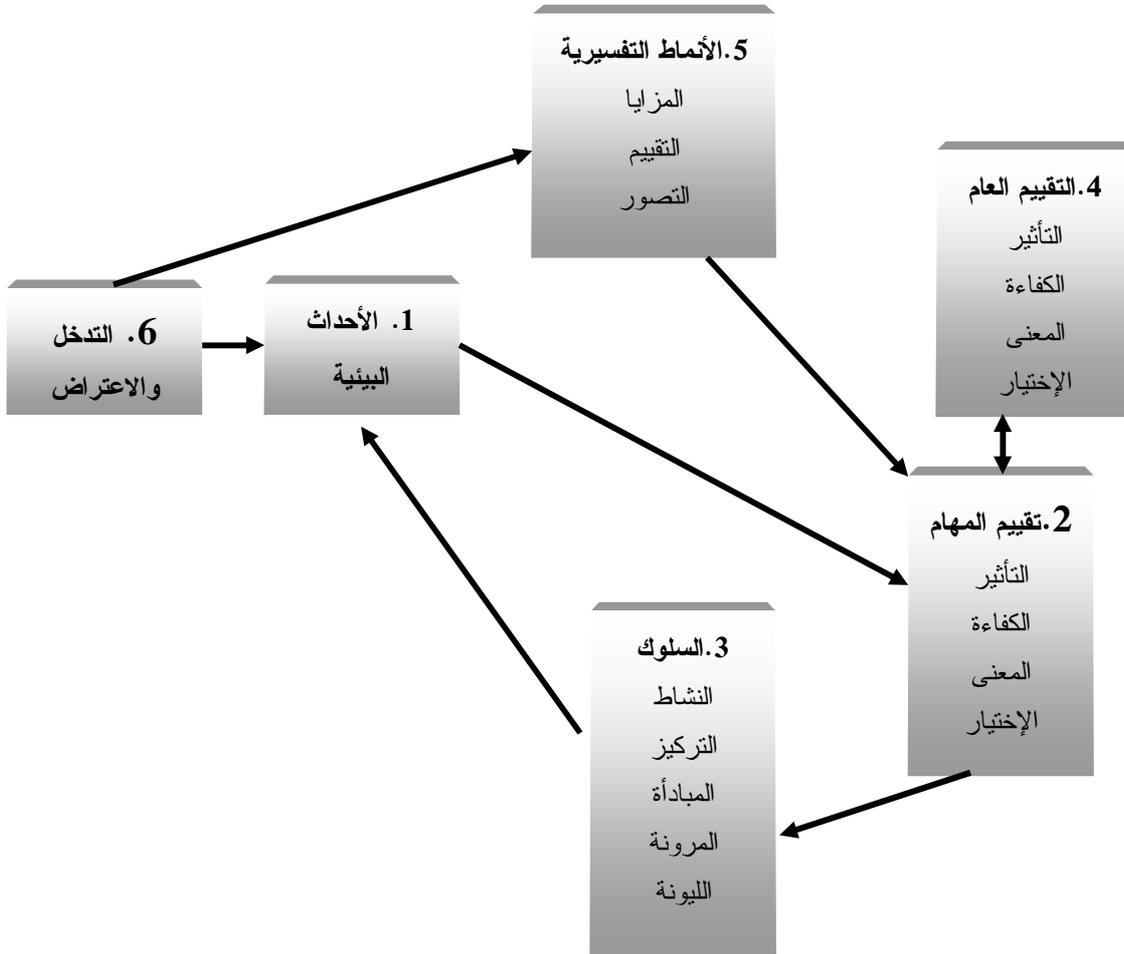
هو شعور الفرد بأن عمله مهم بالنسبة له وأنه يحب القيام به، وقد رأى *Thomas and Velthouse* أن معنى العمل ينطوي على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة.

¹ –Adnan M Al Sada(2003), A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California, P 10.

رابعاً: الاختيار Choice

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، أن يشعر بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بالحرية، والإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. بالإضافة إلى هذه المهام التقديرية الأربع التي وضعها الباحثان فقد طوراً أيضاً نموذجاً يوضح العمليات التي من خلالها يمكن للعاملين الوصول إلى هذه المهام التقديرية، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-2): النموذج الإدراكي للتمكين



La source : Adnan M Al Sada, A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003 p27.

إن رؤية Thomas and Velthouse، للتمكين كنموذج إدراكي، إنطلقت مما اصطلح عليه بتقييمات المهمة (الأحكام الشخصية)، والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا. وتتطوي هذه التقييمات كما ذكرنا آنفاً على الدرجة التي يملكها العامل من الاختيار، والمعنى، والكفاءة، والتأثير التي تؤثر في أدائه

لعمله. هذا ما يؤثر بشكل حتمي وفق وجهة نظر الباحثين على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات التوقع، فهي تخلق مشاعرا إيجابية في العاملين لتعزيز جهود عملهم. كما تشكل لهم في المستقبل، مصدرا لاكتساب الخبرة حول تلقي المكافآت الفعلية، وهنا يتمكن العاملون من تحديد درجة تمكينهم من عدمها.¹

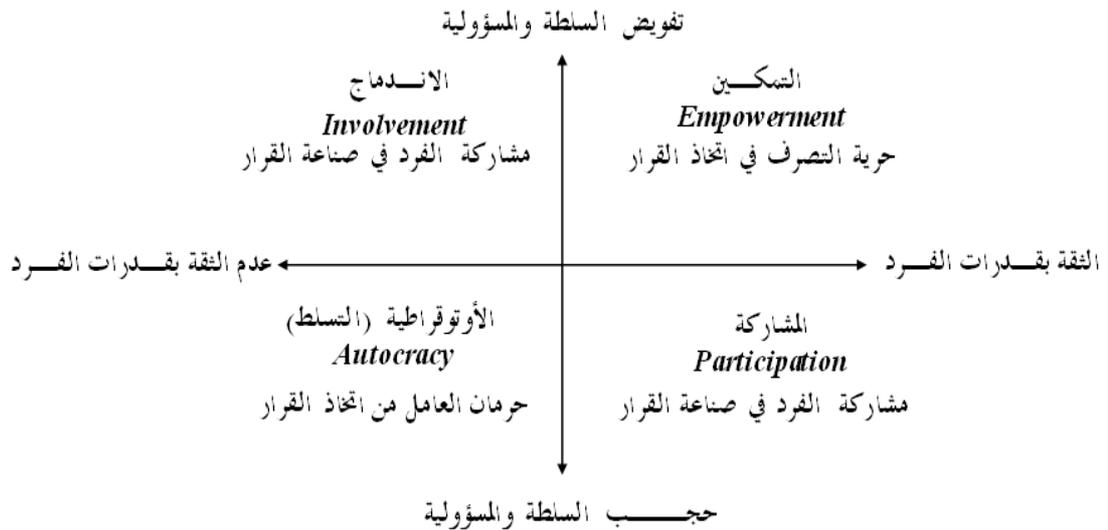
المطلب الثالث: نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون²

قدم المدهون نموذجا عمليا *paradigm* لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين:

- إن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛
- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية (التمكين ، الاندماج، المشاركة، الأتوقراطية)

الشكل (2-2): نموذج تمكين العاملين وفقا لدراسة المدهون



المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 4، 1999، ص 82.

¹ - Khaled Odeh, Andrew Lockwood, op cit , p 3.

² - موسى توفيق المدهون، مرجع سابق ، ص ص 73- 84.

التمكين: يمكن للمسير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم. حيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي للعمل كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف Win – Win .

الاندماج: يقوم المدير في هذه الحالة بتفويض السلطة للعامل عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك. لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

المشاركة: وهنا لا يفوض المسير للعاملين السلطة، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء آرائهم ويستمع إليهم.

الأوتوقراطية(التسلط): لا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار لدى المسير وحده وما على العاملين إلا التنفيذ.

المطلب الرابع: نموذج إدارة عملية التمكين لـ *Dennis C. Kinlaw*¹

قدم *Dennis C. Kinlaw* نموذجاً لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً لهذا النموذج هناك ست خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل عامل في المؤسسة؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تُكوّن الإطار العام المنظم للعامل؛
- تدريب العاملين لأداء أدوارهم الجديدة ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المؤسسة؛
- القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية، ويضمن الاستقلالية الذاتية وحرية التصرف؛
- تعديل أنظمة المؤسسة من ناحية التخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها بغرض دعم تمكين العاملين؛

- تقييم وتحسين عملية التمكين وذلك بقياس التحسينات الجارية ومعرفة وإدراك أفراد المؤسسة للعملية. ومن خلال هذا النموذج يتعرف المسيرون والعاملون على الخطوات الرئيسية لعملية التمكين ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشتها. كما يساعد المسيرين على الأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره

¹ - مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص ص 52-53.

عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها لإدارة وتطوير عملية التمكين وتقويتها.

المطلب الخامس: نموذج Tom Peters¹

يقوم نموذج Tom Peters على عنصرين رئيسيين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وحتى تتمكن المؤسسة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية الفريق، يجب أن تتوفر العوامل التالية:

- حسن الاستماع إلى العاملين

- تقدير جهود العاملين والاحتراف بهم؛

- الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛

- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛

- توفير نظم الأجور المحفزة.

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرة مساهمة العاملين بأفكارهم وأرائهم، كما عليها تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة للاستماع للعاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفت آراؤهم وتضاربت معها. ومن أجل أن ينجح تمكين العاملين بالنسبة لـ Peters يجب التخلص من:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

¹ - نفس المرجع، ص ص 55-56.

المطلب السادس: نموذج عالية عارف¹

أعدت عالية عارف نموذجاً مقترحاً للتمكين في المنظمات العامة المصرية، ويطبق على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

هي مرحلة تفاعل الإدارة والمؤسسة والعاملين لتهيئة البيئة الملائمة للتمكين من خلال العمل على:

*تحسين أساليب الحصول على الخدمة

*المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد

*التخلص من نمط الإدارة بالأمر والسيطرة وكذا التخلص من اللوائح المدعمة لهذا السلوك

*الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة

*التقليل من التداخل في مجال الاختصاصات

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

تأخذ الشكل الحلزوني الذي يحتوي مجموعة من الخطوات المتكررة بشكل دوري وفقاً لمستوى أداء أعلى

يعكس التطور المتوقع لأداء العاملين نتيجة لاستمرار المشاركة في المعلومات. وتشتمل كل حلقة على

الخطوات التالية:

*تقويم الوضع الراهن

*المشاركة المعلوماتية

*المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين

*التدريب الإداري والمهاري

*تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضاؤها وأهدافها تبعاً لاختلاف الأهداف

*المسؤولية الجماعية لمستوى الأداء

*تقويم ومكافأة الانجاز والإبداع.

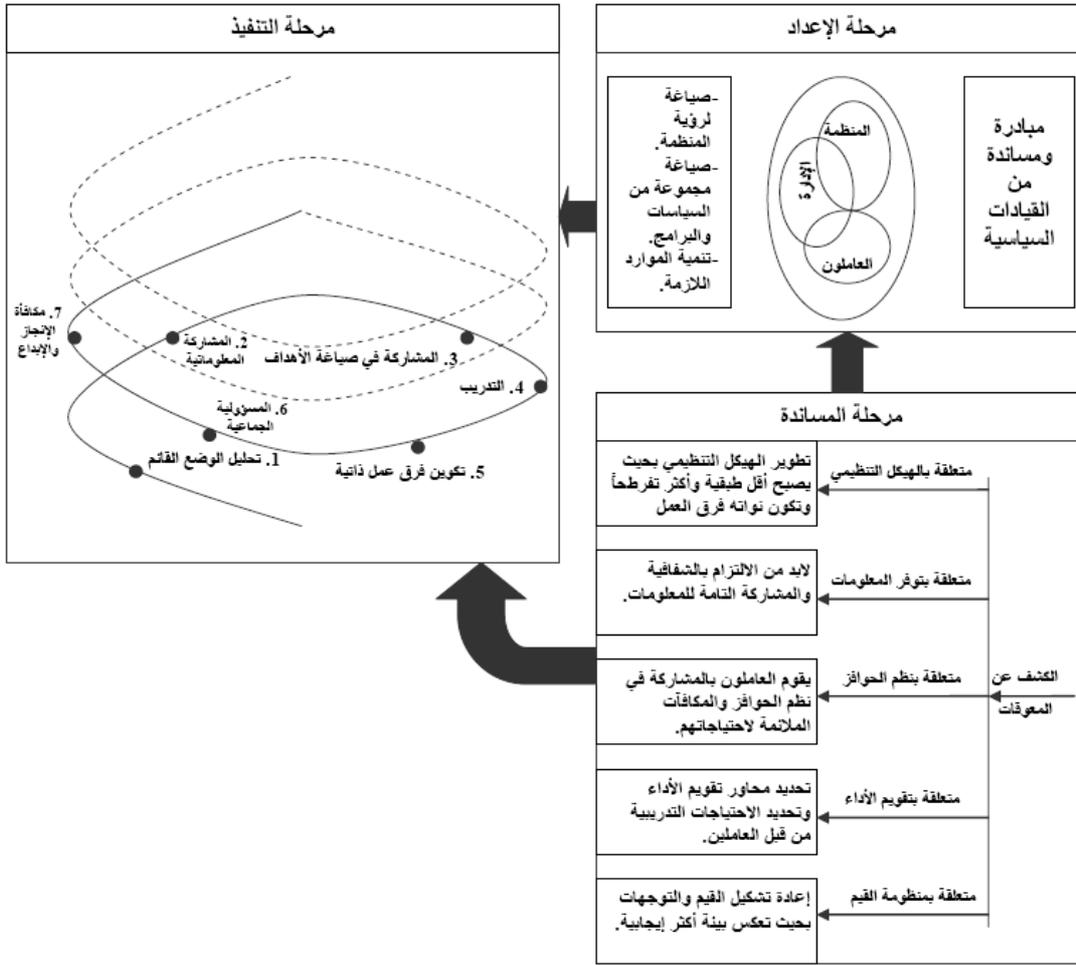
المرحلة الثالثة: مرحلة المساندة

تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل

لكي يتم علاجها أولاً بأول.

¹ - عبد الله بن عوض الشهراني، مرجع سابق ، ص ص 33-34.

الشكل (2-3): نموذج عالية للتمكين



المصدر: عبد الله بن عوض الشهراني، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص34.

المبحث الثاني: أبعاد تمكين العاملين

إن تبني تمكين العاملين كمصطلح، رغم رواجه في الآونة الأخيرة، إلا أن التوجهات نحوه اختلفت بشكل كبير، وهذا ما لاحظناه من خلال مختلف النماذج المطروحة له، وعلى إثر ذلك جاءت أبعاده مختلفة ومتباينة، وقد وضع Menon مقاربة لهذه الاختلافات في تعريف تمكين العاملين حيث قام بتجميعه في ثلاث وجهات نظر:

- التمكين كفعل: فعل منح القوة للأشخاص الممكنين.
 - التمكين كعملية: العملية التي من خلالها تتم قيادة القوة.
 - التمكين كحالة نفسية: التي تظهر كادراك يمكن قياسه.¹
- ومن خلال هذا المبحث سنحاول حوصلة هذه الأبعاد وتوضيحها.

المطلب الأول: التمكين الإداري ومتطلباته

واصطلح عليه كذلك بالتمكين الخارجي *External Empowerment*، والتمكين المنظمي *Organizational Empowerment*، وهو عبارة عن كافة الآليات التي تتبناها المؤسسة من توفير الوسائل، والممارسات، وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرار في المهام الموكلة إليهم. وفي ما يأتي أبرز ما جاء من تعاريف وأبعاد للتمكين الإداري.

أولاً: تعريف التمكين الإداري

عرف *Johnson* التمكين الإداري على أنه: "المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة اتخاذ وصنع القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى والذين هم في قلب مواقع العمل"². يعرفه *Sharma* بأنه: "فلسفة واتجاه وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة"³.

¹-Hussein M. Harrim, Shaker J. Alkshali(2008), **Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms**, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1, p 108.

²-خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص10.

³-محمد مطر الزيداني(2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، ص 21.

عرفه Hennestad أنه: "عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل"¹.

عرفه Gary & Anderson, Johan أنه "العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة، والمسؤولية، والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات"².

كما يشير Byham & Cox إلى أن "التمكين يشتمل على مساعدة العاملين على الإحساس بملكية وظائفهم، لكي يهتموا، وبشكل شخصي، بتحسين أداء المؤسسة"³.

كما أشار إليه أفندي عطية على أنه "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم على النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات، يهيء تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالمجتمع، مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها"⁴.

و"يتضمن التمكين الإداري ممارسات عديدة كإثراء الوظيفة، فرق العمل الذاتية، استقلالية فرق العمل"⁵. ويضيف Blanchard على ذلك، أن التمكين هو الاستغناء عن التنظيمات الهرمية التقليدية في المؤسسات، بتقريب التنفيذيين من المشكلات التي تعترض سير أعمالهم ومنحهم سلطة أوسع لحلها⁶. فهو وفقا لـ Potterfield، تعزيز لقدرات العاملين بحيث يوفر لهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم⁷. فالتمكين قرار يزود الموظفين بالسلطة، والمعرفة، والمصادر لتحقيق الأهداف، وفقا لـ Goetsh, Stanley.

¹ - Hennestad, Bjorn, w(1998), **Empowering by de-empowering: Towards an HR Strategy for Realizing the Power of Empowerment**, The International Journal Of Human Resource Management 9(5), p p934-953.

² - محمد مطر الزيداني، مرجع سابق، ص 21.

³ - رامي جمال يوسف اندراوس، مرجع سابق، ص 48.

⁴ - عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 11.

⁵ - أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 17.

⁶ - Hamideh Shekari , Ali Rabiee, Mona Ahan ,op cit, p 160.

⁷ - إحصين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 15.

ويرى *Murrel & Meredith* أن التمكين " يشكل ممارسات يومية تتيح للعاملين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم ونمو مستمر لهم"¹ ويتحقق ذلك عن طريق تدريبهم على منح الثقة والدعم لبعضهم البعض، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية *Morales*².

فهو وفق رأي *Cook & Hansaker*: "تهيئة للظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى"³. كما تضيف *Kanter*، أن خصائص هذه الظروف (البيئة) في مكان العمل ستؤثر في مواقف وسلوكيات العاملين، ما سيحصل نتيجتين؛ إما التشجيع على تحسين الأداء والوصول به إلى الأمثلية، إما التقييد، وهذا بغض النظر عن الخصائص والميول الشخصية لهم⁴.

أما *Mueraff* فرأى أنه "القدرة على ممارسة العامل لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل، وهنا نجد أن هذا التعريف يجعل التمكين مرادفا لتحقيق الذات مهنيا".

وأشار إليه المغربي على أنه: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزويد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه⁵.

واعتبر *Griffin* التمكين أنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم، ومسؤولية اتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا⁶.

إن العمل الذي قدمته *Kanter* يعد النموذج الذي يطرح دوما في مجال التمكين الإداري في لقطاع الصحي، والذي يوضح بيئة العمل التي يجب أن تتوفر للمرضيين من أجل أداء عملهم بالطريقة المناسبة.

¹ - محمود أحمد العبد الله الفياض، مرجع سابق، ص 28.

² - حسين موسى العساف، مرجع سابق، ص 25.

³ - أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سابق، ص 18.

⁴ - Denis Chênevert, op cit, p3.

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، ص 2.

⁶ - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، مرجع سابق، ص 11.

وقد وضعت في توضيحها لمنطلقات تفكيرها في التمكين الإداري مثالا مجازيا عن الدارة الكهربائية؛ فإذا ما تم تشغيلها 'on' Power is ، فإن العاملين يمكنهم الوصول إلى خطوط المعلومات، الدعم، الموارد، والفرص من أجل التعلم والنمو. وعندما تكون هذه الخطوط أو مصادر القوة غير متاحة، فإن الدارة تكون مغلقة، وعليه العمل الفعال يكون مستحيلا. ووفقا ل Kanter فإن خطوط الطاقة Lines of Power هذه تتأتى من نظام القوة الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة¹.

ووفقا لطرح Kanter فالتمكين الإداري يعني الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، والدعم². وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضا على نوعين من القوة (الرسمية وغير الرسمية Formal and informal power). حيث ترتبط القوة الرسمية بالأعمال ذات الرؤية والأهمية الكبيرة للمؤسسة، كما تتطلب استقلالية في صنع القرار³، ونوعا من المرونة وحرية التصرف⁴. كذلك تمكن هذه القوة من الوصول إلى الموارد، الدعم، والمعلومات⁵. بينما القوة غير الرسمية تتأتى من العلاقات أو التحالفات المختلفة مع المشرفين، الزملاء، المرؤوسين⁶. وفي هذا السياق عرفت Kanter الدعم support على أنه ردود الأفعال والتوجيهات المتأتية من المشرفين، الزملاء، المرؤوسين. المعلومات information هي تلك المعطيات، المعارف التقنية، والخبرات اللازمة لأداء المهام بشكل فعال. الموارد resources وتتمثل في الوقت، التجهيزات والوسائل، الأموال، الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة. الفرص opportunity وتشمل الاستقلالية، النمو، الشعور بالتحدي، وفرصة التعلم والنمو⁷. وأغلب الدراسات في القطاع الصحي عند الممرضات تدعم نظرية kanter وتختبر بها مختلف العلاقات مع مخرجات أخرى للمؤسسة⁸.

¹- Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan (2004), **Empowerment, interactional justice, trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy**, Academy of Management Best Conference Paper, p1.

²- Janice L. O'Brien, **Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis**, Nephrology Nursing Journal, 38(6), p 476.

³-JOAN I.J. WAGNER et al (2010), **The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review**, Journal of Nursing Management,18, pp 448-462

⁴- Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan , Op Cit, p1.

⁵-I-Chuan Li, Yu-Ching Chen and Huai-Ting Kuo (2008), **The relationship between work empowerment and work stress perceived by nurses at long-term care facilities in Taipei city**, Journal of Clinical Nursing,17, p 3051.

⁶-JOAN I.J. WAGNER et al, **Op Cit**, pp 448-462.

⁷-Havens D.S. & Laschinger H.S. (1997), **Creating the environment to support shared governance; Kanter's theory of power in organizations**. Journal of Shared Governance3(1), p p 15-23

⁸-I-Chuan Li, Yu-Ching Chen and Huai-Ting Kuo, op cit, p 3051.

ثانياً: متطلبات التمكين الإداري

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات، لابد من إحداث مجموعة من التغييرات يمكن حصرها مفاهيمياً في " التغيير هيكلي، التغيير تنظيمي، التغيير في ثقافة المؤسسة"¹، وينبثق من هذه التغييرات مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

1. المشاركة بالمعلومات Information Sharing : إن ثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة تركز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون خارجها،² مما يساعدهم على اتخاذ القرار في العمل والذي يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرون للقيام بذلك (أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية، حصصها السوقية، تكلفة فقدان الزبائن، أسعار الأسهم...) أي المعلومات الخاصة برسالة المؤسسة وبأدائها. فالمؤسسة في إطار تحولها إلى مؤسسة متمكنة وجب عليها أن تتبنى أحد القواعد المعروفة في هذا الإطار مثالها: "أشرك كل من له علاقة بالمشكلة أو الحل"، "وإعمل على أن يكون القريبون من المشكلة هم الذين يتخذون القرار"، "إدفع باتخاذ القرار في المستويات الدنيا"، "عامل من هم على اتصال وثيق بالمشكلة كخبراء"، "إمنح نفوذ أكبر لعدد أكبر من الناس". وهذا ما يعني إيصال المعلومات بشكل مباشر ودون وسيط بالتالي تحقيق التماسك ووحدة الرؤية. ويتضمن هذا البعد أبعاداً فرعية أخرى تعززه تتمثل في بناء الثقة، تعزيز المسؤولية والاتصال الفعال:

أ- **بناء الثقة**: أساس عملية التمكين هو الثقة بين الطرفين الإدارة والعاملين على حد سواء. ويعرفها *Javanpaa et al.* على أنها وظيفة أفراد الجماعة التي تتضمن القدرة والتكامل والارتياح المتبادل، واستعداد الأفراد للثقة³ فعندما يثق المسيرون في عاملهم تكون المعاملة تفضيلية، كما يمددهم بأحدث المعلومات، ومنحهم الحق في حرية التصرف والاختيار. وتعد الثقة مصدراً يمنح العاملين الشجاعة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة والاختلاف بطريقة محترمة، كما تساعدهم على التقييم الحقيقي لمهاراتهم

¹ - بدر عيسى النوفل (2010)، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص 17، 18.

² - عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان (2012)، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 108، ص ص 165، 187 .

³ - شاكر جار الله الخشالي، حسن علي الزعبي، محي الدين القطب (2011)، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد الخامس، ص 70.

وأهدافهم ومحيطهم، وتمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير والمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل¹.

ب- تعزيز المسؤولية: المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية . إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم². وهذا ما يؤكد ستيفن كوفي Stephen Covey في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فعالية، حيث يصر على أن الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية الفردية والجماعية³.

ج- الاتصال الفعال: يجب توافر قنوات الاتصال من أجل نقل المعلومات المتشارك بها في الزمان والمكان المناسبين. حيث يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين. فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها بل هي لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

فالاتصال وتبادل المعلومات يساعد في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، فالأشخاص الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي أكثر فاعلية في علاقاتهم مع الآخرين، نتيجة قدرتهم وبراعتهم في التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي في زيادة قدرتهم على تمكين العاملين⁴.

2. الحرية والاستقلالية: وتتضمن منح العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها⁵، وهذه الحرية كانت مثبتة في الطرق التقليدية للتسيير بالهيكلية في الهرم ، فقد تم وضعها بشكل يعيق سلوك العامل. أما عند تطبيق تمكين العاملين فإن الهيكلية تختلف شكلا وهدفا، فهي تهدف إلى إعلام أعضاء فرق العمل بالمدى الذي يمكن أن يتصرفوا ضمنه باستقلالية⁶. فالمؤسسة في السوق كالجيش في المعركة، وهي ذاتها فكرة الإستراتيجية التي كان مصدرها الحرب، فالعاملون التنفيذيون كالمحاربين الذين

¹ -جوان كيني(2005)، الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتميز الذي تريد شركتك المحافظة عليه... بناء على شروطك الخاصة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ص 68.

² -محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص 49.

³ -محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص ص 49، 50.

⁴ -عبد الله بن عوض الشهراني، مرجع سابق، ص 39.

5 عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، مرجع سابق، ص ص 165-187.

⁶ -Blanchard, Ken, Carlos, John P, & Randolph, Alan ,op cit, p11.

خبروا ميدان المعركة، حيث يحتاج القائد لكسبها في كل مرة جنوداً ومحاربين لديهم كافة المقدرة على التكيف مع كل موقف يوجدون فيه، وعلى إرتجال الحلول المناسبة للأهداف والغايات، دون انتظار موافقة من أحد، هذا لأنه دوماً، لا توجد خطة صالحة بعد الالتحام المباشر مهما أحسن التفكير فيها. فلا يمكن أن يكون الواقع كالمخطط له تماماً من القادة. بالتالي على العاملين محاولة التغلب على كل العقبات التي تصادفهم بكل عزيمة وإصرار¹.

وتقسم حرية التصرف إلى ثلاث أنواع²:

أ. حرية التصرف الروتينية *Routine* : وتكون عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهام.

ب. حرية التصرف الخلاقة أو المبتكرة *Greative* : وتكون لما يقوم العامل بكل ما يمكنه عندما يطلب منه إيجاد البدائل بنفسه لأداء مهامه وممارسة دوره.

ج. حرية التصرف المقيدة *Deviant* : وهي الجانب السلبي من الحرية، إذ تفرض المؤسسة سلوكيات معينة على العاملين عند أداء المهام.

أما الاستقلالية فهي تتمثل في تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع. وتحقق هذا البعد مرتبط بـ:

أ. إدراك الأهداف ووضوح الرؤية: أي معرفة العاملين لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل. وقد راج استخدام مصطلح *pins* "إدارة النوايا" أو "إدارة المعاني" للدلالة على أهمية تعميق الأفكار والاتفاق على المعاني وتحديد الاتجاه والالتقاء حول أهداف موحدة، مما يمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أدوارهم، وإدراك أهميتها، والنظر بطريقة مختلفة لعلاقاتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال مما يجعل العاملين بأفعالهم وسلوكياتهم وأفكارهم يماثلون تفكير وسلوك القيادة صاحبة الرؤية.

ب. تحديد الأطر الإرشادية لضمان التصرف وفق ما هو مخطط له.

¹ - جيسون جينغر، لورنس هوثون (2001)، السريع يلتهم البطيء، ترجمة وليد شحاده، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص 279.

² - سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، مرجع سابق، ص 201.

ج. نظام الرقابة أين تتشاع الرقابة الذاتية بين العاملين¹، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة المتفاعلة، ونظم رقابة المعتقدات²... فعملية التمكين تركز على رقابة العشييرة أو الرقابة اللامركزية، والتي تتضمن استخدام القيم المشتركة والعادات والتقاليد والأعراف المتجسدة في رقابة المؤسسة³.

3. بناء فرق العمل الذاتية: فريق العمل هو مجموعة منظمة للتشارك في إتخاذ القرار، وذلك في ظل تعليمات وسلطة تنفيذ توضع من قبل الأكثرية لا الأقلية. فمشاركة المعلومات، وحرية واستقلالية العاملين، وتحديد الأطر الإرشادية يحتاج إلى موارد بشرية متفاعلة ومنسجمة⁴.

وبناء عليه يعرف فريق العمل على أنه أسلوب فعال يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، ما يجعله أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعده على تقدير أفضل للذات، وثقة أكبر بالنفس، ويشعره كذلك بأن لديه قيمة. وهذا ما يحسن الإتصال بين الأفراد ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية⁵. وفي هذا الإطار نجد مثلا شركة *Lend Lease* الأسترالية والمتخصصة في أعمال الهندسة والبناء والخدمات المالية، من الشركات التي تتجز أعمالها بنصف الزمن لدى منافسيها، لاستخدامها لعمل الفريق، فمن بين ما تصرح به هذه الشركة أنه " عندما تجمع كل الأطراف ذات العلاقة معا، وتقدم لهم مجموعة من الأهداف المحددة، وتراقب سير عملهم وتدعمه، لا يبقى مكان لعقدة "الأنا"، بل يترك المجال واسعا لطرح أفضل الأفكار⁶.

وقد تم حصر مضمون عمل الفريق في أربع نقاط اشتقت من حروف كلمة فريق بالانجليزية *TEAM*⁷ حيث:

T: Target بمعنى التوجه نحو هدف واحد مشترك، فالكل هو طاقم السفينة ولا يوجد مسافرون.
E: Energy, Engagement Of Experts لمعنى توجيه القدرات وسائر الخبرات لغرض الوصول إلى الهدف المنشود.

A: Acceptance بمعنى قبول اختلاف الآخر، أي اختلافه في نمط المعرفة التي يتمتع بها، وكذلك في خبراته وقدراته وفي شخصيته ومزاجه.

¹ - عادل ذاكر النعمة ، أمال سرحان سليمان، مرجع سابق، ص 173.

² - باسم عبد الحسين، مرجع سابق، ص 266.

³ - مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة، مرجع سابق، ص 175

⁴ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة ، مرجع سابق، ص 261 .

⁵ - ابراهيم الفقي(2009)، العمل الجماعي، دار أجيال، القاهرة، مصر، ص 10.

⁶ - جيسون جينغر، لورنس هوثنون، مرجع سابق، ص 84.

⁷ - فريتش هنديةش، مرجع سابق، ص 127.

M: Meetings بمعنى انعقاد سائر اللقاءات والاجتماعات الدورية لأعضاء الفريق.

أما من أجل تشكيل فريق عمل فيجب مراعاة مايلي¹:

- العدد المثالي لأعضاء الفريق، والذي يتراوح ما بين ثلاثة وعشرة أفراد فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وكلما قل عن العدد المعقول فإن ذلك يقلل من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر؛
 - ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح؛
 - منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائها؛
 - وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق؛
 - يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك للرفع من مهاراتهم الفنية والاتصالية؛
 - توفير نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق؛
 - منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.
- وتقسم فرق العمل إلى عدة أنواع منها²:

أ. فرق تحسين الجودة: *quality improvement teams* وهي مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بمعارف ومهارات وخبرات مناسبة، ويجتمعون مع بعضهم لمعالجة وحل مشكلات الجودة، وهذه المجموعة غير تابعة لإدارة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها.

ب. حلقات الجودة *quality circle*: أول من نادى بها هو *kauro ishikawa* وتتمثل في تكوين مجموعات صغيرة بشكل تطوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة، بهدف تطوير وتحسين الأداء. ومعدل اجتماع هذه الحلقات يكون بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا سواء أثناء ساعات العمل الرسمي أو خارجها. وتدار هذه الحلقات وفق النمط الديمقراطي.

ج. فرق حل المشكلات: يكون اهتمام هذه الفرق جزئيا حيث يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراستها وحلها، وتقوم في نهاية عملها بتقديم اقتراحات وتوصيات لحل هذه المشكلات، وليست كفرق تحسين الجودة التي تتخذ قرارات وتقوم بتنفيذها.

د. فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي تتخذ القرارات

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 62.

² - نفس المرجع، ص ص 62-67.

وتنفذها باستقلالية تامة عن الإدارة. وقد بلغ عدد الفرق المدارة ذاتيا في شركة تويوتا للسيارات في الثمانينات أكثر من ستة آلاف فريق عمل. ومن الضروري جدا تفويض الصلاحيات اللازمة إلى هذه الفرق. فسلطة هذه الفرق تنفيذية، بينما تنحصر سلطة مسيرتهم في الاستشارة والتوجيه.

ومهما كان نوع فرق العمل فالتوجه نحوها يحقق ما يعرف بالتداؤبية (التعاوض) Synergie فالمهندسون بمعارفهم النظرية والعاملون بتطبيقاتهم العملية شركاء يعتمد أحدهم على الآخر، مما يجعل مخرجات فريق العمل أفضل وأكبر من أفراد كل واحد على حدى¹.

إن استخدام فرق العمل يتعاضد مع تمكين العاملين. وفرق العمل المدارة ذاتيا (الممكنة) هي من أفضل الأساليب الإدارية التي تحقق المرونة وتساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، حيث يرتبط تمكين الفريق بهيكلية مناسبة وبتوظيف الكثير من المفاهيم والنظريات الإدارية². ويرتبط بناء فرق العمل الذاتية بثقافة المؤسسة ونزوع الأفراد للعمل الجماعي:

أ.ثقافة المؤسسة: وتعرف على أنها "أنماط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها وطورتها أو اكتشفتها مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها لكيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة"³. وتعتبر أيضا عن قيم المؤسسة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة. ويرتبط مستوى التمكين بثقافة المؤسسة فهو يعد خطوة متقدمة للإدارة بالمشاركة التي تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. ويستحيل تطبيق التمكين في كافة المؤسسات وبنفس المستوى، ذلك لأن تطبيقه يتحقق عند تطابق الإحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون للعاملين والإدارة التقبل التام والاستعداد للتغيير؛ من ناحية القوة والتحكم والثقة⁴. وفي إطار دعم ثقافة الخلو من الرسميات "إنها أمامك إصنعها"، نجد شركة جنرال إلكتريك تقلص السلطة التنفيذية التقليدية وتشجع العاملين على التحدث مباشرة إلى رؤسائهم، وترى أن الخلو من الرسميات صفة ضخمة بالنسبة للمؤسسات⁵.

وحتى يتم تطبيق تمكين العاملين لابد من توافر المناخ الثقافي الملائم للتمكين أو ما يدعى بالتحول الثقافي حيث تنتقل المؤسسة من الخوف إلى الثقة، من التحكم إلى المشاركة ومن الفرد إلى الفريق، من المدير إلى القائد، من الرئيس إلى المدرب، من القمة إلى التدرج، ومن التدريب كتكلفة إلى التدريب كاستثمار.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص ص 261-263.

² - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 207.

³ - سعد مرزوق العتيبي (2004)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، الملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 102.

⁴ - سعد مرزوق العتيبي (2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ص 9.

⁵ - جيسون جينغر، لورنس هوثنون، مرجع سابق، ص ص 263-264.

ب. نزوع الأشخاص باتجاه العمل الجماعي: ويتعلق هذا البعد بإشاعة ثقافة الجماعة والمقدرة أي القابلية الاجتماعية، بمعنى رغبة وقابلية الأفراد على إخضاع الأهداف والأفعال الشخصية إلى أهداف وأفعال جماعية، فتمكين العاملين يتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتدعم المخاطرة، وتشجع على عمل الفريق، وتبادل الثقة بين العاملين والإدارة. فالفريق الفاعل يمكن المؤسسة من إطلاق العنان للقدرات الإبداعية لقواها العاملة لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، أكثر منه في حال اعتمادها على الأفراد العباقر، فغالبا ما تتفوق الفرق على الأفراد في مجال ابتكار الحلول والأفكار الإبداعية¹.

وتعني إشاعة ثقافة العمل الجماعي رغبة وقابلية الأفراد على إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية². فالفريق كما أشار له أحد خبراء فن القيادة "دانييل غولمان" هو "الجزء الرئيسي في القيادة التشاركية وهو الخلية الأساسية لتغيير المعايير ضمن المؤسسة"³.

وحتى يتحقق نجاح عمل الفريق وضعت تيريزا امابيل* ستة شروط: ثقة المسير به، تواصل المجموعة مع بعضهم البعض بحرية، منح أعضاء الفريق القدر الكافي من المسؤولية، توفير الموارد الملائمة، تكليف كل عضو في الفريق بعمل يتحدى قدراته، وتطبيق الضغط بالمقدار المناسب وضبطه باستمرار⁴.

والتمكن المطلق، هو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافأة. وفرق العمل ذاتية الإدارة يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة. يتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا.

4. امتلاك المعرفة وتبني التعلم التنظيمي كمنهج: لقد انتشر مفهوم التعلم التنظيمي منذ بداية التسعينيات على يد Peter Senge من خلال كتابه *the fifth discipline* ووضح أن للتعلم خمسة مبادئ (تحقيق البراعة الشخصية

¹ - مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (2011)، فرق العمل المنسجمة، سلسلة القيادي الناجح، ترجمة ضفاف شربا، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، ص 13.

² - عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان، مرجع سابق، ص 165-187.

³ - مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 12.

* أستاذة في كلية إدارة الأعمال جامعة هارفرد، وهي نتائج مشروع بحث حول العوامل التي تميز الإبداع والابتكار في أجواء الفرق أو مجموعات العمل وفي هذا الإطار طورت إحصائية دعيت KEYS: assessing the climate for creativity.

⁴ - مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 72، 76.

استخدام *Personal Mastery*، استخدام النماذج الذهنية *Mental Model*، توفير الرؤيا المشتركة *Shared Vision*، استخدام تعلم الفريق *team Learning*، تكريس التفكير النظامي *(Systems Learning)*¹. حيث يجب على المؤسسة العمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة، وتحسين المهارات، ومواكبة التطور والتشجيع على تبادل الأفكار، والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجدة². فالمؤسسة عند تبنيها للتمكين عليها أن تضع هيكلًا مسهلًا لانتقال المعرفة المتعلقة بالمهارات والكفاءات *skills and competence*، نظرا لكونها الدعامة الأساسية للتمكين، فأى توجه وأي أداة ستعتمدها المؤسسة من أجل ترسيخ التمكين فيها يعتمد بدوره على هذه الأخيرة. لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعرف ماذا تريد أن تمكن، وأن يعرف العاملون أي اتجاه يسلكون، بالتالي يجب أن يمتلكوا المهارات والكفاءات التي تساعد على توضيح مختلف المهام في المؤسسة³.

فالمعرفة هي حاصل جمع البيانات، والمعلومات، والمهارة، والخبرة، والممارسة، والإدراك الكامل للعلاقات والابتكارات والاختراعات⁴، وفي ظل ما سيتمتع به الفرد في إطار تمكينه من استقلالية ودافعية يمكن أن يكون مولدا للمعرفة لا مستخدما لها، وذلك من خلال الابتكارات والإبداعات التي سيقدمها⁵. فكلما ارتفعت مستويات المعرفة والتعلم زادت مستويات التمكين كما أن التمكين يقوي دوافع الانجاز وتوظيف المعرفة فالتمكين: يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء⁶. وهذا ما يوضحه الشكل (2-4).

¹ – Senge, P (1990). **The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, Doubleday Currency, New York, pp 9-13.

² -علاء دهام حمد، مرجع سابق، ص 67.

³-Gijs Houtzagers (1999), **Empowerment, using skills and competence management. Participation & Empowerment**. Bradford: Volume 7, Issue 2, p27.

⁴ - سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود، مرجع سابق، ص 202.

⁵ - رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 252.

⁶ -علاء دهام حمد، مرجع سابق، ص 69.

شكل رقم (2-4): العلاقة بين التمكين والقدرة والتعلم

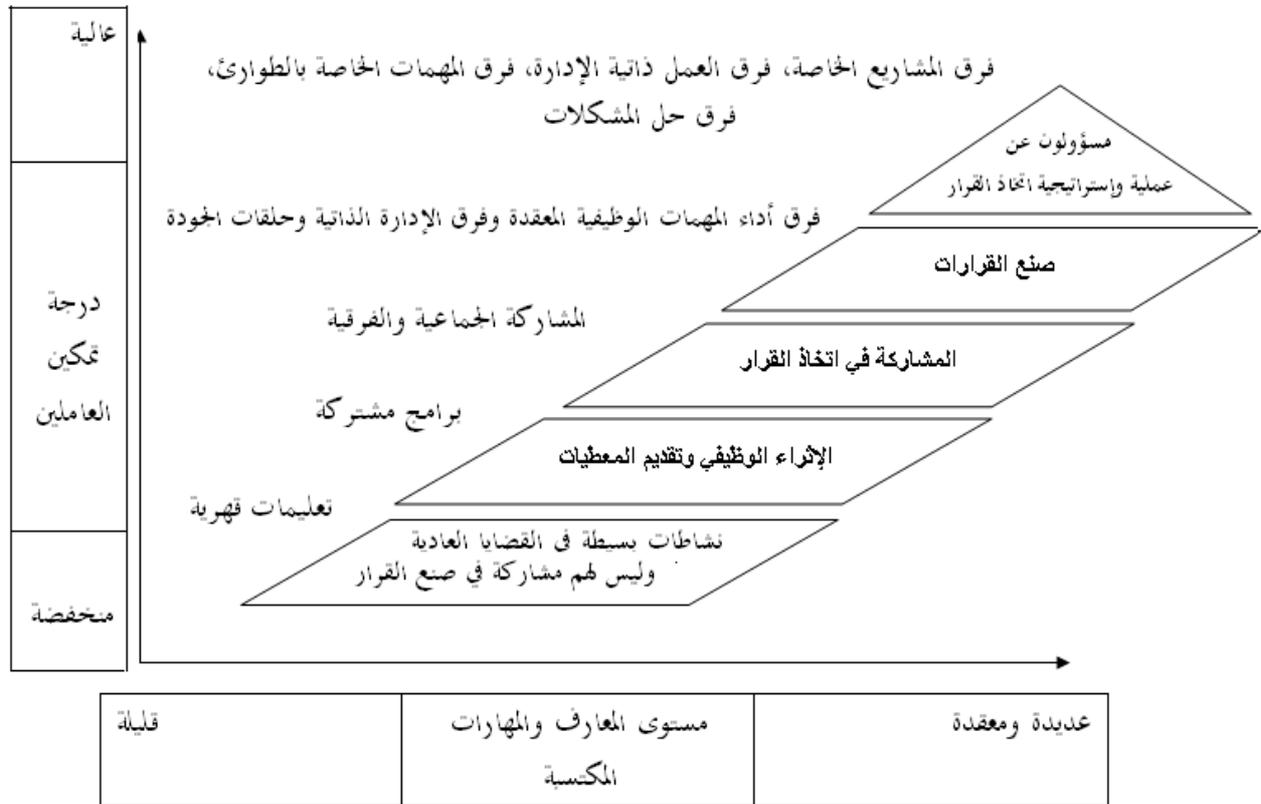


المصدر: أبو بكر فاتن أحمد، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك، القاهرة، 2001، ص 101.

كما يوضح الشكل الموالي مستويات التمكين، والتي تتدرج وتتطور وفقا للمعارف والمهارات المكتسبة، إذ يبدأ التدرج من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل. ويصل التمكين إلى أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات للمكافأة¹.

¹ - عطية أفندي حسين، مرجع سابق، ص 37.

الشكل (2-5): مستويات التمكين تبعاً للمعارف المكتسبة



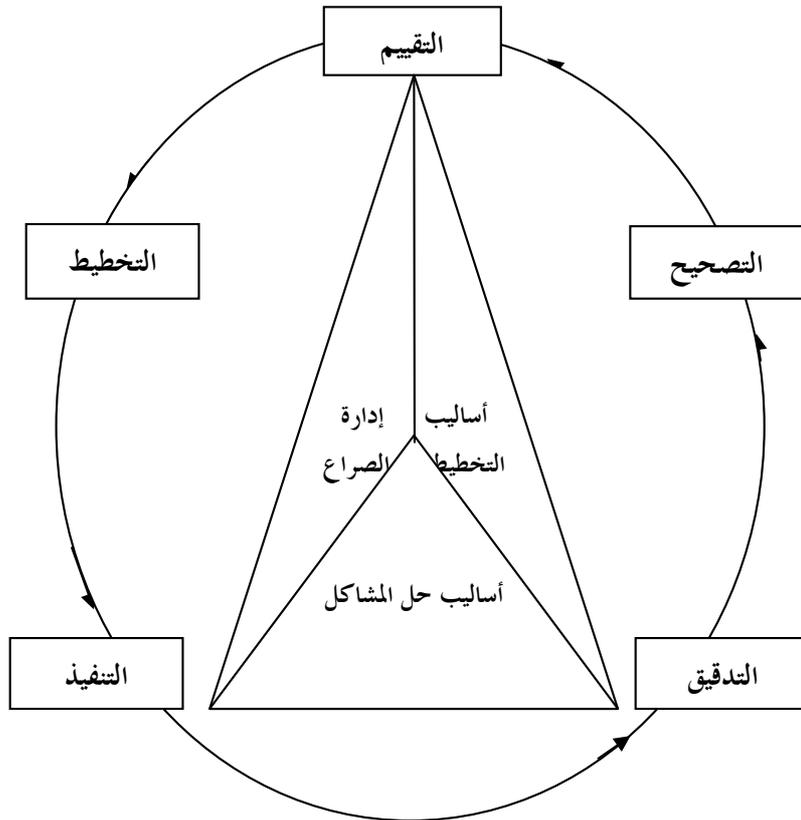
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: علاء دهام حمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، الإصدار 59، ص 69. عطية أفندي حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 38.

5. **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، فمن بين خصائص المؤسسات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال، وحل المشاكل"¹، لأنه لا يجب أن يفترض المدير أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم. إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. والهدف من التدريب في إطار التمكين هو إكساب الفرد قدرات في اتخاذ القرار وحل

¹ - محمد مطر الزيداني، مرجع سابق، ص 32.

المشاكل بهدف تحقيق التحسين المستمر. وفيما يلي نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين اقترحه ¹Oakland:

الشكل (2-6): نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين



المصدر: رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 254.

*التقييم *Evaluate* : للموقف وتحديد الأهداف.

*التخطيط *Plan*: لانجاز تلك الأهداف كاملة.

*التنفيذ *Do*: للخط.

*التدقيق *Check*: لدى انجاز تلك الأهداف.

*التصحيح *Amend*: للانحرافات إذا لم تنجز الأهداف.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سابق، ص ص 253 - 254.

ويرافق هذه الخطوات التدريب على: إدارة المشروع، أساليب التخطيط، أساليب حل المشاكل. ويؤكد النموذج كذلك على القيام بالتدريب، ثم التدريب، ثم إعادة التدريب، فعملية التدريب لا نهاية لها وهدفها تحقيق التحسين المستمر في تمكين العامل وأن هناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه¹.

6. مكافأة الموظفين وتحفيزهم:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه كلها مقبولة، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. وهذا ما جعل شركة Hotmail تتفوق، فمؤسسها *Sabeer Bhatia* يرى أن " واحدا من الأسباب الأساسية التي تجعل الناس يحجمون عن الإبداع وتقديم الأفكار الكبرى، هو عدم كفاية الحوافز". وضمان التدفق المتواصل من هذه الأفكار، يكمن في إجمال العطاء لهؤلاء العاملين بما هو أكثر، كمنح الواحد منهم سهما كما اقترح *Bhatia*، فتتشكل لديهم مصلحة مادية تحضهم على تحقيق حلم وأهداف المؤسسة. ويقترح *Bank* في هذا الإطار، ضرورة وجود نظام للتميز والمكافأة أين يأخذ التميز شكلا من أشكال الثناء الرسمي (الإعلان عن المتميزين في لوحة إعلانات الشركة، أو في مطبوعات معينة، أو رسائل شكر، أو دعوات الاحتفال، أو شهادات التقدير) أو الثناء غير الرسمي (كلمات الشكر، التقريب من موقع معين أو فرد أو مجموعة معينة). أما المكافآت فتتمثل في المنافع المالية المرتبطة بالأداء، وحتى في نظم دفع الرواتب والأجور. وبهذا يستحسن تضيق الفجوة بين الرواتب الأساسية لمختلف العاملين في المؤسسة مع إتاحة فرصة الزيادة فيها على أساس الأداء. وحتى يطبق هذا النظام وجب القيام بـ:

-التأكيد على تدعيم السلوك الايجابي بدلا من التركيز على السلوك السلبي ونقده؛

-التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية؛

-تنويع الحوافز المتاحة منحها لاختيار الأنسب في كل مناسبة؛

-ضرورة المزامنة بين الحوافز والأفعال الممنوحة لأجلها تأكيدا للأثر والاستمرارية؛

-توضيح مبررات منح الحوافز وتبليغها للأفراد والمجموعات.²

القيادة الممكنة: "إن أقدم تعريف للتمكين مشتق من التعريف المعجمي، بمنح السلطة للآخرين، إلا أنه تغير بمرور الزمن، فأصبح يدل على كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين"³

¹ - رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 254.

² - نفس المرجع، ص 260.

³ - غانم ارزوقي أنيس ، ياسمين خضير عباس، مرجع سابق، ص 76.

وتعتبر القيادة بناء على ذلك من أهم مستلزمات تمكين العاملين، وهي تلك التي تمكن العاملين لديها بما يمكنهم من التعامل بنجاح مع المتغيرات المتوقعة والمتطلبات المستقبلية للسوق والمؤسسة. وهي من إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة، والموارد، والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، وبالتالي تؤدي إلى تمكينهم.¹ لكن الوصول إلى مصادر القوة يتطلب، وبشكل أساسي، منحها بشكل رسمي للعاملين في المؤسسة.² ويجب أن تكون هذه القيادة ممكنة بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا، وتشارك العاملين في اتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤوليتها، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم على قيامهم بمبادرات خلاقة، كما تعمل على إيجاد الثقة بين المؤسسة وبين العاملين.³

ويرى *Posner & Kouzes* أن القيادة ليست عملاً فردياً وإنما هي مجهود فريق، فالقادة يعملون بالتوافق وبتطبيق مبدأ تناقص القوة: "سنكون أكثر قوة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين"، فتنازل القائد عن شيء من قوته لصالح مرؤوسيه، لا يعني فقدانه لتلك القوة. لذلك فإن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يجب أن يسودها (الاحترام المتبادل، الإخلاص والصدق، تقدير ظروف الآخرين، تشجيع الاتصال المفتوح، تقبل الآراء والإلزام بها إن كانت إبداعية).⁴

ومصطلح القوة *Power* هو الجذر الأساسي لمصطلح التمكين *Empowerment*، ويقسم بناء على ما جاء به *Zoë oxall & Baden* إلى أربعة أقسام:⁵

حسب القوة *Power over*: وتتمثل في العلاقة بين المدير المتسلط والمرؤوس وتعتمد القسوة والشدة عند تنفيذ الأعمال.

القوة لغرض ما *Power to*: وترتبط بالسلطة الممنوحة لغرض اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

المشاركة بالقوة *Power with*: وتتضمن تنظيم مجموعة من الأفراد العاملين من أجل تحقيق هدف عام.

القوة الضمنية *Power within*: وتعني تمتع العاملين بالثقة وشعورهم بالمسؤولية وحرية التصرف بالشكل الذي يؤثر في الآخرين.

كما يبرز من خلال التعاريف التي جاءت حول التمكين، أن أغلبها ينظر إلى التمكين كمفهوم ينطلق من المشاركة بالقوة، ومن ثم يتطور إلى القوة الضمنية. وعليه فإن التحول للتمكين يتطلب التحلي عن الفكر

¹ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 202-203.

² - Denis Chênevert, op cit, p 3.

³ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 202-203.

⁴ - مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص ص 62-63.

⁵ - أحمد كاظم بريس (2011)، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون : دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، ص 6.

التقليدي في الممارسات القيادية والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. ويمكن حصرها وفقا لما قدمه

Posner & Kouses في خمس ممارسات بعشر سلوكيات وهي¹:

-تحدي العملية (البحث عن الفرص، تجريب المخاطرة)

-الإلهام بالمشاركة في الرؤية (تخيل المستقبل، إشراك الآخرين)

-مساعدة الآخرين على التصرف (تشجيع التعاون، تقوية الآخرين)

-نمذجة الطريق (خلق القدوة، التخطيط لمكاسب صغيرة)

-تشجيع القلب (ملاحظة الانجازات الفردية، الاحتفال بالانجازات).

فتمكين الآخرين يعني الايجابية نحو قدراتهم ما يساعدهم على بناء الثقة الذاتية، وفي هذا الإطار

يجب أن تتاح لهم فرصة التصرف واتخاذ القرار في الأعمال المكلفين بها² بمعنى العمل على استمرار

التواصل واطلاع العاملين على الأمور المتعلقة بصميم العمل، وذلك باستخدام سياسة الباب المفتوح، مما

يمكن من بناء محيط مشجع على الابتكار، والذي يدفع العاملين إلى إبداء آرائهم بكل صراحة فيشعر كل فرد

بأهميته، مما يدفعه إلى المزيد من العطاء ويحفزه على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء العملي، وهو ما يعود

بالربح على المؤسسة، ويساعد على النمو الشخصي للقياديين.

وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية منها: النزاهة، المصادقية، الرؤية والقدرة على

توضيحها، الشجاعة، معرفة المنتج وقطاع العمل، والجاذبية الشخصية؛ فالقائد الذي يعمل بطريقة أخلاقية هو

الذي يشجع أجواء من الثقة والأمان لدى جميع العاملين، ويطور التواصل لضمان شفافية المصادقية في

المؤسسة، فيدمج بذلك هيكلية المصادقية وإن لم تكن ضمن التشريعات، وكذلك القدرة على اجتذاب العاملين

والتمسك بهم، وهو أمر حاسم بالنسبة للمؤسسة، فاستبدال العاملين مكلف بالنسبة للمؤسسة وخاصة المميزين

منهم، فليس هناك أي ضمان للحصول على من هم أفضل، كما أن وجود مناصب شاغرة في المؤسسة يعني

تحميل العاملين ضغوطا وأعباء إضافية، الشيء الذي يؤدي بدوره إلى الإخفاق. وبالإضافة إلى كل هذا يجب

أن يتميز القائد بالحزم، المسؤولية، والنظرة الإيجابية. فالحزم ضروري عند اتخاذ القرارات تحت الضغوط،

مع مصاحبتها بالعدالة، وهو ما يفرض النزاهة والمسؤولية والإحساس بالآخرين والثقة والاحترام بين الرئيس

والمرؤوس³.

¹ - وندل فرانش، سيسل بيل جونير، مرجع سابق، ص 148

² - Arbetter, Sandra R (2010). "The art of empowerment: power to the person." Current Health 2 a WeeklyReader publication Feb. 1992: 18+. StudentResource Center -Bronze. Web 2 Aug. 2010. Disponible en ligne; <http://find.galegroup.com/>, consulté le 18/08/2010.

³ -جوان كيني، مرجع سابق، ص ص 75-77.

حدد *Konczak* ثلاث أبعاد لسلوك القائد الممكن:

1. **تفويض السلطة:** أن تمكن يعنى أن تمنح السلطة أو تفوضها. وقد وصف *Conger and Kanungo* (1988) التمكين كعملية تتضمن مشاركة المسير للسلطة مع المرؤوسين، وهذا بدوره يعزز مستوى التحفيز الداخلي عن طريق التأثير على تقييم المهام التي ترتبط بالمعنى، الكفاية، التصميم الذاتي، والتأثير¹.

ويمكن للمؤسسة في إطار تفويض الصلاحيات للعاملين أن تنجز الخطوات التالية:

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية؛
- تحديد رؤيا واتجاه المؤسسة؛
- تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها؛
- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والاحصائي لحل المشكلات.

2. **المساءلة عن النتائج:** ويركز البعد الثاني لسلوك القائد الممكن على المساءلة على النتائج. حيث يرى *Ford and Fottler* أن التمكين لا يرتبط فقط بإعادة توزيع السلطة، ولكن أيضاً بإيجاد الآلية التي من خلالها تقع مسؤولية النتائج على الأفراد وفرق العمل. وتبعاً لذلك فإن التمكين يتطلب من المسيرين مشاركة العاملين في المعلومات والمعرفة بحيث تمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في الأداء. وفيما يتعلق بتطوير المهارات، وصف *Wlins et al* دور المسير كمسهل بدلاً من التوجيه والتحكم. إذ يعمل على تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان توفير التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة للعاملين من أجل دعم جهود التمكين².

3. **التدريب على الأداء الإبداعي:** ويشمل البعد الثالث من سلوكيات القائد الممكن على تشجيع الإقدام على المخاطر المحسوبة، الإتيان بالأفكار الجديدة، إعطاء معلومات راجعة عن الأداء، ومعاملة الأخطاء كفرصة؛ يمكن التعلم والاستفادة منها³.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحولية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 10-11.

² - نفس المرجع، ص 11.

³ - نفس المرجع، ص 11.

وقد قدمت دراسة *Quinn and Spreitzer* رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة عليها¹:

المجموعة الأولى:

- إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية أحد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي؟
- إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل أعمل جاهداً وبصورة مستمرة على إشراك وإدماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان الدعم والأمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

المجموعة الثانية:

- إلى أي مدى لدي شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى أي مدى لدي إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى أي مدى لدي شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى أي مدى لدي شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنه قبل البدء بالعمل من أجل إيجاد مناخ عمل يمكن من خلاله تمكين الآخرين، يجب البدء أولاً بتمكين الذات (قياديين أو عاملين). وهذا ما أثبتته دراسة *Quinn and Spreitzer*. وهو ما سيتم التطرق له وتوضيحه في المطلب التالي.

¹ - سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص ص 29-30

المطلب الثاني: التمكين النفسي ومداركه

التمكين ليس تصرفاً شخصياً بل هو بناء ديناميكي يعكس معتقدات الفرد المتعلقة بعلاقته ببيئة عمله. فالعامل يجب أن يتميز بمزايا ضرورية كالقدرة على تفعيل الأمور وبث الشعور بالارتياح والثقة لدى الآخرين من حوله، كما يجب أن يضع هدفاً أساسياً إبراز قيمته لدى مؤسسته، فيمتلك بذلك حريته الذاتية ويتميز في محيطه أولاً، وكمرحلة لاحقة يجب أن يختار الموقع الذي يناسبه ويستطيع من خلاله توجيه خياراته المهنية ويبرز مواهبه¹. وهو متغير مستمر ومتواصل الحركة بمعنى أن العاملين يملكون شعوراً مختلفاً نحو التمكين، والطرح يرتبط هنا بمدى قوته أو ضعفه لا وجوده أو إنعدامه².

أولاً: تعريف التمكين النفسي

طبقاً لنظرية التوقع، تتوقف دافعية الفرد نحو زيادة جهده في أداء مهمة معينة على توقعاته بأن هذا الجهد سوف يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب، وأن هذا الأداء سيحقق ما يصبو إليه من مردود. فتحقيق التمكين النفسي للفرد يرفع من مستوى الفاعلية الذاتية لديه، والتي يقويها الدعم الاجتماعي، والسياسي، والعاطفي من الرئيس المباشر، ما يدعم القدرة على الشعور بالتأثير والاستقلالية، ويخلق مناخاً تعاونياً بين العاملين في المؤسسة³. ويعرف التمكين النفسي كذلك بالتمكين الداخلي *Internal Empowerment*، وفي دراسات هو التمكين الذاتي أو الفردي (*Self Empowerment*) كما أطلق عليه *Duval*، كونه عملية فردية تتبع من ذات الفرد، ودوافعه، ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل. ويشمل كل ما يملكه العاملون من قدرات، ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية، والالتزام الذاتي، والتصرف في المواقف والمشكلات الآنية، ووضع الحلول الناجعة بما يعود عليهم وعلى المؤسسة بالمنافع.

يرى *Pitts* أن رؤية الفرد لنفسه وإدراكه لأهمية عمله هي بداية التمكين النفسي، وأن لديه الجدارة والكفاءة لتحقيق هذا الهدف⁴.

أما *Meyerson & Kline* فيعتبران أن التمكين النفسي يشير إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يجب إثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام⁵.

¹ - جوان كيني، مرجع سابق، ص 19، 29.

² - رياض أبا زيد (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد (2)، ص 500.

³ - مصطفى محمد الكرداوي، مرجع سابق ص 288.

⁴ - رياض أبا زيد، مرجع سابق، ص 500.

⁵ - مصطفى محمد الكرداوي، مرجع سابق ص ص 287-288.

وعرف التمكين النفسي في دراسات Spreitzer على أنه أداة تحفيزية، تظهر في أربعة مدركات أساسية هي؛ المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير. وغياب أي منها لا ينفى وجود التمكين تماماً لكنه يحرف معناه. ويقوم مفهوم التمكين لدى هذا الباحث على إفتراضين؛ فهو ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة، بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية. كما أنه متغير متصل، حيث يمكن النظر للأفراد على أنهم أكثر أو أقل تمكيناً لا أنهم ممكنين أو غير ممكنين¹.

أما Velthouse & Thomas، فبناء على مقاربتهم الإدراكية *l'approche cognitive*، فالتمكين النفسي ليس فقط نتيجة للتقييم الإدراكي الذاتي للمهام التي يقوم بها الفرد، ولكنه يعتمد كذلك على عوامل سياقية تنشأ بين الآخرين كتدخلات الإدارة². وقد عرفا التمكين النفسي على أنه مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى عملهم بنشاط³.

يعرف Carless التمكين النفسي على أنه أسلوب إداري، ولكنه شعور نفسي بالمقام الأول، بمعنى أن هذا الشعور وهذه الدوافع لا تعطى للعاملين وإنما هي أشياء متأصلة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه⁴.

وهذا ما أكدته كل من Lee and Koh عندما عرفا التمكين النفسي على أنه حالة نفسية لإدراك العامل لأربعة أبعاد؛ المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية، والتأثير. والتي تتأثر بسلوكيات المشرفين⁵. ويلخص Menon فكرة التمكين النفسي في مجموعة نقاط⁶:

- أنه علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين *Motivational Construct*

- ليس بناء عالمياً يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف ولكنه يتطلب ظروف وأوضاع خاصة.

- يجب أن يقاس من خلال أربعة أبعاد (أهمية العمل، التأثير، الجدارة، الاستقلالية).

- هو شعور مستمر ومتواصل لا يتوقف، حيث يمكن إدراكه بنسب ودرجات متفاوتة بين العاملين وليس موجوداً أو غير موجود لديهم.

¹-Spreitzer,G (1995), **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation**, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, PP 1443- 1444.

²-Denis Chênevert & al (2009), **Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation Entre l'empowerment structurel et les comportements de mobilisation**, Niagara Falls, Ontario, ASAC, p2.

³- ناصر جردات، أحمد إسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم (2013)، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1، ص 71.

⁴- رياض أبازيد، مرجع سابق، ص 500.

⁵- Khaled Odeh, Andrew Lockwood, op cit, p 2.

⁶- رياض أبازيد، مرجع سابق، ص 500.

ثانياً: مدارك التمكين النفسي

التأثير **Impact**: يرى *Spreitzer* أنه الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في النتائج الإستراتيجية، والإدارية، والتشغيلية في العمل. فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أنه بإمكانه التأثير على عمله، وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف¹.

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها الإدارة العليا خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد النابعة من الوظيفة ذاتها. إن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف ينعكس على انخفاض الروح المعنوية له، الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي وبالتالي انخفاض إنتاجيته².

الكفاءة و المقدره Competence: ويرى *Spreitzer* أنها إيمان الفرد بقدرته الذاتية ومعارفه والتي تؤهله لأداء عمله بمهارة ونجاح³. ويمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والتدريب على مهارات اتخاذ القرار والمبادأة والابتكار والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء، وإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع⁴. فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً. لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية، وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها⁵.

1- الاختيار self-determination, choice: هو درجة حرية التصرف والاستقلالية والمسؤولية الشخصية التي يتمتع بها العامل في أدائه لعمله، بحيث تتوفر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته. وتؤدي حرية الاختيار المدركة لدى العاملين إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة ضغوط العمل وضبط النفس، كما أن تقييدها يؤدي إلى تأثيرات سلبية في العمل، وينخفض كذلك احترام

¹ - Adnan M Al Sada, op cit, p 10.

² - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 29.

³ - ONNE JANSSEN(2004), The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, WORK & STRESS, VOL. 18, NO. 1, p 57.

⁴ - Adnan M Al Sada, op cit, p 10.

⁵ - Bowen David E ,Lawler Edward E III: **The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when**, op cit .

الفرد لذاته. بالتالي يجب عليه بالدرجة الأولى أن يبرز قيمته لدى مؤسسته فيمتلك بذلك حريته الذاتية ويتميز في محيط عمله¹.

معنى العمل أو الإحساس بالجدوى *Meaning of work*: يرى *Spreitzer* أن معنى العمل يعني تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناء على معايير وأفكاره. كما يشمل هذا البعد مقارنة بين متطلبات العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاده مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ولها هدف نبيل. ويمكن تعزيز الشعور بمعنى العمل عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالمهام وتقاسمها، وكذلك عن طريق الإشراف الفعال². ويتأثر المعنى المدرك لدى الفرد بثلاث خصائص جوهرية وهي: تنوع المهارات، إكمال العمل، أهمية الوظيفة. فإذا ما عرف العاملون دور وظيفتهم الجزئي في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وشعروا أن وظيفتهم ذات معنى وقيمة للمؤسسة والمجتمع مع استخدامهم للعديد من المهارات في العمل، فإنه ينمو لديهم وعي وإدراك بأن وظيفتهم ذات معنى وقيمة بالنسبة لهم³.

المطلب الثالث: المدخل العملياتي لتمكين العاملين *Process Approach Employee Empowerment*

إن أغلب الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين تؤكد على ضرورة الجمع بين المدخلين الداخلي والخارجي، وذلك حتى تكون عملية تمكين العاملين مكتملة. فأغلب الدراسات اتخذت نفس المنحى، على اعتبار أنه إن لم يترافق المدخلان الداخلي والخارجي، فإن تمكين العاملين غير محقق، أي مساو للصفر. فقد رأى *Hellriegel & al* أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين، بوصفه نموذجاً جديداً لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك العاملين (فردياً أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي، وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح، وإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، والتقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة، والقدرة على الاستجابة، وإحداث الأثر المباشر. كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وانجازها، والشعور بالانتماء إليها، والثقة بالنفس، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي⁴.

¹ - جوان كيني، مرجع سابق، ص 21.

² - Adnan M Al Sada, op cit, p 10.

³ - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 29.

⁴ - زكريا مطلق الدوري، أحمد صالح، مرجع سابق، ص 28.

فتمكين العاملين "مزيج من الأساليب الإدارية المتمثلة بالهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وعملية تحفيزهم، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجياً، فتنطبق التمكين يحتاج إلى إعداد وتهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا، وقبول وقناعة من قبل العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وقدرة على تحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة"¹.

وقد لاحظ *Randolph* أن لدى المسيرين وجهتا نظر مختلفتين حول مفهوم التمكين. الأولى تربط التمكين بإستراتيجية تفويض السلطة لامركزية التحكم أو الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار، والإدارة بالمشاركة. والثانية تربط التمكين بخبرة وتجربة الموظفين الذين تم تمكينهم. وبناء على هذه الملاحظة وضع *Randolph* تعريفاً للتمكين كسلسلة متصلة تبدأ من أسلوب ميكانيكي للتمكين يبنى على أساس من الإلتزام الخارجي إلى أسلوب عضوي أو اتصالي يبنى على أساس من الإلتزام الداخلي². والشكل التالي يبين النموذج الذي وضعه للتمكين:

¹-خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

²-سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، مرجع سابق، ص4.

الشكل (2-7): نموذج Randolph للتمكين



المصدر: علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص10.

وفي مايلي توضيح للاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي:

الاتجاه الاتصالي أو الكاريزمي أو ما يعرف بالتمكين الإداري: هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة الإدارية الذاتية والاستقلالية في فرق العمل. ويتضمن:

– البدء من القمة؛

– توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها؛

– التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين؛

– منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.¹

أما الاتجاه التحفيزي أو العضوي أو ما يسمى بالتمكين النفسي (تمكين من أسفل إلى أعلى)²، فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلالية الموارد البشرية، واستجابتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينهم، ويعطي للعمل قيمة مضافة

¹ - عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 14-15.

² - Adnan M Al Sada, op cit, P 9.

ومعنى أكثر تحفيزاً، حيث يضمن تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال . والتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم تجاه العمل¹ . ويتضمن بدوره:

-البدء من الأسفل لفهم احتياجات العاملين؛

-تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين؛

-بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون؛

-الثقة في قدرة العاملين على الأداء.²

وفي هذا الإطار عرف *Thomas and Velthouse* التمكين على أنه: " التحفيز الداخلي الذي يترجم بإدراك الفرد لقيمة دوره، والكفاءة في الأداء، وحرية المبادأة، والتأثير في نتائج المؤسسة"، وهو ما يدعى بتمكين الذات ويبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات³.

ووفقاً لـ *Robbins* فإن هناك مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تساعد على تحقيق التمكين النفسي بأبعاده الأربعة، وقد ضمنها في جدول يوضح الارتباط العملي بين التمكين الإداري والتمكين النفسي، وهو موضح في مايلي⁴:

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 242.

² - عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 14-15

³ - علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري، مرجع سابق، ص 8.

⁴ - محمد مطر الزيداني، مرجع سابق. ص 25.

الجدول (1-2): الإرتباط العملي بين التمكين الإداري والتمكين النفسي

أبعاد التمكين النفسي				الإجراءات	أبعاد التمكين الإداري
الإختيار	معنى العمل	المنافسة (الكفاءة)	التأثير		
X				تفويض الصلاحيات	
X				تفعيل المشاركة في القرارات	
X		X		تشجيع الإدارة الذاتية	
X	X		X	إثراء العمل	
X	X		X	تطبيق إدارة عمل الفريق	
			X	إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	
	X			بناء قاعدة تقييم الأداء الصاعد	
X	X		X	تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	
X	X		X	إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	
			X	تشجيع عملية وضع الأهداف	
		X		تدريب وتعليم العاملين	

المصدر: محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، ص 245.

خلاصة:

لطالما كانت الموارد البشرية بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، محل إهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء، وقد أوليت لها الكثير من الاعتبارات، ودرست في كثير من النواحي والمجالات التسييرية منها والإجتماعية وكذلك النفسية. وقد تمخض عن ذلك عدة أفكار وتطويرات تجعل من العاملين ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل وبالأحرى ضمانا لوجودها وبقائها. وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المسطرة. وقد كان لبروز إدارة الجودة الشاملة الفضل في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين كأساس للتحسين المستمر، حيث يجب أن يتوفر للعاملين بيئة تساعدهم على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالجدارة والكفاءة، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي، على مؤسستهم. إذ أن هذه البيئة يجب أن تعزز بقوة وسلطة رسمية وغير رسمية أين تتاح الفرص الملائمة بتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة. إن هذا ما أخذته الباحثة في إطار توضيح التعريف الإجرائي لتمكين العاملين ببعديه الإداري والنفسي. فالتداخل الحاصل بين التمكين الإداري والتمكين النفسي، جعل من الصعب الفصل بينهما، وتواجههما معا هو الذي يحقق تمكين العاملين في المؤسسة، وأي إختلال أو عدم وجود لأي بعد من أبعادهما أو أحدهما؛ يعني غياب التمكين إجمالا.

بهذا، وبناء على ما تقدم إرتأينا تبني المدخل العملياتي للتمكين *Process Approach Empowerment* في نموذج الدراسة. والذي عرفه *Thomas & Velthous* على أنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكين (ما اصطلحنا على تسميته في الدراسة بالتمكين الإداري)، وما ينتج عنها من تمكين نفسي. فقد أوضحت كذلك دراسات كل من *Kanter*، *Block*، *Conger et Kanungo*، أن الوظائف التي تملك؛ تنوعا في المهام، ومعاني شخصية بالنسبة للعاملين، ومستوى مناسب من الاستقلالية والسيطرة، ومستوى منخفض من الروتين والقوانين؛ من الممكن جدا أن تعزز الشعور بالتمكين لدى العاملين. وقد توصل *Laschinger* في دراسة له في القطاع الصحي، أن الممرضات اللواتي تلقين أكبر قدر من الوصول إلى هياكل القوة الرسمية وغير الرسمية، هن اللواتي تحقق لهن، بعد ثلاث سنوات، شعور عالي بالتمكين النفسي (المعنى، الجدارة، حرية الاختيار، التأثير).

الفصل الثالث

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الفصل الثالث : الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد

لقد كان ينظر ولسنوات عديدة لأهداف التنمية المجتمعية على أنها أنشطة خيرية منفصلة عن الأهداف المتصلة بالأعمال وليست جوهرية. " باعتبار أن جودة الأداء المؤسسي وفعل الخير هدفان منفصلان"¹. لكن ظهور التنمية المستدامة فصل في هذا الطرح، إذ ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتطبيق لها على المستوى الجزئي². وفسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الإختياري المرن والشامل، مما يشجع أي مؤسسة مهما كان حجمها أو نطاق أعمالها، بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية وبما يتجاوز مع حقائق السوق ومقتضياته. فالمؤسسات الخدمية، أو الصناعية، أو التجارية ليست بمؤسسات خيرية، وإنما هاجسها الأول هو تحقيق أكبر عائد من الربح لملاكها وحملة أسهمها. ومن هنا تبلورت فكرة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح مرتبطاً بتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل.³ حيث أن القرارات والإجراءات في المؤسسة لا تعنى فقط بمصالحها الخاصة، وإنما أيضاً بمصالح المجتمع ككل.

وبمفهوم اقتصادي " يجب على المؤسسات استيعاب الآثار الخارجية السلبية لأنشطتها"⁴. ذلك لأن الالتزام بها صار جزء من الحوار المؤسسي⁵. وفي ذات الوقت، وعالمياً، يتم تكريم المؤسسات المتميزة في تضمين مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها وأعمالها، والتي تظهر في إدارتها لأعمالها قيادة متميزة والتزاماً في إدماج القيم الأخلاقية والشفافية والامتثال للمتطلبات القانونية واحترام الأفراد ومشاركة المجتمعات بالإضافة إلى المساهمة في حماية البيئة.

¹ - فيليب كوتلر ، نانسي لي(2011)، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ترجمة علا أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية القاهرة، مصر، ص7.

² - زيري بلقاسم، مقدم وهيبه (2012)، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء اتجاهها. الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة.

³ - صالح السحيباني(2009)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول : القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، الجمهورية اللبنانية، ص 5.

⁴ - Philipp Schreck (2009), Corporate Social Responsibility Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance, Physica-Verlag Heidelberg, Germany, P10.

⁵ - فيليب كوتلر ، نانسي لي، مرجع سابق، ص13.

المبحث الأول : السياق العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن تأصيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) Corporate social responsibility في مختلف أنشطة المؤسسة أصبح موضوعا ذو أهمية بشكل متزايد، لأسباب إستراتيجية، وللحصول كذلك على المنافع المترتبة من ذلك كرفع مستويات المساءلة والشفافية، وتعزيز الإمتثال للمعايير، وتحسين أداء العمليات وإستخدام الموارد، والنظم، وتحسين الممارسات للقوى العاملة، وزيادة الحوار الاجتماعي. ما يزيد من مصداقية المؤسسات¹.

ولا تقتصر المسؤولية الاجتماعية على المبادرات الخيرية فقط، بل تتعداها إلى الإستراتيجيات التي تحقق إستدامة الأعمال. والإستدامة وفقا لما نص عليه مؤتمر قمة الأرض في ريو دي جانيرو مرتبطة بثلاث محاور؛ الإقتصاد، المجتمع والبيئة. كما لا يمكن أن تعمل بمعزل عن نظرية أصحاب المصالح (The Stakeholder Theory)، والتي تنص على أن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح من حملة الأسهم، الشركاء، الموردين، الموزعين، العملاء، العاملين وأيضا أسرهم. والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل².

المطلب الأول: ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها في أدبيات الفكر التسييري

أولا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ظهورا ومفهوما

طرح هذا الموضوع تقريبا منذ القرن الثامن عشر من خلال بعض المؤسسات الخاصة التي شاركت في عدد من المبادرات التي تعزز مصالح العمال والمجتمع وتحافظ على البيئة، مثال ذلك شركة شرق الهند عام 1790 التي نادت بمقاطعة المستهلكين البريطانيين لمنتوج السكر والذي يزرع بواسطة العمال الرقيق في الحوض الكاريبي، ثم قامت المؤسسة بشراء السكر من منتجين في البنغال. وفي عام 1800 قامت شركة أوكر ليد ببناء مدن في إنجلترا للعاملين تضم مدارس ومكتبات ومضخات لإعادة معالجة المياه الناشئة عن الاستعمال الصناعي³.

¹ - الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (2010)، الدليل الإرشادي، الدورة الثالثة، أرابيا سي أس آر نتورك arabiacsrnetwork، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص4.

² - نهال المغربل، ياسمين فؤاد (2008)، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، على الموقع: <http://www.eces.org.eg>، اطلع عليه بتاريخ: 2012/02/04. ص 3.

³ - صالح السحيباني، مرجع سابق، ص 6.

ففي بداية الثورة الصناعية وما رافقها من تجارب علمية في الإدارة كان الاهتمام متركزا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع، إذ تحقق من خلالها عوائد مجزية للمالكين. ومع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من استغلال للأيدي العاملة، وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية، وبوادر ظهور الأفكار الاشتراكية، ازداد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية (*Internal Social Responsibility*)، لكن التأثير المتزايد لها على البيئة الخارجية أفرز ضغوطا كبيرة عليها ما جعلها تولي الاهتمام بالأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (*External Social Responsibility*). وقد عرض البعض المسؤولية الاجتماعية في إطار هذا البعد الأخير، باعتباره أكثر أهمية لأنه يرتبط بالعملاء والمنافسين والحكومة والموردين وجماعات الضغط الخارجي البيئية والصحفية والسياسية وغيرها¹.

وقد أشار *Adam Smith* في كتابه ثروة الأمم إلى أن رجال الأعمال يسعون إلى تحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه، مفترضا أن وجود السوق التنافسية هي حالة صحية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام والتي تمثل في جوهرها تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية². بالتالي يبقى التركيز هنا وفق ما ترى الباحثة على أن المسؤولية الاجتماعية هنا تقتصر على المساهمين والملاك فقط وأغفلت باقي أصحاب المصلحة، لأن مصالحه وفقا لوجهة النظر هذه تتحقق تلقائيا بعد ذلك.

وتوسع الطرح في سنة 1916 عندما صدر مقال لـ *John Morice Klark* بعنوان *The Changing Basis of Economic Responsibility* حيث اقترح من خلاله توسعة نطاق مسؤولية المؤسسة في إطار هذه التغييرات الجوهرية حتى تشمل البعد الاجتماعي³.

وفي سنة 1919 كان من بين الإرهاصات التي ظهرت ما أشار إليه *Henry Gant* في كتابه "التنظيم للعمل" إلى أنه ؛ " إذا حدث، في أي وقت، أن وجد المجتمع أن ثمن وجود المؤسسات يفوق ما يجني من ورائها من

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي (2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 291.

² - ثامر ياسر البكري (2008)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، إعادة الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 19-21.

³ - العايب عبد الرحمن (2010-2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 56.

نفع، فإن السماح بوجودها ينتفي¹. فالمجتمع بناء على هذا يكون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد، إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاهه.

ثم تطورت هذه الفكرة لتشمل العاملين كذلك في سنة 1920، حيث ظهرت تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمؤسسة.

وقد تعززت هذه التوجهات التي سعت إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو كافة الأطراف (عملاء، عاملين، موردين...) وليس المالكين فقط وتحقيق الأرباح، بالجانب الأكاديمي، إذ عقدت جامعة

Harvard Business School سنة 1948 مؤتمرا علميا تحت عنوان: "مسؤولية الأعمال"².

أوضح *Howard Bowen* والذي يعد من المؤسسين الأوائل لطرح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *CSR* أنها تشير إلى التزامات رجال الأعمال لمتابعة سياساتهم في اتخاذ القرارات أو متابعة خطوط العمل المرغوبة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع.³ ومن بين هذه الأهداف والقيم المجتمعية مثلا ضمان المؤسسة لمعايير بيئية معينة، والتي تتجاوز تلك التي يحددها القانون، أو ضمان معايير الصحة والسلامة المهنية في غياب التنظيم الرسمي، أو المساهمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال المشاريع الخيرية أو الاستثمار في التعليم. أو تجنب الممارسات غير الأخلاقية كالرشوة مثلا.

وفي سنة 1953 قدم *Bowen* لأول مرة مفهوم المسؤولية الاجتماعية *RSE* مؤكدا فيه على واجبات المؤسسة تجاه المجتمع إضافة إلى واجباتها الاقتصادية والقانونية. وبناء عليه على المؤسسة وتطوعيا أن تسعى إلى الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة. وفيما يلي أهم الأفكار التي طرحها هذا العالم:

• قدم تعريفا للمسؤولية الاجتماعية بأنها: "مصطلح المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال سيتم استعماله بشكل كبير مستقبلا، وسيتحول اهتمام رجال الأعمال لإتباع السياسات، واتخاذ القرارات ومتابعة التوجهات المرغوبة والمتوافقة مع أهداف وقيم المجتمع"⁴.

بالتالي ركز في تعريفه على جعل المؤسسة تولي اهتماما لقيم وأهداف المجتمع لكن ليس إنتقادا وتقييما فحسب بل تطبيقا كذلك.

¹ - نجم عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 197.

² - نفس المرجع، ص ص 19 - 21.

³ - Philipp Schreck, *Corporate Social Responsibility Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance*, op cit, P10

⁴ - عمر شريف، بومدين بروال (2012)، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار، ص ص 11-12.

• مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ في الحسبان الجانب الطوعي، سيتحول إلى وسيلة عملية لحل المشاكل الاقتصادية بشكل أكثر شمولاً من الطريقة التي كانوا يتبعونها. وبالنظر للأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية أشار *Bowen* وبطريقة ملفتة بأن الحوار المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية لن يجد فقط القبول لدى المسيرين، بل سيصبح موضة بالنسبة لهم، وقد كان توجهه نحو المستوى الاجتماعي الكلي "*Macro-sociale*"، حيث كان رهانه متعلقاً بالتوجه بالإقتصاد الأمريكي إلى الفصل بين جودة المجتمع والمصلحة الخاصة، وقام كذلك بإدخال مرادفات للمسؤولية الاجتماعية التي لا تزال مستخدمة إلى يومنا هذا: مسؤولية المجتمع، الالتزامات الاجتماعية وأخلاقيات المؤسسة¹.

كما قامت الجمعية الأمريكية للإدارة عام 1958 بمسح شمل 700 مؤسسة، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن أغلب هذه المؤسسات تؤمن وتمتلك تصوراً كافياً عن مسؤوليتها تجاه المجتمع.

وقد ظهر النموذج الحالي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنة 1990، والذي نتج عن القلق المتزايد نحو البيئة، وقد كانت معالم هذه المرحلة قد ظهرت في وقت سابق وسميت بـ "نوعية الحياة للفرد" حيث صارت المساعي هي تقديم سلع وخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى حياة الفرد التي يعيشها.² حيث يرتبط بفكرة التنمية المستدامة التي وضعتها لجنة *Brundtland* من خلال تقرير " مستقبلنا المشترك" والذي صدر عام 1987، عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة (لجنة برونتلاند *Brandt Land*، برئاسة رئيسة وزراء النرويج السابقة جرو هارلم برونتلاند، وعرفت على أنها " تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة ". تمت المصادقة عليها في قمة الأرض سنة 1992. فهي عملية تغيير، يجري فيها استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات، وتكييف التنمية التقنية والتطوير المؤسسي بتناسق يعزز الإمكانيات الحاضرة والمستقبلية في تلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم. وتحقيق التنمية المستدامة يتطلب إتباع سياسات عميقة الأثر، وإجراء إصلاحات مؤسسية، وانخراط جميع القطاعات فيها على مستوياتها كافة. ومسؤولية التنمية المستدامة ليست من مسؤولية الحكومة أو قطاع واحد أو قطاعين من قطاعات المجتمع فحسب، بل هي مسؤولية الكل³.

¹ - عمر شريف، بومدين بروال، مرجع سابق. ص 12.

² - ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص ص 19 - 21.

³ - سرار عمر، يرقى جمال (2006)، التنمية وعلاقتها بالانحياز البيئي من منظور إسلامي، الملتقى الوطني حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة.

وهناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة تنطوي على مضمون فكرة العقد الاجتماعي حيث تقوم المؤسسات بإنتاج السلع والخدمات التي يرغب فيها المجتمع والقيام بتوليد ونشر المنافع على أفراد المجتمع¹، وهذا الرأي يعود إلى فكرة الأمين العام للأمم المتحدة في مؤتمر دافوس سنة 1999، لما وضع ما يعرف بالعقد العالمي *Global Compact* وهو عبارة عن مبادرة تلقائية لمؤسسات مسؤولة، تسعى إلى تحقيق هدفين؛ الأول منهما جعل الاتفاق العالمي ومبادئه جزءاً من إستراتيجية القطاع العام وعملياته، والثاني هو تيسير التعاون فيما بين أصحاب المصالح الرئيسيين وتعزيز الشراكات دعماً لأهداف الأمم المتحدة. وهو ليس أداة تنظيمية إذ لا ينظم أو يفرض أو يقيس سلوكيات أو أعمال المؤسسات، بل يستند إلى المسائلة العامة والشفافية والمصلحة الذاتية المتتورة للمؤسسات ومنظمات العمل، للشروع في إجراءات هامة وتبادلها، سعياً إلى تحقيق المبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي². وفقاً لثلاث مبادئ³:

• الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام 1948

• إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل الصادر عن منظمة العمل الدولية عام 1998

• إعلان ريودي جانيرو حول البيئة الصادر عن مؤتمر قمة الأرض سنة 1992

وفي واقع الحال نجد أن تطور هذا المفهوم جاء بنتالي أفكار العديد من العلماء حيث كانت المسؤولية الاجتماعية مقتصرة على تحقيق الأرباح فقط عند (Friedman)، الذي أشار في سنة 1970 في إحدى مقالاته إلى أن "المؤسسة لها مسؤولية اجتماعية واحدة تتمثل في استخدام مواردها و ممارسة أنشطتها التي تمكنها من تعظيم أرباحها، بشرط واحد فقط و هو احترام قواعد اللعبة، أي ممارسة النشاط ضمن منافسة حرة و مفتوحة دون خداع أو غش"، حيث اشتهر بمقولته "الربح هو المعيار الوحيد لكل القيم" في كتابه "الرأسمالية والحرية"⁴، ثم ذهب (Keith Davis) في أفكاره إلى أبعد من ذلك، كما طالب في هذا الإطار Keith Davis سنة 1966 بأن تكون "استجابة المؤسسة لتلك المسؤوليات عن طوعية وليس خوفاً من النقد أو

¹ - حارس كريم العاني (2005)، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية- دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع : استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، ص 5.
² - مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح(2011)، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع..وراهنات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية.

³ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام (2013)، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص22.

⁴ - عمر شريف، بومدين بروال ، مرجع سابق. ص 6.

التهديد باستخدام القانون"¹، ووضع وفقا لذلك خمس افتراضات (أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق وفقا للقوة الاجتماعية للمؤسسة، على المؤسسة أن تعمل بنظام مفتوح باتجاهين، يجب أن يتم تحديد المنافع والتكاليف الاجتماعية قبل الشروع في تقديمها، لا بد أن يتحمل المستهلك جزء من التكاليف الاجتماعية، المؤسسة مواطن)²، ليأتي فكر (McGuire) الذي يدور حول المتطلبات القانونية والاقتصادية، وتم بعدها في طرح Steiner دمج البعد الاقتصادي، القانوني وكذلك الخيري والتطوعي، ثم ظهر مفهوم النظام الاجتماعي الواسع لـ Eells and Walton، ثم قدم كل من Hay, Gray, and Gates طرحهم حول المسؤولية نحو العديد من مجالات المشاكل الاجتماعية، وصولا إلى اقتراح (Acker- man and Bauer, Sethi) حول تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية *social responsiveness*.³ فالأول يتضمن نوعا من الإلزام بينما الثاني يتضمن وجود دافع أو حافز لتحمل المسؤولية الاجتماعية⁴، إن الكيفية التي تستجيب بها المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية تعرف عادة بالاستجابة الاجتماعية للمؤسسة. وتتفاوت هذه الاستجابة من مؤسسة إلى أخرى تبعا لعدد من العوامل، إلا أنه تم تبويب تلك الاستجابة بين المنخفضة والعالية في أربعة مداخل أساسية، الإدارة الخائفة، الإدارة المكتفية، الإدارة المعاونة، الإدارة الفاعلة⁵.

ويمكن إيجاز هذا التطور في ثلاث مراحل حددها Hay et al. فيما سمي بالمرحلة التاريخية لاتجاهات المسيرين نحو المسؤولية الاجتماعية⁶، وهي:

- **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح** للفترة 1800-1920: كان التوجه فيها نحو المصلحة الذاتية الصرفة، حيث لعبت النقود والثروة الدور الأكثر أهمية، تحت شعار "ما هو جيد لي جيد للبلاد". أما الجانب التسييري فغلبت فيه الأنا وحب التصرف الشخصي للمسير.
- **مرحلة إدارة الوصايا** (أواخر العشرينات حتى بداية الستينات): المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وفي نظرهم النقود مهمة لكن الأفراد بدورهم مهمون أيضا. وشعار هذه الفترة "ما هو

¹ - العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 57.

² - زيارة فريد فهمي (2009)، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 269.

³ - Archie B. Carroll (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, P499.

⁴ - نهال المغربل، ياسمين فؤاد، مرجع سابق، ص 4.

⁵ - زيارة فريد فهمي. مرجع سابق، ص 273.

⁶ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 202-203.

جيد للمؤسسات جيد للبلد. ورغم الإعتراف فيها بدور الجماعة في المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن الأناية الفردية كانت هي الغالبة.

• **مرحلة إدارة نوعية الحياة (من أواخر الستينات إلى الآن):** الربح فيها ضروري لكن الأفراد أهم من النقود. وهذا ما يحقق المصلحة الذاتية المتنورة للمؤسسات، والمساهمين، والعاملين والبيئة والمجتمع ككل. والشعار هنا " ما هو جيد للمجتمع جيد للبلد"، وقد ارتبط نجاح المؤسسات في هذه المرحلة بالعمل الجماعي.

وكل هذه التطورات جاءت ليبرز معها إتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة والذين اصطلح على تسميتهم بأصحاب المصلحة.

ثانياً: نظرية أصحاب المصالح

لقد كان السؤال المطروح في بدايات ظهور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة RSE عن الأطراف الذين ستتحمل المؤسسة المسؤولية نحوهم. وكذلك طبيعة مسؤوليتها إلى ما تعود بالضبط. لذلك وحتى تتمكن المؤسسة من إنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية يجب عليها أن تحدد¹:

- أصحاب المصالح والذين لهم أثر مباشر في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- تحديد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تنصب على حاجات أصحاب المصالح.

عموما تعد نظرية أصحاب المصالح واحدة من أهم النظريات التي تساهم في تأويل وبناء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فغرس السلوك المسؤول اجتماعيا بين المؤسسات يحتاج إلى الالتفات نحو مصالح واحتياجات وحقوق أطراف متعددين. ويرتبط مفهومها في الفكر التسييري بحوكمة المؤسسات. كما يستند مفهومها إلى مجموعة من النظريات من أهمها نظرية الوكالة التي طورها كل من Jensen & Meckling سنة 1976، والتي عرفها على أنها " علاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر من أجل القيام بدله ببعض المهام، وهذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة².

¹ - طاهر الغالبي، محمد منهل (2004)، الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الاجتماعية"، الأردن، ص 109.

² - العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 78.

عرف *robbins* أصحاب المصالح على أنهم "أي جهة تقع في بيئة عمل المؤسسة ولها مصالح مباشرة من وجودها أو عدم وجودها"، أو بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً، هي المجاميع التي تمتلك تأثيراً مباشراً على المؤسسة وتسلط ضغطاً عليها لتغيير من أنشطتها، وتشمل مجاميع المالكين، الحكومة، الدائنين، المسيرين، المجهزين، المستهلكين، العاملين والمجتمع.¹

وعرفهم *Freeman* على أنهم "فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافه"².

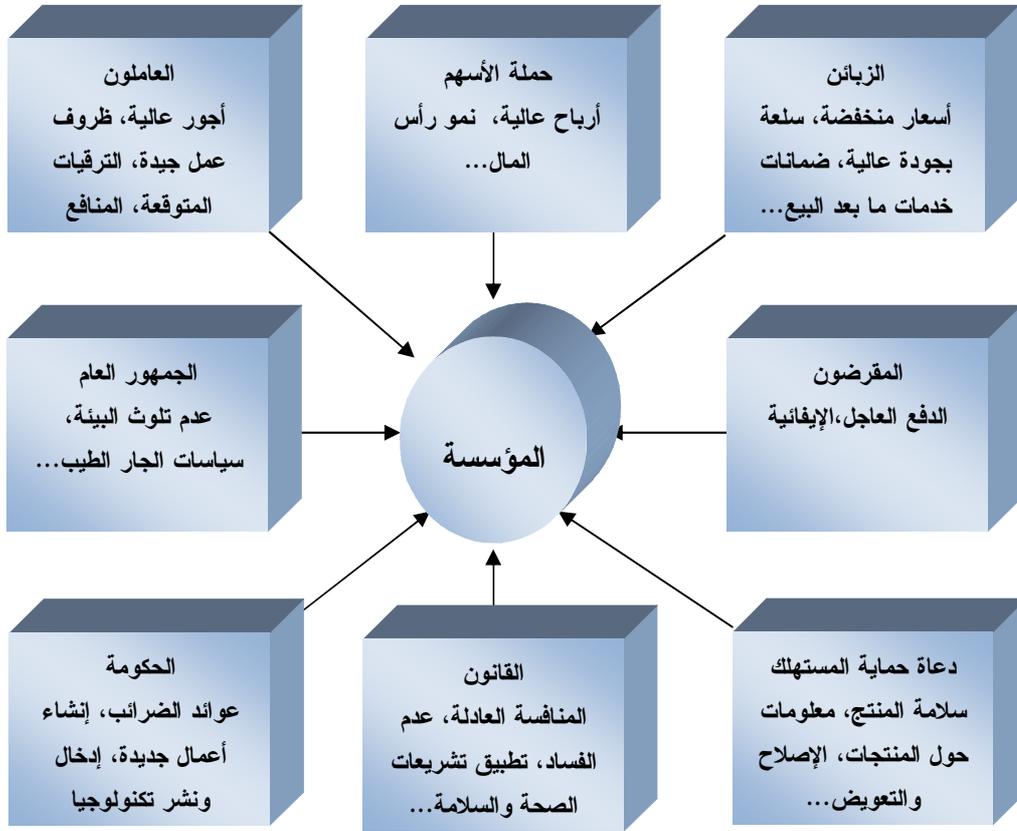
وقد ميز *Freeman* سنة 1984 بين أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين فالرئيسيون منهم هم الذين يشكل استمرار مشاركتهم أمراً ضرورياً لبقاء المؤسسة ويشملون كلا من: الملاك، الإدارة، المجتمع المحلي، العملاء، العاملين، الموردين، أما أصحاب المصلحة الثانويين فهم غير أساسيين لبقاء المؤسسة، رغم أن أفعالهم قد تلحق ضرراً كبيراً (أو منفعة) لها كالحكومة، النقابات ودعاة حماية البيئة...³. ويمكن إبراز أصحاب المصلحة وتوقعاتهم في الشكل التالي:

¹ - طاهر الغالبي، محمد منهل، الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق، مرجع سابق، ص 109.

² - علاء عبد السلام يحي، أحمد يوسف فتحي، إحسان محسن حسين (2012)، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93. ص3.

³ -Asyraf Wajdi Dusuki (2006), Stakeholders' expectation towards corporate social responsibility of islamic banks, paper presented in international accounting conference 3 (intac 3), Iium kuala lumpur, 26th -28th.pp 4,5.

الشكل (1-3): أصحاب المصلحة وتوقعاتهم



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 198.

وقد صنف *Donaldson and Preston* أصحاب المصلحة وفق ثلاث مداخل: المدخل الوصفي *Descriptive* ويستخدم في تحديد الخصائص وأحياناً شرحها وكذا السلوكيات المميزة للمؤسسة. المدخل الوصفي *Instrumental* ويستخدم لتوضيح العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المؤسسة، المدخل المعياري *Normative* ويؤكد هذا المدخل على ضرورة أخذ أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، كما يجب عليها تفسير دورها في المجتمع.¹

ومن خلال هذا التطور العملي والفكري، بدأ الطرح يتوسع لينجلي عنه تعريف المسؤولية الاجتماعية في كل مرة بشكل أفضل وأوضح.

¹ – Rosamaria Coxde Moura-Leite(2010), *The Significance Of Corporate Social Performance On Organizational Effectiveness*, PhD thesis, university Salamanca, Spain, p31.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لم تحظى المسؤولية الاجتماعية كمفهوم بتعريف محدد، لكونها تعد متغيراً حيوياً أو ديناميكياً يتغير باستمرار ليتواءم وطبيعة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فأغلب الطروحات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تركز على فكرة الأنشطة التطوعية للمؤسسة "خارج نطاق المتطلبات القانونية"

وتعد المسؤولية الاجتماعية وفقاً لآراء مسيري المؤسسات؛ ممارسات بأطراف متعددة تتعامل معها المؤسسة مثل؛ الزبائن، المنافسين، الحكومة، الأفراد العاملين، الموردين،... إذ أن المفهوم يختلف من قطاع إلى آخر، وليس هنالك معيار أو مؤشر محدد تعتمده المؤسسة، هذا لأن المسيرين يفكرون بشكل مختلف حول ما يسمى (السلوك الاجتماعي). فبعضهم يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام، فيما يراها آخرون كموقف تفاعلي، ويعتبرها آخرون سلوكاً إستراتيجياً. وهذا ما وضحه (Ivancevich et al) في الآتي¹ :

المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي (social responsibility as social obligation) ، هذا المدخل أو الرأي يرى أن المؤسسة تسلك سلوكاً مسؤولاً اجتماعياً عندما تسعى للربح فقط وضمن قيود القانون. وهذا الرأي يرتبط بالاقتصادي (Milon Friedman) ، وبناء عليه يتجه المجتمع إلى وجهتين؛ إنتاج السلع والخدمات، وتحقيق الأرباح ومنافسة مشروعة دون خداع وإحتيال.

المسؤولية الاجتماعية كتفاعل اجتماعي (social responsibility as social reaction) ، تشمل الأفعال الطوعية فقط . فالتفاعل الاجتماعي يفسر وفقاً للأفعال التي تتجاوز المتطلبات القانونية.

المسؤولية الاجتماعية كاستجابة اجتماعية (social responsibility as social responsiveness) : تعد السلوكيات المسؤولة اجتماعياً توقعية أو وقائية أكثر منها تفاعلية ومجردة . فمصطلح الاستجابة الاجتماعية شاع استخدامه في السنوات الأخيرة للإشارة إلى الأفعال التي تتجاوز الالتزام والتفاعل الاجتماعي.

وتعرف الاستجابة الاجتماعية على أنها تلك العمليات والفعل المادي الذي تعتمده المؤسسة في الاستجابة نحو المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعيش وتحيا فيه، وهذا بناء على منظومة القيم لدى إدارتها العليا

¹ - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل (2012) ، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل ، دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، مركز الدراسات المستقبلية،بحوث مستقبلية ، المجلد 3، العدد1، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل.

وحجم المؤسسة وكذلك القدرة على تمويل البرامج الاجتماعية، وطبيعة الصناعات والمنتجات التي تتعامل معها، وكذلك تبعات توجه نحو المسؤولية الاجتماعية.¹

وعموماً لا يعد مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مصطلحاً حديثاً في الأدبيات الإدارية، غير أنه طور فحسب، وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية من جوانب متعدد، فهناك المقاربة الاقتصادية المهمة بتكوين الثروة للمساهمين استناداً إلى أفكار (Friedman)، ثم ظهرت المقاربة الرابطة بين الجوانب الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية للمسؤولية في طرح (Carroll, 1979)، وصولاً إلى المواطنة الصالحة للمؤسسات *good corporate citizenship* في طرح (Hemphill). والملاحظ أن وجهات النظر هذه حاولت التقليل من الواجبات الاقتصادية والقانونية لبلوغ المسؤولية تجاه المساهمين من ثم طورت لتصل إلى المسؤولية التي تولي الاعتبار لبيئة المؤسسة.²

أوضح Justice أربع منطلقات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالآتي:³

- تنطوي المسؤولية الاجتماعية على التزام المؤسسة لإدارة دورها في المجتمع كمنتج، وصاحب عمل، مسوق، عميل، ومواطن بطريقة مسؤولة ومستدامة. هذا الالتزام يجب أن ينطوي على مبادئ طوعية تتجاوز كافة المتطلبات القانونية المطبقة، وتؤكد على التأثير الإيجابي لها في المجتمع الذي تعمل فيه.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الإجراءات التي تتجاوز المطلوب قانوناً.

- لا تتعلق المسؤولية الاجتماعية بفعل الخير بل تتعلق باعتراف المؤسسة بمسؤوليتها تجاه كافة أصحاب المصلحة ورعاية مصالحهم.

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعبر عن العلاقة العامة بين المؤسسة وكافة أصحاب المصلحة من عملاء، عاملين، المجتمع المحلي، الملاك والمستثمرين، الحكومة، الموردين، والمنافسين.

عرف *McWilliams et Siegel* المسؤولية الاجتماعية على أنها: " السلوكيات التي تظهر استحساناً اجتماعياً، بالإضافة إلى تحقيق منافع للمؤسسة وتلك المفروضة قانوناً"

¹ زيارة فريد فهمي. مرجع سابق، ص 274.

² - Imene Bnoui (2011), **Performance sociale et performance financière :Etat de l'art** , 20^{ème} conférence de l'AIMS, Nantes , Disponible en ligne ; <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>, consulté le 30/11/2013, p p 4-5.

³ - Dwight W. Justice (2002), **Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists**, Corporate Codes of Conduct, Cornell University ILR School, Disponible en ligne ; <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes>, consulté le 02/10/2010.

وقد رأى الغالبي، والعامري بأن هذه السلوكيات يجب أن تكون في شكل عقد بين المؤسسة والمجتمع، تلتزم بموجبه المؤسسة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته، من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل وحل الكثير من المشاكل (المواصلات، الإسكان، الصحة) وغيرها من الخدمات.¹

وهذا ما أكده كل من *Kotler & Lee* في تعريفهما للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: "التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية *discretionary* تقديرية، ومساهمات بالموارد المؤسسية". وتعني الاختيارية الالتزام الطوعي *voluntary* الذي تتحمله المؤسسة عند اختيار وتنفيذ هذه الممارسات والقيام بهذه المساهمات. ويجب البرهنة على هذا الالتزام حتى توصف المؤسسة بأنها مسؤولة اجتماعياً، ويتحقق من خلال تبني ممارسات أعمال و/أو مساهمات جديدة نقدية أو غير نقدية. أما رفاهية المجتمع فتعبر عن الظروف والأوضاع البشرية فضلاً عن القضايا البيئية.²

وهو ذاته منظور *Drucker* للمسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، وهذا الإلتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع و تباين توجهاتهم .

أما *Strier* فقد أشار إلى كون المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات مؤسسات في إطار مجالات عديدة، تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي تتحملها مؤسسات تجاه المجتمع، على أن تتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون، وبصورة لا تضر بقيام المؤسسة بوظائفها الأساسية للحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها³.

وفي الوقت الذي يرى *Strier* المسؤولية بكونها توقعات يطرح *Holmes* وجهة نظر ترى في المسؤولية التزاماً أخلاقياً وإنسانياً وأدبياً تتحمله مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع، بغض النظر عن ارتباط هذا الالتزام أو عدم ارتباطه بمردود مالي للمؤسسة على المدى القصير.

إذن فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون، والمؤسسة لا تكون مسؤولة اجتماعياً إذا استجابت فقط للحد الأدنى من المتطلبات القانونية، لأن هذا ما يمكن أن يفعله أي مواطن جيد⁴.

بالنسبة لـ *Bedeian* فإنه يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتأتى من خلال الإجابة على السؤال الآتي: "ما هو العمل الذي يعتبر عملاً مسؤولاً اجتماعياً؟" ويقترح ثلاث معايير في هذا الإطار:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري(2001)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام

المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية، المؤتمر العربي الثاني للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 216.

² - فيليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص 9.

³ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 289.

⁴ - Philipp Schreck, op .cit, P11

- أن تتبع المؤسسات المعيار الأساسي التالي: " فوق كل شيء لا تسبب أي ضرر"، وهذا يضمن القيام بسلوك مسؤول اجتماعيا وقانونيا أيضا؛
- على المؤسسات أن تتحمل المساءلة عن أي أثر يلحق بالمجتمع نتيجة أعمالها، وأن تقلل إلى أدنى درجة النتائج السلبية لأعمالها؛
- يجب على المؤسسات من خلال أعمالها أن تعزز رفاهية المجتمع على المدى البعيد، لأن بقاءها مرهون بوجود مجتمع سليم.¹

كما عرفت على أنها مفهوم تقرر من خلاله المؤسسات إراديا أن تساهم في بناء مجتمع أكثر عدلا وبيئة أنظف، بمعنى الدمج الطوعي للانشغالات الاجتماعية والبيئية في عملياتها الحالية، وفي تفاعلاتها مع كافة أصحاب المصلحة (المساهمين، العاملين، الموردين، الزبائن، الشركاء الاجتماعيين، الشركاء المحليين، الإدارات العمومية، والسلطات، المقاولين، الفروع...)²

وقد لخص هذا الطرح لدى عزاوي وآخرين، في تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وتوفير الدعم والمساندة التامة من قبل الإدارة العليا تجاه التنمية المستدامة بأبعادها الثلاث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية³.

ومن بين التعاريف كذلك، تلك التي طرحتها بعض المنظمات والهيئات الدولية⁴:

✓ عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها : "التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعامل مع الموظفين، وأسرهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على السواء" .

¹ - فؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت جبعل (2008)، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، صنعاء، ص ص 3-4.

² -Luís Bento, *De la CSR-corporate social responsibility a la RSO-Responsabilite Sociale des Organisations. Quelques apports a la reflexion*, Economic Theories – International Economic Relations, p p 122,123.

³ - عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار .

⁴ - روبنز ريكوبير (2004)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، ص ص 27-28.

- ✓ عرف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها: " الإلتزام المتواصل من قبل المؤسسات بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة".
- ✓ كما عرفت الغرفة التجارية الدولية المسؤولية الاجتماعية على أنها: " التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول".
- ✓ كما عرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *ORSE*، أنها " تجنيد كل طاقات المؤسسة، كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم، وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.¹
- ✓ وقد عرفت المفوضية الأوروبية على أنها: " عملية تطوعية تدمج وفقها المؤسسات إنشغالات إجتماعية وبيئية في أنشطتها وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة".

رغم ما أجمعت عليه التعاريف الأكاديمية، وكذلك تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية، إذ كان كل تعريف يضيف جانبا تفسر به المسؤولية الاجتماعية بشكل أوضح وأعمق، إلا أنه يبقى أن تحديد تعريف دقيق لها يعد أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد. فبالرغم من ذلك البعد الاجتماعي العميق بمضامينه واتجاهاته، فإن المسؤولية الاجتماعية تنطوي على العديد من المعاني والمرادفات، والتي تكون بمجملها دالة للتغيير والتعديل المستمر، ناهيك عن اختلاف المجتمعات والدول والحكومات والفئات السياسية من أحزاب وكذلك طبيعة المؤسسات بين حكومية وخاصة، زراعية، صناعية أو خدمية... وغيرها.²

¹ - العايب عبد الرحمان (2012)، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بوعريرج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، بسكرة، الجزائر، ص 12.

² - سرمد كوكب الجميل (2001)، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر تحليل نقدي لمعطيات منظمة التجارة العالمية في عصر العولمة، سلسلة دراسات معاصرة، مركز الدراسات الاقتصادية، جامعة الموصل، العدد 1، ص 3.

المطلب الثالث: مختلف مقاربات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حدد Garriga and Melé¹ دوافع تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في أربع نظريات واسعة: النظريات الاقتصادية *Economic Theories*، النظريات السياسية *Theories Political*، النظريات المتكاملة *Theories Integrative*، النظريات الأخلاقية *Ethical Theories*. تفترض النظرية الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية أن المؤسسة هي أداة إستراتيجية لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين، وهي بذلك مسؤوليتها الاجتماعية الوحيدة، بالتالي فهي تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي للتفاعل بين المؤسسة والمجتمع. فلذلك ومن المفترض أن أية نشاطات اجتماعية تكون مقبولة إذا اتسقت مع خلق الثروة فقط. وتدعى هذه النظريات بالنظريات الأداةية (*Instrumental Theory*) لأنها تعتبر المسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق الأرباح. ومن أهم خصائص النظرية الاقتصادية أنها تشمل تخصيص الموارد والاستثمار في الأعمال الخيرية لزيادة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبالتالي فهي تكتسب ميزة تنافسية.

النظريات السياسية للمسؤولية الاجتماعية يتم من خلالها التأكيد على السلطة الاجتماعية للمؤسسة ونفوذها في المجتمع، وفكرتها الرئيسية تقوم على أن المؤسسة التي لا تمارس سلطتها ونفوذها الاجتماعي في المجتمع ستفقد مكانتها ونفوذها في المجتمع، هذا لأن مؤسسة أخرى ستحل محلها، وخاصة عندما يحتاج المجتمع إلى تلك الأدوار الاجتماعية.

نظرية العقد الاجتماعي التكاملية *Integrative Social Contract Theory* وهي إحدى النظريات السياسية التي تفترض وجود عقد اجتماعي ضمني بين رجال الأعمال أو المؤسسات من جانب والمجتمع من جانب آخر. وتفترض هذه العقود الاجتماعية وجود التزامات غير مباشرة على المؤسسات تجاه المجتمع. وتكون لقواعد هذه النظرية الأولوية على سائر العقود الاجتماعية وهذه القواعد عبارة عن أفكار مشتركة بين مجموعة واسعة من الأفكار الدينية والسياسية والفلسفية. أما النظريات التكاملية فتركز على كيفية تلبية الحاجات الاجتماعية، حيث تفترض أن المؤسسات تعتمد على المجتمع في وجودها واستمراريتها ونموها، وبالتالي فهي تعتبر الحاجات الاجتماعية بشكل عام الوسيلة التي من خلالها تتفاعل المؤسسات مع المجتمع، والتي تضفي الشرعية على المؤسسات وتمنحها المكانة المرموقة.

¹ - عبد الرزاق محمد سعيد الفرج، رياض محمد الهداوي (2011)، مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، ص 278، 279.

النظريات الأخلاقية تستند إلى نظرية أصحاب المصالح، والتي تشير ضمناً إلى أن المؤسسات تتحمل مسؤوليات مختلفة تجاه جميع أصحاب المصالح، وليس فقط حملة الأسهم، وتقع تحت هذه النظريات؛ نظريات الحقوق العالمية التي تتضمن حقوق الإنسان ، وموضوعات العمل وقضايا البيئة. ووقد صنفها Leduc إلى مجموعة أخرى من المقاربات، وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (1-3): المقاربات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية لـ Leduc

ما هي الحوافز <i>motivation</i> المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؟	ما هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟	هل المؤسسة تمثل عنصراً فعالاً اجتماعياً؟	
لا شيء، فهدف المؤسسة هو تحقيق الربح	غير موجودة	لا	الأساسية <i>fondamentalisme</i>
هذه الأنشطة ممكن أن تحقق مردوداً للمؤسسة	المسؤولية القانونية أو التعاقدية. ولا تدمج أي أنشطة أخرى إلا في حالة توليدها للأرباح	لا	الفائدة الخاصة للمؤسسة
يجب على المؤسسة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح	تسوية سلوكيات المؤسسة للاستجابة لقيم وقوانين المجتمع	نعم	نظرية العقد الاجتماعي
يجب على المؤسسة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح	تسيير العلاقات مع مختلف أصحاب المصالح	نعم	نظرية أصحاب المصالح <i>stakeholder</i>
يجب على المؤسسة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح	مساهمة المؤسسة من أجل تحقيق عالم أفضل	نعم	مسؤولية الإشراف <i>stewardship</i>

La source : Imene Bnoui (2011), *Performance sociale et performance financière :Etat de l'art*, 20^{ème} conférence de l'AIMS, Nantes , Disponible en ligne ; <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>, consulté le 30/11/2013,p 5.

المبحث الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأسباب توجه المؤسسات إليها

تتبعكس المسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسة السلوكات الأخلاقية والشفافة التي؛ تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ومعيشة أفراد المجتمع، وتأخذ بعين الاعتبار ترقبات وتطلعات أصحاب المصلحة، كما تحترم القوانين المحلية والدولية المؤسسة للأعمال التجارية، وتتبنى المبادرات الدولية في هذا الإطار (مدونات السلوك)، وتكون مدمجة في المؤسسة ككل، حيث لا يجب أن تفصل المسؤولية الاجتماعية عن استراتيجيات العمل الاقتصادي والتجاري في المؤسسات¹. من هنا يتضح أن لها أهمية ودورا كبيرا إذا ما تم تبنيتها في المؤسسة. وهو ما سنحاول تجليلته من خلال هذا المبحث، إضافة إلى أسباب تنامي الاهتمام بهذا المفهوم.

المطلب الأول: أهمية التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يثار التساؤل حول أهمية إلتزام المؤسسات بهذه المسؤولية، خاصة في ضوء ما تتطوي عليه من أعباء مالية ومادية. وتشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبنى الدور الاجتماعي تتمثل فيما يلي:

أولاً: تحسين الأداء المالي

ويحدث هذا نتيجة لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج، وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين، وكذلك تفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات المؤسسة. وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسات وتوصل أغلبها لوجود علاقة ايجابية بين هذين الأخيرين².

ثانياً: تخفيض تكاليف التشغيل

هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من

¹ - زابري بلقاسم، مقدم وهيبة، مرجع سابق.

² - سحر طلال إبراهيم(2013)، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 35، ص 363.

البرامج المتصلة بمكان العمل، وقد تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب¹.

ثالثاً: تحسين سمعة المؤسسة

والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري. وقد أكد Poon وآخرون بأن الابتكار والإبداع لهما دور كبير في ترسيخ الصورة الذهنية، ولكنهما لا يكفيان لضمان النجاح، لذلك فقد ازداد الاهتمام حول ما إذا كانت هذه المؤسسات تحمل سجلاً تاريخياً في المسؤولية الاجتماعية أم لا. لذلك فقد أضاف هذا المعيار الاجتماعي عبئاً آخر على المؤسسات بحيث أدخلت هذا البعد في استراتيجياتها وقراراتها. وقد حدد *Turban and Greening* مجموعة من فوائد المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى الأداء المالي الأفضل، والزيادة في حجم المبيعات، فإن لها أثراً إيجابياً على الصورة الذهنية. وتؤكد ذلك دراسة *Fomburn et al* حيث توصلوا إلى مجموعة من الفوائد إلى جانب تحسين الصورة الذهنية، مثل القدرة الأكبر في استقطاب الموظفين والإبقاء عليهم، وتحسين العائد على الاستثمار².

وكذلك المنظمات غير الحكومية القوية لها دور بارز في تعريض سمعة المؤسسة للخطر والإشهار ليس فقط محلياً بل عالمياً، ما سيؤثر على مبيعاتها وحصتها السوقية، وكل ما تطلبه هذه المنظمات غير الحكومية هو تحلي المؤسسات بالشفافية ومساءلتها، ومن أبرز الأمثلة في ذلك الحملة الدولية للحق في المعرفة *International Right to know Campaign (IRTK)*، وهي ائتلاف يضم أكثر من 200 منظمة من منظمات البيئة والعمل والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان، مقره الولايات المتحدة. ومطالبه موجهة للمؤسسات التي تقع مقراتها في الولايات المتحدة أو التي يتم تداول أسهمها في سوق الأوراق المالية الأمريكية، فضلاً عن شركاتها التابعة الأجنبية وكبار متعهديها، حيث يطالبها بالكشف عن المعلومات المتعلقة بالعمليات التي تجريها في الخارج بما يتفق وقانون الولايات المتحدة، وذلك للتخطيط لحالة الطوارئ وحق المجتمع المحلي في المعرفة³.

¹ - أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز (2012)، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، ص ص 8-9.

² - فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عابننه (2009)، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 6.

³ - روبنز ريكوبير، مرجع سابق، ص 12.

رابعاً: تعزيز المبيعات وولاء العملاء

إن العودة بصورة ملحوظة إلى تثمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج، وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة. وتظهر الدراسات تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثيا بالإضافة إلى المعايير المعتادة (الأسعار، جودة السلع وسلامتها وملاءمتها...). وقد قامت شركة *Reputation Institute* للاستشارات بدراسة وصلت فيها إلى أن 60% من العملاء عند شرائهم لمنتج ما، فإنهم يوصون بها أو بالعمل لديها أو الاستثمار فيها اعتماداً على نظرهم إليها أو على سمعتها. فيما 40% يعتمدون في ذلك على تقييمهم لمنتجاتها أو خدماتها. ثم قامت بناء على ذلك بإجراء دراسة على 55 ألف مستهلك من 15 سوقاً سنة 2013 لتقييم المؤسسات واختيار أفضل 100 شركة عالمية منها تتمتع بأفضل سمعة بالنظر إلى مشاعر واتجاهات الأفراد نحوها كالثقة والإعجاب والانطباعات الايجابية وأظهر تحليل النتائج والذي اعتمد أن مشاعر 41% من الناس تجاه مؤسسة ما يعتمد على مدى مشاركتها بنشاطات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية. من ثم أعدت استطلاع رأي على الانترنت كانت عباراته:

- المؤسسة هي كالمواطن الصالح، عليها دعم القضايا الإيجابية وحماية البيئة.
- يجب على إدارة المؤسسات أن تتحلى بالمسؤولية، وأن تكون منفتحة وأخلاقية وشفافة في كل تصرفاتها ومشاريعها.
- على المؤسسة أن تكون مكاناً مريحاً للعمل وأن تعامل موظفيها بشكل جيد.

وقد تعادلت أربعة مؤسسات في هذا التقييم، واحتلت المرتبة الأولى، وهي: *Walt Disney* و *Microsoft* و *Google* و *BMW*، بوصفها أفضل المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية. وقد كان الفرق ضئيلاً جداً في الدرجات التي حققتها كل واحدة منها. كما أن هذه المؤسسات ناجحة جداً ونزيهة، وتتميز بإدارة عقلانية وإيجابية. كما أنها تشارك في الكثير من نشاطات المسؤولية الاجتماعية.¹

خامساً: زيادة الإنتاجية والجودة

إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزيز الفعالية

¹ - جاكين سميث، أفضل المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، جريدة البورصة، على الموقع <http://www.alborsanews.com>، إطلع عليه بتاريخ 2013/10/13.

والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار. فنجد مثلا أن مقاييس الكفاءة والحد من النفايات الصناعية تتحدد عموما بخمسة عناصر؛ التفوق الصناعي، الخيارات التكنولوجية، النتائج القياسية للأهداف البيئية، دورة تجديد الاستثمارات وإدارة العلاقات مع المستفيدين. وقد اعتبر بورتر أن الفوائد المتأتبة من هذه المقاييس تفوق في الغالب تكاليفها، فالارتباط الأخضر للمؤسسات صار مشجعا كذلك من طرف الحكومات والمسيرين ليس فقط من أجل الضغوط التشريعية، ولكن أيضا من أجل أثره في تشجيع الاندفاع نحو التنافس والفعالية أو التأثير الصناعي البيئي. ويظهر ذلك جليا في المجهودات التنظيمية (في أي دولة) المحفزة والهادفة لتطوير الوضعية التنافسية للمؤسسات الأقل تلويثا في الأسواق العالمية¹.

سادسا: زيادة القدرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم

المؤسسات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها استقطاب أكفأ العناصر البشري، حيث يمثل التزام المؤسسات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به يمثل عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة بالنسبة للمؤسسات عابرة القارات أو كبرى المؤسسات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.

كما يسهل عليها تعيين عاملين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين العاملين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. ولهذا السبب ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات متسقة مع قيم العاملين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

سابعا: تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به المؤسسة من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.² كذلك سيبينس لها الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك، وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة. والذي أُطلق عام 1999 ويُعنى بترتيب المؤسسات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي³.

¹ - Olivier Boiral (2005), *Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco efficience*, Revue française de gestion, N158. p 164.

² - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص 52-53.

³ - نهال المغربل وياسمين فؤاد، مرجع سابق، ص 5.

ثامنا: القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، ولكن بوجود المسؤولية في المؤسسة فإن هناك علاقات قوية ستبنى مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي، وحسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسات بنشاطها الاقتصادي، خاصة في إطار العولمة. وتتمثل هذه المخاطر في الإلتزام البيئي وإحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية، والتي تمثل تحديا للمؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة¹.

ووفقا للعديد من الدراسات لبعض الباحثين أمثال *Margolis et Walsh, Orlitzky et al. Waddock et Graves, McWilliams et Siegel* حول ردود أفعال الزبائن وتفاعلهم، أبرزوا من خلالها للمؤسسات أن تبني المسؤولية الاجتماعية سيعود بالمنفعة عليها، بالإضافة إلى أنه سيحسن من أدائها. وكذلك علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، كما أنه سيسهم في تخفيضها لدرجة المخاطرة.²

المطلب الثاني: أسباب توجه المؤسسات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لديه الكثير من المبررات فالابتكار السباق تكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية يمكن أن ينتجا من دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في إستراتيجية المؤسسة من البداية، ومن خلال تلك العملية يتم تطوير الجيل التالي من الأفكار والأسواق والموظفين.³ ومن الممكن أن تصنف هذه المبررات وفقا لفتنين: الأولى إستراتيجية والثانية المزايا التأثيرية *caractère altruiste* المحتوية على البواعث الاقتصادية جنبا إلى جنب مع البواعث الأخلاقية. وفي هذا الإطار صرح العديد من رؤساء مجلس الإدارة للعديد من المؤسسات العالمية ما يؤكد ذلك، من بينها تصريح لرئيس مجلس إدارة شركة *Ford Motor* " هناك فرق بين المؤسسة الجيدة والمؤسسة العظيمة ، فالمؤسسة الجيدة تقدم منتجات وخدمات ممتازة، أما الشركات العظيمة فإنها كذلك تقدم منتجات وخدمات ممتازة ولكنها تسعى أيضا لجعل العالم مكانا أفضل"، أما شركة *hewlett packard* فقد بينت أن "الشركات الفائزة في هذا القرن ستكون تلك التي تثبت بأفعالها أنها قادرة على أن تكون مربحة، وعلى أن تزيد من القيمة الاجتماعية، أي الشركات التي تبلي بلاء حسنا من حيث الأداء المالي والتشغيلي وتعمل الخير أيضا...وبصورة متزايدة سوف يذهب كل من حملة

¹ - نهال المغربل وياسمين فؤاد، مرجع سابق، ص 5.

² - Imene Bnoui , op cit. p p 4-5

³ - فيليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص 7.

الأسهم والعملاء والشركاء والموظفون لاختيارها بأنفسهم لمكافأة الشركات التي تغذي التغيير الاجتماعي من خلال أعمالها التجارية.¹

• أسباب تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية:

لقد جاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لعدة أسباب ، نذكر منها²:

- **العولمة:** ففي ظل توجه العديد من الشركات متعددة الجنسيات (MNCs) Multinational Companies إلى رفع شعار المسؤولية الاجتماعية، كما صارت تروج في حملاتها عن اهتمامها بحقوق الإنسان، والالتزام بظروف آمنة للعاملين، وأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما تروج لمدى اهتمامها بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد. جعل العولمة تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المسؤولية الاجتماعية.
- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** وذلك من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة.
- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** والتي جعلت المؤسسات العالمية تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو كحماية لسمعتها بتعويض الخسائر نتيجة المنتجات المعيبة، مثلما حدث في ساحل أسكا من تلوث نفطي للمياه بسبب شركة (Exxon Valdez)...
- **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صحبتها تحديات عديدة فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، ومهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد مبني على الرقمنة، وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري بدرجة أعلى من المادي.

¹ - فيليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص ص 14-15.

² - فؤاد محمد حسين الحمدي (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، ص ص 35-36.

المبحث الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والطرق والأساليب المعتمدة في

قياس درجة نجاح برامجها

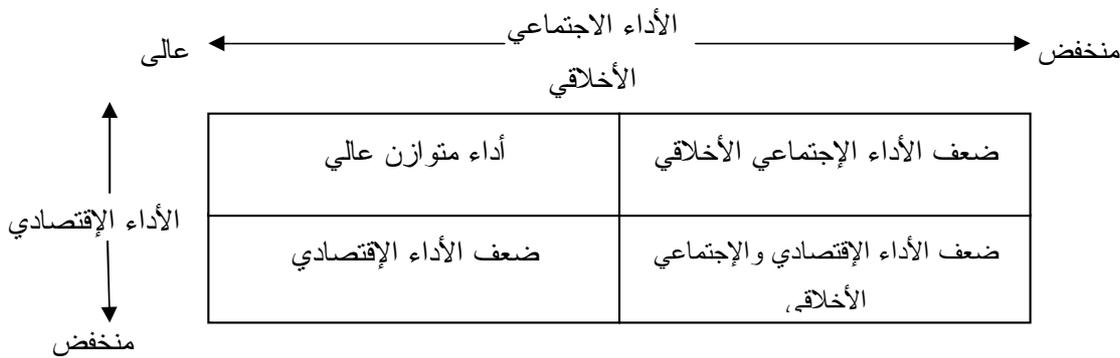
المطلب الأول: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن الاختبار الحقيقي لمدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر *Davis and Blomstrom* هو بالنظر في قضايا المصلحة العامة ومدى أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار...¹ إذن وفقاً لهذا، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تعني تقديم المساعدات والإعانات للجمعيات الخيرية في الأعياد والمناسبات فحسب، بل يتجاوز معناها الحقيقي ذلك بأشواط كبيرة، لتصبح سلوكاً حميداً يجب على المؤسسات أن تتحلى به باستمرار باعتبارها مواطناً صالحاً في المجتمع. ومن هنا تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية كونها مترسخة في ثقافة المؤسسة وقيم العاملين بها.

أولاً: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي²:

لقد بدأ التعامل مع الدور الاجتماعي متأخراً مع الأداء الاقتصادي، لكن المؤسسة في إطار التطورات والتغيرات العالمية أصبح لزاماً عليها أن تقوم بالموازنة بينهما، ووفقاً لهذا الطرح يمكنها تبني مجموعة من الاستراتيجيات نوضحها بناء على الشكل التالي:

الشكل (2-3): المسؤولية الاجتماعية بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية مؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، 2009، ص 95.

¹ -Philipp Schreck, op cit, P11

² -صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ص ص 92،93.

ثانياً: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي¹

يمكن تقييم المؤسسة كمواطن صالح عن طريق الدمج بين بعدين القانوني والاجتماعي وممارسات المؤسسة حيالهما. وهذا الدمج ينتج بطبيعته أربعة أوجه، نوضحها وفق الآتي:

الشكل (3-3): التأثيرات القانونية والأداء الاجتماعي

غير قانونية	A	C	غير
قانونية	B	D	مسؤولة

المصدر: ثامر ياسر البكري (2009)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ص 76.

الإستراتيجية A: غير قانونية / غير مسؤولة؛ هي إستراتيجية تضم الكثير من المخاطر كأن تقوم المؤسسة بتوظيف الأطفال، وهذا يكون بحد ذاته خرقاً للمسؤولية الاجتماعية. ويعد كذلك محاولة انتحار بالنسبة للمؤسسة.

الإستراتيجية B: غير قانونية / مسؤولة؛ تضع هذه الإستراتيجية المؤسسة تحت طائلة النقاش والحوار، فهي في جانب تحاول تعزيز صورتها أما المجتمع، لكنها في الجانب الآخر تخرق القوانين، مثال ذلك ما حدث في أمريكا بعد صدور قانون يجيز للمرأة بالعمل في المواقع الإنتاجية، ومن المؤسسات من مارس ذلك على أساس المسؤولية الاجتماعية وتوفير فرص العمل، وفي الوقت ذاته خرق القانون عن طريق تشغيل هذه الفئة لساعات إضافية.

الإستراتيجية C: غير مسؤولة / قانونية؛ مثالها صناعة الأدوية والمسكرات، فهي ليست بالمنوعة قانوناً لكن ممارستها غير مسؤولة اجتماعياً، فالأدوية فيها جانب من الجوانب غير المسؤولة رغم قانونيتها والحاجة لها، وذلك عند استعمال مواد مخدرة فيها تجعل من الصعب التخلي عنها في فترات لاحقة.

الإستراتيجية D: القانونية / المسؤولة؛ في ظاهرها تبدو أفضل الاستراتيجيات لكن الواقع غير ذلك، لأنها تعني بدرجة كبيرة المسؤولية في ظل القانون، أي الإكراه والإلزام بالإضافة إلى إمكانية تحول هذه

¹ - ثامر ياسر البكري (2009)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ص 75-81.

المسؤوليات من جانب خبير مسؤول إجتماعيا إلى جانب مدر للأرباح. وحتى يمكن الوصول إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية يجب على المؤسسة بالدرجة الأولى أن تحدد المشكلات ذات المعنى والأهمية للمجتمع، من ثم تقيم النتائج المتحققة وآثارها، كما يجب عليها أن توازن بين أرباحها والتكاليف التي ستحملها للمجتمع، والأولى من كل هذا أن تكون المسؤولية الاجتماعية من ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها على الأمد البعيد، لا قرارات موجهة للإدارات فحسب.

ثالثا: إستراتيجيات التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (المسؤولية الاجتماعية المتوازنة)

حددت من طرف العديد من الباحثين في أربع استراتيجيات أساسية¹ وهي:

- **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني** *Obstructionist Strategy*: حيث تتجنب المؤسسة أي دور اجتماعي وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية وتركز على الأولويات الاقتصادية وتعظيم الربح والعوائد الأخرى.
- **إستراتيجية الدفاع** *Defensive Strategy*: هنا تقوم المؤسسة بدور اجتماعي محدود، بناء على المتطلبات القانونية المفروضة وحدها، بأدنى حد مطلوب تجنباً لأي عوائق أو مشاكل أو انتقادات.
- **إستراتيجية التكيف (التسكين)** *Accommodative Strategy*: هنا تبرز المساهمة الاجتماعية الإيجابية للمؤسسة تجاه المتطلبات القانونية والأخلاقية والاقتصادية، من خلال تفاعلها مع عادات وقيم وتوقعات المجتمع.
- **إستراتيجية المبادرة التطوعية** *Proactive Strategy*: هنا تأخذ المؤسسة زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وتحاول دوماً أن تأخذ مختلف تطلعات المجتمع ومصالحه في كافة قراراتها.

¹ - صباح محمد موسى (2011)، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 13، العدد 2، ص 175.

الشكل (3-4): إستراتيجيات التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية (التدرج في الدور الاجتماعي



المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، ص 71.

إن إتباع المؤسسة لأي إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات سيكون انطلاقا من وجهة نظرها حول القضايا المختلفة في المجتمع وطريقة تبنيها لها، وكذلك رؤيتها للدور الملقى على عاتقها في المجتمع الذي تنشط فيه.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس درجة نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تقسم هذه البرامج إلى أربع مجموعات رئيسية (مبادئ وقواعد الممارسة ، مبادئ وقواعد نظم الإدارة وإصدار الشهادات، مؤشرات ترتيب المؤسسات وفقا لمسؤوليتها الاجتماعية *Rating indices* ، أطر المحاسبة وإعداد التقارير)¹.

أولاً: مبادئ وقواعد الممارسة

وتمثل المبادئ التوجيهية التي تتبعها المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية لتقييم أدائها². بعض هذه البرامج يحتوي على عنصر الإبلاغ الذاتي *self-reporting* مثلها المؤسسات التي وقعت على مبادئ الميثاق العالمي؛ أو قواعد مبادرة التجارة الأخلاقية ؛ أو مبادئ سوليفان العالمية، في حين أن البعض الآخر يخضع للتقييم الخارجي إما بشكل غير رسمي عن طريق مبادئ مؤسسة الصحة العالمية *WHO* أو صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة *UNICEF* ، وإما بشكل رسمي عن طريق المبادئ التوجيهية لمؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية *OECD*³.

ثانياً: مبادئ وقواعد نظم الإدارة وإصدار الشهادات

تستخدم هذه المبادئ للقيام بفحص المؤسسات وإصدار الشهادات التي تفيد التزام هذه الأخيرة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، وتعتمد هذه المبادئ على مجموعة من الأدوات التي تساعد وتمكن المؤسسات من تعزيز العمليات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما تنشئ مصداقية وثقة عالية بين المؤسسة وعملائها وكافة أصحاب المصلحة. ومن بين هذه الشهادات والمبادئ نظم مراجعة الإدارة البيئية *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*، معايير مجلس إدارة الغابات *Forest Stewardship Council's (FSC criteria)*، ومعايير المحاسبة الاجتماعية *Social Accountability (SA 8000)*⁴ وهذا الأخير يتشابه إلى حد بعيد مع المعايير المتعلقة بالمواصفات الدولية مثل *ISO 9001* أو *ISO 14001* أو *ISO 18001*، ويعد معيار *(SA 8000)* أول معيار للتدقيق الاجتماعي ، والذي يستخدم لمساعدة المؤسسات في الاستجابة بطريقة طوعية لاحتياجات المجتمع وأصحاب المصلحة من ناحية ما تحاول تحقيقه من شروط اجتماعية وإنسانية، وقد كان موجهاً بصفة خاصة للدول النامية. وقد وضع وفقاً لهذا المعيار تسع مجالات للأداء الاجتماعي⁵:

¹ -European Commission (2003), **Mapping instruments for corporate social responsibility**. Industrial Relations and Industrial Change, Employment and Social Affairs, p10.

² - نهال المغريل ، ياسمين فؤاد، مرجع سابق ، ص10.

³ - European Commission, op cit, p12.

⁴ - idem.

⁵ -Elisabeth Laville (2009), **L'entreprise Verte**, 3^e édition, Pearson, paris, P 97.

- منع عمل الأطفال
- منع ممارسة الأعمال القسرية والإجبارية
- منع الممارسات التأديبية
- احترام القواعد الأساسية للصحة والسلامة المهنية
- الحرية النقابية والحق في المفاوضات الجماعية
- الالتزام بالفترات الزمنية الرئيسية للعمل
- وضع أجر قاعدي مناسب لتلبية الاحتياجات الأساسية
- منع التمييز العنصري من ناحية الجنس، أو الدين...
- متابعة ومراقبة مستقلة لتطبيق المعيار

ثالثا: مؤشرات تقييم المؤسسات والمستخدمة من قبل وكالات استثمار مسؤولية اجتماعيا

وتستخدم هذه المؤشرات لقياس مدى التزام المؤسسات بمعايير الاستثمار المسؤول اجتماعيا، وتضم هذه المؤشرات مؤشر *Dow Jones* للاستدامة المالية، ومؤشر *FTSE*¹.

رابعا: أطر المحاسبة وإعداد التقارير

لا تعمل هذه التقارير على تحديد مستويات الأداء الموضوعية الواجب الوفاء بها، بل هي عبارة عن مبادئ توجيهية ووسيلة لإعداد التقارير في إطار التواصل والاستجابة لاهتمامات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي، ومن بين هذه التقارير *GRI* و *AA1000*².

• المبادرة العالمية لإعداد التقارير *(GRI) The Global Reporting Initiative* وتدعى كذلك بمبادرة الإبلاغ العالمية، وتتضمن مبادئ إبلاغ يتعين على معدي التقارير إتباعها، كما أنها تحدد محتويات التقارير، وتقتراح مؤشرات للإبلاغ، تشمل 50 مؤشرا بيئيا، واقتصاديا، واجتماعيا رئيسيا، و47 مؤشرا إضافيا.³ وتشمل المؤشرات الرئيسية مايلي⁴:

- ✓ المؤشر الاقتصادي يشمل الأبحاث والتطوير، والإنتاجية، والاستثمار في العنصر البشري.
- ✓ المؤشر البيئي يشمل تأثير أنشطة المؤسسات على الماء والهواء والأرض، والتنوع الحيوي والصحة.

¹ - European Commission, op cit, p12.

² - idem.

³ - روبنز ريكوبير، مرجع سابق، ص18.

⁴ - العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص

✓ المؤشر الاجتماعي يشمل الإفصاح عن معلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

• أما معيار **AA1000 (AccountAbility)** : فأصله بريطاني¹، وهو أداة للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية، ومراجعة الحسابات والإبلاغ، كما يضع معايير وإجراءات اعتماد. يقع مكتبها في المملكة المتحدة، ويضم مؤسسات ومنظمات غير حكومية ومدارس تجارية ومقدمي خدمات. أما الإطار **AA1000 Framework** ، أنشئ سنة 1999 ، لتقديم إرشادات بشأن كيفية قيام المؤسسة بتحسين مساهمتها وترسيخ الالتزام الفعلي لأصحاب المصلحة، كما تشجعها من خلال التدريب والحوار على تحديد الأهداف والمقاصد، وقياس التقدم المحقق مقارنة بهذه الأهداف، ومراجعة الحسابات والإبلاغ عن الأداء، ووضع آليات للإفادة من التجارب. وفي عام 2002 تم توسيع نطاق الإطار **AA1000 Framework**، الذي صار يعرف الآن بـ **AA1000 Series** ، ليضم وحدات متخصصة من أجل ممارسي المساءلة والتصديق. لكن لحد الآن لم يعترف بهذه السلسلة من طرف واضعي المعايير الموافق عليهم دولياً². وفي سنة 2003 صارت تستعمل كأداة لتحخيص والتحقق من تقارير التنمية المستدامة³.

المطلب الثالث: المعايير والمواصفات القياسية الدولية

هناك بعض المبادئ والمعايير الأخرى والتي تستخدمها المؤسسات لإعداد المبادئ التوجيهية لبرامج المسؤولية الاجتماعية وكذلك إعداد تقارير الأداء. من بينها شهادات الإيزو **ISO9000** ، و **ISO14001**، و **ISO26000** .⁴

أولاً: المواصفة القياسية العالمية للمسؤولية الاجتماعية **ISO26000**

يمكن تعريف مواصفة **ISO26000** بأنها: " مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المؤسسات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المؤسسات في تحديد ما يهملها منها، وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المؤسسات الحكومية في استخدام هذه

¹ - Elisabeth Laville, op cit, p 99.

² - روبنز ريكوبير، مرجع سابق، ص 19.

³ - Elisabeth Laville , op cit, p 100.

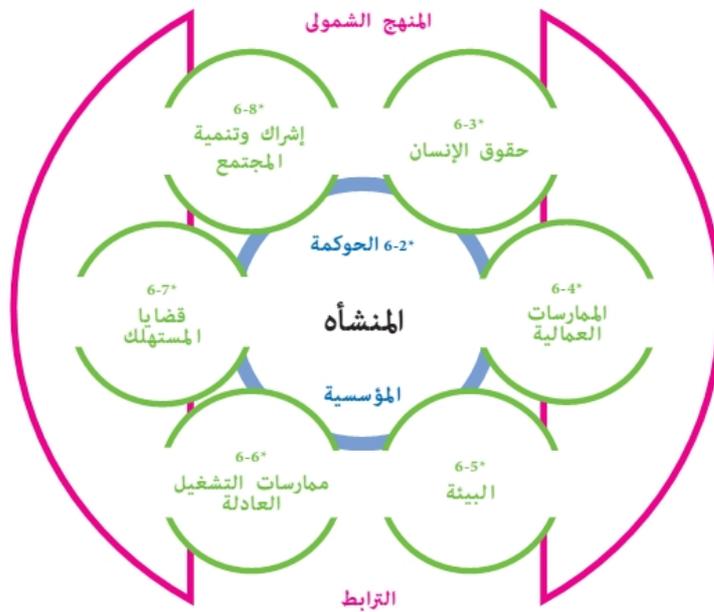
⁴ - نهال المغربل ، ياسمين فؤاد، مرجع سابق، ص 12.

المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها".

وهي موجهة في الأساس لمساعدة المؤسسات على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المؤسسات.¹

وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع. والشكل التالي يوضح أهم المواضيع التي تنطبق لها هذه المواصفة:

الشكل (3-5): المسؤولية الاجتماعية 7 مواضيع محورية



La source : Social responsibility 7 core subjects, disponible en ligne ; http://www.iso.org/iso/sr_7_core_subjects_ar.pdf, . consulté le 01/11/2014

وقد تضمنت المواصفة المواضيع والقضايا التالية²: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان (العناية الواجبة، حقوق الإنسان وحالات الخطر، تجنب التواطؤ، حل المظالم، التمييز والفئات الضعيفة، الحقوق

¹ - ISO, *Discovering ISO26000*. disponible en ligne ; www.iso.org. consulté le 01/11/2014, P 3.

² - Ibid. p p 6-7.

المدينة والسياسية، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل)، الممارسات العمالية (التوظيف و علاقات العمل، شروط العمل والحماية الاجتماعية، الحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة في العمل، التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل)، البيئة (منع التلوث، الاستخدام المستدام للموارد، التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف، حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية)، الممارسات التشغيلية العادلة (مكافحة الفساد، المشاركة السياسية المسؤولة، المنافسة العادلة، تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة، احترام حقوق الملكية)، قضايا المستهلك (التسويق والإعلام غير المنحاز والعدل الممارسات التعاقدية، حماية صحة المستهلكين وسلامتهم، الاستهلاك المستدام، قرارات خدمة المستهلك، والشكاوي ونزاعات، أدوات حماية بيانات المستهلك وخصوصياته، الوصول للخدمات الأساسية، التثقيف والتوعية)، إشراك وتنمية المجتمع المحلي (إشراك المجتمع المحلي، التعليم والثقافة، خلق فرص العمل وتنمية المهارات، تطوير التكنولوجيا والوصول إليها، والوصول للثروة وخلق الدخل، الصحة، الاستثمار الاجتماعي).

والجزائر تعد واحدة من الدول الـ 66 التي أعلنت قبولها بمبادرة *ISO26000* في سبتمبر 2011¹.

ثانيا: المواصفة القياسية لنظام إدارة البيئة *ISO 14000*

لقد أدت الثورة الصناعية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية إلى إحداث تلوث بيئي كبير لفت انتباه المهتمين من كافة دول العالم. وقد طالب مؤتمر الأمم المتحدة عام 1972 والمتعلق بالمشاكل البيئية الناتجة عن التطور السريع للصناعة، بخلق الاهتمام بمعالجة أسباب هذا التلوث الكبير الذي سيؤثر حتما على نوعية الحياة في العالم. حيث لعب برنامج الأمم المتحدة البيئي (UNEP) دورا واضحا لبناء التوعية البيئية لدى الناس ولدى الصناعيين بشكل خاص.

• نشأة نظام إدارة البيئة *ISO 14000*: كانت هيئة المواصفات البريطانية أول من أبدى اهتماما بإيجاد مواصفات لإدارة البيئة، كما حدث بالنسبة لأنظمة إدارة الجودة. ففي عام 1992 ظهر أول إصدار لمواصفة دولية لنظام إدارة البيئة وهي المواصفة *BS7750* وبدأ تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة. وتم تعديل هذه المواصفة وأعيد إصدارها في فبراير 1994 لتتوافق مع النظام الخاص بإدارة البيئة

¹ - وليد عبد مولاه (2013)، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، سلسلة الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 14.

بالاتحاد الأوروبي و*Eco-Management and Audit Scheme EMAS* ، ولإدراكها للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالمياً وضرورة إيجاد مواصفات إدارة بيئية دولية موحدة بغرض منح شهادات المطابقة، شكلت المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) في العام 1993 لجنة فنية جديدة تحمل الرقم 207، للعمل على إصدار أول مواصفات لإدارة أنظمة البيئة من قبل الأيزو. وكان أول إنتاج لهذه اللجنة الفنية في سبتمبر عام 1996 عندما ظهرت المواصفة *ISO14001:1996* وتم اعتماد هذه المواصفة التي بناءً عليها تمنح شهادة *ISO14000*.

في عام 1992 اشتمت مؤسسة المعايير البريطانية المواصفة *BS7750* من مواصفة الجودة *ISO 9000* حيث بعد الاستشارات التجارية لتحسينه وضع في 1994 قيد التنفيذ فكان من الوسائل الأساسية لبناء وتكوين أنظمة الإدارة البيئية في المؤسسات وبعد التطبيق لوحظ بأنه غير فعال بالشكل المطلوب. فظهرت مواصفة *EMAS* الأوروبية عام 1995 لإدراك مدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة، إذ تمت المصادقة عليها من قبل القانون الأوروبي لتأمين أداء بيئي إيجابي. ولما وضعت قيد التنفيذ فرضت على مطبقها تكاليف باهظة وضغوطاً كبيرة، فجاءت مواصفة *ISO 14000* كجهد يسعى للوصول بالمؤسسة المطبقة إلى مستوى المنافسة، متجاوزة الحواجز التجارية والضغوط الأخرى مع ضمان امتلاكها برنامج بيئي متسق جاهز للتنفيذ، فهي بديل لقوانين الأمر والنهي في التشريعات البيئية، كما تشرح المتطلبات الأساسية لإقامة نظام الإدارة البيئية بطريقة تضع بموجبها هذا النظام في مكانه الصحيح أي التفاعل مع الوضع القائم لإدارة لإجراء التحسين البيئي المطلوب¹.

و*ISO14000* تعريفاً: مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس بجنيف *ISO*، وبمعنى آخر أن سلسلة *ISO14000* هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية، التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة. وهي المواصفة العالمية المعترف بها لنظام إدارة البيئة، حيث توفر الإرشادات عن كيفية إدارة المظاهر البيئية لأنشطة ومنتجات المؤسسة الصناعية، وكذلك الخدمات التي تقدمها بطريقة أكثر فعالية آخذة في الاعتبار الحماية البيئية ومنع التلوث والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، فهي بذلك إظهار للإلتزام المؤسسة الصناعية تجاه البيئة والتنمية المستدامة مما سيؤثر إيجابياً على نجاحها في المدى القصير والمدى الطويل على السواء عن طريق:

¹ - نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار (2007)، إدارة البيئة-نظم ومتطلبات وتطبيقات *ISO 14000*، دار المسيرة، عمان، ص 125.

- ✓ تحسين صورة المؤسسة كذلك علاقاتها مع العملاء، الجمهور، السلطات و المجتمع المحلي؛
- ✓ استخدام أفضل للطاقة ومخزون الماء، اختيار دقيق للمواد الخام والتحكم في تدوير المخلفات كل ذلك ساهم في وفرة كبيرة في التكلفة التي تؤدي بالتالي إلى زيادة الميزة التنافسية؛
- ✓ الخفض من الأعباء المالية التي تقوم الشركة بتحملها نتيجة إتباعها سياسيات رد الفعل مثال ذلك العلاج، التنظيف، الغرامات التي تدفع عند خرق القوانين والتشريعات؛
- ✓ ضمان الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية المحلية مما يقلل مخاطر الغرامات واحتمالات التقاضي؛
- ✓ تحسين جودة بيئة العمل، الروح المعنوية للموظفين والتمسك بقيم الشركة؛
- ✓ فتح آفاق وفرص جديدة لعقد الصفقات في أسواق تهتم فقط بالمنتجات وعمليات الإنتاج "الخضراء"؛
- ✓ العملاء الذين يتمتعون بالوعي البيئي سوف يفضلون أن يتعاملوا مع أمثالهم من الذين يظهرون التزامهم بحماية البيئة.

• **أهداف إعداد المواصفة ISO14000:** أعدت المواصفة القياسية للبيئة للتعامل مع القضايا البيئية وإدارتها ضمن سياسة واضحة للإدارة البيئية، تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة وبما يعزز تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تمكين المؤسسة من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها المختلفة ؛
- ✓ مساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية؛
- ✓ إرشاد المؤسسات للاشتراطات والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بأساليب وسلامة الإدارة البيئية؛
- ✓ تشجيع المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة.

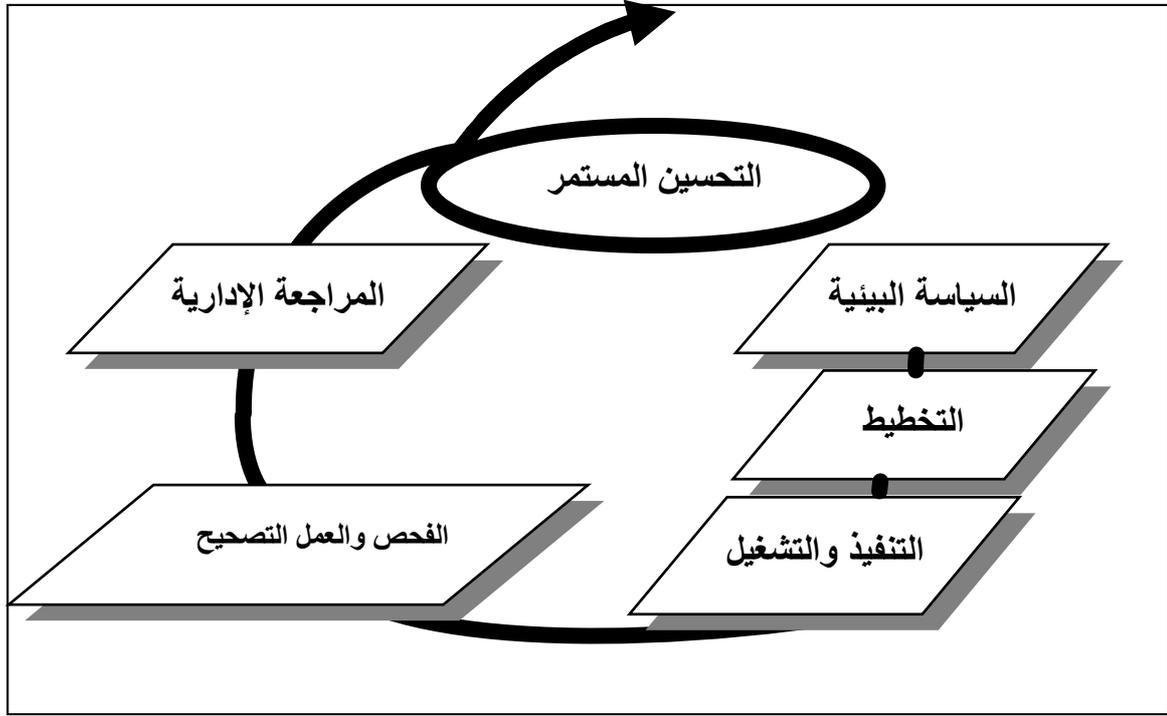
الجدول (3-2): سلسلة مواصفات ISO 14000

العنوان	رقم وتاريخ المواصفة
نظم الإدارة البيئية: المواصفات مع مرشد الاستخدام.	1996 :14001
نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة	1996 :14004
تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي: مبادئ عامة.	1996 :14010
تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي: إجراءات التدقيق.	1996 :14011
تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي: معايير مؤهلات المدققين البيئيين.	1996 :14012
الملصقات البيئية: مبادئ عامة.	1998 :14020
الملصقات البيئية: الإعلان البيئي الذاتي.	1999 :14021
الملصقات البيئية: النوع 1: المبادئ والإجراءات.	1998 :14024
الإدارة البيئية: تقييم الأداء البيئي: الإرشادات.	1999 :14031
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المبادئ وإطار العمل.	1997 :14040
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون.	1998 :14041
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تقدير تأثير دورة الحياة.	2000 :14042
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تفسير دورة الحياة.	2000 :14043
الإدارة البيئية: المفردات.	1998 :14050
دليل الجوانب البيئية في مقياس المنتج.	1997 :14064

المصدر: نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، إدارة البيئة-نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، 2007، ص126.

الشكل (3-6): نموذج نظام الإدارة البيئية



La source: Rachid Irzouni, Système de Management de l'Environnement - ISO 14001, disponible en ligne ; <http://www.Wisafe.com>, consulté le 21/12/2010.

المطلب الرابع : قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفقا لمؤشرات بعض الوكالات الدولية

أصبحت قرارات الاستثمار تستند إلى تقارير الشركات والرقابة المجتمعية والبيئية التي تجريها وكالات التصنيف، والأرقام القياسية المتعلقة بالاستدامة كمؤشر *KLD Domini 400 Social Index*، ومؤشر *FTSE4GOOD Index*، وتتبع هذه الأرقام القياسية الأداء المالي للمؤسسات التي جعلت من الاستدامة محركا رئيسيا لإستراتيجية أدائها لأعمالها. وإضافة إلى ذلك هناك بعض الوكالات الأخرى العالمية كذلك والمتخصصة في تقييم السلوك المسؤول اجتماعيا في المؤسسة مثلها *KLD, ARESE, VIGEO, CSID*.

أولا: وكالة *KLD (Kinder, Lydenberg & Domini)*

تعد مرجعا تجريبيا أساسيا في قياس الأداء الاجتماعي في الدول الانجلوسكسونية في سنوات 1990-2000. وهذه الوكالة تقيم الشركات الأمريكية الكبرى وفقا لسلسلة من معايير الاستبعاد وسلسلة من معايير التقييم¹، بالنسبة لمعايير الاستبعاد أو معلومات الفحص الإقصائية فهي تعنى بالقضايا التجارية المثيرة للجدل (الكحول، والقمار، والأسلحة النارية والعسكرية والطاقة النووية، والتبغ) وتصنف وفق مؤشرات سلبية فقط، أما معايير التقييم والتي تصنف وفق مؤشرات سلبية و ايجابية (نقاط قوة، نقاط ضعف)، فهي تغطي فيها حوالي ثمانين مؤشرا تعكس سبعة مجالات أساسية: المجتمع، حوكمة المؤسسات، التنوع، البيئة الطبيعية، حقوق الإنسان، العاملين، وجودة المنتج. وقد تم تصميم البيانات وفقا لنظام ثنائي *binary system* أين يدل رقم 1 على وجود الصنف ورقم 0 على عدم وجوده.² وتستخدم النتائج المتحصل عليها في استبعاد أو إدراج المؤسسات في مؤشرات الاستدامة مثل *Domini Social Index400* (المعلم الاجتماعي 400)، الذي أسس سنة 1990 من طرف *Domni & Lydenberg & Kinder* كمؤشر لتقييم أسهم 400 مؤسسة أمريكية تم اختيارها بناء على تقييم أدائها الاجتماعي والبيئي، وقد نتج عنه آثار ايجابية لتلك المؤسسات من نمو في أدائها ومبيعاتها وفي معدل العائد على حق الملكية والأرباح بشكل عام⁴، وتعد مقاييس *KLD* الأكثر شمولاً في الوقت الراهن، لاستخدامها لمتغير متعدد الأبعاد يشمل جوانب واسعة من أداء أصحاب المصلحة. ومن ثم يتم تقييم كل جانب منها وفقا لنقاط القوة والضعف في المؤسسة.⁵

¹ - Igalens Jacques, G Ond Jean-P Ascal (2003), *La Mesure De La Performance Sociale De L'entreprise :Une Analyse Critique Et Empirique Des Données ARESE*, Papier présenté pour la conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Grenoble, Disponible en ligne ; <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003igalens-gond063.pdf>, consulté le 23/10/2012. p 1475.

² - Rosamaria Coxde Moura-Leite, *op cit*, p 8-9.

³-Philipp Schreck (2008), *The Business Case for Corporate Social Responsibility*, Physica-Verlag, Germany, p23.

⁴ - فؤاد محمد حسين الحمدي ، ماجد مبخوت جعبل، مرجع سابق، ص5.

⁵ - Imene Bnoui , *op cit*. p 9.

وعموما فإن هذا المقياس يصنف المؤسسة على أن لديها مسؤولية إجتماعية شاملة إذا إحتزمت القواعد التالية¹:

- 1) يجب أن تمثل مردودية المؤسسة من تعاملاتها في الأسلحة الحربية أقل من 2% من مردودها الإجمالي.
- 2) لا يجب أن تستثمر المؤسسة في نشاطات خاصة بالطاقة النووية الحربية، القمار، التبغ والخمر.
- 3) يجب على المؤسسة أن تنتهج سياسة إيجابية في أبعاد المسؤولية الإقتصادية للشركة المعرفة من طرف الباحث Clarckson، وهذه الأبعاد هي: العلاقة مع الموظفين، جودة المنتج، العلاقة مع المجتمع، البيئة وبعد التنوع أو الإختلاف.

بالنسبة لهذه الوكالة أو غيرها مثل : ARESE، Vigeo، في فرنسا، أو CSID في كندا ... تميزت تصنيفاتها عموما بتعدد الأبعاد وصعوبة تحديد ما إذا كانت عمليات أو نتائج².

ثانيا: وكالة VIGEO

وكالة VIGEO هي وكالة أوروبية لتقييم أداء المؤسسات ومستويات تسييرهم للمسؤولية الإقتصادية، وأخذهم بعين الاعتبار للأهداف البيئية، والإقتصادية، والمجتمعية، والحوكمة³. وتعرف الأداء الإقتصادي بدورها على أساس ميادين أو مجالات معتمدة. وصنفت هذه المجالات في ست عوامل، استنادا إلى نماذج كل من Wartick et Cochran، Wood، وتمثلت في: حوكمة المؤسسات، علاقات العملاء والموردين، الصحة والأمن والبيئة، الموارد البشرية، والمعايير العالمية للعمل، حقوق الإنسان⁴. والجدول (3-3)، يوضح معايير تقييم هذه المجالات.

¹ - ابن سالم عامر، بلخضر محمد العربي (2012)، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الإقتصادية للشركات والربحية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإقتصادية، جامعة بشار، الجزائر. ص 6.

² - Donna J. Wood, *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, op cit, p 65.

³ - Disponible en ligne ; <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/notre-mission>, consulté le 10/04/2014.

⁴ - Wafâ Chakroun, Azzedine Tounés : *Performance Sociale Des Entreprises Et Dispositifs De Mesure : Un Panorama Theorique*, Disponible en ligne. <http://webbrain.com/attach?> consulté le 10/04/2014.

الجدول (3-3): تحديد مجالات ومعايير التقييم

المعايير	المجالات
<ul style="list-style-type: none"> - العلاقات بين العمال - تشجيع مشاركة العمال - التماثل في الحق في المساهمة - تسيير المسؤول للوظائف - جودة نظام التعويضات - تحسين شروط العمل والصحة - احترام النظام الساعي للعمل 	1- الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجية البيئية - التحكم في التأثير البيئي لاستعمال الطاقة - تسيير المهملات 	2- البيئة
<ul style="list-style-type: none"> - ضمان المنتج - معلومات حول المستهلك - علاقة دائمة مع الموردين - تعاقدية مسؤولة - الأخذ بعين الاعتبار للعوامل الاجتماعية في سلسلة التموين - الرشوة - تطبيق ضد التنافسية 	3- العلاقة مورد/ عميل
<ul style="list-style-type: none"> - فوائد المساهمين - الرقابة الداخلية - أعضاء مجلس الإدارة 	4- حوكمة المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - التنمية الاجتماعية - الآثار الاجتماعية للمنتج - المساهمة في المنفعة العامة 	5- الالتزام الاجتماعي نحو المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> - احترام حقوق الإنسان - عدم التمييز بين الجنسين - تشغيل الأطفال - احترام حرية الجمعيات وحقوق التفاوض الجماعي 	6- حقوق الإنسان

المصدر: عبدلي مباركة (2012)، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.

ويسمح التحليل الذي تقوم به الوكالة بـ¹:

- تقييم مستوى الالتزام الذي تبديه المؤسسات بخصوص الأهداف العامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو التنمية المستدامة؛
- تحديد جميع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات في هذا المجال؛
- تقييم مستوى التسيير في هذه المؤسسات.

يعتمد تحليل الوكالة في التقييم على الكيفية التالية: يتم تقييم الأسئلة على أساس مجموعة من العناصر المتمثلة أولا في القيادة من خلال ثلاثة عناصر فرعية (الرؤية، المحتوى والمسؤولية)، ثانيا التنفيذ والذي يتمثل بدوره في ثلاثة فروع (السياق، الوسائل والرقابة) ثالثا وأخيرا فعالية النتائج من خلال ثلاثة فروع (المعايير، تقييم أصحاب المصالح للالتزامات التسييرية والانتقادات والتوجهات)².

¹ - Disponible en ligne ; <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/notre-mission>, op cit.

² - عبدلي مباركة 2012، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، حالة المؤسسات جزائرية، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر .

الجدول (3-4): تقييم عناصر التحليل

القيادة Leadership L	الرؤية المحتوى المسؤولية	ما هي الرؤية المتعلقة بأهداف المسؤولية الاجتماعية؟ سياسة المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار أهداف المسؤولية الاجتماعية من هو المسئول الحقيقي عن تنفيذ هذه الإستراتيجية؟
التنفيذ Déploiement D	السياق الوسائل الرقابة	ما هي الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؟ هل الوسائل البشرية والمالية متوفرة؟ فيما تتمثل الرقابة الداخلية و الخارجية اللازمة للتأكد إذا كان هناك توافق بين الأهداف و الوسائل الصخرة؟
فعالية النتائج L'efficacité des Résultats R	المعايير تقييم الأصحاب المصالح الانتقادات والتوجهات	ما هي المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة؟ كيف يرى و يقيم أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين هذه الالتزامات التسييرية؟ ما هي الانتقادات الموجهة للمؤسسة، هل هناك شفافية في التسيير؟ كيف يتم التعاون مع أصحاب المصالح؟

المصدر: عبدلي مباركة، مرجع سابق

الجدول (3-5): التقييم السلمي لكل الأسئلة الخاصة بكل معيار

النقاط	مستوى الإلتزام و درجة المسؤولية الاجتماعية و درجة المخاطرة
0	غير معنية
30	متوجهة نحو الإلتزام بتحقيق مسؤولية الاجتماعية من خلال هذا المعيار
65	مستوى التزام متقدم في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال هذا المعيار
100	رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية من خلال هذا المعيار

المصدر: عبدلي مباركة، مرجع سابق

تبقى هذه المعايير والأساليب وطرق التقييم ، مجرد محاولات لمساعدة المؤسسات ، ومنحها دفعة قوية لتبني المسؤولية الاجتماعية منها وتطبيقا. وقد نجحت إلى حد بعيد في ذلك، حيث صار من الممكن للمؤسسات قياس نشاطها وتأكيد تميزها في هذا الإطار، ما جعلها تحقق الريادة في الترتيب وفقا للمؤشرات العالمية للمسؤولية الاجتماعية.

خلاصة:

وخلاصة القول أن ظهور المسؤولية الاجتماعية بشكلها وأبعادها الحاليين إرتبط وبشكل وثيق وتام بالتنمية المستدامة. فالأداء الاجتماعي يعد مقومة جوهرية في نشاطات التنمية المستدامة. إذ لا ترتبط المسؤولية الاجتماعية بتحقيق الأداء الاجتماعي اللازم تجاه العاملين وحسب، والذي أغفل في النظريات والأفكار الاقتصادية والتسييرية التقليدية والتايلورية، التي ركزت على الملاك والمساهمين وتحقيق الأرباح وتعظيمها لهم، بل أنه تجاوز ذلك ليظهر أخلاقيات المؤسسة تجاه مجتمعها من خلال تعاملاتها المختلفة مع كافة أصحاب المصلحة المؤثرين والمتأثرين بها من قريب أو من بعيد، وظهرت هذه التطورات مع المشاكل الأخلاقية التي حصلت في مؤسسات عالمية مختلفة، أثرت على سمعتها وعلى حصتها في السوق، بل هناك من خرجت تماما منه، بسبب فضائح نشرت عنها. من ثم جاء البحث من جديد عن مشكل آخر تعرضت له الاقتصاديات وهو بداية الندرة الفعلية للموارد الاقتصادية والبحث عن البدائل المتجددة، وكذلك رفاهية المجتمعات وتحسين نوعية الحياة، وهذا ما ربط المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة. وعليه تم وضع تعريف للمسؤولية الاجتماعية من طرف الباحثة على أنها ؛ التطبيق الفعلي للتنمية المستدامة في مجالها الجزئي، حيث تقوم المؤسسة بممارسات متعددة تجاه أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين، شرط أن تكون هذه الممارسات خارج نطاق الإلزام القانوني، لأنها تتحقق من خلال الإقناع والتعليم. كما أنه على المؤسسة أخذها بشكل طوعي اختياري لا يضر بمصالحها الخاصة. وهي مسؤولية القطاعين الخاص والعام على حد سواء .

الفصل الرابع

الإطار النظري للأداء الاجتماعي للمؤسسات

الفصل الرابع

الإطار النظري للأداء الاجتماعي للمؤسسات

تمهيد:

في الوقت الذي يستخدم فيه مفهوم المسؤولية في كثير من الأحيان بمعناه الواسع، فإنه ينحصر في معناه الضيق بمجال الأخلاق والمبادئ، وليس بأعمال ونتائج ملموسة. ونظرا للصعوبات التي تخللت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فقد تم تركيز الجهود على تعريفها انطلاقا من توفير الأطر التي تساعد على تحليل مختلف الممارسات المرتبطة بها، وقد انتقل الاهتمام إلى تمحيص كيفية التفاعل اللازمة مع هذه المسؤوليات، بالتالي محاولة التركيز على العمليات والنتائج. وردود الأفعال هذه هي التي أفرزت ما يصطلح عليه بالأداء الاجتماعي للمؤسسات، الذي لا يشمل مبادئ حفز الهمم فقط بل يتعدى إلى العمليات (مثل تكيف نظم الإدارة والتكنولوجيات) تقدير وتحديد مستوى الأداء الاجتماعي لها بالنسبة لأدائها الاقتصادي والبيئي، بتقييم النتائج الايجابية والسلبية لنشاط المؤسسة على كافة أصحاب المصالح.¹

وقد طرح Aggeri في بحث له سنة 2005 ؛ "أن تفعيل المسؤولية الاجتماعية لا يكون باستعمال الأسلوب الخطابى، ولكن بفهم ماهية دعومات العمل التي تنظم وتهيكل سياسات المؤسسة في هذا المجال، وكيفية تنفيذها، وكذلك كيفية تحليل الآليات التي تسعى إلى تحويل لغة العمل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى إجراءات ملموسة."² فاستمرارية المؤسسة حسب فريمان مرتبطة بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين لهم تأثير على مستوى أدائها. مما جعل تقييم هذا الأخير لا يقتصر على اعتماد المؤشرات المالية، بل أصبح أكثر شمولاً باعتماده بالإضافة إلى ذلك على معايير غير مالية، وتأتي المعايير الاجتماعية في المقدمة.³ بمعنى أن أداء المؤسسة إمتد اليوم، ليشمل الأداء الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية. الذي صار من المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار.

¹-Nadia Celcal et autre (2008), *Guide Pratique, Une autre approche de la performance de l'entreprise*, l'Aract Martinique, Commission Européenne, ANACT, p 20.

² - العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 63.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ص 95، 96.

هذا لأن نجاحها يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصالح، لهذا فهي في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي مثل الاستماع إلى العملاء، الموردين، وكافة أصحاب المصلحة الآخرين¹. وفي إطار كل هذا اتخذت الدراسات الجارية بخصوص المسؤولية الاجتماعية *RSE*، مسرى محدود بالتسميات المتتالية التالية: مواطنة الشركات (*Corporate Citizenship*)، الشركات الأخلاقية (*Ethical Corporation*)، الحوكمة الجيدة للشركات (*Good Corporate Governance*)². المسؤولية الاجتماعية، الاستجابة الاجتماعية *social response*، الاستجابة المجتمعية *public response*، وفي الوقت الحاضر الأداء الاجتماعي المؤسساتي (*Performance Sociale de l'Entreprise PSE, Corporate Social Performance CSP*) .

¹ - عبد الرحيم محمد (2011)، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، دولة قطر، العدد 5، ص 233.

² - نهال المغربي، ياسمين فؤاد، مرجع سابق، ص 3.

المبحث الأول: المقاييس غير المالية لتقييم الأداء المؤسسي

يظهر جليا أن التطور والنمو السريعين في الاقتصاديات، وزيادة حدة التنافس المحلي والعالمي بين المؤسسات، جعل المنافسة بين هذه المؤسسات تتجه نحو تطوير مهارات العاملين، والإبداع في العمليات الإنتاجية الداخلية، وخلق سلع وخدمات جديدة ذات جودة عالية، تلأم الحاجات والرغبات المختلفة للعملاء ضمن التكلفة والسعر المستهدفين، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير الأداء وتقييمه. والذي سيمكن المسيرين امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة، فما يمكن تقييمه يمكن تسييره *What gets measured gets done*¹، ثم إن التحقق من صلاحية القرار، وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمعيار لتقييم هذا الإنجاز. واختياره ليس بالعملية السهلة لأنه يحتاج إلى فحص لظروف وبيئة المؤسسة، وإلى توفر معلومات كافية وملائمة عن إمكانياتها الاقتصادية، هذا إلى جانب ضرورة ربط كل مقياس معين بأداء معين أيضا، وأن يكون هذا المقياس من السهل التعبير عنه، وان يعكس هذا التعبير من خلال أرقام يمكن التعبير عنها في الموازنات والخطط، لذلك يجب استخدام منهج تطوير مشترك لتطوير مقاييس أداء كمية لنشاطات المؤسسة².

المطلب الأول: الأداء تقييما وقياسا

أولا: تعريف الأداء المؤسسي

الأداء وفق ما عرفه *Daft* "هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال"³.

فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق *The Era of Marketing*. وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة *The Era of Quality Initiatives*. وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل *The Era of Customer Service*. فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء *The Era of*

¹ - أيتن محمود سامح المرجوشي(2008)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص 12.

² - وحيد رثعان الختاتنه، منصور إبراهيم السعيدة(2010)، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 37، العدد2، ص 337.

³ - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري(2010)، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة، دراسة نظرية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 100، ص 198.

*Performance Measurement*¹. وخصوصاً ما يتعلق بالأداء الاجتماعي والبيئي، ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد *Counting* إلى عملية المحاسبة *Accounting* والآن إلى قياس الأداء.

حيث يعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المؤسسات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموسوعة².

كما يعد قياس الأداء كذلك عملية مستمرة وشاملة للتأكد من أن أنشطة المؤسسة وعملياتها مطابقة لما هو مخطط له، بقصد تحقيق أهدافها المستقبلية³.

كما أنه عملية ديناميكية تتغير مع مرور الزمن، فضلاً عن تطور مقاييس الأداء وأغراضها. فقياس الأداء هو تقديم بيانات ومعلومات كمية أو وصفية عن العمليات والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، فضلاً عن كونها أداة تساعد على فهم وإدارة وتحسين ما تقوم به المؤسسة. ويعد قياس الأداء أداة لموازنة خمسة ضغوط رئيسية داخل المؤسسة هي:

✓ الربح والنمو.

✓ النتائج قصيرة الأمد والنتائج طويلة الأمد.

✓ توقعات الأداء للوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

✓ الفرص والتهديدات.

✓ الحوافز للسلوك البشري (الأفكار الخضراء).

أما تقييم الأداء فهو منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة على ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وبهذا المفهوم يكون الأداء مشتملاً على ثلاثة أبعاد (الفردية، المؤسسية، وأداء الوحدات التنظيمية). كما أنه يهدف إلى الكشف عن ثلاث أبعاد رئيسية (مدى إمكانية التطور، مدى الفاعلية، مدى الكفاءة)⁴.

¹ - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، مرجع سابق، ص 198.

² - علي أحمد ثاني بن عبود (2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 4.

³ - جوده محفوظ، حسن الزغبى، ياسين المنصور (2004)، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

⁴ - أيمن محمود سامح المرجوشي، مرجع سابق، ص ص 17 - 22.

