



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص علوم تسيير

تحت عنوان

أثر إستراتيجية تفكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات

تحت إشراف
أ.د. بورغدة حسين

من إعداد الطالب
مساعدية عماد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة سطيف 1	د. سكاك مراد
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أ.د بورغدة حسين
مناقشا	جامعة سطيف 1	د. رقام ليندة
مناقشا	جامعة جيجل	أ.د بوخمحم عبد الفتاح
مناقشا	المركز الجامعي ميله	د. رملي حمزة
مناقشا	جامعة الأغواط	د. لعجالي عادل

السنة الجامعية: 2019 – 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصَهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾
قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ
يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾ وَلَا أَجْرُ
الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ ﴿٥٧﴾

سورة يوسف، الآيات: 54، 55، 56، 57، 58.

تشكرات

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، أن وفققتني لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضي ولك الحمد إذا رضيت والحمد بعد الرضا... أمّا بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم إلى الأستاذ الدكتور: بورنعة حسين لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء سديدة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في هذا البحث وأخص بالذكر: الدكتور بلهدي عبد الوهاب، الدكتورة رقام ليندة، الدكتور جريبي عبد الحكيم، الدكتور يعلى فاروق، على توجيهاتهم القيمة التي وفرت عنى الجهد الكثير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين حكموا لي استبيان الدراسة، والذين استفدت من جلساتهم العلمية الكثير، فالشكر موصول لهم على توجيهاتهم القيمة التي ساعدتني في انجاز العمل ووفرت عنى الجهد الكثير.

كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرفه مناقشتهم لبحثي هذا فلمم مني كل الشكر على مجمل النصائح والتوجيهات والانتقادات التي ستفيد مساري العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة مسؤولي كل المؤسسات التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

إلى كل من ساعدني، من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا جزيلا، وجزاكم الله خيرا.

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون "أمي" الغالية التي حملتني وهنا على وهن جنينا وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا، حفظها الله وأطال في عمرها؛

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أعلى من نطقت به شفقتي أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره؛

إلى جدتي التي هي سندي المتين وأنسي المعين، حفظها الله وأطال في عمرها وجزاها الله كل خير على ما بذلته من أجلي؛

إلى من كانت لي سندا ودافعا لي "زوجتي العزيزة" التي سهرت معي الليالي طيلة فترة انجاز هذا العمل، جزاها الله كل خير؛

إلى دفئ البيت وسعادته، ابنتي "رهف" وابني "محمد موسى" حفظهما الله ورعاهما؛

إلى أخواتي الحبيبات كلا باسمها وأولادهن، وإلى كل أفراد العائلة؛
إلى كل عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية سطيف الهضاب وأخص

بالذكر عمال وموظفي الإقامة الجامعية محمد قنفود؛

إلى كل من أحبهم وبيادلوني نفس الشعور.

عماد

مقدمة عامة

في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون من تشعب للأفكار وانتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية وما تمخض عنها من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيدين النظري والتطبيقي للمؤسسات، ظهرت الحاجة إلى مفاهيم إدارية حديثة قادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتنامية للموارد البشرية، ومن هذه المفاهيم نجد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، إذ أثبتت بعض التجارب أن تطبيقه يؤدي من التصرف الآني في بعض الأمور التي قد تجنب المخاطر أو تؤدي إلى اقتناص فرص جوهريّة بطريقة لا تختلف عن طريقة الإدارة العليا أو المالكين وبالتالي تزيد الكفاءة والفعالية وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة من جميع جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وهذا ما يعرف بالأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة أو بالأداء المستدام.

وتسعى جل المؤسسات إلى تحسين أداءها المستدام، وذلك باتباع عدة إستراتيجيات تجاه مواردها البشرية العاملة ونذكر منها إستراتيجية تمكين الموارد البشرية باعتبارها إحدى الاتجاهات الحديثة في إدارة المورد البشري، والتي تستدعي من المؤسسة التعامل بمرونة كبيرة مع العاملين وفي وضع الخطط وتنفيذها وتحفيزهم على اتخاذ القرارات خاصة الآنية منها، ولكي تكفل هذه الإستراتيجية بالنجاح يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة ومناخ يساعد على مشاركة العاملين في معلومات المؤسسة، وتمتعهم بالحرية والاستقلالية في كيفية أداء مهامهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي والفرقي مع إعطائهم القوة اللازمة للتأثير على قراراتهم، بالإضافة إلى منحهم المكافآت اللازمة لذلك ليتمكنوا من تحمل وقبول هذه المسؤوليات الجديدة، وهذا ما يحفز للعاملين على تحمل مسؤوليات وتحديات جديدة تتخطى وتتجاوز حدود التفويض في الطريقة التقليدية، كونهم يصبحون مسؤولون عن النتائج التي تحققها المؤسسة.

كما ساهم ظهور المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتنمية المستدامة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المستدام في بلورة الفكر الإداري للمؤسسات وتوجيهها نحو التحول إلى المؤسسات المستدامة من خلال محاولة الحصول على شهادات المطابقة للمعايير والمواصفات القياسية العالمية ذات الصلة بالتنمية المستدامة، والتعامل الجاد مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية ودمجها ضمن إستراتيجيات وسياسات وخطط المؤسسة. هذا ما أجبر المؤسسات على إعادة صياغة نشاطاتها لتكون ناجعة اقتصاديا، ملائمة بيئيا، عادلة اجتماعيا ومقبولة ثقافيا، وبالتالي التخلي عن طرق التسيير التقليدية للموارد البشرية التي تعتمد على التسلسل الهرمي المتشابك الذي تكثر فيه المستويات الإدارية والرقابة الشديدة، واستبدالها بطرق حديثة تمكن العاملين من المساهمة المباشرة في تحسين أداء المؤسسة المستدام وذلك بالتعامل معهم بمرونة ومنحهم حرية اتخاذ القرارات الآنية التي تعالج

بسرعة وفعالية أي مشكلة أو خطر يعترض ويؤثر على نشاط المؤسسة سواء اقتصاديا، بيئيا أو اجتماعيا.

إن هذا التطور أجبر المؤسسات على العمل بإستراتيجية التمكين وما تستدعيه من تحويل واسع للسلطات والتصرفات، وهذا ما يشكل في حد ذاته مشكلة تتطلب إعادة النظر في بناء المؤسسة التي تريد العمل باتجاه تمكين العاملين من حيث بناء نظام المعلومات ومدى مشاركة العاملين فيه والحاجة لمنطق العمل بالرقابة الذاتية وتنمية الالتزام الذاتي وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، كما يتطلب الأمر تغييرا هيكليا وتنظيما وثقافيا بما يسمح بتوضيح الأهداف والغايات والصورة الذهنية للمؤسسة حاضرا ومستقبلا وأهدافها والنظم التي تحكم هذا التركيب التنظيمي، ومدى القدرة والاستعداد الذي تملكه المنظمات من التحول من الهيكلية التقليدية إلى العمل بالتمكين الذي يجعل من الفريق الوحدة التنظيمية ذات الكيان المستقل الأقل اعتمادا على الإدارة العليا في بعض الأمور التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

ومع توجه الجزائر إلى اقتصاد السوق واشتداد المنافسة بين المؤسسات وما أحدثته مفاهيم التنمية المستدامة من تغيرات وسعي المؤسسات للحصول على ميزات تنافسية مستدامة، أصبحت المؤسسات الجزائرية أمام تحديات كبرى لمسايرة هذه التغيرات فهي مطالبة بالاستثمار أكثر في مواردها البشرية وتأهيلهم باعتبارهم أساس التطور والنهوض، وذلك عن طريق تبني إستراتيجيات عديدة تجاههم ومنها إستراتيجية تمكين الموارد البشرية لأن تمكين الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستقبلية ويساعدها على تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم، ومن ثم تحسين أدائهم وأداء المؤسسة المستدام.

أولا: إشكالية البحث

على ضوء ما سبق، ورغبة منا في التعرف على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات ، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مستوى ممارسة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟ وهل يوجد اختلاف

معنوي في مستوى إستراتيجية التمكين يعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية؟

- ما مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة؟

- ما أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث

لقد تم تصور فرضية رئيسية للبحث و تم اشتقاق فرضيات فرعية منها كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.
- لا يوجد اختلاف في مستوى إستراتيجية التمكين يعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية
- مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة متوسط.
- لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة.
- لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة.
- لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: أهمية البحث

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة لتتناوله جانبين أساسيين في المؤسسات الاقتصادية هما: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام للمؤسسات، فأهمية الدراسة تكمن من أهمية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كتوجه حديث في إدارة الموارد البشرية وما تمثله للمؤسسات باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتحقيق البقاء والربحية، كما تبرز أهمية الموضوع في تقديم صورة عن الأداء المستدام للمؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة، ونظرا للمنافسة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية سنحاول الوقوف على أثر مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

وتعود أهمية الدراسة أيضا إلى معرفة بعض أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، باعتبارها موضوعا يهم جميع المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال تنمية مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي وربطها بالتوجهات الحديثة التي جاءت بها التنمية المستدامة، وكذلك لتزويد المكتبة بمرجع عن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام للمؤسسات.

رابعا: أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كتوجه حديث لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج توجهات التنمية المستدامة (الأداء المستدام،

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات،...)، وإبراز دورها في المؤسسة من خلال ما تحقّقه من مزايا لكونها أحد المداخل التي تتبناها المؤسسات للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء المستدام للمؤسسات والعوامل المساعدة على تحسينه، وعليه يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:
- محاولة تقديم مقارنة نظرية تفترض أن تحسين الأداء المستدام للمؤسسات يرتبط بالاهتمام بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية؛
 - تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛
 - إبراز أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والتي تبيننا بعضا منها في دراستنا على أساس أنها تخدم الموضوع وهي: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت؛
 - إبراز أهمية تبني المؤسسات لتوجهات التنمية المستدامة، خاصة الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية؛
 - التعرف على واقع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثرها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات؛
 - تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات والتي تساهم في تحسين الأداء المستدام من خلال تمكين الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- تتمثل أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:
- طبيعة التخصص و الرغبة في التعمق في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المستدامة؛
 - اعتبار أن المورد البشري هو أهم عنصر مؤثر في أداء المؤسسة، مقارنة بغيره من الموارد؛
 - يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حضاها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالجائر؛
 - تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسة الجزائرية إلى التركيز على المورد البشري وكيفية تمكينه للاستفادة القصوى من قدراته؛
 - كون الموضوع خصب وقابل للإبداع؛
 - الاتجاه المتزايد للمؤسسات الاقتصادية نحو تبني مفاهيم التنمية المستدامة والمفاهيم ذات الصلة بها.

سادسا: المنهج المستخدم

- المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، قصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، قصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلا، وبعد

الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وبغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الأدب النظري وتحليل البيانات:

- المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع؛
- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

سابعاً: الدراسات السابقة

إن موضوع بحثنا يجمع بين شقين هما: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والأداء المستدام للمؤسسات، فنجد أن هناك دراسات تناولت إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، ودراسات أخرى تناولت الأداء المستدام للمؤسسات وهناك دراسات تناولت المتغيرين معا في إحدى الجزئيات. و فيما يلي نحاول استعراض بعض الدراسات ذات الصلة والقريبة بالموضوع:

1. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: القوة التنظيمية، المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا، في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية المتمثلة في الابتكار، الإنتاجية والمسؤولية الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: أهمية المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية متوسط، بينما أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا كان مرتفعا، وإلى وجود أثر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الكويتية، هناك العديد من المعلومات تعدها قيادة المصارف سرية ومن غير المعقول إطلاع كافة العاملين عليها إلا من لهم علاقة مباشرة تخص وظيفتهم، توضح المصارف طرق وأساليب التعامل للعاملين في الخطوط الأمامية وتترك لهم آليات التنفيذ، تشجع إدارة المصارف التجارية على العمل بأسلوب الفريق والذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة.

2. أحمد حميد كريم الكلكاوي، إستراتيجية التمكين وأثرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق

الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (متغير مستقل) بأبعادها المتمثلة في: امتلاك المعرفة، الاستقلالية، توافر المعلومات، وأثرها في تنمية واستثمار رأس المال البشري

(متغير وسيط) بمكوناته البشري، الهيكلي والزبائني، لتحقيق الميزة التنافسية (متغير تابع) بعناصرها الكلفة، الحودة، المرونة والوقت.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: لأستراتيجية تمكين الموارد البشرية دورا في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية، تسمح إستراتيجية التمكين بإشراك كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات من خلال إعطاء العاملين في المنظمة القدرة على تحمل المسؤولية وتأهيلهم لصنع القرارات ذات العلاقة بعملهم وذلك بتوفير الموارد والمناخ الملائم، وأن المعوقات والانتقادات الموجهة للتمكين تأتي من تخوف القيادات الادارية على فقدان السلطة والنفوذ، وأن رأس المال الفكري يعد أهم مصدر لتعظيم الموجودات الأخرى في المنظمات لأنه المحفز لزيادتها وتطويرها لتحقيق النجاح والمنافسة، وهو ما تملكه المؤسسات من قدرات متفردة تتفوق بها على منافسيها من معرفة ومهارات وخبرات تولد نتاجات ابتكارية وابداعية تسهم في زيادة القيمة المقدمة لزبائنها تحقق منها الميزة التنافسية.

3. يحياوي فاطمة، مكيد علي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسييلة، العدد 14، 2015
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في: امتلاك المعلومات وتوافرها، الاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في: إستكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي، التطبيق.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: تساهم إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي ولها مساهمة فعالة في تشجيع وتحفيز العاملين خاصة المميزين منهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة تمكن من تحقيق مكانة قوية للمؤسسة، كما يولي فرع أنتبوتيكال بمؤسسة صيدال اهتماما بإستراتيجية التمكين من خلال التشجيع والعمل على تطوير المعارف لدى العاملين وتوفير وتسهيل الوصول إلى المعلومات ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لتمكينهم من اتخاذ قرارات ناجعة، يوجد سلوك إبداعي بفرع أنتبوتيكال من طرف نخبة متميزة تمثل رأس مال فكري بالفرع تقوم باكتشاف فرص ابداعية بصفة مستمرة والعمل على تطبيقها للاستفادة منها لصالح المؤسسة بتحد عالي.

4. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة

مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة بولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي وتطبيقه على القطاع الصحي (المؤسسات العامة والخاصة) في ولاية بسكرة، وقد احتوى النموذج على بعدين لتمكين العاملين (التمكين الإداري بعناصره الثلاث: الفرص، الدعم والقوة الرسمية، والتمكين

النفسي والذي يحتوى على كل من المعنى، الجدارة، الاستقلالية، حرية التصرف، التأثير، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية فقد ركز على أربع أطراف فاعلة هي العاملين، المرضى، جودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي كمتغير تابع كلي بمعامل ارتباط عال بينهما في كلا القطاعين، هناك فروق معنوية بين القطاعين في تمكين العاملين في مجملها وقد كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية، حيث سجلت فروق في المكين الإداري لصالح المؤسسات العمومية، فيما لم تسجل فروقات بين العاملين العاملين في القطاعين في الشعور بالتمكين النفسي، وأن الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة لا يختلف ولا توجد فروق معنوية في آراء الباحثين في ذلك.

5. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة

سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك من خلال البحث عن دور التمكين الإداري (متغير مستقل) بأبعاده النفسية المتمثلة في: الاستقلالية، الكفاءة، المعنى، تطوير العمل، ودورها في التميز التنظيمي (متغير تابع) بعناصره تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: وجود أثر للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي ويعزى ذلك لتمكين الإدارة العليا للعاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات الادارية سواء كانت إستراتيجية أم روتينية يومية وتوسيع مهامهم وصلاحياتهم أدى إلى تحقيق التميز وتحسين أداء الأعمال، وأن مستوى التمكين الإداري في المديرية الجهوية لشركة سوناطراك مقبول وذلك راجع لاتجاه المديرية نحو تطبيق أنماط الإدارة التمكينية، كما دلت النتائج على أن مستوى التميز التنظيمي مقبول في الشركة وذلك راجع إلى الأسلوب الإداري وأتمودج الأعمال المتميز في شركة سوناطراك والذي جعل منها شركة رائدة في مجال تخصصها.

6. Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness, case study of coca-Cola Bottling Company of Jordan, Administrative Sciences, Volume 43, No 2, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في: التعلم، التدريب، إعادة التأهيل، التفويض، في تحسين الفعالية بالمنظمة بأبعاده المتمثلة في: الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، جودة المنتج. حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من موظفي الشركة في الأقسام التشغيلية والفنية والإدارية والمالية في الشركة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: هناك دور بارز لتمكين العاملين في تطوير موظفي الشركة، هناك دور لتمكين العاملين في تحسين منتجات الشركة، لا يوجد دور لتمكين العاملين في تحسين العائد على الاستثمار، هناك دور لتمكين العاملين في تحسين مستوى الحصة السوقية للشركة، تبني الشركة لإستراتيجية التمكين يؤدي إلى تحقيق التحسين في عدة جوانب سواء التنظيمية أو الفنية وكذلك النتائج الاقتصادية، وأن تبني واستخدام إستراتيجية التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء.

7. Jean-Yves Eglem, Judith Saghroun, À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers, Association Francophone de Comptabilité, 2008/1 Tome 14 .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على فهم تصورات المحللين الماليين للأداء المستدام ومعرفة كيف يتم تشخيص ودمج المعلومات غير المحاسبية خاصة البيئية والاجتماعية في تشخيصهم، وذلك استنادا إلى مقابلات مع بعض المحللين الماليين.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: هناك تباين في مفهوم الأداء العام والأداء المستدام عند المحللين الماليين؛ لاحظ المحللون الماليون أن هذا الموضوع نادرا ما تذكره الشركات خلال العروض أو موضوع العروض التقديمية، كما أن هناك اختلاف في التحليل عند الشراء والبيع وعند المدى الطويل والقصير، فالتشخيص المبني على الأداء المستدام يركز على المدى الطويل؛ يجب تحويل التصور الحالي للمحللين الماليين من التركيز على المخاطر إلى رؤية أكثر إيجابية للتنمية المستدامة من حيث الفرص والمزايا التنافسية.

8. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل

تحديات التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة سطيف 01.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انعكاس أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر على قياس وتقييم والافصاح عن أدائها الشامل، ومدى قيام المؤسسات الاقتصادية بقياس أدائها الشامل والذي تراعى فيه الأبعاد الثلاث: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: لا يوحد اجماع بين المؤسسات المدروسة حول المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء المالي وهذا بالرغم من أهمية المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء المالي لأي مؤسسة والحكم عليه، المؤسسات محل الدراسة تركز على المؤشرات التي تتعلق بالأجور والامتيازات الاجتماعية المرتبطة بالأجور ولا تولي أدنى اهتمام بالمؤشرات المتعلقة بالعدالة والمساواة والمجتمع، أما بالنسبة للبعد البيئي فقد تم التركيز على المؤشرات التي تقيس الانبعاثات والآثار المترتبة عنها، وأن المؤسسات لا تقوم بالافصاح عن جميع المعلومات إلا ما تشترطه متطلبات المعايير والمواصفات التي تنتهجها المؤسسة من أجل الحصول على شهادات الإيزو ISO 9001, ISO 14001.

9. سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة

الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (متغير مستقل) ودورها في تحسين الأداء المستدام (متغير تابع) بمكوناته الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والمساهمة في تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في دراسة بمؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK بعين الكبيرة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات في مؤسسة SANIAK، لا تحتل إدارة الموارد البشرية المكانة الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة وهي لا تساهم بشكل واضح في تحديد أهداف المؤسسة وصياغة إستراتيجيتها، رغم أم مؤسسة SANIAK تبذل مجهودات في مجال الإدارة البيئية إلا أن أثر التكوين يظهر بنسبة ضئيلة في تحسين الأداء البيئي، تمتلك المؤسسة مؤشرات جيدة للأداء الاجتماعي سواء من ناحية العاملين، البيئة والمجتمع.

10. جربي عبد الحكيم ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، أطروحة دكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وظيفتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية (متغير مستقل) ودورها في تعزيز الأداء المستدام (متغير تابع) بمكوناته الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والمساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التركيز أكثر على الموارد البشرية من خلال التأكيد على الدور الذي يلعبه مدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق أداء متميز ومستدام.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: يوجد دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة، وأن مستوى تدريب وتحفيز الموارد البشرية في هذه المؤسسات قوي راجع لوجود خطط في هذا المجال تعد سنويا وتولي لها هذه المؤسسات أهمية كبيرة من خلال الاستعانة بالطرق الحديثة، كما دلت النتائج على أن مستوى الأداء المستدام قوي وأن الأداء الاقتصادي يعد أولوية يليه الأداء الاجتماعي والبيئي، غير أن هناك في معالجة النفايات والافصاح عن الممارسات الاجتماعية والبيئية بهذه المؤسسات.

تاسعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- على اعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة يجب أن يركز على دراسات سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في كونها:
- ستعتمد على الأداء المستدام كمتغير تابع للمتغير المستقل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وهذا ما لم يتم دراسته من قبل (في حدود علمي)؛
 - سيتم التركيز على أبعاد التمكين المتعددة الهيكلي والنفسي والقيادي معاً، وهذا ما تبناه الباحث حيث يرى أنها الأبعاد الأكثر أهمية وتواجداً في المؤسسات والتي قد تتضمن في جزئياتها أبعاداً أخرى كما أنها تتقاطع مع الكثير من الدراسات في هذا المجال؛
 - سنحاول التركيز على الجانب الإستراتيجي في دراسة تمكين الموارد البشرية.
 - تم تطبيق نموذج الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العامة والخاصة وفي قطاعات مختلفة، وقد شملت العمال من جميع المستويات والتركيز على العمال التنفيذيين باعتبار أن التمكين يتمحور حول منح الصلاحيات واتخاذ القرار للعمال في المستويات الوسطى والدنيا، وكذلك بالنسبة للأداء المستدام الذي يخص الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
 - حاولت الدراسة معرفة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المستدام ككل بمكوناته الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً، دون التركيز على مكون واحد.
 - استخدمت في هذه الدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية لمعرفة مستويات ممارسة إستراتيجية التمكين حسب هذه المتغيرات، ومدى وجود فروقات في مستوى إستراتيجية التمكين تعزى لذلك.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- خلال البحث واجهتنا بعض الصعوبات في الدراسة النظرية وكذلك في الدراسة الميدانية، وفيما يلي نذكر أهم الصعوبات التي واجهناها:
- قلة المراجع التي تركز على البعد الاستراتيجي لتمكين الموارد البشرية؛
 - تعدد أبعاد تمكين الموارد البشرية والتي لم تصل إلى حد الاتفاق بين الكتاب والباحثين ، مما جعلنا نبنى الأبعاد المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، قوة فرق العمل، الحرية والاستقلالية، المكافآت؛
 - المجال الواسع لمكونات الأداء المستدام (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) وتعدد مجالاتها ومقاييسها، صعب لنا الامام بجميع عناصرهم في الدراسة النظرية والميدانية؛
 - تغيير بعض المؤسسات التي تجرى عليها الدراسة بسبب الغموض وعدم وضوح الرؤية وعدم تعاملهم معنا بجدية (تزامن الدراسة الميدانية مع الحراك الشعبي بالجزائر وبدأ بعض التحقيقات

القضائية)، حيث اضطررنا إلى عدم إجراء الدراسة في بعض المؤسسات التي كان ملاكها محل تحقيقات قضائية؛

- عدم تسهيل مهمتنا في احدى المؤسسات رغم الليونة في بداية المهمة، حيث كان في بعض الاحيان لا يسمح لنا بتجاوز الباب الخارجي، مما أدى بنا إلى إكمال الدراسة بها بصعوبة كبيرة وعن طريق الوساطات تمكنا من استرجاع الاستبيان والحصول على بعض المعلومات؛
- عدم الجدوية في مالأ الإستبانة من طرف بعض المستجوبين، مما أدى إلى إلغاء البعض منها.

الحادي عشر: تقسيمات البحث

سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة، ثلاث فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل عام لإستراتيجية التمكين، وإلى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال وأخيرا إلى مداخل وأبعاد ونماذج إستراتيجية التمكين.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام للأداء في المؤسسات الاقتصادية، وإلى كيفية إدارته وقياسه، وأخيرا إلى مداخل قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات ، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية، وإلى أبعاد الأداء المستدام وأخيرا إلى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المستدام في المؤسسات.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات بولايي سطيف وبرج بوعريوج ، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجوانب النظرية السابقة ميدانيا على بعض المؤسسات، من خلال الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل البيانات ثم اختبار الفرضيات والنتائج العامة للدراسة والاقتراحات والآفاق.

الفصل الأول:

الإطار العام

لإستراتيجية تمكين

الموارد البشرية

تمهيد

في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر، أصبحت المؤسسات أمام تحديات كبيرة لمواكبة هذه التغيرات، مما ترتب عليها تغيير أساليب العمل الإدارية والتخلي عن النمط الإداري التقليدي القائم على تعدد المستويات الإدارية وتعقد الهياكل التنظيمية إلى النمط الإداري الحديث القائم على التمكين الإداري وتخويل الصلاحيات، وبالتالي التحول من منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلى المنظمة التمكينية Empowered Organization.

وتعد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من الممارسات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات لزيادة مرونتها وقدرتها على التعلم والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتلبية طلبات الزبائن، وكذا منح الفرصة للعاملين خاصة في المستويات الدنيا من التنظيم لإثبات مهاراتهم ومشاركتهم في صنع القرار وإثارة قدراتهم، مما يعود بالنفع والفائدة على المؤسسة.

ومن هنا تتجلى أهمية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسة كأسلوب إداري حديث يسمح للعاملين بمشاركة معلومات منظماتهم ويمنحهم الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويجفزهم على العمل الجماعي والفرقي.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية التمكين.

المبحث الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

المبحث الثالث: مداخل، أبعاد ونماذج إستراتيجية التمكين.

المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث استعراض أهم مفاهيم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بالتطرق إلى طبيعة ظهور المصطلح ومختلف الزوايا التي عرف من خلالها وتمييزه عن بعض المصطلحات المشابهة، بالإضافة إلى أهمية وأهداف هذه الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وإلى مساهمة مختلف المدارس الفكرية في ظهوره وتبلور أفكاره.

المطلب الأول: طبيعة مصطلح التمكين

لقد ظهر مصطلح التمكين في اللغة العربية منذ أكثر من 1400 سنة، إلى أن الكتابات العربية في الموضوع جاءت متأخرة كثيراً وإلى حين بدأ الكتاب الغربيين في الكتابة عن الموضوع ودراسته، لتصير بعدها الكتابات العربية بعدها ترجمة لما جاء به الغرب، وهذا ما سنتعرضه في الفروع التالية.

الفرع الأول: التمكين في الأدبيات العربية

يعرف التمكين في اللغة العربية من خلال المصدر "تمكن"، وهو من الفعل "مَكَّنَ"، أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به¹. تقول العرب: إن بني فلان لذو مَكْنَة من السلطان أي تمكن، ويقال إن فلانا لا (يمكنه النهوض) أي لا يقدر عليه²، وأمكنه من عدوه أي نصره عليه وحكمه فيه³. ويرى (التوحيد) أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين⁴.

ولقد ورد مصطلح التمكين في إثنا عشر 12 سورة قرآنية من خلال سبعة عشر 17 موضعاً من الآيات المباركات ضمن ثمانية عشر 18 كلمة تشير إلى التمكين وهي (مَكَّنَاهُمْ؛ مَكَّنَاكُمْ؛ مَكَّنَّا؛ أَمْكَنَ مِنْهُمْ؛ مَكَّنَ؛ مَكَّنِي؛ يُمَكِّنُ؛ تُمَكِّنَنَّ)، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المصطلح (مكن)، وسيتم الاعتماد على تفسير الطبري في شرح كل أية ذكر فيها مصطلح التمكين من خلال الجدول التالي:

¹ - المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر، 1998، ص 354.

² - الوازي محمد بن بكر، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 230.

³ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995، ص 412.

⁴ - أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز الإداري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 3.

جدول رقم (01): الدلالة اللغوية لمصطلح التمكين في القرآن الكريم.