ثانياً: عناصر تقييم الأداء المؤسسي

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من العناصر وتتمثل في¹:

- 1- عنصر الفاعلية: ويتعلق بعمل الأشياء بنجاح.
- 2- عنصر الكفاءة: ويتعلق بتحقيق النتائج (المخرجات) بأقل قدر من الموارد (المدخلات).
- 3- عنصر الإقتصادية: ويتعلق بتكلفة الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، وتحقيق الكمية المستهدفة من الإنتاج.
- 4- عنصر الأداء الاجتماعي: وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية المؤسسات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة على البيئة، وتحقيق أمان المنتجات، والمحافظة على العاملين والموارد الطبيعية.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء المؤسسي

أولاً: الأداء وفق وجهات النظر التقليدية والحديثة

تم تطوير مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة، ليقابل المتطلبات المتجددة في السياق المحيطي للمؤسسة، وقد وضع *Toni & Tonchia* ، جدولاً يوضحان فيه أهم الاختلافات بين النظم التقليدية والمبتكرة لقياس الأداء؛

جدول (4-1): الفرق بين مقاييس الأداء التقليدية والمبتكرة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء المبتكرة
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل

La source: Toni A D, Tonchia S (2001), Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures, International Journal of Operations and Production management, vol21, p26

¹ - سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 349.

هذه الفروقات التي هيكلها كل من *Toni & Tonchia* بين الأداء التقليدي والمبتكر قياساً، كما سبق وطرحنا تعود إلى توجه المؤسسات اليوم إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين نظم قياس ومؤشرات أداء حاكمة *Key Performance Indicators KPIs* *، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي، وكذلك لأن المسيرين أمام مشكلة تكاثر نظم الإدارة المتعلقة بأمر عدة كالجودة، إدارة المعرفة، الإدارة البيئية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات...، والتأخر في دمجها ضمن نظم الإدارة التقليدية. فقد اتجهت المؤسسات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل، وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازناً وتفسيرات أفضل للمؤسسة، وبما يحقق التكامل والاندماج بين مختلف هذه النظم ونظم إدارة العمل في المؤسسة¹. وقد أشار *Johnson & Kaplan* إلى أن هناك ثلاث مجالات أساسية لفشل المؤشرات المالية؛ مجال الاستخدام، مجال الملاءمة ومجال الرقابة². فقياس الأداء التقليدي يركز على القياس المالي الذي تستخدمه المؤسسة منذ عهد طويلة كمعدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات، عدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات. وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسات اليوم. فمقاييس الأداء التي تحتاجها ليست فقط لمعرفة كمية الربح، أو الخسارة، أو عدد الخدمات المقدمة للعميل. ولكن أيضاً لتفسير القوى المحركة وراء نجاحها أو فشلها. ومن هنا فإن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل. فالمقاييس المالية لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا العميل، وتحسين الجودة، وتقليل دورة الإنتاج، وزيادة دافعية العاملين، كما لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل. ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية³. وهذه المقاييس غير المالية، في الواقع، لم تظهر حديثاً وإنما ما اختلف هو تغير التركيز على هذه المقاييس بأساليب حديثة لقياس الأداء⁴.

* مقاييس الأداء الحاكمة هي وسائل لقياس الأداء، وتهتم بثلاثة أمور هامة: الإنتاجية، الجودة الشاملة، التنافسية

¹ - نادية راضي عبد الحليم (2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 2، ص 1.

² - هيثم حسين عبد المنعم (2001)، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 295-296.

³ - عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 231.

⁴ - وحيد رثعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة (2009)، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، عمان، الأردن، ص 6.

ثانياً: مقاييس الأداء غير المالية

ركز الاقتراح الذي وضعه *Whitt & Whitt* على أربع مؤشرات غير مالية؛ المنتجات والأسواق، العاملين، العملاء. أما *Gosling* فقد راعى قياس الأداء الكلي باعتباره يجمع بين كفاءة استخدام الموارد وفاعلية إنجاز النتائج المرغوبة. لذلك كانت المجالات التي ركز عليها هي؛ الموارد، أداء العمل، المنتجات. واقترح *Smith* 65 مؤشراً غير مالي، تم تصنيفهم طبقاً لستة مجالات؛ المدخلات، أداء العمل، المنتجات، الأسواق، العاملين، العملاء¹. كما تشمل المقاييس غير المالية كل من (المخزون، مقاييس المرونة الإنتاجية، جودة المنتج (تشمل جودة المدخلات والتي هي مسؤولية المورد، الجودة أثناء عملية التشغيل، جودة المخرجات وتشمل نظرة العملاء للمنتج النهائي)، مقاييس أداء التسليم، مقاييس الإنتاجية)². مقاييس المرونة والابتكار والتعلم، مقاييس التلوث، المسؤولية تجاه المجتمع، مقاييس البحوث والتطوير³. وهذه المعايير عادة ما تستخدم في مختلف نماذج تقييم الأداء. وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بمجموعة من المميزات نذكر منها⁴:

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة، فهي تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- يمكن تطبيقها على مستوى مختلف المستويات والمصالح في المؤسسة.
- تتناول مشكلة الاستجابة للعملاء في الوقت المحدد، في حين المقاييس المالية لا تهتم ولا تكشف هذا الأمر.
- تركز على الأصول غير الملموسة كرأس المال الفكري، ودور المؤسسة في خدمة وتنمية المجتمع المحلي، والمحافظة على ولاء الزبائن.
- تقلل من الحساسية بين العاملين بعكس المقاييس المالية.

¹ - هيثم حسين عبد المنعم، مرجع سابق.

² - خالص حسن يوسف الناصر (2010)، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 99، ص ص 7، 10.

³ - وحيد رثعان الختاتنه، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 338.

⁴ - Joseph Fischer (1992), *Use of No financial Performance Measures*, Journal of cost Management, vol 6, Issue1, pp 28-31.

المطلب الثالث: بعض نماذج تقييم الأداء المؤسسي

أشار Kaplan إلى أن المؤسسات إذا ما أرادت أن تحافظ على دور المحاسبة الإدارية في التقييم والرقابة، يجب أن تتجه من المقاييس المالية نحو المقاييس غير المالية¹، وفي هذا الصدد، عرض بعض الباحثين أطرا مختلفة لقياس وتقييم الأداء يتم من خلالها جمع المعايير المالية وغير المالية معا بهدف إعطاء صورة أوضح عن أداء المؤسسة في مواجهتها لمختلف التغيرات. من بينها؛ نموذج هرم الأداء، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية، نموذج سلسلة القيمة، نموذج الكفاءة التنظيمية، نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي سنأخذها بنوع من التفصيل.

أولا : نموذج قياس الأداء المتوازن عند *Mac Nair, Lynch, Cross*

يقوم هرم الأداء على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة. قدمه *McNair et al.* سنة 1990 ، وهو نموذج يسمى **بهرم الأداء** (شكل (4-1))، وهو مثال لنظام متكامل لتقييم الأداء، حيث يترجم أهداف المؤسسة من أعلى الهرم إلى أسفله، ويترجم المقاييس من أسفل الهرم إلى أعلاه. بالنسبة لعملية تحديد الأهداف تستند على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ثم يتم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية و مالية محددة لوحدة المؤسسة مثل أهداف الحصة من السوق، والإيراد، والأرباح، والتي على أساسها يتم تحديد الإستراتيجيات، ووضع الموازنات والتنبؤات المالية، ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والأساسية بترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس مفيدة للمستوى التشغيلي². وهذا المستوى ليس تنظيميا في الحقيقة، بل يتألف من عدد من التدفقات داخل المؤسسة، هذه التدفقات تغطي وظائف المؤسسة والعديد من الإدارات، وهنا تتم صياغة الأهداف من منظور رضا العميل، والمرونة، والإنتاجية، ويعمل هذا المستوى بمثابة حلقة وصل بين الأقسام العليا والدنيا في الهرم، وتوضح الأهداف الثلاثة عند المستوى الثالث دوافع الأداء، فيما يتعلق بكل من الأهداف السوقية والأهداف المالية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذا المستوى هو الذي نشق منه الأهداف التشغيلية مثل الجودة والتسليم وزن الدورة والفاقد من بين هذه الأهداف ترتبط الجودة والتسليم ارتباطا مباشرا بالفاعلية الخارجية، على حين يمثل زمن الدورة والفاقد مؤشرين لكفاءة المؤسسة الداخلية.

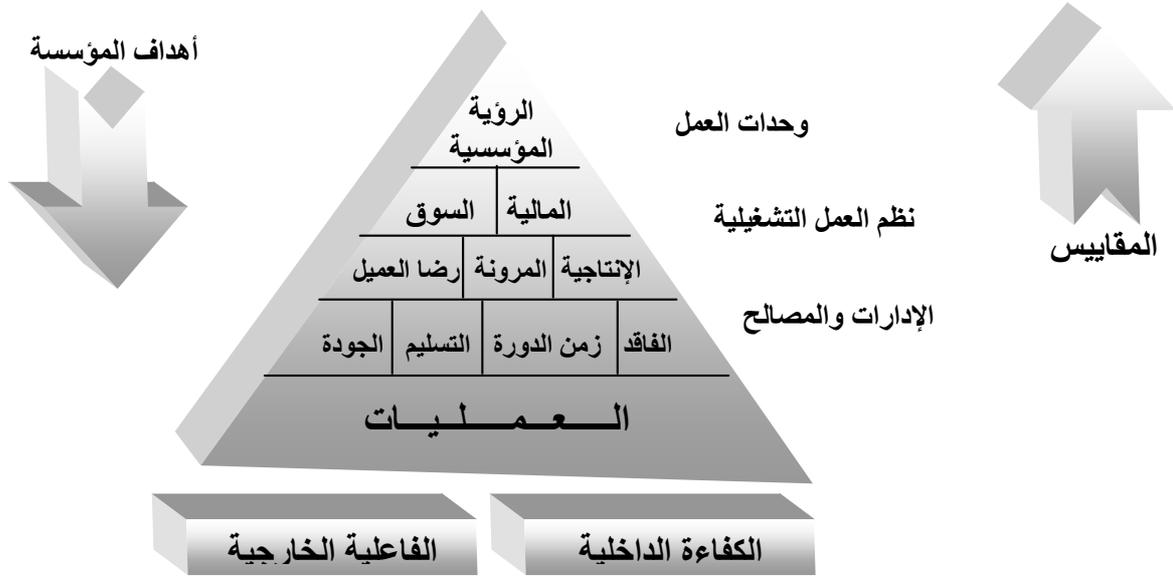
وفي القسم الأدنى من الهرم أي الجزء الخاص بالعمليات، يقاس الأداء بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية، أما في الأجزاء العليا من الهرم، فتكون القياسات أقل تواترا ويغلب عليها الطابع المالي. وفي رأي *McNair et al.* ، ينبغي أن يكون نظام القياس متكاملا بحيث يتم ربط المقاييس التشغيلية عند المستويات الأدنى

¹ - سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 352.

² - نفس المرجع، ص 353.

بالمقاييس المالية عند المستويات الأعلى، وبهذه الطريقة تستطيع إدارة المؤسسة أن ترى ما يشكل أساساً للمقاييس المالية، وما يشكل دافعا لها¹.

الشكل (1-4): هرم الأداء



المصدر: نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر (2003)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن (أفكار عالمية معاصرة)، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، ص45.

ثانياً: نموذج الكفاءة التنظيمية²

قدمه كل من *Beaudin, Morin, Savoie* سنة 1994، والذين قاموا بدراسة دقيقة لأدبيات الأداء في العلوم الاجتماعية، وعلوم التنسيير. وبناء على ذلك استخرجوا أربع مفاهيم للأداء: (المفهوم الإقتصادي، المفهوم الاجتماعي، المفهوم التنظيمي، المفهوم السياسي). ثم قاموا بالدمج بينها للحصول على نموذج للأداء يتكون من أربع أبعاد، والتي بدورها تحتوي على ثلاثة عشر معياراً. والجدول (2-4) يوضح هذا النموذج:

¹ - نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر (2003)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن (أفكار عالمية معاصرة)، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، ص45.

² - Emilio Boulianne (2000), *Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle*, Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada, p p 24-25.

الجدول (4-2): نموذج Beudin ,Morin ,Savoie

<p>الكفاءة الاقتصادية</p> <p><i>Économie des</i> اقتصاديات الموارد <i>ressources</i></p> <p>قدرة المؤسسة على تخفيض حجم الموارد المستعملة مع ضمان حسن الاستخدام</p> <p>الإنتاجية <i>Productivité</i></p> <p>كمية ونوعية المنتجات مقارنة بكمية الموارد المستخدمة في الإنتاج لفترة زمنية معينة</p>	<p>قيمة الموارد البشرية</p> <p><i>Mobilisation du</i> تحفيز وتعبئة الأفراد <i>personnel</i></p> <p>مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p>معنويات الأفراد <i>Moral du personnel</i></p> <p>درجة تقييم الخبرة في العمل بشكل ايجابي للفرد .</p> <p>مردودية الأفراد <i>Rendement du personnel</i></p> <p>نوعية أو كمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة</p> <p>تطوير الأفراد <i>Développement du personnel</i></p> <p>درجة تطور المهارات لدى أعضاء المؤسسة.</p>
<p>استمرارية المؤسسة</p> <p>جودة المنتجات <i>Qualité de produit</i></p> <p>مدى تلبية المنتجات لرغبات واحتياجات العملاء</p> <p>الربحية المالية <i>Rentabilité financière</i></p> <p>درجة إرتفاع أو إنخفاض المؤشرات المالية كالعائد على رأس المال المستثمر مثلا، مقارنة بالممارسات السابقة، أو مقارنة بأهداف معينة</p> <p>المنافسة <i>compétitivité</i></p> <p>درجة مقارنة المؤشرات الاقتصادية مع تلك المحققة في القطاع أو عند المنافسين.</p>	<p>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية</p> <p>رضا المساهمين <i>Satisfaction des bailleurs de fonds</i></p> <p>مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم مساهماتهم بالشكل الأمثل</p> <p>رضا العملاء <i>Satisfaction de la clientèle</i></p> <p>حكم العميل على طريقة استجابة المؤسسة لاحتياجاته.</p> <p>رضا الهيئات التنظيمية <i>Satisfaction des organismes régulateurs</i></p> <p>درجة احترام المؤسسة للقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم أنشطتها.</p> <p>رضا المجتمع <i>Satisfaction de la communauté</i></p> <p>التقييم الواسع من المجتمع لأنشطة المؤسسة وآثارها</p>

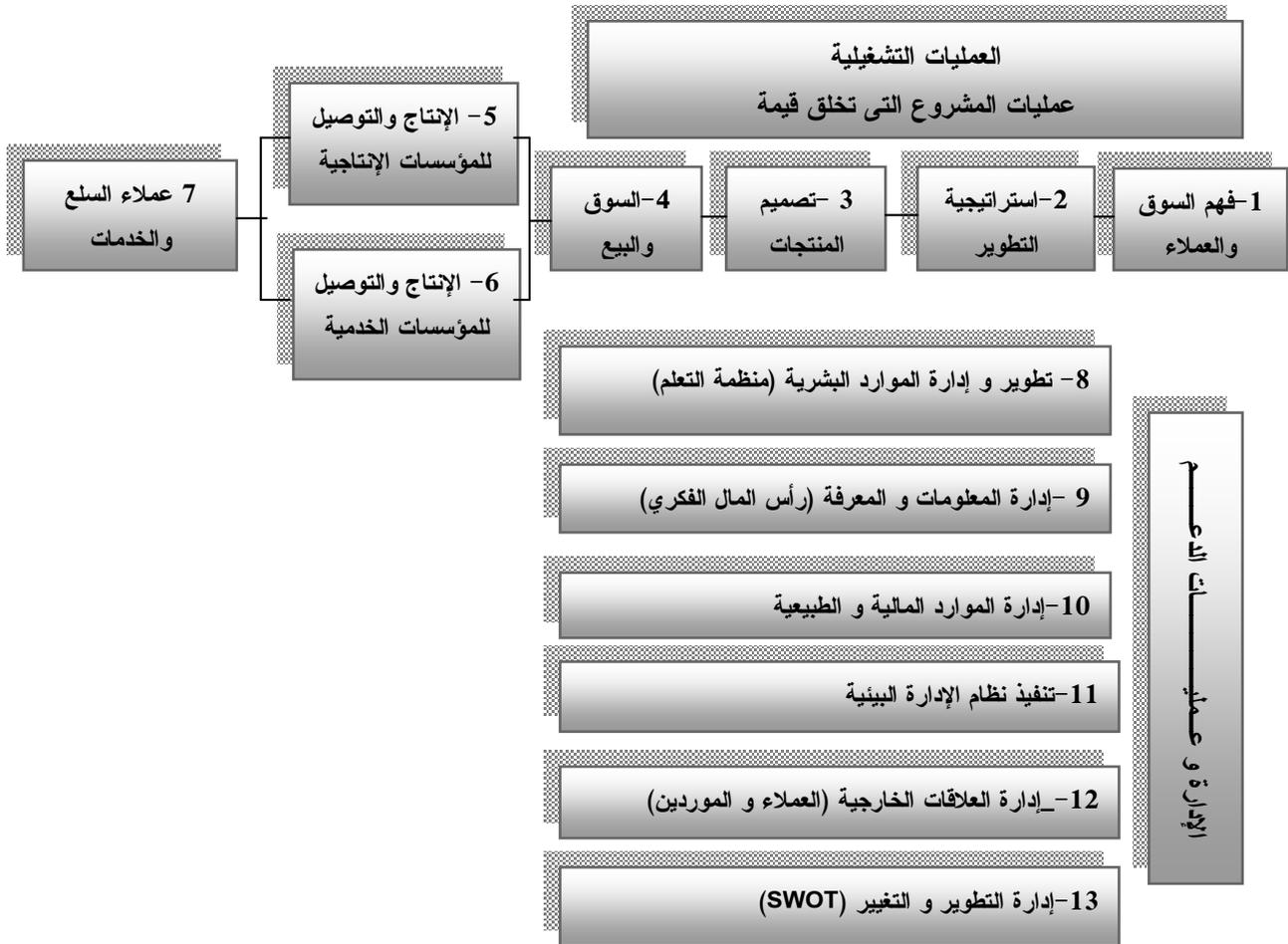
La source : Emilio Boulianne(2000), *Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle*, Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales Montréal, Canada, p 24.

ثالثاً: نموذج سلسلة القيمة¹:

يرتبط هذا النموذج بسلسلة القيمة ويهتم بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والمورد، وله أهمية خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية، والتي ترتبط مباشرة بالعملاء، حيث يساعدها على التأكد من أن منتجاتها تكون متاحة دائماً للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، ويؤكد على الجودة كمعيار وليس فقط عنصر منافسة.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل (4-2): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: نادية راضي عبد الحليم (2005)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 2، ص 7.

¹ - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 6.

رابعاً: نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية¹

وضعت هذه اللجنة معيار U4، والذي يتضمن نموذجاً شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي. ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية؛ المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والمستهلك، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، المؤشرات المالية. ومحتوياتها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-4): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص ص 41- 42.

¹ - أيتن محمود سامح المرجوشي، مرجع سابق، ص ص 41- 44.

الشكل (3-4) (تابع): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: أيتن محمود سامح المرجوشي، مرجع سابق. ص ص 42- 44.

خامساً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يعد هذا النموذج فلسفة إدارية تعمل على تحفيز وتعبئة جهودات الأفراد وتوجيهها نحو إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي. ويعتبر القياس المتوازن للأداء بمثابة الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يتفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية¹. وقد كان ظهورها مرتبطاً بمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925، فجميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، .. الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المؤسسات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات². وينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال³:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- المقاييس المادية الموضوعية والمقاييس المبنية على التقييم الشخصي.

¹ - المهدي مفتاح السريتي 2013، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعية، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد 15. ص 195-196 .

² - علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد (2011)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 28، ص 168.

³ - أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان (2010)، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، ص 118.

1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تكمن هذه الأهمية في أنها؛¹

- تؤكد على أن المؤشرات المالية وغير المالية يجب أن تكون جزءا من النظام المعلوماتي، المتاح للعاملين بكافة مستوياتهم.
- تمكن العاملين في الصف الأمامي للمؤسسة من تفهم النتائج المالية لقراراتهم وأعمالهم ، كما تمكن المدراء التنفيذيين من تفهم المؤثرات الرئيسية في تحقيق النجاح المالي طويل المدى.
- إن أهدافها أكثر من مجرد مجموعة مؤشرات أداء مالي وغير مالي، وإنما هي مشتقة من عملية تقييم شاملة من الأعلى إلى الأسفل وعلى أساس الرؤيا والإستراتيجية.
- تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومؤشرات محددة وملموسة.
- تمثل هذه المؤشرات توازنا ما بين المؤشرات الخارجية لحملة الأسهم والعملاء، والمؤشرات الداخلية بالنسبة للعمليات الإنتاجية والإبداع والتعلم والنمو.
- تتضمن مزيجا مناسباً من النتائج النهائية والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي.
- تحقق التوازن بين المؤشرات والأهداف الموضوعية التي يمكن قياسها بسهولة وبين الأهداف والمؤشرات الذاتية.
- هي أكثر من مجرد أداة قياس تكتيكية أو تشغيلية ، لذلك تقوم المؤسسات الرائدة باستعمالها كنظام إدارة إستراتيجي على المدى الطويل.

اقترح Kaplan & Norton أربعة أسئلة كل منها يمثل منظورا جوهريا للأداء وهي²:

- كيف ينظر العميل للمؤسسة؟ ويكون ذلك من خلال الزمن، الجودة، الأداء، الخدمة، والتكاليف (منظور العميل)؛
- ما الذي يتوجب على المؤسسة أن تكون متفوقة فيه؟ وحددا بذلك العمليات والكفاءات التي تعتبر مهمة، والمقاييس كوقت دورة العمل، والجودة ، ومهارات العاملين وتتبعها(منظور العمليات الداخلية)؛
- هل بإمكان المؤسسة الاستمرار في تحسين القيمة وإيجادها؟ مراقبة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وخلق القيمة من أجل العملاء(منظور التعلم والنمو)؛

¹ - بومدين يوسف(2011)، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب ، البليلة ، الجزائر. صص 17-18.

² -بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران(2011)، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، ص 46.

- ما مدى كفاءة المؤسسة من حيث انجازاتها للمساهمين؟ قياس التدفق النقدي والزيادة في المبيعات والدخل التشغيلي (المنظور المالي).

وعلى ذلك عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن من منطلق أنها تحدد للمسيرين كيف أن المعارف والمهارات، وكذلك الأنظمة التي يحتاجها العاملون في المؤسسة (تعلمهم ونموهم)، من أجل ابتكار وبناء القدرات والكفاءات الإستراتيجية بشكل صحيح (العمليات الداخلية)، والتي تساهم بدورها في تزويد الأسواق بقيمة خاصة (العملاء)، ستقود في نهاية الأمر، إلى تعظيم القيمة للمساهمين (الجانب المالي).¹

كما عرفت على أنها: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة طريق شمولية للمؤسسة، لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، والتي تساهم في إنجاز الأعمال ووضع الإستراتيجية المناسبة لها، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة.²

2- المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن³:

• **المنظور المالي Financial Perspective**: يختبر المنظور المالي مدى مساهمة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها في تحسين الخط الأدنى. ويمثل الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، وبالتالي فإنه يتضمن النتائج الإستراتيجية الملموسة من الناحية المالية التقليدية. إن مؤشرات القياس المالية متعلقة عموماً بالربحية، معدل نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حق الملكية، ربحية السهم الواحد، والقيمة الاقتصادية المضافة.

• **منظور العملاء Customer perspective**: يحدد منظور العملاء القيمة التي سوف تعتمدها المؤسسة من أجل إرضاء عملائها وتوليد المبيعات المطلوبة من قبل أكبر عدد منهم (أي الأكثر ربحية)، ومن بين مؤشرات قياسها؛ مقدار رضا العميل، عدد شكاوى العملاء، الاحتفاظ بالعميل، معدل نمو السوق، والحصة السوقية. حيث يجب أن تقيس هذه المقاييس المختارة لمنظور العملاء، القيمة المقدمة لهم (وضع

¹ - Robert S .Kaplan & David P .Norton (2000), **Having Trouble With Your strategy ? Then Map it**, Harvard Business Review, USA , p 2.

² - صالح إبراهيم الشعباني(2011)، **المنظور الاستراتيجي لاستخدام أتمودج بطاقة الأداء المتوازن محاسبياً وأوجه القصور**، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، الموصل ، العراق، العدد 33 و 34، ص 108.

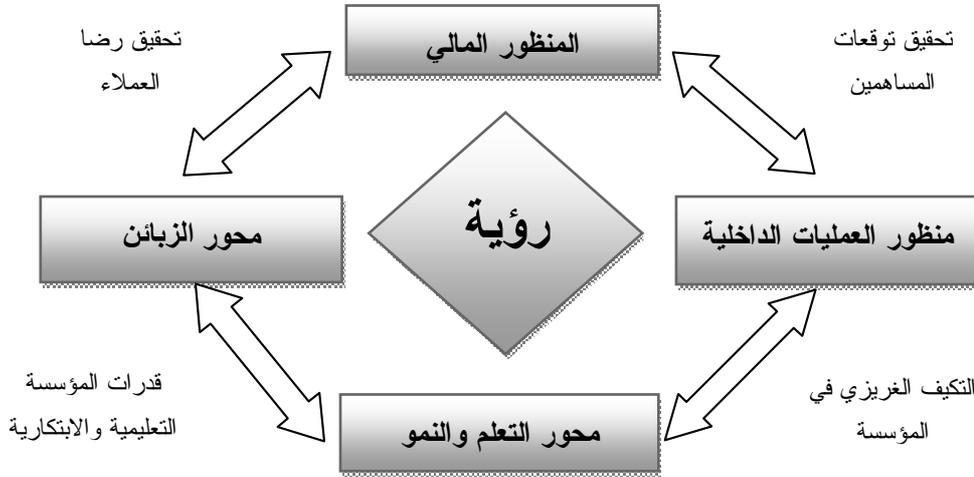
³ - رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري(2013)، **استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف)**، مجلة الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 9، العدد 29، ص ص 125-126.

القيمة) والتي تتضمن الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، التكاليف، والنتائج التي سنأتي نتيجة مقترح القيمة هذا (مثل الرضا والحصة السوقية) ، كما يركز هذا المقترح على أحد الجوانب الثلاثة الآتية (التميز التشغيلي، العلاقة الحميمة مع العميل، وقيادة المنتج) .

• **منظور العمليات الداخلية *internal process perspective*** : يهتم بالعمليات التي تخلق وتقدم قيمة للعملاء، لأنها تركز على جميع العمليات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز وتقديم القيمة المتوقعة بوفرة وبكفاءة ، كما تتضمن كلا من الأهداف القصيرة والطويلة الأمد على نحو جديد، وكذلك تطوير عمليات الإبداع من أجل إثارة تحسين العمليات. ولتحديد المقاييس التي تتوافق مع منظور العمليات الداخلية يقترح *Kaplan & Norton* استخدام العناقيد (*clusters*) التي تجمع القيمة المتشابهة في عمليات المنظمة، العناقيد لمنظور العمليات الداخلية هي إدارة العمليات (من خلال تحسين استخدام الموجودات، إدارة سلسلة التجهيز...الخ) وإدارة العميل (بتوسيع وتعميق العلاقات) والابتكار (تقديم منتجات وخدمات جديدة) والعلاقات (التنظيمية والاجتماعية) (من خلال إقامة العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح الخارجيين).

• **منظور التعلم والنمو *perspective learning and Growth*** يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة. حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بها، حتى تتمكن من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن ان تتم في عمليات التشغيل الداخلية. يركز منظور التعلم والنمو على الأصول غير الملموسة للمؤسسة، وبشكل رئيسي على المهارات والقدرات الداخلية المطلوبة لخلق القيمة لها، ويهتم برأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، والعمليات التنظيمية. مؤشرات القياس تتعلق بتطوير القوى البشرية، أنظمة وبرامج المؤسسة، تحفيز إمكانيات العاملين، تنشيط كفاءة نظام المعلومات، تنشيط السلطة/المسؤولية، الحوافز، تخفيض معدل دوران العمل، ورضا العاملين.

الشكل (4-4): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 8.

3- الخريطة الإستراتيجية Strategy maps:

تطورت بطاقة الأداء المتوازن وفق ثلاث أجيال فقد إنطلقت في بداية الأمر كنظام لتطوير الأداء، ثم استخدمت في الجيل الثاني كنظام إداري، أما في الجيل الثالث صارت كإطار للتغيير التنظيمي. وخلال هذا التطور لم تبتعد بطاقة الأداء المتوازن عن مجموعة من الأساسيات في التوازن والتي ندرجها في¹:

- الأداء عند مستوى وحدات النشاط؛
- المقاييس المالية وغير المالية؛
- نشر إستراتيجية موحدة بين العاملين.
- علاقات السبب والنتيجة؛

وهذه الأخيرة (علاقات السبب والنتيجة) تبرز لنا أن عملية تقييم الأداء تعتمد على العلاقات السببية بين منظورات البطاقة، فالتطور في منظور معين قد يؤدي إلى التطور في باقي المنظورات. فمثلاً إذا ما تم تعليم العاملين وتدريبهم، سيؤدي ذلك إلى تحسين العمليات الداخلية، ما سيؤدي إلى تحسين مستوى خدمات ما بعد البيع، بالتالي تحقيق رضا العملاء، وعليه يتحسن الأداء المالي أي ربحية مؤسسة².

¹ - يحيى علي حمادي الموسوي (2013)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء (دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، العراق، المجلد 8، العدد 22، ص 246.

² - صالح إبراهيم الشعباني، مرجع سابق، ص 108.

حدد كل من Kaplan & Norton في تطويرهما لبطاقة الأداء المتوازنة، بالنسبة لمنظور التعلم والنمو، ثلاث أنواع أساسية من الأصول المعنوية (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي)، ومن أجل ربطها بإستراتيجية وأداء المؤسسة، قاما بتجسيد ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية¹. التي تصور العلاقة السببية بين منظورات البطاقة. فوجهة النظر التي قدمها Kaplan & Norton، تشير إلى أن الترابط المنطقي لعلاقات السبب والنتيجة في إطار الخريطة الإستراتيجية، هي رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن، بوصفها حلقة ربط بين المنظور الإستراتيجي للمؤسسة والخطط والأنشطة قصيرة الأجل².

تعريفًا الخريطة الإستراتيجية عبارة عن " وثيقة واحدة تعرض بوضوح أهداف الأداء الأساسية في المؤسسة بالمنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وفق تمثيل بياني، إذ تعتبر الأهداف في الخريطة الإستراتيجية بمثابة معالم لرحلة المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها"³. فهي " الأداة التي تجمع كل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لتوضحها وفق روابط سببية تسمح للمسيرين بمعرفة كيفية الوصول إلى هذه الأهداف، فمن خلال هذه الخريطة يتبين أن العاملين في المؤسسة يمكنهم تحقيق أهداف العمليات الداخلية، والعلاء، وأخيرًا الأهداف المالية..."⁴، بالتالي أول ما يجب على المؤسسة القيام به هو رعاية عملائها الداخليين (العاملين) والإهتمام بهم، والبحث عن كيفية توفير البيئة المناسبة للعمل لهم. وإذا توفرت المهارات والكفاءات المناسبة وفي المكان المناسب، سيؤدي هذا إلى التأثير على قدرة المؤسسة على أداء المهام والأنشطة الحساسة. هذا ما يؤدي بدوره إلى رفع القدرات المالية، لأن المؤسسة تمتلك منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مناسبة تلئم إحتياجات وتوقعات عملائها، وهي أهم بكثير من القدرة على تحقيق مردودية عالية، لأن هذه الأخيرة تعد نتيجة حتمية لسابقتها⁵.

¹ -Robert S. Kaplan & David P. Norton(2004) , **Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets** , Harvard Business Review ,Breakthrough Ideas for , Reprint Number R0402D, Harvard Business School Publishing, USA, p 2.

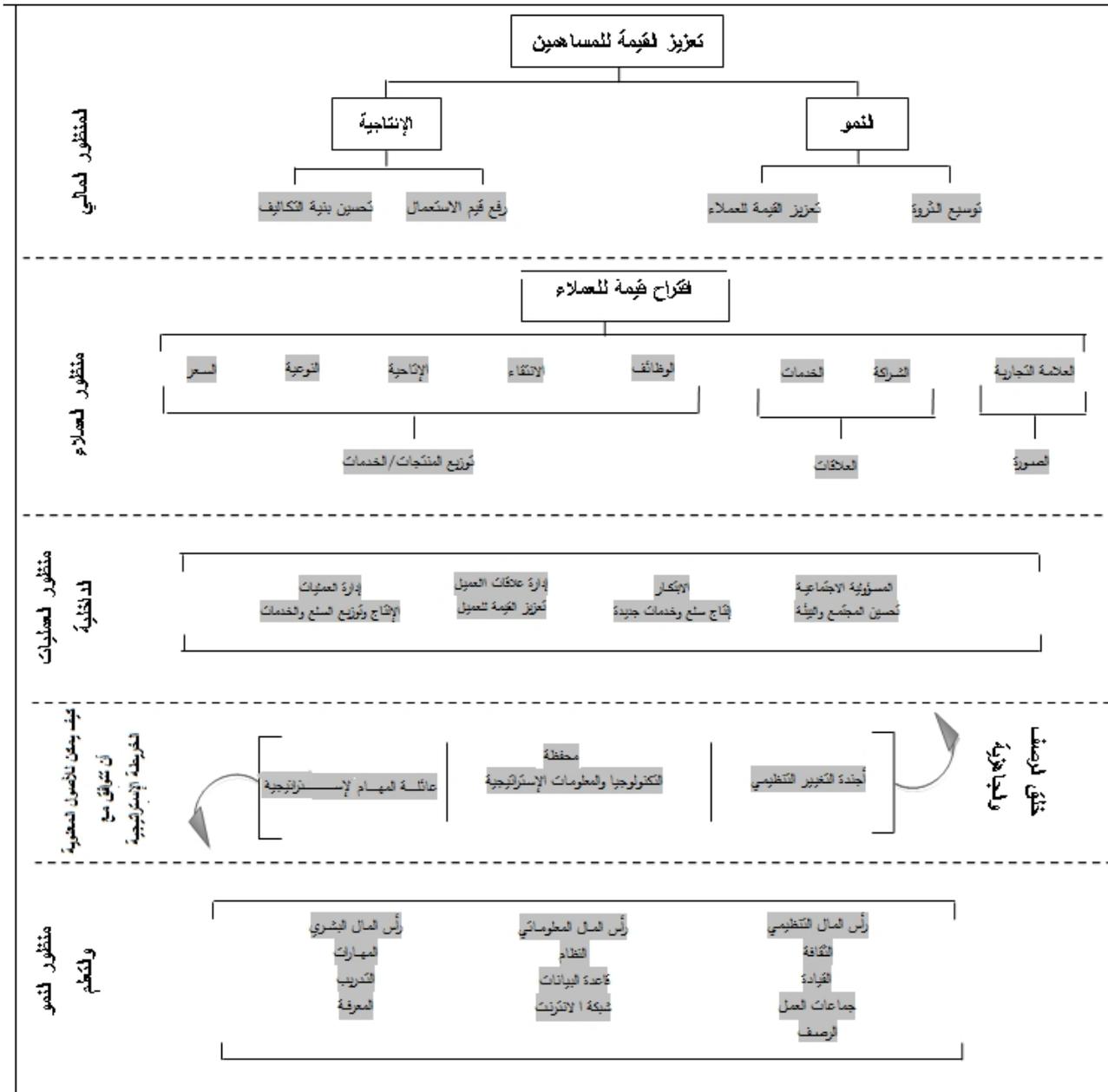
² - رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري مرجع سابق، ص ص 123-124.

³ - Paul R.Niven (2003), **Balanced Scorecard; Step- By- Step for Government and Nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Canada, USA,p 183.

⁴ - Robert S.Kaplan , David P .Norton, Bjarne Rugelsjoen (2010), **Managing Alliances With The Balanced Scorecard** , Harvard Business Review, USA, V 88 N 1, P116.

⁵-Paul R.Niven , op cit, p 167.

الشكل (4-5): الخريطة الاستراتيجية



La source: Robert S. Kaplan & David P. Norton(2004) , *Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review ,Breakthrough Ideas for 2004 , Reprint Number R0402D, Harvard Business School Publishing, USA, February , p 3.

الخريطة الإستراتيجية المعروضة في الشكل (4-5)، تجسد عرضاً لكيفية تحقيق القيمة للمساهمين عن طريق الأصول المعنوية إنطلاقاً من أربع منظورات. بالنسبة للمنظور المالي يمثل المخرجات المادية للاستراتيجية بالمفهوم المالي التقليدي (تعظيم الأرباح، ضمان القيمة للمساهمين، نمو الإيرادات، وتخفيض التكاليف). أما منظور العملاء فيحدد القيمة المقترحة التي تريد المؤسسة استخدامها من أجل إستحداث المبيعات وكذلك الولاء من طرف العملاء المستهدفين. هذه القيم المقترحة تشكل السياق الذي تخلق من خلاله الأصول المعنوية القيمة للمؤسسة. ويحدد منظور العمليات الداخلية بعض العمليات الحساسة

والحرجة التي تخلق وتنقل القيم المقترحة المختلفة إلى العملاء. والقاعدة الأساسية في الخريطة تكمن في منظور النمو والتعلم، والذي يبين الأصول المعنوية الأكثر أهمية في الإستراتيجية. والهدف في هذا المنظور هو تحديد أي من أبعاد الجاهزية (رأس المال البشري، والأنظمة (رأس المال المعلوماتي)، وطبيعة ونوع المناخ (رأس المال التنظيمي))، سيعمل على دعم خلق القيمة للعمليات الداخلية. وهذه الأصول المعنوية يجب أن تدمج وترصف *aligned* في العمليات الداخلية الحساسة.¹

لكن وجدت كثير من الدراسات أن هناك عددا من المسيرين الذين تطبق مؤسساتهم نموذج البطاقة، يعتقدون أن أبعادها الأربعة الأساسية وحدها غير كافية لقياس وتقييم الأداء، فقد إقترح مدير شركة (Best Foods) إضافة بعد آخر لتطوير المجتمع، كما قدم كثير من الباحثين نماذجاً لبطاقة الأداء المتوازن مبنية على أكثر من أربعة أبعاد، كما أن هناك منهم من قام بدمج هذا النموذج مع نماذج أخرى. ففي المملكة الأردنية الهاشمية على سبيل المثال، أضاف العناتي في دراسته بعدين، هما بعد خدمة تنمية المجتمع المحلي، وبعد السلامة العامة في نموذج تقييم أداء شركات المقاولات الأردنية، وأضاف الجابري بعدي أداء مراعاة القوانين، وأداء الموردين الخارجيين، وإستخدام أبو فضاء بعدي ضوابط المعاملات الشرعية، والقواعد والإجراءات الرقابية، كما قدم *Abran and Buglione* نموذجا متعدد الأبعاد مكونا من خمس أبعاد هي: (البعد المالي، وبعد السوق، وبعد العمليات، وبعد الناس، وبعد المستقبل)، كما إستخدمت شركة *Nova Chemical of Calgary* بعدا إضافيا هو البعد الاجتماعي بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة الأصلية التي قدمها *Kaplan and Norton* لإبراز الأهمية الإستراتيجية للمجتمع.² وأضافت عبد الحليم بعد الأداء البيئي ضمن البطاقة أيضا، وتبنت فكرتها إبراهيم والتي دمجت بدورها البعد الاجتماعي، ونجد كذلك الباحث *Naro* قد نظر إلى البطاقة بمنظور مستدام، وكذلك كانت قراءته لها من خلال البعد الاجتماعي والبيئي ومختلف التأثيرات المتبادلة. وهذا ما سنحاول إبرازه في الطرح لاحقا.

¹ - Robert S .Kaplan & David P .Norton(2004) , **Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets** , Harvard Business Review ,Breakthrough Ideas for 2004 , Reprint Number R0402D, Harvard Business School Publishing ,USA, p 3.

² - وحيد رثعان الختاتنه، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مرجع سابق، ص 340.

المبحث الثاني: السياق العام للأداء الاجتماعي للمؤسسات

يعكس الأداء الاجتماعي قدرة المؤسسة على تسيير مسؤوليتها الاجتماعية، وقد أخذ هذا الموضوع مكانا بارزا في الأعمال والدراسات الأكاديمية منذ الثمانينيات، والمفهوم ذاته استعمل في الولايات المتحدة منذ منتصف السبعينات. ورغم الأبحاث في هذا المجال إلا أنه لا توجد العديد من النظريات فيه. وبقيت التساؤلات مطروحة حول كيفية تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لهذا لم يتم تحديد تعريف نهائي لها، حتى قيل أنه أصبح من الصعب إن لم يكن مستحيلا تحديد ما يعد قضية اجتماعية أو غير ذلك.

المطلب الأول: ظهور الأداء الاجتماعي للمؤسسات

يمكن أن نفسر ظهور مفهوم الأداء الاجتماعي على أنه نتيجة للنضج التدريجي في التفكير في المسؤولية الاجتماعية وانتقال المستوى المفاهيمي البنائي من طرق إدارة المسؤولية الاجتماعية إلى طرق قياسها¹. وقد كان ظهور مصطلح الأداء الاجتماعي للمؤسسات، وكافة المفاهيم الأخرى المرتبطة به؛ كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والاستجابة الاجتماعية للمؤسسات، ومواطنة المؤسسات في العلوم الإدارية منذ حوالي 45 سنة². لكن يربط التوجه الأساسي إليه عموما، بنظرية النظم في الخمسينات تقريبا، وبشكل خاص مع أراء *Boulding* سنة 1956، حول المؤسسات كنظام مفتوح ومرتبطة بشكل متشابك ومعقد مع بيئته الواسعة، عكس ما رأت العديد من التنظيرات قبل ذلك. في بدايات ظهور المسؤولية والأداء الاجتماعي للمؤسسات ضمن الأدبيات التسييرية، كان الهدف منها هو توجيه المؤسسات نحو المساعدة في حل المشاكل الاجتماعية المتعنتة. لأنها قد تكون إما السبب الرئيسي في هذه المشاكل أو أنها بخبراتها ومواردها يمكن أن تسهم في تحمل هذا العبء.

في سنة 1953 قدم *Bowen* كتابا أوضح من خلاله مسؤولية المؤسسة في إنتاج سلع اجتماعية "social goods"، بجانب السلع والخدمات التي تبيعها، وأن كل مؤسسة مسؤولة وجوبا عن رد الجميل للمجتمع الذي يساندها ويديم وجودها. وقد أولى علماء الولايات المتحدة اهتماما بهذه الدراسة في سنة 1960 وبدايات 1970، عندما قاموا بدراسة حول الوضعية الاجتماعية ولاحظوا العديد من المشاكل التي كلفت الكثير مثالها

¹ -Igalens Jacques, Gond Jean-Pascal(2003), *La Mesure De La Performance Sociale De L'entreprise: Une Analyse Critique Et Empirique* des Données Arese, www.reims-ms.fr/argrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003igalens-gond063.pdf, P 1471

² - Donna J. Wood (2010), *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, International Journal of Management Reviews, P 51.

الحرب ، الفقر، التدهور في المناطق الحضرية، العنصرية، التفريق بين الجنسين، والتلوث. وفي خضم ذلك ولأن الولايات المتحدة في تلك الآونة كانت في إطار الخروج من حقبة مطاردة الشيوعيين ومازالت في خضم الحرب الباردة فإنها لم تستطع القيام بمعالجة كل هذا، وهنا توجهت الأنظار نحو المؤسسات الأمريكية الكبرى.

في سنة 1969 كتب McGuire حول أربع مقاربات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي؛ **المقاربة التقليدية** *traditional* ؛ والتي يرى فيها الاقتصاديون الكلاسيك أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *RSE* ليس لها دور في الأعمال، **المقاربة المستنيرة** *enlightened*؛ وتخدم فيها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *RSE* المصالح الذاتية للمؤسسات، **المقاربة المسؤولة** *responsible*؛ حيث يمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *RSE* أن تحقق أو لا، لكنها تبقى الشيء الصحيح الذي يجب فعله. **المقاربة المختلطة** *confused*؛ وفيها تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *RSE* مبررة أخلاقيا في حين يتوقع أن تكون سارية المفعول في المؤسسات. وقد رأى بالإضافة إلى ذلك أن تبني المؤسسات لهذه المساواة الجديدة يعني تخليها التام عن قيم أخرى كالحرية والكفاءة والجدارة.

في سنة 1970 ظهرت فكرة الاستجابة الاجتماعية كمحاولة لإزالة التشويش والغموض في مصطلح *RSE* واصطلح عليه عند Frederick فيما بعد بـ *RSE2* ، وظهر معها طرح Sethi لكن الأعمال التي أبرزت الطرح الفعلي لـ *RSE* وعرضت طرقا ثابتة في التفكير فيها برزت مع كتاب Preston and Post سنة 1975، والمقال المعلمي لـ Carroll سنة 1979 ، والذي طرح فيه أول نموذج مفاهيمي للأداء الاجتماعي للمؤسسات *PSE* أين رأى أن مصطلح **المسؤولية** يشير إلى **الدوافع وليس قابلا للقياس**، فاقترح مصطلح **الأداء كمصطلح عملي**. وقد حدد أربع مجالات للمسؤولية الاجتماعية *RSE* (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري). ثم قام Aupperle سنة 1984 بتفعيل واختبار الأصناف الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات *RSE*، والتي وضعها عن طريق استبيان، وقد توصل إلى وجود علاقة عكسية قوية بين الجانب الاقتصادي والأخلاقي، ما ينتج صراعا طبيعيا في الخيارات الإستراتيجية.¹

وانطلق Jones سنة (1983) من الرقابة الاجتماعية لا الأداء الاجتماعي، كمتغيرة مركزية للأعمال والبحوث الاجتماعية². وقد رأى Ullmann سنة (1985) ضرورة إيجاد نظرية للأداء الاجتماعي للمؤسسات *PSE* في استعراضه للبحوث التجريبية ذات الصلة، وخلال نفس الفترة نشر كل من Wartick and Cochran عملا

¹ - Donna J. Wood, *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, op cit, p p 51-52.

² - Donna J. Wood(1991), *Corporate Social Performance Revisited* , Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, pp 691-692.

حول PSE قاما ببنائه وفقا لأعمال Carroll ، وحاولا بناء نموذج عام للأداء الاجتماعي للمؤسسات، وعرفاه بناء على هذا النموذج على أنه " التفاعل الضمني بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات الموضوعة لمعالجة القضايا الاجتماعية". كما أوضحا كيف يمكن في هذا السياق دمج العديد من وجهات النظر المتنافسة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية العامة، الاستجابة الاجتماعية)¹. ثم جاءت أبحاث Miles سنة (1987) كمحاولة هامة لتطوير النظرية العامة للأداء الاجتماعي للمؤسسات، وبناء على الأبحاث الخاصة له في صناعة التأمين ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، استنبط نظرية مفصلة في المدى المتوسط لشرح الاستجابة الاجتماعية. والتي تعد جانبا واحدا فقط من الأداء الاجتماعي، ورغم هذه المساهمة إلا أنها لم تضع نظرية عامة، فقد أولى Miles اهتماما ضعيفا بمبادئ المسؤولية الاجتماعية أو التفكير الأخلاقي.²

بعد ذلك عرف مفهوم الأداء الاجتماعي إهتماما تنظريا وتجريبيا فعليا من طرف العديد من الباحثين (Clarkson, Hocevar & Bhambri, Randall, Reed, Getz, Collins, Oberman, & Toy, Thompson, & Wood, Wartick, & Smith) ، لكن الإطار النظري للمفهوم والأثر بقي ذاته ولم يتغير.

المطلب الثاني: تعريف الأداء الاجتماعي للمؤسسات

إن مفهوم الأداء الاجتماعي هو مفهوم أساسي في بحوث أخلاقيات الأعمال المرتبطة بالعلاقة بين المؤسسة والمجتمع. حيث يركز بدوره على مفهومين أساسيين؛ أولهما البناء الاجتماعي وذلك لأن سمعة المؤسسة تنسب بشكل واسع لأصحاب المصلحة الأساسيين فيها، ثانيهما تقاسم الأصول الإستراتيجية، والتي ترتبط بعلاقة المؤسسة إزاء باقي المؤسسات في الصناعة، والعلاقة الشبكية بين هذه المؤسسات³.

وهذا المفهوم يعد امتدادا للتفكير النظري حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما يترجم قدرتها على إدارة هذه المسؤولية الاجتماعية. ويتفق مفهوم الأداء الاجتماعي بشكل كبير في الأدبيات، مع مفهوم الأداء المجتمعي، ويختصر عادة بـ PS⁴.

و نجد أن مختلف الباحثين في المجال انتهجوا أطرا معينة لتوضيح هذا المفهوم دون إعطاء صيغة مفاهيمية محددة له. فنجد أن Sethi قام بعرض تصنيفات تحدد مقدار الأداء الاجتماعي *categories for assessing* لكنه لم يعرف المصطلح بحد ذاته، وهذه التصنيفات كانت بناء على استجابات المؤسسات لما حولها كرد فعل لها

¹ - Donna J. Wood, , *Corporate Social Performance Revisited* ,op cit, p692.

² - idem.

³ - K. C. O'Shaughnessy & Eric Gedajlovic & Patrick Reinmoeller (2007), *The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms* , Asia Pacific J Manage, p 284.

⁴ - Igalens Jacques, Gond Jean-Pascal, op cit, P 1469 .

إما دفاعي، أو إستراتيجي، أو إستباقي¹، وقد وضع مخططا لثلاث وضعيات لتصنيف سلوك المؤسسة في التكيف مع الاحتياجات الاجتماعية: الالتزام الاجتماعي والذي ينطوي على سلوك المؤسسة في الاستجابة لقوى السوق أو للقيد القانونية، المسؤولية الاجتماعية والتي تعني جعل سلوك المؤسسة عند المستوى الذي تتسجم فيه مع المعايير والقيم والتوقعات الاجتماعية السائدة. الاستجابة الاجتماعية والتي تمثل الوضعية الثالثة للمخطط والتي تشير إلى أن المهم بالنسبة للمؤسسة ليس متعلقا بكيفية استجابتها وردّها على الضغوط الاجتماعية بل يتعلق بدورها في نظام اجتماعي ديناميكي في الأجل الطويلة.

Carroll (1979) تجنب التعريف المختصر ودعمه بثلاث أبعاد (فئات المسؤولية الاجتماعية، القضايا الاجتماعية، وفلسفة الاستجابة الاجتماعية، ورأى أن: "المسؤولية الاجتماعية هي ما ينتظره المجتمع من المؤسسات من الناحية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والطوعية، في لحظة معينة"².

كما عرفه كل من *Clarkson ، Wartick et Cochran ، Wood ، Jones* :³

عند *Jones*: المسؤولية الاجتماعية هي الفكرة التي تقوم المؤسسات من خلالها-وفقا لتعليمات قانونية أو تعاقدية- بواجبات نحو المجتمع".

أما كل من *Wartick et Cochran* فيريان الأداء الاجتماعي على أنه التفاعل الخفي بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات التنفيذية من أجل مواجهة المشاكل الاجتماعية".

أما *Wood (1991)* فعرّفها على أنها: "تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وللاستجابة الاجتماعية، وسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع"⁴. ومعنى الأداء الاجتماعي لا يمكن أن يكون -بالنسبة له- إلا بتفاعل ثلاث مبادئ؛ الشرعية، المسؤولية العامة، حرية التصرف الإداري. هذه المبادئ تنتج من ثلاث مستويات للتحليل : المؤسساتي، المنظمي والفردي"

إن كلا من العناصر الثلاث (المبادئ، العمليات، والنتائج) هي عناصر تستكمل وتبنى بمنظور اجتماعي من طرف أصحاب المصالح⁵:

• إن توقعات أصحاب المصالح هي التي تبين ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه في أداء

المؤسسة (المبادئ والنتائج)؛

• إن أصحاب المصالح هم الذين يتأثرون بسلوكيات المؤسسة؛

¹ - Donna J. Wood, , *Corporate Social Performance Revisited*, op cit, pp 691-692.

² -Archie B. Carroll, op cit, P 498.

³ - Imene Bnoui, op cit, p 7.

⁴ - Wood, *Corporate Social Performance Revisited*, op cit, p. 693

⁵ -François Labelle (2005), *Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO)*, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, École des sciences de la gestion, Les cahiers de la Chaire – collection recherche, No 11, p3.

• أصحاب المصالح هم الذين يقيمون إن كانت المؤسسات تستجيب لتوقعاتهم أم لا. على أن تكون عملية الاستجابة متكررة، حيث يزود أصحاب المصالح المؤسسة بتغذية مرتدة « feed-back » والتي تجدد رؤية المسيرين وتؤثر في مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

أما Clarkson: فرأى أن الأداء الاجتماعي يعبر عن " قدرة المؤسسة على تسيير وإرضاء مختلف أصحاب المصالح".

ويعرفه فريق عمل الأداء الاجتماعي بأنه: " الترجمة الفاعلة للرسالة الاجتماعية* للمؤسسة إلى ممارسة فعلية، ولا يمثل الأداء الاجتماعي قياس النتائج فحسب، بل يعنى أيضا بالأعمال والإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتحقيق تلك النتائج¹. ومتخذ القرار يلتزم في هذا الإطار بإنتهاج أسلوب للعمل، يؤمن من خلاله حماية المجتمع وإسعاده ككل، فضلا عن تحقيق منفعته الخاصة"². فهو ضمنا يعنى بالتفاعلات المختلفة بين المؤسسة وبيئتها أين تحاول الرفع من المنافع وتخفيض الأضرار الناتجة عن تأثيرات أنشطتها المختلفة. لهذا صار الأداء الاجتماعي من المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، وهو ليس إختياريا، بل أصبح إلزاما قانونيا في بعض جوانبه، وإلزاما أدبيا في جوانبه الأخرى³.

المطلب الثالث: الفرق بين الأداء الاجتماعي والأثر الاجتماعي

يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها. ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية. ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار، يؤثر بالطبع على رفاهية المجتمع من حولها وفي نهاية الأمر على أعمالها⁴.

لكن غالبا ما يتم الخلط بين مفاهيم "الأداء الاجتماعي" و "الأثر الاجتماعي" ويتم استخدامهما بشكل متبادل. ولكن هناك فارق هام، فالآثار تشير إلى النتائج أو التغييرات التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى البرامج، ويعد تقييم الأثر مجرد عنصر واحد في عملية الأداء الاجتماعي. لأن الأداء الاجتماعي يشمل العملية الكاملة التي

* هي الغرض الاجتماعي الأساسي للمؤسسة.

¹- seep network(2006), **Social performance working group, social performance glossary**, p 29. http://www.arabic.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-ar-glossary-of-social-performance-26262_0.pdf

² -ثامر ياسر البكري (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، الأردن، ص 25.

³ - سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق ص 362.

⁴ - عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، مرجع سابق، ص 10.

يخلق من خلالها الأثر، ويتضمن تحليل الأهداف المعلنة للمؤسسة، وفعالية النظم والخدمات في تلبية هذه الأهداف، والنتائج ذات الصلة، لتعزز إدارة الأداء، والنمو الاجتماعي، وخلق نظم وممارسات تضمن تقديمها لأفضل جودة خدمات، وكذلك علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة. أما أثر المؤسسة على الأبعاد الاجتماعية الاقتصادية والبيئية، تتأتى من؛ هيكلها، إدارتها، وأدائها وتأثيراتها و/أو اشتراطاتها عن طريق البيئة الخارجية لها. فالأداء الاجتماعي بالتالي يتقدم ويسبق الأثر الاجتماعي.¹

الهيكل ← البناء ← الأداء ← الأثر

المبحث الثالث: أهم النماذج النظرية للأداء الاجتماعي للمؤسسات

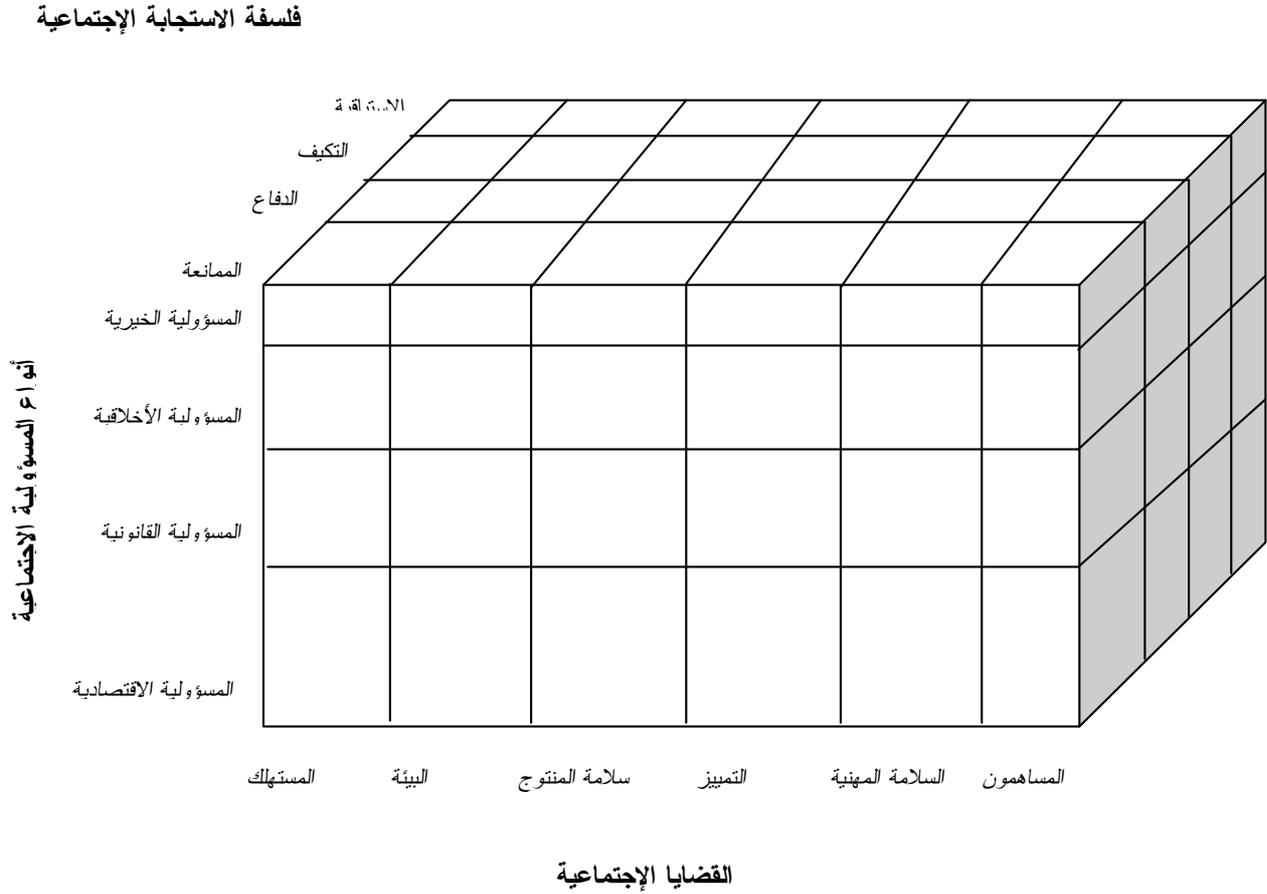
لكون الأداء الاجتماعي جزء من الأداء غير المالي للمؤسسة فإن قياسه يعد من الصعوبة بمكان، فلم تف التعاريف والمفاهيم الموضوعية له بهذا الغرض، ولذلك اتجه المفكرون إلى وضع نماذج تساعد المؤسسات على ذلك، حتى يسهل عليها تبني هذا الطرح الجديد في الفكر التسييري. ومن بين أهم المفكرين الذين اجتهدوا في المجال *Clarkson ، Wood ، Wartick et Cochran ، Carroll*

المطلب الأول: نموذج *Carroll* للأداء الاجتماعي

نظريا وتصوريا ، قدم *Carroll* سنة (1979, 1995) عناصر مهمة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى اقتراحه لمفهوم الأداء الاجتماعي *Corporate Social Performance* كمفهوم جديد. وقد حدد أربع مجالات للمسؤولية الاجتماعية *CSR* (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري). ووضعها كمصفوفة مع القضايا التي يجب أن تهتم بها المؤسسة (كالنزعة الاستهلاكية ، البيئة، التمييز، سلامة المنتج، السلامة المهنية والمساهمين) وفي الأخير أضاف بعدا ثالثا وهو فلسفة الاستجابة الاجتماعية (رد الفعل *reaction*، الدفاع *defense*، التكيف *accommodation*، الإستباقية أو المبادرة التطوعية *proaction*) ليكون في النهاية نموذجا في شكل مكعب ل *CSP* ويحتوي هذا المكعب على 96 خانة (كما هو موضح في الشكل) والتي من الممكن أن تزيد أو تنقص وفقا للقضايا المتبناة.

¹ -Manfred Zeller, Cécile Lapenu, Martin Greeley (2003), **Measuring social performance of micro-finance institutions**, A proposal, Social Performance Indicators Initiative (SPI) Final Report, October

الشكل (4-6): نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات



La source: Archie B. Carroll (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4, P503.

وهذه الأبعاد الثلاثة للمصفوفة نوضحها في ما يلي:

يتضمن **البعد الأول** من المصفوفة الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبنيها وممارستها للمسؤلية الاجتماعية، إذ لا تتضمن تحقيق مردودية اقتصادية واحترام القوانين فحسب، بل تذهب إلى أبعد من ذلك، حيث ترمي إلى ممارسة سلوك أخلاقي يناسب المعايير والتوقعات الاجتماعية، فضلا عن ذلك يجب أن يكون أكثر طوعية وخيرية¹. وهذا ما اصطلح عليه بهرم Carroll للمسؤلية الاجتماعية، وهو موضح في الشكل التالي:

¹- Christophe Germain et Stéphane Trébuq(2004), *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy,n° 1186, p 37.

شكل (4-7): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3، دار وائل عمان، 2010، ص 83.

وفي إطار الأبعاد الأربعة التي وضعها كارول حاول العديد من الباحثين تكييفها بقياسات مختلفة تتلاءم ومختلف الممارسات تجاه أصحاب المصالح، والجدول التالي يوضح أهم هذه الممارسات.

الجدول (3-4): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم الإلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.	التكنولوجيا	
- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحيا و ثقافيا. - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.	قوانين حماية المستهلك	القانوني
- منع التلوث بشتى أنواعه (الهوائي، المائي، الترابي). - صيانة الموارد و ترميمها ومنع الاستخدام التعسفي لها. - توضيح طرق التخلص من المنتجات بعد استهلاكها	حماية البيئة	
- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - التقليل من إصابات العمل - تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن. - تحديد خطط الضمان الإجتماعي والتقاعد. - الاهتمام بالظروف الخاصة للمرأة عند توظيفها. - مراعاة الشروط القانونية في توظيف المهاجرين. - توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.	السلامة و العدالة	
- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
- احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.	الأعراف و القيم الاجتماعية	
المساهمة في تحسين: - الذوق العام، الملابس، التغذية... - الخدمات من النقل والترفيه والعلاج والتعليم...	نوعية الحياة	الخيرى

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 82.

أما البعد الثاني والمتمثل في الاستجابة الاجتماعية والتي عرفها *Frederick William* على أنها قدرة المؤسسة في الرد على الضغوط الاجتماعية¹، والتي يتم قياسها من خلال أربعة مواقف حددها *Lan Wilson* في رد الفعل أو الممانعة *Reaction*، الدفاع *defense*، التكيف *accommodation*، الإستباقية أو المبادرة التطوعية *proaction*). وقد لخص *carroll* المخططات المفاهيمية وفقا لآراء كل من *lan Wilson, Terry McAdam, Davis and Blomstrom*، والتي تحدد طرق الاستجابة المستمرة بشكل فعال في الشكل التالي:

الشكل (4-8): أنواع الاستجابة الاجتماعية

الإستباقية	التكيف	الدفاع	رد الفعل أو الممانعة	<i>lan Wilson</i>
أن تكون المؤسسة رائدة في القيام بالمسؤولية الاجتماعية	أن تحقق المؤسسة مقدارا من التقدم في مسؤوليتها الاجتماعية	القيام بما هو مطلوب فقط	محاربة كل الطرق التي تفرض تبني المسؤولية الاجتماعية	<i>Terry McAdam</i>
حل المشكلات	المساومة	المنهج القانوني	الانسحاب	<i>Davis and Blomstrom</i>

القيام بما هو أكثر من المطلوب

عدم القيام بأي شيء

La Source : Archie B. Carroll(1979), op cit, p 502.

أما البعد الثالث وهو الأكثر عملية، يمثل قائمة المجالات التي تعمل المؤسسة على تغطيتها في إطار المسؤولية الاجتماعية .

ورغم أن نموذج كارول يصف بدقة كيفية إدراك المسيرين لمسؤوليتهم الاجتماعية، إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التعقيد الاجتماعي لأدوارهم ونتائج أنشطتهم في المؤسسة.²

و قد تعرض نموذج *Carroll* للعديد من الانتقادات، نظرا لأن صدقه التجريبي *La validité empirique* ليس أكيدا لأسباب منهجية، كما أنه لم يأخذ بعين الاعتبار التعاقدات الكثيرة بين المتعاملين المعنيين بمعايير

¹ - Archie B. Carroll op cit,p 501.

² - Imene Bnoui, op cit, p 9.

المسؤولية الاجتماعية. وقد اعتبر كل من *Wood et Pasquero* أن الفكرة القاعدية للمسؤولية الاجتماعية تتجسد في العلاقة الإرتباطية بين المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه.¹

المطلب الثاني: نموذج *Wartick et Cochran* للأداء الاجتماعي

في سنة 1985 عرض كل من *Steven Wartick and Philip Cochran* تطويرا لنموذج *Carroll* للأداء الاجتماعي للمؤسسات²، مما جعله أكثر قوة ومنطقية، وأكد أن الأداء الاجتماعي يعد نتيجة للتفاعل بين ثلاث أبعاد: مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات التنفيذية لمعالجة المشاكل الاجتماعية. التي تمثل التوجهات الفلسفية والمؤسسية والتنظيمية، على التوالي. بالنسبة للمبادئ أخذت من نموذج *Carroll*: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية والتي تسفر وفقا لهما عن عقد أعمال اجتماعي يبرز دور المؤسسة كوكيل أخلاقي في المجتمع، وكذلك عمليات الاستجابة الاجتماعية فدورها أخذت من ذات النموذج (رد الفعل أو الممانعة، الدفاع، التكيف، الإستباقية) والتي تسمح للمسيرين بالاستجابة للشروط والمطالب الاجتماعية المتغيرة. أما السياسات والتي تركز على إدارة القضايا الاجتماعية، فتشمل تحديد القضية، وتحليلها، وتطوير طريقة الاستجابة. تساعد هذه السياسات المؤسسة على تجنب عنصر المفاجأة، وكذلك تحديد سياسة الاستجابة الأكثر فعالية³. وبناء على هذا أكد أن المسؤولية الاجتماعية تدخل ضمن الاقتصاد الجزئي لأنها تدرس علاقة المؤسسة ببيئتها⁴.

المطلب الثالث: نموذج *Wood* للأداء الاجتماعي

اقترح *Wood* سنة (1991, 2004) نموذجا مكونا من ثلاث أبعاد المبررات، السلوكيات، النتائج. وتطرح هذه الأبعاد ضمنيا المبادئ الهيكلية للمسؤولية الاجتماعية، وكذلك مؤشرات *dimensions des sous* بالنسبة لثلاث مستويات: الفردي، التنظيمي، المؤسسي (*individuel, organisationnel et institutionnel*)، ويمكن تلخيص نموذج *Wood* وفقا لثلاث نقاط أساسية، الأولى تتعلق بمستويات الأداء الاجتماعي *PS* المبنية وفقا لقوانين عالم الأعمال، المسؤولية تجاه المجتمع والتقدير التسييرية، أما الثانية فتتزرع إلى عمليات الاستجابة

¹ - Imene Bnoui, op cit , p 6

² - Rosamaria Coxde Moura-Leite ,op cit, p21.

³ - Donna J. Wood(2010), *Measuring Corporate Social Performance A Review*, International Journal of Management Reviews, p 53.

⁴ - Soufyane Frimousse, Nader Mansouri(2006), *La Performance Sociale et la legitimite Institutionnelle*, 27^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis .

الإجتماعية للمؤسسة والمتضمنة لليقظة البيئية، تسيير أصحاب المصلحة بالإضافة إلى المساءلة الإجتماعية. أما الثالثة تعالج نتائج سياسة المؤسسة بالإضافة إلى أثرها على المساهمين والمجتمع بصفة عامة.¹

الشكل (4-9): نموذج Wood للأداء الاجتماعي

نتائج وآثار الأداء	أنظمة الاستجابة الإجتماعية	مبادئ المسؤولية الإجتماعية
الآثار على الأشخاص والمؤسسات	مسح محيط المؤسسة: جمع المعلومات اللازمة لفهم وتحليل المحيط الإجتماعي، السياسي، القانوني، والأخلاقي	الشرعية: المؤسسة التي استعمال السلطة التي يمنحها لها المجتمع تفقد قوتها
الآثار على البيئة الطبيعية والمادية	إدارة أصحاب المصلحة: الالتزام الفعال والبناء في إطار العلاقة مع أصحاب المصلحة	المسؤولية العامة: المؤسسات مسؤولة عن نتائج نشاطاتها الأولية والثانوية في المجتمع
الآثار على الأنظمة الإجتماعية والمؤسسية	إدارة القضايا والشؤون العامة: والتي تمثل مجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتحليل والعمل على القضايا الإجتماعية أو السياسية المؤثرة عليها بدرجة كبيرة.	حرية التصرف الإداري: المسيرين والعمال هم الأطراف الفاعلة أخلاقيا ولديهم حرية التصرف تجاه نتائج المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية

La source : Donna J. Wood(2010), *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, International Journal of Management Reviews, Vol. 12, No. 1, pp 54.

بالنسبة لـ Wood فان تمثيله للأداء الاجتماعي يقدم المؤسسة كموقع لأنشطة ذات آثار على أصحاب المصلحة والمجتمع والمؤسسة ذاتها.²

¹ - Imene Bnoui, op cit, p 6.

² - ibid, p 9.

المطلب الرابع : نموذج Clarkson للأداء الاجتماعي¹

ظهر نموذج Clarkson سنة 1995 ،استعمل فيه قاعدة عمل تسمى *Stakeholders Framework*، هذه القاعدة عادة ما تستعمل تقييم تسيير المؤسسة لعلاقتها مع الأطراف التي تتعامل معها أو تتأثر بها. وقد وضح Clarkson أن مفهوم الأداء الاجتماعي يمكن أن يطبق باستخدام نظام مبني على علاقات المؤسسة مع الأفراد والجماعات المعنيين بنشاطها وأهدافها، من ثم حدد Clarkson المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه كل طرف من أطراف المصلحة (المساهمون/ الملاك، العاملون، الموردون، العملاء، أصحاب المصلحة العامة كالمجتمع والبيئة الطبيعية)، وجمع هذه الأطراف في أبعاد خمسة وهي:

- 1- **العلاقة مع العاملين:** تشمل النشاطات المتعلقة بأمن وصحة العاملين، وضمان حقوق التقاعد معهم واحترام نقابة العمال.
- 2- **جودة المنتج:** تعني اهتمام المؤسسة بعلاقتها مع العملاء، عن طريق تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية و/أو منتجات مبتكرة، فضلا عن ضمان سلامة هذه المنتجات.
- 3- **العلاقة مع المجتمع:** تعني قيام المؤسسة بتنفيذ مجموعة من المبادرات كالعطاء الخيري والمبادرات التعليمية والبرامج التطوعية.
- 4- **البيئة:** و تعني استعمال الطاقة النظيفة، إنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة، استعمال برامج إعادة التدوير.
- 5- **التنوع أو الاختلاف:** يعني دمج المؤسسة للتنوع في مختلف عملياتها الإدارية من تعيين وترقية موظفين من الأقليات والنساء، والتعامل مع موردين من الأقليات والنساء.

هذه الأبعاد هي شاملة لأغلبية الأطراف التي تتعامل معها المؤسسات، إلا أنها لا تحتوي على بعد خاص بطرف الموردين، حيث تم فقط ذكره عابرا في بعد التنوع والاختلاف. وقد إستعمل الباحثون Lydenberg, Kinder, Domini هذه الأبعاد وإستخرجوا قاعدة بيانات سنة 1999 لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات وقد سماوا هذه البيانات بـ (KLD Data).

¹-Yuhei Inoue & Seoki Lee(2011) , **Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries**, Tourism Management,N 32 ,p792.

المبحث الرابع: تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات

تقييم الأداء الاجتماعي هو عملية تقيس من خلالها المؤسسة أداءها الاجتماعي المتعلق برسالتها الاجتماعية وأهدافها، تجاه أهم أصحاب المصلحة¹. وقد يركز قياس الأداء الاجتماعي على أي من خطوات السلسلة السببية للأثر الاجتماعي*.

إن قياس الأداء الاجتماعي من طرف المؤسسات تتميز بصعوبة نوعية لسببين²؛ الأول منهما يتعلق بغياب منهجية محددة تسمح بإجراء تقييم شامل لبرامج العمل المعتمدة، أما الثاني فيتعلق بالجدل الواسع حول تحديد هدف ما تعنيه نوعية الحياة، والرفاهية والسعادة أو الرضا للفرد أو الجماعة.

المطلب الأول: بعض الإسهامات الفكرية في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

وردت مؤشرات الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من هذا القرن، حينما وضع Sheldon أن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع للمجتمع، وأن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها. وقد أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام 1972، تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" بضرورة إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة المحيطة، والإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف مناحي الحياة في مجتمعاتها، والتخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كهدف وحيد وأساسي.

إن صعوبة قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات يعود إلى عدم وجود مفهوم عملياتي محدد له³، وتعد المعايير المعتمدة في قياسه مشكلا أساسيا، نظرا للطبيعة النوعية للمتغيرات الاجتماعية بالرغم من وجود بعض المعايير المعتمدة والمطروحة.

لهذا وجد الباحثون -كما تم التوضيح في المبحث السابق- صعوبة في تقديم نموذج دقيق واحد لقياس مستوى أداء المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية، كما اختلف في هذا أيضا بين الوكالات ومختلف الهيئات العالمية المتخصصة، فبالإضافة إلى الوكالات المذكورة في الفصل السابق كوكالة KLD و VEGIO، نجد

¹ - seep network , op cit, p 29.

* هو نموذج يشرح كيف يخلق الأثر، ويبدأ مع مدخلات المؤسسة، التي تتحول من خلال العمليات الداخلية إلى مخرجات، وتنتج المخرجات بدورها نتائج، والنتائج أثارا.

² -José Salazar and Bryan Husted(2008), **Measuring corporate social performance**, Proceedings Of The International Association for Business and Society, Volume 19. Disponible en ligne ; <https://www.pdcnet.org>, consulté le 06/11/2013. p 150.

³ - Imene Bnoui, op cit, p p 4-5

نموذج *CRP Europe 2000*، الذي يعتمد في قياس الأداء الاجتماعي على معالم محددة (المدخلات، المخرجات، النتائج، المسار)، في مجالات معينة (مكان العمل، مكان التسوق، البيئة، المجتمع، النمو الاقتصادي، حقوق الإنسان، الأخلاقيات). أما الجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا *NAA* فحددت أربعة مجالات للأداء الاجتماعي (مجال التفاعل مع المجتمع، مجال الموارد البشرية، مجال المساهمات البيئية والموارد الطبيعية، مجال مساهمات المنتج أو الخدمة¹، كما حدد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين *AICPA* مجالات الأداء الاجتماعي في (البيئة، الموارد غير المتجددة، الموارد البشرية، العملاء، الموردين، المجتمع). إن هذا التنوع في مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي وتعددتها، جعل حتى معدي التقارير بموجب المبادرة العالمي للإبلاغ يختارون استخدام المؤشرات التي يشعرون أنها متصلة أوثق اتصال بمؤسساتهم².

ويمكن تلخيص بعض أهم الدراسات التي قدمت أبعاداً مختلفة للأداء الاجتماعي بناء على الطرح النظري الذي تم توضيحه في المباحث السابقة من هذا الفصل، كالآتي:

¹ - إبراهيم ميده (2005)، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط *ABC* في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 21، العدد 2، ص 295.

² - روبنز ريكوبير، مرجع سابق، ص 18.

الجدول (4-4): أبعاد الأداء الاجتماعي لدى بعض المفكرين

الدراسات	الأبعاد المتبناة
دراسة Carrol	أنواع المسؤولية الاجتماعية، الاستجابة الاجتماعية، القضايا الاجتماعية
دراسة Wartick et Cochran	مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات التنفيذية لمعالجة المشاكل الاجتماعية.
دراسة Wood	مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات أو أنظمة الاستجابة الاجتماعية، الآثار والنتائج
دراسة Clarkson	العلاقة مع العاملين، جودة المنتج، العلاقة مع المجتمع، البيئة، التنوع والاختلاف
وكذلك ¹	
دراسة Wolfgang	المسؤولية تجاه المجتمع والثقافة، المسؤولية تجاه الأفراد المتأثرين بأنشطة المؤسسة، المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية.
دراسة Plazzi & Starcher	المستهلكين، العاملين، شركاء العمل، البيئة، المجتمعات المحلية، المستثمرين.
دراسة Schiebel	تحسين الأداء المالي، التزام ودافعية العاملين، ولاء المستهلك، تقليص الخطر، تخفيض تكاليف التشغيل، تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية،
دراسة Hick	العلاقة مع المجتمع، العلاقة مع العاملين، العلاقة مع المستهلكين، العلاقة مع المجهزين، العلاقات مع الجماعات المحلية والمهنية.
دراسة الحمدي	المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه حماية المستهلك، المسؤولية تجاه أخلاقيات الأعمال، المسؤولية تجاه حماية البيئة والموارد الطبيعية.
دراسة بدوي ²	مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية، مجال المساهمات العامة تجاه المجتمع، مجال الاهتمام بالموارد البشرية، مجال تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع المذكورة.

إن الاختلاف الظاهر بين هذه الدراسات لم يرجع فحسب للأبعاد المتبناة، بل أيضا للقطاعات التي تم تطبيق الدراسة عليها. بالتالي، وحتى تكون الأبحاث أكثر دقة، يجب أن يقاس الأداء الاجتماعي في قطاع

¹ - فؤاد محمد حسين الحمدي، مرجع سابق. ص ص 49-51.

² - محمد عباس بدوي(2007)، المحاسبة البيئية: بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 80.

صناعي أو خدمي واحد مع التركيز على كل أبعاد المسؤولية الاجتماعية (وفقاً لـ *Gold Frey* و *Hatch*)، لأن لكل قطاع له اهتمامات اجتماعية مختلفة، وكل نشاط خدمي أو صناعي قد يستفيد من التركيز على بعد معين من أبعاد المسؤولية الاجتماعية أكثر من بعد آخر¹. بالتالي على المؤسسة التعرف على أصحاب المصالح الذين يتوجب توجيه الأداء الاجتماعي تجاههم.

¹ - ابن سالم عامر ، بلخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص 11.

الجدول (4-5): المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الاجتماعي تجاه فئات أصحاب المصلحة

فئة أصحاب المصلحة	المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الاجتماعي تجاهها
المالكون	تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	أجور ومرتببات مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
العملاء	منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات آمنة عند الاستعمال، متاحة وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من العملاء، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة، تقليل المخاطر البيئية، وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة، اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم الأنشطة الاجتماعية، المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف، احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.
الموردون	استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير استخدام المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة.
الأقليات وذوي الحاجات الخاصة	عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، توفير التجهيزات اللازمة للمعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.
جماعات الضغط الأخرى	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصدق والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسات

لقد اتضح من خلال ما تم عرضه من مساهمات في مجال الأداء الاجتماعي للمؤسسات وقياسه، أن هذه الإتجاهات متباينة في تحديد الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي، ويرجع السبب في ذلك كما أوضح Churchill إلى أن هذه الأنشطة تتصف بطبيعتها المتحركة، فهي تتغير من وقت لآخر نتيجة المناخ الاجتماعي وتوقعات المجتمع، فما يعتبر إجتماعيا في الوقت الحاضر ممكن أن يكون إقتصاديا مستقبلا¹. إلا وأنه رغم ذلك تمت هذه الدراسات كمحاولة منها لدراسة السلوك الاجتماعي للمؤسسات وفق المجالات والأنشطة التي من الممكن أن تتأثر بهذا السلوك. وفي هذا المطلب سنحاول إبراز أهم هذه المجالات، حيث تم التركيز فيها على الإتجاه السائد تقريبا بالدرجة الأولى، وكذلك اقتصارا على المجالات التي تخص القطاع محل الدراسة (القطاع الصحي في الجزائر) وخصوصيته بالدرجة الثانية. واقتصرت الدراسة على أربع مجالات (العاملين، العملاء وجودة الخدمة، البيئة، المجتمع) من حيث محتواها وطرق الاستجابة لها عمليا.

أولا: مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

ويعرف كذلك بالأداء الاجتماعي الداخلي²، والذي ربط بثلاث متغيرات (الاهتمام ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها، الفهم و يقصد به إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمتها وإتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها. وكذلك فهم الجماعة للفرد من ناحية المغزى من أفعاله وتصرفاته وقراراته، المشاركة أي إشراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم بما يساعد في حل المشكلات والوصول إلى الأهداف والوصول إلى الرفاهية والمحافظة على استمراريتها)³، وقد عرف الأداء الاجتماعي الداخلي على أنه: " النشاط المسؤول اجتماعيا والذي تتبناه المؤسسة من أجل تحقيق وظيفتها الاجتماعية ومسؤولية تطوير الأفراد العاملين في المؤسسة، ومعاملتهم بصورة إنسانية أكثر ما يمكن"⁴، فالأداء الاجتماعي تجاه العاملين يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو

¹ - محمد عباس بدوي، مرجع سابق، ص 79.

² - طاهر الغالبي، محمد منهل، الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق، مرجع سابق، ص 109

³ - علاء أحمد حسين (2012)، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة مقارنة لشركتي الحكماء ونيوي للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، ص ص 17، 18.

⁴ - طاهر الغالبي، محمد منهل، الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق، مرجع سابق، ص ص 109 - 110.

طبيعة أعمالهم. ويتبلور الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه العاملين من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة من الولاء والانتماء من قبل العاملين تجاه المؤسسة. وفي هذا الإطار عرفه *johnson & scholes* على أنه " الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومن شأنها تحقيق رفاهية العاملين من خلال المساعدة في تقديم خدمات الإسكان والخدمات الصحية وتوفير ظروف عمل ممتعة ورفع معايير الأمان والسلامة"¹.

• الأنشطة الخاصة بالأداء الاجتماعي تجاه العاملين

وقد تم تصنيف الأنشطة الخاصة بالأداء الاجتماعي تجاه العاملين إلى² :

- 1- **نوعية الحياة:** وتشمل كافة الجوانب التي تجعل الفرد يعيش بشكل أكثر ارتياحاً ومن هذه الجوانب: خدمات السكن، والعناية الصحية، وأنظمة النقل ذات الكفاءة، النوادي، الامتيازات العينية...
- 2- **ظروف بيئة العمل:** وهي الأنشطة التي تتم في أي مستوى في المؤسسة والهادفة إلى تعزيز كرامة الإنسان، مثالها توفير بيئة عمل ممتعة كالتكليف والإضاءة، خفض الضوضاء، مواقف لسيارات الموظفين، أماكن لتأدية الطقوس الدينية، ورفع معايير الأمان والسلامة...
- 3- **العدالة الوظيفية:** ويعنى به إحساس العامل بحالة التوازن بين ما يقدمه من خدمة لمؤسسته، وبين ما يحصل عليه من مردود ضمن نطاقها، ومدى إدراكه لهذه الحالة عند مقارنة وضعه بالعاملين في مؤسسات مشابهة في ذات القطاع. ومن بين الجوانب التي تشملها العدالة: توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأعراق والأجناس، إشراك العاملين في اتخاذ القرار والاستماع للشكاوى والمشاكل التي يطرحونها، توزيع الفوائد والحوافز الإضافية بصورة عادلة.
- 4- **فرص التقدم:** وهي الفرص التي تقدمها المؤسسة للارتقاء والتقدم في الحياة المهنية مما يؤدي إلى تقوية إيراداتهم وفوائدهم الإضافية. كتوفير فرص للدراسة في الجامعة للعاملين، وتوفير فرص التدريب والتي ترفع من مهارة العاملين.

و بشكل مفصل، فإن أبعاد الأداء الاجتماعي تجاه العاملين، تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، من حيث³:

¹ - طاهر الغالبي، محمد منهل، الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق، مرجع سابق، ص ص 109- 110.

² - نفس المرجع، ص ص 112- 119.

³ - مقدم وهيبة (2011)، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.

1- الاستقطاب: ويظهر الأداء الإجتماعي هنا بعدة مظاهر من أهمها:

- تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى و الوساطة و استغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي والطعن والتحقيق فيها.
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.
- عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية وغير أخلاقية.
- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.
- عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

2- المسار الوظيفي:

- مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا واحترامها وعدم خرقها.
- صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور و المرتبات) وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتكوين والترقية.
- مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الاندماج المهني في المؤسسة، تعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للشركة.
- الحق في توفير مناخ عمل ملائم، و توفير الأمن الصناعي في المؤسسة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- تمكين العاملين من المشاركة في القرارات الإدارية الهامة، والمساهمة في حل مشكلاتها.
- حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب والتكوين من أجل تحسين أدائه ومهاراته.
- حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

3- تقييم الأداء:

- الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.
- يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني الموافق.
- عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة.
- تجنب الرقابة اللصيقة المباشرة للأداء، لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال واستفزازهم.

4- برامج تحسين الحياة المهنية:

- برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسات بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو و لتقدم والازدهار للعاملين، من هذه البرامج ما يلي¹:
- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز إتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا.
- تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال التركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها؛ الاهتمام بالنشرات الجدارية وبطاقات المناسبات بما يسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين الشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة، الاحتفال بأيام المناسبات الخاصة بتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم، تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمؤسسة دعمها بميزانية سنوية مناسبة...

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص ص 269، 270.

ثانياً: مؤشر الأداء الاجتماعي تجاه العملاء وجودة الخدمات

ويتبلور الأداء الاجتماعي تجاههم ببذل كافة الجهود وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة. حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات. تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والتطوير المستمر للمنتجات. هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل كالاختكار مثلاً.

• الأنشطة الخاصة بالأداء الاجتماعي تجاه العملاء:

- 1- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها في تشكيلات متعددة تتناسب ومستويات الدخل المختلفة وخاصة فئات العملاء محدودة الدخل وكذلك أذواقهم.
- 2- تحقيق الأمان الكامل عند استخدام السلع وتقديم الخدمات بشكل سليم.
- 3- تقديم كل المعلومات والبيانات اللازمة عن السلع والخدمات المقدمة للعملاء بشكل صادق وموضوعي
- 4- الالتزام بكل الضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالشكل وفي المواعيد المحددة
- 5- الالتزام بالصدق والموضوعية في الإعلان، وتجنب خلق حالة طلب غير حقيقي على السلع والخدمات
- 6- التسعير العادل للسلع والخدمات وتجنب خلق أزمات مصطنعة بهدف التحكم في الأسعار
- 7- الاستجابة الفورية لشكاوى ومقترحات العملاء .
- 8- التوقف فوراً عن إنتاج أي سلعة أو خدمة في حال ضررها أو مخالفتها لما أنتجت من أجله.¹

ومن أجل تحقيق رضا العملاء، إعتمدت أربع أساليب وهي²:

- 1- نظم الشكاوى والمقترحات: ويطلق عليها كذلك بإستراتيجية استرجاع الخدمة، حيث بإمكان القائم عليها استرجاعها في حالة عدم رضا العميل عليها، وهذا يمكن أن يتم في إطار منحه فرصة إبداء رأيه وسماع شكواه.