ترتيب السورة في المصحف الكريم	إسم السورة	نص الآية الكريمة الدالة على مصطلح التمكين	رقم الآية	لفظ التمكين	معنى التمكين في تفسير الطبري	التمكين	الممكن له
06	الأنعام	أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ﴿٦﴾	06	مَكَّنَّاهُمْ نُمَكِّنْ	أعطيناهم، ما لم نعطكم	الله تعالى	المكذبون بآيات الله، والجاحدون بنبوته رسوله.
07	الأعراف	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشًا قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾	10	مَكَّنَّاكُمْ	وطأنا لكم الارض وجعلناها لكم قرارًا تستقرُّون فيها، ومهادًا تمتهدونها، وفرشًا تفترشونها	الله تعالى	بنو آدم
08	الأنفال	وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾	71	فَأَمْكَنَ	المقصود بالآية هم أسرى معركة بدر، فقد خانوا الله بكفرهم وفي معركة بدر أمكن الله المؤمنين منهم فوقعوا في الأسر ومع ذلك أرادوا خيانة الرسول فأظهروا له بالقول خلاف ما في أنفسهم ففضحهم الله في هذه الآية، ويلاحظ حرف (من) وضمير الغائب (هم) العائد على المشركين عندما إقتن باللفظ إي انتفاء التمكين عنهم.	الله تعالى	المؤمنين

يوسف عليه السلام	الله تعالى	وكما أنقذنا يوسف من أيدي إخوته وقد هموا بقتله، وأخرجناه من الحب بعد أن ألقي فيه، فصيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر، فجعلناه على خزائن مصر وعلمه الله تفسير الأحلام.	مَكَّنَا	21	وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ۗ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۗ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَىٰ أَمْرِهِ ۗ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢١﴾	يوسف	12
يوسف عليه السلام	عزيز مصر	أي أن عزيز مصر قال ليوسف عليه السلام تستطيع عمل ما تريد أو تلبية ما عرض لك من حاجة من قبلنا، متمكن مما أردت، أمين على ما أوثقت عليه من شيء	مَكِين	54	وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْمِنُ بِهِ ۗ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي ۗ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾		
يوسف عليه السلام	الله تعالى	وهكذا وطأنا ليوسف في الأرض يتخذ من أرض مصر منزلاً حيث يشاء بعد الحبس والضيق	مَكَّنَا	56	وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نُنِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ ۗ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾		
ذي القرنين	الله تعالى	أي وطأ الله الأرض لذي القرنين وآتاه العلم بكل الأشياء، وبكل ما يتسبب فيها.	مَكَّنَا	84	إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا ﴿٨٤﴾		
ذي القرنين	الله تعالى	أي أن العلم والقوة التي أمد الله بها ذي القرنين خير من الأجر الذي عرضه عليه القوم.	مَكَّنِي	95	قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴿٩٥﴾	الكهف	18

المؤمنين	الله تعالى	إن وطنا لهم في البلاد، فقهروا المشركين وغلبوهم عليها، أي نصرهم على عدوهم.	مَكَّنَهُمْ	41	الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾	الحج	22
الإنسان	الله تعالى	وهو المكان الذي استقرت فيه نطفة الرجل من رحم المرأة، لأنه مكن لذلك وهياً له ليستقر فيه إلى بلوغ أمره الذي جعله قراراً.	مَكَّنِ	13	ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ﴿١٣﴾	المؤمنين	23
المؤمنين	الله تعالى	وليوظفن لهم دينهم، يعني: بأن يظهر الدين الإسلامي على جميع الأديان، ويوسع لهم في البلاد فيملكوها.	لِيُمَكِّنَنَّ	55	وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾	النور	24
بنو إسرائيل	الله تعالى	ونوطئ لهم في أرض الشام ومصر، أي نجعلهم يحكمون في الأرض (أرض مصر والشام) وتكون السلطة والقدرة وغيرها لهم وتحت تصرفهم.	نُمَكِّنَنَّ	06	وَنُمَكِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمَا مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ ﴿٦﴾	القصص	28
كفار قريش	الله تعالى	أي أولم نوطئ لهم بلدا حرمنا على الناس سفك الدماء فيه ومنعناهم من أن يتناولوا سكانه فيه بسوء،	نُمَكِّنَنَّ	57	وَقَالُوا إِنْ نَتَّبِعِ الْهُدَىٰ مَعَكَ نُتَخَطَّفَ مِنْ أَرْضِنَا ۗ أَوَلَمْ		

		أو لم نوطئ لهم بلدا حرّمتنا على الناس سفك الدماء فيه، ومنعناهم من أن يتناولوا سكانه فيه بسوء، وأمنا على أهله أن تصيبهم بما غارة أو قتل أو سباء، وفي هذا رد على المشركين الذين قالوا للرسول عليه الصلاة والسلام إن تتبع معك الهدى نتخطف من أرضنا			ثُمَّ كُنْ لَهُمْ حَرَمًا ءَامِنًا تَجِبِي إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رَزَقًا مِّنْ لَّدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٥٧﴾		
قوم عاد	الله تعالى	يقول تعالى ذكره لكفار قريش: ولقد مكنا أيها القوم عادا الذين أهلكناهم بكفرهم فيما لم تمكنكم فيه من الدنيا، أي أعطيناهاهم منها الذي لم نعطكم منهم من كثرة الأموال، وبسطة الأجسام، وشدة الأبدان.	مَكَّنَهُمْ مَكَّنَكُمْ	26	وَلَقَدْ مَكَّنَّهُمْ فِيمَا إِن مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَرًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَىٰ عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَرُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا تَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِم مَّا كَانُوا بِمِيسِرٍ هَتَّارُونَ ﴿٦٦﴾	الأحقاف	46
الإنسان	الله تعالى	وهو الرحم وهذا في خلق الإنسان، أي فجعلنا الماء المهين في رحمٍ استقرَّ فيها فتمكن.	مَكِين	21	فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿٦٦﴾	المرسلات	77
جبريل	الله تعالى	المقصود هو جبريل من القوة والمكانة والرفعة في تنزيل القرآن	مَكِين	20	ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ ﴿٦٦﴾	التكوير	81

من إعداد الباحث استنادا لتفسير الطبري وبعض الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

وبعد استعراض تفسير الآيات الكريمة نلاحظ أن كلمة التمكين وردت في عدة مواضع وفي أكثر من مناسبة في القرآن الكريم، وعليه يمكن أن نورد الملاحظات التالية:

- أن التمكين من الله إلى الأنبياء والصالحين من عباده؛
- أن التمكين للمؤمنين يتطلب جملة من الصفات يجب أن يتمتع بها المُمكن ك: قوة الإيمان، إقامة شرع الله، القوة المادية لمواجهة الأعداء،...؛
- أن التمكين يعطي أو يمنح، فهو مُكتسب للممكن؛
- أن يسمح التمكين للممكن لهم بسط سيطرتهم ونفوذهم على من يقع تحت إمرتهم طوعاً أو كرها فيستطيعوا من خلال ذلك الموقع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم؛
- أن التمكين للفرد يعني علو منزلته عند الممكن له، لذا منحه الصلاحيات لتلبية حاجاته وتنفيذ قراراته في المهام الموكلة إليه؛
- أن يسبق عملية التمكين وجود ركائز ومتطلبات ك: العلم والمعرفة، قبول المسؤولية، الثقة المتبادلة،...، وهذه الصفات وغيرها قد اتصف بها نبي الله يوسف عليه السلام، حيث ظفر من خلالها بالتمكين على خزائن الأرض؛
- أطلق القرآن الكريم على الفرد المُمكن لفظ مَكِين، كما أطلق نفس المصطلح على المكان المهيأ للعيش الذي تتوفر فيه مقومات الاستقرار والأمن، والتي تساعد فيه الظروف على ممارسة التمكين والشعور به.

كما نذكر أن مصطلح التمكين قد ورد في السنة النبوية الشريفة من خلال عدة نماذج في حياة رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في تعامله مع أصحابه وآل بيته الكرام بمبادئ الشورى والمشاركة والثقة في ما بينهم، وورد لفظ التمكين بشكل صريح في الحديث النبوي الشريف، حيث روى عن الإمام أحمد وابن حبان في صحيحه والحاكم وصححه والبيهقي عن أبي بن كعب رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "بشر هذه الأمة بالتييسير، والسناء والرفعة بالدين والتمكين في البلاد، والنصر، فمن عمل منهم بعمل الآخرة للدنيا، فليس له في الآخرة نصيب"¹ يتحدث هذا الحديث عن بشارة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم لأمتة بالخير، ترغيباً لهم فيما عند الله، وحثاً لهم على إخلاص العمل لله سبحانه، وترك المراءاة به.

وفي هذا الحديث يقول النبي صلى الله عليه وسلم بأن الله عز وجل يسر لهذه الأمة (أمة الإجابة، لا أمة الدعوة) أمرها وزلّل لها الصعاب، وعلو القدر والمكانة لمن تمسك بدينه، والتمكين في البلاد وذلك بالغلبة على الناس، وفتح البلاد ودخول الناس في دين الله أفواجا، كما حذر رسول الله صلى الله عليه وسلم هذه الأمة من

¹ - محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الترغيب والترهيب، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2000، ص 1332.

الرياء بالأعمال الصالحة وعدم اخلاصها لوجه الله، التحذير من أن يعمل المسلم العمل الصالح الذي هو في الأصل لطلب الآخرة، فيبتغي بنيته طلب الأجر في الدنيا... ولنا في ذلك قدوة.

فالتمكن في هذا الحديث يعني قدرة الأمة المؤمنة على النجاح والفلاح في تحقيق أهدافها والمتمثلة هزم الكفار بفتح وتحرير البلاد الإسلامية والدعوة إلى هذا الدين وترغيبهم في الدخول فيه.

ومما سبق، وبالنظر لما تم عرضه يمكن أن نلاحظ خلو الكتابات العربية (كما سيتبين لاحقاً) من موضوع التمكين وخاصة في مجال الإدارة والتسيير إلى حين كتب الغرب فيه، رغم أن ظهور هذا المصطلح كان في البيئة العربية الإسلامية في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وبعد ذلك صارت أغلب الدراسات العربية ترجمة لما كتبه الغرب، وفي هذا الصدد يشير (ملحم) إلى مايلي: "... ومما يثير الدهشة انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينيات من القرن العشرين، ومما يثير الدهشة أكثر هو وجود هذه الكتابات والدراسات حول التمكين في البيئة الغربية وخلق بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من 1400 عام خلت¹."

الفرع الثاني: التمكين في الأدبيات الغربية

يعرف التمكين في اللغة الانجليزية بمصطلح "Empowerment" والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر²:

- الجذر power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير
- Em (préfix) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة
- Ment (suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

وبالتالي اشتقت كلمة التمكين "Empowerment" من كلمة "power" أي القوة، وهي كلمة مفتاحية في تكوين مصطلح التمكين...، إذ أن إمكانيات التمكين تعتمد على عاملين أساسيين:

أولهما القوة التي يمكن توزيعها وتداولها أما إذا بقيت حكراً على الأفراد والمؤسسات، فإن التمكين غير ممكن أي بعبارة أخرى إذا أمكن تداول وتوزيع القوة (السلطة) فإن التمكين ممكن.

ثانيها أن القوة تتوسع وهذه النقطة تعكس ممارساتنا الشائعة للقوة وليس كيف نفكر بشأنها، فالقوة ترتبط بقدرتنا على جعل الآخرين يقومون بما نريده بغض النظر عن ميولهم ورغباتهم الخاصة (أي لا بد من مشاركة القوة والسلطة

¹- يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 313.
²- Patrick Migneault, Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportemental ?, mémoire magister sc en relation industrielles, Université de Montréal, Canada, 2006, p6.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

وأن لا تقتصر على فرد ما دون آخر، حيث أن القوة أساسها التعاون والتبادلية بين الأفراد والجماعات على اختلاف المستويات وهذا هو أساس التمكين، وهذا يعني توزيع القوة بالفعل ومنحها للغير يزيد من قوة الجماعة ولا يقللها كما هو في قوة الهيمنة والسيطرة¹.

ووفقا للمصادر الغربية فإن أول استعمال لمصطلح التمكين ومشتقاته كان في القرن 17 من طرف الباحث Hamon L'estrangé في كتابه *the reign of king charles* وجاء هذا الاستعمال مطابقا لفكرة الاستقلالية والترخيص (التفويض) بالإضافة إلى شيوع هذا المفهوم في كلمات مرادفة *enable, permit* والتي استعملت سنة 1667 من طرف Milton في أشهر أعماله² *Paradise lost*.

وتعد أول دراسة رسمية للتمكين في الولايات المتحدة الأمريكية للباحثة Mary Parker Follet حيث ميزت فيها بين مفهومين القوة مع (power with) والقوة على (power over) واقترحت هنا تعزيز (القوة مع) وتخفيض (القوة على)³، وكانت إسهامات Follet فريدة ومتميزة في عصرها، إذ كانت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فقد تحدثت عن مواضيع في أوائل القرن الماضي ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمدبرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت على أهمية الحرية في التعبير و على أهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد العاملين في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف⁴.

أما في اللغة الفرنسية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح "Habilitation" والذي عرف وفق "Petit Larousse" على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية على تنفيذ عمل ما، كما يمكن استعمال مصطلح *responsabilisation* ومصطلح⁵ *pouvoir d'agir*.

ومن خلال دراستنا للموضوع واطلاعنا على بعض المراجع باللغة الفرنسية لاحظنا استعمال نفس مصطلح اللغة الإنجليزية "Empowerment" في أغلب الكتابات باللغة الفرنسية للتعبير عن التمكين مما يدل على أن المصطلحات المذكورة سابقا (... , *Habilitation, responsabilisation*) هي مرادفات تقريبية للمصطلح فقط.

¹ - أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الانجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 20.

² - Nicola Ticoln et al, the meaning of empowerment : the interdisciplinary etymology of a new management concept , International Journal of Management Reviews, vol 4, Issue 3, 2003, p272.

³ - sara siami ;et mohamed gorji, assesment of effect of empowerment on empoloyees performance (case study),business and management review,vol 1, 2011, pp20,21.

⁴ - يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 27.

⁵ - Patrick Migneault, op cit, p 6.

الفرع الثالث: التمكين في الأدبيات الإدارية

تعود جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية (سيتم التطرق لها لاحقاً) التي ظهرت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني للأفراد العاملين بالمنظمة، ولم يظهر المصطلح بشكل صريح وحرفي وإنما ملح إليه من خلال مفاهيم أخرى كالمشاركة والاندماج... إلخ، وتعد كانتر (Kanter) هي أول من قام بإدخال مفهـوم تمكين العاملين في أدبيات الإدارة منذ أكثر من أربعين عاماً، ومن خلال المسح الأدبي للدراسات السابقة فقد تبين أن تمكين العاملين كان له الأثر الكبير في الممارسات الإدارية داخل المؤسسات، وأن حوالي 70% من المنظمات قد طبقت بعض أشكال التمكين على جزء من القوى العاملة لديها ولا يزال مفهوم التمكين يستقطب اهتمام الباحثين... ومع ذلك هناك عدد من الأسئلة المهمة تحوم حول هذا المفهوم (spritzer)¹.

وزاد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث سميت تلك الفترة آنذاك بـ"حقبة التمكين" وذلك للإسهامات الكبيرة التي عرفها المصطلح من قبل المفكرين والباحثين، حيث حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conunger, Kanungo) ويتم التمكين عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (spritzer, Wilkinson) وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية واستقلاليتها².

أما النموذج التحفيزي فيتركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل (Conunger and Kanungo).

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

سنستعرض في هذا المطلب أهم التعاريف المتعلقة بالتمكين الإداري في منظمات الأعمال، مستعرضين أهم الجوانب والزوايا التي يعرف من خلالها هذا المصطلح، وكذا توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينه وبين بعض المصطلحات الإدارية شائعة الاستخدام وذات الصلة به.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

يعد مصطلح التمكين الإداري من المصطلحات الإدارية الحديثة التي ينظر لها من وجهات نظر متعددة، فمفهوم التمكين الإداري يحمل في طياته العديد من التفسيرات بسبب اختلاف الباحثين والدارسين في وضع

¹- Scott E Seibert et al, Antecedent and consequences of psychological and team empowerment in organization: A meat analytic review, Journal of applied psychology, vol 96, No 5, 2011, p 981.

²- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ أيام 27-29 نوفمبر 2004، مصر، ص 92، متوفر على الموقع: www.arado/unpan020784 أطلع عليه يوم 2018-02-22 على الساعة 13:05.

تعريف محدد وواضح له، لذا يمكن القول أنه لحد الساعة لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه من قبل هؤلاء، وفيما يلي سنتطرق إلى التمكين باعتباره تصورا متعددًا في المنظمة ثم كإستراتيجية إدارية فيها كما يلي:

أولاً: التمكين كتصور متعدد في المنظمة.

اختلف الكثير من الباحثين في وضع تصور موحد للتمكين الإداري، فهناك من وصفه بأنه حالة نفسية وذهنية في المنظمة بينما وصفه البعض بأنه ثقافة تنظيمية داخلها، ومنهم من عرفه على أنه عملية مركبة في المنظمة وأشار إليه آخرون بأنه حالة تنظيمية في المنظمة، كما عرفت بعض الباحثين على أنه نقل ومشاركة القوة، وعليه سيتم التطرق لهذه التعاريف كما يلي:

1. التمكين بوصفه حالة ذهنية ونفسية

تشير العديد من الدراسات والأبحاث بأن التمكين هو حالة نفسية وذهنية للفرد وجب على المؤسسات إثارتها حتى يتحرر، وفيما يلي سنستعرض أهم تعاريف المعطاة للتمكين الإداري من جوانب نفسية وذهنية كما يلي:

يرى (C.E.LUBY) بأن التمكين هو توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف الشركة¹. وهناك من يرى أن التمكين هو السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية القرارات².

كما يشير Bowen and Lawler إلى أن التمكين حالة ذهنية *empowered satate of mind* يتمثل في: "إطلاق حرية للموظف وإعطاءه صلاحية أكبر في مجال عمله ومنحه حرية إبداء الرأي والمشاركة في الأمور التي تخص الوظيفة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد بالإضافة إلى وسائل مساعدة على إيجاد الحالة الذهنية للتمكين كالشعور بالسيطرة والتحكم في مجريات الأمور في العمل والوعي والإحساس بإطار العمل المتكامل، المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال التي يقوم بها"³.

يعرف Tomas & Velthouse التمكين بأنه مجموعة من المجالات التحفيزية المعرفية التي تتمثل ثلاث مجالات معرفية بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية، وتتمثل هذه المجالات الثلاثة في الشعور بالاستقلالية (الاختيار) والشعور بمعنى العمل والإحساس بالفعالية⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن تمكين العاملين هو حالة ذهنية ونفسية داخلية للأفراد تحتاج إلى تبني من قبلهم ولا يمكن فرضها عليهم، بل يتوجب على المنظمات توفير وتهيئة الظروف لعمالها لكي يتحرروا من تلك

¹ - Carole Eagle LUBY, A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College, University of Florida, USA, 2006, P 12.