¹ - محمد نبيل علام 1991، حدود المسؤولية الاجتماعية إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم النامي، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، ص ص 28-32.

² - علاء عبد السلام يحي، أحمد يوسف فتحي، إحسان محسن حسين، مرجع سابق، ص 7.

2- **مسوحات رضا العميل:** ويمكن الحصول على مقاييس مباشرة لرضا العميل عن طريق إجراء مسوحات بين الحين والآخر، عن طريق توزيعها لاستبيانات أو إجراء مكالمات هاتفية، أو استخدام الشبكة العالمية للمعلومات لعينة عشوائية من زبائنهم الجدد، وسؤالهم عن مقدار رضاهم عن أداء المؤسسة، وكذلك طرح أسئلة إضافية عن نية الشراء مرة أخرى من منتجاتها.

3- **التسويق الخفي:** وتعتمد هذه الطريقة على جمع المعلومات عن طريق متسوق خفي عن الفرد الذي يتم استطلاع رأيه.

4- **تحليل فقد الزبون:** حيث تتصل المؤسسة بالعميل الذي توقف عن الشراء أو الذي تحول إلى مورد آخر، لمعرفة الأسباب. وقيامها بهذه الخطوة تستلزم استنادها على معلومات دقيقة ومقارنتها مع المنتجات المقدمة، والأخذ بأراء العملاء باستمرار.

وحتى تصل المؤسسة إلى تحقيق أداء اجتماعي تجاه العملاء وجب عليها إدراك أن هذه الجودة في المنتج أو الخدمة لن تتحقق إلا إذا تم اعتمادها في مختلف مراحل العملية الإنتاجية للسلعة أو الخدمة (المدخلات، عملية التشغيل، المخرجات). ويمكنها قياس أدائها في إطار جودة المنتج أو الخدمة المقدمة بالإضافة إلى الأساليب المالية كالاتي¹:

1- **مقاييس جودة المدخلات:** وتركز على قياس جودة المواد القادمة من المورد، والتي تعد من مسؤولياته، حيث يجب عليه فحص المواد والتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة قبل إرسالها إلى المؤسسة. ويمكن للمؤسسة قياسها عن طريق تحديد عدد الوحدات المعيبة إلى إجمالي المواد المشتراة، أو عن طريق إجراء تصنيف للموردين وفق مستويات الجودة...

2- **مقاييس الجودة أثناء عمليات التشغيل:** وترتكز هذه المقاييس على رقابة الجودة أثناء الإنتاج للتأكد من الالتزام بمواصفات ومستويات الجودة عند المراحل المختلفة لعملية الإنتاج. كتحديد نسبة التالف إلى إجمالي الوحدات المنتجة، معدل الإصلاح وإعادة تشغيل الوحدات غير الجيدة، عدد الوحدات المنتجة بشكل جيد من أول مرة...

3- **مقاييس جودة المخرجات:** تركز على قياس نظرة العملاء إلى منتجات المؤسسة، فضلا عن المشاكل التي يواجهونها في التعامل معها، ويمكن أن تقاس إنطلاقا من عدد طلبات الضمان، تكرار شكاوى الزبائن، مردودات المبيعات...

¹ - خالص حسن يوسف الناصر، مرجع سابق، ص ص 9 - 12.

ثالثاً: مؤشر الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية، وكذلك المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي... لتكوين صورة ذهنية طيبة لدى أفراد المجتمع، أو لتكوين شخصية للمؤسسة يقبلها الرأي العام للمجتمع.

• متغيرات الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع:

- 1- دعم المؤسسات الهادفة للارتقاء بالمجتمع ورفاهيته
- 2- المساهمة في التخفيف من حدة مشكلات الإسكان والمواصلات لأفراد المجتمع المحيط
- 3- توعية أفراد المجتمع بمظاهر ومسببات وطرق الوقاية أو العلاج من بعض المشاكل الاجتماعية القائمة
- 4- إتاحة فرص التدريب والتربص بالمؤسسة للطلبة.
- 5- تشغيل نسبة من المعوقين من أبناء المجتمع في الوظائف المناسبة لهم¹

رابعاً : مؤشر الأداء الاجتماعي تجاه البيئة

تعد حماية البيئة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ، ومن مظاهر هذا الاهتمام إرتباطه بمفهوم "النتمية المستدامة"، التي تبني نمطا جديدا في التنمية يحافظ على مخزون الموارد الطبيعية المتاحة ويستحدث بدائل نظيفة لا تدمر البيئة. ويشمل الأداء الاجتماعي تجاه البيئة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها، وتشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

¹ - محمد نبيل علام، مرجع سابق، ص ص 28-32.

وحتى تتحقق هذه الحماية يجب أخذ مجموعة إجراءات وتدابير في شكل اقتصادي أو قانوني، وقد كان للدول الصناعية الكبرى سبق في الاهتمام بحماية البيئة وإصدار التشريعات الخاصة بها ، كما ظهرت عدة دراسات تربط البيئة بالاقتصاد وتتميته، على إعتبار أنه المنبع الأصلي في التدهور البيئي، فزيادة النشاط الإنتاجي يترتب عليها زيادة في الرفاهية من ناحية، لكن يصاحبها زيادة في تلوث البيئة التي يعيش فيها الإنسان من جهة أخرى، فلا بد إذن من تحقيق توازن ما بين الاثنين.

فالمؤسسات تحاول في خضم هذا التغيير أن تمارس أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثيرات البيئية والاجتماعية السالبة وتعظم التأثيرات الموجبة¹. عن طريق التعرف على الآثار الخارجية التي يمكن أن تنتج عند ممارستها لمختلف أنشطتها. **والآثر الخارجي Externalité** يعبر عن " آثار جانبية غير مقصودة تنتج عن سلوك الإنسان عندما يقوم بنشاطاته الإنتاجية والاستهلاكية، ولكنها تأتي عارضة وغير مقصودة في ذاتها، وربما تكون متوقعة ولكن لا يمكن تجنبها، أو لا يكون هناك حافز لتجنبها"².

ويعد هذا التعريف جزئيا نسبة لتعريف بيجو أن " جوهر ظاهرة الآثار الخارجية أن مؤسسة ما A تقدم سلعا وخدمات معينة لعون اقتصادي آخر B، فإنها ستتلقى عليها ثمنا معيناً، وهذه السلعة أو الخدمة تعطي امتيازات ولاإمتيازات للشخص B، حيث أن الشخص A لا يفرض عليه دفع تعويض لصالح B الذي يعاني من اللامإتياز"³. بمعنى آخر أن الأثر الخارجي يوجد عندما تدخل الاختيارات الاستهلاكية أو الإنتاجية لأحد الأفراد إلى دالة منفعة أو إنتاج شخص آخر أو مؤسسة أخرى دون إذن أو تعويض⁴.

بالتالي فبيجو وضع وفق هذا التعريف نوعين للآثر الخارجي حيث أنه سيكون إما امتياز أي أثر ايجابي ، أو لامإتياز أي أثر سلبي⁵.

وتوضيحا لأهم نقاط هذا التعريف فان التأثير الخارجي يتحقق إذا:

- 1-أحدث النشاط الإنتاجي انخفاضا في مستوى الرفاهية بالنسبة لفرد ما ؛
 - 2-أن يكون هذا الانخفاض غير معوض أي أن هذا المنتج لا يعوض هذه الأضرار(انخفاض الرفاهية).
- وعلى هذا الأساس فإن التلوث يعد أثرا خارجيا فهو موجود ضمن النشاط الإنتاجي للمؤسسة لكنه لا يدخل

¹ -نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 2.

² - رمضان محمد مقلد، أحمد رمضان نعمة الله ، عفاف عبد العزيز (2004)، **اقتصاديات الموارد والبيئة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص371.

³ - Sylvie Faucheu, Jean François Noël, **Economie des ressources naturelles et environnements**, Armand Colin, Paris, 1996, p180.

⁴ - تشارلس د-كولستارد(2005)، **الاقتصاد البيئي**، الجزء الأول، ترجمة أحمد يوسف عبد الخير، النشر العلمي والمطابع، الرياض، ص185.

4-Sylvie Faucheu, Jean François Noël, op.cit, p181

ضمن حساباتها وهو غير معوض¹، وهذا ما يؤدي إلى عدم كفاءة نظام السوق في تخصيص الموارد، فوجود هذه الآثار يجعل هناك اختلافا بين المنافع والتكاليف الخاصة، والمنافع والتكاليف الاجتماعية.

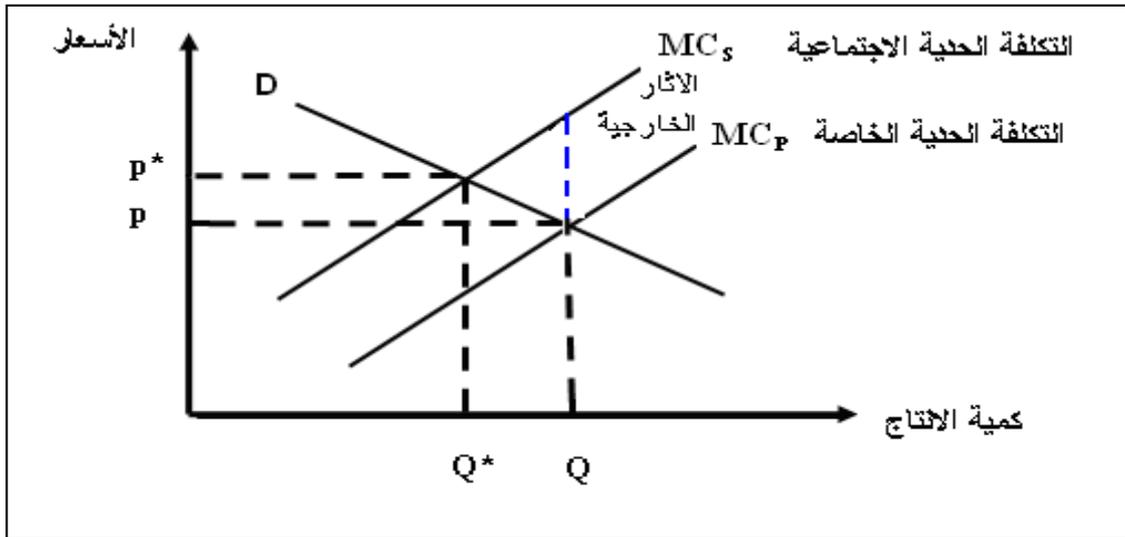
تعريف التكلفة الخاصة والاجتماعية: تعرف كل من التكلفة الخاصة والاجتماعية كمايلي:

التكلفة الخاصة: هي التكلفة التي يتحملها مستهلك أو منتج سلعة معينة أو مورد إنتاجي معين.

التكلفة الاجتماعية: هي التكلفة الخاصة مضافا إليها كل الأضرار التي تلحق قطاعا آخر.²

فبفرض أن النشاط الإنتاجي لسلعة معينة في غياب قوانين منع التلوث وبفرض وجود سوق تنافسي مثالي لهذه السلعة، وكل من السعر والكمية التوازنيين هي P, Q ، وبفرض أن التكاليف غير المعوضة مفروضة على الأعوان الاقتصاديين الآخرين، مع وجود التلوث أي إحداث آثار خارجية، فإن سعر السوق P لا يعكس التكاليف الناجمة عن الإنتاج، لذلك يجب إضافة عناصر التكلفة الاجتماعية (غير المأخوذة في الحساب) إلى التكلفة الخاصة، وهو موضح في الشكل بانتقال المنحنى S إلى المنحنى S' ؛ بمعنى الانتقال من التكلفة الخاصة إلى التكلفة الاجتماعية، وإضافة هذه التكلفة يعني دمج الآثار الخارجية، فينتج لنا بذلك سعر P^* أكبر من السعر P ، وبكمية منتجة Q^* أقل.

الشكل (4-10) : تحديد الآثار الخارجية وفقا للتكلفة الخاصة والاجتماعية



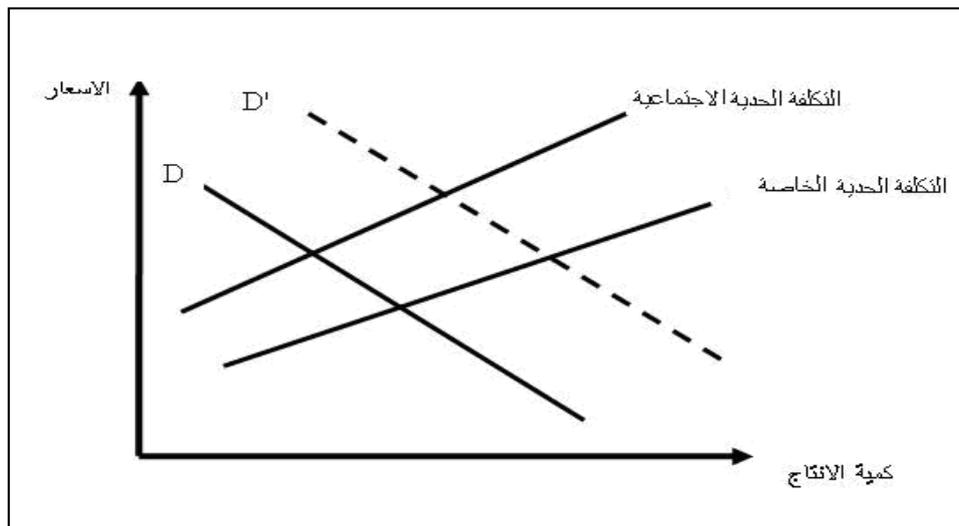
La source: Sylvie Fauchoux, Jean François Noël, **Economie des ressources naturelles et environnements**, Armand Colin, Paris, 1996.p.181.

¹ -Ibid, p 185

² -رمضان محمد مقلد، أحمد رمضان نعمة الله، عفاف عبد العزيز، مرجع سابق، ص371.

و هذا التحليل يعني تحقيق أرباح لعون اقتصادي معين وانخفاضها لعون آخر، وحتى لا يقع مثل هذا الخلل اقترح بيجو تقليص الفرق بين التكلفة الخاصة والإجماعية (الإدماج)، من خلال إجبار المصدر على دفع تعويض يساوي الفرق بين التكلفة الخاصة والإجماعية، وهذا ما يعرف بالحل البيجوفي¹. وحيث أن الإنتاج الكلي في الواقع، يؤدي إلى الارتفاع في منحنيات التكلفة الخاصة والإجماعية، في حين أن الطلب يبقى منخفضا فيكون الفرق صغيرا، في حين أنه في حالة ارتفاع الطلب من D إلى D' نتيجة التحضر السريع وزيادة الدخل، نجد أن التأثيرات الخارجية ترتفع بمعدل متزايد². وهذا ما يتضح من خلال المنحنى التالي:

الشكل (4-11): تأثير النمو الاقتصادي على الآثار الخارجية



المصدر: ميشيل بو تودورو، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني، محمود حامد محمود عبد الرزاق، دار المريخ، الرياض، 2006، ص. 478.

ووفقا لهذه الاعتبارات نجد أن أغلب الشركات العالمية التي تسعى بالدرجة الأولى إلى تحسين سمعتها في السوق، بالإضافة إلى ذلك فهي ترى من هذا التوجه منفعة لها في كثير من النواحي. مثالها شركة Dell التي تركز على الدمج الكامل للأداء البيئي ضمن ممارسات أعمالها التجارية وجهود التسويق وكذلك العطاء

¹ - Sylvie Fauchoux, Jean François Noël, op. Cit, pp 181-182.

² - ميشيل بو. تودورو(2006)، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني، محمود حامد محمود عبد الرزاق، دار المريخ، الرياض، ص478.

المؤسسي. ومن بين ما تقوم به نشرها لشعار "ينبغي ألا يتحول أي جهاز كمبيوتر إلى نفايات *No computer should go to wast*" وبهدف تحقيقه عقدت شراكة مع مؤسسة *National Cristina Fondation (NCF)* (مؤسسة غير ربحية تقوم بتقديم أجهزة الكمبيوتر المستعملة وأنواع التكنولوجيا الأخرى للمؤسسات غير الربحية والوكالات العامة التي تخدم المعوقين والأطفال البالغين ذوي المستويات المعيشية المتدنية). وهذه الشراكة تبدأ من العملاء الذين يتبرعون بأجهزة الحاسبات للأغراض الخيرية والمشاركة في تقليل مدافن النفايات، وربما الحصول على استقطاع ضريبي، وهذا التبرع يتم دون تكلفة تذكر من خلال برنامج تدوير *Dell* الذي يقوم من خلاله العملاء بإدخال المعلومات إلكترونياً، ثم تقوم شركة *NCF* بالبحث عن وكالات شريكة لتوجيه التبرعات إلى المستفيدين المناسبين في منطقة التبرع. من ثم تعمل على إستلام الحاسبات الآلية وتسليمها¹.

• تعريف الأداء البيئي:

ظهرت مواصفة *ISO 14031* من أجل توضيح كيفية قياس الأداء البيئي للمؤسسات، وقد عرفته على أنه "آلية من آليات الإدارة التي تساعد المؤسسة على التركيز على أدائها البيئي من أجل تحسينه باستمرار"². أما تقييم الأداء البيئي فعرفته على أنه "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة، باختيار المؤشرات، وجمع وتحليل البيانات، وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي، وإعداد التقارير، وتوصيل المعلومات، والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنتج"³. فمفهومه يركز على مدى فاعلية أداء المؤسسة من الناحية البيئية، ولا يقتصر على كيفية التعامل مع مشاكل التلوث أو المخلفات الخطرة أو الإنبعاثات الضارة في الهواء. ولكن يمتد ليشمل كل جوانب الأداء البيئي مثل مدى التوافق مع التشريعات البيئية المعمول بها⁴، ومدى استخدام تقنيات الإنتاج الأنظف التي تهتم بكل من العملية الإنتاجية بحد ذاتها كما تهتم من ناحية أخرى بالمنتجات، ففيما يتعلق بعمليات الإنتاج فهي تختص بالحفاظ على المواد الخام والطاقة واستبعاد المواد الخام السامة وتقليل كافة الإنبعاثات والنفايات الناتجة كما وكيفا. أما فيما يتعلق بالمنتجات فإن هدف الإنتاج الأنظف هو خفض التأثيرات على مدى دورة حياة المنتجات⁵، وتشمل دراسة دورة حياة

¹ - فيليب كوتلر، نانسي لي، مرجع سابق، ص 51-53.

² - عصام الحناوي (2006)، الموسوعة العربية: المعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، بيروت، لبنان، ص 421.

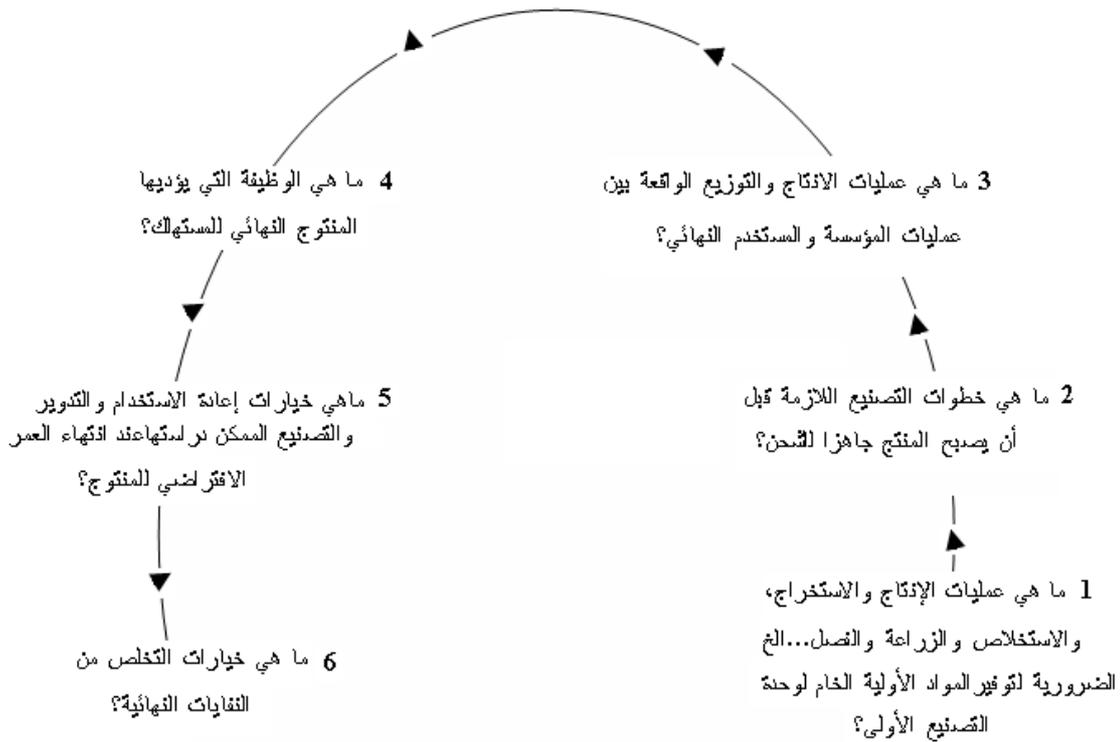
³ - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 9.

⁴ - عصام الحناوي، مرجع سابق، ص 421.

⁵ - كلود فوسلر، بيتر جيمس (2001)، إدارة البيئة من أجل جودة الحياة، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات الفنية للإدارة- بميك -، مصر، ص 84-85.

المنتجات في الإطار البيئي إستخراج المواد الخام، ونقلها، وتخزينها ثم عمليات التصنيع في الوحدات الإنتاجية، وإستخدام المنتجات ثم إعادة تدويرها أو التخلص منها بطرق آمنة بيئياً¹ ، فهي أداة تحليلية لتقدير قيم الآثار البيئية الناشئة عن عملية الإنتاج بدء من استخراج المواد الأولية حتى ظهور المنتج أو المنتجات وما يصاحب ذلك من مخلفات².

الشكل (4-12): دورة حياة المنتج البيئي



المصدر: كلود فوسلر، بيتر جيمس (2001)، إدارة البيئة من أجل جودة الحياة، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات الفنية للإدارة- بميك - مصر، ص.90 .

• منهجية إجراء تقييم الأداء البيئي³:

- **خطط:** إختيار المؤشر؛
- **نفيذ:** جمع البيانات، تحليلها، تقويم المعلومات ونشرها؛

¹ - سامية جلال سعد (2005)، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص ص 253-254.

² - السيد أحمد عبد الخالق، أحمد عبد البديع بلبح (2003)، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 162.

³ - عصام الحناوي، مرجع سابق، ص 421.

- إفحص - إفعال: مراجعة وتحسين الأداء البيئي.

9- مؤشرات الأداء البيئي:

تساهم *ISO 14031* في وضع مجموعة من مؤشرات الأداء البيئي التي يجب على المؤسسات قياسها بشكل مستمر للتعرف على مدى فعالية ما تطبقه من نظم ووسائل لتحسين أدائها البيئي، وتترك الحرية لكل مؤسسة في وضع ما تراه من أهداف تسعى إلى تحقيقها خلال فترات زمنية معينة. كما يمكن أن تستخدم آلية تقويم الأداء البيئي حتى في المؤسسات التي ليس لديها نظام متكامل للإدارة البيئية¹. ومن بين أساسيات إختيار المؤشرات البيئية الملائمة كذلك (التوافق البيئي، القابلية للمقارنة دولياً، القابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر)، ويجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط²:

- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛

- أن تكون سهلة وبسيطة التفسير؛

- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساساً للمقارنة؛

- أن توثق بالجودة والكفاءة الملموسة؛

- أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقاً لإجراءات موثوقة.

وقد قدمت (*ENAPS*) شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (*European Network For Advance Performance Studies*)، مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء البيئي *EPIs* من خلال ثلاثة مستويات أساسية (الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي) في المؤسسة. وهي موضحة في الجدول (4-6).

¹ - عصام الحناوي، مرجع سابق، ص 421.

² - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 9.

الجدول (4-6): مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر شبكة العمل الأوربية لدراسات الأداء المتقدم (ENAPS)

المستوى التنظيمي	نوع المؤشر	شرح المؤشر
الإستراتيجي	وجود إستراتيجية أو سياسة بيئية تجاه المنافسين	ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة (ليس التفكير فقط)، فالبيئة تضم جودة الحياة في المجتمعات التي تعمل بها المؤسسات.
	الاهتمام البيئي الحقيقي	وهذا لا يعني تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضا الكفاح المستمر لتقليل أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة المؤسسة.
	الإسهامات في تحسين البيئة	تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة، فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم وإيجاد طرائق لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.
	وجود إدارة بيئية	تتضمن هياكل ومسؤوليات وإجراءات البيئية المعتمدة في المؤسسة
التكتيكي	الخيارات الإستراتيجية	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على ذلك سببها استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض
	محتويات للبدائل المؤدية لمشتريات المنتجات الداخلة من المجهزين	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في عمليات التحويل الخاصة بالمؤسسة
	محتويات للبدائل المؤدية للمنتجات الخارجة والمسلمة إلى السوق	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في المنتجات المسلمة للعملاء أو الصنفين الآخرين.
	درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج	من خلال تشجيع على إعادة الاستعمال والتدوير للمنتجات الداخلة والمكونات والموارد.
العملياتي	إجراءات التعديل أو تطوير المنتج	نسبة التصميم التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدورة / العدد الكلي لعناصر المنتج) × 100%
	إجراءات التعديل أو تطوير العملية	نسبة التصميم للأخضر = (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج / العدد الكلي لخيارات التصميم) × 100%
	عملية الأعمال للحصول على التزام العميل	نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (مبيعات المنتج الذي حصل على الملصق الأخضر / إجمالي المبيعات) × 100%
	عملية الأعمال لخدمة العميل	نسبة المنتجات المعادة = (عدد المنتجات المسترجعة للتصنيع أو إعادة الاستعمال / العدد الكلي للمنتجات المباعة) × 100%
	عمليات الدعم الثانوية	نسبة تأثير الصيانة = (الخردة أو التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة / إجمالي المبيعات) × 100%

المصدر: عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري (2010)، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة

المضافة، دراسة نظرية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 100، ص 203.

المطلب الثالث: معايير قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات¹

أولاً: معايير قياس حجم الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

1- معيار قياس الدخل النقدي للعاملين: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

$$\text{معيار قياس الدخل النقدي للعاملين} = \frac{\text{المرتبات والأجور} + \text{المكافآت والحوافز النقدية}}{\text{عدد العاملين}}$$

2- معيار قياس مساهمة المؤسسة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل المؤسسة بأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

$$\text{ما يخص العامل} = \frac{\text{عدد العاملين المستفيدين من مساهمة المؤسسة في حل المشكلات الاجتماعية}}{\text{عدد العاملين في المؤسسة}}$$

3- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها: ويوضح هذا المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

$$\text{معدل نصيب العامل} = \frac{\text{تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين}}$$

4- معيار قياس مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع في السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية السنوية}}$$

5- معيار قياس استقرار حالة العمل بالمؤسسة:

$$\text{مؤشر القياس} = \frac{\text{عدد العاملين تاركين الخدمة سنوياً}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

6- معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للمؤسسة:

$$\text{متوسط حصة العامل في الأرباح} = \frac{\text{قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$$

¹ - فؤاد محمد عيسى ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، إطلع عليه يوم: 2012/05/22، على الموقع <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/>، ص ص 35-37 .

ثانياً: معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين جودة الخدمات مع العملاء:

1- معيار قياس نفقات المؤسسة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء

متوسط ما ينفق على تحسين = نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة

(الخدمة أو المنتج أو العميل) إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة

2- معيار قياس دور المؤسسة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها المؤسسة = عدد المشكلات التي عالجتها المؤسسة واستجابت لها

إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين

ثالثاً: معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للشركة تجاه المجتمع وحماية البيئة

1- معايير قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة

في المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.

معدل تكلفة الإنفاق = تكلفة مساهمة المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع

إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها المؤسسة

2- معيار قياس مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة

معدل المؤسسة في التشغيل = عدد العاملين المعيّنين بالمؤسسة سنوياً

إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة

3- معيار قياس مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه

المؤسسة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات

اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

معدل إنفاق المؤسسة = تكلفة مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة

إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للشركات في المنطقة

4- معيار قياس مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة:

معدل مساهمة المؤسسة = تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف تحسين البنية التحتية

إجمالي تكاليف مساهمة الشركات العاملة في المنطقة

المطلب الرابع: الأداء الاجتماعي بين القطاع الخاص والعام

إن الإدارة العليا في القطاع الخاص، وهي تمتلك إستقلالية كبيرة في اتخاذ القرار وتأطير العلاقة مع أهم فئات أصحاب المصالح وهم الزبائن، تحاول أن تتخذ الإجراءات الكفيلة لتلبية متطلبات هذه الفئة والفئات الأخرى وفق مستجدات الوضع من خلال الإستجابة الاجتماعية *Corporate Responsiveness* الفاعلة والكفاءة، وكذلك تأطير المسؤولية الاجتماعية *Social Responsibility* من خلال خططها الإستراتيجية بعيدة الأمد. أما الإدارة العليا في القطاع العام فبسبب تقيدها بآليات السياسات الحكومية وإجراءاتها غير المرنة، تجد نفسها غير قادرة على تفعيل الدور الاجتماعي من خلال الإستجابة الاجتماعية السريعة والفاعلة من جانب، ومن جانب آخر فإن مسؤوليتها الاجتماعية بعيدة الأمد غالباً ما يعبر عنها بمنظور سياسة الدولة، والواقع السياسي والاجتماعي فيها، والذي قد لا يرضى توجهات وتطلعات فئات عديدة مختلفة. ويلاحظ أيضاً في الدول النامية أن هذه القطاع العام، غالباً ما يكون غير مكترث لمتطلبات العديد من فئات أصحاب المصالح بسبب ضعف المتابعة والمساءلة، وكذلك الإطمئنان إلى عدم وجود مخاطر كبيرة تتمخض عن التقصير في الجوانب الاجتماعية¹. ورغم كل هذا فإن الدور الاجتماعي للقطاع العام، أبعد من مجرد الارتباط بالجوانب الاقتصادية والمالية للمؤسسة، فهو اجتماعي إنساني خالص بعيد عن أي مدلول إقتصادي أو مالي يعود على المؤسسة². ففي جزء من هذا القطاع، والذي يتسم بضرورته لجميع أفراد المجتمع ولا غنى له عنه، بالإضافة إلى دعمه للطبقات ذات الدخل المحدود؛ تحاول الدولة منع إحتكار القطاع الخاص وإستغلال أفراد المجتمع، فتكون المسؤولية الاجتماعية موضوعة بإستمرار تحت مجهر فئات المجتمع، بسبب الإتصال المباشر بين هذه الفئات والمؤسسات المقدمة لتلك الخدمات. كما هو الحال في المستشفيات والمدارس والجامعات وشركات النقل الحكومية وغيرها.

ويعتقد أغلب الباحثين بأن هذا التوجه المعاصر للأداء الاجتماعي للمؤسسات يخص القطاع الخاص فحسب، وأن القطاع العام وجد أساساً لخدمة المجتمع ويتبنى دوراً اجتماعياً أكبر تجاه المجتمع بأكمله، بصفة إلزام اجتماعي *Social Obligation* من خلال القوانين المنظمة لعمله. ولكن لو تأملنا واقع الحال فإننا نستشف حقيقة مهمة؛ وهي أن الدور الاجتماعي في كثير من دول العالم ضعيف ويزداد ضعفاً في الدول النامية عموماً، لأسباب عديدة في مقدمتها الإحتكار وعدم وجود منافسة أو عدم كفاءة الإدارات³.

¹ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 300 - 301.

² - بن عودة مصطفى، غويني سمير (2011)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة والعمومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دفاتر اقتصادية، الجلفة، العدد 3، ص 67-68.

³ - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 290.

إن الأداء الإقتصادي في القطاع العمومي يختلف لسببين:

- التنوع هو تنوع كبير في مؤسسات الحكومية من سيادية إلى غير هادفة للربح إلى منظمات ربحية.
 - إتساع رقعة الممارسة الديمقراطية والإهتمام بمصالح فئات كثيرة و قليلة، وحتى هامشية في المجتمع.
- فالسيدانية منها، والتي مثالها الأمن، والدفاع، وإصدار الوثائق الرسمية للأفراد، والعدالة، والعلاقات الخارجية مع الدول الأخرى تقدم الخدمات إما مجاناً أو بأسعار رمزية. يعتقد البعض أن المسؤولية الإقتصادية لهذه المؤسسات ترتبط بوجودها المجرد والمنظم بقوانين تحدد التزاماتها وواجباتها التي هي مسؤولية اجتماعية بحد ذاتها. لكننا نرى أن هذه مغالطة حيث أن القوانين عندما تنص على واجب معين نجعل منه إلزاماً قانونياً واجب التطبيق، في حين أن المسؤولية الإقتصادية هي مبادرة طوعية غير محددة بقانون. فعلى سبيل المثال تقدم مراكز الأمن في الدول المختلفة خدماتها للمجتمع بإلتزام قانوني، ولكن نسمع بين الحين و الآخر أن هذه الخدمات تقدم بطريقة غير شفافة تتسم بالخشونة وعدم الإنسانية أحياناً، وفي هذا خرق لبعض جوانب المسؤولية الإقتصادية.

أما بالنسبة للمؤسسات العمومية غير الهادفة للربح كالصحة والتعليم والنقل... لا تهدف إلى تحقيق أرباح بشكل أساسي بل في بعض الأحيان لا تغطي التكاليف، رغم أن البعض منها يدار وفق آليات إدارة الأعمال ويحقق عوائد لا بأس بها نظراً لوجود قطاع خاص ينافسها.

أما المؤسسات العمومية الربحية كالمؤسسات الصناعية والخدمية التابعة للدولة، وتنافس القطاع الخاص أو تكون إحتكارية أحياناً. فإذا كانت إحتكارية؛ فإننا غالباً ما نجدها تقوم بخروقات كبيرة في الجانب الإقتصادي في بعض الدول بسبب إرتباطها بسياسات الدولة من جانب ونفوذ المسؤولين وغياب الديمقراطية والمساءلة. وهناك من نفذ استخدمته الحكومات للتقليل من الضغوط عليها في إطار المسؤولية الإقتصادية غير الفعالة وذلك بخصخصة البعض منها. أما المؤسسات الأخرى التي تنافس القطاع الخاص فإنها تتحمل دوراً إقتصادياً يفترض أن لا يقل أهمية بل يزيد عن ما يتحمله القطاع الخاص ذاته¹.

¹- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 294-296.

خلاصة:

إيجازاً، يمكن القول أنه قد ترتب عن التطورات الحاصلة في الفكر الإداري والراجعة للتغيرات التي فرضتها عناصر المحيط المتغيرة بشكل متسارع ومستمر، إلى ظهور العديد من المفاهيم، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية، المسؤولية الاجتماعية والبيئية...، ما جعل المؤسسة تحاول إدراجها كرها أو طوعاً لإرضاء توقعات ورغبات أصحاب المصالح. الوسيلة لذلك كانت صعبة نوعاً ما، نظراً لعدم قدرة المؤسسة على تبني هذه المفاهيم في الأنشطة المختلفة لها. لعدم وجود أساليب أو نماذج معينة، أو بالأحرى لعدم التوضيح العملي لها.

وإن أدركت بعض المؤسسات ذلك، فقد بقيت بعض الإشكالات والتعسرات قائمة، ومن أهمها طريقة قياس هذه الأدوات والمفاهيم الجديدة، والتي اختلف طابعها من أدوات ومقاييس مالية إلى أدوات ومقاييس غير مالية، فظهرت على إثرها نماذج تزيل هذا الغموض وتحدد للمسيرين مجموعة من طرق وكيفيات القياس والتقييم. من بينها وأهمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن بصيغتها الحديثة التي تتجاوز المنظورات الأربعة لـ *Kaplan & Norton*. في إطار الخريطة الإستراتيجية التي توضح علاقة السبب والنتيجة بين هذه المنظورات. إذ اتضح من خلال هذه الخارطة كيف يمكن للبنية التحتية والتي تتجسد في المستويات التشغيلية أن تكون سبباً في تحقيق مصالح أصحاب المصلحة الفاعلين. والذين يختلف في التركيز عليهم من قطاع إلى آخر، وعلى هذا إرتأينا من خلال ما تم تجميعه من أبعاد في الأدبيات النظرية، وكذلك خصوصية القطاع الصحي أن نركز على أربعة اتجاهات في تحسين الأداء الاجتماعي له وهي (العاملين، العملاء وجودة الخدمات، المجتمع، والبيئة).

الفصل الخامس

تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات
العلاقة والأثر

الفصل الخامس: تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات العلاقة والأثر

تمهيد

يتسم النظام التقليدي لتقييم الأداء بنقص التكامل والترابط الرأسي والأفقي بين أجزاء النظام، وذلك بسبب ارتكازه على التدرج الرأسي لمقاييس الأداء عبر المستويات التنظيمية ومراكز السلطة والمسؤولية، وذلك بافتراض أن حسن الأداء بمراكز المسؤولية ينتج عنه بالتبعية حسن الأداء بالمؤسسة ككل.¹ لكن، الواقع يقول أن قياس الرقي والتطور يعتمد على مظاهر الوعي في الأفراد والتي من أبرزها شعورهم بحق الجماعة عليهم وتصرفهم في حدود التعاون الاجتماعي، حتى يكون المجتمع بناءً متراسلاً لا تجد فيه ثغرة ولا خلا...² لذلك فإن السياسات والممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في حث المؤسسة على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني تحقيق الأداء الاجتماعي الأمثل. ورغم ذلك لا يوجد مسار أو فكر موحد عن كيفية إسهام المورد البشري في هذا التفعيل.³ وقد جاءت الأفكار ووجهات النظر في هذا الشأن مختلفة ومتعددة. واليوم، يعني الحديث عن المسؤولية الاجتماعية وأبعادها وضع العاملين في مركز المؤسسة، ما يعني بالتالي وجود تحديات جديدة بخصائص مستدامة⁴ تحتاج فيها المؤسسات إلى التفكير في نماذج جديدة لإدارة الموارد البشرية من أجل التحسين المستمر لضمان البقاء والإستمرار لها كذلك. فـ "الأفراد هم القاسم المشترك للتقدم، فلا يمكن أن نقوم بالتحسين من خلال أفراد غير مناسبين (غير محسنين)" كما أورد John Kenneth Galbraith.⁵

*"People are the common denominator of progress.
No improvement is possible with unimproved people"*

¹ - عادل جواد الرفاتي(2011)، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 24-25.

² - فؤاد البنا (2010)، الأسس الفكرية للمسؤولية الاجتماعية، شؤون العصر، المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، السنة الرابعة عشر، العدد 39، ص 78.

³ - العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 17.

⁴ - Hasnaa Alami, **La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines: Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables, Proposition d'un modèle conceptuel**, disponible en ligne ; www.mondesdeveloppement.eu/medias/.../alami.hasnaa.18.4.14.doc, consulté le 19/09/2014.

⁵ - Paul R.Niven (2006), *Balanced Scorecard; Step- By- Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Canada, p 126.

المبحث الأول: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات

إن الأداء الاجتماعي للمؤسسات مرتبط وبشكل بارز بمدى قابلية وتقبل العاملين لمختلف التغييرات التي تتم في مؤسساتهم، وتفاعلهم معها. ذلك لأنهم يعدون واجهة المؤسسة أمام كافة أصحاب المصلحة، لذلك وجب على المؤسسة أن تكيف لهم المناخ الملائم لذلك، ليكونوا بالجدارة المطلوبة والمتوقعة منهم. وفي هذا الإطار ارتأينا في هذا المبحث عرض مختلف الروابط الممكنة بين متغيرات الدراسة (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات) لإثبات ذلك وتأكيد.

المطلب الأول: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

أكد *yukl & becker* على ضرورة اعتبار تمكين العاملين جزء من إستراتيجية بعيدة الأمد للمؤسسة، وضرورة اعتبارها مبادرات موجهة نحو تحسين فاعلية المؤسسة وتحسين جودة حياة العمل للعاملين فيها.¹ كما اعتبر *Saulquin* المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين مستوى معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي، وكذلك التدريب وتوفير المقومات التي تضمن بقاء المؤسسة وإستمرارية نشاطها وديمومتها، وكذلك أساليب وأنماط التسيير التي تسهم في نقل الخبرات والمهارات، كل هذه هي جزء من ستة عشر ممارسة أحصاها *Saulquin*، والتي تسمح بتحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية². فالسعي الدائم لتجديد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل الأداء الاجتماعي للمؤسسة يتحسن، وبالتالي ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل. ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعاملين ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة³. والمشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء، مما يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم. ما يشعرهم أن لديهم تأثيرا على مؤسساتهم. وقد وجد *Spreitzer* وآخرون في دراسة لهم سنة 1997

¹ - إحصان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (2013)، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

² - Jean Yves Saulquin (2008), *la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON*, Editions Lavoisier, p p 141 - 146.

³ - Moez BEN Yedder et Saloua Souai (2009), *La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, p 9.

أن للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جدا مع الفاعلية المؤسسية. بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول العاملين للرضا الوظيفي. كما وجد كل من *Thomas and Tymon* أن حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وأن كلا من التأثير ومعنى العمل وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي¹. والذي يعد هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم، وتأثير عطائهم في إنجاز الأهداف الأخرى الواردة في المجالات والأبعاد الأخرى للمؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية ومادية له، فالحصول على مكافأة تتناسب مع الجهد الذي يقدمه، وتتلاءم مع الاحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحسين مستويات الرضا على العمل في المؤسسة، ما يتطلب محركات أداء مناسبة². والتي ندرجها في³:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛

- إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد؛

- الاعتراف والمكافأة عند إنجاز العاملين لعمل جيد؛

- مستوى الدعم المقدم من الإدارة العليا؛

- درجة الرضا عن المؤسسة التي يعملون بها.

علاوة على ذلك فإن توفر التمكين الإداري من خلال توفير بيئة العمل المناسبة سيؤدي إلى التمكين النفسي من ناحية التأثير وحرية التصرف والاختيار وكذلك الإحساس بمعنى العمل الذي يؤديه، وهو ما يولد لدى العاملين زيادة في الإلتزام الداخلي، كما يساهم في زيادة إلتزامهم للمهام التي يقوم بها وفريق العمل الذي ينتمي إليه، وزيادة الإلتزام هي محصلة لرغبته في العمل، مما يؤدي إلى تناقص معدل دوران العمل. فالتمكين يؤدي إلى تطوير مستوى أداء العامل، ورفع مستوى الرضا لديه. وفكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج تمكين العاملين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في المؤسسات الخدمية من خلال تمكين العاملين يعد من عوامل نجاح هذه المؤسسات، لأنه يعني الفرق بين النجاح والفشل، ما ستنعكس نتائجه إيجابا على العاملين، وهذا يعد بحد ذاته نوعا من المسؤولية الاجتماعية

¹ - Scott E. Seibert, Seth R. Silver, W. Alan Randolph (2004), **Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction**, Academy of Management Journal , Vol 47, N 3, p p 336-337.

² - وحيد رثعان الختاتنه، منصور إبراهيم السعيدة، مرجع سابق، ص ص 349 - 350.

³ - سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 361 - 362.

للمؤسسة تجاههم¹. إن فهم العامل لعملية التغيير والتعامل معها وإتقان العمل وتقليص المخاوف والتناقضات، والشائعات والحفاظ على الإيجابية يمكنه من الوصول إلى النمو والتقدم الوظيفي وإلى قيم شخصية جديدة².

المطلب الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العملاء

إن تطوير قدرات العاملين في المؤسسة، كونهم البنية التحتية لها، والتي تعمل على بناء المؤسسة، وتطويرها في الأجل الطويل، يوصل في النهاية إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وكذلك غايات المالكين. فقد صارت المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء بشكل مرضي ومناسب من النواحي الصحية والبيئية وبأسعار مناسبة³. فالمؤسسة عليها مسؤولية كبرى في نصيحة عملائها، وتذكيرهم بحقوقهم وإرشادهم لما ينفعهم في دينهم ودنياهم، كما قال ﷺ: "ما من أمير يلي أمر المسلمين، ثم لا يجهد لهم وينصح، إلا لم يدخل معهم الجنة". بمعنى إيجاد أفضل السبل لتوجيههم فيما ينفعهم. لقوله ﷺ: "لا يحل لمسلم باع من أخيه بيعا، فيه عيب إلا بينه له".

إن معظم الأفكار الحديثة تدفع نحو تحسين عملية الاستجابة للعميل، والاستجابة الكافية له تعتمد على مدى تمكين الأفراد العاملين من اتخاذ القرارات حول القضايا المهمة والمؤثرة على العميل. والمؤسسة التي تتمتع بتمكين العاملين ستكون ثقافتها معتمدة على الترويج لمنتجات وخدمات عالية الجودة. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار سيكون فاعلا في إزالة الموانع المرتبطة بالأداء، ويضيف القيمة والدعم لجودة الخدمات والمنتجات. ويرى *buchanan & huczynsky* أن الإثراء الوظيفي للعاملين، وفرق العمل المدارة ذاتيا، وكافة المداخل الأخرى لتمكين العاملين تؤدي إلى تنمية الأفراد والتحسين المستمر لجودة المنتجات والعناية بالعملاء⁴. وقد وضعا بناء على ذلك نموذجا يوضح تصميا جديدا للمؤسسة ينطلق من تمكين العاملين (الإداري والنفسي)، وينتهي إلى تحسين الأداء الاجتماعي للعاملين والعملاء على حد سواء، وهو كالآتي:

¹ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 70.

² - جوان كيني، مرجع سابق، ص 28.

³ - فؤاد محمد عيسى، مرجع سابق، ص 16.

⁴ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص ص 35-79.

الشكل (5-1): التصميم الجديد للمؤسسات



المصدر: إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (2013)، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 35.

وهذا الطرح الذي قدمه *buchanan & huczynsky* ، تدعمه دراسة على العاملين في قطاع خدماتي باليونان حيث توصلت إلى أن التمكين النفسي للعاملين يزداد بوجود علاقات داعمة وإيجابية، ومن ثم تتحسن مستويات جودة الخدمة المقدمة، بسبب ما ينتجه العامل من سلوكيات إيجابية داخل بيئة العمل¹. بالتالي رضا العامل عن الإشراف سيؤثر على رضاه بشكل عام، لأن العلاقات الإنسانية والجيدة بين المشرف والعاملين تؤثر في مستوى الجودة والإنتاجية لهم. فالمشرفون كلما كانوا أكثر تمكيناً لعاملهم عزز ذلك من مستويات

¹ -مصطفى محمد الكرداوي، مرجع سابق، ص 288.

ابتكارهم وطور من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم¹. ما يعني أن القوة غير الرسمية لها دورها في تحسين الإنتاجية وضمان جودة منتجات المؤسسة، ما ينتج عنه بطبيعة الحال رضا العملاء.

المطلب الثالث: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

إصطلاح على تسمية إدارة المورد البشري الذي يتحلى بروح المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية المستدامة، والتي تعنى بـ "تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير، وتحفيزهم، وإدماجهم في شؤون المؤسسة، وتدريبهم على أثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المؤسسات بغرض التقليل من المخاطر البيئية"²

إن الأهمية القصوى لتمكين العاملين تتمثل في كونه يؤدي إلى تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين، مما يعزز الرضا لديهم، وكذلك تقوية القبول من قبل المجتمع لمنتجات المؤسسة وخدماتها، مما يسهم في تعميق القبول الاجتماعي لتلك المؤسسات³.

ولأن المشاركة في صنع وإتخاذ القرار جزء من تمكين العاملين، فقد منح الإسلام للشورى قيمة عظيمة، فالحقائق تملك وجوها متعددة قد يهتدي إليها العامل البسيط دون الإدارة العليا، إضافة إلى أن الشورى تجعل الجميع يشاركون في صناعة القرار، فيساهمون بفاعلية لإنجاحه لأنه قرارهم أو مشروعهم، مع ما في ذلك من بركة تعود على الجميع (أصحاب المصالح)⁴.

وقصة يوسف عليه السلام خير تجسيد لأهمية تمكين العاملين وما فيه من فوائد تعود على المجتمع كافة، ففي قوله تعالى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُونِي بِأَسْتَحْلِصُ لِنَفْسِي فَمَا كَلَّمُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ، قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾⁵ إنتمن الملك يوسف عليه السلام، وفوضه في إختيار ما يريد من المناصب والمسؤوليات، فإختار ما رأى أنه أقرب إلى إمكاناته ومواهبه، وما هو أنفع للناس، إنطلاقاً من رؤيا الملك التي تشير إلى السنوات العجاف؛

¹ - إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 84.

² - العايب عبد الرحمان، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 17.

³ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 72.

⁴ - فؤاد البناء، مرجع سابق، ص 78.

⁵ - سورة يوسف، الآية 54 - 55.

أين ستكون الحاجة لمن يدير المخزون الغذائي بكل أمانة وعدل وقدرة. وقد رأى يوسف عليه السلام أنه أهل لهذه المكانة فرشح نفسه لها، قائلاً: ﴿إِنِّي حَفِيزٌ عَلَيْهِمْ﴾، فالحفظ عنوان الأمانة، والعلم عنوان للقدرة والخبرة¹. وأطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجدارة، وهذا ما يصب في ما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملاءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال². بالتالي فمن خلال التمكين الإداري والنفسي الذي منحه الله عز وجل وملك مصر ليوسف عليه السلام استطاع أن يسير أزمة مجتمع بأسره ويحقق النفع العام له.

كما اعتنى الإسلام بصياغة الشخصية الفردية صياغة إجتماعية بحيث يحمل الفرد في أعماقه بذرة المجتمع وتصبح حياته الشخصية صورة مصغرة لبناء المجتمع...وقد كان علاج الإسلام الناجع لقضية الصراع بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة، أن يسعى إلى نقل المجتمع إلى داخل الفرد بحيث يصبح الفرد دولة في نفسه داخل الدولة³. وفي حديثه صلى الله عليه وسلم "المؤمن يألف ويؤلف، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف، وخير الناس أنفعهم للناس"، نستشف أن هناك علاقة وثيقة بين استعدادات الائتلاف (التمكين النفسي) عند الشخص وقيامه بالخدمة الاجتماعية⁴.

¹ - فؤاد البناء، مرجع سابق، ص 88.

² - خالد بن سليمان الرشودي، مرجع سابق، ص 43.

³ - فؤاد البناء، مرجع سابق، ص 73.

⁴ - نفس المرجع، ص 83.

المطلب الرابع: تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة

تعد عملية تطوير وإدارة الموارد البشرية عملية ضرورية في تعزيز الأداء البيئي، من خلال تحقيق نتائج بالمستوى المطلوب عن طريق توسيع قدرات العاملين، وإعتماد أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر عنها بالطموحات الجماعية من خلال فهم كيفية التعلم معاً.¹ ومن بين المداخل المثبتة لذلك مدخل القياس المتوازن للأداء (بطاقة الأداء المتوازن) التي تعد بمثابة الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يتفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية.²

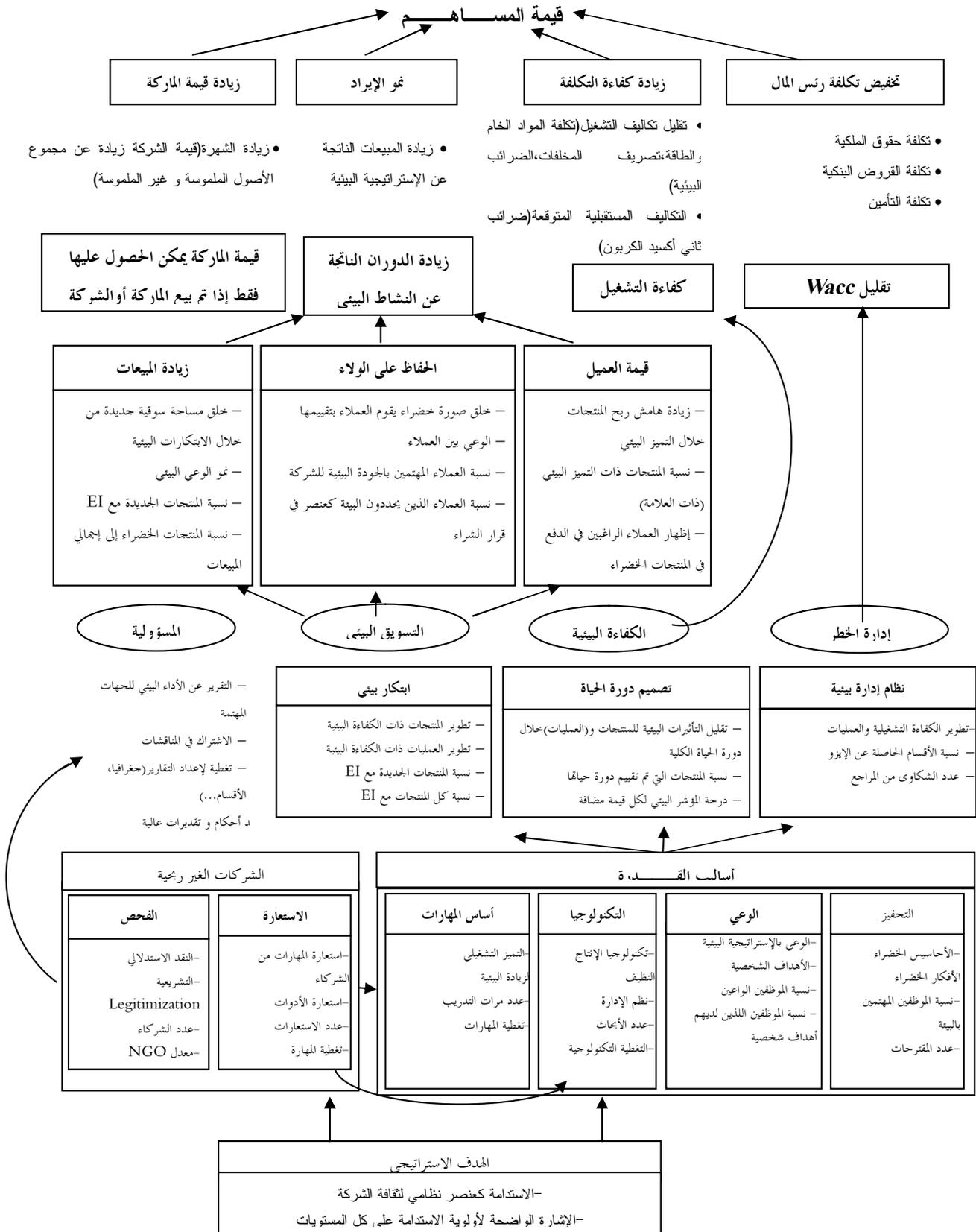
ويرى كل من *Beiker & Gminder* أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى³. وعلى هذا فإن تمكين العاملين في المستوى التشغيلي هو الذي سيعزز من تحسين الأداء غير المالي والذي يعد الأداء الاجتماعي والبيئي من متضمناته. حيث حاولت العديد من الدراسات تطبيق وإدراج هذا المفهوم من بينها دراسة عبد الحليم، التي بينت أن البنية التحتية هي الأساس في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات ، ونورد ذلك من خلال الشكل التالي الذي قدمته الباحثة:

¹ - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، مرجع سابق، ص 208.

² - المهدي مفتاح السريتي، مرجع سابق، ص 196.

³ - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 24.

الشكل (5-2): بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المبحث الثاني: الخارطة الإستراتيجية للأداء الاجتماعي للمؤسسات

من بين الأهداف التي تركز عليها المؤسسات في الآونة الأخيرة تحسين الأداء الاجتماعي، حيث عرفه Sutter على أنه " النتائج- الإيجابية أو السلبية- لتفاعلات العاملين في المؤسسة في إطار تحقيق أهدافها"¹. فالبنية التحتية هي على خلاف غيرها، عناصرها تتحرك وتدعم بعضها البعض، هذا الدعم الذي يظهر أثره المباشر على العمليات، لتنتقل سلسلة من التفاعلات، تختلف درجة قوتها وأثرها حسب الطاقة المستقاة من هذه العناصر، لذلك فإن تحديد الجاهزية الإستراتيجية للبنية التحتية والذي يرتبط بمدى تقبلها ودعمها لأي نوع راهن أو مبادر به من العمليات أو الإستراتيجيات مهما كان توجهها، هو الذي سيرهن مدى نجاح هذه المؤسسة في المدى الطويل. وهذه الجاهزية التي وضع لها Norton & Kaplan أبعادا ثلاثا (رأس المال البشري، والمعلوماتي، والتنظيمي)². هي التي ستمكن العاملين من ممارسة عملهم وفقا لمعايير العمل الموضوعية، مما يعزز من وجود علاقات إيجابية في العمل في إطار من الثقة والإحترام، والتي من الممكن أن تصل إلى جذب العاملين واستبقائهم بشكل مستدام³. كما أن هذا التمكين سيؤدي إلى توصيل خدمة استثنائية ومميزة لمعظم الأسواق التنافسية، وهذا ما يؤدي بالتالي إلى مضاعفة الأرباح، وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي. وهذا في حد ذاته يعتبر ممارسة لنشاط المسؤولية الاجتماعية⁴، ما يترجم كتحقيق للأداء الاجتماعي تجاه المساهمين، والملاك، وكذلك تجاه العاملين والعملاء نتيجة لتحقيق تمكين العاملين ببعده الإداري في المؤسسة. وفي ذات الإطار، توصل كل من Grimand et Vandangeon-Derumez إلى أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوكا اجتماعيا مسؤولا إلا إذا ما أسندت لعاملها أدوارا مهمة. وقد توصلنا في دراسة معمقة لموضوع الأداء الاجتماعي للمؤسسات إلى إستنتاج مفاده أن الإلتزام بمسار المسؤولية الاجتماعية سيحسن من الأداء الاجتماعي لها، من خلال سمعتها الاجتماعية وجذب العمالة ذات القدرات والكفاءات العالية⁵، والتي تعد مع التكنولوجيا والثقافة المكون القاعدي الذي يدعم أي إستراتيجية تنتهجها

¹ - Stephanie Baggio, Pierre-eric Sutter(2013), **la performance sociale au travail**, Livre Blanc Realise Par Mars-Lab, Disponible en ligne ; <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>. consulté le 17/04/ 2012, p7.

² - Robert S .Kaplan & David P .Norton , **Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets** , op cit, p p 2-3.

³ - Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan , op cit, p4.

⁴ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 67.

⁵ - Fadoie Mardam, Bey Mansour(2013), **L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise**, disponible en ligne; <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a82013.pdf>. consulté le 19/09/2014.

المؤسسة¹. وأكد ذلك ما أشار Mercier إلى ضرورة إشراك جميع المستويات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وذلك كالآتي²:

- يتم تحديد التوجهات من قبل الإدارة العليا؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية باقتراح وتنسيق ومواءمة الممارسات المناسبة التي تلي هذه التوجهات؛
- تقوم الجهة المعنية بالإشراف بتنفيذ أو تحسين هذه الممارسات من خلال تسييرها اليومي للعاملين.

فالمشرفون كلما كانوا أكثر تمكينا لعاملهم عزز ذلك من مستويات إبتكارهم وطور من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم³. والمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبع ذلك النمط من القيادة الذي يعبئ ويحشد جميع العناصر والموارد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال أربع عناصر ضرورية؛ الإستعداد للإنصات للعملاء، والإستعداد لتقبل وتشجيع العمل الجماعي، والإستعداد للتواصل وتشارك المعلومات والمعرفة فيما بين المسيرين، و فيما بين المسيرين والموظفين، وفيما بين الموظفين، الإستعداد لتشجيع وتقوية المبادرات الفردية في إنجاز الإستراتيجية. وذلك لا يكون إلا بعد القيام بعمليات الإتصال والتواصل اللازمة والتي تضمن إيصال الأهداف الإستراتيجية لكل فرد، وتجعله يملك النظرة الكافية عن مدى تأثيره في السياق الإستراتيجي للمؤسسة⁴ وعليه يجب أن يكون إختيار المناصب والكفاءات محددا نظرا لأهميته في تحقيق ذروة الأداء. بالتالي على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة لرفع وتنمية إمكانيات ومعارف عاملها حتى تتمكن من تحسين أدائها، فالتعلم والنمو يحدد المحركات المختلفة التي ستعكس آثارها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأخرى (تحسين رضا العاملين، التكنولوجيا، احتياجات العميل...)، لكن يجب أن يرفق ذلك بتحديد الأعمال والوظائف الأكثر تأثيرا على إستراتيجيات المؤسسة ومخرجاتها. أي تشكيل عائلة المهام الإستراتيجية *Strategic Job Families*؛ وهي مجموعة من المهام التي يكون فيها للكفاءات أكبر تأثير في تعزيز العمليات الداخلية الحساسة في المؤسسة عن طريق تحديد متطلبات هذه المهام الإستراتيجية بشكل مفصل، وتحديد الفرق بين المتطلبات والقدرات الحالية تكون المؤسسة قد حددت فجوة الكفاءة

¹ -Robert S.Kaplan & David P .Norton (2003), **Balanced Scorecard: insight, experience & ideas for Strategy Focused Organizations**, Harvard Business School Publishing, USA ,volume 5,N6, p1.

² - Robert COULON, **Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines**, <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1060902.pdf>, 19 /09/2014

³ - إحصان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 84.

⁴ - Robert S.Kaplan & David P .Norton , **Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets** , op cit, p 3.

Competency Gap، والتي تعكس مدى جاهزية العاملين في المؤسسة. ولغلق هذه الفجوة فإنه على المؤسسة أن تضع برنامجاً لتنمية العاملين فيها¹. من خلال التدريب والاحتفاظ بالعاملين الحاليين، وتوظيف عاملين جدد، مع ضمان التشارك المعرفي ودوران المعرفة من أجل تحويل هذه المعارف بحرية بين العاملين، تحسباً لفقدان أحد العاملين وذهاب معارفه معه، ويمكن للمؤسسة فعل ذلك بطرق متعددة من بينها ما تقوم به *IBM* حيث تشجع كافة عامليها على نشر تفاصيل كاملة عن خبراتهم في ميادين عملهم في صفحة خاصة على الانترنت تدعى "Blue Pages" من أجل ضمان نقل المعرفة واكتسابها من العاملين البعيدين عن التقاعد.² ووفقاً للبنا فإن المسؤولية الاجتماعية تنطلق من أربع أسس (الميدان الفكري المعرفي، الميدان العاطفي الوجداني، الميدان القيمي الأخلاقي، ميدان المهارات) وقد ركز ومنح الأهمية والأولوية للبعد الفكري المعرفي على إعتبار أنه يوفر الأسس المتينة التي تتحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية³.

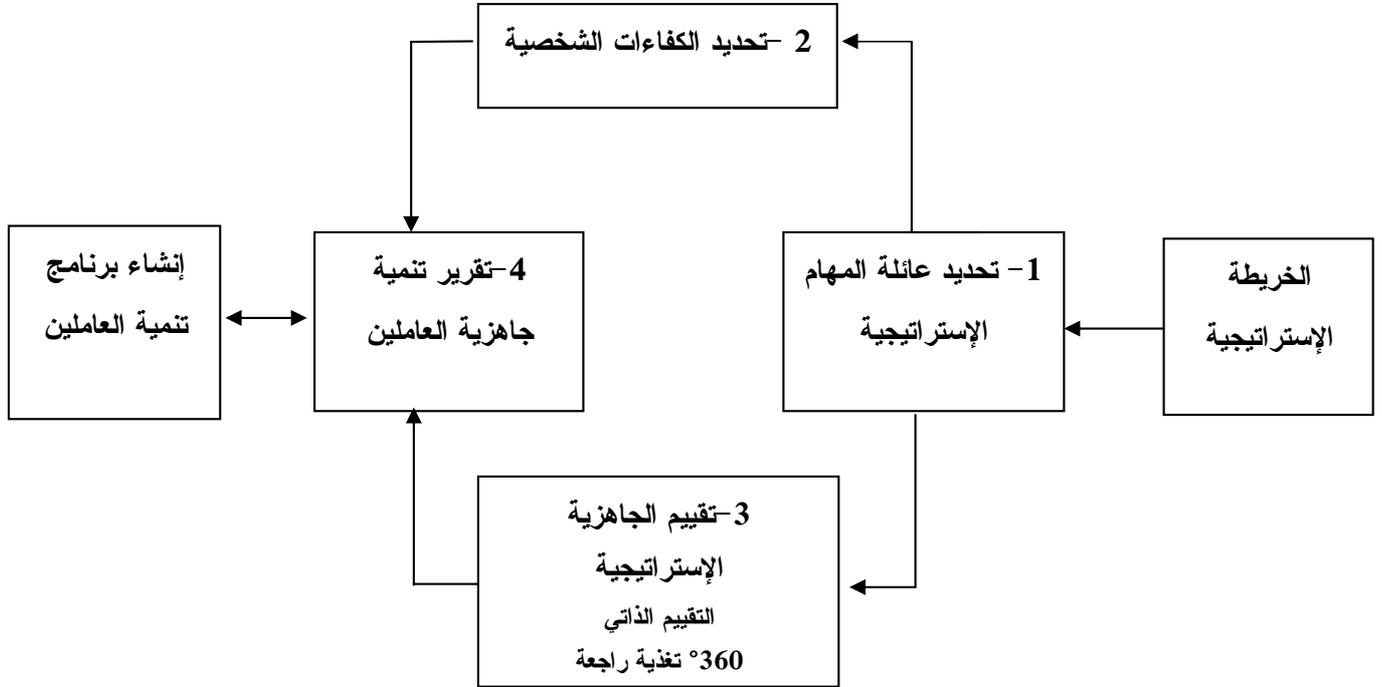
وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - Robert S.Kaplan & David P .Norton, Balanced Scorecard: insight, experience & ideas for Strategy Focused Organizations, op cit, p1.

² - Paul R.Niven, Balanced Scorecard; Step- By- Step Maximizing Performance and Maintaining Result, op cit, p 127.

³ - فؤاد البنا، مرجع سابق، ص 94.

الشكل (5-3): نموذج جاهزية العاملين



La source : Robert S.Kaplan & David P .Norton (2003), *Balanced Scorecard: insight, experience & ideas for Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Publishing, USA, volume 5,N6, p1.

وقد وضع كل من Martory et Crozet نموذجا *Personnel Mix* يسمح بالتحكم في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن بواسطتها تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد صنفت هذه الممارسات إلى أربع مكونات أساسية (سياسات الأجور، الترقية الاجتماعية للعاملين، المناخ والسلوك الاجتماعي، الصورة الاجتماعية للمؤسسة (الداخلية والخارجية))¹، فمن خلال هذا الطرح نجد أن تحقق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تستوجب الإعراف بالمهارات المكتسبة وتثمينها، وتدريب العاملين على التكنولوجيات الحديثة إضافة إلى وضع مخطط لتحسين ظروف العمل، وضع برامج للوقاية من التغيب، التعرف على أسباب ترك العمل، قياس المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، تطوير الشراكة مع هيئات التدريب والتكوين... بمعنى توفير الصحة والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل، وكذلك تنمية

¹ - Hasnaa Alami, op cit.

مشاركة العاملين، وتحسين مناخ وشروط العمل¹، وكذلك إدراج مجموعة من البرامج التكوينية والتدريب. وتطبيق مبدأ العدالة في الأجور والمكافآت، وتوضيح الآفاق المهنية للعاملين ومشاركتهم في الأرباح سيطور ويحسن من الأداء الاجتماعي للمؤسسات². كما أشار Geel إلى أن التشارك المعلوماتي في المؤسسة وإمكانية حصول كل فرد على المعلومات اللازمة عند الحاجة إلى ذلك، يمكن العاملين من تنظيم أنفسهم بسرعة وفاعلية حول تحركات العملاء، البيئة، المنافسين³.

لكن تبقى التساؤلات المطروحة تتعلق بتوفر المناخ الملائم (التمكين الإداري هل هو كاف تماما لتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهذا ذاته ما طرحه McCoy رئيس T.J. McCoy & Associates (المتخصصة في تحديد أنظمة القياس والأجور التي تحسن من أداء العاملين وإضافة القيمة للخطوط الأمامية) من تساؤلات متعددة حول تمكين العاملين الفعلي؛ كيف يمكن للعاملين أن يعرفوا تأثير ما يقومون به في الخطوط الأمامية bottom line، إذا لم يعرفوا طبيعة بطاقة الأداء المالي التي تضعها الإدارة العليا بشكل روتيني من أجل سيرورة الأعمال، كيف لهم أن يتوقعوا منحهم الحرية في إتخاذ القرار إذا لم يدركوا إجراءات إرتباط إستراتيجية الأعمال تجاه المساهمين، العملاء، الموردين، المستثمرين، وبقية أصحاب المصلحة، وإذا كان العاملون لا يعرفون كيف تؤثر أعمالهم على كافة العمليات، فكيف لهم أن يكونوا فاعلين⁴، بالتالي فالتأثير وحرية التصرف هنا كبعدين من أبعاد التمكين النفسي له بالغ الأثر في إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم، وبالتالي مساهمتهم في تحسين الأداء الاجتماعي لها تجاه مختلف أصحاب المصالح .

وقد وضع Naro⁵ نموذجا يبين فيه خريطة استراتيجية تنحى إلى منحى الإستدامة من منطلق المسؤولية البيئية والاجتماعية، إذ تبنى المقاربة التكميلية *l'approche additive* بمعنى إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء

¹ - Amaury Grimand , Isabelle Vandangeon-Deromez(2010), **les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines**, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, Saint – Malo, France, p 6.

² - Anne Sophie Fraisse, Sana GUERFEL-HENDA(2005), **la RSE : instrument de management des ressources humaines**, 16 ème conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, p 16.

³ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 75.

⁴ - Barbara Ettore (1997), **Empowerment, HR and the bottom line**, Management Review, 86, 7 p 12.

⁵ - Gérard Naro(2005), **Les indicateurs sociaux: Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting**, Séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies ,acteurs et pratiques, disponible en ligne ; <http://eduscol.education.fr>, consulté le 10 /11/2014. p18.

المتوازن تتعلق بالمجتمع والتنمية المستدامة. وهي من بين خمس مقاربات وضعها *Bieker et Gminder* ، في إطار ترجمة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (*SBSC (Sustainable Balanced Scorecard)* ، والتي اقترح فيها إما إضافة بعد خامس يتعلق بالمجتمع *société* أو الإتجاهات غير السوقية *non - market* ، أو من خلال تقديم استراتيجيات التنمية المستدامة ضمن المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وأسس *Bieker et Gminder* بناء على هذا خمس نماذج لدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية، نوردتها في الآتي:

المقاربة الجزئية *l'approche partielle* : تكون عن طريق دمج مؤشر أو مؤشرين للتنمية المستدامة في بعض الأبعاد المنتقاة بشكل جيد في بطاقة الأداء المتوازن *BSC*.

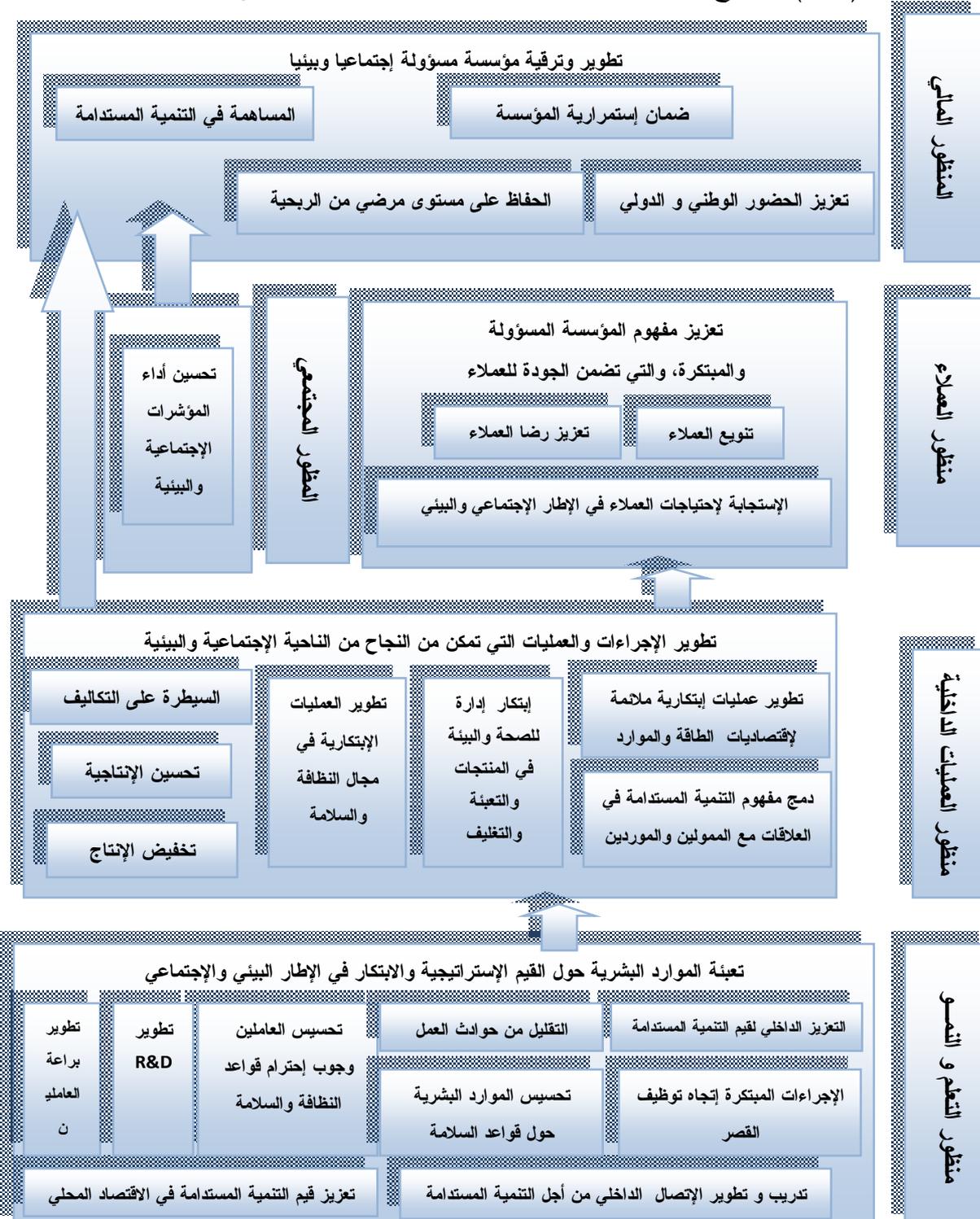
المقاربة التكميلية *l'approche additive* : وتكون بإضافة بعد خامس لـ *BSC* المتعارف عليها.

المقاربة الشاملة *l'approche totale* : والتي تكون فيها الأبعاد البيئية والاجتماعية مدمجة في كافة أبعاد *BSC*، مما يعزز الوعي والإدراك القوي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة.

المقاربة العرضية أو الجانبية *l'approche transversale* : حيث تدرج استراتيجيات التنمية المستدامة في هيكل السبب والنتيجة "*causes-effets*" كمحرض للقيمة، مما يسمح باستكمال الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

مقاربة التشارك الوظيفي « *fonction partagée* » *l'approche* : أين توضع *BSC* في وظيفة خاصة ومحددة مثل التنمية المستدامة، كصورة لمفهوم بطاقة الموارد البشرية في وظيفة الموارد البشرية.

الشكل (4-5): نموذج السبب والنتيجة من منطلق الإستدامة لـ Naro et Noguéra

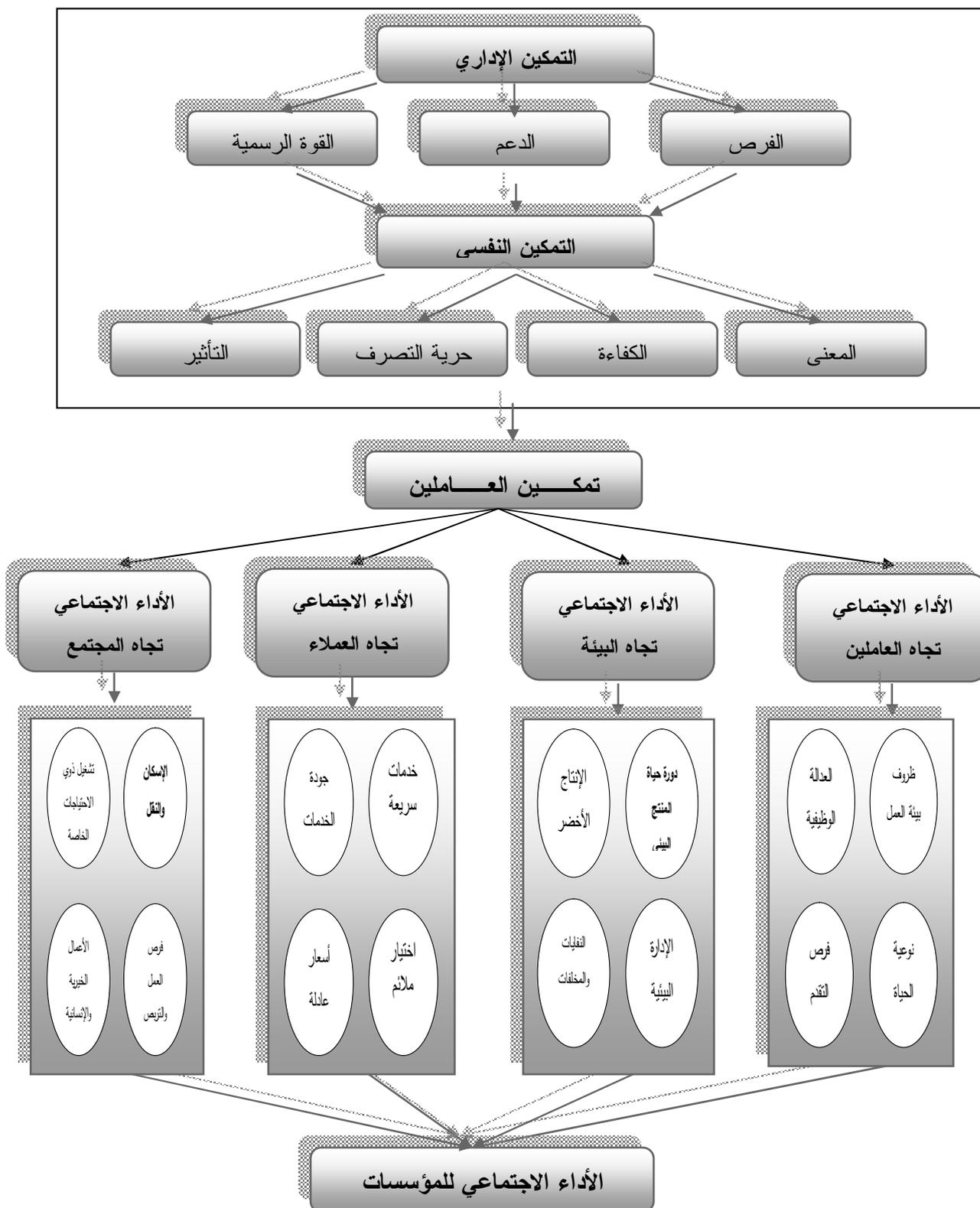


La source : Gérard Naro(2005), *Les indicateurs sociaux: Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting*, Séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies ,acteurs et pratiques, disponible en ligne ; <http://eduscol.education.fr>, consulté le10 /11/2014. p 19.

خلاصة

بناء على ما تقدم من طرح في الأدبيات المتعلقة بتمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات، ومختلف محاولات إرساء مقاربة تربط بينهما وبين الأبعاد المختلفة لهما، توصلت الباحثة إلى وضع خريطة إستراتيجية للأداء الاجتماعي للمؤسسات، والتي من خلالها تحاول إبراز هذه العلاقة كعلاقة سبب ونتيجة. فما سيحدث في البنية التحتية من تنمية لقدرات ومهارات العاملين من أجل منحهم فرصة لاتخاذ القرار بتوفير كافة الموارد وأنواع الدعم والسلطة والقوة رسمية كانت أو غير رسمية سيؤدي حتما إلى إحساس العامل بمعنى العمل الذي يقوم به ومدى تأثيره على المؤسسة من خلال حرية التصرف الممنوحة له والكفاءة والجدارة التي يتمتع بها، هذا سيؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المؤسسة، ولأن هذا الأداء سيرتبط بمنحى جديد وهو تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة المختلفين دون إلحاق الضرر بمصلحتها الخاصة. ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي:

الشكل (5-5): الخريطة الإستراتيجية للأداء الاجتماعي للمؤسسات



المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين

1- دراسة

Denis Chênevert & al ، **Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation Entre l'empowerment structurel et les comportements de mobilisation**

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تقييم الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين التمكين الإداري وسلوكيات التعبئة *les comportements de mobilisation*. طبقت هذه الدراسة على 298 مبحوث في مؤسسة صحية في *Montréal* ، أين وزع عليهم استبيان يحوي أربعة أنواع من المتغيرات؛ المستقلة والوسيطية والتابعة والمراقبة. وقد تم قياس التمكين الإداري من خلال 17 عبارة ضمن 5 محاور وفق التحليل العاملي (الاستشارة، الاستقلالية، فريق العمل، تنوع المهام والقوة الرسمية). أما التمكين النفسي فقيس من خلال 12 عبارة ووفقا للتحليل العاملي تم استخراج 3 محاور (الكفاءة، المعنى، سلطة اتخاذ القرار)، بالنسبة لتعبئة السلوك فتم قياسه من خلال 10 عبارات تضمنت سلوك المواطنة التنظيمية. توصلت هذه الدراسة إلى أن وجود كل من التمكين الإداري والتمكين النفسي كثنائية يسمح بفهم أكبر لسلوكيات التعبئة. كما أن التمكين النفسي له دور مركزي في فهم التمكين الإداري، وخاصة من خلال بعد المعنى. كما أن بعد ممارسة الاستشارة والتي تتم في عزلة له تأثيره على الجانب الإدراكي للتمكين ، وهذا البعد هو الأكثر أهمية في تعبئة السلوكيات.

2- شذى أحمد علوان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن (2011): التمكين الإداري في المنظمات الخدمية،

دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة.

هدفت الدراسة إلى كشف ومقارنة عوامل التمكين الإداري في المنظمات الخدمية العامة والخاصة في البصرة، وشملت (441) مديرا من الإدارات الوسطى كرؤساء الأقسام والشعب في القطاعات المبحوثة (قطاع التعليم العالي، قطاع الصحة، المصارف، الاتصالات)، بواقع 249 مبحوثا في القطاع العام، و192

مبحوث في القطاع الخاص. وبنيت الدراسة على ثلاث فرضيات أساسية. ركزت على خمسة عوامل للتمكين (كفاية الصلاحيات، التدريب والتطوير، فرق العمل، المشاركة والمعلومات. ومن بين النتائج التي تم التوصل لها أن أغلب أنشطة القطاع العام تفتقر لعوامل التمكين الإداري، ماعدا نشاط الصحة. أما في القطاع الخاص فقد كانت متوافرة، إلا أنها لم تكن بالمستوى الذي يؤهلها من التفوق والحصول على مواطئ قدم السوق التنافسية. بالنسبة لكلا القطاعين، اتسم بعد كفاية الصلاحيات بضعفه، وتمركزه من ناحية الأهمية في المرتبة الأخيرة. ما يبين رغبة المديرين في البقاء على الهياكل التنظيمية العمودية، التي تركز على منح الصلاحيات للإدارة العليا، وتحديد قوالب جاهزة من التعليمات والضوابط الرسمية ليتم من خلالها أداء الأعمال في المنظمة. توافر المعلومات وانسيابها بالشكل التقليدي من أعلى إلى أسفل، لا من الأسفل إلى الأعلى، كما هو من المفروض في الشكل المعاصر ما يبين للإدارات أثر الخدمات المقدمة على رضا الزبون. أما التوصيات فقد جاءت وفق الدراسة كالاتي:

- تقليل النزعة الإدارية الفردية الموجودة لدى المديرين بالإحتفاظ بالصلاحيات والمتابعة الفردية المتواصلة والمراقبة اليومية المستمرة، من خلال توجيههم وإقناعهم بأن الأدوار الجديدة لهم تستلزم تخويل جزء من صلاحياتهم لمروؤوسيهم لأغراض المتابعة والمراقبة والانشغال بمهام أوسع وأعدت تستلزم التفكير بمستقبل المنظمة.

- الاهتمام بتنضيج الشخصية الإدارية في المنظمات المبحوثة ، وصقل موهبتها من خلال:

- وضع معايير لتحسين الأفراد الجدد؛
- إعتداد منهج منطقي سليم في الترقيات للمناصب الإدارية الأعلى؛
- البحث عن اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب الإدارية، وليس على أساس رغبة الأفراد فقط.
- ترسيخ فكرة الشعور بالمسؤولية والإلتزام إتجاه الوظيفة وذلك بمنح الثقة بالأفراد العاملين، وإحساسهم بأنهم جزء أساسي في المنظمة؛

- تغيير فكرة الأفراد العاملين في القطاع العام إتجاه روتينية المهام وبيروقراطية العمل، وذلك من خلال:

- التشجيع المتواصل للمبادرات الجديدة والأفكار الإبداعية لدى الأفراد؛
- تحديد نظام مدروس وعادل لمنح المكافآت والحوافز التشجيعية؛
- وضع برنامج سنوي لاختيار أكفأ الموظفين وتكريمهم.

- توسيع نطاق مشاركة الإدارة للعاملين، والتي لا تقتصر في مساعدتهم على حل المشكلات المتحققة والسماح بتقديم مقترحاتهم بشأن القرارات المتخذة فحسب، وإنما يجب استخدام سياسة اكتشاف الطاقات الكامنة والأفكار الخلاقة واستثمارها؛
- التحرر من الهياكل العمودية الجامدة، وكسر الحواجز بين الأقسام المختلفة، بإعتماد أسلوب تشكيل اللجان وفرق العمل في مختلف المهام وبصورة مستمرة.