² - Susan M.SASIADEK, Individual Influence Factors That Impact Empowerment: A Multi Case Study, Capella University, USA, May 2006, P.20.

³ - حنان الأحمدى وإيمان أبوخضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية) دورية الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 4، نوفمبر 2005، ص 521.

⁴ - Hamid Nami, Ali Maghol, Analyzing the relationship between Participatory Management and Empowerment of the employees in Melli bank of North Khorasan, international journal of humanities and cultural studies, issue 2016, p 912.

القيود التي تقف حاجزا تجاه تمكينهم، أي بمنحهم الحرية في العمل والسماح لهم بإتخاذ القرارات لكي يشعروا بمعني العمل الذي يقومون به.

2. التمكين بوصفه ثقافة

تسعى الكثير من المنظمات المتميزة والناجحة إلى جعل التمكين جزءا من ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي سنستعرض أهم تعاريف المعطاة للتمكين الإداري كثقافة في المؤسسات كما يلي:

ذكر (Hennested) بأن التمكين يعد ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في إتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك¹، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (M.DARLINGTON) حيث يؤكد أن التمكين هو إشراك سلطة إتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوما بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا².

كما اعتبر (Johnson & Remond) التمكين ممارسة ثقافية لكونها جزءا من الثقافة التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإداري، فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء³.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التمكين وفقا لهذا الطرح هو ممارسة دائمة ومستمرة في المؤسسات التي لها قادة إداريين يميلون إلى تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا ويسعون بذلك دائما لتطوير الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، لتصبح هذه الممارسة من تقاليد المؤسسة وميزة تتميز بها لتحسين الأداء وجزءا من ثقافتها التنظيمية.

3. التمكين بوصفه عملية

سنستعرض فيما يلي أهم تعاريف المعطاة للتمكين الإداري من زوايا عملية أو كنظام في المؤسسة كما يلي:

حيث عرفه (BOWEN & LOWER) على أنه "عملية منظمة تبدأ بمدخلات متعددة تجري عليها عمليات تدقيق وتمحيص وتطوير بهدف الخروج بمخرجات متميزة، فالتمكين وفق هذا المنطلق هو مشاركة العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، المعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بالشكل الصحيح والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة وأخيرا الاشتراك في إتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة⁴."

كما يعرف على انه العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم، وبالشركة التي يعملون فيها، وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق الذات وتنمية القدرات الذاتية مما يؤدي إلى تحسين

¹ - رامي اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه، لطفى الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 51.

² - Mcbeke DARLINGTON, Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May2007, P14.

³ - على البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة لظلية التربية، ص 13.

⁴ - على البلوشي، مرجع سابق، ص 13.

الأداء وتحقيق الرضا¹. ويعرف كذلك (BROWN) التمكين على أنه العملية التي تمنح للعاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتعد هذه الآلية الحديثة نسبياً بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لإطلاق طاقات الأفراد في الشركات².

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنها وصفت التمكين الإداري على أنه نظام في المؤسسة له مدخلات عديدة نذكر منها: المعلومات، القرارات، المكافآت، الثقة، الرقابة، السلطة،...، حيث يؤدي توفير هذه المدخلات إلى تحقيق الذات للأفراد العاملين وتطوير قدراتهم في المؤسسة وتحرير طاقاتهم، لينتج عنها المخرجات المتمثلة في تحسين الأداء، تحقيق الرضا الوظيفي، القرارات الملائمة،...

4. التمكين بوصفه حالة تنظيمية

فيما يلي سنستعرض أهم تعريف المعطاة للتمكين الإداري من جوانب تنظيمية في المؤسسة كما يلي: حسب (BLANCHARD) التمكين هو "الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المستوى التنفيذي لحل مشكلات العمل التي تواجههم من خلال تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم"³.

كما عرف Helri & Slocum التمكين على أنه خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية⁴. كما يرى Cook & Hunsaker التمكين على أنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم مما يقوى عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن تمكين العاملين في المؤسسة يكون نتيجة للحالة التنظيمية فيها، أي أن الهيكل التنظيمي المعتمد على قلة المستويات التنظيمية والمشجع على تكوين فرق العمل يؤدي إلى تمكين الأفراد في هذه المؤسسات، وأنه يؤدي إلى خلق الظروف الملائمة لتشجيع العاملين على العمل بهذه الممارسة واتخاذ القرارات المناسبة التي تخص وظائفهم نتيجة منحهم السلطة والتفويض.

5. التمكين بوصفه نقل ومشاركة للقوة

سنستعرض فيما يلي أهم تعريف المعطاة للتمكين الإداري من زاوية نقل للسلطة ومشاركة للقوة من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية كما يلي:

¹ - Eylon DAFNA, Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett, Journal of Management History, Vol.4, No.1, P28.

² - Donald R.BEOWN, An Experiential Approach to Organization Development, 7th ed, Pearson education, New Jersey, 2006, P 22.

³ - مه الفرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2010، ص 21.

⁴ - رعد الطائي، عبد الله قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 240.

⁵ - أحمد المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2008، ص 1.

يعرف التمكين حسب (B.ETTORRE) على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا¹. كما يعرف على أنه الطريقة التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة العمل².

يرى (L.E.BOONZE & D.KUTZ) على أنه جوهر عملية التمكين تكمن في توسعة أعمال العاملين، مما يمنحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم دون موافقة المسؤول عنهم³، أما (Boudrias et Bérard) فيعرفانه على أنه ضرورة المشاركة في صنع القرار وتشجيع الدوافع الذاتية والدعم الفعال اللازم لتحقيق المساهمة التنظيمية المتوقعة⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التمكين الإداري في المؤسسة يكون نتيجة نقل السلطة والقوة للعمال في المستويات التنفيذية ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات وبمنحهم مجال أوسع للتصرف في مهامهم والنظر إليهم كشركاء في المنظمة لتكون مساهمتهم أثمر.

ثانياً: التمكين كإستراتيجية إدارية في المنظمة

تعددت تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في أدبيات الإدارة خاصة بعد بروز المصطلح ورواجه في تسعينيات القرن الماضي وهذا لمحاولة الباحثين الوصول إلى جوهره وفق مداخل متعددة، وفي هذا الصدد يرى الكثير من الباحثين أن تبنى المؤسسة لإستراتيجية التمكين يتطلب منها إعداد خطة سنوية لهذه الإستراتيجية مع تقييمها سنويا وكذا العمل على تدريب تطوير مهارات مواردها البشرية سنويا، وعليه يمكن التطرق إلى بعض تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كما يلي:

يرى (Soho) أن التمكين هو أحد الإستراتيجيات التي تنفذها المنظمات من أجل تطوير التزام العاملين في مكان العمل، من خلال برامج المشاركة مثل التأكيد على التفاوض الجماعي وتشجيع اقتراحات العاملين ومحاولة التقدم نحو تصميم العمل والتدريب على أساس احتياجات الفرق المستقلة⁵.

أما (Nixon) فيرى أن التمكين إستراتيجية تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها⁶.

¹ - Barbara ETTORRE, "The Empowerment Gap Hype Vs Reality", Br Focus, Vol 26, 1997, P4.

² - D.Gary & J.Anderson, Strategic Performance_Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol 6, No 2.

³ - L.E.BOONZE & D.KUTZ, "Contemporary Marketing", The Dryden Press, Texas 1998, P45.

⁴ - Philippe Letendre-Joachim, Comment l'ancienneté et le degré de résolution de problèmes associe a la tache modulent-ils l'impact du leadership d'habilitation sur la performance a la tache ?, thèse du doctorat Université de Montréal, Canada, 2019, p 9.

⁵ - Soho, Chandon Kumar, et al, Employee Empowerment and individual commitment : An Analysis From Integrative Review of Resarch, Employment Relations Record, vol 10, No 1, 2010, p 48.

⁶ - مكيد علي، يحيوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015، ص 186.

حسب (Zhang and Bartol) إستراتيجية التمكين هي الطريقة الإدارية التي تسمح للموظفين من المشاركة في تبادل المعلومات وتشجيعهم من خلال توفير الحوافز لإطلاق قدراتهم على تحسين أداء المنظمة¹.

يعرف التمكين بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والقوة ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد التي يحتاجونها في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة بهم².

كما يعرف على أنه إعطاء الأفراد أكثر مسؤولية عن كيفية أدائهم لوظائفهم وهو ما يشكل أكبر حرية في اتخاذ القرارات وتشجيع آرائهم ومساهماتهم، ويمكن تقسيمه إلى ثلاث أجزاء: الملكية والمقصود هنا هو تكليف الفرد بمهام المنظمة بالشكل الذي يجعله يحس أنه يملك صنع القرار ويتحمل المسؤولية في نفس الوقت، الثاني هو فريق العمل والقائد والثالث هو الهيكل والثقافة التنظيمية³.

كما تعرف على أنها إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين ومشاركتهم بتحديد الرؤى المستقبلية، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها⁴.

وعلى أساس هذا الطرح أشار (Nixon, 1994) إلى أن وصف إستراتيجية التمكين يكمن في مجموعة من الخطوات يتحقق عن طريقها تطوير المنظمة التي يتمكن الأفراد فيها من التصرف بوصفهم فريق عمل واحد يعمل باتجاه وغايات وأهداف مشتركة للمنظمة، وتكمن هذه الخطوات فيما يلي⁵:

- تحديد رؤية المنظمة ونقلها للواقع؛
- وضع الأسبقيات وتحديد ما يجب الاهتمام به أولاً؛
- تطوير علاقات قوية بين الزملاء عبر تحديد إستراتيجيات المزاملة وبناء العلاقات بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة؛
- توسيع شبكة مشاركة العاملين جميعهم في نشاطات المنظمة وفعاليتها؛
- الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية بوصفها أداة لإقامة التحالفات المشتركة والتكاملات بالاتجاهات المتعددة.

¹ - Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 43, No 2, 2016, p 909.

² - غرير فحفي، تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، العدد 30، 2017، ص 271.

³ - Association of Business Executives, Human Resources Management, William House, United Kingdom, without edition year, p 105.

⁴ - برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعو محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 13.

⁵ - مكيد علي، يحيياوي فاطمة، مرجع سابق، ص ص 187، 188.

أما (العتيبي، 2005) فيؤكد على المنظمات التي تسعى إلى إدخال إستراتيجية التمكين وجوب تبني أسلوب لبناء أنظمة عمليات تعمل على إطلاق قدرات العاملين وإمكاناتهم، ويمكن أن تحقق المنظمات ذلك عن طريق¹:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبلها؛
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب فيه؛
- بناء مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير التنظيمي؛
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات؛
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية وبنائه؛
- التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية.

ومن هنا يلاحظ أن إتباع الخطوات أعلاه يسهل ويعزز من عمليات خلق المعرفة التي يسهم بها الأفراد، كونهم يعلمون رؤية منظماتهم وأولويات أهدافها، كما تسود بينهم علاقات متينة تسهم في فعالية فرق العمل المكونة وتعزز الثقة بينهم وبين الإدارة مما يقلل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

كما سبق يمكن تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على أنها "إستراتيجية إدارية تهدف إلى حث وتحفيز العاملين وفرق العمل على توظيف مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق مشاركتهم في معلومات المنظمة وغاياتها ومنحهم الحرية والاستقلالية في كيفية أداءهم لأعمالهم بالإضافة للصلاحيات والمسؤوليات، وكذا تشجيعهم على العمل في فرق عمل تتمتع بالقوة اللازمة لتكون أقل اعتماداً على الإدارة العليا وتوفير الموارد والمكافآت لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة."

الفرع الثاني: التمكين وبعض المصطلحات الإدارية ذات الصلة.

يعتقد الكثير من الدارسين أن التمكين الإداري هو مرادف ومشابه لبعض المصطلحات الإدارية كالتفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي، القيادة، ... وغيرها، وعليه سنحاول توضيح بعض نقاط التشابه والاختلاف بين مصطلح التمكين الإداري وهذه المصطلحات كما يلي:

1- التمكين والتفويض: هناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو مرادف للتمكين، غير أن التمكين يختلف

عن التفويض لأن تفويض السلطة يعني نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على هذه الاختصاصات أمام رؤسائه²، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها³، عكس التمكين الذي يتحمل فيه الأفراد الذين تم تمكينهم النتيجة النهائية وهو حالة دائمة نسبياً.

¹ - معن وعد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الجدياء، الموصل، العراق، العدد 43، 2013، ص 7.

² - الضمور صفاء، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008، ص 32.

³ - أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص 30.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

وفي هذا الصدد أشار (Lashley) أن عملية التفويض تفتقد لمتطلبات أساسية لا تتوفر 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 التصرف¹. والجدول التالي يوضح أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين:

جدول رقم (02): أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.
السلطة	تفوض السلطة في مجالات عمل محددة بدرجة عمق محددة	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
المسؤولية	تظل المسؤولية، مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للمفوض الممكن، والفشل مسؤوليته.
القيادة	في التفويض يقاد المفوض	تتاح للموظف القيادة الذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر التفويض	المعلومات متاحة ومتوفرة للرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ العامل قد يسحب التفويض منه	إن أخطأ العامل يتحرى السبب ويعالج.
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا	التمكين يكون خيارا دائما

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005، ص 30.

2- التمكين والمشاركة: المشاركة عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار²، وما يلاحظ أن الكثير من الباحثين يعتبر أن المشاركة هي مرادفة للتمكين، وذلك لما لها من أهمية قصوى خاصة في المستويات الدنيا من البناء التنظيمي الذي يستوجب التصرف السريع في المواقف الجديدة التي تواجه العاملين، كما يعتبر البعض أن المشاركة تعني بشكل رئيسي المشاركة بالمعلومات³، فالأفراد دون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ويساعدوا في حل الأزمات التي تعترض سير العمل.

ونرى أن التمكين يختلف عن المشاركة، فوفقا لتعريف التمكين فإن عملية المشاركة تعتبر المفتاح الأول والركن الرئيسي في عملية التمكين الإداري، غير أن هذه المشاركة قد تكون اقتراحات حول قرار ما قبل اتخاذه، كما يمكن أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركون بإعداد مشروع القرار ويتم تحويلهم صلاحية اتخاذ القرار النهائي بشأنه⁴، على خلاف التمكين الذي تكون لفرق العمل الذاتية والمنسقة صلاحية اتخاذ القرارات وتحسين

¹ - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 190.

² - برني لطيفة، مرجع سابق، ص 15.

³ - J.L.COTTON, Employee Involvement, Sage, London, 1993, P 39.

⁴ - مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص 94.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

العمليات انطلاقاً من تحليلها لبيئة العمل الداخلية وظروف العمل، والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين:

جدول رقم (03): أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين.

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق العمل المستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات، دوائر الجودة.	الفرق منسقة في تحليلها.
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات، جهودهم بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة، أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهود الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لفرق العمل

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاضم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار ورقة، الأردن، 2002، ص 139.

3- التمكين والإثراء الوظيفي: يعتبر الكثير أن التمكين هو مرادف للإثراء الوظيفي، غير أن التمكين يختلف عن الإثراء الوظيفي، فهذا الأخير يعرف على أنه "إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام، بالإضافة إلى منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير على أو التحكم في وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته¹، وعلى أساس هذا التعريف فإن الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري في المنظمة، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية والقدرة على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، ولكن في الوقت الذي يركز فيه الإثراء الوظيفي على الخصائص الوظيفية، فإن التمكين يركز كذلك على تصورات المرؤوسين والعلاقات الشخصية.

كما أن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى².

4- التمكين والقيادة: يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المؤسسة وإشراك الأعضاء باتخاذ القرارات وتوزيع القوة وبذلك فهو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم وهذا ما تسعى إليه القيادة الناجحة، فالقيادة الناجحة هي التي تقوي وتمكن الآخرين وتزودهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة لكي يصنعوا القرارات ويتصرفوا باستقلالية في حدود خبرتهم، كما ترى أن

¹- D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, Organizational Behaviour: An Introductory Text, Prentice Hall, London, 2004, P 265.

²- أحمد المعاني، مرجع سابق، ص 189.

تنازل القادة عن شيء من قوتهم لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانهم لتلك القوة وإنما يرون أن قوتهم تزداد عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتماءهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي¹.

وهذا ما يؤكد العلاقة الوطيدة بين القيادة والتمكين وعلى أن منح المرؤوسين لمزيد من التمكين يعد أسلوباً قيادياً ناجحاً، وفي هذا الصدد يرى " OZARALLI " أن القيادة التي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض الإداري تشكل العمود الأساسي في تحقيق تمكين العاملين².

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أهمية وفوائد كبيرة على جميع المستويات في منظمات الأعمال لأنها تهدف إلى تحرير طاقات الأفراد وإثارة قدراتهم، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الفرع الأول: أهمية إستراتيجية التمكين

لإستراتيجية التمكين فوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (المنظمة، المجموعة، الفرد) حيث تساعد على توفير النمو التنظيمي، وتطوير فرص التطوير التنظيمي والتعزيز على القدرة في اتخاذ القرارات، وعليه يمكن تصنيف هذه الأهمية حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي³:

أ- **على مستوى المنظمة** حيث تتمثل أهمية إستراتيجية التمكين في:

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار؛

- تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال التحكم في إدارة الوقت والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية؛

- توفير فرص التطور التنظيمي؛

- تعمل إستراتيجية التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة؛

- تؤدي إستراتيجية التمكين إلى تسهيل التخطيط الاستراتيجي؛

- المساعدة على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية الراجعة على السلوك⁴؛

- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال رضا الزبون الداخلي (العمال) عن وظيفتهم ومرضيتهم⁵.

ب- **على مستوى المجموعة** حيث تتمثل أهميتها في⁶:

- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل بما يتناسب وقدراتهم؛

¹ - كرمية توفيق، تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 40.

² - Nurdan Ozaralli, Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, Marmara University, Istanbul, Turkey, 2002, P 65.

³ - كرمية توفيق، مرجع سابق، ص، ص 69-75.

⁴ - Conrad LASHLEY, Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis, Personnel Review, Vol 29, No 6, MCB UP Limited, 2000, P 124.

⁵ - Cheng HUNG, A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of Incarnate word, 2005, P 103.

⁶ - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 43.