3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط،

هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، بمحافظة دمياط، وكذلك دراسة المزايا والعوائق المترتبة على تبني سلوكيات التمكين، اعتمد الباحث على استبيان يتضمن جزأين؛ الأول منهما لقياس درجة التمكين، والذي يتضمن بدوره ثمانية متغيرات رئيسية (وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة، الإعراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الإتصالات الفاعلة، البيئة الصحية)، أما الجزء الثاني، فخصص لترتيب مزايا وعوائق التمكين في المنظمات المبحوثة حسب الأهمية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافا جوهريا بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين، ويعد مجال الصحة والشئون الاجتماعية أفضل نسبيا بالنسبة لتمكين العاملين من باقي القطاعات في المصالح الحكومية. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين، وهذا يتطلب :

- ترك تفاصيل الأمور للعاملين للتصرف حيالها، بعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، و تنمية عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.
- توفير المكافأة المناسبة للعاملين، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتي يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية .
- إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أنهم يمتلكون المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة
- الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات التمكين وقياس مردوده بشكل دوري للوقوف على أثره على الممارسات العملية .
- زيادة الفرصة أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما يؤيد ظهور التحسين المستمر لأنشطة المنظمة.
- الاستفادة من تجارب التمكين في بعض الوحدات الإدارية بالمنظمة لخدمة الوحدات والمستويات الأخرى، وإحداث التغييرات الإيجابية بشكل مستمر ومتكامل.
- تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين ومنها فرق العمل القوية، والمشاركة، وتنمية مهارات حل المشكلات بالشكل الإبداعي، وتحقيق التعاون والتنسيق، والإدارة بالمكاشفة والمصارحة، والإدارة بالسيناريوهات.
- الاهتمام بتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية في كل من القطاعين الحكومي والخاص نحو تمكين العاملين وهذا يتطلب :
- تهيئة المناخ التنظيمي الصحي للعمل بالمنظمة حيث يشعر الأفراد بالاطمئنان والعمل بحرية ، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم في العمل .
- تفعيل سياسة الإدارة بالمكاشفة والمشاركة بما يمكن من الوقوف على الحقائق بشكل مستمر ومعالجتها أولاً بأول والتعرف على جميع الآراء والأفكار .
- تنمية الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية وتقليل عمليات الرقابة الخارجية بما يمكن من تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية مع تقليل التكلفة .
- التأكيد على تقبل المسؤولية بشكل إيجابي من قبل العاملين ومنحهم السلطة الكافية مع توفير التحفيز المادي والمعنوي والسعي لتحقيق الرضاء الوظيفي لهم .
- ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين : يجب التأكيد على عوامل التمكين الثمانية والتي تتمثل في : وضوح الغرض ، والأخلاقيات ، والعدالة والإنصاف، والاعتراف والتقدير، والعمل الجماعي والمشاركة، والاتصالات الفعالة، والبيئة الصحية. وذلك عن طريق :

- تبنى المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة التمكين بين العاملين .
- توفير المراجع والبحوث ونتائج تطبيقات تجارب التمكين والتي وضحت المزايا والفوائد المترتبة على ممارستها، والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها .
- السعي لبناء الشخصية الإدارية الناضجة للأفراد التي تقوم على الصدق والثقة في النفس والآخرين وتكتسب أسس التحدث والإنصات وتقدير الآخرين وإمكاناتهم .
- تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها الأفراد وخاصة في القطاع الحكومي والتي تعتمد على الخوف والرغبة من المسؤولية ومحاولة تجنبها ، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم ، وانتظار تلقى الأوامر والتعليمات ، والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة ، والتحدي ، والمبادأة ، والابتكار ، والمشاركة ، وتحمل المسؤولية ، والجماعية وفرق العمل ، والسماح للمرؤوسين بالمشاركة .
- تشجيع المديرين على السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام عن النتائج .

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتنمية وتدعيم الإتجاهات الإيجابية في كل من القطاعين الحكومي والخاص نحو تمكين العاملين، من خلال التأكيد على تقبل المسؤولية من قبل العاملين، ومنحهم السلطات الكافية مع توفير التحفيز المادي والمعنوي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم. السعي لبناء الشخصية الإدارية الناضجة للأفراد التي تقوم على الصدق والثقة في النفس والآخرين وتكتسب أسس التحدث والإنصات وتقدير الآخرين وإمكاناتهم. تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها الأفراد وخاصة في القطاع الحكومي والتي تعتمد على الخوف والرغبة من المسؤولية ومحاولة تجنبها ، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم ، وانتظار تلقى الأوامر والتعليمات ، والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة ، والتحدي ، والمبادأة ، والابتكار ، والمشاركة ، وتحمل المسؤولية ، والجماعية وفرق العمل ، والسماح للمرؤوسين بالمشاركة. تشجيع المديرين على السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام عن النتائج. زيادة الفرصة أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما يؤدي ظهور التحسين المستمر لأنشطة المنظمة.

4- دراسة أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009)، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد

الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى-

أجريت هذه الدراسة في 13 شركة أردنية صناعية كبيرة، بهدف معرفة علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وشملت الدراسة 336 عاملاً في المستويات الإشرافية، ومديري الشعب والأقسام، والخبراء، والمشرفين. احتوى الاستبيان على ثلاثة أجزاء، الأول منها اشتمل على معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما الجزء الثاني، فاهتم بعناصر التمكين المعتمدة في الدراسة (تحويل الصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، تدريب وتعليم العاملين)، أما الجزء الثالث فخصص للأهداف الإستراتيجية. ومن بين وأهم النتائج التي صيغت في هذه الدراسة؛ أنه يمكن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، ويعد التمكين أحد الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنه يمنح الحرية للعاملين في التصرف دائماً واتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبرات ومهارات العاملين ومستوى تعليمهم من جهة أخرى، كما تم التأكد بشكل فعلي أن ممارسة التمكين الإداري في الشركات المبحوثة سيسهم مساهمة مباشرة في تجسيد أهداف وزارة البيئة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، مما يعني ضرورة تبني هذه الشركات لممارسة التمكين إذا ما أرادت المساهمة في المحافظة على البيئة وضمان استدامتها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة، لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة، وكذلك ضرورة الرفع من مستوى الوعي البيئي وأهمية التمكين في المنظمات المبحوثة. تشجيع العمل بروح الفريق في الشركات المبحوثة بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة، توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف الشركات المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

5- دراسة: ناصر جردات، أحمد إسماعيل المعاني، طارق نائل هاشم (2013)، أثر التمكين الهيكلي في

تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي في المنظمات العامة الأردنية، حيث تناولت الدراسة أربعة متطلبات للتمكين الهيكلي (تفويض السلطة، تطوير الشخصية والمشاركة، وتنمية السلوك الإبداعي. كما تناولت الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (إدراك الفرد بأنه يشغل وظيفة ذات معنى وقيمة، يشعر بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على التأثير. أين وزع الاستبيان على 40 منظمة أردنية في القطاع العام من بين 110 منظمات. وكان العدد الإجمالي للمبحوثين 160 موظف. ووصلت

الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين توافر متطلبات التمكين الهيكلي وتحقيق التمكين النفسي للعاملين، لكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أنه لا يوجد تأثير لعنصر التفويض على بعد تحقيق الكفاءة والتأثير الإدراكي، أما تطوير الشخصية فليس له تأثير ذو دلالة على كافة أبعاد التمكين النفسي، أما المشاركة فلها تأثير على تحقيق قيم العمل والكفاءة والاستقلالية وحرية التصرف، أما السلوك الإبداعي فأثر فقط على بعد تحقيق الكفاءة. كما خلصت الدراسة إلى أن هناك إدراكا من قبل العاملين بكونهم ممكنين، على الرغم من القصور في توفير بعض متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة كبيرة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- زيادة اهتمام المنظمات بتوفير متطلبات التمكين الهيكلي بدرجة أكبر، وبالتحديد متطلب تطوير الشخصية؛
- زيادة الاهتمام بالتمكين النفسي للعاملين؛
- الاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم.

6- دراسة: موسى أحمد السعودي (2013)، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة: مستشفى الإسراء، وطبقت الدراسة على (91) عضواً في (17) فريقاً في مستشفى الإسراء، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة طورت استبانة مكونة من (36) فقرة، منها (18) فقرة تقيس تمكين فرق العمل، و (18) فقرة تقيس أداء فرق العمل، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن مستوى أداء فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في أداء فرق العمل بمستشفى الإسراء، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاعتماد على فلسفة فرق العمل في أداء كافة الأعمال في المستشفيات الأردنية. العمل على تنمية مهارات أعضاء فرق العمل في المجال المعرفي والسلوكي، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الصحي، مما يعزز دافعيتهم وقدرتهم على خدمة المرضى. استثمار القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم الإبداعية والذي ينعكس إيجاباً على أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية. تفويض الصلاحيات لأعضاء فرق العمل وتوفير فرص إنجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة، أو أخذ موافقتها. تعزيز القيم التنظيمية ذات

العلاقة لدى أعضاء فرق العمل الصحية والإدارية، وبما يحقق التوافق والانسجام مع قيمهم الشخصية، وبيان أهمية دورهم في تحقيق أهداف المستشفيات.

كما بينت النتائج كذلك عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين فرق العمل (المغزى) في أدائها بمستشفى الإسراء. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتمكين فرق العمل (الاستقلالية، الأثر) في فاعلية الفرق بمستشفى الإسراء، وكان أقوى هذه الأبعاد المستقلة تأثيراً على فاعلية فرق العمل بمستشفى الإسراء بعد (الأثر). كما أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتمكين فرق العمل (النفوذ، المغزى) دلالة في فاعلية الفرق بمستشفى الإسراء.

بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند 0.05 لتمكين فرق العمل (النفوذ، الأثر)، في الرضا الوظيفي لدى فرق العمل بمستشفى الإسراء، وكان أقوى هذه الأبعاد المستقلة تأثيراً على الرضا الوظيفي بعد الأثر. كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتمكين فرق العمل (المغزى، الاستقلالية)، في الرضا الوظيفي لدى فرق العمل بمستشفى الإسراء.

7- دراسة الفياض (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، دراسة ميدانية أجريت الدراسة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في منطقة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التمكين على القدرة التنافسية في هذه الشركات وقد طور الباحث نموذجاً انطلاقاً من أدبيات الدراسة، حيث اعتمد على أربعة عناصر للتمكين (الثقافة المشتركة، تعليم العاملين، استخدام فرق العمل، استخدام التكنولوجيا (إنتاج وإتصال) تم توزيع استبيانها على 40 شركة منتجة للمواد الطبية والعلاجية، بواقع 124 نسخة خضعت للتحليل. وبالنسبة للقدرة التنافسية تم اعتماد (جودة المنتجات، أسعار المنتجات ومدى ملاءمتها للجودة، مرونة الاستجابة لطلبات العملاء، المعاملة الحسنة للعملاء) والتي تم توزيع استبيانها على المستشفى أو مستودع الأدوية لرؤساء أقسام المشتريات الصيدلانية في المستشفيات ومستودعات الأدوية في منطقة عمان. وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة التنافسية ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء ترتبط بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الإتصال. والأسعار ترتبط بعلاقة طردية مع تكنولوجيا الإنتاج، وأن هناك ضعفاً عاماً في تمكين العاملين في الشركات المبحوثة من خلال تكنولوجيا الإتصال. كما أن نموذج الانحدار للدراسة اشتمل على عنصرين فقط من عناصر التمكين التي خضعت للدراسة وهي؛ تكنولوجيا الإتصال وفرق العمل، إذ يمكن من خلالهما التنبؤ بالقدرة التنافسية للشركة.

8- دراسة

Bowen, David E ;Lawler, Edward E III(1992), "*The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when*

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين، حيث اعتبر الباحثان أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الاعتبار عند وضع نظم المكافآت وقد خلاصا الباحثان إلى:

- أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية.
- تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.
- ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات.

9- دراسة

Spreitzer G(1995), "*Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation*"

أجريت تلك الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية (التأمين)، حيث طبقت الدراسة على 50 شركة صناعية وشركة تأمين في المستويين؛ الإدارة الوسطي والإدارة التشغيلية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير.

- أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد.

- لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد.

10- دراسة

Bowen David , Lawler Edward E, III (1995): *Empowering Service Employees*,

أجريت الدراسة بهدف التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي؛ السلطة، المعلومات، المعرفة، المكافآت. وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعه معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين، وقد يؤدي لنفي وجود التمكين تماماً. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر إيجابياً على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة.

11- دراسة غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس(2011)، علاقة تمكين العاملين بالأداء

المنظمي بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد. هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية) على الأداء المنظمي، أين تم سبر أراء عمداء ومعاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية ل (6) كليات مقسمة إلى ثلاثة مجاميع (طبية، علمية، إنسانية). وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها تراجع قدرة المعنيين بالبحث على تصحيح الأخطاء التي تخص أعمالهم من دون الحاجة لإستحصال الموافقات هناك قصور في إستعداد الأشخاص للعب دور في الفريق وتراجع المعنيين بالبحث على إمتلاك المرونة تجاه الأفكار والأساليب الجديدة. تراجع الموازنة بين المكافآت التي تصرف إلى العاملين والجهود المبذولة بالعمل مما يضعف من رضا العاملين ويضعف شعورهم بالاعتزاز والانتماء إلى الكلية، عموماً حقق بُعد إستبدال الهيكل الهرمي بفرق العمل الذاتية تقدماً عاليًا في الكليات المعنية بالبحث بما يعكس إستعدادًا واضحًا للتوجه نحو العمل بإستراتيجية التمكين في الجوانب الهيكلية والتنظيمية يليه بعد الحرية والاستقلالية فيما عكست النتائج تراجعاً نسبياً في المشاركة في المعلومات. وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها أن تهتم الكلية بشكل أكبر ببُعد الرضا الوظيفي الذي يعد من الأبعاد المهمة في الأداء المنظمي والذي ينبغي على الكلية الارتقاء به لكسب ثقة العاملين فيها وزيادة الشعور لديهم بالانتماء والإبداع في عملهم وتحقيق أهداف الكلية، إطلاع العاملين من قبل الإدارة العليا على رسالة المنظمة وأهدافها بما يؤمن وضوح الرؤيا لديهم والعمل بما يتلاءم ورؤيا الإدارة العليا .

12- دراسة: برني لطيفة (2014)، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في

القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري والتمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت دراسة عينة مؤلفة من 59 عاملا من مختلف العيادات والمصحات الإستشفائية الخاصة في ولاية بسكرة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-ارتفاع مستوى التمكين النفسي والإداري لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص ، وذلك يعزى لعدة أسباب من بينها أن القطاع يحاول إثبات وجوده وتحقيق الأرباح بقدر أكبر مما يجعله يحاول توفير كافة الإمكانيات من أجل السير الحسن للخدمات المقدمة له، كما وانه يحاول جذب العمالة المؤهلة من الأطباء قدر الإمكان وذلك لجعل المصلحة أو العيادة أكثر جاذبية للعملاء(المرضى)، أما بالنسبة للمرضين فيبقون في أغلب الحالات الطبقة الكادحة في المستشفى والتي يجب أن تتسم بحسن المعاملة والتأهيل الذاتي حتى تتمكن من البقاء إلا إن أتيحت لها فرص أخرى للعمل في القطاع العام وذلك للضمانات والامتيازات العديدة لهذا الأخير عن الخاص. ومن جانب آخر فإن العاملين في القطاع الصحي الخاص يدركون بدرجة عالية معنى وأهمية العمل الذي يقومون به كما أنهم يحسون بجدارتهم وكفاءتهم في أداء مهامهم، بالإضافة إلى ذلك يتمتعون بنوع من حرية الاختيار عند أداء المهام ، غير أن درجة تأثيرهم في العمل هي التي تميزت نوعا ما بالانخفاض وذلك يرجع إلى أنهم مطالبون بالتنفيذ لا التأثير والتغيير.

-وجود تأثير واضح للتمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي للعاملين في القطاع الصحي الخاص ، وذلك لأنه عموما ووفقا لتوصل أغلب الدراسات لنفس النتيجة، فتوفر متطلبات العمل والبيئة المناسبة للتمكين تعزز من شعور العامل بإمكانية القيام بعمله على أكمل وجه ، بالتالي يتعزز لديه الإحساس بمعنى العمل الذي يقوم به وخاصة وأن القطاع ذو حساسية كبيرة لهذا البعد تحديدا فالعمل الصحي سواء كان لدى الأطباء أو الممرضين أو حتى الإداريين فيه هو عمل نبيل بحد ذاته، ويبقى أن الواقع وان أوجد غير ذلك فهذا يعود إلى عدة أسباب كشخصية الفرد ونشأته وأيضا للظروف الاجتماعية التي يعايشها...

-بالنسبة لعلاقة الأبعاد ببعضها فبدورها كانت ذات دلالة معنوية أقل من 1% و 5%، فتوفر وإتاحة مختلف الفرص للعاملين يعزز من إحساسهم بمعنى العمل، وكذلك جدارتهم وكفاءتهم لأداء المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى ذلك تعزيز حرية التصرف والتأثير في العمل. وكذلك توفر الدعم الكافي من ناحية المعلومات والمساعدات والنصائح والتوجيهات تعزز كل أبعاد التمكين النفسي لكن ذلك لم يظهر عند المبحوثين فقد تبين أن علاقة الارتباط غير دالة معنويا بين كل من الدعم ومعنى العمل وحرية الاختيار ما يعزى إلى أن معنى العمل وحرية الاختيار بالنسبة لهم نابعة من ذاتهم لا من الدعم المتاح من خلال المعلومات والمساعدات والتوجيهات.

- جاءت نتائج الانحدار المتعدد التدريجي ليظهر فيها أن نموذج الدراسة يحوي بعدين مؤثرين بدرجة كبيرة في التمكين النفسي ويفسران التباين الحاصل فيه وهما بعد الفرص والقوة الرسمية ، أما بعد الدعم فلم يظهر انه مفسر وكان غير دال معنويا وتم إخراجها من النموذج وفي الأخير كانت معادلة الانحدار المتعدد النهائية للنموذج كالاتي: التمكين النفسي = 2,652 + 0,236 فرص + 0,183 قوة رسمية

وفي ظل هذه النتائج وبعد عدد من المقابلات مع بعض العاملين في القطاع الخاص وضعت الباحثة التوصيات التالية:

- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت والأجور وتنظيمها لما له تأثير واضح في جذب العاملين وإحساسهم بالانتماء بالتالي بقائهم بشكل أطول مهما كانت الفرص البديلة مغرية.
- استحداث نظام ترقية أو زيادة الأجر وفقا للمؤهلات وسنوات الخبرة في العمل حتى يتمكن العاملون من العطاء بشكل أفضل.
- نشر ثقافة التمكين لدى العاملين والمسيرين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار ليعزز تأثيرهم في العمل ويرتفع.

13- دراسة

Seibert, Silver, Randolph (2004), Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model Of Empowerment, Performance, And Satisfaction

وقد حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة إثبات مجموعة من الفرضيات ، وهي تأثير بيئة التمكين على أداء المؤسسة، وتأثير بيئة التمكين على التمكين النفسي وكيف يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والإحساس بالرضا الوظيفي. حيث تم تقييم بيئة التمكين من خلال الهياكل التنظيمية، الممارسات المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات، الاستقلالية ومساءلة الفريق. بينما التمكين النفسي فقيم من خلال المعنى، الكفاءة، الاختيار، التأثير. وقد تم الوصول في هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين بيئة التمكين وأداء المؤسسة، وأن التمكين النفسي يشكل متغيرا وسيطا بين تأثير بيئة التمكين والرضا الوظيفي.

14- دراسة

Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan (2004), Empowerment, interactional justice trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy

لتجسيد هذه الدراسة وجهها الباحث إلى كلية الممرضين في أونتاريو *College of Nurses of Ontario's*، وكان عدد المبحوثين الذين تم تحليل بياناتهم 273 مبحوث، مستعملا *The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II* والتي وضعها الباحث *Laschinger et al* سنة 2001، لقياس تصورات الممرضات لدرجة وصولهن للتمكين الإداري *Structural Empowerment*. أما العدالة التنظيمية فتم قياسها بـ 9 عبارات من *Justice Scale. Moorman's*، وبالنسبة للاحترام الذي تتلقاها الممرضات من طرف المدير والزملاء في العمل فتم قياسها بثلاث عبارات من مقياس *Siegrist's Esteem scale*، أما الثقة فقيست بـ 17 عبارة من المقياس الذي وضعه *Mishra's*، وفي الأخير تم قياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بمؤشر إدارة الضغوط الذي وضعه *Williams and Cooper's*.

وقد هدفت الدراسة إلى إختبار نموذج يحدد العلاقة بين تصورات الممرضين للتمكين في مكان العمل، وتصوراتهم للعدالة التنظيمية، والاحترام والثقة، ومن ثم تأثير ذلك على الرضا والالتزام التنظيمي لديهم. وقد كان من بين أهم النتائج التي توصلوا إليها أن التمكين يؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام لدى الممرضين، بطريقتين؛ الأولى أنه يؤثر بشكل مباشر على الرضا والالتزام، والثانية أنه بشكل غير مباشر من خلال العدالة والاحترام والثقة. بالتالي فإن إيجاد بيئة تمكين داخل المؤسسة والذي سيمكن الممرضات من ممارسة عملهم وفقا لمعايير العمل الموضوعية، سيعزز من وجود علاقات ايجابية في العمل في إطار من الثقة والاحترام، والتي من الممكن أن تصل إلى جذب العاملين واستبقائهم بشكل مستدام.

15- دراسة

Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi(2009), Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity

تجسد هدف الدراسة في اختبار تأثير تمكين العاملين على أداء فرق العمل، من خلال أربعة أبعاد لتمكين العاملين (الاستقلالية، المسؤولية، المعلومات، الإبداع). وطبقت الدراسة على 176 عامل في فرق عمل البلدية في الولايات المتحدة. وقد توصل الباحثون إلى أن هناك تأثيرا إيجابيا متبادلا بين المتغيرين. وأكثر من 80% من إجابات المبحوثين، أكدت على أن فرق العمل التي ينتمون إليها لديها درجات عالية من المسؤولية، المعلومات، والإبداع. و64% منهم أكدوا على توافر درجة عالية لهم من الاستقلالية في أداء مهامهم. حيث أن الاستقلالية في اتخاذ القرار تشكل حافزا ذاتيا للعاملين والحوافز الذاتية العالية تؤدي بدورها إلى أداء عالي. كما أن توزيع المسؤوليات على المستويات الدنيا لها كذلك تأثير إيجابي على الأداء. وكذلك اتخاذ

القرار يحتاج إلى توافر المعلومات والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء. وكل هذا سيؤدي إلى الإبداع الذي يشكل الحافز الأحسن في العمل، ما سيؤدي إلى تحسين أداء الفريق أيضا.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات

1- دراسة

Donna Wood (2010) ,Measuring Corporate Social Performance: A Review

استعرضت هذه الدراسة الأدبيات التي جاءت حول قياس الأداء الاجتماعي للشركات *csp* وحددت أنها جاءت في سياق نظري، كما انطلقت من التفصيل في نموذج هذه الباحثة، الهيكلي المتعلق بالأداء الاجتماعي لسنة 1991 ، وكذلك الدراسات التجريبية التي تمت وصفا. وفي لمحة عامة في صلب العمل نجد أنها قد رأت أن هناك إفراطا في التركيز على المؤسسات دون أصحاب المصلحة والمجتمعات، وأن هناك فجوات كبيرة في البحوث فبعضها عبئ بالدمج بين المقاربات والنتائج، والآخر بالتخصصات والمجالات العلمية. حيث أنها استخلصت أن الإشكالية في ذلك هو عدم التمكن من الوصول الفعلي والواضح للبيانات الجيدة. والمؤسسات لديها أسباب وجيهة لكونها غير شفافة حول حواجزها ومستواها وأنشطتها ومختلف نتائج عملياتها. أما المؤسسات التي كانت واضحة فقد خادعت في تقديمها للمعلومات.

وقد عرضت نتائجها في ثلاث نقاط، كان أولها والأساسي بالنسبة لها أن العلاقة بين الأداء الاجتماعي والمالي للمؤسسات *CSP-FP* قد استقرت عموما، رغم بقاء القياس والقضايا المنهجية والنظرية محيطة به. وتطبيق التقنيات الإحصائية الحديثة أثبتت أن هناك علاقة ايجابية ومتوازنة بينهما. أما النتيجة الثانية فقد توصل إلى أن العديد من الدراسات التجريبية حول الأداء الاجتماعي للمؤسسات ركزت على نتائج سلوكيات المؤسسة " المسؤولية اجتماعيا" أو غير المسؤولة بأوجه مختلفة على المؤسسة ذاتها، وليس فقط من ناحية الأداء المالي ، بل أيضا من ناحية السمعة، الإبداع، الوصول إلى الموارد اللازمة، وغيرها. ورأت أن اغلب الدراسات ركزت على المؤسسة ولم تركز على مختلف التأثيرات المتعلقة بأصحاب المصلحة وأوضحت لذلك العديد من الأمثلة حول العملاء والعاملين والبيئة والمجتمع ومختلف التأثيرات التي يمكن أن تحدثها المؤسسة عليهم. وخرجت بنتيجة مفادها وجوب تحويل التركيز من كيف يمكن للأداء الاجتماعي أن يؤثر على المؤسسة إلى كيف يمكن أن يؤثر الأداء الاجتماعي للمؤسسة على أصحاب المصلحة والمجتمع. أما نتائجها

الثالثة ذهبت إلى أنه يجب على الباحثين تجميع وتنويع جهودهم في دراسة الأداء الاجتماعي من أوجه وتخصصات مختلفة وذلك من أجل الوصول إلى استيعاب أفكار وأساليب ونتائج هذه الأخيرة بشكل أفضل.

2- دراسة:

Max b. E. Clarkson(1995), A Stakeholder frame work For Analyzing and Evaluating Corporate social performance

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير إطار عمل ومنهجية تستند إلى واقع سلوك المؤسسات لتحليل وتقييم الأداء الاجتماعي للشركات. وقد قسمت الدراسة إلى ثلاث أقسام كان الأول منها تلخيصا للنماذج والمقاربات المستخدمة في أكثر من 70 دراسة حول الأداء الاجتماعي للشركات منذ 1983 إلى 1993، ثم مناقشة الاستنتاجات الرئيسية المستمدة من: إدارة العلاقات مع مجموعة أصحاب المصلحة في الشركات وليس مع المجتمع ككل، وضرورة التمييز بين القضايا الاجتماعية وقضايا أصحاب المصلحة، وأهمية تحديد المستوى المناسب من التحليل من أجل تقييم الأداء الاجتماعي للشركات CSP، ثم تم في القسم الأخير مناقشة المقترحات ومجالات البحث المستقبلية. وقد وصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن قياس نجاحات الشركات كان محدودا بإرضاء المساهمين فقط، وقد ثبت أن هذا يعد قضاءً ذاتياً على الشركة لأن الهدف الاقتصادي والاجتماعي الأساسي بالنسبة لها هو خلق وتوزيع الثروة الإضافية والقيمة بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة الأساسيين دون تفضيل لأحدهم على الآخر. وان تحديد الشركة ومسيرتها وتقبلهم للمسؤوليات والالتزامات تجاه أصحاب المصلحة الأساسيين ، والاعتراف بمطالبهم يجعلها محققة للمبادئ والأداء الأخلاقي سواء أدركت ذلك و لم تدركه. وأن هذه الأخيرة ستصبح قضية بقاء ومسألة ذات أهمية إستراتيجية بالنسبة للشركة.

3- دراسة:

ARCHIEB. CARROLL (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نموذج مفاهيمي يصف بشكل شامل الجوانب الأساسية للأداء الاجتماعي للشركات، وتوضيح وإدماج مختلف المسارات التعريفية التي ظهرت في الأدبيات. كما يعرض النموذج مفهوم المسؤولية الأخلاقية والخيرية (التطوعية) في سياق يمكن أن يكون أكثر قبولاً للمعارضين للمسؤولية الاجتماعية والذين يرون أن الاعتبارات الاقتصادية قد نفيت بهذا المنهج الحديث. وحددت ثلاث جوانب في النموذج تجيب على ثلاثة أسئلة رئيسية تهم كلا من الأكاديميين ومسيري المنظمات، ما الذي تتضمنه المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ ما هي القضايا الاجتماعية التي يجب أن تعالجها المنظمة؟ وما هي فلسفة أو طريقة الاستجابة الاجتماعية للمنظمة؟ كما حاول الباحث من خلال نموده تقديم مجموعة من الخطوات لمساعدة المسيرين في وضع تصور للقضايا الرئيسية للأداء الاجتماعي وتنظيم التفكير فيها، وتحسين التخطيط والتشخيص في مجال الأداء الاجتماعي.

4- دراسة : ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين وانعكاساتها

على أخلاقيات العمل: طبقت الدراسة على عينة من العاملين في مستشفيات مدينة الموصل

وتم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويتين حول المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل ولكل من الأطباء والإداريين والفنيين، مع عدم وجود فروق معنوية في إجابات الإداريين، ووجودها بين المبحوثين من الأطباء والفنيين في المستشفيات، وكان من أبرز التوصيات أن تتبع المستشفيات عدد من المعايير العالمية للأخلاقيات في الإدارة والعمل على ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية لكي تتمكن كل من بناء نظام متكامل للمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

5- حبيب الله محمد رحيم التركستاني: "مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية استطلاعية على الشركات السعودية" والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المسؤولية الاجتماعية تشمل أربع جوانب هي الإداري والديني والاقتصادي والاجتماعي ، كما أن القيام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة مرتبط بالقدرة المالية لها ومن أهم التوصيات التي تم طرحها من قبل الباحث أن يتم التركيز في تطبيق المسؤولية الاجتماعية على القطاع الخاص وذلك عن طريق وضع حوافز تشجيعية له، كما يجب على المؤسسات الخاصة أن تؤمن بأهمية المشاركة في نشاطات المسؤولية الاجتماعية وأن تدرجها ضمن عملية اتخاذ القرار، زيادة الوعي لدى الإدارات المختلفة في القطاع الخاص بأهمية نشاط المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على مركز المؤسسة والمجتمع، محاولة كسر الحاجز النفسي بين القطاع العام والخاص وعدم التردد في دعوة القطاع الخاص للمشاركة في وضع برامج وخطط التنمية.

6- فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هايل عباينة (2009)، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، المساهمين)، وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيراتهم الشخصية، كما هدفت الدراسة إلى تقييم اثر المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة وزعت على المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية، بالإضافة إلى زبائن الشركات الأربعة في مدينة عمان، وقد توصلت الدراسة إلى:

- أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الستة؛ إذ بلغ المتوسط العام (4.30).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية.

- وجود اثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بإبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية ككل.
- عدم وجود اثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بإبعادها مجتمعة في الصورة الذهنية الذاتية.
- وجود اثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بإبعادها مجتمعة في الصورة الذهنية المرغوبة، وقد تبين أن بعدي المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين، والموردين قد اظهرا تأثيرا معنويا أكبر في الصورة الذهنية المرغوبة.
- عدم وجود اثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في الصورة الذهنية المدركة، في حين تبين وجود أثرا معنويا لبعدي المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين قد أظهر تأثيرا معنويا في الصورة الذهنية المدركة.

7- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري(2006)، تباين الأهداف المتوخاة من

تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة

- اقترحت الدراسة مجموعة فرضيات للاختبار، وكذلك مجالات تطبيق معينة رأى الباحثان أنها تصلح ميدانيا عمليا للبحث. بالنسبة للفرضيات التي تم وضعها تجلت في :
- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تباين و اختلاف في الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال الخاصة و المنظمات الحكومية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: أن منظمات الأعمال الخاصة أكثر التزاما بالمحافظة على الأداء المالي والاقتصادي عند تبنيها لمسؤوليتها الاجتماعية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: أن الدور الاجتماعي الذي تتبناه المنظمات الحكومية يعتمد على نوع المنظمة وما إذا كانت سيادية أو غير هادفة للربح أو ربحية.
- وتم اشتقاق الفرضيات الفرعية من الفرضيات الرئيسية السابقة كالآتي :

- لا تتبنى المنظمات الخاصة دورا اجتماعيا يتعارض كليا مع الأداء المالي والاقتصادي.
- تميل المنظمات الخاصة إلى تحمل مسؤولية اجتماعية أكبر تجاه الفئات الأكثر ارتباطا بالأداء المالي والأرباح مثل الزبائن.
- تميل المنظمات الحكومية بشكل عام إلى تبني مسؤولية اجتماعية أكثر توازنا تجاه مختلف الأطراف بسبب تأثيرها بالسياسة المركزية للحكومة.

- تبادر منظمات الأعمال الخاصة إلى تبني دورا اجتماعيا أكبر استنادا إلى انعكاس هذا الدور على الجوانب المالية والأرباح.
- تتبنى المنظمات الحكومية دورا اجتماعيا رغم تعارض هذا الدور مع الأداء الاقتصادي والمالي وبالاستناد إلى قدرة هذه المنظمات في القيام بأعباء هذا الدور.
- إن الدور الاجتماعي في المنظمات السيادية لا يرتبط بالأداء المالي لهذا الدور.
- إن الدور الاجتماعي للمنظمات الحكومية غير الهادفة للربح عادة ما يكون اقرب إلى التوازن منه في المنظمات الأخرى.
- من النادر أن تتبنى المنظمات الإنتاجية والصناعية الحكومية دورا اجتماعيا يتعارض و تعزيز قدرتها المالية وتحقيق الأرباح.
- ومن بين مجالات التطبيق المقترحة كل من المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة ؛ كون المستشفيات الخاصة بكونها بعيدة عن الجوانب الإنسانية مع تركيزها على الأرباح دون مراعاة للجوانب الإنسانية أو جوانب بيئية من تلوث وغيره وهي أمور تحتاج إلى من يتحمل مسؤوليتها ويدفع تكاليفها .

8- العايب عبد الرحمان (2012)، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة -برج بوعريبرج-

طرحت الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى انسجام الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية بمتطلبات التنمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في الواقع الجزائري؟ حيث هدفت إلى التعرف على أحسن الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالموارد البشرية التي تبرهن على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. والتعرف على مستويات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية في مجال الموارد البشرية من طرف منظمات الأعمال الجزائرية من خلال دراسة واقع مؤسسات اقتصادية رائدة، ومن بين الفرضيات التي قامت عليها الدراسة أن المنظمة تحترم كل القوانين والتشريعات التي تحمي وتحفظ للعنصر البشري حقوقه الأساسية في ممارستها الاجتماعية للشركات، وان السعي نحو التحلي بالمسؤولية الاجتماعية يلزم على المنظمة اعتبار العنصر البشري ذو وزن استراتيجي هام داخل المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدولة الجزائرية أعطت

الاهتمام الكافي للجانب التشريعي فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، تبين من خلال الدراسة انه بالرغم من وجود سياسة رسمية لإدارة الموارد البشرية والاهتمام بالتدريب وتوفير ظروف العمل المناسبة، ووجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية للأفراد ووجود هيئات تمثل العمال، إلا أن هذا لم يأت نتيجة لسياسة رسمية أعلن عنها للمسؤولية الاجتماعية للشركات بل إن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر.

المطلب الثالث: الإضافة العلمية لهذه الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة المطع عليها

من خلال إطلاع الباحثة على المراجع والمصادر البحثية التي تمكنت من تحصيلها، وصلت إلى أن أغلب الدراسات إن لم نقل كلها لم تتطرق بشكل مباشر لهذه العلاقة موضوع البحث بين متغيري تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وإن حصل ذلك في بعض الأبعاد فمنها من تبنى التمكين الإداري فحسب وربطه ببعد أو بآخر من الأداء الاجتماعي، وكان هذا هو الأعم، لأنه لم يتم التركيز على التمكين النفسي في دراسة العلاقة بشكل كبير وأغلب الدراسات ذهبت إلى دراسة علاقته بالتمكين الإداري، والرضا والالتزام وأداء العاملين، ولم تذهب إلى أبعد من ذلك أي تحسين أداء المؤسسة والاجتماعي منها بشكل خاص. أما دراسات المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي كان أغلب فحواها التطرق إلى الأداء المالي والاجتماعي والعلاقة بينها تأثيراً أو تأثراً، أو أخذها من ناحية الفروقات في تبنيها وممارستها بين القطاع العام والخاص. وكان من الدراسات ما اتجه إلى تحديد أبعاد الأداء الاجتماعي التي صارت إشكالية المؤسسات في تطبيق وقياس مسؤوليتها الاجتماعية. كما أن هناك دراسات نظرت إلى ما يدعى بإدارة الموارد البشرية المستدامة وهي التي تتحى منحاً عكسياً لهذه الدراسة، أي تبحث في كيفية إسهام المسؤولية الاجتماعية في تحسين إدارة الموارد البشرية. من كل هذا وجدت الباحثة نفسها أمام محاولة تحديد وتبني أبعاد معينة للأداء الاجتماعي تتفق وميدان الدراسة، ومن ناحية أخرى محاولة ربطها بتمكين العاملين، مستندة في الأخير إلى تطبيقها في القطاع الصحي الخاص والعام على حد سواء، بحثاً عن أهم الفروق التي يمكن أن تظهر في كل متغير على حدى بينهما، وكذلك الفروق بينهما في دور وأثر متغيري الدراسة (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي).

الجزء الثاني

الدراسة الميدانية لتمكين العاملين
والأداء الإجتماعي في القطاع الصحي لولاية

بسكرة

الفصل السادس

الإطار العام للدراسة الميدانية

الفصل السادس

الإطار العام للدراسة الميدانية

تمهيد

يلقي هذا الفصل الضوء على المنهج المستعمل في الدراسة إنطلاقاً من التوضع الإيستومولوجي الذي تبنته الباحثة، وبنيت وفقه النموذج النظري لها، كما تم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها إنطلاقاً من توضيح وضعية هذا المجتمع أي القطاع الصحي عامة وكذلك التسميات التي وضعها القانون في إطار تصنيفها وتحديدها، ما جعل الباحثة تتجه إليه لتحديد المصطلحات بدقة وكذلك تعريفاتها الإجرائية في ميدان الدراسة. بالإضافة إلى توضيح مختلف الأدوات والمعالجات الإحصائية المعتمدة.

المبحث الأول: المنظومة الصحية في الجزائر

المطلب الأول: القطاع الصحي في التشريع الجزائري

إن المستشفى باعتباره الوحدة الأساسية للرعاية الصحية، قد يكون عاما وقد يكون خاصا، و قد ظهر هذا التجسيد واضحا من خلال التشريعات المتعلقة بالصحة خاصة القانون 05/85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها. لكن يبقى لكليهما نفس الميزة وهي تقديم الرعاية الصحية لكافة أفراد المجتمع.

أولاً: القطاع الصحي العام في الجزائر

1. المنظومة الوطنية للصحة العمومية ومهامها

نصت المادة 4 من القانون رقم 85 - 05 المؤرخ في 16 فبراير سنة 1985 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها على أن¹: "المنظومة الوطنية للصحة هي مجموع الأعمال والوسائل التي تضمن حماية صحة السكان وترقيتها، وتنظم على كيفية توفر حاجيات السكان في مجال الصحة توفيراً شاملاً ومنسجماً وموحداً، في إطار الخريطة الصحية." كما نصت المادة 5 من نفس القانون على أنه «تتميز المنظومة الوطنية للصحة بما يأتي²:

- سيطرة القطاع العمومي وتطويره.
- تخطيط صحي، يندرج في السياق العام للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية
- اشتراك القطاعات في إعداد البرامج الوطنية المحددة في مجال الصحة
- تطوير الموارد البشرية والمادية والمالية المتطابقة مع الأهداف المحددة في مجال الصحة
- تكامل أعمال الوقاية والعلاج وإعادة التكييف.
- مصالح صحية لا مركزية، قطاعية وسلمية، قصد التكفل بكل حاجيات السكان الصحية.
- تنظيم مشاركة السكان النشيطة والفعالة في تحديد برامج التربية الصحية وتطبيقها
- اندماج أعمال الصحة، كيفما كان نظام ممارستها.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 85-05 يتعلق بحماية الصحة وترقيتها، العدد 8، 17 فبراير 1985. ص ص 177.

² - نفس المرجع. ص ص 177 - 178.

أما مهامها فتتمثل في:¹

- إحترام القوانين واللوائح المتعلقة بتنظيم وسير هذا المرفق.
- التكفل بحسن سير أداء المستشفى للخدمات الطبية المكلف بتحقيقها وذلك من خلال توفير العدد الكافي من العاملين المتخصصين والمرضى وتوفير الأجهزة اللازمة لهم والتأكد من سلامتها وعدم خللها، وكذا صيانتها.
- التكفل بتقديم الخدمات اللازمة للمريض، وتحسين هذه الخدمات، كنظام الإطعام، والنظافة والتدفئة والسهر على سلامته وتوفير الأمن له؛

2. تقسيم القطاع الصحي العام

قسم القطاع الصحي العام إلى أربع أنواع من المستشفيات، بالإضافة فيها هي ظهور كل من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والمؤسسات العمومية الإستشفائية خلفا للقطاعات الصحية، وذلك بهدف إعطاء فعالية أكبر في المؤسسات الإستشفائية من خلال فصل مهامها وتقسيمها بين عدة أجهزة كل في مجال تخصصه هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإنه تقرب المؤسسات الصحية من المواطنين، وذلك نظرا للزيادة السكانية ويعد هذا مسابرة منه للتطورات الإجتماعية.

✓ المؤسسات الإستشفائية المتخصصة (EHS) *Etablissements Hospitaliers Spécialisé*

وقد تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 1997/12/02 والمحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها. إذ نصت المادة 2 من هذا المرسوم على أن: "المؤسسة الإستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضح تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة ."

فالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة تتكفل بنوع من العلاج التخصصي دون غيره ، فقد نصت المادة 3 من المرسوم التنفيذي 97-465 السالف الذكر على أن "تتكون المؤسسة الإستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بما يأتي:

¹-جيدور نعيمة (2010)، مسؤولية المستشفى العام في النظام القضائي الجزائري، مذكرة تخرج لنيل إجازة المدرسة العليا للقضاء، المدرسة العليا للقضاء، الجزائر، ص 13.

-مرض معين

-مرض أصاب جهازا أو جهازا عضويا معينا

-أو مجموعة ذات عمر معين "

كما نصت المادة 5 من ذات المرسوم على المهام الموكلة إلى هذه المؤسسات الصحية بنصها : «تتكفل

المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في مجال نشاطها بالمهام الآتية :

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم."

✓ **المراكز الإستشفائية الجامعية:**

وقد تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد

إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها¹ ، وهي كذلك مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ،

وذلك حسب نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 97-467 السالف الذكر، إذ يتم إنشاؤها بموجب مرسوم

تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي

ويمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على هذه المؤسسات ويمارس الوزير المكلف بالتعليم

العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية .

ويكلف المركز الإستشفائي الجامعي بمهام التشخيص والكشف والعلاج الوقاية والتكوين والدراسة والبحث،

وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين العالي في علوم الطب المعنية.

✓ **المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) *Etablissements Publics de Santé de Proximité*** :

وقد تم إنشاؤها أيضا بموجب المرسوم رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 إذ نصت المادة 6 منه على

أن: "المؤسسة العمومية للصحة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال،

وتوضع تحت وصاية الوالي".

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المحدد لقواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها

وسيرها، 1997/12/02

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان، وتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة. وقد نصت المادة 8 من ذات المرسوم على المهام الموكلة لهذا النوع من المؤسسات الإستشفائية والتي تتمثل أساسا في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المريض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان
- وتكلف على الخصوص بما يأتي:
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأمراض والآفات الإجتماعية

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم

✓ المؤسسة العمومية الإستشفائية (EPH) *Etablissement Publics Hospitalier*

وفق ما عرفها المشرع الجزائري هي: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، مهامها التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان". وقد حدد القانون لها مجموعة مهام تتمثل في:

- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم

كما نص على أنه يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع ميدان التكوين¹.

وولاية بسكرة تتوفر طبقا للمرسوم التنفيذي المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية² سنة 2007، على أربع مؤسسات إستشفائية عمومية هي: بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، أولاد جلال، طولقة. وفيها المتخصصة في طب العيون، والمتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال، كذلك.

وقد ألغيت المراكز الصحية (Centres de santé) لتتحول بدورها إلى عيادات متعددة الخدمات (Polycliniques)، أو إلى قاعات للعلاج (Salles de soin) حسب حالة وضعيتها المادية.

ثانيا: القطاع الصحي الخاص في الجزائر

نلاحظ أن القانون 05/85 المؤرخ في 16/02/1985، والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها وكذا المرسوم التنفيذي 276/92 المؤرخ في 6 يونيو 1992 المتضمن مدونة أخلاقيات مهنة الطب لم يرد بها تعريفا للمستشفى، بل الأكثر من ذلك أنّ المشرع الجزائري وفي حديثه عن القطاع الخاص إستعمل مصطلح العيادة الخاصة.

وقد عرف المشرع الجزائري العيادات الإستشفائية الخاصة (أو المصحات كما هو مدرج في فعليا في الواقع) مستعملا مصطلح العيادة الخاصة من خلال أحكام المرسوم التنفيذي رقم 204/88 المؤرخ في 18/10/1988 المحدد لشروط إنجاز العيادات الخاصة وفتحها وعملها. و قد أشار إليها الأمر 07/06 المؤرخ في 15/06/2006 بمصطلح المؤسسة الإستشفائية الخاصة. و حتى في التعديل الجديد الذي أتى به القانون 13/08 المؤرخ في 20/07/2008، لم يرد فيه مصطلح المستشفى الخاص بل استعمل المشرع

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، 20 مايو 2007، العدد 33، ص ص 10-11.

² - نفس المرجع السابق، ص 15.

مصطلح المؤسسة الإستشفائية الخاصة، ولعل هذا إن دل فإنما يدل على أن هذا القانون أتى بالمبادئ و الأحكام الأساسية في مجال الصحة، ليترك مهمة تنظيم مختلف الهياكل للتنظيم. وهذا منذ 1985. وقد حددت المادة التاسعة من الأمر رقم 06-07 المعدلة للمادة 208 مكرر، مفهوم المؤسسات الإستشفائية الخاصة على أنها: "مؤسسات علاج وإستشفاء تمارس فيها أنشطة الطب والجراحة بما فيها طب النساء والتوليد وأنشطة الإستكشاف".¹

أما استغلال العيادة الخاصة أو كما اصطلح عليه المؤسسة الإستشفائية الخاصة فيتم من قبل:

- مؤسسات ذات الشخص الوحيد.
- شركات ذات مسؤولية محدودة.
- شركات مساهمة.
- تعاضيات وجمعيات.

و إن الممارسة الطبية في إطار النشاط الخاص قد نظمت بموجب المرسوم رقم 204/88 الصادر سنة 1988 المحدد للإطار القانوني لهذا النوع من المؤسسة، أو ما يصطلح عليه طبقا لذات المرسوم بالعيادة الخاصة. والذي تم تعديله وإتمامه بالمرسوم 02-69 الصادر سنة 2002، أما الشروط الخاصة لفتحها وعملها، وكذلك مقاييسها التقنية والصحية فتحدد من قبل وزير الصحة والسكان². كما توضع هذه العيادة تحت إدارة مدير تقني طبيب³.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-07، المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المادة 9 التي تعدل وتتمم المادة 208 مكرر من قانون 85-05، العدد 47، 19 يوليو 2006، ص ص 16-17.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 02-69، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 88 - 204 الذي يحدد شروط انجاز العيادات الخاصة وفتحها وعملها، العدد 11، المادة 2، 16 فبراير 2002، ص 40 .

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-07، المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المادة 9 التي تعدل وتتمم المادة 208 مكرر من قانون 85-05، العدد 47، 19 يوليو 2006، ص 17.

ثالثا: الأهداف المسطرة في مجال الصحة في الجزائر

ترمي الأهداف المسطرة في مجال الصحة إلى حماية الإنسان من الأمراض والأخطار وتحسين ظروف المعيشة والعمل¹، وقد وردت وفقا للقانون رقم 85-05، الصادر سنة 1985 في مجموعة من الفصول نختصرها في الآتي:

- تطوير الموارد البشرية والمادية والمالية المتطابقة مع الأهداف الوطنية في مجال الصحة
- تنظيم مشاركة السكان النشيطة والفعالة في تحديد برامج التربية الصحية وتطبيقها.
- يجب أن تكون الهياكل الصحية في متناول جميع السكان مع توفير أكبر درجة ممكنة من الفعالية والسهولة واحترام كرامة الإنسان.
- القيام بالتكوين والبحث العلمي مع الاحترام الكامل للمريض.
- مجانية العلاج في القطاع العمومي طبقا للمادة 67 من الدستور، من ناحية أعمال الصحة العمومية والفحوص التشخيصية ومعالجة المرضى واستشفائهم.
- المشاركة في الوقاية من الأمراض المعدية ومكافحتها، وإخضاع السكان للتطعيم الإلزامي المجاني
- تنظيم الهياكل الصحية والمستخدمين الصحيين بمشاركة السلطات والهيئات العمومية ومساعدتها حملات وأعمال وقائية من الأمراض المعدية والآفات الإجتماعية، وتشارك في أعمال الوقاية من الحوادث.
- المساهمة في الحماية الصحية للأسرة، وتوفير جميع التدابير الطبية والإجتماعية والإدارية لحماية الأمومة والطفولة.
- تستهدف الحماية الصحية في وسط العمل رفع مستوى القدرة على العمل والإبداع وضمان تمديد الحياة النشيطة للمواطنين والوقاية من الإصابات المرضية التي ينسب فيها العمل وتخفيض فرص وقوعها، وتقليل حالات العجز، والقضاء على العوامل التي تؤثر تأثيرا سيئا في صحة المواطنين.
- برامج الصحة المدرسية لحماية التلاميذ والطلبة والمعلمين.
- التربية الصحية والتي تستهدف المساهمة في رفاة السكان من خلال اكتسابهم المعلومات الضرورية لذلك (النظافة الفردية والجماعية، حماية البيئة، التغذية السليمة والمتوازنة، الوقاية من الأمراض والحوادث، استهلاك الأدوية، مكافحة الممارسات الضارة، ترقية التربية البدنية والطبية.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 85-05 يتعلق بحماية الصحة وترقيتها، العدد 8. 17 فبراير 1985. ص ص 177-184.

_ تنظيم برامج للتكوين المتخصص.¹

المطلب الثاني: القطاع الصحي في الجزائر (واقع الحال)

إن من بين الأهداف الأولية لمشروع إصلاح المستشفيات هو البحث مع المسؤولين المشرفين على المؤسسات المكونة للقطاع عن الحلول الأكثر مناسبة، ما يسمح بتنظيم القطاع الإستشفائي العمومي والخاص، لاسيما أن العنصر المميز لسنة 2002 في مجال الصحة في الجزائر، هو تغيير إسم الوزارة الوصية من وزارة الصحة والسكان إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

وفي إطار تحديدنا لواقع المنظومة الصحية الجزائرية فقد ارتأينا أن نأخذ بالملفات والتقارير التي بنتها الوزارة المعنية في هذا الشأن. ولذا إعتدنا على مجموع ملفات الإصلاح المراد تطبيقه، وإدراج العراقيل والحلول المقترحة في هذا الإطار كتشخيص لهذا الواقع.

أولاً: مشروع إصلاح المستشفيات

1. أهداف مشروع إصلاح المستشفيات

ورد في التقرير التمهيدي للمجلس الوطني لمشروع إصلاح المستشفيات مجموعة من الأهداف، والتي يسعى الإصلاح إلى تحقيقها، وتتمثل في الآتي²:

- إحصاء عروض العلاج والإستشفاء وتكييفها مع الحاجات الصحية للمواطن إعتامادا على نظام إعلامي فعال.
- ضمان الموارد المالية اللازمة للسير الحسن للمؤسسات الصحية.
- التأكيد على حقوق وواجبات المستعملين و حماية المرضى على وجه الخصوص.
- إعادة التأكيد على الإلتزامات التعاقدية لكل المتدخلين في صحة المواطن.
- توفير الإمكانيات الضرورية لمحترفي الصحة، مهما كانت مسؤولياتهم، وذلك قصد الإستجابة بأكثر فعالية للحاجات الصحية والإجتماعية.
- تحسين فعالية النفقات التي تخصصها الجماعة في أي شكل كان للمؤسسات الصحية.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك، يحدد كفيات تنظيم وبرامج وكذا شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص المتعلق ببعض الرتب التابعة لسلك متصرفي مصالح الصحة، 25 ابريل 2010، العدد 27.

² - أمير جيلالي (2008-2009)، محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الإستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 179.

ويتضح من هذه الأهداف أن هناك هدفين أساسيين هما: التحكم في نظام المعلومات الصحي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

2. ملفات الإصلاح

أما فيما يخص ملفات الإصلاح، فقد ركز المجلس في تصوره على ستة ملفات، نعرضها فيما يلي¹:

• ملف الحاجيات الصحية وطلب العلاج: *besoins de santé et demandes de soins*

تمحور هذا الملف حول دراسة كفاءات التنسيق بين النظام الوطني للصحة ومنظومته الإستشفائي الفرعية، وذلك بتفادي عزل إصلاح المؤسسات الإستشفائية عن الإطار الإجتماعي، الوبائي، المالي والتنظيمي. وتم التعرض إلى كفاءات التنسيق بين الهياكل الجوارية والمتمثلة في قاعات العلاج الجوارية أو المراكز الصحية الجوارية ومستشفيات القطاع من جهة، وتلك الموجودة بين مستشفيات القطاع والمستشفيات المرجعية الجهوية أو الوطنية من جهة أخرى.

• ملف الهياكل الإستشفائية: *structures hospitalières*

تمحور هذا الملف حول إصلاح الهياكل الصحية، وذلك بإدراج جملة من الأهداف نعرضها فيما يلي:

- تعزيز رقابة الدولة على مؤسسات العلاج العمومية و الخاصة.
- إعادة النظر في تنظيم المؤسسات العمومية و الخاصة، عن طريق إدخال أدوات التخطيط والضبط المالي في أنشطتها من خلال مشاريع المؤسسات الخدمية ؛
- الدمج والتكامل بين القطاع العمومي والخاص. من خلال البطاقة الصحية المنطقة الصحية، والشبكات الصحية.
- اقتراح تعزيز قدرات تقديم الخدمات الصحية من خلال تحديد وترتيب الأولويات وشبكات الرعاية، وتطوير إجراءات التعاون مع الأخذ بعين الاعتبار للطبيعة القانونية للمؤسسات والاحتياجات الصحية الخاصة للسكان.

• ملف الموارد البشرية: *ressources humaines*

إهتم هذا الملف بعنصر أساسي في النظام الصحي وهو المستخدمين، وذلك من خلال السهر على مراجعة أحوالهم الشخصية، شروط وظروف عملهم، علاواتهم وأجورهم، ترفيتهم في المسار المهني وتكوينهم، حيث أن التكوين

¹-Les 6 dossiers de la réforme hospitalière, Revue de presse de la santé, disponible en ligne; http://www.santemaghreb.com/actualites/0703/0703_27.htm, consulté le 30/11/2014.

يعد ضرورة ملحة بالنسبة لكل فئات المستخدمين الطبيين، شبه الطبيين، المسيرين والتقنيين، وهذا بالاشتراك مع قطاعات أخرى كالتعليم العالي والتكوين المهني على وجه الخصوص.

• **ملف الموارد المادية** *ressources matérielles* :

يرتكز هذا الملف على ضرورة إدماج الوسائل المادية الضرورية لتنظيم العلاج، الذي يستدعي توازنا بين الوسائل ومستوى النشاط وبين تسلسل العلاج وتقييم الوسائل. والهدف من ذلك هو إعطاء كل الوسائل الضرورية لشبكة العلاج شرط أن تكون موزعة بعقلانية. وتشكل الجوانب المرتبطة بالصيانة والمعايير التقنية، والخاصة بالأمن والنوعية، وتعيين الأطقم الفنية والتكوين، عناصر مكملة لهذا الملف.

• **ملف التمويل** *financement* :

إهتم هذا الملف بدراسة طرق توسيع موارد تمويل المستشفيات، وضرورة إعادة النظر في التنظيم من ناحية التسيير المالي بإدخال مرونة حسابية، بالإضافة إلى السهر على تكييف القوانين الأساسية التي تسيير المؤسسات الصحية حاليا مع التعديلات الجارية خاصة في مجال التمويل القائم على التعاقد في النشاطات، وحول الشروط الواجبة لتخصيص الميزانيات والفوترة، بطريقة تسعى لتحقيق المساواة في الحصول على العلاج بالنسبة لكل المرضى.

• **ملف إشراك القطاعات** *l'inter-sectorialité* :

نظرا لإرتباط نشاطات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، إلى حد بعيد بنشاطات العديد من القطاعات الأخرى كقطاع المالية، العمل والضمان الإجتماعي، التضامن، التعليم العالي، التكوين المهني، الجماعات المحلية والبيئية، الصناعة والفلاحة، فإنه يجب ضمان الإنسجام بين الصحة والسياسات العمومية الأخرى، من خلال إدراج كل الأنشطة القطاعية ذات الصلة بالصحة ضمن الإستراتيجية العامة للوزارة.

ثانيا: العراقيل التي تواجه المنظومة الصحية في الجزائر

بالنسبة للعراقيل التي تواجه المنظومة الصحية في الجزائر فتمحورت بدورها حول خمسة محاور؛ عراقيل مرتبطة بالتمويل، عراقيل مرتبطة بالتنظيم والوسائل المادية والبشرية، عراقيل مرتبطة بالإعلام، عراقيل مرتبطة بالتكون، وعراقيل مرتبطة باستحداث القطاع الصحي الخاص. وسنأتي على توضيح أهم ما جاء فيها من خلال مايلي¹:

¹ - أمير جيلالي (2008-2009)، مرجع سابق، ص ص 179-189.

1. العراقيل المرتبطة بالتنظيم والوسائل المادية والبشرية

- تعدد أجهزة التدخل على مستويات مختلفة مما يجعل الوصاية شديدة الثقل وغير فعالة.
- عدم تلائم القوانين الأساسية للمؤسسات الصحية مع مهامها.
- عدم ملائمة وحدة الهياكل التنظيمية.
- نقص إجراءات التسيير.
- تثبيط المستخدمين بسبب قوانين أساسية و ظروف ممارسة غير ملائمة و أجور منخفضة.
- تباين في التوزيع للموارد البشرية و المادية بين المناطق و داخلها.
- تجهيزات ناقصة أو قديمة في كثير من الأحيان.
- عدم تجانس حظيرة العتاد الطبي و نقص الصيانة.
- نفاذ المواد الصيدلانية بسبب ضغوطات مالية ، و تنظيمية تزيد من شدتها و وطئتها، الإختلالات في تسيير المستشفيات و الأدوية.

- غياب مراجعة مدونة للأعمال و التسعير.
- تقييم غير كاف للنشاطات الطبية.

2. العراقيل المرتبطة بالإعلام

- مكتب قبول غير مسير على أكمل وجه.
- سجلات و أدوات تسجيل غير كاملة.
- مستخدمون ناقصو التكوين في الترميز.
- سوء مسك الملف الطبي و التقارير الطبية.
- عدم ملائمة بعض السجلات الإدارية.

3. العراقيل المرتبطة بالتكوين

- إن نظام التعليم و التكوين لا يأخذ بدقة الحاجيات التي يعبر عنها قطاع الصحة.
- بعض التخصصات غير واردة ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية.
- التكوين الأكاديمي لم يعد قادرا على الإستجابة للمؤهلات، التي تتطلبها ممارسة المهنة و متطلبات تعدد الخدمات في الميدان، وهذا ما يترتب عنه نقص محسوس في بعض الإختصاصات الطبية و شبه الطبية.
- مدارس التكوين الشبه الطبي لا تستجيب كلية إلى طلبات التكوين المتواصل لكل المستخدمين.

- تكوين المسيرين على مستوى مؤسسات التعليم العالي، لا تستجيب إلى مواصفات التسيير في المستشفيات.

4. عراقيل إستحداث القطاع الخاص

يتعين في إطار إصلاح المنظومة الصحية، التحديد الدقيق لمكانة القطاع الإستشفائي الخاص، ضمن المنظومة العامة للعلاج، فإستحداث القطاع الخاص بها يعد بحد ذاته إصلاحاً لها في ظل التوجه نحو إقتصاد السوق. فإنضمام السلطات العمومية إلى مسعى التحرر الإقتصادي والإجتماعي الذي أعلن عنه منذ بداية الإصلاحات، جاء خلالها دستور 1989 لي طرح مشكل عدم التوازن الناتج عن منظومة صحية مزدوجة، وبالتالي يطرح ضرورة البحث عن الإنسجام بين المنظومتين، وهذا لعدم القدرة على التحكم في مراقبة القطاع الخاص، الذي ازداد سوء بفتح العيادات الإستشفائية الخاصة بشكل متزايد وسريع.

إن العيادة الخاصة بالرغم من كون هدفها تجاري، إلا أنها تخلق نوعاً من المساواة في العلاج من خلال إستقبالها للزبائن القادرين على الدفع، ومن ثم فسح المجال للقطاع العمومي للقيام بدوره كما ينبغي لإشباع حاجات المواطنين. غير أن نشاطها يجب أن يخضع للرقابة من طرف الجهات المعنية وهذا ما جاء به مشروع القانون التمهيدي لإصلاح المستشفيات، الذي ينص على مجموعة من الإصلاحات منها المادة 256 التي تنص على: " تخضع الأنشطة الطبية والطبية التقنية، ذات الصلة بالصحة والممارسة للحساب الخاص إلى ترخيص من طرف المصالح المختصة بوزارة الصحة". كما تنص المادة 257 على أنه: " يجب وضع محاسبة المؤسسات الصحية الخاصة تحت تصرف الإدارة المؤهلة لإعطاء موافقتها على تحديد تسعيرات الخدمات ومصالح الرقابة المختصة".

العراقيل المرتبطة بتسيير القطاع الإستشفائي الخاص : تتمثل في؛

- غياب قوانين أساسية واضحة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة.
- غياب دفاتر الشروط بالنسبة لهذه المؤسسات.
- عدم تحيين المدونات والتسعير.
- تحديد تكاليف الأتعاب بطريقة عشوائية ودون مراقبة.
- إشكالية النشاط التكميلي.

5. العراقيل المرتبطة بالتمويل

ويمكن تلخيص أهم العراقيل التي أدت إلى نقص الوسائل المالية الضرورية لمواجهة طلبات العلاج المتزايدة فيما يلي:

- تخصيص وتوزيع غير ملائم وغير كاف للموارد المالية.
- ميزانيات مستشفيات لم يتم التفاوض بشأنها.
- مديونية ثقيلة.
- غياب التحكم في التكلفة و النفقات الصحية.
- إمتصاص حقيقي لميزانيات القطاعات الصحية من قبل مستشفى على حساب الهياكل غير الإستشفائية، فهذه الطرق تتسبب في زعزعة المنظومة الصحية وتمس بمبدأ تسلسل العلاج.

ثالثاً: التدابير المقترحة لمواجهة عراقيل المنظومة الصحية في الجزائر

والتدابير المقترحة لهذه العراقيل من طرف المجلس الوطني لإصلاح المنظومة الصحية تمثلت فيما يلي¹:

1. بالنسبة لجانب التنظيم والوسائل المادية والبشرية

- الحد من تدخل الوصاية بتوزيع مهام الإدارة المركزية على هياكلها غير الممركزة.
- مراجعة القوانين الأساسية السارية المفعول للمستخدمين، قصد تحسين شروط الممارسة والتقدم في المسار المهني وإدراج نظام تعويضي محفز.
- توحيد الوسائل المادية والموارد البشرية، وكذا وضع خريطة صحية لتوزيع الموارد البشرية.
- إنشاء مديرية مستقلة على مستوى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، تكلف بصيانة العتاد الطبي.
- جعل صيدلية المستشفيات هيكلًا مستقلاً، وتحديد مهامها بدقة وإلزامها بمسؤوليتها.
- تزويد المستشفيات بالهياكل والآليات والوسائل والأدوات اللازمة للتقييم الداخلي.
- إعطاء إستقلالية تسيير أكبر للمستشفى.
- إعادة تحديد مهام المؤسسات الإستشفائية وتكييف قوانينها الأساسية مع هذه المهام، و توخي إضفاء مرونة على إجراءات التسيير الإداري والمالي والمراقبة. يجب التوجه نحو إرساء عقود أهداف وزارة - مستشفيات(مشروع المؤسسة).

¹ - أمير جيلالي، مرجع سابق، ص ص 179-189.

- ضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية للهياكل الإدارية للمؤسسات الصحية، وفق الأهداف المسطرة لاسيما الإقتصادية و المالية.
- إعداد كتب حول إجراءات التسيير.
- إحصاء شامل لحظيرة العتاد الطبي و غير الطبي، بغية تحديثها وإعداد قائمة التجهيزات والأدوات وكذا المستهلكات.
- تحيين مدونات الأدوية الإستشفائية على مستوى التراب الوطني والمؤسسات والمصالح.
- التأكيد مجددا على ضرورة مركزية الشراء وتجميع الشراء، لاسيما بالنسبة لمناطق الجنوب بسبب صعوبات التموين.
- إنشاء لجنة على مستوى وزارة الصحة، لتحيين مدونة الأعمال والتسعير المعمول بهما.
- تزويد المستشفيات بالهياكل والآليات والوسائل والأدوات اللازمة، للتقييم الداخلي والمراجعة الداخلية.
- أما فيما يخص القطاع الخاص، فتم إغفال جانبه التنظيمي بحجة غياب المعايير المرتبطة بتنظيم أنشطته الطبية.

2. تتمثل التدابير العاجلة بالنسبة للإعلام في

- إعادة العمل بالمناهج المعروفة والآلية في التقييد الإلزامي للمهام المنجزة طبية كانت أو غير طبية، ويدخل ضمن ذلك خصوصا مسك ملف المريض، متابعة المريض بطاقة منتقلة... الخ، إن هذه التدابير تسعى إلى تفادي التستر عن المسؤولية البشرية وتعويضها بمسؤولية الآلة.
- تحديد المجالات التي يدرج فيها الإعلام الآلي، ووتيرة هذه العملية ومصاحبتها على تطوير التكوين الضروري لذلك.
- إنشاء هياكل وطنية وجهوية مكلفة بإقامة المنظومة الإعلامية، وتزويدها بكل الوسائل الضرورية لإنجاز مهامها.
- توفير الوسائل الضرورية التي تسمح بضمان الإتصال بين مختلف الهياكل الصحية، سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصحية في نفس المنطقة أو بين مناطق صحية أخرى.
- إن تعدد أوجه المنظومة الإعلامية وتعقدتها والبحث عن أقصى إنسجام في المهن الصحية، تثير التفكير في إنشاء جامعة لعلوم الصحة التي تسمح بالتفاعل بين المهن.

3. التدابير المرتبطة بالتكوين

وتخص عدة مستويات منها

- إعادة النظر في تزايد عدد الفئات الطبية وإعادة تحديد مواصفات التكوين، ومحتويات التعليم المقدم وذلك بالعمل مع قطاع التعليم العالي.
- تحديد الحاجيات الملحة إلى محترفي الصحة، ومواصفات التكوين .
- فيما يخص الممارسين الطبيين الأخصائيين، يجب التفكير مع القطاعات المعنية في تكوين نوعي ومرحلي على سبيل المثال، الحصول على شهادة ثانية دون الإضطرار إلى المرور بكامل الأطوار الأكاديمية.
- وضع قنوات للمرور عبر التكوين الأكاديمي أو المؤهلات المكتسبة لتمكين تحرك المستخدمين وتسيير المهن والإعتراف بالكفاءات التي لم تتوج بالطريقة المتعارف عليها.
- وضع مخطط إعادة إدماج محترفي الصحة المكونين، أو الممارسين بالخارج بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والمؤسسات المكلفة بالتعاون الدولي.
- إعادة تنظيم وإعادة تحديد هياكل ومهام مؤسسات التكوين، التابعة للقطاع حسب حاجيات هذا الأخير (هياكل التكوين الشبه الطبي والإداري).
- مراجعة مواصفات التكوين ومحتوى التعليم المقدم حسب الحاجيات التي يعبر عنها قطاع الصحة.
- كما خص ذات المجلس أهمية أكبر للتدابير، التي يفترض أن تحرص وزارة الصحة والسكان على العمل بها، والتي سنهتم بإبرازها في النقاط الآتية:
- إدخال تربصات تكوينية جديدة عند نهاية التعليم في الميدان خارج المراكز الإستشفائية الجامعية، لوضع الأطباء و مسيري قطاع الصحة المستقبل في حالة مهنية حقيقية.
- على المستوى المركزي إنشاء لجنة مشتركة، بين وزارة الصحة ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي تخول لها سلطات إتخاذ قرارات حقيقية.
- إعادة فتح ملحقات مدارس التكوين الشبه الطبي على مستوى المؤسسات الصحية حسب الحاجة في إطار إعادة تأهيل المستخدمين وتحسين مستواهم أثناء ممارسة عملهم.
- جعل الترخيص لممارسة الشبه الطبيين في القطاع الخاص مشروطا بالقيام بتكوين مؤهل لمدة ثلاث سنوات في المؤسسات العمومية للصحة.

- مراجعة مواصفات التكوين ومحتوى التعليم المقدم حسب الحاجيات، التي يعبر عنها قطاع الصحة بالإضافة إلى أن الإهتمام بالبحث عن أقصى إنسجام في المهن الصحية، يثير التفكير حول فكرة إنشاء "جامعة لعلوم الصحة" في المستقبل القريب.

4. التدابير المقترحة في إطار إستحداث القطاع الخاص

- تحديد وإعداد القوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة وشبه العمومية.
- إنشاء المؤسسات الإستشفائية الخاصة.
- إلزام المؤسسات بالتكفل بالنشاط الإستعجالي عند غياب الهياكل والتخصصات، أو الوسائل العمومية التي تتضمن الإستعجال، ووضع آليات تمويل مناسبة لهذا الغرض.
- التفكير مع المؤسسات المعنية في طريقة تمويل القطاع الخاص، الذي يسمح بالحفاظ على مبدأ إمكانية حصول كل المواطنين على الخدمات الصحية، دون أن يقع على عاتقهم دفع مجموع التكاليف.
- تشجيع القطاع الخاص على إعتتماد الشفافية في تقدير تكاليف الأعمال.

5. التدابير المرتبطة بالتمويل

- البحث عن مصادر جديدة لتمويل المنظومة الصحية، من خلال إسترداد جزء من الضرائب المحلية عن التلوث والتبغ، بالإضافة إلى إدراج مساهمة التأمينات الإقتصادية.
- إعطاء بعد واقعي للتعاقد من خلال تحيين مدونة الأعمال الطبية والتسعير.
- الحرص على أن تخضع كل المؤسسات الصحية للمراقبة البعدية الوحيدة طبقاً للتنظيم الساري.
- تحرير المبادرات التي تعتمد على مصادر خاصة، في إطار المهام المنوطة بالمستشفى (تكوين غير جامعي، وإخراج المصالح الإقتصادية والعامة عن المستشفى).
- وضع مخطط حسابات المستشفيات.
- قيام الوزارة المكلفة بالتضامن بإعادة تحديد وضبط فئات الأشخاص المعوزين، حيث تحدد وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات كيفيات التكفل المالي، بهذه الفئات والتي ستكون على عاتق الوزارة المكلفة بالتضامن.
- ترخيص المستشفيات بإبرام عقود وعروض خدمات مع المؤسسات الوطنية والدولية والشركات.
- إدراج الإيرادات في الميزانية.
- إعادة تفصيل آليات نقل الميزانيات المخصصة للتعليم والبحث الطبي نحو المستشفيات.

- إعفاء المؤسسات الصحية العمومية من الضرائب الجمركية المفروضة على التجهيزات.
- الإنقال من منظومة ميزتها تمويل الهياكل إلى منظومة تستهدف تمويل النشاطات.
- تظل المهام الإجتماعية للمستشفى (الإستجالات، التعليم، البحث والوقاية) تستفيد من تخصيصات الميزانية الإجمالية.
- جعل الوسائل المادية والبشرية أكثر مردودية (تجميع الطاقم الفني، إعادة توزيع الموارد البشرية).
- تدعيم الإجراءات الموجودة لحساب التكلفة.
- دعم التسلسل السلمي وشبكات العلاج.
- وضع ميزانية ملحقة مستقلة عن ميزانية المستشفى خاصة بهياكل القطاعات غير الإستشفائية.
- مواصلة مسار رفع الديون عن المستشفيات.

رابعاً: مشكلة تسعير الخدمات الصحية بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

يقصد بسعر المنتجات الصحية الخدمة الصحية والمنتجات المادية من أدوية ومستلزمات أخرى مجموعة النقود التي يدفعها المريض مقابل تلقيه خدمة العلاج لفترة زمنية محددة، والتي من المفروض أنه يشعر من خلالها بالرضا. ولا ينبغي النظر للسعر بإعتباره التكلفة المادية التي يتحملها المستفيد من خدماتها فقط بل هناك تكاليف أخرى، والتي تتمثل في تكاليف الفرص البديلة المعبر عنها بالوقت الذي يستغرقه المريض في قاعة الإنتظار إلى حين يأتي دوره لمقابلة الطبيب وحصوله على الخدمة، أو الوقت والجهد الذي يستغرقه للتنقل من مكان تواجدته إلى مكان وجود مقدم الخدمة الصحية والمتمثل في الطبيب أو الممرض، أو الفني في مخابر التحاليل الطبية والأشعة. وهذا بالرغم من كون الغرض الأساسي من التسعير لتلك الخدمات أو المنتجات الصحية هو محاولة تغطية التكاليف الكلية أو جزء منها بهدف تحسين الخدمات وتجديدها، ومن ثم تمكين الأفراد من الحصول عليها لإشباع إحتياجاتهم و رغباتهم، كما أن هذه الموارد التي تتأتى من خلال الأسعار ستسمح بصيانة التجهيزات المعطلة والبحث عن التوسع في تقديم خدمات جديدة ومناسبة لمكان تواجدها.

إن عملية التسعير للخدمات الصحية تعد من بين الأنشطة الحيوية التي تهدف إلى تحقيقها أغلب المؤسسات الصحية، وبالخصوص القطاع الخاص لكونه يمثل مصدراً لتغطية التكاليف وجلب الأرباح. إلا أن المؤسسات الصحية العمومية تعتبره من بين المشاكل التي تعاني منها، لكونها لا تهدف إلى الربح وإنما تعمل على تحقيق منفعة للمجتمع. ونظراً للدور الأساسي الذي تقوم به المنظمات الصحية غير الهادفة للربح في مقابلة

الحاجات والرغبات المتعددة لأفراد المجتمع، وهو الأمر الذي يستوجب ضرورة الإستخدام العقلاني والتوزيع المناسب لتلك الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة. فإنها لا تستطيع فرض أسعار على خدماتها، لكون هذه الخدمات تقدم مجاناً أو بأسعار رمزية طبقاً للقوانين المعمول بها، التي ترى أن السعر من مهام التخطيط، إذ هي تسعى إلى تحقيق أهداف إنسانية.

أما بالنسبة للقطاع الخاص فأسعار خدماته تعد أداة لتعزيز الربح، فهي لا تراعي فيه الحالة الصحية للمريض ولا حتى تكلفة الخدمة ولا إمكانياته المادية¹.

فالتسعير في العيادات الخاصة إشمته القرار الوزاري المشترك سنة 1988²، والذي يحدد جزافياً سعر يوم من الإستشفاء وخدمات الفندقية والإطعام في العيادات الخاصة وما يعوضه الضمان الإجتماعي، كما حدد القانون كيفية إنشاء العيادة الخاصة ومواصفاتها³، وشروطها لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، من خلال مجموعة من المقاييس التقنية والصحية من أجل ملاءمة نوعية الخدمة لتسعيرتها.

¹ - أمير جيلالي، مرجع سابق، ص ص 197-180.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك، يحدد جزافياً سعر يوم من الاستشفاء وخدمات الفندقية والإطعام في العيادات الخاصة وتعريف ما يعوضه الضمان الاجتماعي، العدد 44، 2 نوفمبر 1988، ص 1510.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار يحدد المقاييس التقنية والصحية للعيادات الخاصة وشروط عملها، العدد 44، 2 نوفمبر 1988، ص 1512.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية في ولاية بسكرة، ومقارنة هذا الأثر بين الخاصة والعامة فيها. من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات من أسلاك تقنية أو مشتركة. وسيتم في هذا الفصل توضيح مختلف الطرق والإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكيف تم تطوير نموذج الدراسة وكذلك أدواتها.

المطلب الأول: التموقع المنهجي للدراسة

أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة

يعبر المنهج عن تلك الإجراءات المنطقية لعلم ما¹، فهو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.² وقد أحصى *Aktouf* ستة أنواع للمناهج: الإستنتاجي، الإستقرائي، التحليلي، الكلينيكي(العيادي)، التجريبي، الإحصائي.

وفي محاولة تجلية المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (تمكين العاملين، الأداء الإجتماعي للمؤسسات)، من خلال الإطارات المرجعية المعتمدة، إندرجت الدراسة ضمن النموذج الوضعي *Le paradigme Positiviste*، والذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح وكذلك الوصف لموضوع ما، حيث يجسد هذا الأخير من خلال فرضية واقعية ومحددة، ويعتمد على الطرق الكمية في التحليل، ويكون الباحث فيه موضوعياً³ أين يؤسس البيانات وفقاً للحقائق، لا بناء على مشاعره الشخصية حتى يكون البحث علمياً بحتاً⁴، حيث يبني الباحث إفتراضاته على أساس قابلية التحقق، أو التأكيد، أو الرفض والدحض⁵.

وفي إطار هذا التحقيق العلمي استخدمت الباحثة:

¹-Omar Aktouf(1987), *Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, pp 27-28

²- عبد الرحمن بدوي (1977)، *مناهج البحث العلمي*، وكالة المطبوعات الطبعة الثالثة، الكويت، ص 5.

³-Raymond-Alain Thiétart & Coll (2003), *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris. pp 14,15.

⁴-Uma Sekaran (2006), *Research Methods For Business*, Wiley India Publications, 4th Edition, New Delhi, p25.

⁵-Raymond-Alain Thiétart et Coll, *op cit*, p 15.

الطريقة الإستنتاجية (المنهج الإستنتاجي) *La méthode déductive*: والتي مكنتها من فهم وشرح وكذلك التنبؤ بالظاهرة المدروسة. وتشتمل على سبع خطوات ؛ الملاحظة، جمع البيانات المبدئية، تكوين النظرية، تكوين الفروض، تجميع البيانات العلمية الإضافية، تحليل البيانات، الإستنباط)¹. بالنسبة للبيانات المبدئية فقد تم الإعتماد على مصدرين أساسيين في جمع البيانات هما:

المصادر الثانوية: والتي تمثلت في المراجع من كتب ومجلات، وملتقيات، وجرائد وطنية ومراسيم، أين تم الاعتماد عليها في صياغة الجانب النظري وأدبيات الدراسة، وكذلك إستخراج أبعاد كل من المتغير التابع والمستقل.

المصادر الأولية: والتي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية والإستبيان. وقد تم الإعتماد على هذه المصادر في تصميم الإستبيان في صورته الأولية والنهائية. كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية على تحديد أفراد عينة الدراسة بالدرجة الأولى ، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الإستبيان من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة من الباحثة تيرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الإستبيان.

المنهج الإحصائي *La méthode statistique*: وهو منهج يستخدم في الطرق الكمية والكيفية، العقلانية والحسية، البنائية والملاحظة.²

المنهج التحليلي *La méthode analytique*: هو منهج يعمل على تحليل موضوع الدراسة إنطلاقاً من التعقيد إلى التبسيط.³

دراسة الحالة: وتحتوي على نوع من المشكلات التي تتطلب دراسة شاملة، ومفصلة، ومتعمقة، لعدد محدد من المواضيع، الأفراد، الأحداث...⁴، حيث تعتبر أحد أساليب البحث والتحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة. تزود الباحثين ببيانات كمية وكيفية عن عوامل عديدة تتعلق بفرد أو مؤسسة، ولا تستهدف عادة الوصول إلى تعميمات حول المجتمع الكبير، وإنما تفيد نتائجها في فهم الواقع فهما مفصلاً ثم الاستفادة منه في فهم الحالات المماثلة.⁵

¹-Uma Sekaran , Op Cit, pp 27-29.

²-Omar Aktouf, Op Cit, p 30.

³- Ibid, p 29.

⁴- Ibid, pp 33.

⁵- مصطفى فؤاد عبيد(2003)، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين، ص 21.

ثانيا: بناء النموذج النظري للدراسة

يربط النموذج النظري بين تمكين العاملين كمتغير مستقل، والأداء الإجتماعي للمؤسسات كمتغير تابع، واعتمادا على الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة، تمكنت الباحثة من تحديد أبعاد الدراسة ومؤشراتها. وقد تم بناء النموذج النظري وفقا للآتي:

أولاً: تم تحديد أبعاد تمكين العاملين المتعارف عليهما في الأدبيات النظرية، وقد ارتكزت على بعدين هما التمكين الإداري، والتمكين النفسي.

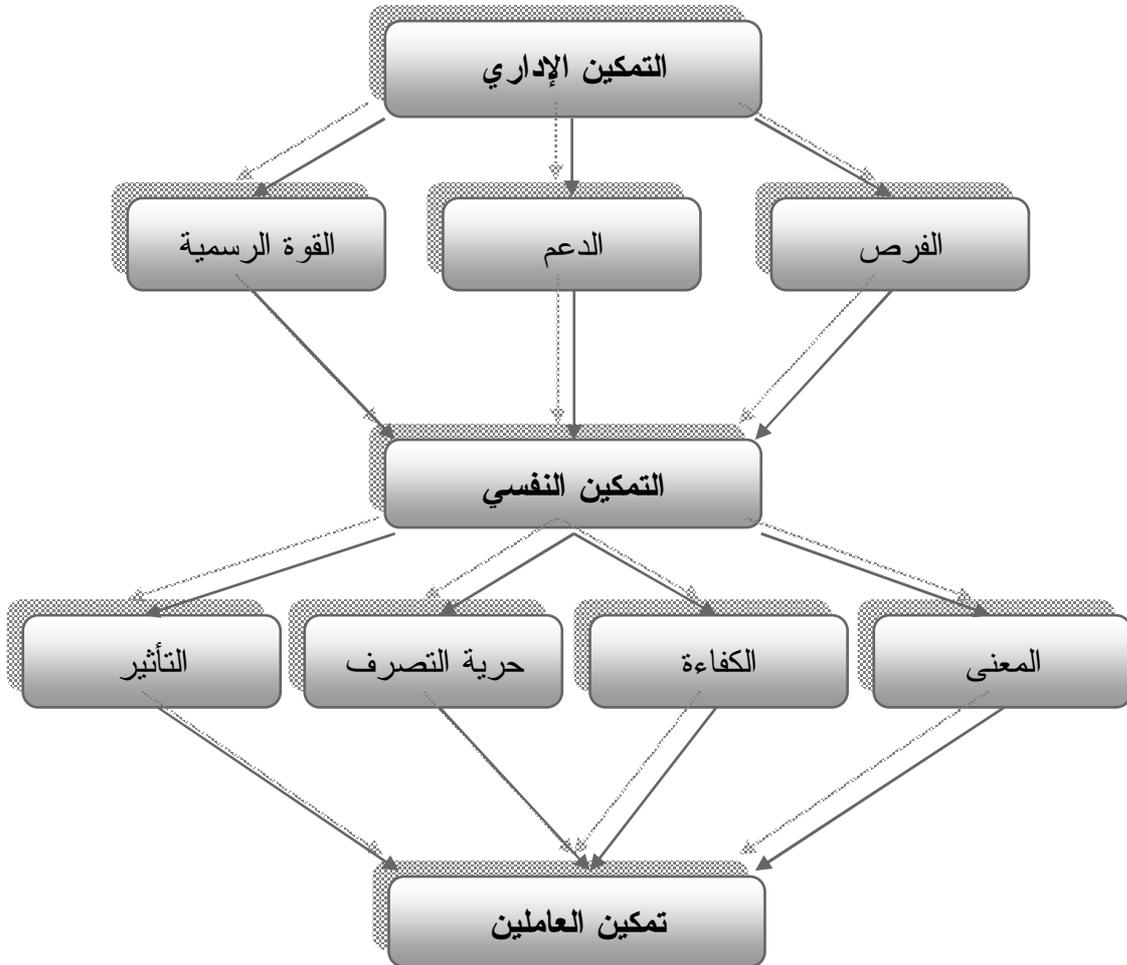
ثانياً: تم تبني أبعاد التمكين الإداري التي وضعتها دراسة *Kanter*، والتي تعد الرائدة في مجال القطاع الصحي إذ تم تبنيها في أكثر من ثلاثين دراسة أجنبية لاتساقها مع هذا القطاع تحديداً. وتم فيها وضع ثلاث أبعاد للتمكين الإداري، تمثلت في الفرص، الدعم، القوة الرسمية. حيث يشكل توفرها أساساً للمناخ الأنسب لتمكين العاملين.

ثالثاً: تم تبني الأبعاد التي وضعتها دراسات *Spreitzer* والتي بدورها تعد الأعم في مجال التمكين النفسي لحد الساعة. وتتمثل في أربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير).

رابعاً: تم توضيح طبيعة العلاقة بين التمكين النفسي والإداري، حيث يعد التمكين الإداري ركيزة أساسية لتعزيز التمكين النفسي. حيث أثبتت العديد من الدراسات ذلك *JOAN I.J. WAGNER et al* , *scott e. seibert* , *Janice L. O'Brien* , &al ، وكذلك دراسة للباحثة حول علاقة التمكين الإداري بالتمكين النفسي للقطاع الصحي الخاص ببيسكرة...

والشكل التالي يوضح النموذج في جانبه الأول وهو تمكين العاملين:

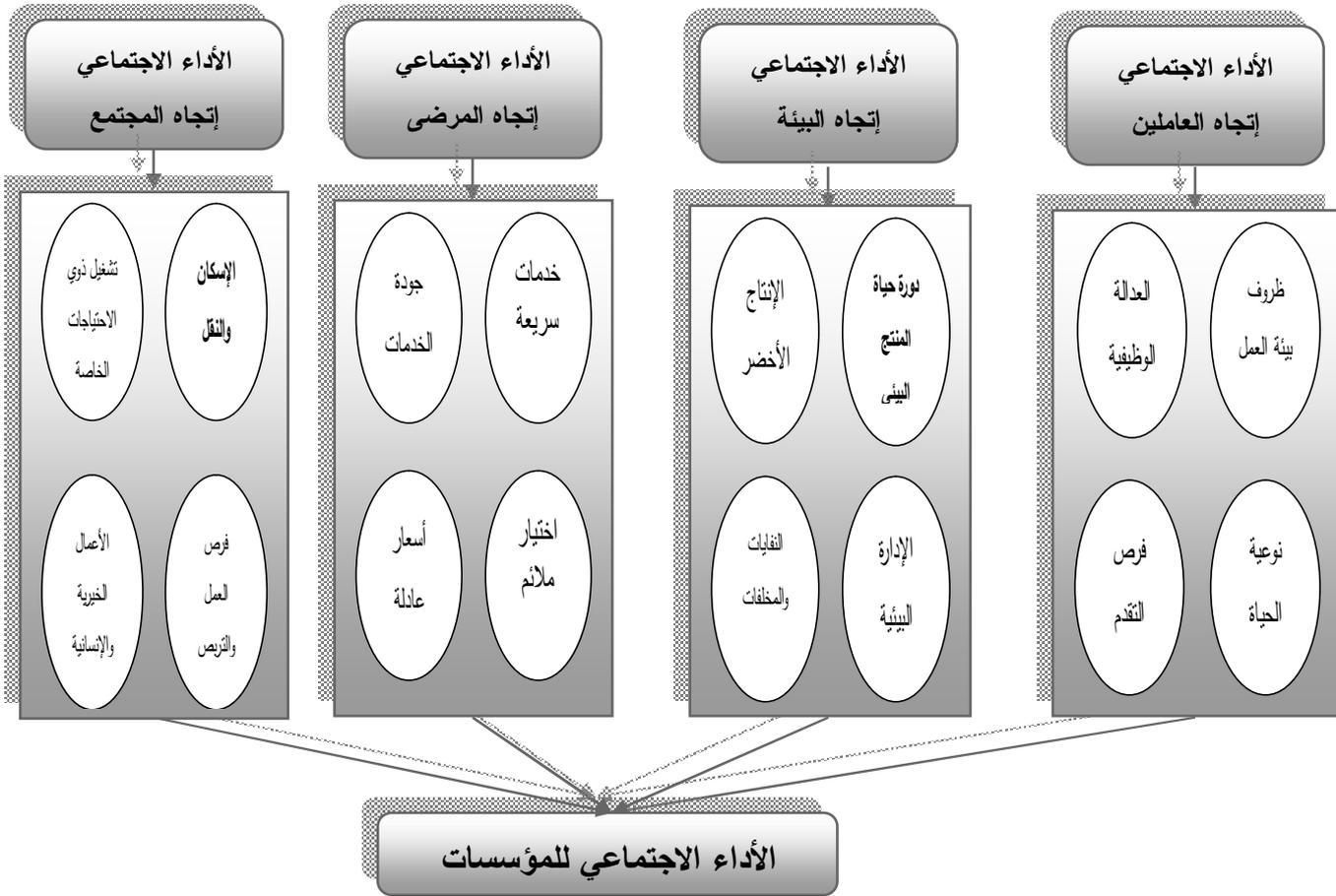
الشكل (6-1): الجانب الأول من النموذج النظري (تمكين العاملين)



المصدر: إعداد الباحثة.

خامساً: تم تحديد أبعاد الأداء الإجتماعي للمؤسسات، كذلك بناء على أدبيات الدراسة ونماذجها، وقد تم التركيز على أربعة أبعاد تتلاءم والقطاع إطار البحث وطبيعته وهي؛ الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمة المقدمة، الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع؛ الأداء الإجتماعي تجاه البيئة.

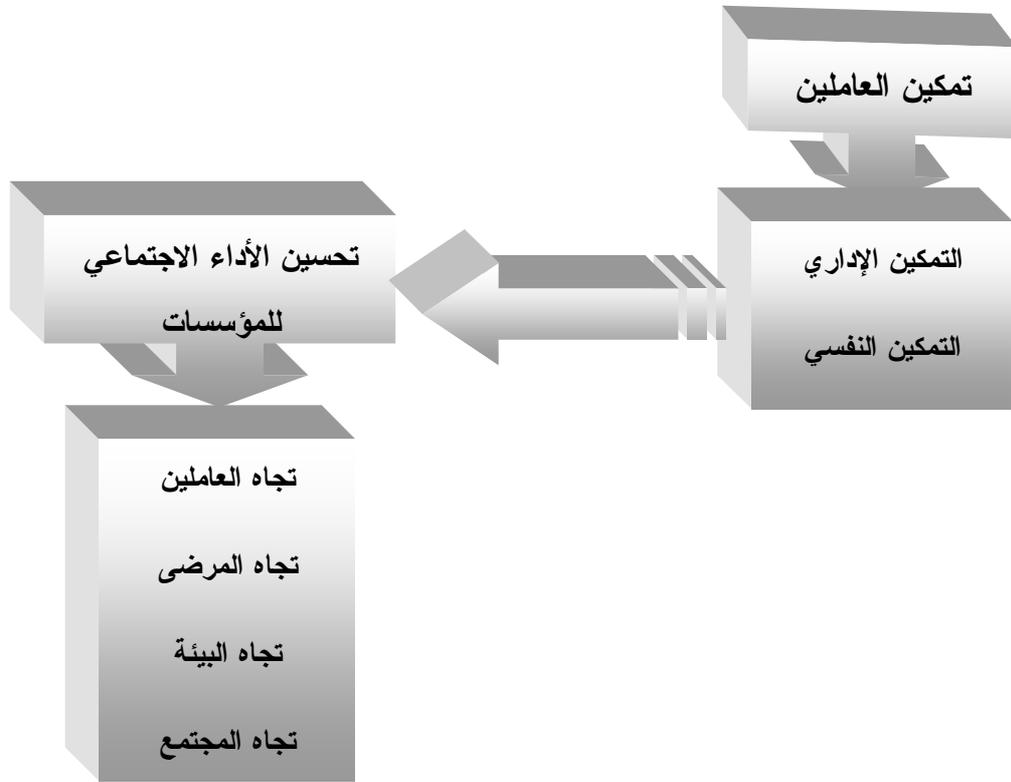
الشكل (6-2): الجانب الثاني من النموذج النظري (الأداء الاجتماعي للمؤسسات)



المصدر: إعداد الباحثة.

سادسا: في إطار الربط بين أبعاد المتغير المستقل والتابع، تم بناء خريطة إستراتيجية للأداء الاجتماعي، تتحدد فيها الطريقة التي يمكن بها تحقيق أهداف المؤسسة في إطار تحسينها لأدائها الاجتماعي تجاه مختلف أصحاب المصلحة، عن طريق دعم بنيتها التحتية المتمثلة بالعاملين وتمكينهم، ما يحقق لهم بدورهم رؤية واضحة عن كيفية تأثير مهامهم لتحقيق أهداف الأداء الاجتماعي للمؤسسة. ما يعني أن تمكين العاملين يعزز البنية التحتية للمؤسسة، ما يمكنها من تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل من (العاملين، المرضى، البيئة، والمجتمع) بالتالي تحسين أدائها الاجتماعي تجاههم. وهذا ما يوضحه الشكل (6-3).

الشكل (6-3): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة *Population*: ويقصد به المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها¹.

ومجتمع هذه الدراسة تمثل في مجموع المؤسسات الإستشفائية العمومية والمصحات الخاصة في ولاية بسكرة وهي؛ المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر، المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، المؤسسة الإستشفائية العمومية طولقة، المؤسسة الإستشفائية

¹ - مصطفى فؤاد عبيد، مرجع سابق، ص 28.

العمومية المتخصصة في طب العيون، المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال، مصحة الرازي، مصحة عقبة بن نافع، مصحة النخيل، مصحة الكتبان، مصحة زيادين، مصحة أوراس الزيبان (تصفية الدم وأمراض الكلى).

غير أن المصحات الخاصة لم تتفاعل مع الدراسة لأسباب خاصة بها. ولم يتم إيضاحها للباحثة وهذه المصحات كانت كل من؛ مصحة النخيل، مصحة أوراس الزيبان (تصفية الدم وأمراض الكلى) ، مصحة الكتبان (تم الاستقبال لكن لم يتم الرد على أي استبيان، ماعدا إستبيان واحد أجاب عنه مسير المصحة يوم استقباله للباحثة لكنه استعمل في هذا الإطار وكأنه أداة لمقابلة موجهة، وكان هو وجه الاستفادة الوحيد في هذه المصحة المتخصصة في طب العيون). أما مصحة زيادين المتخصصة في أمراض الكلى وغسيل الدم فقد كانت خلال فترة الدراسة في بداية نشاطها، أين لم يمض على إفتتاحها أكثر من شهرين، ومازال الطلب على خدماتها شبه معدوم لهذا تم استثنائها من مجتمع الدراسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة عموما من جميع العاملين في الأسلاك التقنية والإدارية في المؤسسات الإستشفائية العمومية والمصحات الخاصة في ولاية بسكرة.

2- عينة الدراسة: العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع تمثل عناصره أفضل تمثيل، أين تتوفر فيها إمكانية تعميم النتائج¹. وحجم العينة في البحوث الوصفية في مجتمع صغير نسبيا يجب أن يكون 20% من المجتمع الكلي، أما المجتمع الكبير فتكون 10%².

وقد استعملت الباحثة في هذا الإطار ما يدعى بالعينة متعددة المراحل ³ *Multi Stage Sample* والتي يلجأ إليها الباحث عندما يكون مجتمع الدراسة كبيرا جداً ومتناثراً على مساحات شاسعة تكلف الكثير من الوقت والجهد في التنقل بينها عند جمع البيانات، أيضاً في حالة عدم وجود إطار يضم جميع مفردات المجتمع فيستحيل الاختيار العشوائي مباشرة من المجتمع. لهذا يلجأ الباحث إلى أخذ العينة على مراحل متعددة متتالية. في المرحلة الأولى يتم تقسيم المجتمع إلى عدد محدد من وحدات المعاينة الكبيرة الحجم ومنها يختار بعضها عشوائياً ثم يتلو ذلك كمرحلة ثانية تقسيم الوحدات المختارة عشوائياً من المرحلة الأولى إلى وحدات أقل منها في الحجم ثم يختار بعضها عشوائياً.. وهكذا تتابع مراحل التقسيم والاختيار العشوائي ، وعدد هذه المراحل

¹ - مصطفى فؤاد عبيد، مرجع سابق، ص 28.

² - نفس المرجع، ص 31.

³ - سامي مطيع (2007)، *مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث*، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.

ليس ثابت بل يتوقف على طبيعة مجتمع الدراسة وإمكانيات الباحث .. في المرحلة الأخيرة يصل الباحث إلى وحدات المعاينة التي سيجمع عنها بيانات البحث ويطلق عليها وحدات المعاينة الأولية. وبناء عليه كان تحديدنا للعينة كالاتي:

- تحديد المؤسسات الإستشفائية في بسكرة
 - اختيار المؤسسات الإستشفائية العمومية والمتخصصة للدراسة وما يقابلها في القطاع الخاص. وذلك نظرا لتعددية تقسيمات المؤسسات الإستشفائية في القانون الجزائري، وإحتكمت الباحثة في ذلك على ما جاء به القانون في إطار مهام كل نوع، كما قامت الباحثة بزيارة مديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة. حيث أنها بداية وضعت مختلف تسميات المؤسسات الإستشفائية الموجودة في الولاية والتي هي:

• المؤسسات الإستشفائية العمومية؛

• المؤسسات الإستشفائية العمومية المتخصصة؛

• المؤسسات العمومية للصحة الجوارية؛

• المؤسسات الإستشفائية الخاصة؛

• العيادات الطبية الخاصة.

وبناء على الطبيعة الإستشفائية للخدمات المقدمة من طرف كل من المؤسسات الإستشفائية العمومية والمتخصصة والمؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد تم التركيز عليهما وإهمال الباقي. كما تم تحديد كل من مصحة الرازي والنخيل وعقبة بن نافع وزيادين ومصحة أوراس الزيبان ومصحة الكتبان، في الجهة المقابلة كمؤسسات إستشفائية خاصة ومتخصصة أيضا من خلال معطيات مقدمة من طرف مديرية الصحة والسكان. من ثم تم تحديد القائمة الإسمية للمؤسسات التي توجهت لها الباحثة لإجراء الدراسة الميدانية. وكانت كالاتي:

الجدول (6-1): القائمة الاسمية للمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة

المؤسسات الإستشفائية العمومية	المؤسسات الإستشفائية الخاصة
الدكتور سعدان	مصحة الرازي
بشير بن ناصر	مصحة النخيل
أولاد جلال	مصحة عقبة بن نافع
طولقة	مصحة زيادين (متخصصة في أمراض الكلى وتصفية الدم)
المتخصصة في طب العيون	عيادة الكتبان (متخصصة في طب العيون)
المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال	مصحة أوراس الزيبان (أمراض الكلى وتصفية الدم)

تم توزيع (720) إستبيان أي بنسبة 34.35% من حجم العينة المستهدفة بالدراسة، نظرا لعدم إمكانية الوصول لكافة المبحوثين من أفراد العينة والتعامل معهم كافة وبشكل مباشر لعدة أسباب منها؛ طبيعة مهام المبحوثين ونظام المناوبة المتبع في القطاع، رغم أن الباحثة حاولت تدارك ذلك ما أمكن بترك الاستبيانات لدى رؤساء المصالح من أجل توزيعها عليهم، وكذلك من بين العقبات التي واجهت الباحثة في هذا الإطار الخصوصية أو الخطورة التي تمتاز بها بعض المصالح الإستشفائية، ووجود البعض من المبحوثين في عطلة، وعدم تجاوب البعض منهم مع الإستبيان، وعدم الجدية أحيانا في التعبئة، وكذلك عدم إرجاع بعض الإستبيانات أو التأخر في إرجاعها.

وقد كان عدد الإستبيانات التي إسترجعت (533) إستبيان، مشكلة بذلك ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة، وتم استبعاد (61) إستبيان نظرا لعدم توافر شروط التحليل فيها، بنسبة (8.47%). فكان عدد الإستبيانات المقبولة والقابلة لتحليل الإحصائي بذلك هو 472 إستبيان أي ما نسبته (65.55%) .

الجدول (6-2): عينة الدراسة وعدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات المرفوضة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد العاملين المستهدفين في الدراسة	العدد الإجمالي للعاملين فيها	المؤسسة الإستشفائية
63	3	66	100	452	507	الدكتور سعدان
78	16	94	100	498	516	بشير بن ناصر
168	5	173	200	384	534	أولاد جلال
41	7	48	60	312	414	طولقة
29	8	37	100	110	135	المتخصصة في طب العيون
60	5	65	100	280	395	المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال
14	6	20	25	25	30	عقبة بن نافع
19	11	30	30	30	-	الطب والجراحة الرازي
0	0	0	5	5	7	الكتبان (متخصصة في طب العيون)
472	61	533	720	2096	2538	الإجمالي

وتبين الجداول (6-3)، (6-4)، (6-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية؛ المؤسسة الإستشفائية العمومية أو المصحة الخاصة، الجنس، السن، السلك (إداري أو تقني)، المهنة (طبيب، ممرض، قابلة، إداري).

الجدول (6-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر وسنوات العمل

المتغير	مستوياته	التكرار	%
سنوات العمل	أقل من 5	240	50.8
	6-10	67	14.2
	11-15	44	9.3
	16-20	26	5.5
	21-25	61	12.9
	أكثر من 25	34	7.2
	الإجمالي		472
العمر	22-33	246	52.1
	34-45	132	28
	46-57	91	19.3
	58-69	3	0.6
الإجمالي		472	100

الجدول (6-3): توزيع أفراد عينة وفقاً لعدد المبحوثين وجنسهم

المتغير	مستوياته	التكرار	%
عدد المبحوثين في المؤسسة الإستشفائية العمومية أو المصحة الخاصة	حكيم سعدان	63	13.3
	بشير بن ناصر	78	16.5
	طب العيون	29	6.1
	طب النساء والتوليد	60	12.7
	أولاد جلال	168	35.6
	طولقة	41	8.7
	الرازي	19	4
	عقبة بن نافع	14	3
الإجمالي		472	100
الجنس	ذكور	177	37.5
	إناث	295	62.5
الإجمالي		472	100

الجدول (6-5): توزيع أفراد العينة وفقاً للسلك المهني والمهنة

المتغير	مستوياته	التكرار	%
المهنة	طبيب	128	27.1
	ممرض	253	53.6
	قابلة	20	4.2
	إداري	71	15
الإجمالي		472	100
المتغير	مستوياته	التكرار	%
السلك	المشترك	71	15
	التقني	401	85
الإجمالي		472	100

من خلال الجداول أعلاه والمتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية، نلاحظ :

أن أكثر المؤسسات الإستشفائية تفاعلاً مع الدراسة كانت المؤسسة الإستشفائية أولاد جلال، وذلك لم يثر دهشتنا، وقد فسرنا سبب هذه الإستجابة إلى أن العاملين في هذه المؤسسة الإستشفائية لطالما تسير

آراؤهم، ليس من قبل الباحثين بل من قبل الإدارة حد ذاتها إذا أرادت دراسة وضعية ما، وهذا ما إستشفينا من حوار دار مع السيد نائب مدير المؤسسة. بالتالي فتعودهم على التفاعل الإيجابي وبجدية حيث لاحظنا من خلال الجدول (6-2) أن عدد الإستبيانات التي لم تسترجع كانت 27 إستبيان من 200 إستبيان، وعدد المرفوض منها كان 5 فقط. والأقل فيها نسبة كان المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب العيون (مقارنة بعدد المبحوثين المستهدفين وكذلك عدد الإستبيانات الموزعة). وقد ترجع الأسباب في ذلك إلى أن المؤسسة كانت في إطار زيارة وزير الصحة والإستعداد لها، وخروج المكلف بالموارد البشرية في عطلة، والذي كان مسؤولاً عن العمل مع الباحثة وتوجيهها، والقيام على مساعدتها في توزيع الإستبيان، في حين كلف الأخصائية النفسانية التي لم تتوان عن المساعدة لكن لم يكن ذلك بالشكل الفعال تماماً. بالنسبة للمصحات فقد كان التفاعل ملموساً وملاحظاً من طرف الباحثة في مصحة عقبة بن نافع، أين لم تتوانى الموظفات هناك عن تقديم المساعدة والإجابة على الإستبيان، وهذا ما أثبتته عدد الإستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي فهي أعلى منها في مصحة الرازي، إذ بلغت نسبة الإستجابة في مصحة عقبة بن نافع 70%، بينما الرازي فكانت 63.33%. أين بررت إدارة المؤسسة ذلك بعدم تجاوب المرضى والعاملين في المناوبة الليلية ورفض البعض الإجابة عن الإستبيان بشكل قطعي.

أما من ناحية الجنس فنلاحظ أن الإناث أكثر عدداً من الذكور، وحسب رأي الباحثة، يعود هذا لخصوصية القطاع بالدرجة الأولى وأن هناك تخصصات تستلزم وجود الإناث أكثر من الذكور، خاصة في أعراف وتقاليد مجتمعنا، وهذا ما نجد أن القطاع الخاص يتوجه إليه إن كان عمداً أم لا، فهو يمثل التوجه الأنسب في مجتمعنا وديننا. وهذا لا يلغي كذلك أن الخريجات من الإناث هن الأوفر حظاً في التوظيف لأسباب متعددة.

بالنسبة للفئة العمرية فنلاحظ أن القطاع فتي، وذلك يمكن أن يعزى لأن أغلب المبحوثين كانوا من المرضى، والذين يمكنهم الحصول على العمل بمجرد تخرجهم من الشبه طبي بصفة خاصة أو من الجامعة. أما الأطباء، فتخرجهم في حالة التخصص يجعل أعمارهم تتجاوز الثلاثين سنة. والإداريين بدورهم كان أغلبهم من الفئات العمرية المتوسطة أو الكبيرة نظراً لأن الإصلاح الذي تم في القطاع استقطب هذه الفئة بحجة خبرتها ودرائتها به. وما زاده إثباتاً هو سنوات العمل، إذ بدورها تؤكد على فتوة القطاع فأغلب المبحوثين كانت خبرتهم لا تتجاوز خمس سنوات.

ثانياً: الأدوات المعتمدة في الدراسة

إعتمدت الباحثة على المقابلة المفتوحة (غير المقتنة أو غير المهيكلة)، والتي يعطى فيها للمبحوث حرية الكلام دون محددات للزمن أو الأسلوب¹ والتي هدفت بها الباحثة استيضاح بعض القضايا التمهيدية لصياغة وتحديد جيدين للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق في مرحلة تالية من مراحل البحث²، وقد تمت مع إداريين في مديرية الصحة لولاية بسكرة، من أجل حوصلة وتحديد المؤسسات الإستشفائية المستهدفة بالدراسة والقائمة الإسمية لها وأماكن تواجدها (الجديدة أو غير المعروفة بالنسبة للباحثة)، وكذلك من أجل الفهم الدقيق لواقعها التشريعي، ومحاولة الحصول على نبذة عنها في بعض جوانب الأداء الإجتماعي لتتمكن الباحثة من تدقيق إستبيانها (كالتسعير في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، وتوظيف العمالة مثلاً، المشاكل والمعوقات التي تواجهها عموماً، مشاكل النفايات...) ومن خلال هذه المقابلات تم توجيه الباحثة إلى أطراف أخرى أكثر تخصصاً من بينها مصلحة الوقاية لولاية بسكرة من أجل توضيح واقع نفايات المؤسسات الإستشفائية.

أما في المؤسسات الإستشفائية العمومية فقد تمت المقابلة مع المدراء الفرعيين لمصالحتي الموارد البشرية والمصالح الصحية (في المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان، وطولقة وأولاد جلال)، منها ما استغل من أجل تحكيم الإستبيان ومنها ما تم فيه الإطلاع على بعض المعطيات التي إستفدنا فيها من تشخيص واقع المؤسسات الإستشفائية العمومية بصفة عامة، لأنها ذاتها بالنسبة لكافة القطاع. أما القطاع الخاص فقد أجريت مجموعة من المقابلات في مصحة عقبة بن نافع مع أحد الأطباء المسيرين فيها، وكذلك مع العاملين في تسيير الموارد البشرية.

كما إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة أخرى وهو عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدة سلفاً، يقوم المبحوث بالإجابة عليها بإختيار أحد البدائل المحددة، ويعتبر وسيلة فعالة عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها، ويمكن توزيع الإستبيان شخصياً أو عن طريق أي وسيلة من الوسائل المتوفرة (البريد، الكترولنيا...) ³

¹ - ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 80.

² - Uma Sekaran, Op Cit, p225

³ - Uma Sekaran, ibid, p 236.

1- بناء أداة الدراسة:

الإستبيان إجمالاً في صورته الأولى احتوى على 136 عبارة بني فيها بعد التمكين الإداري على النموذج الأول لـ *CWEQ - Conditions for Work Effectiveness Questionnaire kanter* . لكن ولأن أغلب المحكمين رأوا أن الاستبيان بهذا الشكل يكون مطولاً، مما سيؤدي إلى عدم إستجابة المبحوثين، فقد تم الرجوع إلى النموذج المختصر، وإضافة تعديل طفيف عليه ليتناسب مع طبيعة المجتمع الذي سيوزع فيه، فكان الإستبيان في صورته النهائية محتويًا على 74 عبارة.

لكن وأيضاً وبناء على النتائج المحصل عليها عند دراسة معامل الثبات وجد أن معامل ألفا كرونباخ يكون ضعيفاً في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع مقارنة بباقي الأبعاد أين كانت قيمته 0,67 وقد اتضح بعد دراسة المعامل في حالة حذف عبارة ما من عبارات البعد أن العبارة 43 هي التي أضعفت المقياس، أين تم حذفها ليصبح المعامل 0,86. وعليه صار الاستبيان النهائي مشكلاً من 73 عبارة تمت من خلالها الدراسة. حيث تمت صياغة العبارات المتعلقة بالتمكين الإداري وقد كانت (10) عبارات، حددت أبعادها ومؤشراتها وفقاً لنموذج (*CWEQ - Conditions for Work Effectiveness Questionnaire I and II*) والذي يعتمد في أبعاده على دراسة *KANTER* وقد تم تطويره من طرف *Chandler* سنة (1986) ثم من طرف *Laschinger et al.* سنة 2001. وقد تمت صياغة عبارات النموذج بعد ترجمته من اللغة الانجليزية من كتيب *Measuring Long-Term Care Work¹* وأخذنا بالنموذج المختصر تماشياً مع طبيعة المجتمع الجزائري والذي لا يتفاعل بشدة مع هذا الأسلوب البحثي، بالإضافة إلى طبيعة عمل القطاع في حد ذاتها.

وتم توزيعها بواقع (3) عبارات لقياس بعد الفرص، (3) عبارات لقياس بعد الدعم (4) عبارات تقيس بعد القوة الرسمية. أما متغيرة التمكين النفسي فتم اعتماد نموذج *Spreitzer* مع بعض التصرف ليلتئم طبيعة المجتمع وكذلك وصول المفهوم بالشكل المناسب له. وقد وزع على (14) عبارة فيها (3) عبارات لبعده المعنى و(4) عبارات لبعده الجدارة و(3) عبارات تقيس بعد الاستقلالية و(4) عبارات تقيس بعد التأثير.

¹ - Kristen M. Kiefer & al(2005), **Measuring LONG-TERM CARE WORK A Guide to Selected Instruments to Examine Direct Care Worker Experiences and Outcomes**, the U.S. Department of Health and Human Services, the U.S. Department of Labor, pp 8-10.

أما عبارات الأداء الإجتماعي فقد كانت (49) عبارة، قسمت وفقا للأبعاد الأربعة المتبناة؛ (22) عبارة لبعء الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، (14) عبارة لبعء الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة، (6) عبارات لبعء الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، (7) عبارة لبعء الأداء الإجتماعي تجاه البيئة.

2- صلاحية المقياس وثباته:

✓ صلاحية المحتوى وتعني الدرجة التمثيلية للمفهوم المراد تعميمه¹، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صلاحية المحتوى بمعنى التأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا من الأسئلة التي تقوم بقياس المفهوم²، باللجوء إلى مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وكذلك بعض الإداريين في المؤسسات الإستشفائية العمومية. (القائمة موضحة في الملاحق).

✓ ثبات المقياس: الثبات هو مدى التطابق الذي تقدمه النتائج التي يتم الحصول عليها نتيجة لتطبيق الاختبار مرات متعددة على ذات الأفراد. بمعنى آخر أن الاختبار يعد ثابتا إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات، ومن أكثرها شيوعا طريقة كرونباخ ألفا (*Alpha Cronbach*). ووفقا للجدول (6-6) يتضح أن معامل الثبات العم مرتفع إذ بلغ 0,98، بصدق محك مقداره 99%، كما أن معامل الثبات لمحاور الدراسة تراوحت بين 0,86 و 0,95 مما يؤشر بدوره إلى أن جميع محاور الدراسة مقبولة إلى حد بعيد إذ كان صدق محكها أكثر من 92%. وهذا ما يجعل أداة الدراسة متميزة بالتماسك، كما أن نتائجها ستنتميز بالثبات إذا ما طبقت مرة أخرى.

¹-Raymond-Alain Thiétart & Coll , op cit. P259.

² - Uma Sekaran, op cit, p206.

الجدول (6-6): معامل ثبات ومعامل صدق الإستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التمكين الإداري	10	0,92	0,96
التمكين النفسي	14	0,88	0,94
تمكين العاملين	24	0,94	0,97
الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	22	0,95	0,97
الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	14	0,91	0,95
الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	6	0,86	0,93
الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	7	0,89	0,94
الأداء الإجتماعي	49	0,97	0,98
المتغيرات كافة	73	0,98	0,99

✓ **الصلاحية البنائية للمقياس:** الدرجة التي تسمح للمقياس بتمثيل المفهوم الذي يفترض أنه وضع من أجله¹. وتم في هذا الإطار حساب معامل إرتباط بيرسون للتأكد من ذلك، أين قمنا بحساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وهذا مبين في الجداول التالية:

الجدول (6-8): معامل الإرتباط بيرسون بين

عبارات أبعاد التمكين الإداري والبعد الكلي لها

الجدول (6-7):معامل الإرتباط بيرسون بين عبارات

أبعاد التمكين النفسي والبعد الكلي لها

بعد الفرص		بعد القوة الرسمية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	,844**	1	,811**
2	,895**	2	,847**
3	,853**	3	,680**
		4	,846**

بعد الدعم	
رقم العبارة	معامل الارتباط
1	,843**
2	,787**
3	,815**

بعد التأثير		بعد الجدارة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	,843**	1	,719**
2	,841**	2	,511**
3	,765**	3	,664**
4	,635**	4	,602**

بعد الاستقلالية		بعد المعنى	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	,870**	1	,780**
2	,855**	2	,818**
3	,849**	3	,815**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

¹-Raymond-Alain Thiéart & Coll , op cit. P259.

من الجداول السابقة يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون كانت عالية وموجبة إذ تراوحت بين (0,895-0,511)، بمستوى دلالة لكافة العبارات مقدر ب (0,000)، وهذا ما يؤكد أن عبارات محاور التمكين الإداري والتمكين النفسي تحقق درجة عالية من الإتساق الداخلي، وأنها تقيس فعلا ما وضعت لأجله.

الجدول(6-9): معامل الارتباط بيرسون بين عبارات

أبعاد الأداء الإجتماعي والبعد الكلي لها

معامل الارتباط	رقم العبارة
,735**	1
,731**	2
,750**	3
,550**	4
,661**	5
,622**	6
,549**	7
,725**	8
,684**	9
,704**	10
,780**	11
,749**	12
,544**	13
,812**	14

بعد الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
,834**	12	,733**	1
,693**	13	,791**	2
,507**	14	,547**	3
,632**	15	,729**	4
,765**	16	,556**	5
,714**	17	,605**	6
,773**	18	,822**	7
,805**	19	,779**	8
,756**	20	,808**	9
,748**	21	,733**	10
,721**	22	,766**	11

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

بعد الأداء الإجتماعي إتجاه المجتمع	
معامل الارتباط	رقم العبارة
,675**	1
,744**	2
,795**	3
,817**	4
,803**	5
,758**	6

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

بعد الأداء الإجتماعي إتجاه البيئة	
معامل الارتباط	رقم العبارة
,637**	1
,834**	2
,828**	3
,828**	4
,791**	5
,773**	6
,740**	7

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الإجتماعي للمؤسسات) فقد تميز بدوره بدرجة عالية من الإتساق الداخلي بين عبارات أبعاده ومحورها الكلي، فقد تراوح معامل الارتباط بينها بين (0,834 -0,507) بمستوى دلالة 0,000.

الجدول(6-10): معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين
وبعد التمكين الإداري وعناصره

معامل الارتباط مع الأداء الإجتماعي	المحور	معامل الارتباط مع تمكين العاملين	معامل الارتباط مع التمكين الإداري	المحور
,818**	الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين	,873**	,924**	الفرص
,901**	الأداء الإجتماعي إتجاه المرضى	,892**	,928**	الدعم
,727**	الأداء الإجتماعي إتجاه المجتمع	,889**	,898**	القوة الرسمية
,847**	الأداء الإجتماعي إتجاه البيئة	,964**		بعد التمكين الإداري
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

الجدول(6-12): معامل الارتباط بيرسون بين تمكين العاملين
وبعد التمكين النفسي وعناصره

معامل الارتباط مع تمكين العاملين	معامل الارتباط مع التمكين النفسي	المحور
,822**	,862**	المعنى
,620**	,692**	الجدارة
,867**	,903**	الاستقلالية
,849**	,877**	التأثير
,950**		بعد التمكين النفسي
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل		

كانت نتيجة الإتساق الداخلي العالي بين العبارات ومحاورها أن كانت الأبعاد بدورها والمحور الكلي كذلك(سواء بالنسبة لتمكين العاملين أو بالنسبة الأداء الإجتماعي) أي متسقة اتساقا عاليا. فنجدها تراوحت في معاملات إرتباطها بين (0,727-0,964)، ما يثبت أن المقياس المصمم للمتغيرين قد قاس ما وضع من أجله. وقد كان مستوى الدلالة 0,000 لكافة الأبعاد.

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتحليلها، فرزها وترميزها، إستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية، إعتماًدا على *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. وقد تم الإنطلاق وفق سلم ليكرت *Likert Scale* الخماسي الذي صمم الإستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة.

$$* \text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

$$* \text{طول الفئة} = \text{المدى} / 5 = 4 / 5 = 0.8$$

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح، الذي يستفاد منه في معرفة إتجاهات *attitudes* المبحوثين، وفق الجدول الآتي:

الجدول (6-13): المتوسطات المرجحة وفقاً لسلم ليكرت

سلم ليكرت الخماسي	
المتوسط المرجح	الإتجاه
1,00 – 1,79	غير موافق تماماً
1,80 – 2,59	غير موافق
2,60 – 3,39	محايد
3,40 – 4,19	موافق
4,20 – 5,00	موافق تماماً

بعد تحديد الأوساط الموزونة، بدأت المعالجة الإحصائية، بإعتقاد الأدوات التالية :

- **مقاييس الإحصاء الوصفي** *Descriptive Statistic Measures* بغرض وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية والإتجاهات بإعتقاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
- **معامل الارتباط بيرسون** للتعرف على درجة الإتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك إختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها.

- اختبار *T-Test* لإختبار الفروق الإحصائية بين أبعاد التمكين الإداري والنفسي، والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.
- تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* للتعرف على وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين لمتغيرات الدراسة تعزى لإختلاف العوامل الشخصية أو الوظيفية.
- إختبار *LSD* (أقل فرق معنوي) لإجراء المقارنات المتعددة ومعرفة الفئة التي أدت إلى إحداث الفروق (إن وجد أن هناك فرق دال معنويًا).
- تحليل الإحدار المتعدد *Regression* لإختبار أثر المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري، التمكين النفسي) على المتغير التابع الأداء الإجتماعي للمؤسسات.
- التحليل الإعتمادي (الثبات) *Reliability* للتأكد من ثبات أداة القياس بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

خلاصة:

خلاصة القول في هذا الفصل تتجلى في كون الوزارة الوصية بالمنظمة الصحية لم تدخر جهدا في تشخيص الواقع وتحديد أهم معالمه. وذلك من خلال عمليات إصلاح وتحديد لمختلف الملفات التي تعنى بهذا الجانب في إطار ما حدد من مشاكل ملاحظة وغير ملاحظة. وعموما، خرج هذا التشخيص والتمحيص للقطاع الصحي على مستوييه الخاص والعام بمجموعة من العراقيل والمشاكل التي تعلق بالعدد من الجوانب كالتمويل، الإعلام، التكوين، الموارد البشرية والوسائل المادية وهذه الأخيرة قد قيل عنها أنها تعاني من تثبيط لمستخدميها بسبب القوانين الأساسية وظروف الممارسة غير الملائمة وكذلك الأجور المنخفضة. ولم يتجاهل التشخيص القطاع الخاص والعراقيل التي يواجهها في تسييره وسيرورة نشاطه. وبناء عليه حاولت الوزارة من جهتها مقابلة هذه المشاكل وإستحداث بعض الحلول والتدبير في الكثير من المجالات والتي ذكرت آنفا، عن طريق عمليات الإصلاح كإدراج نظم تعويضية محفزة وفتح مجالات تكوين لتأهيل عمالها، وتوفير ما أمكن من الوسائل والتجهيزات، وإعادة تنظيم إجراءات التسيير... وكله بهدف أن يتم تقديم الخدمة الصحية بالطريقة الملائمة لإرضاء وإشباع رغبات وتوقعات عملائها بالتالي مجتمعها ككل. وهو الهدف الذي تقوم عليه المؤسسات الإستشفائية العمومية حيث تحقيق الربح يعد آخر مسعى يمكن أن تفكر فيه. وهذا الإطار ملموس في واقعنا بشكل لا يغفل ولا يتجاهل، فحتى الأسعار المقدمة لا تعبر عن التكاليف الحقيقية التي يتحملها القطاع نهائيا. عكس ذلك في القطاع الخاص، الذي ولعدم وجود قوانين تحكمه وتحده، أو بعبارة أخرى عدم تحيينها وفقا للمستجدات، فقد تجاوز بأضعاف التكاليف مجهولة المعالم لدى العملاء وحتى الجهات الوصية.

ومن جهتنا حاولنا أن نقوم باستطلاع رأي لعاملي هذه المؤسسات رغبة منا في التركيز عليهم في معرفة ما يمتلكونه منه من ضعف تمكين أو قوته، وكذلك مدى الممارسة للأداء الإجتماعي في مؤسساتهم والذي دوما ما يتنمر منه المرضى. ومعرفة هل أن هذا التنمر في محله أم لا؟ وكيف لهؤلاء العملاء الداخليين أن ينظروا إليه فهم عملاء داخليين وخارجيون في آن واحد. لهذا جرت مجموعة من المقابلات تم بعدها توزيع إستبيان لسبر آراء هؤلاء المبحوثين حول متغيري الدراسة. وهذا ما سنتناوله تفصيلا في الفصل التالي.

الفصل السابع

تشخيص واقع تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

الفصل السابع : تشخيص واقع تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات

الإستشفائية لولاية بسكرة

تمهيد

إن القطاع الصحي في الجزائر ليس بمعزل عن التطورات والتغيرات الحاصلة، ليس على مستوى الوزارة أو منظمة الصحة العالمية فحسب، وإنما بكافة ما يحدث من تطورات على مستوى الفكر التسييري. فهو مؤسسة قائمة بحد ذاتها لها مواردها البشرية والمادية والمالية التي تحتاج إلى حسن تسيير وتدبير، وهذا ما لا يمكن إغفاله. إضافة إلى ذلك حساسية نطاقه فهو مرتبط بكافة فئات المجتمع نساء ورجالا، أطفالا وشيوخا وشبابا، أغنياء ومعوزين، أصحاء أو ذوي إحتياجات خاصة، ما يعني أنه ملزم بتسيير هذا التنوع. ووفقا للمشاكل التي يعانيها في العديد من الأطر قام بمجموعة من الإصلاحات منذ 2003، والتي ركزت على جوانب عديدة من بينها الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها. وبناء عليه أخذت هذه الدراسة على عاتقها التعمق في ما يخص البعض من هذه الجوانب والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء هذه المؤسسات الحساسة الموقع، وبشكل خاص أداؤها غير المالي، والذي أخذ في إطاره الأداء الإجتماعي لها. وذلك من خلال محاولة لمعرفة واقع الموارد البشرية في القطاع الصحي بشكل خاص في ولاية بسكرة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، ودرجة تمكينها لمعرفة النقائص الفعلية التي تعاني منها. وكذلك معرفة واقع الأداء الإجتماعي، إنطلاقا من الأبعاد الأربعة المتبناة في الدراسة (تجاه العاملين، تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة، تجاه المجتمع، تجاه البيئة). كما أننا سنحاول تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، وتوضيح الأثر الذي يمكن أن يحققه تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي لهذه المؤسسات الصحية. ومختلف الفروقات في كليهما وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد أخذنا كل هذا بالتحليل والمناقشة بعد ترميز وتفريغ إستبيان الدراسة وإستخراج النتائج إعتادا على برنامج SPSS 17.

المبحث الأول: تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

المطلب الأول: إدراك العاملين لمستوى تمكينهم بين المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة يوضح الجدول رقم (7-1) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول تمكين العاملين (النفسي والإداري)، حسب المؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمون إليها (طولقة، أولاد جلال، بشير بن ناصر، التوليد وأمراض النساء، الدكتور سعدان، المتخصصة في طب العيون).

الجدول (7-1): نتائج تحليل آراء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية حول تمكين العاملين بأبعاده بحسب

المؤسسة التي ينتمون إليها

المتخصصة في طب العيون	الدكتور سعدان		التوليد وجراحة الأطفال		بشير بن ناصر		أولاد جلال		طولقة		التمكين النفسي
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
انحراف معياري	3,24	1,02	2,87	,77	2,64	,80	2,69	,33	3,79	,67	2,66
التمكين الإداري	3,07	1,02	2,60	,61	2,19	,954	2,61	,322	3,95	,856	2,68
تمكين العاملين	3,15	,96	2,73	,61	2,41	,84	2,65	,30	3,87	,72	2,67

من خلال الجدول يتضح لنا إختلاف الآراء والإتجاهات حول درجات تمكين العاملين بأبعاده (الإداري

والنفسي) بين المؤسسات الإستشفائية العمومية أين نلاحظ أنه:

1- بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية العمومية طولقة، هناك تقارب بين التمكين النفسي والإداري لدى العاملين فيها، وكذلك تمكين العاملين إجمالاً غير أن درجات المتوسط الحسابي منخفضة عموماً، أين تتركز إجابات أفراد العينة -وفقاً لسلم ليكارت الخماسي- في الفئة الثالثة بمعنى أن الأفراد محايدون أو بالأحرى أن عوامل التمكين محققة بدرجة متوسطة .

2- بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال تعد الأفضل والأكثر تمكيناً للعاملين بين باقي المؤسسات الإستشفائية العمومية، أين ظهر إرتفاع متوسطاتها ككل، ونجد كذلك أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3,95 بالنسبة للتمكين الإداري كانت هي المعنية به.

3- أما المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر فلم تختلف نتائجها كثيرا عن طوّلقة وبدورها كانت متوسطاتها متقاربة وتدخل في المجال الفئوي للحيداء وفق سلم ليكارت.

4- بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد كانت متوسطاتها الحسابية هي الأدنى مقارنة بباقي المؤسسات الإستشفائية العمومية، وقد كان أدنى متوسط لها في التمكين الإداري الذي بلغ 2,19، ما يعبر عن الضعف التام للتمكين الإداري فيها. كما نجد أن تمكين العاملين عموما والذي بلغ متوسطه المرجح 2,41، يرمي إلى أنه ووفق التقسيم الفئوي للمتوسطات المرجحة لسلم ليكارت أن الأفراد غير موافقين على وجود تمكين العاملين لديهم عموما في هذه المؤسسة.

5- بدورها المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان كانت درجات متوسطاتها الحسابية المرجحة تميل إلى الحيداء، رغم أنها كانت أعلى من سابقتها عدا المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال.

6- في الأخير نجد المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب العيون كانت متوسطاتها الحسابية أعلى منها لدى كل من طوّلقة وبشير بن ناصر والدكتور سعدان، لكن رغم ذلك بقيت الآراء والإتجاهات نفسها أي أنها تبقى عموما في مجال الحيداء أو الدرجة المتوسطة لتمكين العاملين ببعديه الإداري والنفسي.

أولاً: تحليل تباين الفروق في آراء العاملين حول مستوى التمكين لديهم

نظرا للفروق واضحة المعالم بين المؤسسات الإستشفائية العمومية فيما بينها في إدراكهم لمستوى تمكين العاملين بأبعاده، وإختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لفئات الدراسة، تم إستخدام تحليل التباين في إتجاه واحد، ويعرض الجدول رقم (7-2) نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين بأبعاده، بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة.

الجدول (7-2): نتائج التباين الأحادي لتمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عناصر التمكين
,000	49,386	23,073 0.467	5 433 438	115,363 202,293 317,656	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين النفسي
,000	82,844	42,403 ,512	5 433 438	212,013 221,625 433,638	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين الإداري
,000	74,522	31,698 ,425	5 433 438	26.363 136.933 163.296	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تمكين العاملين

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح لنا جليا معنوية جميع عوامل تمكين العاملين عند مستوى معنوية أقل من 5%. رغم ظهور تمكين العاملين عموما بأبعاده بدرجة متوسطة في المؤسسات الإستشفائية العمومية أو درجة الحياد وفقا لسلم ليكارت الخماسي، إلا أن هناك فروقا جوهرية بينها في درجة تمكينهم الإداري أو النفسي على حد سواء. لكن إلى أي مؤسسة إستشفائية تعزى هذه الفروق؟ ولتحديد مصدر التباين استخدمنا أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية (Post Hoc))،

✓ تحليل التباين في إتجاه واحد - والاختبارات البعدية (Post Hoc): لمعرفة مصدر التباين استخدمنا إختبار أقل فرق معنوي LSD ، وهو موضح في الجداول التالية؛

الجدول (7-3): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في التمكين النفسي تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	(J) إسم المؤسسة الإستشفائية	(I) إسم المؤسسة الإستشفائية	
,000	-1,13085*	أولاد جلال	طولقة	التمكين النفسي
,000	-,58589*	طب العيون		
,000	1,09403*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	,91464*	دكتور سعدان		
,000	,54496*	طب العيون		
,000	1,15126*	طب النساء		
,000	-,54907*	طب العيون	بشير بن ناصر	
,016	-,36969*	طب العيون	الدكتور سعدان	
,000	-,60631*	طب العيون	طب النساء	

*دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول (7-3) يتضح لنا ، وبعد مقارنة قيم الفروق بين كل مجموعتين على حدى مع قيمة *LSD* والتي يستدل بها من خلال مستوى الدلالة المعنوي، أن هذه الفروق عموما جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، حيث حققت أكبر فرق معنوي مع بقية المؤسسات الإستشفائية. كما حققت المؤسسة المتخصصة في طب وجراحة العيون بدورها فروقا معنوية مع باقي المؤسسات الإستشفائية العمومية لصالحها (ما عدا المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال). أي أن أكثر المبحوثين إحساسا وشعورا بالتمكين النفسي كان في كل من المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، و المؤسسة المتخصصة في طب وجراحة العيون.

أما بالنسبة للتمكين الإداري، ومن خلال الجدول (7-4) اتضح كذلك أن هذه الفروق جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، والمؤسسة المتخصصة في طب العيون، كما أنه قد ظهرت فروق بين المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال مع كل من؛ المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، وبشير بن ناصر وطولقة، لكنها لصالح مجموع هذه المؤسسات.

الجدول(7-4): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في التمكين الإداري تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	
,000	-1,26365*	أولاد جلال	طولقة	التمكين الإداري
,001	,49842*	طب النساء		
,036	-,38153*	طب العيون		
,000	1,33436*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,34408*	دكتور سعدان		
,000	,88212*	طب العيون		
,000	1,76207*	طب النساء	بشير بن ناصر	
,001	,42771*	طب النساء		
,006	-,45224*	طب العيون	الدكتور سعدان	
,002	,41799*	طب النساء		
,006	-,46196*	طب العيون	طب النساء	
,000	-,87995*	طب العيون		

*دال عند مستوى 0.05

الجدول(7-5): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في تمكين العاملين تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	
,000	-1,19725*	أولاد جلال	طولقة	تمكين العاملين
,003	-,48371*	طب العيون		
,000	1,21420*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,12936*	دكتور سعدان		
,000	,71354*	طب العيون		
,000	1,45667*	طب النساء		
,037	,24247*	طب النساء	بشير بن ناصر	
,001	-,50066*	طب العيون		
,008	,32731*	طب النساء	الدكتور سعدان	
,006	-,41582*	طب العيون		
,000	-,74313*	طب العيون	طب النساء	

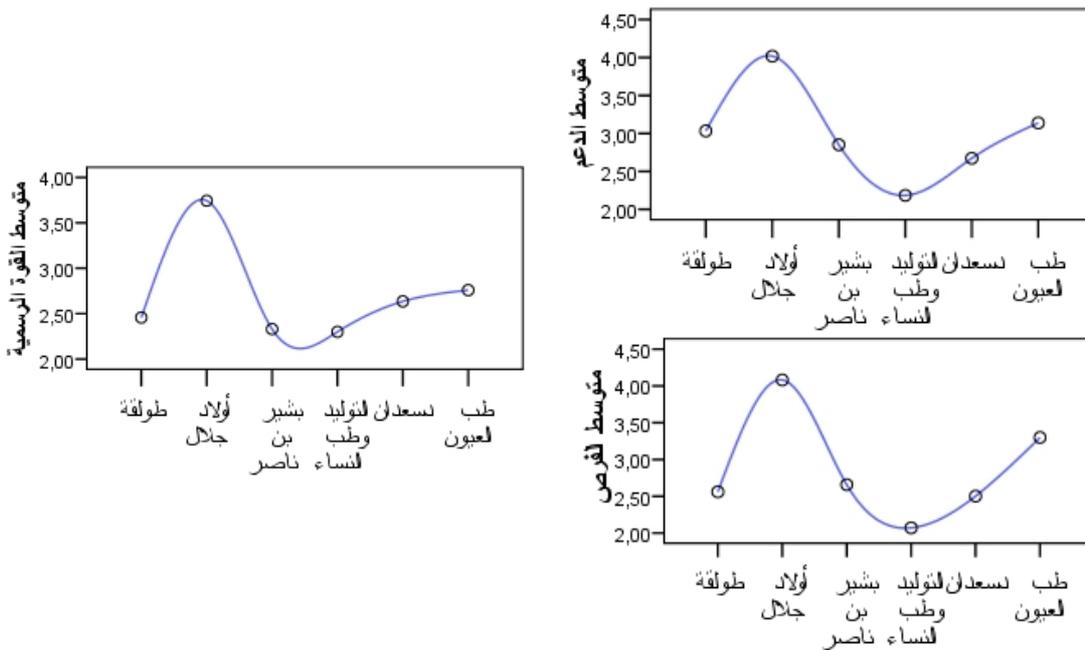
*دال عند مستوى 0.05

وفي الأخير، جاءت الفروق في تمكين العاملين إجمالاً لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال مقارنة بباقي مؤسسات القطاع، وكذلك المؤسسة المتخصصة في طب العيون مقارنة بكل من المؤسسات الإستشفائية العمومية (طولقة، بشير بن ناصر، الدكتور سعدان). والمؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال، والتي نجدها قد أحدثت أيضاً فروقا مع كل من المؤسسات الإستشفائية العمومية (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان)، لكن هذا الفرق جاء لصالح هذه المؤسسات أي أن المؤسسات الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان وبشير بن ناصر كانا أكثر تمكينا للعاملين مقارنة بها. وهذا ما هو موضح في الجدول (5-7).

ثانياً: تحليل التباين لعناصر تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية

نظراً لتشعب هذه الاختلافات إرتأينا أن ننظر فيها بشكل أدق من خلال عناصر قياس التمكين الإداري والنفسي. والتي أظهرت نقاط إختلاف أخرى نبرزها من خلال الأشكال البيانية، والتي نتجت عن التباين الحاصل في هذه المؤشرات بين مختلف المؤسسات الإستشفائية العمومية.

الشكل (7-1): الأشكال البيانية لمتوسطات عناصر التمكين الإداري تبعا للمؤسسة الإستشفائية

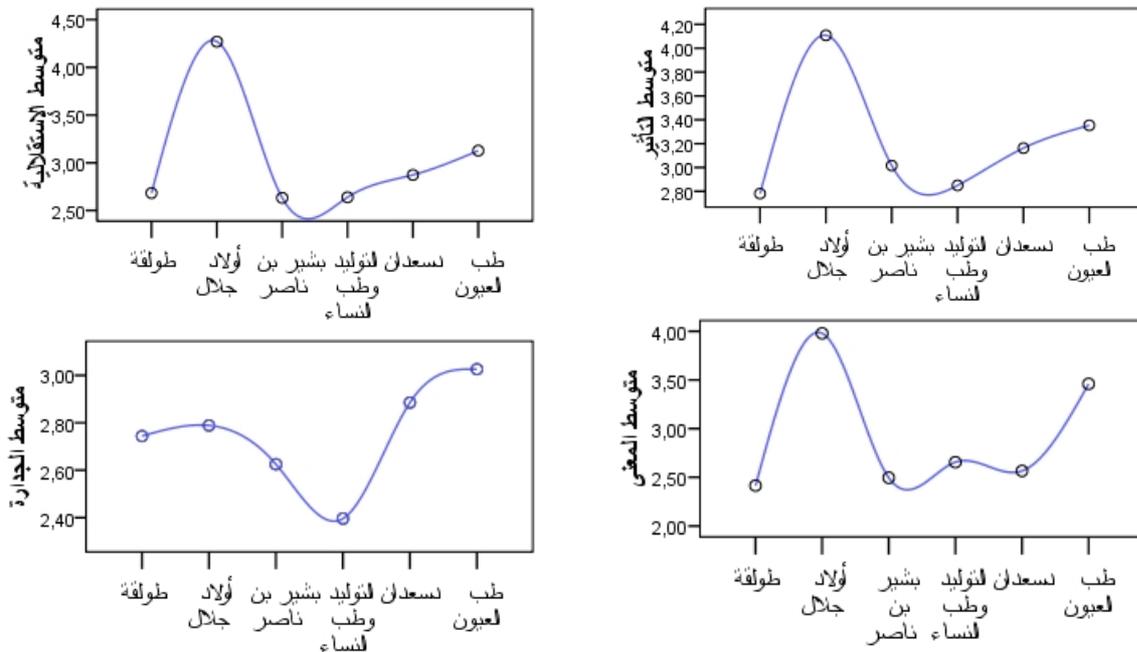


بالنسبة للفرص والدعم كعنصرين في التمكين الإداري، نلاحظ أن المؤسسة الإستشفائية

العمومية أولاد جلال قد كانت الأعلى مرتبة بمتوسط قدره 4,08 و 4,02 على الترتيب، بينما المؤسسة

الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد كانت الأدنى، حيث بلغ متوسطها 2,07 و 2,18 على الترتيب. أما مؤشر القوة الرسمية في التمكين الإداري والاستقلالية في التمكين النفسي فقد كانت المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر والمؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة، والمؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد في نفس المرتبة، ويعد منح القوة الرسمية والاستقلالية فيهم عموما ضعيفا إذ يتموقع ضمن إتجاه عدم الموافقة وفقا لسلم ليكارت الخماسي، بينما نجد أن معنى العمل لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة يعد الأضعف، أما كل من المتخصصة في طب العيون وأولاد جلال فإن العاملين فيهما يدركون معنى العمل الذي يقومون به بدرجة عالية، بالنسبة للجدارية كعنصر في التمكين النفسي فقد اختلف الوضع ونجد هنا أن العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب العيون كان متوسطها الحسابي هو الأعلى في المؤسسات الإستشفائية العمومية ككل، تليها المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان ثم أولاد جلال وقد كان العاملون في طب النساء والتوليد هم الأقل إحساسا بالجدارية والكفاءة. وهذا ملخص في الشكلين (7-1 و 7-2). وقد كانت الفروق معنوية وفق ما يبينه تحليل التباين والموضح في الجدول (7-6).

الشكل (7-2): الأشكال البيانية لمتوسطات عناصر التمكين النفسي تبعا للمؤسسة الإستشفائية



الجدول (7-6): نتائج تحليل التباين لعناصر تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية

بسكرة

عناصر تمكين العاملين	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
الفرص	بين المجموعات	275,444	5	55,089	70,101	,000
	داخل المجموعات	340,271	433	,786		
	الكل	615,716	438			
الدعم	بين المجموعات	202,632	5	40,526	58,271	,000
	داخل المجموعات	301,143	433	,695		
	الكل	503,775	438			
القوة الرسمية	بين المجموعات	178,119	5	35,624	59,963	,000
	داخل المجموعات	257,241	433	,594		
	الكل	435,360	438			
المعنى	بين المجموعات	209,715	5	41,943	44,041	,000
	داخل المجموعات	412,373	433	,952		
	الكل	622,088	438			
الجدارة	بين المجموعات	12,196	5	2,439	4,145	,001
	داخل المجموعات	254,836	433	,589		
	الكل	267,032	438			
الاستقلالية	بين المجموعات	246,526	5	49,305	61,956	,000
	داخل المجموعات	344,584	433	,796		
	الكل	591,110	438			
التأثير	بين المجموعات	132,886	5	26,577	50,088	,000
	داخل المجموعات	229,756	433	,531		
	الكل	362,643	438			

وقد جاءت نتائج إختبارات المقارنات المتعددة متوافقة ما صيغ في الأشكال البيانية، بل وأكثر من ذلك. إذ أظهرت أن الفروق في كافة العناصر سواء للتمكين الإداري أو النفسي لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أو لآلء جلال مقارنة بباقي مؤسسات القطاع كما كان واضحا منذ البداية. غير أنه في عنصر الجدارة والكفاءة فإنها لم تكن معنوية إلا مع المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء، التوليد وطب وجراحة الأطفال.

الجدول (7-7): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في عناصر التمكين الإداري تبعا للمؤسسة الإستشفائية

العمومية التي ينتمي لها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة (J) الإستشفائية	إسم المؤسسة (I) الإستشفائية	
,000	-,98534*	أولاد جلال	طولقة	الدعم
0,00	,84919*	طب النساء		
,001	,36056*	دكتور سعدان		
,000	1,16743*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,34590*	دكتور سعدان		
,000	,87993*	طب العيون		
,000	1,83452*	طب النساء	بشير بن ناصر	
,000	,66709*	طب النساء		
,001	,48862*	طب النساء	الدكتور سعدان	
,000	-,79621	طب العيون		
,013	-,46597*	طب العيون	طب النساء	

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة (J) الإستشفائية	إسم المؤسسة (I) الإستشفائية	
,000	-1,28524*	أولاد جلال	طولقة	القوة الرسمية
,000	1,41243	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,10764*	دكتور سعدان		
,000	,98394*	طب العيون		
,000	1,44256*	طب النساء	بشير بن ناصر	
,020	-,30479*	دكتور سعدان		
,011	-,42849*	طب العيون	الدكتور سعدان	
,016	,33492*	طب النساء		
,009	-,45862*	طب العيون	طب النساء	

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة (J) الإستشفائية	إسم المؤسسة (I) الإستشفائية	
,000	-1,52037*	أولاد جلال	طولقة	الفرص
,007	,48875*	طب النساء		
,001	-,73787*	طب العيون		
,000	1,42323*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,57870*	دكتور سعدان		
,000	,78250*	طب العيون		
,000	2,00913*	طب النساء	بشير بن ناصر	
,000	,58590*	طب النساء		
,001	-,64073*	طب العيون	الدكتور سعدان	
,007	,43042*	طب النساء		
,000	-,79621	طب العيون	طب النساء	
,000	-1,22663*	طب العيون		

*دال عند مستوى 0.05

الجدول (7-8): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في عناصر التمكين النفسي تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون

متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
sig	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
,000	-1,5635*	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طويلة	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	-1,0451*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,48245*	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,41204*	دكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,009	,51840*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,32262*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	-,96404*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	-,89363*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	الدكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	-,80421*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)

متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
sig	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
,000	-	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طويلة	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,001	-,57296*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,09261*	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	,94593*	دكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,009	,75518*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,25863*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,034	-,33742*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,018	,31270*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	الدكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,002	-,50345*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)

متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
sig	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
,026	,34807*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طويلة	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,001	,39286*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,046	-,25992*	دكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,017	-,40086*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	,48909*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	الدكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	-,63003*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)

متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
sig	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق	متوسط الفرق
,000	-1,5869*	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طويلة	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,041	-,44351*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طويلة	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,63736*	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,39683*	دكتور سعدان	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,009	1,14340*	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,000	1,63095*	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	أولاد جلال	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,011	-,49396	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	بشير بن ناصر	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)
,016	-,48755	طب العيون	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	طب النساء	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)

*دال عند مستوى 0.05

المطلب الثاني: تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة

نلاحظ من خلال الجدول (7-9) أن النتائج في المؤسسات الإستشفائية الخاصة متقاربة بين المؤسستين الإستشفائيتين اللتين تمت فيهما الدراسة (عقبة بن نافع، الرازي). ولم توجد أي فروق معنوية بمقارنة المتوسطات بينهما لا في تمكين العاملين إجمالاً ولا في أبعاده.

الجدول (7-9): نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة حول تمكين العاملين بأبعاده تبعا للمصحة التي ينتمون إليها

الرازي		عقبة بن نافع		تمكين العاملين
إحتراف معياري	وسط حسابي	إحتراف معياري	وسط حسابي	
,99200	2,5731	1,27228	2,6071	التمكين الإداري
,79907	2,9901	,93224	2,9539	التمكين النفسي
,85381	2,7816	1,06304	2,7805	تمكين العاملين

وكذلك كانت نتائج عناصر تمكين العاملين (الفرص، الدعم، القوة الرسمية، التأثير، المعنى، الجدارة، الإستقلالية)، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (7-10): نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة حول تمكين العاملين بأبعاده تبعا للمصحة التي ينتمون إليها

الرازي		عقبة بن نافع		تمكين العاملين
إحتراف معياري	وسط حسابي	إحتراف معياري	وسط حسابي	
,99200	2,5731	1,27228	2,6071	الفرص
,79907	2,9901	,93224	2,9539	الدعم
,85381	2,7816	1,06304	2,7805	القوة الرسمية
,88081	2,9123	1,36947	3,1905	المعنى
,95685	2,5658	,84271	2,5357	الجدارة
1,02629	3,1404	1,07161	3,0714	الاستقلالية
,73225	3,3421	1,01652	3,0179	التأثير

المبحث الثاني: الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

المطلب الأول: الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة

الجدول (7-11): نتائج تحليل آراء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية حول الأداء الإجتماعي بأبعاده تبعا للمؤسسة

الأداء الإجتماعي	طويلة		أولاد جلال		بشير بن ناصر		التوليد وجراحة الاطفال		الدكتور سعدان		المتخصصة في طب العيون	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
تجاه العاملين	3,00	,57	4,26	,43	3,31	,70	3,17	,59	3,02	1,04	3,44	,60
تجاه المرضى	3,07	,51	4,15	,35	3,32	,90	3,02	,69	3,07	,93	3,42	,61
تجاه المجتمع	4,28	,58	4,88	,25	4,19	,74	4,11	,68	4,10	,69	4,17	,72
تجاه البيئة	3,37	,68	4,54	,37	3,52	,91	3,30	,86	3,51	,85	3,52	,82
الأداء الإجتماعي	3,42	,40	4,45	,25	3,58	,59	3,40	,50	3,42	,62	3,64	,56

التي ينتمون إليها

الأداء الإجتماعي تجاه العاملين كان جد منخفض في كل من المؤسسة الإستشفائية العمومية بطويلة والمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، إذ بلغ المتوسط المرجح فيهما على الترتيب 3,00، 3,02 بينما كان مرتفعا في المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال.

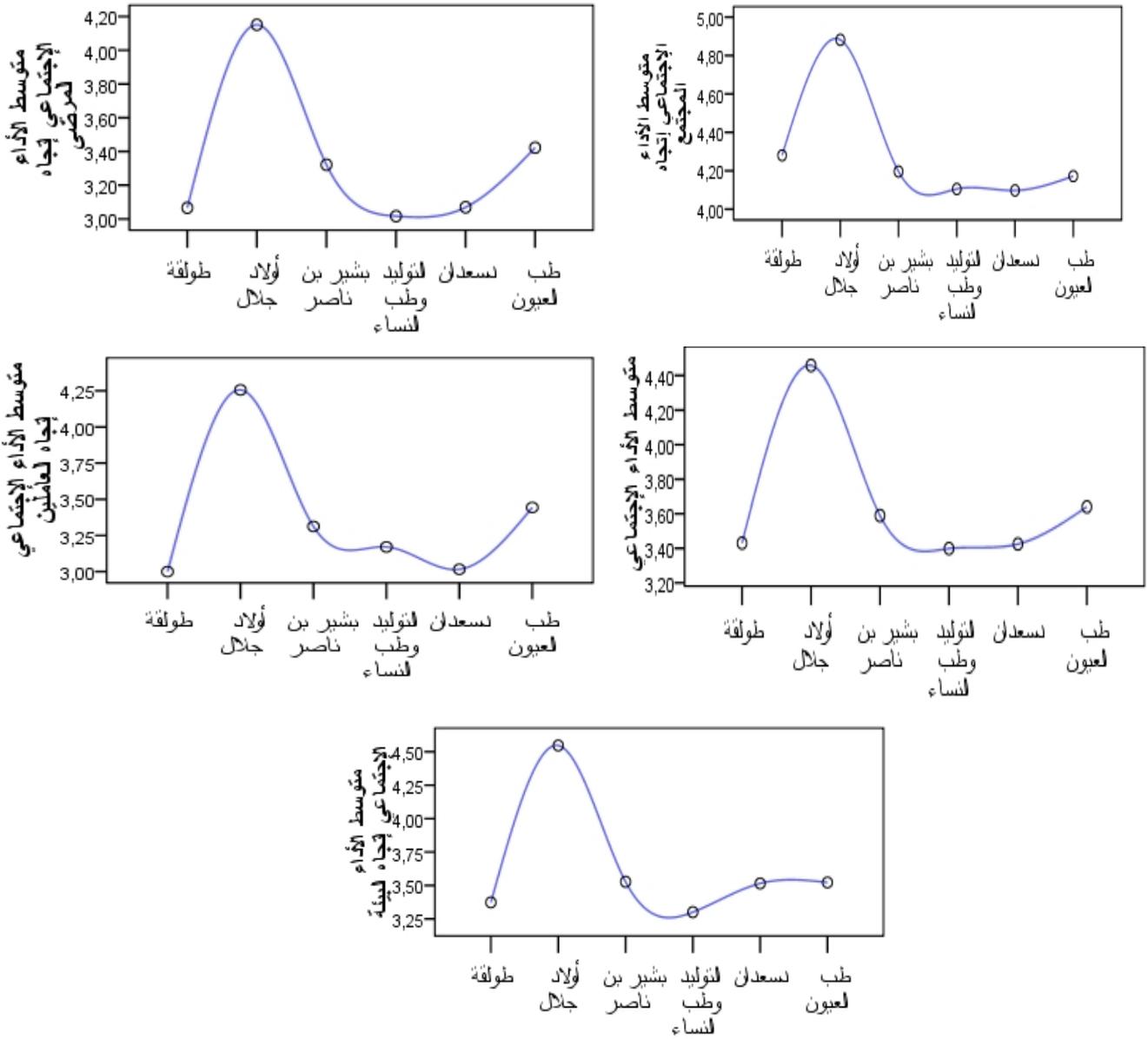
أما الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقد كان ضعيفا في المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد المؤسسة الإستشفائية العمومية بطويلة والمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، بمتوسطات تقدر على الترتيب بـ 3,02، 3,07، 3,07. وكان الأكثر أداء إجتماعيا تجاه المرضى المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال.

بالنسبة الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد كان مرتفعا لدى كافة المؤسسات الإستشفائية العمومية والأعلى درجة مستشفى أولاد جلال.

أما الأداء الإجتماعي تجاه البيئة فقد إجتمع آراء المبحوثين على درجة من الموافقة على وجود هذا التوجه في مؤسساتهم وقد كان هناك نوع من التقارب، لكن التفاوت أحدثته المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال.

ويتضح هذا من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (7-3): الأشكال البيانية لمتوسطات الأداء الإجتماعي وأبعاده تبعا للمؤسسة الإستشفائية



أولاً: تحليل تباين الفروق في آراء العاملين حول مستوى الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية التي ينتمون إليها

رغم أن النظرة العامة توحى بعدم وجود فروقات ذات أهمية كبيرة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية فيما بينها في مستوى الأداء الإجتماعي لها، إرتأينا أن نقوم بتحليل التباين لهذه الفروق لمعرفة معنويتها. ويعرض الجدول رقم (7-12) نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين بأبعاده، بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة.

الجدول (7-12): نتائج تحليل التباين الأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	الأداء الإجتماعي
,000	61,450	25,361,413	5 433 438	126,804 178,702 305,505	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تجاه العاملين
,000	49,363	21,268,431	5 433 438	106,341 186,558 292,899	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تجاه المرضى
,000	34,797	10,928,314	5 433 438	54,638 135,979 190,617	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تجاه المجتمع
,000	52,361	25,437,486	5 433 438	127,187 210,355 337,542	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تجاه البيئة
,000		19,940,211	5 433 438	99,698 91,254 190,952	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي

يتبين من خلال الجدول (7-12) معنوية الفروق في الأداء الإجتماعي وأبعاده بين المؤسسات الإستشفائية العمومية. ولمعرفة أي المؤسسات كانت السبب في إحداث هذه الفروق، إستخدمنا أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية (Post Hoc)).

ثانيا: تحليل مصدر الفروق في الأداء الإجتماعي وأبعاده بين المؤسسات الإستشفائية العمومية

لمعرفة مصدر التباين في الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية، إستخدمنا إختبار أقل فرق معنوي LSD ، وهو موضح في الجداول التالية؛

الجدول(7-13): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه العاملين تبعا للمؤسسة

الإستشفائية العمومية التي ينتمي إليها المبحوثون

متوسط الفرق	متوسط الفرق	إسم المؤسسة الإستشفائية (J)	إسم المؤسسة الإستشفائية (I)	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين
-1,25622*	,000	أولاد جلال	طولقة	
-,31235*	,012	بشير بن ناصر		
-,44323*	,005	طب العيون		
,94387*	,000	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
1,24035*	,000	دكتور سعدان		
,81299*	,000	طب العيون		
1,08577*	,000	طب النساء		
,29648*	,007	دكتور سعدان	بشير بن ناصر	
-,42736	,003	طب العيون	الدكتور سعدان	

*دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول (7-13) يتبين أن الفروقات في الأداء الإجتماعي تجاه العاملين قد كانت بين المؤسسة الإستشفائية طولقة وكل من المؤسسات الإستشفائية(أولاد جلال، بشير بن ناصر، طب العيون) ولصالح هذه المستشفيات. أما مستشفى أولاد جلال فقد كانت الفروق لصالحه مع باقي المؤسسات الإستشفائية العمومية، ونجد أن الفروق أيضا كانت بين كل من بشير بن ناصر و الدكتور سعدان وكان الأداء الأفضل لدى بشير بن ناصر، وكذلك كان أداؤها مقارنة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بطب العيون.

الجدول(7-14): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه المرضى تبعا للمؤسسة

الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	(J) إسم المؤسسة الإستشفائية	(I) إسم المؤسسة الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى
,000	-1,08431*	أولاد جلال	طولقة	
,044	-,25523*	بشير بن ناصر		
,026	-,35631*	طب العيون		
,000	,82908*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,08135*	دكتور سعدان		
,000	,72800*	طب العيون		
,000	1,13384*	طب النساء		
,024	,25227*	دكتور سعدان	بشير بن ناصر	
,007	,30476*	طب النساء		
,017	-,35335*	طب العيون	الدكتور سعدان	
,007	-,40584	طب العيون	طب النساء	

*دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول (7-14) يتضح لنا ، وبعد مقارنة قيم الفروق بين كل مجموعتين على حدى مع قيمة *LSD* ، أن هذه الفروق عموما جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، حيث حققت أكبر فرق معنوي مع بقية المؤسسات الإستشفائية. كما حققت المؤسسة المتخصصة في طب وجراحة العيون بدورها فروقا معنوية مع المؤسسات الإستشفائية العمومية (طولقة، الدكتور سعدان، المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب وجراحة الأطفال) وكانت هذه الفروق لصالحها (ما عدا مع المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال). أي أن الأداء الإجتماعي تجاه المرضى قد احتلت فيه أولاد جلال المرتبة الأولى تليها المتخصصة في طب وجراحة العيون، ثم بشير بن ناصر، من ثم باقي المؤسسات الإستشفائية التي لم تتباعد كثيرا عن بعضها في أدائها.

الجدول(7-15): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع تبعا للمؤسسة

الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة (J) الإستشفائية	إسم المؤسسة (I) الإستشفائية	
,000	,60146*	طولقة	أولاد جلال	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع
,000	,68536*	بشير بن ناصر		
,000	,78406*	دكتور سعدان		
,000	,70953*	طب العيون		
,000	,77639	طب النساء		

*دال عند مستوى 0.05

الجدول(7-16): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه البيئة تبعا للمؤسسة الإستشفائية

العمومية التي ينتمي لها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	إسم المؤسسة (J) الإستشفائية	إسم المؤسسة (I) الإستشفائية	
,000	1,17395*	طولقة	أولاد جلال	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة
,000	1,01930*	بشير بن ناصر		
,000	1,03203*	دكتور سعدان		
,000	1,02460*	طب العيون		
,000	1,24677*	طب النساء		

*دال عند مستوى 0.05

بالنسبة للأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع فنلاحظ أن الوحيدة التي شكلت الفارق هي المؤسسة

الإستشفائية العمومية أولاد جلال، فقد كانت الفروقات لصالحها بالنسبة لكافة المؤسسات الإستشفائية العمومية محل الدراسة.

الجدول (7-17): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تبعا للمؤسسة الإستشفائية العمومية التي ينتمي لها المبحوثون

sig	متوسط الفرق	(J) إسم المؤسسة الإستشفائية	(I) إسم المؤسسة الإستشفائية	
,000	-1,08431*	أولاد جلال	طولقة	الأداء الإجتماعي
,044	-,25523*	بشير بن ناصر		
,026	-,35631*	طب العيون		
,000	,86940*	بشير بن ناصر	أولاد جلال	
,000	1,03445*	دكتور سعدان		
,000	,81878*	طب العيون		
,000	1,06069*	طب النساء		
,034	,16504*	دكتور سعدان	بشير بن ناصر	
,016	,19129*	طب النساء		
,037	-,21567*	طب العيون	الدكتور سعدان	
,020	-,24191*	طب العيون	طب النساء	

إن الأداء الإجتماعي للمؤسسات العمومية لولاية بسكرة قد ترجم من خلال المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، يليه كل من المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب العيون، وكذلك المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر. وهذا ما هو واضح من خلال الجدول (7-17)، والشكل (7-2).

المطلب الثاني: الأداء الإجتماعي في العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة

مع الفروقات التي تميزت بها المؤسسات الإستشفائية العمومية، إلا أن المؤسسات الإستشفائية الخاصة بالمؤسستين المبحوثتين لم يظهر أي فروق بالنسبة للأداء الإجتماعي بين آراء المبحوثين تعزى للمصحة التي ينتمون إليها، وهذا ما أكدته اختبار *t-test* لدراسة الفرق بين آراء المبحوثين وفقا لانتمائهم (عقبة بن نافع أو الرازي)، والجدولان التاليان يوضحان ذلك:

الجدول (7-18): نتائج تحليل آراء العاملين بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة حول الأداء الإجتماعي بأبعاده تبعا للمؤسسة التي ينتمون إليها

الأداء الإجتماعي		عقبة بن نافع		الرازي	
		إنحراف معياري	وسط حسابي	إنحراف معياري	وسط حسابي
تجاه العاملين		,92501	3,4163	,70259	3,3247
تجاه المرضى		,74519	3,6617	,63792	3,5051
تجاه المجتمع		,63537	4,4561	,41515	4,1786
تجاه البيئة		,81942	4,0451	,63897	3,8367
الأداء الإجتماعي		,69130	3,8948	,48849	3,7113

الجدول (7-19): إختبار التجانس في تحليل الفروق في الأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية الخاصة

إختبار <i>Test-t</i> بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						إختبار <i>Levens</i> لتجانس التباين			
مجالا الثقة في حدود 95%		فرق الإنحراف المعياري	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	<i>t</i>	مستوى الدلالة	<i>F</i>	
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
,48554	-,66872	,28297	-,09159	,748	31	-,324	,553	,360	تجاه العاملين
,33549	-,64859	,24126	-,15655	,521	31	-,649	,759	,096	تجاه المرضى
,09526	-,65040	,18280	-,27757	,139	31	-1,518	,052	4,093	تجاه المجتمع
,30896	-,72572	,25366	-,20838	,418	31	-,821	,256	1,340	تجاه البيئة
,23471	-,60176	,18280	-,27757	,139	31	-,895	,395	,744	الأداء الإجتماعي

المبحث الثالث: تمكين العاملين والأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

المطلب الأول: تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

من أجل الوصول إلى الفروقات بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في تمكين العاملين

بأبعاده وعناصره، تم استخدام إختبار التجانس *T-Test*

بناء على نتائج إختبار التجانس *Levene's Test* يلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 5%، ما يعني أن هناك

تجانسا في التباين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة، بالتالي سنعتمد على نتائج *T-Test* لعينتين

مستقلتين بإفتراض التجانس.

الجدول (7-20): إختبار التجانس في تحليل الفروق في تمكين العاملين وأبعاده بين القطاعين المبحوثين

إختبار <i>T-Test</i> بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						إختبار <i>Levens</i> لتجانس التباين				
مجلات الثقة في حدود 95%		الخطأ المعياري للفرق	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	F		
الحد الأدنى	الحد الأعلى								التجانس	عدم التجانس
,6647	,03490	,16026	,34980	,030	470	2,183	,630	,232	التجانس	تمكين العاملين
,68974	,00986	,16769	,34980	,044	36,465	2,086			عدم التجانس	عدم التجانس
,48886	-,11489	,15363	,18698	,224	470	1,217	,720	,129	التجانس	التمكين النفسي
,49588	-,12191	,15246	,18698	,228	37,068	1,226			عدم التجانس	عدم التجانس
,86822	,15703	,18096	,51262	,005	470	2,833	,457	,553	التجانس	التمكين الإداري
,91294	,11230	,19740	,51262	,014	36,043	2,597			عدم التجانس	عدم التجانس

من خلال الجدول (7-20) أن هناك فروقا معنوية بين القطاعين في كل من التمكين الإداري وتمكين

العاملين. عند مستوى دلالة أقل من 5%، وقد كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية في كليهما،

وبفارق 0,51 و 0,35 على الترتيب.

أولاً: تشخيص مستوى تمكين العاملين (وفقاً للأبعاد والعناصر) في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة والفروق الموجودة بينهما

الجدول (7-21): مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والفروق الموجودة بينهما

عناصر التمكين الإداري	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			مستوى الدلالة sig
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	
الدعم	3,22	1,07	64,4	2,95	1,05	59	0,168
الفرص	3,13	1,19	62,6	2,49	1,37	49,8	0,003
القوة الرسمية	2,95	1	59	2,32	1,19	46,4	0,001
التمكين الإداري	3,10	1	62	2,59	1,10	51,8	0,005

الجدول (7-22): مستوى التمكين النفسي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة والفروق الموجودة بينهما

عناصر التمكين النفسي	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			مستوى الدلالة sig
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	
المعنى	3,15	1,19	63	3,03	1,10	60,6	0,573
الجدارة	2,73	0,78	54,6	2,55	0,90	51	0,212
الاستقلالية	3,33	1,16	66,6	3,11	1,03	62,2	0,290
التأثير	3,43	0,91	68,6	3,20	0,86	64	0,164
التمكين النفسي	3,16	0,85	63,2	2,97	0,84	59,4	0,224
تمكين العاملين	3,13	0,88	62,6	2,78	0,93	55,6	0,030

إن، من خلال الجدولين (7-21) و (7-22)، يتبين أن الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين فقيمة مستوى الدلالة (0,224) كانت أكبر من 5%. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين أين ظهرت مستويات الدلالة فيهما 0,001، 0,003 على الترتيب. حيث كانت بطبيعة الحال لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية؛ إذ المتوسط الحسابي للفرص يقدر بـ 3,13 في المؤسسات الإستشفائية العمومية، و 2,49 بالنسبة للخاصة أي بفارق 0,64

بينهما. أما المتوسط الحسابي للقوة الرسمية الممنوحة فقد كان 2,95 في المؤسسات الإستشفائية العمومية، و2,32 بالنسبة للخاصة أي بفارق 0,63 بينهما.

ثانياً: تشخيص مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة والفروق الموجودة بينهما

بعد معرفة مصدر الفروق لدى العاملين تبعا للمؤسسة الإستشفائية التي ينتمون إليها (خاصة، أو عامة)، وفقا لأبعاد وعناصر الدراسة، إرتأينا أن نذهب إلى أعماق من ذلك لنذكر الفروقات الفعلية التي كانت بينهم مع القيام بتفسير النتائج المتحصل عليها وفقا لذلك. لهذا إتجهنا إلى دراسة عبارات الإستبيان المقدم بإعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل قطاع، مع إستخدام إختبار T لمعرفة معنوية الفروق من عدمها.

الجدول (7-23): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين الإداري في بعد الفرص والفروق فيها بين المؤسسات المبحوثة

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			الفرص: أمتلك في المستشفى الذي أعمل فيه فرصة التحدي في العمل
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,112	1,59	41,8	1,31	2,09	49,6	1,37	2,48	
0,006	2,78	49,6	1,56	2,48	63,8	1,39	3,19	
0,008	2,83	58,2	1,63	2,91	74,6	1,39	3,73	

من خلال الجدول يتضح أن الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات الفرص قد وجدت نفس الترتيب في القطاعين، حيث تدرجت من استخدام المعارف إلى اكتسابها وكان الأقل أهمية هو التحدي في العمل، والذي لم يختلف المبحوثون فيه بين القطاعين، أين لا يرى كلاهما أن مؤسستيهما تمنحانهما فرصة التحدي في العمل. في المؤسسات الإستشفائية العمومية الحوافز المادية غير مغرية لذلك، لهذا لا يعيرون اهتماما لهذا الجانب، أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فلا مجال لذلك أساسا بناء على النتائج المتوصل إليها. إلا أنها أحدثت فروقا معنوية في ما يخص اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها. أين نجد أن العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية تتوفر لديهم الفرصة في إكتساب معارف ومهارات جديدة في وظائفهم، وذلك لتوفر القطاع على قوانين تنص على ضرورة تدريب العاملين وفقا للبرنامج الوطني للتكوين قبل الترقية للإداريين وشبه الطبيين على حد سواء، وتكوينهم المستمر، فظهرت بذلك الأهمية النسبية لها بمقدار 63,8

بمتوسط حسابي مقداره 3,19، حيث يتم التكوين في المؤسسات الإستشفائية العمومية من خلال التكوين المتواصل، من ناحية، والتكوين الخارجي (قصير المدى) من ناحية أخرى، الأول فيهما يكون على مستوى المؤسسة أين يقوم بالتدريس فيه الزملاء ذوو الخبرات، أو الأطباء، ويتعلق بالمرضى والإداريين وفق برنامج وميزانية مخصصة، كما تهيك له قاعة وتجهيزات ملائمة، تمكن من إجراء الأيام الدراسية كذلك. أما التكوين المتواصل فيتعلق بالأطباء، والأطباء الأخصائيين لمدة شهر بالخارج، تتحمل تكلفتها المؤسسة الإستشفائية بشكل كامل، ويتم إنتقاؤهم من طرف المجلس الطبي (من خلال القرعة). أما بالنسبة في المؤسسات الخاصة فالمتوسط الحسابي كان مقداره 2,48، والذي ينتمي للفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، فالأفراد يتجهون إلى عدم الموافقة على هذه العبارة بمعنى أنهم لا يملكون فرصا لإكتساب المعارف والمهارات الجديدة في عملهم بالمؤسسات الإستشفائية الخاصة. فمن وجهة نظر مسيري هذا القطاع أنه لا يمكنه الإنفاق بشكل إضافي على عاملين لا يضمنون بقاءهم لأسباب عدة كالزواج أو توفر فرص أفضل في المؤسسات الإستشفائية العمومية بصفة خاصة...

أما بالنسبة للفرص المتاحة للعاملين في إستخدام كافة مهاراتهم ومعارفهم أثناء أداء مهامهم، فقد كانت بمتوسط حسابي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية مقداره 3,73 بفارق 0,82 مع نظيرتها الخاصة، أين كانت هناك درجة موافقة وفق سلم ليكرت للأولى على هذا الإستخدام. بينما في المؤسسات الخاصة فقد كان الأفراد يميلون إلى الحياد، ويمكن أن يؤول هذا إلى عدة تأويلات، من بينها التخوف من إحداث خطأ ما يكلفهم الكثير كالطرد مثلا، أو أنهم لا يرون ميزة في ذلك نظرا لعدم وجود محفزات كترقية أو مكافأة معتبرة ولو شفوية علنا في حال قيامهم بالمهام بكفاءة.

الجدول (7-24): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين الإداري في بعد الدعم والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T- Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			الدعم دوما ما نتحصل على الدعم من خلال
		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,031	2,17	65,4	1,53	3,27	76,2	1,35	3,81	الحصول على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها
0,000	-5,08	72,2	1,34	3,61	49	1,26	2,45	تقديم الملاحظات والتعليقات حول المهام التي يمكنني تحسينها
0,000	6,42	39,4	1,33	1,97	67,8	1,22	3,39	بعض المساعدات أو النصائح لحل المشاكل التي تواجهني

في بعد الدعم يتضح من إختبار T وقيم الدلالة المعنوية، معنوية الفروق بين القطاعين في كافة العبارات. عند مستوى دلالة أقل من 5%. فبالنسبة للحصول على المعلومات الخاصة بالمهام التي ينجزونها فقد كان الفرق في المتوسطات مقدرا بـ 0,54 بمستوى دلالة 0,031، حيث إندرج المتوسط الحسابي في المؤسسات الإستشفائية العمومية ضمن مستوى الموافقة، بمعنى أن الدعم في هذه الناحية متوفر جدا، بينما نجد في المؤسسات الإستشفائية الخاصة أن المبحوثين إلتزموا بالحياد في أغلبهم. أما بالنسبة لتقديم الملاحظات والتعليقات حول المهام الممكن تحسينها فقد كان فارق المتوسطات مقدرا بـ 1,16 لكن هذه المرة لصالح المؤسسات الإستشفائية الخاصة. وهذا راجع لأهمية الدور الذي يلعبه العاملون عندهم، فهم في الواجهة التي تدر لهم العوائد المالية وكلما تحسن أدائهم كان التوافد على مؤسستهم أكبر. أما في المؤسسات الإستشفائية العمومية فأكثر ما يحكمها القوانين وهي التي تحاول تنظيم سير العاملين وفقا لمتطلبات القطاع، والتعليقات والإقتراحات تكون في مجال أداء المهام وفقا للمطلوب لا من أجل التحسين.

في العبارة الأخيرة التي تعنى بتقديم النصائح والحلول لمواجهة مشاكل العمل فقد كانت المؤسسات الإستشفائية العمومية الأسبق نظرا للعلاقات الأخوية العملية التي تجعل الكل يحاول التساند في حل مشكل ما. بينما المؤسسات الإستشفائية الخاصة قدر متوسطه الحسابي بـ 1,97 أي أنهم غير موافقين على وجود دعم من هذا النوع.

الجدول (7-25): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين الإداري في بعد القوة الرسمية والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			القوة الرسمية في إطار عملي في المستشفى يتوفر لي
		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	5,09	36,4	1,18	1,82	58,4	1,39	2,92	مكافآت عن إيداعي في إنجاز المهام
0,066	1,9	53,4	1,63	2,67	64,4	1,26	3,22	قدر من المرونة عند إنجاز المهام
0,050	1,97	43	1,37	2,15	51,2	1,13	2,56	فرص اتخاذ قرارات غير روتينية
0,041	2,05	52,8	1,43	2,64	62	1,25	3,10	مقدار من وضوح الرؤية للأنشطة المرتبطة بالعمل داخل المستشفى

بالنسبة للقوة الرسمية كأحد عناصر التمكين الإداري فقد أحدثت إجمالا فروقا بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة. وكان في ثلاث نواحي المكافآت، إتخاذ القرارات غير الروتينية، ووضوح الرؤية بالنسبة للأنشطة المرتبطة بالعمل داخل المؤسسة الإستشفائية، إذ ظهرت فيها المؤسسات الإستشفائية العمومية أعلى درجة من المؤسسات الإستشفائية الخاصة، لكن كلاهما يميل إما لعدم الموافقة أو الحياد على فقرات القوة الرسمية. رغم أنه وفي المؤسسات الإستشفائية الخاصة وفق تصريحات المسيرين هناك مكافآت تقدم حسب الإستحقاق وهي ذات طبيعة مالية. بالنسبة للقطاع العام في ذات المجال يحتسب الراتب بناء على الراتب الأساسي مضافا إليه العلاوات والتعويضات أين تعني العلاوات هنا المرادوية والأداء¹. كما أن المرسوم 02- 337 لسنة 2002 قد أنشأ في حدود 15% من كتلة الأجور تعويضا لإتقان الخدمات وتحسينها لصالح عمال المؤسسات التابعة لقطاع الصحة²، والتي كانت سنة 1990 وفقا للمرسوم التنفيذي 90-415 تتراوح في حدود 10%³. كما حددت علاوة لتحسين خدمات العلاج لفائدة الأساتذة الباحثين الإستشفائيين الجامعيين والتابعين في المؤسسات العمومية للصحة، وفق نسبة متغيرة بين 0 الى 20% من

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 07- 304، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، 30 سبتمبر 2007، العدد 61، ص 11.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 02-337، المتضمن إحداث تعويض إتقان الخدمات وتحسينها لصالح عمال المؤسسات التابعة لقطاع الصحة، 20 أكتوبر 2002، العدد 69، ص 23.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 90-415، يتضمن إحداث تعويض إتقان الخدمات وتحسينها لصالح عمال المؤسسات التابعة لقطاع الصحة، 2 يناير 1991، العدد 01، ص 7.

الراتب الرئيسي شهريا، وتصرف كل ثلاثة أشهر، حيث يخضع صرفها إلى تقييم تحدد معاييرها بقرار من الوزير المكلف بالصحة¹.

إذن رغم التباين الحاصل في القطاعين و بروز المؤسسات الإستشفائية العمومية على أنها أكثر تمكينا إداريا من المؤسسات الإستشفائية الخاصة إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما للحياد أو لعدم الموافقة، فبعد الفرص بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية الذي كان متوسطه الحسابي 3,13 ينتمي لمستوى الحياد في سلم ليكرت الخماسي، وبعد الدعم 3,22 ينتمي أيضا للفئة الثالثة لسلم ليكرت أي الحياد أيضا، وكذلك القوة الرسمية التي ظهرت بمقدار 2,95. يقابلها في ذلك مقدار 2,95، 95 لبعد الدعم أي حياد المبحوثين في إتجاههم نحو توفر الدعم الكافي في المؤسسة التي يعملون بها، و مقدار 2,49 و 2,32 لكل من الفرص والقوة الرسمية على الترتيب، واللذان تتجهان إلى عدم الموافقة على البعدين من طرف المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة. وبالتالي نتج أن التمكين الإداري في كلا الجهتين المبحوثتين ضعيف، فقيمتها في المؤسسات الإستشفائية العمومية والتي تساوي 3,10 تنتمي للفئة الثالثة لسلم ليكرت الخماسي أي أن الأفراد يميلون للحياد فيما يخص درجة توافر التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية التي يعملون فيها، ويعزى ذلك لعدم إدراكهم لكثير من الأمور أو أنها غير جلية بالنسبة إليهم وهذا ما لمستته الباحثة في إطار العديد من المناقشات مع بعض العاملين والرؤساء في هذه المؤسسات الإستشفائية، أو أنها تعزى إلى عدم رغبتهم في التصريح التام بعدم وجودها أساسا لتخوفات أو إعتبارات أخرى. أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة والذي كانت قيمته 2,59 وهي تميل إلى عدم الموافقة على وجود تمكين إداري في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وهذا جد واضح لأن الدعم والفرص والقوة الرسمية تمنح للأعضاء الدائمين أو أصحاب السلطة، فليس لديهم أدنى إستعداد لأي خسارة مهما كان نوعها.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 12-60، يؤسس علوة تحسين خدمات العلاج لفائدة الأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي التابع للمؤسسات العمومية للصحة، 15 فبراير 2012، العدد 08، ص 29.

ثالثا: تشخيص مستوى التمكين النفسي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة والفروق الموجودة بينهما

نستشف من خلال الجدول (7-26) أنه لا توجد فروق بين كلا القطاعين على مستوى الفقرات إلا الفقرة الثانية؛ أين كانت إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة تميل إلى الموافقة على أن العمل الذي يقومون به مهم جدا بالنسبة لهم. ممكن على أساس إكتساب الخبرات التي سيقدمهم مستقبلا في التوظيف أو على أساس توظيف شهادتهم التي تحصلوا عليها وتوفير دخل من خلال هذا العمل. أما المؤسسات الإستشفائية العمومية فإن العاملين به إلتزموا الحياد في الإجابة. والواضح من ذلك أنهم يعتبرونها وظيفة تضمن لهم دخلا دائما أثناء وبعد الإحالة للتقاعد لا غير. وأنهم (أغلبهم) لا يمارسونها رغبة فيها، المهم عمل فقط. وهذا ما أثبتته باقي الفقرات حول إدراكهم لمعنى عملهم وأهميته بالنسبة لمؤسستهم. أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فإختلف الأمر نوعا ما رغم عدم وجود فروق معنوية، فقد إلتزموا الحياد في إدراكهم لمعنى العمل الذي يقومون به. أما فيما يخص أهميته بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية التي ينتمون إليها فكان إلتجاههم حول عدم الموافقة لأنهم يدركون أنها مستعدة تماما للإستغناء عنهم وعن مناصبهم في حالات معينة.

الجدول(7-26): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد المعنى والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

المعنى	المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			مستوى الدلالة <i>sig</i>
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	
العمل الذي أقوم به له معنى	3,23	1,32	64,6	2,97	1,29	59,4	0,281
العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي	3,12	1,26	62,4	3,58	1,39	71,6	0,048
العمل الذي أقوم به مهم جدا للمستشفى	3,11	1,84	62,2	2,55	1,46	51	0,088

بالنسبة للجدارة فكما هو واضح في الجدول(7-27) أنه لا يوجد أي إختلاف بين المبحوثين يعزى لطبيعة القطاع الذي ينتمون إليه خاصا كان أو عاما. وكل الفقرات التي تعنى بالشعور بالكفاءة والجدارة؛ من حيث المؤهلات التي تسمح لهم بأداء أعمالهم بمهارة عالية وبأساليب إبداعية ومختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات بسرعة، وإدراك المطلوب من الإدارة أو المشرفين أو حتى الزملاء دون أن يصرحوا به، اتجه

المبحوثون فيها كلها إلى الحياد وعدم الموافقة بمعنى عدم شعورهم بأن لهم مقدرة وكفاءة وجدارة تجعلهم يقومون بمهامهم أفضل من المتوقع أو حتى أفضل من المطلوب.

الجدول (7-27): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد الجدارة والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T- Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			الجدارة
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,237	1,19	43,6	1,45	2,18	48,8	1,20	2,44	قدراتي ومؤهلتي تسمح لي بالقيام بمهامي بمهارة عالية
0,768	0,30	63,6	1,51	3,18	65	1,32	3,25	لدي القدرة على أن أؤدي عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة
0,230	1,20	41,8	1,21	2,09	47,2	1,24	2,36	يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل
0,685	0,41	55,2	1,54	2,76	57,4	1,27	2,87	أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به

من خلال الجدول (7-28) نجد أنه في بعد الإستقلالية وجدت فروق بين القطاعين في الفقرة الثانية والثالثة، بفارق 0,41 في الفقرة الثانية، لصالح المؤسسات الإستشفائية الخاصة أين يرى المبحوثون في هذا القطاع أن لهم درجة من الحرية يتمتعون بها في إنجاز أعمالهم وفقا لما يرونه مناسباً، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,79 (الفئة الرابعة في سلم ليكرت)، بينما في المؤسسات الإستشفائية العمومية كانوا محايدين في هذا بمتوسط قدره 3,38، ويمكن أن يُرجع هذا لتقيدهم في غالب الوقت بمجموعة من القوانين التي تحول دون حريتهم في التصرف. أما من ناحية إبداء الرأي لا تطبيقه فقد كان عاملو المؤسسات الإستشفائية العمومية هم الأسبق لذلك، بمتوسط حسابي مقداره 3,46، أما في المؤسسات الإستشفائية العمومية فقد إتجهوا إلى الحياد في الإجابة عن هذه الفقرة بمتوسط قدره 2,64. أما بالنسبة لثقة العاملين في قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب فلم تتفاوت إجابات أفراد العينة في المؤسسات الإستشفائية المبحوثة وإلتزما الحياد في ذلك، وهذا ممكن أن نرجعه إلى غياب طرق تغذية راجعة لتقييم الأداء، أين لا يدرك العاملون دوماً هل هم في مستوى الأداء المطلوب منهم أم لا.

الجدول (7-28): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد الإستقلالية والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T- Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			الإستقلالية
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,326	0,98	58,2	1,53	2,91	63	1,35	3,15	أثق بقدرتي على إنجاز العمل بالشكل المطلوب
0,042	-2,10	75,8	1,05	3,79	67,6	1,31	3,38	لدي الحرية في إنجاز عملي وفقا لما أراه مناسب
0,005	2,97	52,8	1,56	2,64	69,2	1,34	3,46	أبدي رأبي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملي

رغم ظهور فرق بين إتجاهات المبحوثين حول الفقرة الثانية والمتعلقة بأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار أين كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية، إلا أن المبحوثين كانوا محايدين في ذلك. في حين أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة رأوا أن هذا غير متاح تماما لهم؛ فهم أساسا لا يبدون رأيهم حتى يؤخذ بعين الاعتبار. أما باقي العبارات فتطرح علامات إستفهام، فالمبحوثون في المؤسسات الإستشفائية العمومية رأوا أن لديهم القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين التي تحدث في المصلحة كما لديهم القدرة على التأثير فيهم، بينما يلتزمون الحياد في درجة تأثيرهم على ما يخص عملهم. وذات الأمر بالنسبة لمبحوثي المؤسسات الإستشفائية الخاصة. وربما يُؤوّل هذا إلى عدم القدرة على تحمل مسؤولية الأخطاء الذاتية. بالتالي انعدام المسؤولية عندهم فيما يتعلق بعملهم لأنهم يحاولون تأدية الحد الأدنى من المطلوب تجنباً لذلك ، وهذا ما كانوا فعلا قد أثبتوه بالالتزامهم الحيد في قدرتهم على إنجاز المطلوب لما كان الأمر منوطاً بالإستقلالية.

الجدول (7-29): الإحصائيات المتعلقة بعبارات التمكين النفسي في بعد التأثير والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T- Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			التأثير
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,727	0,35	60,6	1,21	3,03	62,2	1,30	3,11	لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعملي
0,000	4,86	40,6	1,24	2,03	64	1,34	3,20	غالبا ما تؤخذ مقترحاتي بعين الاعتبار
0,633	-0,48	75,2	1,15	3,76	73,4	1,04	3,67	دوما ما أصحح الأخطاء التي تحدث في المصلحة
0,152	-1,34	80	1,03	4,00	75,2	0,94	3,76	لدي قدر كبير من التأثير في عمل الآخرين

في بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في إتجاهات المبحوثين، إلا أنها في عمومها اتجهت نحو الحياد، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي المؤسسات الإستشفائية العمومية وجهة

نظر مختلفة فيه أين كانوا يحسون بمقدار تأثيرهم في عملهم، فهم وفق إجابات هذا البعد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء التي تحدث في مصالحهم ، كما يؤثرون في عمل زملائهم في المؤسسات التي يعملون بها.

المطلب الثاني: الأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

الجدول(7-30): الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي وأبعاده والفروق فيها بين المؤسسات المبحوثة

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة(33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية(439)			أبعاد الأداء الإجتماعي
		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,16	1,42	67,6	0,79	3,38	71,8	0,84	3,59	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين
0,681	-0,41	72	0,68	3,6	70,8	0,82	3,54	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى
0,395	0,85	86,8	0,53	4,34	88,8	0,66	4,44	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع
0,579	-0,55	79,2	0,72	3,96	77,2	0,88	3,86	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة
0,861	0,41	76,4	0,58	3,82	77,4	0,66	3,87	الأداء الإجتماعي ككل

إن الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة لا يختلفان ولا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين في ذلك. هذا ما توضحه النتائج الموجودة في الجدول(7-30)، رغم الإختلافات التي تظهرها مقادير الأوساط الحسابية الموزونة وفق سلم ليكرت. فنجد أن الأداء الإجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية كان توجه المبحوثين فيها إلى الموافقة على وجوده وممارسته. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة إلتزم العاملون الحياد في إجاباتهم عموما. أما بالنسبة للأداء الإجتماعي لمؤسسات القطاعين تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة إليهم فقد كان إيجابيا وممارسا فيهما وفقا لآراء المبحوثين. وكذلك كان الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة. وعموما حصل الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة وفقا لوجهة نظر العاملين فيهما على درجة من الموافقة وفقا لسلم ليكرت الخماسي، وكانت المتوسطات الحسابية متقاربة كذلك 3,82، 3,87 للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على الترتيب.

أولاً: مستوى الأداء الإجتماعي تجاه العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

الجدول (7-31): الإحصائيات المتعلقة بعبارة الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والفروق فيها بين المؤسسات المبحوثة

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	3,58	58,8	1,27	2,94	73	1,09	3,65	يعتمد المستشفى على وسائله الخاصة لنقل الموظفين
0,005	3,00	54,6	1,57	2,73	71,2	1,23	3,56	يوفر المستشفى كافة الخدمات العامة من هاتف، صندوق بريد، سيارات...
0,131	1,55	74	1,16	3,70	80,4	0,91	4,02	يحرص المستشفى على توفير كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل
0,981	-0,02	69,6	0,83	3,48	69,6	1,02	3,48	يتكفل المستشفى بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل
0,034	-2,12	83,6	1,07	4,18	75,8	1,02	3,79	يخصص المستشفى أماكن للوضوء وإقامة الصلاة
0,112	-1,59	84,2	1,02	4,21	78	1,10	3,90	يقدم المستشفى كل الدعم الأداء شعائر الحج والعمرة...
0,195	1,30	60	1,25	3,00	65,6	1,21	3,28	ينظم المستشفى رحلات ترفيهية ودورات رياضية، ورحلات اصطيف للموظفين
0,278	1,09	64,2	1,11	3,21	68,8	1,15	3,44	يتحصل الموظفون على علاوات سنوية بشكل عادل
0,708	-0,38	68,4	1,17	3,42	66,8	1,19	3,34	أشعر بالرضا تجاه السياسات واللوائح الحالية المتعلقة بالأجور والترقيات
0,065	-1,90	72,2	1,12	3,61	64,4	1,30	3,22	فرص الترقية متاحة للجميع وتتم وفقا لمؤهلات الموظف وخبراته (دون وساطة ولا محاباة)
0,161	-1,40	76,4	1,13	3,82	70,2	1,22	3,51	يتلقى العاملون في المستشفى برامج تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة
0,800	-0,25	68,4	1,06	3,42	67,4	1,16	3,37	نظام الاختيار والتعيين في المستشفى مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات
0,489	-0,69	77,6	1,17	3,88	74,8	1,10	3,74	يرتبط حصول العاملين في المستشفى على المكافآت المالية بنتيجة تقييم أدائهم
0,265	1,12	66,6	1,29	3,33	73,6	1,74	3,68	تقدم إدارة المستشفى للعاملين المتميزين هدايا (في شكل غير مالي) كنوع من التقدير والثناء
0,003	3,22	52,8	1,45	2,64	69,4	1,08	3,47	لا يوجد تمييز بين العاملين وفقا لجنسهم أو الجهة التي ينحدرون منها
0,000	4,11	48,4	1,44	2,42	69,6	1,19	3,48	تتم برمجة العاملين (خاصة النساء) في المستشفى بشكل قليل في المناوبات الليلية
0,024	2,36	61,2	1,41	3,06	73	1,12	3,65	عادة لا تبرمج أعمال في عطل نهاية الأسبوع إلا للضرورة
0,044	2,02	58,8	1,43	2,94	67,6	1,20	3,38	تتاح لكل العاملين فرص المشاركة في إعداد وتقديم برامج التأهيل والتكوين
0,027	2,22	66,6	1,19	3,33	74,8	0,99	3,74	هناك اتصالات متبادلة وفعالة بين العاملين والإدارة
0,412	-0,82	78,8	1,09	3,94	75,6	1,05	3,78	يخصص المستشفى سجلات لاقتراحات وشكاوى العاملين
0,031	-2,17	84,2	1,05	4,21	76	1,06	3,80	عادة ما تؤخذ مقترحات العاملين في المستشفى بعين الاعتبار
0,003	3,22	56,4	1,57	2,82	74,4	1,17	3,72	يحرص المستشفى على تنمية وتطوير المعارف العلمية للعاملين عن طريق البعثات والمشاركة في المؤتمرات والندوات

رغم الإتفاق العام الذي ظهر لدى مبحوثي المؤسسات الإستشفائية الخاصة والعمومية حول درجة ممارسة مؤسساتهم للأداء الإجتماعي تجاه العاملين. إلا أن إختلاف التقييء بالنسبة لهما وفقا للسلم المتبع في الدراسة جعلنا ننحو منحى آخر وهو دراسة كل فقرة من فقرات هذا البعد لمعرفة مواضع مستويات التشابه والإختلاف في هذا الأداء بين القطاعين بكل دقة. وقد جاءت النتائج وفق ما هو موضح في الجدول (7-31). والتي تبرز 10 فقرات من بين 22 فقرة، أظهرت فروقات في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الإجتماعي تجاه العاملين لمؤسساتهم الإستشفائية. منها ما كان لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية ومنها ما كان لصالح المؤسسات الإستشفائية الخاصة. ففي الفقرة الأولى يعود هذا الإختلاف إلى أنه فعلا وفي مرحلة سابقة كانت تتوفر للعاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية وسائل نقل، لكنها الآن غير موجودة، أما بالنسبة لنقل الموظفين لأداء المهام فهناك وسائل خاصة بالمؤسسة تساعدهم على ذلك. وحتى وإن تحمل العامل تكاليف النقل بإمكانه إستردادها إذا كانت المهام في أماكن أو ولايات أخرى. أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة ففي المؤسستين المبحوثتين كان اتفاق حول أن النقل لا يتم إلا في الحالات الخاصة جدا وهي انتهاء الدوام وبقاء العامل لإكمال مهام عالقة أو لكثافة العمل. في هذه الحالة وحدها تتحمل الإدارة مسؤولية نقلهم.

أما الفقرة الثانية فتؤيد الفقرة الأولى في نواحي مع إضافات، والتي نعهد تواجدها في المؤسسات الإستشفائية العمومية عموما. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فهذا غير متوافر. أما في الفقرة الخامسة رغم الفروق إلا أن المبحوثين في القطاعين قد أجمعا على وجود أماكن للوضوء والصلاة في أماكن العمل، غير أنه في الواقع ليس بالأماكن المخصصة فلا يوجد أي مصلى في أي مؤسسة منها لكنهم يصلون ويؤدون شعائرهم في مكاتبهم الخاصة أو مكاتب زملاء. بالنسبة للفقرة 15 والتي تبحث في شأن التمييز بين العاملين لأسباب عرقية أو دينية أو... فإن العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية أجمعوا على عدم وجود هذا النوع من التمييز في المؤسسات التي يعملون بها، أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كانوا محايدين ما يعني وجود هذا النوع من التمييز وإن كان ضئيلا. في العبارة 16 والتي خصصت للمناوبات بالنسبة للنساء فقد كان المبحوثون في المؤسسات الإستشفائية العمومية موافقين على أن هذه البرمجة تتم أحيانا قليلة. وهذا ما توصلت إليه الباحثة من خلال مقابلاتها مع بعض العاملين وكذلك المسؤولين فيها. حيث أن رئيس فريق المناوبة غالبا ما يحاول إختيار الرجال دون النساء، وذلك بطبيعة الحال راجع للعادات والتقاليد والأعراف المنتشرة في دولنا الإسلامية. ولا يخفى أن هذا يستحيل في المصالح الخاصة بطب النساء

والتوليد في كل من أولاد جلال وطولقة، والمؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء، والتوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال. وذلك لأن العاملين ككل هناك من النساء ما عدا بعض الإداريين أو الأطباء الأخصائيين. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي أبدى المبحوثون فيه عدم الموافقة على الفقرة، نظرا لأن المؤسسات الإستشفائية الخاصة لا يراعي مثل هذا الأمر فالعمل فيه يعني الإلتزام بأي مواقيت عمل للإناث أو الذكور على حد سواء. بالنسبة لأعمال نهاية الأسبوع فهي فعلا كذلك في المؤسسات العمومية ولا تبرمج إلا للضرورة وإن برمجت فهناك تعويضات لذلك مثالها مثال المناوبات العادية (يومين عطلة كتعويض). فخدمة المناوبة إلزام على كل مستخدمي الصحة، أقصى حد لها شهريا 6 مناوبات، ويستفاد في إطارها بتعويض شهري حدده القانون لكل فئة (ملحق جدول مبالغ تعويض المناوبة)، أما المناوبة الليلية فتستدرك وتعوض بيوم راحة مباشرة بعد أدائها. وتعويض المناوبة يخضع لاشتراك الضمان الإجتماعي والتقاعد.¹ أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فالعاملون فيه ملزمون على العمل متى ما أرادت الإدارة ذلك. مع احتساب اليوم نقدا.

بالنسبة لإتاحة الفرص في تقديم برامج التكوين والتأهيل فهي غير متاحة للجميع بل هي بطبيعة الحال للأكثر تخصصا وخبرة وأحيانا ما يتم اللجوء إلى خبراء وإستشاريين من خارج المؤسسات، وقد نظمها القانون أيضا في عدة مراسيم. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فهي غير متاحة أساسا إلا للقائمين على المؤسسة. بالنسبة لمجال الإتصالات المتبادلة الفعالة بين الإدارة والعاملين فقد كانت متوافرة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لم تكن كذلك وإلتزم العاملون بالحياد. أما النسبة للأخذ بمقترحات العاملين فقد كانت الإجابة في كليهما بالموافقة بل الموافقة التامة لدى مبحوثي المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وهذا ما يتنافى مع ما كانت عليه الإجابات في حالة الأخذ باقتراحات العاملين في عنصر التأثير في التمكين النفسي، لكن يمكن أن نأخذ بمنحى آخر هو أن هؤلاء العاملين يرون أن هناك من الآراء ما يؤخذ بعين الإعتبار لكن آراءهم واقتراحاتهم الخاصة مهمشة. في العبارة 22 نجد أن المؤسسات الإستشفائية العمومية تسهم بشكل كبير في تنمية وتطوير معارف العاملين عن طريق الدورات التكوينية والبعثات والتربصات والندوات العلمية كذلك (والتي شهدنا أحدها في إطار زيارتنا للمؤسسة الإستشفائية أولاد جلال). بينما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فلا توفر ذلك نظرا للتكاليف العالية التي لا يمكن لها تحملها.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 13-195، يتعلق بالتعويض عن المناوبة لفائدة مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة، 22 مايو 2013، ص 29-30.

ثانيا: مستوى الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

الجدول (7-32): الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة (33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية (439)			بعد الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	3,55	54	1,29	2,70	69	1,17	3,45	تقتضي سياسة المستشفى إتاحة الوقت الكافي لتشخيص حالة المريض
0,002	3,10	49,6	1,37	2,48	64,4	1,31	3,22	في أغلب الحالات يتحصل المريض على العلاج اللازم في الوقت المناسب
0,063	1,87	63	1,30	3,15	71	1,16	3,55	يراقب المستشفى الخدمات التي يقدمها للتأكد من فعاليتها وصلاحياتها كالتقنيات الاستثنائية مثلا
0,242	-1,17	82,4	0,99	4,12	78	1,05	3,90	يتم تحديث الأجهزة والمعدات الطبية باستمرار وفقا للتطورات التكنولوجية
0,237	-1,19	78,8	1,12	3,94	74,2	1,09	3,71	هناك طلب متزايد على خدمات المستشفى
0,000	-3,68	91,6	0,66	4,58	78,6	1	3,93	يخضع اختيار الموردين في المستشفى للتقييم من قبل لجان متخصصة
0,245	-1,16	84,8	0,97	4,24	80,8	0,98	4,04	إجراءات دخول المرضى إلى المستشفى بسيطة ولا تأخذ وقتا طويلا
0,074	-1,79	81,8	0,84	4,09	75	1,06	3,75	تتوافر لوحات إرشادية تسهل للمرضى الوصول إلى المكان المناسب بكل سهولة
0,011	-2,55	81,8	0,88	4,09	72,6	1,01	3,63	هناك تنسيق وتواصل دائم بين المستشفى وهيئات البحوث الوطنية والعالمية
0,002	-3,23	84,2	0,70	4,21	75,4	1,27	3,77	يتم دائما إعداد تقارير للأخطاء التي تحدث أثناء الخدمة ثم القيام بمعالجتها
0,298	1,04	72,8	1,39	3,64	58	1,39	2,90	يضع المستشفى نظام فعال لمراقبة ومتابعة جودة الخدمات المقدمة
0,773	0,29	68,4	1,20	3,42	69,8	1,35	3,49	يقدم المستشفى للمرضى خدمات فندقية ذات مستوى مرضي
0,012	-2,66	66	1,36	3,30	53,2	1,09	2,66	تولي إدارة المستشفى اهتمام كبير بمعرفة مختلف شكاوى المرضى وإفتراحاتهم (سجل شكاوى، إستبيان ..) ومعالجتها
0,299		67,2	1,22	3,36	72,4	1,37	3,62	تطبق الإدارة أساليب العمل التي أثبتت نجاحها في مستشفيات أخرى

في الفقرة الأولى من هذا البعد نجد أنه ورغم الإهتمام الذي يجب أن توليه المؤسسات الإستشفائية الخاصة بصفة خاصة للمرضى، إلا أن الفرق جاء لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية. إذ أن متوسطه الحسابي المقدر بـ 3,45 يعني الموافقة على ذلك، فالمرضى يبقى في المؤسسة الإستشفائية لمتابعته وإجراء

الفحوص اللازمة لتشخيص وضعيته ومحاولة معالجته، ويمكن أن يخرج ثم يعود إن تطور الوضع معه. لكن في المؤسسات الإستشفائية الخاصة نجد أن التشخيص قد يتاح له الوقت الكافي وفقا لما يتم دفعه، إضافة إلى ذلك يمكن أن يتم التمادي من أجل ضمان دفعات إضافية. أما الحياض الذي تلازم مع الإختلاف بين القطاعين من ناحية تقديم الوقت الكافي للعلاج، فهو مبرر بالنسبة لبعض المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية أن الكثرة غالبية على الأمر. بمعنى أن كثرة المرضى وتوافدهم يمنع من حصول المريض على الوقت الكافي للعلاج، ففي بعض الأحيان بمجرد بداية التماثل للشفاء يتم إخراج المريض من المؤسسة الإستشفائية من أجل إدخال مريض آخر في وضع أسوأ منه. والإشكال يكمن في نقص عدد الأسرة، والتي لا يمكن زيادتها إلا بقرار وزاري. أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فكل دقيقة مسعرة، فإذا ما تم الدفع أكثر طالت مدة البقاء والعلاج. فالأمر هنا منوط بالسعر لا بنجاح العلاج وكفاية الوقت له أم لا. بالنسبة للموردين ففي كلا المؤسستين يتم ذلك غير انه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة يتم بشكل أكبر. أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية فهو يخضع لقانون الصفقات. بالنسبة للتواصل بين المؤسسات الإستشفائية ومختلف هيئات البحوث الوطنية والعالمية، فهو فعلا موجود في القطاعين والفروقات جاءت دلالة على التفاوت لا غير. ففي المؤسسات الإستشفائية العمومية تعمل على ذلك المستشفيات الجامعية والنتائج المتحصل عليها تمرر إلى باقي مؤسسات القطاع. أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فالإدارة (صاحب أو أصحاب المؤسسة) هي المسؤولة عن ذلك من أجل تطوير المهارات والخبرات، وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة. كذلك بالنسبة لإعداد التقارير حول الأخطاء التي تحدث في المؤسسات الإستشفائية، فهذا من صالح المؤسسة لتأدية عملها بشكل أفضل مستقبلا، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة هنا أكثر اهتماما بهذا الجانب من المؤسسات الإستشفائية العمومية.

أما الفقرة المتعلقة بشكاوى المرضى وإقتراحاتهم فكانت في الفئة الثالثة لسلم ليكرت لكلا القطاعين في مستوى الحياض. نظرا لأن السجل متوفر ويطلع عليه، ففي المؤسسات الإستشفائية العمومية يكون هذا السجل مرقما وموجودا في كل مصلحة يمضيه المدير بعد الإطلاع عليه، لكن المعالجة تبقى وفقا لما يراه. وفي المؤسسات الإستشفائية الخاصة كذلك هناك سجل شكاوى وإقتراحات. لكن عموما يقوم المرضى في كلا القطاعين بالشكوى والإقتراح المباشر والشفهي. ووفقا للحالة تتم المعالجة أو عدمها. فهناك ما يحل مباشرة إذا ما كان الإختلاف بين الطبيب أو الممرضين والمرضى(حالات سوء التفاهم، وهناك ما يتم البحث فيه، وهناك ما يبقى عالقا.

ثالثا: مستوى الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

الجدول(7-33): الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة(33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية(439)			بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,224	1,22	86,6	0,89	4,33	90	0,74	4,50	يساهم المستشفى بصورة فاعلة في إتاحة فرص التدريب لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التريصات أو البحوث أو الدراسات الميدانية
0,059	1,89	87,2	0,90	4,36	92,4	0,75	4,62	يشارك المستشفى في مختلف النشاطات الصحية بالولاية
0,873	-0,16	91	0,56	4,55	90,4	0,84	4,52	يشارك المستشفى في حملات التبرع بالدم لفائدة مرضى المستشفيات الأخرى
0,423	0,80	87,2	0,55	4,36	89,6	0,82	4,48	يوفر المستشفى فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة
0,544	0,61	84,8	0,75	4,24	87	0,96	4,35	يساهم المستشفى في تحمل مسؤولية علاج الفئات الخاصة من المجتمع كذوي الدخول المعدومة والأطفال المشردين...
0,889	-0,14	83,6	0,77	4,18	83,2	1,02	4,16	يتعاون المستشفى مع المؤسسات الأخرى في مكافحة التدخين والمخدرات ومختلف الآفات

الجدول(7-34): الإحصائيات المتعلقة بعبارات الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والفروق فيها بين القطاعين المبحوثين

مستوى الدلالة sig	قيمة T-Test	المؤسسات الإستشفائية الخاصة(33)			المؤسسات الإستشفائية العمومية(439)			بعد الأداء الإجتماعي تجاه البيئة
		الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,661	-0,44	91,6	0,50	4,58	90,4	0,66	4,52	لدى المستشفى خطط واضحة في التخلص من النفايات الطبية كالأدوية منتهية الصلاحية، والوسائل العلاجية المستعملة غير القابلة لإعادة الاستعمال...
0,032	-2,21	84,8	0,87	4,24	77,6	1,30	3,88	يحرص المستشفى على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة...)
0,114	-1,58	85,4	0,98	4,27	78,6	1,21	3,93	يهتم المستشفى بتوسيع المساحات الخضراء حول حدوده
0,972	0,04	77,6	1,05	3,88	77,8	1,16	3,89	يهتم المستشفى بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث
0,565	-0,58	72,2	1,20	3,61	69,8	1,16	3,49	يعقد المستشفى ندوات ومحاضرات لنشر الوعي البيئي لدى العاملين
0,175	1,36	71,6	1,30	3,58	77,4	1,19	3,87	يهتم المستشفى بمكافحة الإنثانات الملقطة في الأوساط الإستشفائية
0,856	-0,18	71	1,06	3,55	70,2	1,08	3,51	يدرك العاملون خطر الملوثات ومختلف المواد المتعامل معها

بالنسبة للأداء الاجتماعي تجاه المجتمع والبيئة للقطاع الصحي الخاص والعام، لم تظهر أي فروق بين القطاعين ما عدا في إجراءات الصيانة للمحافظة على الموارد، حيث كانت المؤسسات الإستشفائية الخاصة مهتمة بهذا الجانب أكثر منه في المؤسسات الإستشفائية العمومية. وعموما جاءت فقرات كلا البعدين تدرجان ضمن موافقة المبحوثين على مستوى معقول من هذا الأداء فيهما. حيث أنه بالنسبة للأداء الاجتماعي تجاه المجتمع فقد كان محققا في المؤسسات الإستشفائية العمومية بشكل واسع جدا من خلال البرامج الصحية الوطنية (مكافحة سرطان الثدي، مكافحة سرطان الرحم، مكافحة الإسهال الحاد عند الأطفال، مكافحة وفيات الأطفال...)، المشاركة مع الجمعيات الخيرية والهلال الأحمر الجزائري وغيرها في أعمال تطوعية كالختان. التكفل بأطفال الدولة غذاءً ولباساً،... أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فمن بين ما قدم لنا من معلومات، أن هذا القطاع يقوم بمجموعة من الأعمال الخيرية كالتبرعات، ومعالجة المعوزين بأقل من السعر المتفق عليه. كما أنه يعقد اتفاقيات مع بعض الهيئات لتخفيض الأسعار لعاملها من بينها التربية والتعليم. أما الحملات الإعلانية فتكون عن طريق نشرات داخل المؤسسة لا غير.

بالنسبة للأداء الاجتماعي تجاه البيئة فتحكمه القوانين سواء بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاص على حد سواء، فوفقا للمادة الثانية من المرسوم التنفيذي 03-478 المحدد لكيفيات تسيير نفايات النشاطات العلاجية الصادر سنة 2003، فقد وصف المؤسسات الصحية في إطار تنفيذ هذا المرسوم، "مجموع الهيئات العلاجية مهما تكن الأنظمة القانونية التي تطبق عليها..."¹، وعلى هذا الأساس حدد المرسوم الكيفيات والوسائل التي تتم بها عمليات فرز وترتيب وتصنيف وتجميع النفايات، وكذلك أماكن التخلص منها وفقا لأصنافها، وحدد مواصفات أماكن التجميع المخصصة لنفايات النشاطات العلاجية، ومدة تخزينها، وكيفية معالجتها، وتكاليف التخلص منها. كما تضمن في المادة 29 منه ضرورة الإعلام المسبق، وتزويد المستخدمين المكلفين بجمع نفايات النشاطات العلاجية ونقلها ومعالجتها بوسائل الوقاية الفردية المقاومة للوخز والجروح، كما يجب أن يتم إعلامهم بالمخاطر الناجمة عن تداول هذه النفايات، وتكوينهم في هذا المجال. وقد يتم هذا يتم من خلال أيام تكوينية أو نشرات. لذا نجد أن هناك اتفاقا تاما لمبحوثي القطاعين حول ممارسة الأداء الاجتماعي تجاه البيئة بالنسبة لمؤسساتهم. رغم ذلك فمقابلتنا مع مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة، أظهر إشكالا آخر، وهو إشكالية التخلص من هذه النفايات إذ يمنع منعاً باتاً رميها في المزابل العمومية. مع عدم وجود أماكن مخصصة لذلك. لهذا فإنها تعمد إلى إيجاد من يخلصها منها، هي والمؤسسات

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 03-478 المحدد لكيفيات تسيير نفايات النشاطات العلاجية، 14 ديسمبر 2003، العدد 78، ص 5.

الإستشفائية العمومية كذلك- والتي أصبحت بدورها تعاني من هذا الإشكال بسبب توقف المحرقة *Incinérateur* في المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر، وكذلك كثرة النفايات لأن الكل يصب فيها، وإضافة إلى هذا فقانون تصنيف المؤسسات العمومية جعل كل مؤسسة مسؤولة عن نفاياتها-. كما أنها صارت تشكل بحد ذاتها خطرا على الصحة العمومية لأنها صارت الآن متمركزة داخل مناطق سكنية، فصلاحيه إنشائها تغيرت بتغير المحيط. رغم تجهيزها بتقنيات تجعلها تعقم ما يخرج منها من غازات، كما لا تتم عملية الحرق إلا بحضور هيئة متخصصة. وقد أحدث في هذا الإطار مركز متخصص بذلك في ولاية بسكرة، وهو *Net-Bis* 26 فيفري من عام 2007، إذ صادق المجلس الشعبي الولائي على إنشاء مؤسسة نظافة ببسكرة "*Net-Bis*" ، وهي مؤسسة ولائية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري حيث أوكلت لها مهمة معالجة النفايات الحضرية المنزلية وما شابهها. وجاءت هذه الخطوة بعد التعليم الوزاري رقم 22 الصادرة في 11 نوفمبر عام 2006، والتي أمضاها وزراء الداخلية والبيئة والمالية، حيث وضعت الإطار لتسيير النفايات المنزلية ومنها تسيير مراكز الردم التقنية للنفايات، إضافة إلى دار البيئة الذي رصد له غلاف مالي بـ 5 ملايين¹. الإشكال هنا يبقى قائما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي رغم أنها تجده حلا، إلا أنها تتخلص من نفاياتها وفق التعاقد مع هذه المؤسسة جزئيا تخفيضا للتكلفة، والتي تقدر بـ 100 دج للكيلوغرام الواحد، وذلك مقارنة بحجم النفايات التي تملكها.

كما يوجد حل آخر لكنه عالي التكلفة كثيرا، كانت الباحثة قد تعرفت عليه من خلال مقابلة تمت مع كل من رئيس مصلحة الوقاية بمديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة السيد جمال ناجي، وكذلك رئيس المديرية الفرعية للنشاطات الصحية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، وهذا الجهاز يعد البديل الأنسب للمحارق *Incinérateurs* ، أين يوجد بأحجام مختلفة، ومنه ما يمكن وضعه في أي مكان في المؤسسة للإستعمال المباشر، ويدعى *Banaliseur* جهاز إتلاف وتحييد النفايات الإستشفائية. ويتمثل دوره في تحويل النفايات الطبية إلى أخرى عادية، حيث يقوم بطحنها وبالتالي يقلص من حجمها من ناحية، هذا بالإضافة إلى أنه يعقمها عن طريق البخار والحرارة لتصبح في الأخير غير سامة، ما يمكن المصالح الطبية أن ترمي

¹- لخضر بركاتي، بسكرة تتخلص من أكبر قمامة فوضوية في الوطن 5 ملايين لإنشاء دار البيئة، الفجر يوم 20-09-2008، اطلع عليه بتاريخ 07-12-2014، على الموقع الإلكتروني:

بنفاياتها في المزايل العمومية. علما أن الغلاف المالي المخصص لإقتناء هذا الجهاز يقدر بحوالي 7 ملايين سنتيم.¹

المبحث الرابع: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في

القطاع الصحي لولاية بسكرة وفقا للعوامل الشخصية

المطلب الأول: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الجنس

الجدول (7-35): إحصائيات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الجنس

الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
ذكر	177	3,3826	,89468	,06725
أنثى	295	2,9408	,84869	,04941
تمكين العاملين				
ذكر	177	3,3569	,87488	,06576
أنثى	295	3,0237	,81345	,04736
التمكين النفسي				
ذكر	177	3,4083	,98016	,07367
أنثى	295	2,8579	,97217	,05660
التمكين الإداري				
ذكر	177	4,0029	,66712	,05014
أنثى	295	3,7706	,63215	,03681
الأداء الإجتماعي				
ذكر	177	3,8005	,92396	,06945
أنثى	295	3,4416	,74341	,04328
الأداء الإجتماعي تجاه العاملين				
ذكر	177	3,6941	,81736	,06144
أنثى	295	3,4592	,79119	,04606
الأداء الإجتماعي تجاه المرضى				
ذكر	177	4,4680	,70436	,05294
أنثى	295	4,4096	,61777	,03597
الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع				
ذكر	177	4,0492	,82614	,06210
أنثى	295	3,7719	,87593	,05100
الأداء الإجتماعي تجاه البيئة				

¹ ج بوحسون، الخواص لرفع أطنان من النفايات الطبية في انتظار إقتناء جهاز إتلانف ب 7 ملايين سنتيم، الجمهورية يوم 17 - 10 - 2011، اطلع عليه بتاريخ 2014/12/07، على الموقع الإلكتروني:

الجدول (7-36): إختبار التجانس *Test-t* لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا

لمتغير الجنس

إختبار <i>Test-t</i> بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						إختبار <i>Levens</i> لتجانس التباين		التجانس	عدم التجانس	تمكين العاملين			
الثقة في حدود 95%		الخطا المعياري للفرق	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة				F	التجانس	عدم التجانس
الحد الأدنى	الحد الأعلى												
,6059	,2776	,08236	,44179	,000	470	5,364	,986	,000	التجانس	تمكين العاملين			
,60591	,27767	,08345	,442	,000	3,553	5,294			عدم التجانس				
,73263	,36825	,09272	,55044	,000	470	5,937	,528	,399	التجانس	التمكين الإداري			
,73313	,36775	,09291	,55044	,000	368,277	5,925			عدم التجانس				
,48952	,17677	,07958	,33315	,000	470	4,186	,434	,614	التجانس	التمكين النفسي			
,49253	,17376	,08104	,33315	,000	349,62	4,111			عدم التجانس				
,35296	,11178	,06137	,23237	,000	470	3,786	,284	1,149	التجانس	الأداء الإجتماعي			
,35470	,11004	,06220	,23237	,000	355,034	3,736			عدم التجانس				
,51129	,20650	,07756	,35889	,000	470	4,628			التجانس	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين			
,51991	,19788	,08183	,35889	,000	311,172	4,386	,003	9,018	عدم التجانس				
,38456	,08523	,07616	,23490	,002	470	3,084	,622	,244	التجانس	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى			
,38591	,08389	,07679	,23490	,002	361,181	3,059			عدم التجانس				
,18011	-6,3345	,06195	,05838	,346	470	,942	,452	,566	التجانس	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع			
,18429	-,06752	,06401	,05838	,362	333,432	,912			عدم التجانس				
,43755	,11709	,08154	,27732	,001	470	3,401	,016	5,809	التجانس	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة			
,43531	,11934	,08035	,27732	,001	387,860	3,451			عدم التجانس				

كما يتضح من خلال الجدول، هناك تجانس بين الذكور والإناث حسب اختبار *Levens*، ماعدا في متغير تمكين العاملين أين ظهر عدم التجانس فقد كان دالا معنويا، بالتالي سنأخذ قيمة *T* في حالة عدم التجانس، وفي كل الأحوال أظهر إختبار *Test-t* أن هناك فروقا معنوية بين الجنسين عند مستوى دلالة أقل من 0,05. أين ظهر فرق المتوسط الحسابي بين الذكور والإناث بالنسبة لتمكين العاملين مقدرا بـ 0.442 أين ظهر مستوى تمكين العاملين لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث، وقد عززته الفروق الموجودة في كلا البعدين (الإداري والنفسي) إذ ظهرا بفارق في المتوسطات مقداره 0,55 و 0,33 على الترتيب لصالح الذكور في كليهما. أما الأداء الإجتماعي فقد ظهر بكافة أبعاده (ما عدا بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع) دالا معنويا،

بالنسبة الأداء الإجتماعي إجمالاً فقد كان المتوسط الحسابي للذكور مقدراً بـ 4,00 بينما الإناث فقدر بـ 3,77. وانطبق هذا على كافة الأبعاد إذ ظهر فيها رأي المبحوثين من الذكور في مستوى الأداء الإجتماعي لمؤسساتهم أعلى من الإناث، ويمكن أن يرجع هذا للتداخل الحاصل بين الحياة الشخصية للإناث وطبيعة عملهن في المؤسسات الإستشفائية التي تستلزم الكثير من التضحيات.

المطلب الثاني: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية

لولاية بسكرة تبعاً لمتغير العمر والخبرة في العمل

أولاً: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

تبعاً لمتغير العمر

الجدول (7-37): نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين والأداء الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير العمر

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
,000	7,890	6,005 ,761	3 468 471	18,015 356,217 374,232	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تمكين العاملين
,000	8,897	8,641 ,971	3 468 471	25,923 454,546 480,469	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين الإداري
,001	5,515	3,888 ,705	3 468 471	11,663 329,868 341,531	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين النفسي
,000	6,602	2,731 ,414	3 468 471	8,193 193,598 201,790	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الاجتماعي
,000	8,937	5,906 ,661	3 468 471	17,717 309,266 326,983	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الاجتماعي تجاه العاملين
,039	2,813	1,817 ,646	3 468 471	5,451 302,271 307,722	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الاجتماعي تجاه المرضى
,206	1,531	,648 ,423	3 468 471	1,943 197,953 199,896	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع
,000	6,664	4,837 ,726	3 468 471	14,512 339,689 354,201	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الاجتماعي تجاه البيئة

يتبين لنا من خلال الجدول (7-37) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F أن هناك فروقا في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وأبعاده وكذلك الأداء الاجتماعي وأبعاده تعزى لمتغير العمر. ولمعرفة مصدر هذه الفروق لجأنا إلى المقارنات المتعددة والإختبارات البعدية باستخدام طريقة أقل فرق معنوي. وهذا موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول(7-38): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في تمكين العاملين تبعا لمتغير العمر

sig	متوسط الفرق	العمر (J)	العمر (I)	
,019	-,22230*	45-34	33-22	تمكين العاملين
,000	-,50827*	57-46		
,017	-,28598*	57-46	45-34	
,006	-,29096*	45-34	33-22	التمكين الإداري
,000	-,60352*	57-46		
,020	-,31256*	57-46	45-34	
,000	-,41303*	57-46	33-22	التمكين النفسي
,024	-,25939*	57-46	45-34	

*دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول(7-38) أن أكثر الفئات العمرية التي أحدثت الفروق في تمكين العاملين ببعديه في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة هي الفئة [57-46] مقارنة بالفئتين [33-22] و [45-34]، أين كانت هي الأكثر إحساسا بالتمكين الإداري أو النفسي.

الجدول(7-39): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الاجتماعي تبعا لمتغير العمر

sig	متوسط الفرق	الفئة العمرية (J)	الفئة العمرية (I)	
,004	-,20189*	45-34	33-22	الأداء الاجتماعي
,000	-,32038*	57-46		
,003	-,26153*	45-34	33-22	الأداء الاجتماعي تجاه العاملين
,000	-,47283*	57-46		
,007	-,26570*	57-46	33-22	الأداء الاجتماعي تجاه المرضى
,006	-,25401*	45-34	33-22	الأداء الاجتماعي تجاه البيئة
,000	-,43805*	57-46		

*دال عند مستوى 0.05

ومن خلال الجدول (7-39) نجد أن الفئة التي أحدثت الفروق في الآراء حول الأداء الاجتماعي بأبعاده هي الفئة [33-22] مقارنة بباقي الفئات، وقد كانت هي الأضعف إدراكا لدرجة ممارسة تمكين الأداء الاجتماعي في مؤسساتها. بينما الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع لم يظهر في هذا الجدول نظرا لعدم معنويته عند إجراء إختبار تحليل التباين. ما يعني انه لا يوجد إختلاف بين المبحوثين حول هذا الأخير يعزى لفئاتهم العمرية.

ثانيا: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الجدول (7-40): نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
,014	2,891	2,252 ,779	5 466 471	11,258 362,975 374,232	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تمكين العاملين
,003	3,593	3,567 ,993	5 466 471	17,833 462,636 480,469	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين الإداري
,101	1,856	1,334 ,719	5 466 471	6,670 334,861 341,531	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين النفسي
,042	2,331	,985 ,422	5 466 471	4,923 196,867 201,790	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي
,062	2,123	1,456 ,686	5 466 471	7,281 319,702 326,983	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين
,625	,698	,458 ,655	5 466 471	2,288 305,434 307,722	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى
,191	1,493	,630 ,422	5 466 471	3,152 196,744 199,896	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع
,001	4,484	3,252 ,725	5 466 471	16,258 337,943 354,201	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة

يتبين من خلال الجدول أن هناك إختلافا حصل بين آراء العاملين حول تمكين العاملين والأداء الإجتماعي وفقا لسنوات الخبرة. وذلك نظرا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية أقل من 5% في كل من تمكين

العاملين وبعد التمكين الإداري، وكذلك في الأداء الإجتماعي وبعد الأداء الإجتماعي تجاه البيئة. ولمعرفة أي الفئات كانت مصدرا لهذا الإختلاف قمنا بإجراء إختبار المقارنات المتعددة، كالاتي:

الجدول(7-41): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في تمكين العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة

sig	متوسط الفرق	العمر (J)	العمر(I)	
,006	-,34896*	25-21	أقل من 5 سنوات	تمكين العاملين
,008	-,42752*	أكثر من 25		
,033	-,33433*	25-21	10-6	
,027	-,41290*	أكثر من 25		
,037	-,34249*	15-11	أقل من 5 سنوات	التمكين الإداري
,001	-,46431*	25-21		
,006	-,50919*	أكثر من 25		
,020	-,31256*	25-21	10-6	
,000	-,41303*	أكثر من 25		
,027	-,23687*	15-11	أقل من 5 سنوات	الأداء الإجتماعي
,005	-,26389*	25-21		
,020	-,27496*	10-6	أقل من 5 سنوات	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة
,001	-,47495*	15-11		
,000	-,43508*	25-21		

*دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول يتبين أن الفئات التي أحدثت فروقا وفقا لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالحها، هي الفئة 25-21 بالنسبة لمتغير تمكين العاملين والتمكين الإداري والأداء الإجتماعي، والأداء الإجتماعي تجاه البيئة. كما ظهرت الفئة أكثر من 25 سنة خبرة، كفئة أحدثت فروقا في تمكين العاملين والتمكين الإداري. وقد كانت لصالحها أيضا. ما يعني أن خبرة العاملين كان لها دور أساسي في وجود تمكين عالي بين المبحوثين من الناحية الإدارية، وكذلك في فهمهم لطبيعة ممارسات المؤسسة تجاه أدائها الإجتماعي.

المطلب الثالث: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية

لولاية بسكرة تبعا لمتغير المهنة والأسلاك المهنية

أولا: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

تبعا لمتغير المهنة

الجدول (7-42): نتائج تحليل التباين لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير

المهنة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
,143	1,816	1,436,790	3 468 471	4,307 369,926 374,232	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	تمكين العاملين
,145	1,807	1,834,015	3 468 471	5,503 474,967 480,469	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين الإداري
,113	1,998	1,440,721	3 468 471	4,319 337,212 341,531	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	التمكين النفسي
,057	2,528	1,073,424	3 468 471	3,218 198,573 201,790	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي
,176	1,655	1,144,691	3 468 471	3,433 323,550 326,983	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين
,143	1,820	1,183,650	3 468 471	3,549 304,173 307,722	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى
,001	5,777	2,380,412	3 468 471	7,139 192,758 199,896	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع
,064	2,431	1,812,745	3 468 471	5,435 348,766 354,201	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة

يتبين لنا من خلال الجدول (7-42) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار F أنه لا توجد هناك فروق في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وأبعاده وكذلك الأداء الإجتماعي وأبعاده تعزى لمتغير المهنة. ما عدا في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، ولمعرفة مصدر هذه الفروق لجأنا إلى المقارنات المتعددة والإختبارات البعدية بإستخدام طريقة أقل فرق معنوي. وهذا موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول (7-43): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع تبعاً لمتغير المهنة

sig	متوسط الفرق	المهنة (J)	المهنة (I)	
,000	-,37916*	طبيب	إداري	الأداء الإجتماعي
,001	-,28751*	ممرض		تجاه المجتمع

*دال عند مستوى 0.05

ويتبين من الجدول بالتالي، أن مصدر الفروق هم الإداريين مقارنة بالأطباء والمرضين. وذلك لطبيعة ممارساتهم العملية أين تعنيهم بدرجة كبيرة هذه الممارسات تجاه المجتمع فهم من يقومون عليها وهم المعنيون بها كلها تقريبا.

ثانياً: تحليل تباين مستويات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعاً لمتغير الأسلاك المهنية

الجدول (7-44): إحصائيات تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الأسلاك المهنية

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	السلك	
,04556	,91239	3,1192	401	أسلاك تقنية	تمكين العاملين
,09063	,76363	3,0346	71	أسلاك مشتركة	
,04307	,86242	3,1475	401	أسلاك تقنية	التمكين النفسي
,09411	,79301	3,1549	71	أسلاك مشتركة	
,05157	1,03269	3,0909	401	أسلاك تقنية	التمكين الإداري
,10229	,86195	2,9143	71	أسلاك مشتركة	
,03355	,67191	3,8844	401	أسلاك تقنية	الأداء الإجتماعي
,06233	,52521	3,7071	71	أسلاك مشتركة	
,04346	,87029	3,5695	401	أسلاك تقنية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين
,06935	,58432	3,6140	71	أسلاك مشتركة	
,04125	,82611	3,5721	401	أسلاك تقنية	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى
,08162	,68771	3,4074	71	أسلاك مشتركة	
,03236	,64807	4,4780	401	أسلاك تقنية	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع
,07252	,61107	4,1690	71	أسلاك مشتركة	
,04409	,88289	3,9181	401	أسلاك تقنية	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة
,08706	,73355	3,6378	71	أسلاك مشتركة	

الجدول (7-45): إختبار التجانس *Test-t* لتمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة تبعا لمتغير الأسلاك المهنية

إختبار <i>Test-t</i> بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						إختبار <i>Levens</i> لتجانس التباين		التجانس	عدم التجانس	
الثقة في حدود 95%		الخطا المعياري للفرق	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة			
الحد الأدنى	الحد الأعلى									
,31023	-,14104	,11483	,08459	,462	470	,737	,001	11,352		التجانس
										عدم التجانس
,28564	-,11646	,10143	,08459	,406	108,644	,834	,013	6,218		التجانس
										عدم التجانس
,20829	-,22306	,10976	-,00738	,946	470	-,067	,001	11,989		التجانس
										عدم التجانس
,19792	-,21268	,10350	-,00738	,943	101,607	-,071	,000	18,534		التجانس
										عدم التجانس
,43188	-,07875	,12993	,17656	,175	470	1,359	,000	13,321		التجانس
										عدم التجانس
,40362	-,05049	,11456	,17656	,126	108,872	1,541	,000	5,254		التجانس
										عدم التجانس
,34233	,01233	,08397	,17733	,035	470	2,112	,000	5,254		التجانس
										عدم التجانس
,31755	,03711	,07079	,17733	,014	114,761	2,505	,000	13,321		التجانس
										عدم التجانس
,16650	-,25549	,10738	-,04450	,679	470	-,414	,000	13,321		التجانس
										عدم التجانس
,11739	-,20638	,08184	-,04450	,588	132,217	-,544	,000	5,254		التجانس
										عدم التجانس
,36879	-,03956	,10391	,16461	,114	470	1,584	,022	5,254		التجانس
										عدم التجانس
,34586	-,01663	,09145	,16461	,075	109,092	1,800	,022	5,254		التجانس
										عدم التجانس
,47157	,14635	,08275	,30896	,000	470	3,734	,459	,549		التجانس
										عدم التجانس
,46651	,15140	,07941	,30896	,000	99,963	3,890	,459	,549		التجانس
										عدم التجانس
,49840	,06207	,11103	,28024	,012	470	2,524	,016	5,870		التجانس
										عدم التجانس
,47364	,08683	,09758	,28024	,005	109,256	2,872	,016	5,870		التجانس
										عدم التجانس

يتضح من خلال الجدول، أن هناك تجانس بين الأسلاك التقنية والمشاركة حسب اختبار *Levens* ، ماعدا في متغير الأداء الإجتماعي، والأداء الإجتماعي تجاه البيئة، أين ظهر عدم التجانس فقد كان دالا معنويا، بالتالي سنأخذ قيمة *T* في حالة عدم التجانس. وفي كل الأحوال أظهر إختبار *Test-t* أن هناك فروقا معنوية بين السلكين التقني والمشارك عند مستوى دلالة أقل من 0,05، في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي)، ومتغير الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع. والتي كانت لصالح الأسلاك التقنية وفقا لقيمة المتوسطات الحسابية المبينة في جدول الإحصائيات.

المبحث الخامس : علاقة تمكين العاملين بالأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية

بسكرة وتأثيره فيه

بعد القيام في المباحث السابقة بتحليل استجابات وآراء العاملين في المؤسسات الإستشفائية حول مستويات إدراكهم لتمكين العاملين وكذلك ممارسة مؤسساتهم للأداء الإجتماعي، سيتم العمل في هذا المبحث على تحليل العلاقة الارتباطية بين هذين الأخيرين، والقدرة التفسيرية للنموذج مع بناء نموذج رياضي للتنبؤ بالأداء الإجتماعي للقطاع الصحي العام والخاص.

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بينهما من خلال البرنامج الإحصائي SPSS 17 في كل من المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة ، كالآتي:

الجدول (7-46): معامل إرتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي وأبعاده

الأداء الإجتماعي	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	المؤسسات الإستشفائية	تمكين العاملين
0,774**	0,593**	0,413**	0,756**	0,757**	العمومية (N=439)	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
0,730**	0,423*	0,367*	0,744**	,873**	الخاصة (N33)	
0,000	0,014	0,036	0,000	0,000	مستوى الدلالة	

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-46) ، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للمؤسسات المبحوثة، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل

الإرتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,774 ، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الإرتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,730 عند مستوى الدلالة 0,01. أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع تمكين العاملين، فقد كانت لها علاقة إرتباط قوية مع الأداء الاجتماعي تجاه العاملين والمرضى بقيمة إرتباط 0,757 و 0,756 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى دلالة 0,01. وذات الشيء بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي ظهرت فيه العلاقة أيضا قوية مع هذين البعدين بمقدار 0,873 و 0,744 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر ب 0,01. أما علاقة الإرتباط مع كل من الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين تراوحت بين 0,367 إلى 0,593 عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05. أي أنه يمكن الحكم على أن علاقة الإرتباط موجودة وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي بكافة أبعاده.

إن معنوية العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والأداء الاجتماعي بأبعاده كمتغير تابع، لا يعني بالضرورة أن هذه العلاقة موجودة في كافة أبعاد تمكين العاملين. لهذا إرتأينا الوقوف على ذلك من خلال توضيح العلاقة الإرتباطية بين مختلف أبعاد تمكين العاملين بعناصرها لتدقيق العلاقة بشكل أعمق.

أولا: العلاقة الإرتباطية بين التمكين الإداري والأداء الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

الجدول (7-47): معامل إرتباط بيرسون لاختبار العلاقة الإرتباطية بين التمكين الإداري والأداء الاجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	الأداء الاجتماعي تجاه المرضى	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الاجتماعي تجاه البيئة	الأداء الاجتماعي
العمومية (N=439)	0,703**	0,720**	0,429**	0,584**	0,747**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	0,849**	0,683**	0,366*	0,413*	0,700**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,036	0,017	0,000

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-47) ، والذي يشتمل على معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغيرات التابعة (الأداء الاجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,747 ، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,700 عند مستوى الدلالة 0,01. أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع التمكين الإداري، فقد كانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بقيمة ارتباط 0.703 و 0,720 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى دلالة 0,01. وذات الشيء بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة التي ظهرت فيها العلاقة أيضا قوية مع هذين البعدين بمقدار 0,849 و 0,683 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر بـ 0,01. أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين تراوحت بين 0,366 إلى 0,584 عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05. أي أنه يمكن الحكم على أن علاقة الارتباط موجودة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده.

1. العلاقة الارتباطية بين الفرص والأداء الإجتماعي وأبعاده

الجدول (7-48): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الفرص والأداء الإجتماعي وأبعاده

الأداء الإجتماعي	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	المؤسسة الإستشفائية	الفرص
0,679**	0,554**	0,356**	0,652**	0,644**	العمومية (N=439)	
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
0,570**	0,355*	0,210	0,578**	0,713**	الخاصة (N=33)	
0,001	0,043	0,242	0,000	0,000	مستوى الدلالة	

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-48)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الفرص) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,679 ، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,570 عند مستوى الدلالة 0,01.

أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع الفرص، فقد كانت لها علاقة إرتباط قوية مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بقيمة إرتباط 0,644 و 0,652 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى دلالة 0,01. وعلاقة إرتباط متوسطة مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة بمستوى دلالة 0,01، أما مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد جاءت ضعيفة إلى حد ما بمعامل إرتباط 0,356 ومستوى دلالة عند 0,01. والشئ نفسه تقريبا بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة، حيث ظهرت فيه العلاقة أيضا قوية مع بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين ومتوسطة تجاه المرضى بمقدار 0,713 و 0,578 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر بـ 0,01. أما علاقة الإرتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه البيئة فظهرت ضعيفة إذ تقدر بـ 0,355 عند مستوى دلالة 0,05. لكنها غير دالة تجاه المجتمع.

أي أنه يمكن الحكم على أن علاقة الإرتباط موجودة وذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية، بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فتوجد علاقة إرتباط بينهما إلا فيما يخص بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد كان غير معنوي.

2. العلاقة الإرتباطية بين الدعم والأداء الإجتماعي وأبعاده

الجدول (7-49): معامل إرتباط بيرسون لإختبار العلاقة الإرتباطية بين الدعم والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية العمومية (N=439)	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
0,635**	0,665**	0,421**	0,517**	0,684**	الدعم
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
0,797**	0,640**	0,382*	0,463**	0,689**	
0,000	0,000	0,028	0,007	0,000	

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-43)، والذي يشتمل على معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (الدعم) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,684، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الإرتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,689 عند مستوى الدلالة 0,01.

أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع الدعم، فقد كانت لها علاقة إرتباط قوية مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بقيمة إرتباط 0,635 و 0,665 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى دلالة 0,01. وعلاقة إرتباط متوسطة مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع بمستوى دلالة 0,01. نفس الشيء تقريبا بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي ظهرت فيه العلاقة أيضا قوية مع بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بمقدار 0,797 و 0,640 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر ب 0,01. أما علاقة الإرتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع فقد فظهرت ضعيفة إلى حد ما إذ تقدر على التوالي بـ 0,463 و 0,382، عند مستوى دلالة (0,05، 0,01).

أي أنه يمكن الحكم على أن علاقة الإرتباط موجودة وذات دلالة إحصائية بين الدعم والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على حد سواء.

3. العلاقة الإرتباطية بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي وأبعاده

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-50)، والذي يشتمل على معاملات الإرتباط بين المتغير المستقل (القوة الرسمية) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,693، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الإرتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,681 عند مستوى الدلالة 0,01.

أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع القوة الرسمية، فقد كانت لها علاقة إرتباط قوية مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بمعامل إرتباط 0,657 و 0,665 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية، عند مستوى دلالة 0,01. وعلاقة إرتباط متوسطة مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة بمستوى دلالة 0,01، أما مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد جاءت ضعيفة إلى حد ما بمعامل إرتباط 0,408، وبمستوى دلالة 0,01. ذات الشيء تقريبا بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي ظهرت فيه العلاقة أيضا قوية مع بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بمقدار 0,834 و 0,665 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر ب 0,01. أما علاقة الإرتباط مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد فظهرت ضعيفة إلى حد ما إذ تقدر بـ 0,437، عند مستوى دلالة 0,05. أما تجاه البيئة فكانت غير معنوية.

الجدول (7-50): معامل ارتباط بيرسون لإختبار العلاقة الارتباطية بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
العمومية (N=439)	0,657**	0,665**	0,408**	0,535**	0,693**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	0,834**	0,665**	0,437*	0,330	0,681**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,011	0,060	0,000

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

أي أنه يمكن الحكم على أن علاقة الارتباط موجودة وذات دلالة إحصائية بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة على حد سواء. غير أنه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لا توجد علاقة ارتباط بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي تجاه البيئة.

ثانيا: العلاقة الارتباطية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة

الجدول (7-51): معامل ارتباط بيرسون لإختبار العلاقة الارتباطية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
العمومية (N=439)	0,752**	0,729**	0,357**	0,548**	0,735**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	0,822**	0,753**	0,334	0,395*	0,698**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,058	0,023	0,000

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-51) ، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,735 ، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,698 عند مستوى الدلالة 0,01.

أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع التمكين النفسي، فقد كانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بقيمة ارتباط 0,752 و 0,729 على الترتيب بالنسبة

للمؤسسات الإستشفائية العمومية عند مستوى دلالة 0,01. وذات الشيء بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي ظهرت فيه العلاقة أيضا قوية مع هذين البعدين بمقدار 0,822 و 0,753 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر بـ 0,01.

أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في المؤسسات الإستشفائية العمومية كانت على التوالي 0,357 و 0,548 بمستوى معنوية أقل من 0,01. أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد أظهرت علاقة ارتباط بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي تجاه البيئة بمقدار 0,395 عند مستوى دلالة 0,05. ولم تظهر العلاقة معنويتها مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع. أي أنه يمكن الحكم عموما، على أن علاقة الارتباط موجودة وذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فتوجد علاقة ارتباط مع الأداء الإجتماعي بأبعاده ما عدا بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع.

1. العلاقة الارتباطية بين المعنى والأداء الإجتماعي وأبعاده

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-52)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (المعنى) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعنى والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بمقدار 0,596، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,558 عند مستوى الدلالة 0,01.

أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع المعنى، فقد كانت لها علاقة ارتباط مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى تقدر بـ 0,569 و 0,588 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية، عند مستوى دلالة 0,01. وعلاقة ارتباط متوسطة مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة بمستوى دلالة 0,01، أما مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد جاءت ضعيفة إلى حد ما بمعامل ارتباط 0,328، وبمستوى دلالة 0,01. ذات الشيء تقريبا بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة الذي ظهرت فيها العلاقة أيضا قوية مع بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بمقدار 0,642 و 0,655 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر بـ 0,01. أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فقد كانت غير معنوية.

الجدول (7-52): معامل ارتباط بيرسون لإختبار العلاقة الارتباطية بين المعنى والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
العمومية (N=439)	,569**	,588**	,328**	,457**	,596**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	,642**	,655**	0,261	0,286	,558**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,142	0,107	0,001

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

وعليه فإن هناك علاقة ارتباط بين المعنى والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية، بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد ظهرت علاقة الارتباط مع بعدي الأداء الإجتماعي تجاه المرضى والعاملين فقط، وهذا ما يفسر ضعفها الجزئي تجاه الأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي.

2. العلاقة الارتباطية بين الجدارة والأداء الإجتماعي وأبعاده

من خلال النتائج الموجودة في الجدول (7-53)، والذي يشتمل على معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الجدارة) والمتغيرات التابعة (الأداء الإجتماعي وأبعاده) للقطاعين المبحوثين، يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارة والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية مقدار 0,321، عند مستوى دلالة 0,01. بينما جاءت قيمة معامل الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة 0,477 عند مستوى الدلالة 0,01. أما على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع الجدارة، فقد كانت لها علاقة ارتباط مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى تقدر بـ 0,378 و 0,384 على الترتيب بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية، عند مستوى دلالة 0,01. ومع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة كانت بمقدار 0,210 بمستوى دلالة 0,01، أما مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد كانت غير دالة معنوية. بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة ظهرت فيه العلاقة أحسن منها في المؤسسات الإستشفائية العمومية مع بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بمقدار 0,640 و 0,511 على الترتيب بمستوى دلالة يقدر بـ 0,01. أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فقد كانت غير معنوية.

الجدول (7-53): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الجدارة والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
العمومية (N=439)	0,378**	0,384**	0,049	0,210**	0,321**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,305	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	0,640**	0,511**	0,265	0,158	0,477**
مستوى الدلالة	0,000	0,002	0,135	0,379	0,005

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

وعليه فإن علاقة الارتباط بين الجدارة والأداء الإجتماعي جاءت ضعيفة في المؤسسات الإستشفائية العمومية وترجمها في ذلك الضعف في علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى والبيئة) والمتغير المستقل الجدارة، وكذلك عدم معنويتها مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع. وقد كانت علاقة الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة أحسن منها عموماً، نظراً لأنها جاءت متوسطة مع المتغير المستقل وكل من الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى، رغم عدم معنويتها مع بقية الأبعاد التابعة.

3. العلاقة الارتباطية بين الإستقلالية والأداء الإجتماعي وأبعاده

الجدول (7-54): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين الإستقلالية والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
العمومية (N=439)	0,737**	0,689**	0,403**	0,557**	0,733**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	0,789**	0,713**	0,241	0,442**	0,669**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,177	0,010	0,000

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

بالنسبة للإستقلالية جاءت أفضل من بعد الجدارة والمعنى، فعلاقة الارتباط فيها مع المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي) جاءت مقدرة بـ 0,733، للمؤسسات الإستشفائية العمومية و 0,669 للمؤسسات الإستشفائية الخاصة ومستوى دلالة لكليهما 0,01. أما أبعاد الأداء الإجتماعي فقد ارتبط بهم المتغير المستقل (الإستقلالية) كالاتي؛ بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية كانت علاقة الارتباط فيها مقبولة إلى حد بعيد

إذ تراوحت بين 0,403 إلى 0,737 وبمستوى دلالة 0,01. أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كان معامل الارتباط عال مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى (0,789، 0,713 على التوالي) وبمستوى دلالة 0,01، و بمقدار 0,442 مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة وبمستوى معنوية 0,05. بينما كان غير دال مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع.

4. العلاقة الارتباطية بين التأثير والأداء الإجتماعي وأبعاده

الجدول (7-55): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين التأثير والأداء الإجتماعي وأبعاده

المؤسسات الإستشفائية	الأداء الإجتماعي تجاه العاملين	الأداء الإجتماعي تجاه المرضى	الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع	الأداء الإجتماعي تجاه البيئة	الأداء الإجتماعي
العمومية (N=439)	0,802**	0,747**	0,351**	0,562**	0,759**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الخاصة (N=33)	0,786**	0,726**	0,407*	0,487**	0,724**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,019	0,004	0,000

**دال عند مستوى 0.01

*دال عند مستوى 0.05

وفي الأخير بالنسبة للمتغير المستقل (التأثير) فعلاقة الارتباط فيه مع المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي) جاءت مقدرة بـ 0,759، للمؤسسات الإستشفائية العمومية و 0,724 للمؤسسات الإستشفائية الخاصة ومستوى دلالة لكليهما 0,01. أما أبعاد الأداء الإجتماعي فقد ارتبط بهم المتغير المستقل (التأثير) كآتي؛ بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية كانت علاقة الارتباط فيه مقبولة إلى حد بعيد إذ تراوحت بين 0,562 إلى 0,802 وبمستوى دلالة 0,01 مع كافة الأبعاد التابعة ما عدا بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع الذي ظهر ضعيفا (0,351 وبمستوى دلالة 0,1). أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كان معامل الارتباط عال مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى (0,786، 0,726 على التوالي) وبمستوى دلالة 0,01، وبمقدار 0,487 مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة وبمستوى 0,01، بينما مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فكان بمقدار 0,407 وبمستوى معنوية 0,05.

بعد إستخراج هذه النتائج توصلت الباحثة إلى أن توقعها كان في محله، فالإرتباط العام وبمستوى جد مقبول بين متغيري الدراسة التابع والمستقل الكليين (الأداء الإجتماعي وتمكين العاملين)، وكذلك المستقل

وأبعاد المتغير التابع كل على حدى؛ لم يترجم بذات الشكل في كافة العلاقات الارتباطية بين أبعاد وعناصر المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع وأبعاده. وهذا ما فسر توسطية بعض الارتباطات في المتغيرين الكليين.

فقد ظهرت علاقة الارتباط إجمالاً عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري [الفرص، الدعم، القوة الرسمية]، التمكين النفسي [المعنى، الإستقلالية، التأثير]) والمتغير التابع الأداء الإجتماعي وبعدي (الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى). بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضة خاصة في المؤسسات الإستشفائية العمومية. بالتالي فالمبحوثون هنا يرون أن مستوى جدارتهم وكفاءتهم المرتبطة بالمؤهلات التي تسمح لهم بأداء أعمالهم بمهارة عالية وبأساليب إبداعية ومختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات بسرعة، وإدراك المطلوب من الإدارة أو المشرفين أو حتى الزملاء دون أن يصرحوا به، والتي كان إتجاه المبحوثين فيها إلى الحياد وعدم الموافقة قد جعل من إرتباطها بمختلف أبعاد الأداء الإجتماعي ضعيفة.

أما بالنسبة لعلاقة إرتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية، وهذا ما تم تفسيره بأن ممارسة هذا الأداء من طرف المؤسسات الإستشفائية لا ترتبط بمقدار تمكين العاملين بل هي منوطة بتوجهات المؤسسة وسياستها العامة وكذلك بالتوجيهات القانونية. وتمكين العاملين لن يغير فيها شيئاً، وفقاً لما تم الوصول إليه من نتائج.

المطلب الثاني: قياس أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة لولاية بسكرة.

أولاً: بناء نموذج الإنحدار للتنبؤ بالأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة
من الشروط الأساسية لضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، والحكم على صلاحيته عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود علاقة إرتباط قوية ومعنوية بينها. فهذا سيترتب عليه عدم إستقرار معاملات الإنحدار، وكذلك عدم توافر صفة الإعتمادية لهذه المعاملات. وقد إعتدنا على تحديد معامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor- VIF* واختبار التباين المسموح به *Tolerance* لكل متغير من المتغيرات المستقلة كأحد الطرق لإختبار ذلك. ويتم الحكم بناء عليها على عدم وجود إزدواج خطي في حالة ما إذا كانت قيمة *VIF* أقل من 5. وكذلك إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي *Normality Test* لها دورها في تجسيد صحة النموذج (رغم أن التقيد بهذا الشرط ملزم في حالة

العينات الصغيرة، فوفقا لنظرية النزعة المركزية نجد أن التوزيعات الإحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة)¹.

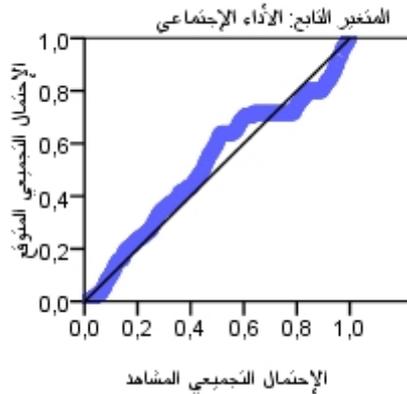
1. شرط عدم الإزدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة): من خلال قيمة *VIF* في الجدول (56-7) المقدره لكلا المتغيرين ب 3,292 وهي أقل من 5، بالتالي لا يوجد إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (56-7): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	التباين المسموح به <i>Tolerance</i>	معامل تضخم التباين <i>VIF</i>
التمكين الإداري	0,304	3,292
التمكين النفسي	0,304	3,292

2. أما إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي *Normality Test* فتتضح من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل(4-7): التوزيع الطبيعي للبواقي في المؤسسات الإستشفائية العمومية



من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الإحتمال التجمعي المشاهد والإحتمال التجمعي المتوقع للبواقي المعيارية، نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط/ مما يعني أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

3. أثر التمكين النفسي والإداري في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له إستخدمنا تحليل الإنحدار المتعدد، وكانت النتائج كالتالي:

¹ -أسامة ربيع أمين سليمان(2007)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الثانية، ص111.

الجدول (7-57): تحليل التباين للإندجار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	معدل التحديد	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الإجتماعي	الإندجار	0,599	0,597	114,327	57,164	325,266	0,000
	الخطأ			76,625	0,176		
تجاه العاملين	الإندجار	0,584	0,582	178,435	89,218	306,122	0,000
	الخطأ			127,070	,2910		
تجاه المرضى	الإندجار	0,572	0,570	167,590	83,795	291,557	0,000
	الخطأ			125,309	,2870		
تجاه المجتمع	الإندجار	0,184	0,180	35,073	17,537	49,156	0,000
	الخطأ			155,544	,3570		
تجاه البيئة	الإندجار	0,354	0,351	119,392	59,696	119,310	0,000
	الخطأ			218,150	,5000		

الجدول (7-57) يوضح صلاحية نموذج الدراسة والقدرة التفسيرية له، حيث نستشف من خلاله أن قيمة F جاءت مرتفعة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، بمعنى أن نموذج الإندجار معنوي. كما أن أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% (بالتقريب) من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية)، كما تفسر أيضا ما مقداره 58% من التباين الحاصل في بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، و 57% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المرضى، و 18% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، و 35% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه البيئة.

ما يؤكد ويثبت أن هناك دورا وأثرا لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية. وعليه سنعتمد إلى تحديد معادلة الإندجار لكل متغير على حدى في الآتي:

4. نموذج الإندجار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في

المؤسسات الإستشفائية العمومية

الجدول (7-58): تحليل الإندجار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2,054	26,674	0,000
التمكين الإداري	0,292	7,991	0,000
التمكين النفسي	0,285	6,682	0,000

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي

من خلال الجدول (7-58) يتضح أن كلا من التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة. أين كانت قيم T معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي بإستخدام كلا البعدين من تمكين العاملين المعتمدين في الدراسة (التمكين الإداري والتمكين النفسي) ، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = 2,054 + 0,292X_1 + 0,285 X_2$$

تحسين الأداء الإجتماعي(المؤسسات الإستشفائية العمومية) = 2,054 + 0,292 تمكين إداري + 0,285 تمكين نفسي

5. نموذج الانحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في

المؤسسات الإستشفائية العمومية تجاه العاملين

الجدول (7-59): تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه

العاملين

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1,257	12,671	0,000
التمكين الإداري	0,210	4,471	0,000
التمكين النفسي	0,532	9,682	0,000

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي تجاه العاملين

من خلال الجدول (7-59) يتضح أن كلا من التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه العاملين. أين كانت قيم T معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين بإستخدام كلا البعدين من تمكين العاملين المعتمدين في الدراسة (التمكين الإداري والتمكين النفسي) ، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = 1,257 + 0,210 X_1 + 0,532 X_2$$

تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين(المؤسسات الإستشفائية العمومية) = 1,257 + 0,210 تمكين إداري + 0,532 تمكين نفسي

نفسي

6. نموذج الإنحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية تجاه المرضى وجودة الخدمات

الجدول (7-60): تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1,326	13,468	0,000
التمكين الإداري	0,303	6,495	0,000
التمكين النفسي	0,404	7,399	0,000

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي تجاه المرضى

من خلال الجدول (7-60) يتضح أن كلا من التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه المرضى وجودة الخدمات. أين كانت قيم T معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات بإستخدام كلا البعدين من تمكين العاملين المعتمدين في الدراسة (التمكين الإداري والتمكين النفسي)، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = 1,326 + 0,303 X1 + 0,404 X2$$

تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات (المؤسسات الإستشفائية العمومية) = 1,326 + 0,303 تمكين إداري + 0,404 تمكين نفسي

7. نموذج الإنحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في

المؤسسات الإستشفائية العمومية تجاه المجتمع

الجدول (7-61): تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه

المجتمع

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3,558	32,425	0,000
التمكين الإداري	0,285	5,481	0,000
التمكين النفسي	-0,001	-0,020	0,984

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع

من خلال الجدول (7-61) يتضح أن التمكين الإداري فقط هو الذي يؤثر في تحسين الأداء

الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه المجتمع. أين كانت قيم T معنوية عند

مستوى دلالة أقل من 0,01. لكن التمكين النفسي فقد تبين أن ليس له أثر في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه

المجتمع، إذ كانت قيمة T (-,020) عند مستوى دلالة 0,984 ، وهي غير دالة إحصائيا.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع بإستخدام التمكين الإداري

فقط أما التمكين النفسي فيخرج من النموذج. وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = 3,558 + 0,285 X1$$

تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع (المؤسسات الإستشفائية العمومية) = 3,558 + 0,285 تمكين إداري

8. نموذج الإنحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية تجاه البيئة

الجدول (7-62): تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2,076	15,976	0,000
التمكين الإداري	0,369	5,981	0,000
التمكين النفسي	0,206	2,859	0,004

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي تجاه البيئة

من خلال الجدول (7-62) يتضح أن كلا من التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه البيئة. أين كانت قيم T معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة باستخدام كلا البعدين من تمكين العاملين المعتمدين في الدراسة (التمكين الإداري والتمكين النفسي)، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = 2,076 + 0,369X1 + 0,206X2$$

الأداء الإجتماعي تجاه البيئة (المؤسسات الإستشفائية العمومية) = 1,326 + 0,303 تمكين إداري + 0,404 تمكين نفسي

ثانيا: بناء نموذج الإتحاد للتنبؤ بالأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة

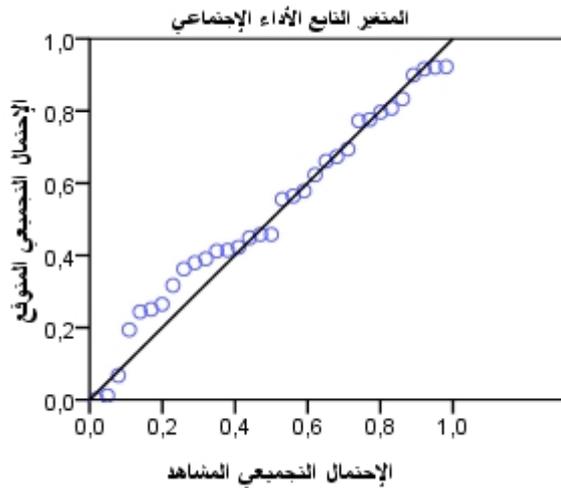
1. شرط عدم الإزدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقلة): من خلال قيمة VIF في الجدول (63-7) المقدره لكلا المتغيرين ب 3,313 وهي أقل من 5، بالتالي لا يوجد إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (63-7): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	التباين المسموح به $Tolerance$	معامل تضخم التباين VIF
التمكين الإداري	0,302	3,313
التمكين النفسي	0,302	3,313

2. أما إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي $Normality Test$ فتتضح من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (5-7): التوزيع الطبيعي للبواقي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة



من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبواقي المعيارية، نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط/ مما يعني أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

3. أثر التمكين النفسي والإداري في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة

لقياس هذا الأثر وبناء النموذج الرياضي له إستخدمنا تحليل الإنحدار المتعدد، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (7-64): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	معامل المعدل	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الإجتماعي	الإنحدار	0,533	0,502	5,745	2,873	17,121	0,000
	الخطأ			5,034	,168		
تجاه العاملين	الإنحدار	0,763	0,747	15,314	7,657	48,232	0,000
	الخطأ			4,763	0,159		
تجاه المرضى	الإنحدار	0,576	0,548	8,497	4,249	20,413	0,000
	الخطأ			6,244	0,208		
تجاه المجتمع	الإنحدار	0,136	0,079	1,224	0,612	2,370	0,111
	الخطأ			7,747	0,258		
تجاه البيئة	الإنحدار	0,179	0,124	2,939	1,470	3,269	0,052
	الخطأ			13,489	,450		

الجدول (7-64) يوضح صلاحية نموذج الدراسة والقدرة التفسيرية له، حيث نستشف من خلاله أن قيمة F جاءت مرتفعة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، بالنسبة لكل من الأداء الإجتماعي وبعدين منه هما؛ الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى وجودة الخدمات فقط. أما الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فقد كان غير دال إحصائياً. وقدرة النموذج التفسيرية في إطارها كانت جد ضعيفة كما لم تكن دالة بالنسبة لبعدي تمكين العاملين.

كذلك يوضح الجدول أن أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53% (بالتقريب) من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة)، كما تفسر أيضا ما مقداره 76% من التباين الحاصل في بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، و58% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات.

4. نموذج الإنحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة

الجدول (7-65): تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2,522	9,128	0,000
التمكين الإداري	,204	1,705	0,099
التمكين النفسي	,258	1,651	0,109

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي

من خلال الجدول (7-65) يتضح أن كلا من التمكين الإداري والنفسي لا يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. أين كانت قيم T غير دالة إحصائيا لكلا المتغيرين عند مستوى دلالة 0,05، فقد قدرت ب 0,099 و 0,109 للتمكين الإداري والنفسي على الترتيب.

5. نموذج الإنحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة تجاه العاملين

الجدول (7-66): تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه

العاملين

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1,338	4,978	0,000
التمكين الإداري	0,388	3,333	0,002
التمكين النفسي	0,348	2,291	0,029

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي تجاه العاملين

من خلال الجدول (7-66) يتضح أن كلا من التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة في ولاية بسكرة تجاه العاملين. أين كانت قيم T معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01، 0,05.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين بإستخدام كلا البعدين من تمكين العاملين المعتمدين في الدراسة (التمكين الإداري والتمكين النفسي) ، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$Y = 1,338 + 0,388X_1 + 0,348X_2$$

تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين (المؤسسات الإستشفائية الخاصة) = $1,338 + 0,338$ تمكين إداري + $0,348$ تمكين نفسي

نفسى

6. نموذج الإنحدار المقدر لأثر تمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي في

المؤسسات الإستشفائية الخاصة تجاه المرضى وجودة الخدمات

الجدول (7-67): تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه

المرضى وجودة الخدمات

تمكين العاملين	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1,867	6,067	0,000
التمكين الإداري	0,110	0,827	0,415
التمكين النفسي	0,485	2,790	0,009

المتغير التابع: الأداء الإجتماعي تجاه المرضى

من خلال الجدول (7-67) يتضح أن التمكين النفسي فقط هو الذي يؤثر في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية الخاصة في ولاية بسكرة تجاه المرضى وجودة الخدمات. أين كانت قيم T معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01. أما التمكين الإداري فقد كانت قيمة T له تقدر بـ 0,827 عند مستوى دلالة 0,415 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05.

بالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات بإستخدام التمكين النفسي، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

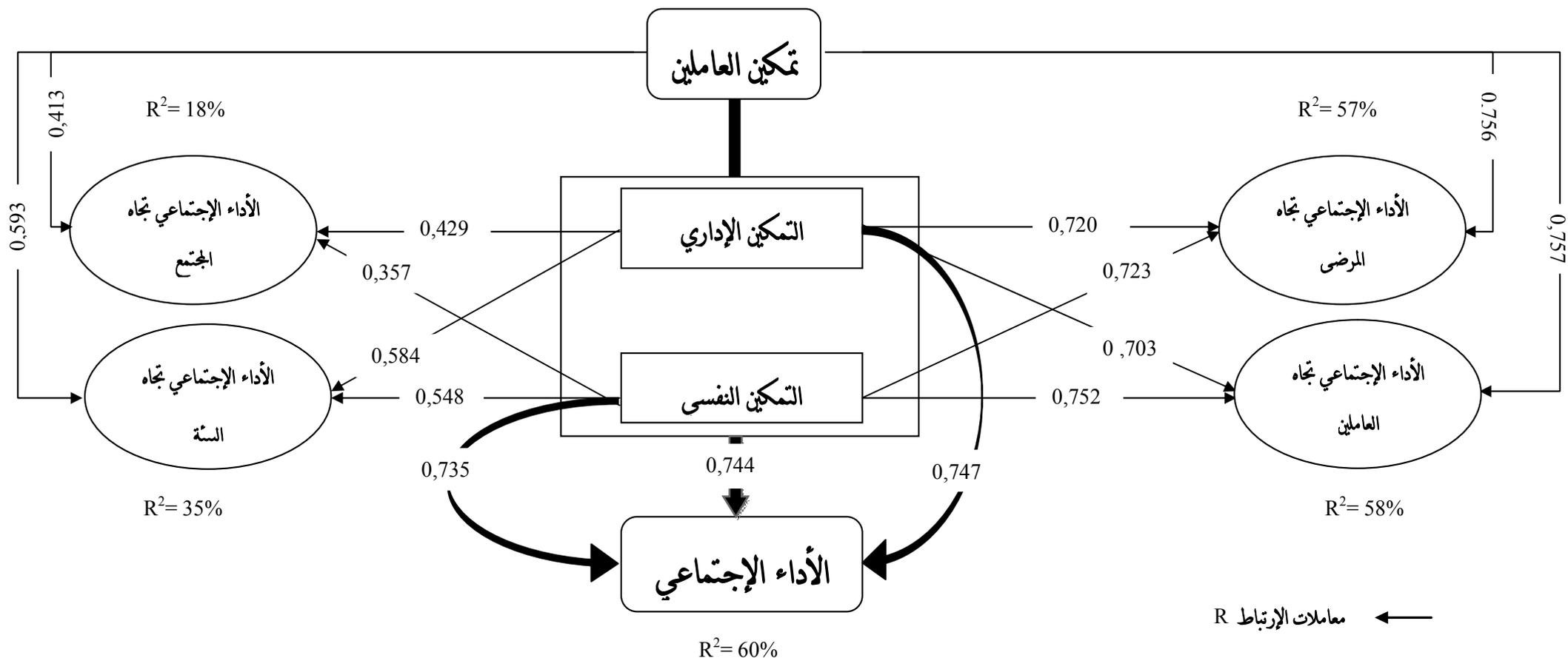
$$Y = 1,867 + 0,485X_2$$

تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات (المؤسسات الإستشفائية الخاصة) = $1,867 + 0,009$ تمكين نفسي

خلاصة

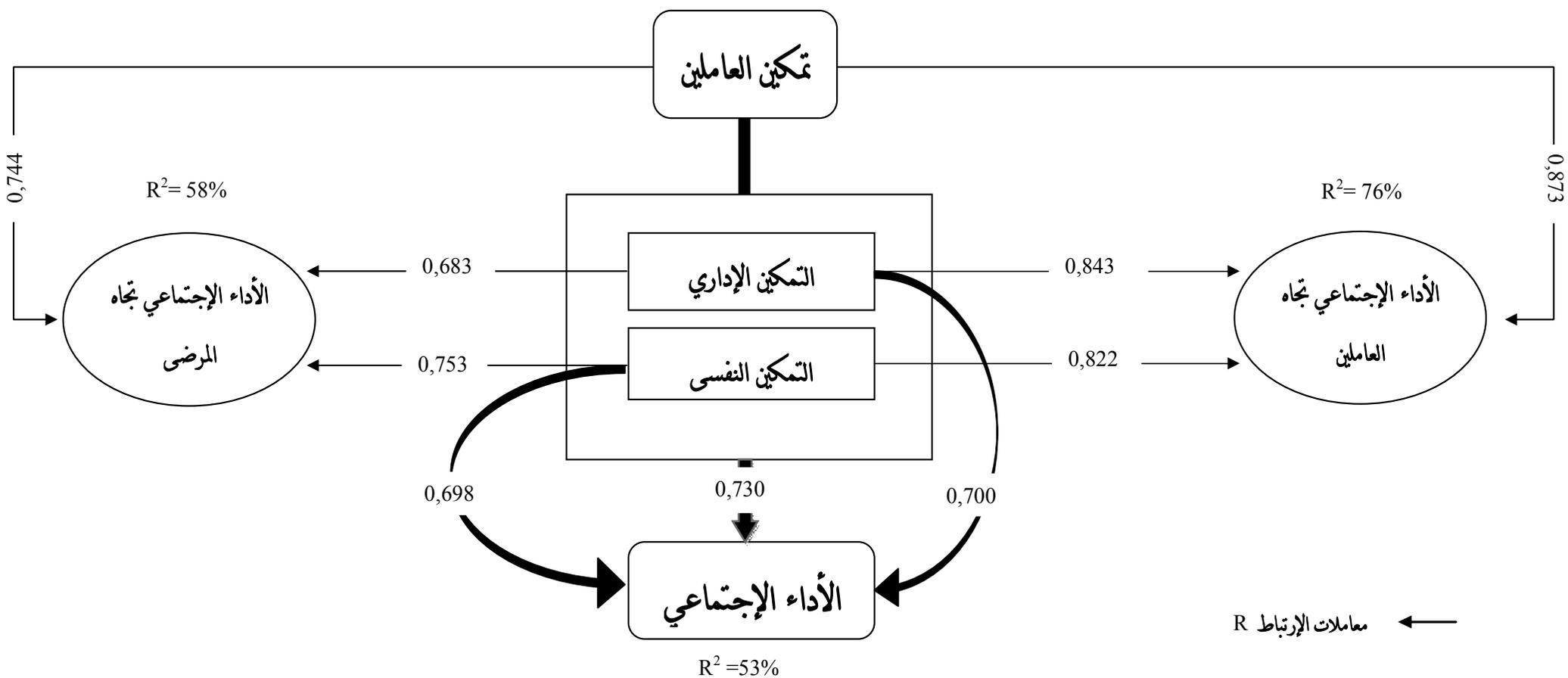
من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن هناك فروقات في الارتباط والتأثير بين كل من متغيري الدراسة (الأداء الإجتماعي وتمكين العاملين) بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة. ويعزى ذلك إلى أن تمكين العاملين فسر التباين الحاصل في تحسين الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية مع كافة الأبعاد، لكن في الخاصة فسرت بالنسبة لبعدين فقط وهما الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وتجاه العاملين. رغم قوة علاقة الارتباط وإيجابيتها لكليهما، وأن النموذجين مفسرين وبدلالة إحصائية معنوية أقل من 0,01؛ حيث تبين في المؤسسات الإستشفائية العمومية أن علاقة الارتباط بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي إيجابية وقوية ($R=0,744$)، كما أن تمكين العاملين يفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في تحسين الأداء الإجتماعي. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد قدرت علاقة الارتباط بـ 0,730 وهي بدورها إيجابية وقوية، أما القدرة التفسيرية للتباين الحاصل في الأداء الإجتماعي فتقدر بـ 53%، وعموما فإن المؤسسات الإستشفائية العمومية أفضل منها علاقة إرتباطية وتأثيرا بين المتغيرين من المؤسسات الإستشفائية الخاصة. ويمكن أن نعزز ونثمن هذا بمختلف علاقات الارتباط التي ظهرت مع أبعاد تحسين الأداء الإجتماعي لهذه المؤسسات. حيث كانت علاقات الارتباط والقدرة التفسيرية بالنسبة في المؤسسات الإستشفائية العمومية متوافرة مع كافة الأبعاد دون إستثناء وتراوحت بين 0,413 و 0,757، أما قدرتها التفسيرية فقد فسر تمكين العاملين التباين الحاصل في الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بمقدار 57% و 58% على الترتيب، بينما نجده تجاه المجتمع والبيئة 18% و 35% على الترتيب. في حين أنه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة كانت علاقات الارتباط بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى (0,843، 0,683)، أما قدرتها التفسيرية فكانت (76%، 58%) على الترتيب، ورغم وجود علاقة الارتباط مع بقية أبعاد الأداء الإجتماعي (المجتمع والبيئة) وتمكين العاملين في هذه المؤسسات إلا أن الأثر كان غير دال إحصائيا. وهذا ما نختصره في الشكلين التاليين:

الشكل (6-7) : تمكين العاملين وتحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية بسكرة : علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

الشكل (7-7) : تمكين العاملين وتحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة : علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة

خاتمة

لم تعد السبل التي يمكن للمؤسسة أن تحسن بها أدائها للوصول إلى مركز تنافسي قوي وتكون الرائدة في مجال نشاطها هي الهدف الأساسي للمؤسسة، بل صارت تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر لضمان البقاء مع الريادة في السوق. فالقفزات النوعية التي شهدتها الفكر التسييري في مختلف المجالات؛ أين انتقل من الإهتمام بتحقيق الأرباح للملاك والمساهمين بتحقيق أقصى كم من المبيعات بأقصى طاقات ممكنة، إلى التفكير في العاملين وكيفية تحسين أدائهم، للوصول إلى الإنتاج وفقا للمطلوب. وبناء عليه، فالعمل بحد ذاته صار العمل المبتكر الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرفاه له. كما أن المجتمع صار ينظر إلى هذه المؤسسات ككيان يمكن له مساندة الكثير من الفئات في المجتمع وتخليصها من عدة مشكلات... ما جعل الفكر ينتقل إلى ما اصطلح عليه بأصحاب المصلحة، حيث صار وجود المؤسسة واستمراريتها مرهونا برضا هذه الأطراف. ولأن البقاء للأصلح فالمؤسسة صارت مسيرة لا مخيرة بالتوجه نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يدعم تحسينها لأدائها الاجتماعي تجاه أصحاب المصلحة.

وعموما، لم تكن المؤسسات بمعزل عن هذا، بل كانت على أتم الاستعداد للقيام بما هي مطالبة به، لأن استجابتها هي التي ستضمن لها البقاء. ويبقى التحصيل النهائي في الأخير لصالح المساهمين وتعظيم القيمة لهم. لكن ما يشكل حجر عثرة لها هو طريقة قياس هذا الأداء غير المالي، رغم ظهور توجهات عديدة محاسبية وغير محاسبية في هذا الجانب. لكن الأمر لا يتوقف هنا فليس قياس الأداء هو الإشكال بل كيفية الوصول إليه. فهو يستلزم طاقات إبداعية مبتكرة وفاعلة، لا تكون ركيزتها هي الإدارة العليا، لأن الوضع تجاوز أن تبقى هذه الأخيرة إهتماماتها على صغائر الأمور، والتي يمكن أن تترك للقائمين عليها (أي العاملين في الخطوط الأولى). وهذا ما يمكنها تحقيقه إن حققت التمكين لعاملها عن طريق منحهم القوة والدعم والفرص اللازمة حتى يشعروا بمعنى عملهم ومستوى جدارتهم وكفاءتهم، ومقدار تأثيرهم إن كانوا يملكون حرية التصرف والاستقلالية اللازمة. هذه البنية التحتية إن توفرت لها الجاهزية الكافية وتمت تتميتها فإنها ستفقد المؤسسة بشكل دائم إلى ما تصبو إليه.

ومن بين هذه المؤسسات التي تعد في الواجهة بالنسبة للمجتمع أين تطالب دوما بالمزيد من العطاء وتقديم الأفضل؛ المؤسسات الصحية، فمسؤوليتها الاجتماعية ضمنية قبل أن تكون توجهها تسييريا حديثا. لهذا فهي مطالبة بتحسين أدائها الاجتماعي لأنها بدورها تقف في وضع حرج أمام أصحاب المصلحة. وسبيلها

الوحيد إلى ذلك منح عاملها درجة كافية من التمكين، لأنهم في موقع يجب أن يكونوا فيه متخذي قرار فاعلين. وبناء عليه كانت الدراسة في هذا القطاع في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة محل هذا الطرح، حيث تم التعامل مع العاملين كحكم فيها من الناحيتين؛ درجة تمكين العاملين التي يتمتعون بها سواء الإداري أو النفسي، ومستوى ممارسة مؤسساتهم للأداء الإجتماعي، وكيف سيؤدي تمكينهم إلى تحسين هذا الأداء. وقد كانت النتائج التي تم التوصل إليها مدرجة فيما يلي:

نتائج الدراسة: وقد تم تصنيفها كالآتي:

النتائج المتعلقة بمستوى تمكين العاملين بأبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة:

1- إختلاف الآراء والإتجاهات حول درجات تمكين العاملين بأبعاده (الإداري والنفسي) بين المؤسسات الإستشفائية العمومية هذه الفروق عموما جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، حيث حققت أكبر فرق معنوي مع بقية المؤسسات الإستشفائية، أما المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال كانت متوسطاتها الحسابية هي الأدنى.

2- أكثر المبحوثين إحساسا وشعورا بالتمكين النفسي كانوا من العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، والمؤسسة المتخصصة في طب وجراحة العيون.

3- بالنسبة للتمكين الإداري هذه الفروق جاءت لصالح المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان (أولاد جلال)، والمؤسسة المتخصصة في طب العيون، والأقل فرقا كان لدى العاملين في المؤسسة العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد.

4- بالنسبة للفرص والدعم كعنصرين في التمكين الإداري، نلاحظ أن المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان بأولاد جلال قد كانت الأعلى مرتبة بينما المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد كانت الأدنى، أما مؤشر القوة الرسمية في التمكين الإداري والاستقلالية في التمكين النفسي فقد كانت المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر والمؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة، والمؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد في نفس المرتبة وقد كان عموما ضعيفا، إذ يتموقع ضمن تجاه عدم الموافقة وفقا لسلم ليكارت الخماسي، بينما نجد أن معنى العمل لدى العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة يعد الأضعف، أما كل من المؤسسة المتخصصة في طب العيون وعاشور زيان فإن العاملين فيهما يدركون معنى العمل الذي يقومون به بدرجة عالية، بالنسبة للجدارة كعنصر في التمكين

النفسي فقد اختلف الوضع ونجد هنا أن العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب العيون كان متوسطها الحسابي هو الأعلى في المؤسسات الإستشفائية العمومية ككل، تليها المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان ثم أولاد جلال وقد كان العاملون في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال هم الأقل إحساسا بالجدارة والكفاءة.

5- النتائج في المؤسسات الإستشفائية الخاصة متقاربة بين المؤسستين الإستشفائيتين اللتين تمت فيهما الدراسة. ولم توجد أي فروق معنوية بمقارنة المتوسطات بينهما لا في تمكين العاملين إجمالاً ولا في أبعاده. وكذلك كانت نتائج عناصر تمكين العاملين (الفرص، الدعم، القوة الرسمية، التأثير، المعنى، الجدارة، الإستقلالية).

النتائج المتعلقة بمستوى ممارسة الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة:

1- الأداء الإجتماعي تجاه العاملين كان جد منخفض في كل من المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة والمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان، بينما كان مرتفعاً في المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان بأولاد جلال.

2- أما الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقد كان ضعيفاً في المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء والتوليد المؤسسة الإستشفائية العمومية بطولقة والمؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان. وكان الأكثر أداءً إجتماعياً تجاه المرضى المؤسسة الإستشفائية العمومية عاشور زيان بأولاد جلال.

3- بالنسبة للأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فقد كان مرتفعاً لدى كافة المؤسسات الإستشفائية العمومية والأعلى درجة مستشفى عاشور زيان بأولاد جلال.

4- أما الأداء الإجتماعي تجاه البيئة فقد أجمعت آراء المبحوثين على درجة من الموافقة على وجود هذا التوجه في مؤسساتهم وقد كان هناك نوع من التقارب، لكن التفاوت أحدثه مستشفى عاشور زيان أيضاً.

5- إن الأداء الإجتماعي للمؤسسات العمومية بولاية بسكرة قد ترجم من خلال المؤسسة الإستشفائية العمومية أولاد جلال، يليه كل من المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب العيون، وكذلك المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر. ثم باقي المؤسسات التي تقاربت في مستوى أدائها الإجتماعي.

6- بالنسبة للمؤسستين الإستشفائيتين الخاصتين المبحوثتين (عقبة بن نافع، الرازي) لم تظهر أي فروق بالنسبة للأداء الإجتماعي بين آراء المبحوثين تعزى للمصحة التي ينتمون إليها.

النتائج المتعلقة بتمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

- 1- هناك فروقا معنوية بين القطاعين في تمكين العاملين عند مستوى دلالة أقل من 5%، وقد كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية بفارق في المتوسطات بينهما يقدر بـ 0,35.
- 2- الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين فقيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من 5%. وقد إتجهت إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة إلى الموافقة على أن العمل الذي يقومون به مهم جدا بالنسبة لهم. ويمكن أن يرجع ذلك لإكتساب الخبرات التي ستفيدهم مستقبلا في التوظيف أو على أساس توظيف شهادتهم التي تحصلوا عليها وتوفير دخل من خلال هذا العمل. أما المؤسسات الإستشفائية العمومية فإن العاملين بها إلتزموا الحياد في الإجابة. والواضح من ذلك أنهم يعتبرونها وظيفة تضمن لهم دخلا دائما أثناء وبعد الإحالة على التقاعد لا غير. وأنهم (أغلبهم) لا يمارسونها رغبة فيها، المهم عمل فقط. وهذا ما أثبتته باقي الفقرات حول إدراكهم لمعنى عملهم وأهميته بالنسبة لمؤسستهم. أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فإختلف الأمر نوعا ما رغم عدم وجود فروق معنوية، فقد إلتزموا الحياد في إدراكهم لمعنى العمل الذي يقومون به. أما فيما يخص أهميته بالنسبة للمؤسسة الإستشفائية التي ينتمون إليها فكان إتجاههم إلى عدم الموافقة لأنهم يدركون أنها مستعدة تماما للإستغناء عنهم وعن مناصبهم في حالات معينة. بالنسبة للإستقلالية وحرية التصرف، فقد كان المبحوثون في المؤسسات الإستشفائية الخاصة يرون أن لهم درجة من الحرية يتمتعون بها في إنجاز أعمالهم وفقا لما يرونه مناسبا، بينما في المؤسسات الإستشفائية العمومية كانوا حيايين في هذا، وقد أرجعنا هذا لتقيدهم في غالب الوقت بمجموعة من القوانين التي تحول دون حريتهم في التصرف. أما من ناحية إبداء الرأي دون تطبيقه فقد كان عاملو المؤسسات الإستشفائية العمومية الأسبق لذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,46، أما في المؤسسات الإستشفائية العمومية فقد إتجهوا إلى الحياد في الإجابة عن هذه الفقرة بمتوسط قدره 2,64. أما بالنسبة لثقة العاملين في قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب فلم تتفاوت إجابات أفراد العينة وإلتزموا الحياد في ذلك، وهذا يمكن إرجاعه إلى غياب طرق تغذية راجعة لتقييم الأداء، حيث لا يدرك العاملون دوما أنهم في مستوى الأداء المطلوب منهم أم لا.
- لا يوجد أي إختلاف بين المبحوثين في الجدارة يعزى لطبيعة المؤسسات الإستشفائية التي ينتمون إليها خاصة كانت أو عامة. وكل الفقرات التي تعنى بالشعور بالكفاءة والجدارة (المؤهلات التي تسمح لهم بأداء أعمالهم بمهارة عالية وبأساليب إبداعية ومختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات بسرعة، وإدراك المطلوب من الإدارة أو المشرفين أو حتى الزملاء دون أن يصرحوا به) كلها إتجه فيها المبحوثون إلى الحياد وعدم الموافقة، بمعنى عدم شعورهم بأن لهم مقدرة وكفاءة وجدارة تجعلهم يقومون بمهامهم بشكل أفضل من المتوقع أو حتى أفضل من المطلوب.

ورغم ظهور فرق بين اتجاهات المبحوثين حول الأخذ باقتراحاتهم بعين الاعتبار أين كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية، إلا أن المبحوثين كانوا محايدين في ذلك. في حين أن المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية الخاصة رأوا أن هذا غير متاح تماما لهم؛ فهم أساسا لا يبدون رأيهم حتى يؤخذ بعين الاعتبار. أما باقي العبارات فتطرح علامات إستفهام، فالمبحوثون في المؤسسات الإستشفائية العمومية رأوا أن لديهم القدرة على تصحيح أخطاء الآخرين التي تحدث في المصلحة كما لديهم القدرة على التأثير فيهم، بينما يلتزمون الحياد في درجة تأثيرهم على ما يخص عملهم. وذات الأمر بالنسبة لمبحوثي المؤسسات الإستشفائية الخاصة. وربما يؤول هذا إلى عدم القدرة على تحمل مسؤولية الأخطاء الذاتية. بالتالي انعدام المسؤولية عندهم فيما يتعلق بعملهم لأنهم يحاولون تأدية الحد الأدنى من المطلوب تجنباً لذلك ، وهذا ما كانوا فعلا قد أثبتوه بالالتزامهم الحياد في قدرتهم على إنجاز المطلوب لما كان الأمر منوطا بالاستقلالية.

3- هناك فروق معنوية في التمكين الإداري، عند مستوى دلالة أقل من 5%، وقد كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية. تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين. حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية. وبشكل أكثر تخصيصا برزت الفروق المعنوية في ما يخص:

✓ اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها:

- حيث نجد أن العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية تتوفر لديهم الفرصة في إكتساب معارف ومهارات جديدة في وظائفهم، وذلك لتوفر القطاع على قوانين تنص على ضرورة تدريب العاملين وفقا للبرنامج الوطني للتكوين قبل الترقية للإداريين وشبه الطبيين على حد سواء، وتكوينهم المستمر. فظهرت بذلك الأهمية النسبية لها بمقدار 63,8 بمتوسط حسابي مقداره 3,19، حيث يتم التكوين في المؤسسات الإستشفائية العمومية من خلال التكوين المتواصل، من ناحية، والتكوين الخارجي (قصير المدى) من ناحية أخرى، الأول فيهما يكون على مستوى المؤسسة أين يقوم بالتدريس فيه الزملاء ذوو الخبرات، أو الأطباء، ويتعلق بالمرضى والإداريين وفق برنامج وميزانية مخصصة، كما أنه تهيكّل له قاعة وتجهيزات ملائمة، تمكن من إجراء الأيام الدراسية كذلك. أما التكوين المتواصل فيتعلق بالأطباء، والأطباء الأخصائيين لمدة شهر بالخارج، تتحمل تكلفتها المؤسسة الإستشفائية بشكل كامل، ويتم إنتقاؤهم من طرف المجلس الطبي.

- بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة إتجه الأفراد إلى عدم الموافقة على هذه العبارة بمعنى أنهم لا يملكون فرصا لإكتساب المعارف والمهارات الجديدة في عملهم بها. فمن وجهة نظر مسيري هذا القطاع أنه لا يمكنه الإنفاق بشكل إضافي على عاملين لا يضمنون بقاءهم لأسباب عدة كالزواج أو توفر فرص أفضل في المؤسسات الإستشفائية العمومية بصورة خاصة...

- ✓ أما بالنسبة للفرص المتاحة للعاملين في استخدام كافة مهاراتهم ومعارفهم أثناء أداء مهامهم:
- فقد كانت بمتوسط حسابي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية مقداره 3,73 بفارق 0.82 مع نظيرتها الخاصة، حيث كانت هناك درجة موافقة وفق سلم ليكرت للأولى على هذا الاستخدام.
- بينما في المؤسسات الخاصة فقد كان الأفراد يميلون إلى الحياد، ويمكن أن يؤول هذا إلى عدة تأويلات، من بينها التخوف من إحداث أخطاء تكلفهم الكثير كالطرد مثلا، أو أنهم لا يرون ميزة في ذلك نظرا لعدم وجود محفزات كافية كالترقية أو مكافآت معتبرة ولو شفوية علنا في حال القيام بالمهام بكفاءة.
- 4- في بعد الدعم يتضح من إختبار T وقيم الدلالة المعنوية، معنوية الفروق بين القطاعين في كافة العبارات. عند مستوى دلالة أقل من 5%.

✓ فبالنسبة للحصول على المعلومات الخاصة بالمهام التي ينجزونها إندرج المتوسط الحسابي للمؤسسات الإستشفائية العمومية ضمن مستوى الموافقة، بمعنى أن الدعم في هذه الناحية متوفر جدا. بينما نجد في المؤسسات الإستشفائية الخاصة أن المبحوثين إلتزموا بالحياد في أغلبهم.

✓ أما بالنسبة لتقديم الملاحظات والتعليقات حول المهام الممكن تحسينها فقد كان فارق المتوسطات لصالح المؤسسات الإستشفائية الخاصة. وهذا راجع لأهمية الدور الذي يلعبه العاملون عندهم، فهم في الواجهة التي تدر لهم العوائد المالية، وكلما تحسن أدائهم كان التوافد على مؤسستهم أكبر. أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فأكثر ما يحكمه القوانين وهي التي تحاول تنظيم سير العاملين وفقا لمتطلبات القطاع، والتعليقات والإقتراحات تكون في مجال أداء المهام وفقا للمطلوب لا من أجل التحسين.

✓ في العبارة الأخيرة التي تعنى بتقديم النصائح والطلوب لمواجهة مشاكل العمل فقد كان المؤسسات الإستشفائية العمومية الأسبق نظرا للعلاقات الأخوية العملية التي تجعل الكل يحاول التساند في حل مشكل ما. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد عبروا عن عدم موافقتهم على وجود دعم من هذا النوع.

5- بالنسبة للقوة الرسمية كأحد عناصر التمكين الإداري فقد أحدثت إجمالا فروقا بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاص. وكان في ثلاث نواحي؛ المكافآت، إتخاذ القرارات غير الروتينية، ووضوح الرؤية بالنسبة للأنشطة المرتبطة بالعمل داخل المؤسسات الإستشفائية العمومية، إذ ظهرت فيها المؤسسات الإستشفائية العمومية أعلى درجة من المؤسسات الإستشفائية الخاصة، لكن كلاهما يميل إما لعدم الموافقة أو المحايدة على فقرات القوة الرسمية. رغم أنه وفي المؤسسات الإستشفائية الخاصة وفق تصريحات المسيرين هناك مكافآت تقدم حسب الإستحقاق وهي ذات طبيعة مالية. بالنسبة للقطاع العام في ذات المجال يحتسب

الراتب بناء على الراتب الأساسي مضافا إليه العلاوات والتعويضات أين تعني العلاوات هنا المردودية والأداء. كما أن المشرع الجزائري قد أنشأ في حدود 15% من كتلة الأجور تعويضا لإتقان الخدمات وتحسينها لصالح عمال المؤسسات التابعة لقطاع الصحة. كما حددت علاوة لتحسين خدمات العلاج لفائدة الأساتذة الباحثين الإستشفائيين الجامعيين والتابعين للمؤسسات العمومية للصحة، وفق نسبة متغيرة بين 0 إلى 20% من الراتب الرئيسي شهريا، وتصرف كل ثلاثة أشهر، حيث يخضع صرفها إلى تقييم تحدد معاييرها بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

إذن رغم التباين الحاصل في القطاعين و بروز المؤسسات الإستشفائية العمومية على أنها أكثر تمكينا إداريا من المؤسسات الإستشفائية الخاصة، إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة، فقيمتها في المؤسسات الإستشفائية العمومية تنتمي للفئة الثالثة لسلم ليكرت الخماسي أي أن الأفراد يميلون للحياد فيما يخص درجة توافر التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية التي يعملون فيها، ويعزى ذلك لعدم إدراكهم لكثير من الأمور أو أنها غير جلية بالنسبة إليهم وهذا ما لمستته الباحثة في إطار العديد من المناقشات مع بعض العاملين والرؤساء في هذه المؤسسات، أو أنها تعزى إلى عدم رغبتهم في التصريح التام بعدم وجودها أساسا لتخوفات أو لإعتبارات أخرى. أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فهي تميل إلى عدم الموافقة على وجود تمكين إداري في المؤسسات الإستشفائية الخاصة، وهذا جد واضح لأن الدعم والفرص والقوة الرسمية تمنح للأعضاء الدائمين أو أصحاب السلطة، فليس لديهم أدنى إستعداد لأي خسارة مهما كان نوعها.

النتائج المتعلقة بالأداء الإجتماعي بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

1. إن الأداء الإجتماعي في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة لا يختلف، ولا توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين في ذلك.
2. وجود فروق في إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الإجتماعي تجاه العاملين لمؤسساتهم الإستشفائية. منها ما كان لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية ومنها ما كان لصالح المؤسسات الإستشفائية الخاصة. كوجود وسائل نقل وبعض الخدمات العامة، والتميز بين العاملين لأسباب عرقية أو دينية أو... ، المناوبات بالنسبة للنساء والعمل نهاية الأسبوع، إتاحة الفرص في تقديم برامج التكوين والتأهيل، الإتصالات المتبادلة الفعالة بين الإدارة والعاملين، الأخذ بمقترحات العاملين، تنمية وتطوير معارف العاملين عن طريق الدورات التكوينية والبعثات والتربصات والندوات العلمية كذلك.

3. نجد أنه في الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة ورغم الإهتمام الذي يجب أن توليه المؤسسات الإستشفائية الخاصة بصفة خاصة للمرضى، إلا أن الفرق جاء لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية. إذ أن متوسطه الحسابي المقدر بـ 3,45 يعني الموافقة على ذلك، فالمريض يبقى في المؤسسات الإستشفائية العمومية لمتابعته وإجراء الفحوص اللازمة لتشخيص وضعيته ومحاولة معالجته، ويمكن أن يخرج ثم يعود إن تطور وضعه المرضي. لكن في المؤسسات الإستشفائية الخاصة نجد أن التشخيص يتاح له الوقت الكافي أو لا وفقا لما يتم دفعه، إضافة إلى ذلك يمكن أن يتم التمادي في ذلك من أجل ضمان دفعات إضافية. أما الحياد الذي تلازم مع الاختلاف بين المؤسسات المبحوثة من ناحية تقديم الوقت الكافي للعلاج، فهو مبرر بالنسبة لبعض المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بأن الكثرة غالبية على الأمر. بمعنى أن كثرة المرضى وتوافدهم يمنع من حصول المريض على الوقت الكافي للعلاج، ففي بعض الأحيان بمجرد بداية التماثل للشفاء يتم إخراج المريض من المؤسسة الإستشفائية من أجل إدخال مريض آخر في وضع أسوأ منه. والإشكال يكمن في عدد الأسرة، والتي لا يمكن زيادتها إلا بقرار وزاري. أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فكل دقيقة مسعرة، فإذا ما تم الدفع أكثر طالت مدة البقاء والعلاج. فالأمر هنا منوط بالسعر لا بنجاح العلاج وكفاية الوقت الضروري له. بالنسبة للموردين ففي كلا المؤسسات يتم ذلك غير أنه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة يتم بشكل أكبر. أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية فهو يخضع لقانون الصفقات. بالنسبة للتواصل بين المؤسسات الإستشفائية ومختلف هيئات البحوث الوطنية والعالمية، فعلا موجود في القطاعين والفروقات جاءت دلالة على التفاوت لا غير. ففي المؤسسات الإستشفائية العمومية تعمل على ذلك المستشفيات الجامعية والنتائج المتحصل عليها تمرر إلى باقي مؤسسات القطاع. أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فالإدارة (صاحب أو أصحاب المؤسسة) هي المسؤولة عن ذلك من أجل تطوير المهارات والخبرات، وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة. كذلك بالنسبة لإعداد التقارير حول الأخطاء التي تحدث في المؤسسات الإستشفائية، فهذا من صالح المؤسسة لتأدية عملها بشكل أفضل مستقبلا، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة هنا أكثر اهتماما بهذا الجانب من المؤسسات الإستشفائية العمومية. أما بالنسبة لدرجة ممارسة المؤسسات للإستماع لشكاوى المرضى وإقتراحاتهم فكانت في الفئة الثالثة لسلم ليكرت لكلا القطاعين في مستوى الحياد. نظرا لأن السجل متوفر ويطلع عليه، ففي المؤسسات الإستشفائية العمومية يكون هذا السجل مرقما وموجودا في كل مصلحة يمضيه المدير بعد الإطلاع عليه، لكن المعالجة تبقى وفقا لما يراه. وفي المؤسسات الإستشفائية الخاصة كذلك هناك سجل شكاوى وإقتراحات. لكن عموما يقوم المرضى في كليهما بالشكوى والإقتراح المباشر والشفهي. ووفقا للحالة تتم المعالجة أو عدمها. فهناك ما يحل

مباشرة إذا ما كان الإختلاف بين الطبيب أو الممرضين والمرضى، وهناك ما يتم البحث فيه، وهناك ما يبقى عالقا.

4. بالنسبة للأداء الإجتماعي تجاه المجتمع محقق بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية بشكل واسع جدا من خلال البرامج الصحية الوطنية(مكافحة سرطان الثدي، مكافحة سرطان الرحم، مكافحة الإسهال الحاد عند الأطفال، مكافحة وفيات الأطفال...)، المشاركة مع الجمعيات الخيرية والهلال الأحمر الجزائري، التكفل بأطفال الدولة غذاءً ولباساً، وغيرها من أعمال تطوعية كالختان، ...أما بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة فهو يقوم بمجموعة من الأعمال الخيرية كالتبرعات، ومعالجة المعوزين بأقل من السعر المتفق عليه. كما أنه يعقد اتفاقيات مع بعض الهيئات لتخفيض الأسعار لعاملها من بينها التربية والتعليم. أما الحملات الإعلانية فتكون عن طريق نشرات داخل المؤسسة لا غير.

5. بالنسبة للأداء الإجتماعي تجاه البيئة فتحكمه القوانين سواء بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية أو الخاصة على حد سواء، حيث حدد المشرع الجزائري الكيفيات والوسائل التي تتم بها عمليات فرز وترتيب وتصنيف وتجميع النفايات، وكذلك أماكن التخلص منها وفقا لأصنافها، وحدد مواصفات أماكن التجميع المخصصة لنفايات النشاطات العلاجية، ومدة تخزينها، وكيفية معالجتها، وتكاليف التخلص منها. كما تضمن ضرورة الإعلام المسبق، وتزويد المستخدمين المكلفين بجمع نفايات النشاطات العلاجية ونقلها ومعالجتها بوسائل الوقاية الفردية المقاومة للوخز والجروح، كما يجب أن يتم إعلامهم بالمخاطر الناجمة عن تداول هذه النفايات، وتكوينهم في هذا من خلال أيام تكوينية أو نشرات. ولهذا نجد الاتفاق التام للمبشرين حول ممارسة الأداء الإجتماعي تجاه البيئة بالنسبة لمؤسساتهم. رغم هذا فمقابلتنا مع مسيري المؤسسات الإستشفائية الخاصة، أظهر إشكالا آخر وهو إشكالية التخلص من هذه النفايات إذ يمنع منعاً باتاً رميها في المزابل العمومية. ولا توجد أماكن مخصصة لذلك. لهذا فإنها تعمد هي والمؤسسات الإستشفائية العمومية كذلك، والتي أصبحت تعاني من هذا الإشكال بمرور قانون تصنيف المؤسسات العمومية أين صارت كل مؤسسة مسؤولة عن نفاياتها. وكان من الحلول التي تم اللجوء إليها هو بيعها لمركز متخصص في ذلك في ولاية بسكرة، وهو *Net-Bis* ، والإشكال بقي قائماً في المؤسسات الإستشفائية الخاصة التي رغم أنها تجده حلاً، إلا أنها تتخلص من نفاياتها وفق التعاقد مع هذه المؤسسة جزئياً تخفيضاً للتكلفة، والتي تقدر ب 100 دج للكيلوغرام الواحد، وذلك مقارنة بحجم النفايات التي تملكها. كما أن هناك حلاً آخر لكنه عالي التكلفة كثيراً وهو جهاز يعد البديل الأنسب للمحارق *Incinérateurs* ، أين يوجد بأحجام مختلفة، ومنه ما يمكن وضعه في أي مكان في المؤسسة للإستعمال المباشر، ويدعى جهاز إتلاف وتحييد النفايات الإستشفائية *Banaliseur*. ويتمثل دوره في تحويل النفايات الطبية إلى أخرى عادية، حيث يقوم بطحنها وبالتالي يقلص

من حجمها من ناحية، هذا بالإضافة إلى أنه يعقمها عن طريق البخار والحرارة لتصبح في الأخير غير سامة، ما يمكن بذلك المصالح الطبية أن ترمي بنفاياتها في المزابل العمومية.

النتائج المتعلقة بالفروق وفقا للمتغيرات الشخصية

1. ظهر فرق المتوسط الحسابي بين الذكور والإناث بالنسبة لتمكين العاملين مقدرا بـ 0.442 لصالح الذكور، وقد عززته الفروق الموجودة في كلا البعدين (الإداري والنفسي) إذ ظهرافارق في المتوسطات مقداره 0,55 و 0,33 على الترتيب. أما الأداء الإجتماعي فقد ظهر بكافة أبعاده (ما عدا بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع) دالا معنويا، ما يعني وجود فروق بين الجنسين أيضا فيه. إذ ظهر فيها رأي المبحوثين من الذكور في درجة ممارسة مؤسساتهم للأداء الإجتماعي أعلى من الإناث.

2. أظهرت النتائج أن هناك فروقا في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وأبعاده وكذلك الأداء الإجتماعي وأبعاده تعزى لمتغير العمر. وكانت أكثر الفئات العمرية التي أحدثت الفروق في تمكين العاملين ببعديه في المؤسسات الإستشفائية في ولاية بسكرة هي الفئة المحصورة بين [46-57] مقارنة بالفئتين [22-33] و [34-45]، وقد كانت هي الأكثر إحساسا بالتمكين الإداري أو النفسي. أما الفئة التي أحدثت الفروق في الآراء حول الأداء الإجتماعي بأبعاده هي الفئة [22-33] مقارنة بباقي الفئات، وقد كانت هي الأضعف إدراكا لدرجة ممارسة تمكين الأداء الإجتماعي في مؤسساتها. بينما الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع لم تظهر فيه فروقات في الآراء بين المبحوثين وفقا لأعمارهم.

3. الفئات التي أحدثت فروقا وفقا لمتغير سنوات الخبرة وكانت لصالحها هي الفئة [21-25] بالنسبة لمتغير تمكين العاملين والتمكين الإداري والأداء الإجتماعي، والأداء الإجتماعي تجاه البيئة. كما ظهرت الفئة (أكثر من 25 سنة خبرة) كفئة أحدثت فروقا لصالحها في تمكين العاملين والتمكين الإداري. ما يعني أن خبرة العاملين كان لها دور أساسي في وجود تمكين عالي بين المبحوثين من الناحية الإدارية، وكذلك في فهمهم لطبيعة ممارسات المؤسسة تجاه أدائها الإجتماعي والتحسينات التي تقوم بها.

4. لا توجد هناك فروقا في آراء المبحوثين حول تمكين العاملين وأبعاده وكذلك الأداء الإجتماعي وأبعاده تعزى لمتغير المهنة. ما عدا في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، أين كانت الفروق لصالح الأطباء والمرضى. وذلك لطبيعة ممارساتهم العملية أين تعنيهم بدرجة كبيرة هذه الممارسات تجاه المجتمع فهم من يقومون عليها وهم المعنيون بها كلها تقريبا. وزاده تأييدا ظهور الفروق المعنوية بين السلكين التقني والمشارك عند مستوى دلالة أقل من 0,05، في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي)، و متغير الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع. والتي كانت لصالح الأسلاك التقنية كذلك.

النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي بمعامل ارتباط عال بينهما في كلا القطاعين.
2. على صعيد الأبعاد للمتغير التابع في علاقتها مع تمكين العاملين، فقد كانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى بالنسبة للقطاعين. أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين.
3. أما بالنسبة للتمكين الإداري، فقد كانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء الإجتماعي، وكذلك الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى. أما علاقة الارتباط مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع والبيئة فظهرت ضعيفة إلى متوسطة في كلا القطاعين. وهذا فسر من خلال عناصر التمكين الإداري المعتمدة في الدراسة كالاتي:

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفرص والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية، بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فتوجد علاقة ارتباط بينهما إلا فيما يخص بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع كان غير معنوي.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدعم والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاص على حد سواء.

✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاص على حد سواء. غير أنه في المؤسسات الإستشفائية الخاصة لا توجد علاقة ارتباط بين القوة الرسمية والأداء الإجتماعي تجاه البيئة.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي كمتغير تابع كلي، في كلا القطاعين.

5. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية. بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فتوجد علاقة ارتباط مع الأداء الإجتماعي بأبعاده ما عدا بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع.

✓ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعنى والأداء الإجتماعي بكافة أبعاده في المؤسسات الإستشفائية العمومية، بينما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد ظهرت علاقة الارتباط مع بعدي الأداء الإجتماعي تجاه المرضى والعاملين فقط.

✓ علاقة الارتباط بين الجدارة والأداء الإجتماعي جاءت ضعيفة في المؤسسات الإستشفائية العمومية وترجمها في ذلك الضعف في علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى والبيئة) والمتغير المستقل الجدارة، وكذلك عدم معنويتها مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع. وقد كانت علاقة الارتباط في المؤسسات الإستشفائية الخاصة أحسن منها عموماً، نظراً لأنها جاءت متوسطة مع المتغير المستقل وكل من الأداء الإجتماعي تجاه العاملين والمرضى، رغم عدم معنويتها مع بقية الأبعاد التابعة.

✓ وجود علاقة ارتباط بين الإستقلالية والمتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي) معنوية وقوية. أما مع الأبعاد فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية كانت علاقة الارتباط فيها معنوية ومقبولة إلى حد بعيد. أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كان معامل الارتباط معنوي مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى والأداء الإجتماعي تجاه البيئة. بينما كان غير دال مع الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع.

✓ بالنسبة للمتغير المستقل (التأثير) فعلاقة الارتباط فيه مع المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي) كانت معنوية وقوية. أما مع الأبعاد فبالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية كانت علاقة الارتباط فيه معنوية وقوية مع كافة الأبعاد التابعة ما عدا بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع الذي ظهر ضعيفاً. أما المؤسسات الإستشفائية الخاصة فقد كان معامل الارتباط عال مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى، وضعيف نوعاً ما مع الأداء الإجتماعي تجاه البيئة وتجاه المجتمع.

بعد استخراج هذه النتائج توصلت الباحثة إلى أن الارتباط العام وبمستوى جد مقبول بين متغيري الدراسة التابع والمستقل الكليين (الأداء الإجتماعي وتمكين العاملين)، وكذلك المستقل وأبعاد المتغير التابع كل على حدى؛ لم يترجم بذات الشكل في كافة العلاقات الارتباطية بين أبعاد وعناصر المتغير المستقل (تمكين العاملين) والمتغير التابع وأبعاده. وهذا ما فسر توسطية أو ضعف بعض الارتباطات في المتغيرين الكليين. فقد ظهرت علاقة الارتباط إجمالاً عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري) (الفرص، الدعم، القوة الرسمية)، التمكين النفسي (المعنى، الإستقلالية، التأثير)) والمتغير التابع الأداء الإجتماعي وبعديه المتمثلين في الأداء الإجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة. بينما الجدارة فقد جاء معامل الارتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضاً خاصة في المؤسسات الإستشفائية العمومية. بالتالي فالمبحوثون هنا يرون أن مستوى جدارتهم وكفاءتهم المرتبطة بالمؤهلات التي تسمح لهم بأداء أعمالهم بمهارة عالية وبأساليب إبداعية ومختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات بسرعة، وإدراك المطلوب من

الإدارة أو المشرفين أو حتى الزملاء دون أن يصرحوا به، والتي كان إتجاه المبحوثين فيها إلى الحياد وعدم الموافقة قد جعل من إرتباطها بمختلف أبعاد الأداء الإجتماعي ضعيفة.

أما بالنسبة لعلاقة إرتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية، وهذا ما تم تفسيره بأن ممارسة هذا الأداء من طرف مؤسسات القطاع الصحي لا ترتبط بمقدار تمكين العاملين بل هي منوطة بتوجهات المؤسسة وسياستها العامة وكذلك بالتوجيهات القانونية. وتمكين العاملين لن يغير فيها شيئاً، وفقاً لما تم الوصول إليه من نتائج.

النتائج المتعلقة بأثر تمكين العاملين في الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية العمومية

1. أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 60% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية)، كما تفسر أيضاً ما مقداره 58% من التباين الحاصل في بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، و 57% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المرضى، و 18% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، و 35% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه البيئة. ما يؤكد ويثبت أن هناك دوراً وأثراً لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية.

2. التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه العاملين.

3. التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه المرضى وجودة الخدمات.

4. التمكين الإداري فقط هو الذي يؤثر في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه المجتمع.

5. التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية في ولاية بسكرة تجاه البيئة.

بالنسبة للمؤسسات الإستشفائية الخاصة:

1- أبعاد تمكين العاملين تفسر ما مقداره 53% من التباين الحاصل في المتغير التابع الكلي (الأداء الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية الخاصة)، كما تفسر أيضاً ما مقداره 76% من التباين الحاصل في بعد الأداء الإجتماعي تجاه العاملين، و 58% في بعد الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات. بينما بين تحليل التباين للانحدار خروج كل من الأداء الإجتماعي تجاه البيئة وتجاه المجتمع نظراً لعد دلالتهم المعنوية.

2- التمكين الإداري والنفسي لا يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي للقطاع الصحي الخاص لولاية بسكرة.

3- التمكين الإداري والنفسي يؤثران في تحسين الأداء الإجتماعي للقطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة تجاه العاملين.

4- التمكين النفسي فقط هو الذي يؤثر في تحسين الأداء الإجتماعي للقطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة تجاه المرضى وجودة الخدمات.

نتائج إختبار الفرضيات:

1- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ وفقا للنتائج المتوصل إليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة أي أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05، في ممارسة تمكين العاملين بين المؤسسات الإستشفائية العمومية.

✓ أما بين المؤسسات الإستشفائية الخاصة فإننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة تمكين العاملين.

✓ أما بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة فنرفض الفرضية الصفرية بالنسبة لكل من تمكين العاملين والتمكين الإداري أين ظهر هناك إختلاف في مستوى تمكين العاملين عند مستوى دلالة أقل من 0,05 بين المؤسستين الإستشفائيتين. أما فيما يخص التمكين النفسي فلا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بينهما.

2- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين النفسي للعاملين وفقا لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

✓ يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 وفقا للجنس والعمر حول مستوى ممارسة التمكين النفسي.

✓ لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية تبعا لسنوات الخبرة، أو تبعا للمهنة أو السلك الذي ينتمي إليه المبحوثون حول مستوى ممارسة التمكين النفسي.

3- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة يعزى لخصائص العاملين الشخصية والوظيفية.

✓ يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 وفقا للجنس والعمر وسنوات الخبرة حول مستوى ممارسة التمكين الإداري في مؤسساتهم.

✓ لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية تبعا للمهنة أو السلك الذي ينتمي إليه المبحوثون حول مستوى ممارسة التمكين الإداري في مؤسساتهم.

4- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية العمومية والمصحات الإستشفائية الخاصة.

✓ يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 وفقا للجنس والعمر (ما عدا الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع)

✓ يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 تبعا لسنوات الخبرة حول درجة ممارسة الأداء الإجتماعي إجمالاً والأداء الإجتماعي تجاه البيئة.

✓ لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الأداء الاجتماعي تبعا للمهنة (ما عدا الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع فكان هناك إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05).

✓ يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية أقل من 0,05 تبعا للسلك المهني في حول درجة ممارسة الأداء الاجتماعي ، وممارسة الأداء الاجتماعي تجاه البيئة والمجتمع.

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات الإستشفائية عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و0,05. ولا يوجد تباين في الوضع بين العمومية والخاصة منها. بالتالي:

✓ توجد علاقة إرتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين عند مستوى دلالة أقل من 0,01، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ توجد علاقة إرتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة عند مستوى دلالة أقل من 0,01، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و 0,05 لكنها ضعيفة، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين (الإداري والنفسي) وتحسين الأداء الاجتماعي تجاه البيئة عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و 0,05، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي عند مستوى دلالة أقل من 0,01، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ذلك في حال المتغيرين الكليين، بينما نجد أن التباين موجود في حالة أخذ كل بعد من أبعاد تمكين العاملين كل على حدى مع الأداء الإجتماعي. حيث يوجد أثر لكل منهما في المؤسسات الإستشفائية العمومية . في حين أن ذلك غير محقق في الخاصة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه العاملين عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و 0,05، ولا يوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى عند مستوى دلالة أقل من 0,01 و 0,05، ويوجد تباين في الوضع بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة.

• حيث أنه في المؤسسات الإستشفائية العمومية يؤثر كل من التمكين الإداري والنفسي على حد سواء في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المرضى وجودة الخدمات.
• أما في المؤسسات الإستشفائية الخاصة فالنموذج يحتوي على التمكين النفسي فقط كمؤثر في تحسين الأداء الإجتماعي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع، وقد ظهر في المؤسسات الإستشفائية العمومية فقط، كما خرج من النموذج في هذا الإطار التمكين النفسي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين (الإداري والنفسي) في تحسين الأداء الإجتماعي تجاه البيئة، وقد ظهر هذا الأثر في المؤسسات الإستشفائية العمومية فقط.

التوصيات: من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق تحليل الإستبيان أو المقابلات غير الموجهة التي تمت مع: بعض المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية العمومية منها والخاصة، يمكن أن نوصي في نهاية هذه الدراسة بالتالي:

- توفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعاملين من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية.
- التواصل الدائم مع العاملين، وإبلاغهم عن نتائج تقييم أدائهم ليديروا مقدار قدرتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم والمنتظرة منهم.

- إعادة النظر في برامج التكوين والتأهيل، وذلك من خلال مشاركة العاملين في وضعها، لتحديد النقائص التي يعانون منها ويحتاجون إلى تطويرها وتنميتها، لتكون بذلك هذه البرامج أكثر فاعلية بالنسبة لهم ما سيشعرهم ويمكنهم كذلك من إكتساب الخبرات والمهارات المناسبة لأداء أعمالهم بأحسن مما هو متوقع سوا للمؤسسة الإستشفائية أو للمرضى وجودة الخدمات المقدمة.
- منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح أطر المساءلة والمسؤولية. مع محاولة التخفيف من ضغوطها وعواقبها لتشجيع العاملين على القيام بما هو مطلوب منهم دون مخاوف بل وتحقيق ما هو أكثر مما هو متوقع.
- تكوين فرق جودة بين العاملين، يقيم فيها أداءهم بين الحين والآخر، كما تخصص مكافآت معنوية أو مادية محفزة للفريق الأنجح، والأقدر على تحقيق الجودة من خلال تبني معايير معينة معلنة لهؤلاء العاملين. وذلك بهدف ضمان إستمرارية الفريق في تحسين أداء أعضائه من ناحية، وخلق نوع من المنافسة الإيجابية بين مختلف الفرق المنشأة.
- تكثيف الأيام الدراسية والإعلامية للعاملين، خاصة منهم حديثي التوظيف لتعريفهم بمختلف المهام والأنشطة التي تقوم بها مؤسساتهم الإستشفائية، وكذلك مختلف ما يتعلق بهم من ناحية التكوينات والأجور والترقيات والمكافآت، ومنح الأداء إلى غير ذلك...

الإقتراحات:

- اختبار النموذج في كل من العيادات الطبية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لأن الأداء الإجتماعي تجاه المجتمع يتعلق بها بدرجة كبيرة أكثر منها في المؤسسات الإستشفائية العمومية.
- تخصيص دراسة في مصالح الإستعجالات نظرا لأن تمكين العاملين فيها سيبيرز بشكل أدق، وكذلك الأداء الإجتماعي.
- دراسة الجانب القيادي والإشرافي في تحقيق التمكين الإداري.
- دراسة دور التمكين الإداري في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي.
- دراسة دور العاملين في تحسين الأداء البيئي للقطاع الصحي

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. القرآن الكريم
2. إبراهيم الفقي(2009)، العمل الجماعي، دار أجيال، القاهرة، مصر.
3. ابن منظور(1968) ، لسان العرب، المجلد13، دار صادر، بيروت
4. أبو بكر فاتن أحمد(2001)، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك، القاهرة.
5. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني (2013)، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
6. أحمد المعاني وآخرون(2011)، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل.
7. أسامة ربيع أمين سليمان(2007)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
8. أيتن محمود سامح المرجوشي(2008)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
9. تشارلس د-كولستارد(2005)، الاقتصاد البيئي، ترجمة أحمد يوسف عبد الخير، الجزء الأول، النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. ثامر ياسر البكري (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، الأردن.
11. ثامر ياسر البكري (2009)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن.
12. ثامر ياسر البكري(2008) ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، إعادة الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
13. جارت مورجان(2006)، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. جوان كيني(2005)، الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتميز الذي تريد شركتك المحافظة عليه... بناء على شروطك الخاصة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

15. جوده محفوظ، حسن الزغبى، ياسين المنصور (2004)، **منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف**، دار وائل، عمان، الأردن.
16. جيسون جينغر، لورنس هوثون (2001)، **السريع يلتهم البطيء**، ترجمة وليد شحاده، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
17. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء، عمان، 2010
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، 2000
19. الدليل الارشادي (2010) ، **الجائزة العربية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، الدورة الثالثة.
20. الراغب الاصفهاني (سنة غير مذكورة)، **المفردات في غريب القرآن**، الجزء الأول ، مكتبة نزار مصطفى الباز.
21. ربحي مصطفى عليان، **طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي (2002)، **مفاهيم إدارية معاصرة**، دار وراقعة، عمان.
23. رعد حسن الصرن (2007) ، **تطور نظرية المنظمة**، المعهد الوطني للإدارة العامة، الرياض.
24. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة (2008)، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، الأردن.
25. رمضان محمد مقلد، أحمد رمضان نعمة الله ، عفاف عبد العزيز (2004)، **اقتصاديات الموارد والبيئة**، الدار الجامعية، الإسكندرية .
26. زيارة فريد فهمي (2009)، **وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
27. سامي مطيع (2007)، **مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.
28. سامية جلال سعد (2005)، **الإدارة البيئية المتكاملة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
29. ستيفن ر. كوفي (2006)، **العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة**، ترجمة ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق.
30. السيد أحمد عبد الخالق، أحمد عبد البديع بلبح (2003)، **تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

31. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر.
32. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري(2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
33. عبد الرحمن بن ناصر السعدي(سنة غير مذكورة) ، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، المجلد الخامس، دار ابن الجوزي، الدمام.
34. العزاوي، عبد الله حكمت النقار(2007) ، إدارة البيئة-نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، دار المسيرة، عمان، الأردن.
35. عصام الحناوي (2006)، الموسوعة العربية: المعرفة من اجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، بيروت، لبنان.
36. عطية حسين أفندي(2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
37. عماد الدين ابن كثير(2009)، تفسير القرآن العظيم، المجلد الثالث، الطبعة الخامسة، دار صادر، بيروت.
38. عماد علي المهيرات(2009)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان.
39. فريتس هندريش(2006)، القدرات القيادية الأربع: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، ترجمة سامر نصري، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
40. فيليب كوتلر 2011، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ترجمة علا أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية القاهرة، مصر.
41. لويس المعلوف(1956)، المنجد في اللغة والأدب والعلوم ، المطبعة الكاثوليكية، الطبعة 19، بيروت.
42. محفوظ أحمد جودة(2008)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن.
43. محمد الطاهر ابن عاشور(1984)، تفسير التحرير والتنوير، الدار التونسية، الجزء الثلاثون، تونس.
44. محمد عباس بدوي(2007)، المحاسبة البيئية: بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
45. محمد قاسم القريوتي(2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن.

46. محمود حسن الوادي(2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن.
47. مصطفى فؤاد عبيد(2003)، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين.
48. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال (2011)، فرق العمل المنسجمة، سلسلة القيادي الناجح، ترجمة ضفاف شربا، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية.
49. مطلق الدوري، أحمد صالح (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
50. ملحم يحي(2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
51. ميشيل بو. تودور و2006، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني، محمود حامد محمود عبد الرزاق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
52. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام(2013)، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
53. نجم عبود نجم(2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
54. نور الدين حاروش(2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.
55. نيلز جوران، جاي روي، ماجنز دوتر (2003)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن(أفكار عالمية معاصرة)، ترجمة علاء أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة.
56. وندل فرانش، سيسل بيل جونير(2000)، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

II. الرسائل والأطروحات

1. إحسين أحمد الطراونة(2006)، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
2. أحمد إسماعيل المعاني(2008)، أثر التمكين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان.
3. أحمد صادق محمد الرقب(2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. العايب عبد الرحمن(2010-2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
5. أمير جيلالي(2008-2009)، محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الإستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.
6. بدر عيسى النوفل(2010)، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. جيدور نعيمة (2010)، مسؤولية المستشفى العام في النظام القضائي الجزائري، مذكرة تخرج لنيل إجازة المدرسة العليا للقضاء، المدرسة العليا للقضاء، الجزائر.
8. حسين موسى العساف(2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
9. خالد بن سليمان الرشودي(2009)، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه: دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. رامي جمال يوسف أندراوس(2006)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن،
11. عادل جواد الرفاتي(2011)، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن(BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة.

12. عبد الله بن عوض الشهراني(2009)، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية.
13. فؤاد محمد حسين الحمدي(2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية.
14. مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة(2004)، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
15. محمد مطر الزيداني(2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة.
16. محمود أحمد العبد الله الفياض(2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
17. مطر بن عبد المحسن الجميلي(2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
18. نجاح القاضي(2008)، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري ، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

1. إبراهيم ميده (2005)، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 2.
2. أحمد كاظم بريس(2011)، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون : دراسة ميدانية لعينة من مدرء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد28.
3. أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان (2010)، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت، العراق .
4. إسماعيل المصلح(1994)، مدارس الفكر الإداري وانعكاساتها التربوية، دراسة تحليلية نقدية، حولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد10.
5. أكرم الياسري (2007)، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 9، العدد 1.
6. باسم عبد الحسين(2012)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،العراق، العدد 31.
7. بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران(2011)، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87.
8. بن عودة مصطفى، غويني سمير(2011)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة والعمومية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دفاتر اقتصادية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 3 .
9. خالص حسن يوسف الناصر(2010)، التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد99.
10. رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري (2013)، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في

- محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 9، العدد 29.
11. رياض أبازيد(2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2.
12. سحر طلال إبراهيم(2013)، تقويم الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35.
13. سرمد كوكب الجميل (2001)، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر تحليل نقدي لمعطيات منظمة التجارة العالمية في عصر العولمة، سلسلة دراسات معاصرة، مركز الدراسات الاقتصادية، جامعة الموصل ، العدد 1.
14. سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود(2007)، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دراسة تحليلية 67.
15. شاكر جار الله الخشالي، حسن علي الزعبي، محي الدين القطب(2011)،أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد 5.
16. صالح إبراهيم الشعباني(2011)، المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 33 و 34.
17. صباح محمد موسى(2011)، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 13، العدد 2.
18. طاهر الغالبي، محمد منهل (2004)، الأداء الاجتماعي الداخلي وعلاقته بدوران العمل: دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب والشركة العامة للحديد والصلب في العراق، مجلة أبحاث اليرموك" سلسلة العلوم الاجتماعية"،الأردن.
19. عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان(2012)، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 34، العدد 108.

20. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري (2010)، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة، دراسة نظرية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 100.
21. العايب عبد الرحمان (2012)، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة-برج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 11.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد 1.
23. عبد الرحيم محمد (2011)، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، دولة قطر، العدد 5.
24. عبد الرزاق محمد سعيد الفرّج، رياض محمد الهنداوي (2011)، مدى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2.
25. عبد المجيد نجم، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204، 2013،
26. علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد (2011)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(دراسة حالة)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد 7، العدد 28.
27. علاء أحمد حسين (2012)، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة مقارنة لشركتي الحكماء ونيروي للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24.
28. علاء دهام حمد (2010)، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد، المجلد 16، الإصدار 59.
29. لطيفة برني (2014)، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 15.
30. موسى أحمد السعودي (2013)، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1.

IV. المؤتمرات والملتقيات

1. ابن سالم عامر، بلخضر محمد العربي (2012)، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.
2. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009)، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية-دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الكبرى- ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع حول اقتصاديات البيئة والعولمة ، جامعة الزيتونة.
3. المؤتمر العربي الثالث 2004 للإدارة البيئية والاتجاهات الحديثة في إدارة المخلفات الملوثة للبيئة. منشور، مصر.
4. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز (2012)، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار.
5. بومدين يوسف 2011، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب – البليدة .
6. حارس كريم العاني (2005)، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية- دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والابداع : استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا.
7. حارس كريم العاني (2005)، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية- دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والابداع : استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا.
8. روبنز ريكوبير (2004)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف ، سويسرا.
9. زايري بلقاسم، مقدم وهيبية (2012)، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء اتجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة.
10. سرار عمر، يرقى جمال (2006)، التنمية وعلاقتها بالاتزان البيئي من منظور إسلامي، الملتقى الوطني حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي يحي فارس، المدية.

11. سعد بن مرزوق العتيبي(2009)، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس.
12. سعد مرزوق العتيبي(2004)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، الملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
13. سعد مرزوق العتيبي(2005)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.
14. صالح السحبياني(2009)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول : القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، الجمهورية اللبنانية.
15. عبد الفتاح بوخمخ(2012)، نظريات الفكر الإداري : تطور وتباين ، أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان.
16. عبدلي مباركة 2012، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر .
17. عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق ، بوزيد سايح ، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.
18. علي احمد ثاني بن عبود (2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
19. عمر شريف ، بومدين بروال (2012)، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار.
20. فؤاد محمد حسين الحمدي ، ماجد مبخوت جعل (2008)،مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها ،دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية ، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، صنعاء.

21. مقدم وهيبة (2011)، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.
22. مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح (2011) ، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع..وراهانات المستقبل، المركز الجامعي بخردياية.

V. القرارات والمراسيم والقوانين

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 02-69، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 88 - 204 الذي يحدد شروط انجاز العيادات الخاصة وفتحها وعملها، العدد 11، المادة 2، 16 فبراير 2002.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-07، المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المادة 9 التي تعدل وتتمم المادة 208 مكرر من قانون 85-05، العدد 47، 19 يوليو 2006.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 03-478 المحدد لكيفيات تسيير نفايات النشاطات العلاجية، العدد 78، 14 ديسمبر 2003.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 12-60، يؤسس علاوة تحسين خدمات العلاج لفائدة الأستاذ الباحث الإستشفائي الجامعي التابع للمؤسسات العمومية للصحة، العدد 08، 15 فبراير 2012.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 13-195، يتعلق بالتعويض عن المناوبة لفائدة مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة، العدد 27، 22 مايو 2013.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 90-415، يتضمن إحداث تعويض إتقان الخدمات وتحسينها لصالح عمال المؤسسات التابعة لقطاع الصحة، العدد 01، 2 يناير 1991.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، 02/12/1997.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 02-337، المتضمن إحداث تعويض إتقان الخدمات وتحسينها لصالح عمال المؤسسات التابعة لقطاع الصحة، العدد 69، 20 أكتوبر 2002.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم الرئاسي رقم 07-304، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، العدد 61، 30 سبتمبر 2007.

10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 85-05 يتعلق بحماية الصحة وترقيتها، العدد 8، 17 فبراير 1985.
11. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك، يحدد جزافيا سعر يوم من الاستشفاء وخدمات الفندقية والإطعام في العيادات الخاصة وتعريف ما يعوضه الضمان الاجتماعي، العدد 44، 2 نوفمبر 1988.
12. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك، يحدد كفاءات تنظيم وبرامج وكذا شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص المتعلق ببعض الرتب التابعة لسلك متصرفي مصالح الصحة، 25 ابريل 2010، العدد 27.
13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، المادة 2-3، العدد 33، 20 مايو 2007.

VI. مراجع أخرى:

1. أحمد بن حمدان بن محمد الشهري ، دراسات في ضوء القرآن الكريم، عوامل النصر والتمكين، في دعوات المرسلين، على الموقع:
2. www.almoslim.net، اطلع عليه بتاريخ: 28 /04/ 2013.
3. ثرية مسعودة ، اتحادية مستخدمي الصحة العمومية تطالب بالفصل التام بين القطاعين العام والخاص، على الموقع:
4. جاكلين سميث، أفضل المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، جريدة البورصة، على الموقع: <http://www.alborsanews.com>، إطلع عليه بتاريخ 13/10/2013.
5. ج بوحسون، الخواص لرفع أطنان من النفايات الطبية في انتظار إقتناء جهاز إتلاف ب 7 ملايين سنتيم، الجمهورية ، على الموقع:
6. حسان شافعي، تحويل المرضى من مستشفى لآخر ممنوع مستقبلا، ولد عباس يصف أجور الأطباء بالزهيدة ويتعهد بالعمل على تحسينها، على الموقع:
7. حسينة/ل، البنك العالمي يقيم قطاع الصحة الجزائري ، على الموقع: <http://www.al-fadjr.com/ar/national/152856.html> . اطلع عليه بتاريخ: 13.06.2010.

1. http://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=87388&pg=32 . اطلع عليه بتاريخ: 2008.02.11 .
8. دلولة حديدان، بعد تكوين الوزارة لمديرين في التسيير الاستشفائي، إعادة الخارطة الصحية القديمة وتزويدها بـ54 قطاعا صحيا عبر الوطن قريبا، على الموقع:
9. زين العابدين جبارة، تقرير المنظمة العالمية للصحة وجامعة شاربوك الكندية يكشف: المنظومة الصحية في الجزائر الأسوأ في المغرب العربي، على الموقع: <http://www.echoroukonline.com/ara/national/48332.html> ، اطلع عليه بتاريخ 2010.02.15.
10. سعيدة بعيث، بعد الأشغال العمومية، المحروقات، النقل، والموارد المائية مصالح الاستعلامات تحقق في قطاع الصحة، على الموقع: <http://www.echoroukonline.com/ara/national/59508.html> ، اطلع عليه بتاريخ 2010.09.15.
11. سهام حواس، مستشفى القبة نموذج أولي للتخلص الذاتي من النفايات الاستشفائية، على الموقع: <http://www.al-fadjr.com/ar/national/139909.html> ، اطلع عليه بتاريخ 2010.01.22.
12. عصام بن منية، تحضيراً للجلسات الوطنية لإصلاح المنظومة الصحية في الجزائر، لجان وزارية لرفع انشغالات المرضى والممارسين في كل الولايات، على الموقع: <http://www.elhiwaronline.com> ، اطلع عليه بتاريخ 2010.07.03.
13. فؤاد محمد عيسى ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، على الموقع: <http://www.echoroukonline.com/ara/national/57734.html> ، اطلع عليه بتاريخ 2010.08.19 .
14. قدس برس، النفايات الطبية في الجزائر صارت خطراً على الصحة، على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/.pdf> ، اطلع عليه بتاريخ 2011/05 /17.
15. كريم كالي، وزارة الداخلية عاجزة عن تسيير ملف النفايات بالجزائر، على الموقع: <http://aljazeera.net/News/archive/archive?ArchiveId=35092> ، اطلع عليه بتاريخ 2002.07.05
16. كريم كالي، وزارة الداخلية عاجزة عن تسيير ملف النفايات بالجزائر، على الموقع: http://elkhabar.com/quotidien/?ida=205723&idc=55&date_insert=20100504 . اطلع عليه بتاريخ: 2010.05.05.
16. لخضر بركاتي، بسكرة تتخلص من أكبر قمامة فوضوية في الوطن 5 ملايين لإنشاء دار البيئة، الفجر، على الموقع:
17. <http://www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=83069%3Fprint> . اطلع عليه بتاريخ 07.12.2014 .

17. نهال المغربل ، ياسمين فؤاد (2008) ، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية. على الموقع: www.eces.org.eg ، أطلع عليه بتاريخ: 2012/02/04 .

مراجع باللغات الأجنبية:

I. الكتب

1. Blanchard, Ken, Carlos, John P, & Randolph Alan(1999), **The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results**, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
2. Carol Kennedy(2003), **Toutes Les Théories de Management**, 3em Edition, Maxima, Paris.
3. Conrad Lashley(2001), **Empowerment, HR strategies for service excellence**, Elsevier.
4. Elisababeth Laville (2009), **L'entreprise Verte**, 3^e édition, Pearson, paris.
5. Jean Yves Saulquin(2008) ,**la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON**, Editions Lavoisier.
6. Omar Aktouf(1987), **Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations..** Les Presses de l'Université du Québec, Montréal.
7. Paul R.Niven (2003), **Balanced Scorecard; Step- By- Step for Government and Nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Canada, USA.
8. Paul R.Niven (2006), **Balanced Scorecard; Step- By- Step Maximizing Performance and Maintaining Results** , 2nd edition, John Wiley & Sons, Canada
9. Philipp Schreck 2008, **The Business Case for Corporate Social Responsibility**, Physica-Verlag, Germany.
10. Philipp Schreck(2009),**Corporate Social Responsibility Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance**, Physica-Verlag Heidelberg, Germany
11. Raymond-Alain Thiétart & Coll (2003), **Méthodes de recherches en management**, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris.
12. Senge, P(1990). **The Fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday Currency.
13. Sylvie Faucheux, Jean François Noël(1996), **Economie des ressources naturelles et environnements**, Armand Colin, Paris.
14. Uma Sekaran (2006), **Research Methods For Business**, Wiley India Publications, 4th Edition, New Delhi.

II. الرسائل والأطروحات

1. Adnan M Al Sada(2003), **A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force**, Naval Postgraduate School, Monterey, California
2. Emilio Boulianne (2000), **Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle**, Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal , Canada.
3. Patrick Migneault(2006), **Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?**,mémoire M.SC en relation industrielles, Université de Montréal.
4. Rosamaria Coxde Moura-Leite (2010), **The Significance Of Corporate Social Performance On Organizational Effectiveness**, PhD thesis, university Salamanca, Spain.

III. التقارير والمنشورات

1. European Commission (2003), **Mapping instruments for corporate social responsibility. Industrial Relations and Industrial Change**, Employment and Social Affairs.
2. Kristen M. Kiefer & al(2005), **Measuring LONG-TERM CARE WORK A Guide to Selected Instruments to Examine Direct Care Worker Experiences and Outcomes**, the U.S. Department of Health and Human Services, the U.S. Department of Labor.
3. Manfred Zeller, Cécile Lapenu, Martin Greeley(2003),**Measuring social performance of micro-finance institutions: A proposal, Social Performance Indicators Initiative (SPI) Final Report**.
4. Nadia Celcal et autre (2008),**Guide Pratique, Une autre approche de la performance de l'entreprise**, l'Aract Martinique, Commission Européenne, ANACT.

IV. المقالات

1. Arbetter, Sandra R(2010). **"The art of empowerment: power to the person."** Current Health 2, a Weekly Reader publication Feb. 1992: 18. Student Resource Center - Bronze. Web. 2.
2. Archie B. Carroll (1979),**A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4.
3. Barbara Ettorre (1997), **Empowerment, HR and the bottom line**, Management Review, 86
4. Bowen, David E ;Lawler, Edward E III(1992), **The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when**, sloan Management Review.vol 33,NO 3.
5. Bowen, David E;Lawler, Edward E, III(1995), **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review, Vol36,NO 4.
6. François Labelle(2005), **Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO)**,chaire de responsabilité sociale et de développement durable, École des sciences de la gestion, Les cahiers de la Chaire – collection recherche,No 11.
7. Gijs Houtzagers(1999), **Empowerment, using skills and competence management. Participation & Empowerment**. Bradford, Vol. 7, Iss. 2.
8. Havens D.S. & Laschinger H.S. (1997), **Creating the environment to support shared governance; Kanters theory of power in organizations**. Journal of Shared Governance3(1),

9. Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan (2004), **Empowerment, interactional justice, trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy**, Academy of Management Best Conference Paper.No 1.
10. Hennestad, Bjorn, w(1998), **Empowering by de-empowering: Towards an HR Strategy for Realizing the Power of Empowerment**, The International Journal Of Human Resource Management 9(5).
11. Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali(2008), **Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms**, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1,
12. I-Chuan Li, Yu-Ching Chen and Huai-Ting Kuo (2008), **The relationship between work empowerment and work stress perceived by nurses at long-term care facilities in Taipei city**, Journal of Clinical Nursing,NO 17.
13. Janice L. O'Brien(2011), **Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis**, Nephrology Nursing Journal, volume38, No 6.
14. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo(1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice**. Academy of Management Review, Vol. 13, No. 3
15. Joan I.J. Wagner et al (2010), **The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review**, Journal of Nursing Management, NO 18.
16. Joseph Fischer (1992), **Use of No financial Performance Measures**, Journal of cost Management, vol 6, Issue1.
17. K. C. O'Shaughnessy, Eric Gedajlovic, Patrick Reinmoeller(2007), **The influence of firm, industry and network on the corporate social performance of Japanese firms** , Asia Pacific Manage, NO 24.
18. Larry E. Greiner(1998), **Evolution and Revolution as Organizations Grow** , Harvard Business Review.
19. Luís Bento(2007) , **De la CSR-corporate social responsibility a la RSO-responsabilite sociale des organisations. Quelques apports a la reflexion**, Economic Theories – International Economic Relations. Vol 1, No7.
20. Max b. E. Clarkson(1995), **A Stakeholder frame work For Analyzing and Evaluating Corporate social performance**, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1.
21. OLIVIER BOIRAL (2005), **Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco efficience**, revue française de gestion, No 158 .
22. ONNE JANSSEN(2004), **The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment**, Work & Stress, VOL. 18, NO. 1
23. Robert S .Kaplan & David P .Norton (2000) ,**Having Trouble With Your strategy ? Then Map it** , Harvard Business Review, USA
24. Robert S.Kaplan & David P .Norton & Bjarne Rugelsjoen (2010), **Managing Alliances With The Balanced Scorecard** , Harvard Business Review, USA, V 88, N 1.
25. Robert S.Kaplan & David P .Norton (2003), **Balanced Scorecard: insight, experience & ideas for Strategy Focused Organizations**, Harvard Business School Publishing, USA ,volume 5,N6.

26. Robert S .Kaplan & David P .Norton(2004) , **Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets** , Harvard Business Review ,Breakthrough Ideas for 2004 , Reprint Number R0402D, Harvard Business School Publishing,USA ;
27. Scott E. Seibert, Seth R. Silver, W. Alan Randolph (2004), **Taking Empowerment To The Next Level:A Multiple-Level Model Of Empowerment,Performance, And Satisfaction**, Academy of Management Journal , Vol 47, N3.
28. Seung-Bum Yang, Sang Ok Choi(2009), **Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information,and creativity**. Team Performance Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol 15 No. 5/6.
29. Spreitzer,G (1995), **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation**, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5.
30. Toni A D, Tonchia S (2001), **Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures**, International Journal of Operations and Production management, vol21.
31. Yuhei Inoue & Seoki Lee(2011) , **Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries**, Tourism Management,No 32 .

V. المؤتمرات والملتقيات:

1. Amaury Grimand Et Isabelle Vandangeon –Derumez(2010), **les modes d’appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines**, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre, Saint – Malo, France
2. Anne Sophie Fraisse, Sana Guerfel-Henda(2005), **la RSE : instrument de management des ressources humaines**, 16 ème conférence de l’AGRH, Paris Dauphine, France.
3. Asyraf Wajdi Dusuki (2006), **Stakeholders’ expectation towards corporate social responsibility of islamic banks**, paper presented in international accounting conference 3 (intac 3), Iium kuala lumpur.
4. Asyraf Wajdi Dusuki(2006), **Stakeholders’ expectation towards corporate social responsibility of islamic banks**, paper presented in international accounting conference 3 (intac 3), Iium kuala lumpur, 26th -28th.pp 4,5.
5. Benjamin Dubrion(2010), **questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable »** : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France
6. Christophe Germain et Stéphane Trébucq (2004), **La performance globale de l’entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, n° 1186
7. Khaled Odeh, Andrew Lockwood (2010), **Psychological empowerment in jordanian restaurants: does the context matter?**,eurocheri conférence, amsterdam.
8. Moez BEN YEDDER et Saloua SOUAI(2009), **La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l’Entreprise**, Colloque international de l’Association Tunisienne des Sciences de Gestion.
9. Soufyane Frimousse, Nader Mansour(2006), **La Performance Sociale et la legitime Institutionnelle**, 27^{ème} Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité, Tunis .

1. Imene Bnoui (2011), **Performance sociale et performance financière :Etat de l'art** , 20^{ème} conférence de l'AIMS, Nantes , Disponible en ligne ; <http://www.strategie-aims.com>, consulté le 30/11/2013.
2. Robert Coulon, **Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines**, Disponible en ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1060902.pdf>, consulté le 19 /09/2014
3. Denis Chênevert & al (2009), **Le rôle médiateur de l'empowerment psychologique dans la relation Entre l'empowerment structurel et les comportements de mobilisation**, Niagara Falls, Ontario, ASAC. disponible en ligne : <http://ojs.acadiau.ca/>, consulté le 03/08/2014.
4. Donna J. Wood (2010), **Measuring Corporate Social Performance: A Review**, International Journal of Management Reviews, . disponible en ligne :<http://www.jstor.org/>, consulté le03/01/2014
5. Donna J. Wood, **Corporate Social Performance Revisited** ,Academy of Management Review 1991, Vol. 16, No. 4, pp 691-692. <http://www.jstor.org/> consulté le03/01/2014.
6. Dwight W. Justice (2002), **Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists**, Corporate Codes of Conduct, Cornell University ILR School, Disponible en ligne ; <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/codes>, consulté le 02/10/2010.
7. Fadoie Mardam, Bey Mansour(2013), **L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise**, disponible en ligne; <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a82013.pdf>. consulté le 19/09/2014
8. Gérard Naro(2005), **Les indicateurs sociaux: Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting**, Séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies ,acteurs et pratiques, disponible en ligne ; <http://eduscol.education.fr>, consulté le10 /09/2014.
9. Hamideh Shekari , Ali Rabiee , Mohamad Ali Afshari, Mona Ahani 2011 ,**Using Effective Factors in Employees Empowerment of Industrial Organizations with Analytic Network Approach (ANP) Case Study:Textile Factories of Qom Province**, International Journal of Business Administration Vol. 2, No. 3,p 161. www.sciedu.ca/ijba.25,11,2012
10. Hasnaa ALAMI, **La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines:Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables, Proposition d'un modèle conceptuel**, disponible en ligne : <https://www.pdcnet.org/>, , consulté le 12/01/2014.
11. Igalens Jacques, Gond Jean-Pascal, **La Mesure De La Performance Sociale De L'entreprise:Une Analyse Critique Et Empirique des Données Arese**, disponible en ligne :[www,reims-ms .fr/argrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003igalens-gond063.pdf](http://www.reims-ms.fr/argrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003igalens-gond063.pdf), consulté le04/11/2013.
12. José Salazar and Bryan Husted(2008), **Measuring corporate social performance**, Proceedings Of The International Association for Business and Society, Volume 19. disponible en ligne:
13. **Les 6 dossiers de la réforme hospitalière**, Revue de presse de la santé, disponible en ligne; http://www.santemaghreb.com/actualites/0703/0703_27.htm, consulté le 30/11/2014.
14. Rachid Irzouni, **Système de Management de l'Environnement - ISO 14001**, disponible en ligne ; <http://www.Wisafe.com>, consulté le21/12/2010.

15. **Social performance working group, social performance glossary**, seep network, October 2006, Disponible en ligne , <http://www.arabic.microfinancegateway.org>. consulté le 15/02/2013.
16. **Stephanie Baggio, Pierre-eric Sutter(2013), la performance sociale au travail**, Livre Blanc Realise Par Mars-Lab, . Disponible en ligne ; <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>. consulté le 17/04/ 2012.
17. **Wafa Chakroun, Azzedine Tounés : Performance Sociale Des Entreprises Et Dispositifs De Mesure : Un Panorama Theorique**, disponible en ligne : <http://webbrain.com/>, consulté le 11/10/2013.

الملاحق

الملحق (01) : قائمة المحكمين

مكان العمل	أسماء المحكمين
جامعة بسكرة	د.فالتة اليمين
جامعة بسكرة	د.دبلة فاتح
جامعة بسكرة	د.بن ساهل وسيلة
جامعة بسكرة	د.شنشونة محمد
جامعة بسكرة	د.أقطي جوهره
جامعة بسكرة	أ.شيشون بوعزيز
جامعة بسكرة	أ.بن فرحات عبد المنعم
المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان	السيد.زكري
المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان	السيد.خضراوي عقبة
المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان	السيد. غشام عبد الغني
المؤسسة الإستشفائية العمومية المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال	السيد.دحاح عبد الرزاق



استبيان حول

أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات

في إطار تحضير رسالة في دكتوراه العلوم الموسومة بـ " أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي دراسة مقارنة بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والمصحات الخاصة في ولاية بسكرة"، ارتأينا توجيه هذا الاستبيان إليكم لإفادتنا بأرائكم عن طريق الإجابة عن جميع أسئلة هذا الاستبيان.

علما أن كل المعلومات الواردة به لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي وضع من أجله.

المشرف: أ.د موسى عبد الناصر

الباحثة: برني لطيفة

البيانات الشخصية:

النوع : ذكر أنثى

العمر:

المهنة : طبيب ممرض قابلة

المصلحة:

عدد سنوات العمل في هذه المصلحة :

عدد سنوات العمل الكلية:

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع إشارة X في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم لكل عبارة من العبارات الواردة أدناه

غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	العبارات المتعلقة بالأداء الاجتماعي
					1. يعتمد المستشفى على وسائله الخاصة لنقل الموظفين
					2. يوفر المستشفى كافة الخدمات العامة من هاتف ، صندوق بريد، سيارات...
					3. يحرص المستشفى على توفير كل الوسائل والأدوات اللازمة للوقاية من أخطار وإصابات العمل
					4. يتكفل المستشفى بمعالجة العاملين الذين يتعرضون لإصابات العمل
					5. يخصص المستشفى أماكن للوضوء وإقامة الصلاة
					6. يقدم المستشفى كل الدعم لأداء شعائر الحج والعمرة وإحياء المناسبات الدينية كالأعياد.
					7. ينظم المستشفى رحلات ترفيهية ودورات رياضية، ورحلات اصطيف للموظفين
					8. يتحصل الموظفون على علاوات سنوية بشكل عادل
					9. أشعر بالرضا اتجاه السياسات واللوائح الحالية المتعلقة بالأجور والترقيات
					10. فرص الترقية متاحة للجميع وتم وفقا لمؤهلات الموظف وخبراته (دون وساطة ولا محاباة)
					11. يتلقى الموظفون في المستشفى برامج تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة لإكتساب المعارف والمهارات اللازمة
					12. نظام الاختيار والتعيين في المستشفى مبني على تكافؤ الفرص والقدرات والمهارات
					13. يرتبط حصول الموظفين في المستشفى على المكافآت المالية بنتيجة تقييم أدائهم
					14. تقدم إدارة المستشفى للموظفين المتميزين هدايا (في شكل غير مالي) كنوع من التقدير والثناء
					15. لا يوجد تمييز بين الموظفين وفقا لجنسهم أو الجهة التي ينحدرون منها
					16. تتم برمجة الموظفين (خاصة النساء) في المستشفى بشكل قليل في المناوبات الليلية
					17. عادة لا ترمج أعمال في عطلة نهاية الأسبوع إلا للضرورة
					18. متاح لكل الموظفين فرص المشاركة في إعداد وتقديم برامج التأهيل والتكوين
					19. هناك اتصالات متبادلة وفعالة بين الموظفين والإدارة
					20. يخصص المستشفى سجلات لاقتراحات وشكاوى الموظفين
					21. عادة ما تؤخذ مقترحات الموظفين في المستشفى بعين الاعتبار
					22. يحرص المستشفى على تنمية وتطوير المعارف العلمية للموظفين عن طريق البعثات والمشاركة في المؤتمرات والندوات
					23. تقتضي سياسة المستشفى إتاحة الوقت الكافي لتشخيص حالة المريض

غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
					24. في أغلب الحالات يتحصل المريض على العلاج اللازم في الوقت المناسب
					25. يراقب المستشفى الخدمات التي يقدمها للتأكد من فعاليتها وصلاحيتها كالتلقيحات الاستثنائية مثلا
					26. يتم تحديث الأجهزة والمعدات الطبية باستمرار وفقا للتطورات التكنولوجية
					27. هناك طلب متزايد على خدمات المستشفى
					28. يخضع اختيار الموردين في المستشفى للتقييم من قبل لجان متخصصة
					29. إجراءات دخول المرضى إلى المستشفى بسيطة ولا تأخذ وقتا طويلا
					30. تتوفر لوحات إرشادية تسهل للمرضى الوصول إلى المكان المناسب بكل سهولة
					31. هناك تنسيق وتواصل دائم بين المستشفى وهيئات البحوث الوطنية والعالمية
					32. يتم دائما إعداد تقارير للأخطاء التي تحدث أثناء الخدمة ثم القيام بمعالجتها
					33. يضع المستشفى نظام فعال لمراقبة ومتابعة جودة الخدمات المقدمة
					34. يقدم المستشفى للمرضى خدمات فندقية ذات مستوى مرضي
					35. تولي إدارة المستشفى اهتمام كبير بمعرفة مختلف شكاوى المرضى واقتراحاتهم (سجل شكاوى، استبيان...) ومعالجتها
					36. تطبق الإدارة أساليب العمل التي أثبتت نجاحها في مستشفيات أخرى
					37. يساهم المستشفى بصورة فاعلة في إتاحة فرص التدريب لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التبرعات أو البحوث أو الدراسات الميدانية
					38. يشارك المستشفى في مختلف النشاطات الصحية بالولاية
					39. يشارك المستشفى في حملات التبرع بالدم لفائدة مرضى المستشفيات الأخرى
					40. يوفر المستشفى فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة
					41. يساهم المستشفى في تحمل مسؤولية علاج الفئات الخاصة من المجتمع كذوي الدخول المعدومة والأطفال المشردين...
					42. يتعاون المستشفى مع المؤسسات الأخرى في مكافحة التدخين والمخدرات ومختلف الآفات
					43. لدى المستشفى خطط واضحة في التخلص من النفايات الطبية كالأدوية منتهية الصلاحية، والوسائل العلاجية المستعملة غير القابلة لإعادة الاستعمال...
					44. يحرص المستشفى على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة...)

غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
					45. يهتم المستشفى بتوسيع المساحات الخضراء حول حدوده
					46. يهتم المستشفى بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيف من التلوث
					47. يعقد المستشفى ندوات ومحاضرات لنشر الوعي البيئي لدى الموظفين
					48. يهتم المستشفى بمكافحة الانتانات الملتقطة في الأوساط الاستشفائية
					49. يدرك الموظفون خطر الملوثات ومختلف المواد المتعامل معها

العبارات المتعلقة بتمكين العاملين					
غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	أمتلك في المستشفى الذي أعمل فيه فرصة :
					1. التحدي في العمل
					2. اكتساب معرفة ومهارات جديدة في وظيفتي
					3. استخدام كل معارفي ومهاراتي أثناء أداء مهامي
غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	دوما ما نتحصل على الدعم من خلال :
					4. الحصول على المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها
					5. تقديم الملاحظات والتعليقات حول المهام التي يمكنني تحسينها
					6. بعض المساعدات أو النصائح لحل المشاكل التي تواجهني
غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	في إطار عملي في المستشفى يتوفر لي :
					7. مكافآت عن إبداعي في إنجاز المهام
					8. قدر من المرونة عند إنجاز المهام
					9. فرص اتخاذ قرارات غير روتينية
					10. مقدار من وضوح الرؤية للأنشطة المرتبطة بالعمل داخل المستشفى

غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
					11. العمل الذي أقوم به له معنى
					12. العمل الذي أقوم به مهم جدا بالنسبة لي
					13. العمل الذي أقوم به مهم جدا للمستشفى
					14. قدراتي ومؤهلاتي تسمح لي بالقيام بمهامي بمهارة عالية
					15. لدي القدرة على أن أؤدي عملي بطرق وأساليب مختلفة ومبدعة
					16. يمكنني التعامل بسرعة مع مشاكل العمل

غير موافق تماما	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تماما	
					17. أعرف تماما المطلوب والمتوقع مني القيام به
					18. أثق بقدرتي على إنجاز العمل بالشكل المطلوب
					19. لدي الحرية في إنجاز عملي وفقا لما أراه مناسب
					20. أبدي رأيي بكل حرية في الأمور الخاصة بعملتي
					21. لدي تأثير كبير على كل ما يتعلق بعملتي
					22. غالبا ما تؤخذ مقترحاتي بعين الاعتبار
					23. دوما ما أصحح الأخطاء التي تحدث في المصلحة
					24. لدي قدر كبير من التأثير في عمل الآخرين

نرجو منكم التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة

شكرا لتعاونكم