- بناء فريق قوامه الثقة؛
- زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والمخاطرة؛
- زيادة قدرة الفريق على التحليل.
- التعاون على حل المشكلات ورفع القدرات الابتكارية¹.
- ج- على مستوى الفرد حيث تتمثل أهميتها في:
 - زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز انتماءهم لعملهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي؛
 - زيادة الرضا الوظيفي للأفراد؛
 - تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين؛
 - التوجه من عقاب العامل المخطئ إلى ضرورة السماح له ودعمه وجعل خطئه المرتكب فرصة للتعلم وتطوير الذات²؛
 - زيادة مشاركة الموظفين، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه؛
 - التقليل من مقاومة التغيير.
- كما أن لإستراتيجية التمكين أهمية كبيرة في المؤسسات التي تحاول أن تقود مواردها البشرية إلى أفضل وضع ممكن لخدمة مصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون فيها، ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي تستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها³، وذلك من خلال الجوانب التالية:
 - التمكين يعطي للفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الفرد الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أكثر احتكاكا وتأثيرا بها من باقي الأفراد)⁴؛
 - تنبع أهمية تمكين العاملين من كونهم أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة، إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين ويشعرهم بإتاحة الفرصة لإثبات قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء⁵؛
 - يساهم تمكين العاملين في زيادة معدلات الإنتاجية من خلال الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز الذاتي وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في الشركة⁶؛
 - للتمكين أهمية خاصة وذلك لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، عمل الفريق، المؤسسة الأفقية، المؤسسة المتعلمة، وغيرها من القضايا التي تتعلق

¹ - S. TOLKON, "The Payoff of Employee Empowerment", Plastic News, Vol.16, N0.2, 2004, P.13.

² - Ken BLANCHARD, John P. Carlos, Alan Randolph, Empowerment Takes More Than a Minute, second edition, Berrett-Koehler, INC, San Francisco, 2001, p 33.

³ - رامي إندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 153.

⁴ - عماد المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 24.

⁵ - يحي ملحم، مرجع سابق، ص5.

⁶ - Pamela Chandler LEE, Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead, Regent University, 2005, P 88.

بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين، وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة، وحيث لا يمكن لهذه الأهداف المصيرية في حياة المنظمة أن تتم أو تنجح دون الاستعانة ببرامج التمكين واعتبارها أداة حقيقية لتنمية عامل الإبداع والتفوق في المنظمة¹. كما يعد التمكين 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 أعمالهم²، بالإضافة إلى ذلك فهو يرفع فرص الإبداع والابتكار للمديرين والعاملين على حد سواء. ففي حال تبني التمكين ينمي المسير طريقة تفكيره ويطور قدراته الإبداعية ويتاح له وقت أكبر للتركيز على الشؤون الإستراتيجية³.

ويساهم التمكين كذلك في⁴:

- تحرير المستويات الإدارية الدنيا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد؛
 - تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية⁵؛
 - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
 - زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أداءهم أفضل؛
 - اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.
- مما سبق يتضح أن لإستراتيجية التمكين فوائد جمة تعود بالفائدة على المنظمة وموظفيها وعملائها، وهذا ما يجعل المنظمة مع مرور الوقت تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة التي تشهدها بيئة الأعمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤدي إستراتيجية تمكين الموارد البشرية إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للعمليات وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية التمكين

إن الهدف الرئيسي لإستراتيجية التمكين يكمن في تحرير الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في تطوير المنظمة، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا ونابعة من ذات الأفراد، وبناء على الدراسات الواردة في هذا المجال نشير إلى مجموعة من الأهداف كما يلي⁶:

¹ - مريم شرع، مرجع سابق، ص 34.

² - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007، ص ص 12، 13.

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

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

⁵ - Ken BLANCHARD and al, OP CIT, p 33.

⁶ - غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، 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، العراق، 2011، ص ص 78، 79.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

- السماح للأفراد بجرية التصرف واستقلالية التفكير، مما يترتب عليه بذل جهود مضاعفة في العمل وبكفاءة وأداء أفضل؛
 - تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة؛
 - جعل الأداء المراد انجازه من قبل الأفراد أكثر معنى وحرية كما يسهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين؛
 - تعزيز المواقف السلوكية الايجابية تجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للانجاز،
 - إزالة الآثار المتعلقة بالإحباط والضغط المرتبطة بالعمل؛
 - تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتأثير عليهم، وفي هذا الصدد يرى (المدهون) أن تمكين العاملين يسمح بالاستجابة السريعة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة ويوفر: جودة القرار وفق مطالب العميل، قبول العميل للقرار، سرعة اتخاذ القرار دون استشارة الإدارة وهذا ما يطمح له العميل ويحقق له الرضا¹. وفي نفس السياق يرى (C. HUANG) أن التمكين يسمح بالإجابة بسرعة عن استفسارات العملاء وتلبية احتياجاتهم والتي يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في مواضيع كانوا في السابق مطالبين بتمريرها إلى المدير في أعلى السلم الوظيفي².
 - وأشار ميسون أحمد وأضواء حسين إلى الأهداف التالية³:
 - زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء أعمالهم؛
 - يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
 - يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
 - كما ذكر الملوك أن أهداف التمكين يمكن تلخيصها في المؤشرات التالية⁴:
 - إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
 - الاستفادة الفاعلة من الموارد البشرية المتوفرة؛
 - زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو.
- مما سبق تبرز لنا أهمية تبني المؤسسات لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية وما يمكن أن تجنيه من ذلك، خاصة إذا توفرت العناصر الداعمة لهذه الإستراتيجية كالهيكال التنظيمي الملائم، الثقة والدعم الإداري، الحوافز والمكافآت، التدريب المستمر،... إلخ.

¹- 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 ص 79، 80.

²- C. HUANG, Assessing The Leadership Styles and Total Quality Leadership, Behaviors Presidents of Four Year Universities & Collages That Have Implemented The Principles of Total, 1994, P.34.

³- ميسون أحمد، أضواء حسين، إستراتيجية تمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2010، ص 105.

⁴- قاسم أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص 165.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

والجدول أدناه يوضح أهم النتائج المبتغاة من تطبيق وتنبي إستراتيجية تمكين الموارد البشرية¹.

جدول رقم (04): أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين.

من (قبل التمكين)	إلى (بعد التمكين)
الخوف.	التحدي والاختلاف.
التعلم مسؤولية.	التعلم مغامرة.
العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة.	العاملون يحلون مشاكل العمل بأنفسهم.
نقص التدريب والتطوير.	التطوير المستمر.
تجنب التغيير.	الترحيب بالتغيير.
التقييم (التغذية العكسية) ترى على أنها نقد.	التقييم (التغذية العكسية) ترى على أنها ضرورة.
التدريب والتطوير مسؤولية فردية.	التدريب والتطوير مسؤولية جماعية.
نقص الرؤية.	الرؤية المشتركة، القوية، والمركزة.
تجنب المشاكل.	حل المشاكل.
الاتصال المغلق.	الاتصال المفتوح (تبادل المعلومات والأفكار والمهارات).
الشك.	الثقة.

Source: Govindarajan & Natarajan, OP CIT, p 161.

المطلب الثالث: التمكين ونشأته في الفكر الإداري.

إن ظهور مفهوم التمكين لم يكن بشكل مفاجئ وإنما كان وليد عدة مراحل تطويرية وتراكمية أدت إلى بروزه في الفكر الإداري، فيعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في الشركات المعاصرة، حيث بدأ هذا المفهوم المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض الشركات الأجنبية بعد الثمانينات من القرن العشرين.

غير أن المتتبع لهذه المراحل التاريخية يلاحظ أن هذه النظريات مرت بمراحل زمنية متأثرة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والعلمية وبتكيفة تبعاً للتغيرات في جميع المجالات، كما يجب التنويه إلى أن التطور التاريخي للفكر الإداري المشار إليه في الكتب والمؤلفات قد ورد بإشارات سريعة عن الفكر في الحضارة الصينية القديمة، وكذا الحضارة اليونانية والرومانية والفارسية، وهناك فترة في التاريخ لم يتطرق الباحثون الغرب بدراساتها وهذه الفترة تمثل فترة القرون الوسطى الممتدة بين 500 ميلادي إلى غاية القرن الثامن عشر، والتي وجدت فيها حضارة متقدمة جدا في أفكارها الإنسانية هي الحضارة الإسلامية التي كانت السبابة في استخدام مصطلحات وممارسات إدارية منها مفاهيم إلهية كالشورى والتمكين، ثم يقفز بك فجأة إلى القرن التاسع عشر في أوروبا حيث الثورة الصناعية التي تناولت الفكر الإداري بالتفصيل.

¹ - Govindarajan, M & Natarajan, S, Principles of management, Prentice-HALL of India Private limited, New Delhi, India, 2007, p 161.

وعليه سنحاول التطرق لأهم المراحل التاريخية التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في بلورة مفهوم التمكين المعاصر من خلال:

- النظريات التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة؛

- النظريات السلوكية في الإدارة؛

- النظريات الحديثة الإدارة.

الفرع الأول: النظريات التقليدية في الإدارة (الكلاسيكية): ظهر هذا الأسلوب في الإدارة في أواخر القرن التاسع عشر وامتدت تأثيراته المباشرة حتى إلى ما بعد منتصف العشرينات من القرن العشرين، وقد ساهمت ثلاث رؤى فكرية في إبراز هذه المدرسة وتمثلت في¹:

- نظرية الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تايلور **Frederick Taylor**؛

- النظرية الإدارية بزعامة هنري فايول **Henry Fayol**؛

- النظرية البيروقراطية بزعامة ماكس فيبر **Max Weber**.

فبالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت فلسفتها من خلال كتاب **Frederick Taylor** بعنوان "مبادئ

الإدارة العلمية"، والتي كانت تبحث عن إيجاد طريقة مثلى لتعظيم الإنتاج وتحسين طرق العمل وتنظيم العمل الداخلي للمصنع من خلال تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أساس علمي، وتحديد نظم الأجور وتشجيع العاملين بالمكافآت النقدية ودراسة الحركة والزمن.

بعدها ظهرت النظرية الإدارية على يد **Henry Fayol** والذي عرض أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدتها من خبرته وتركزت على تحقيق الضبط والنظام والثبات، كما توصل إلى أوجه النشاط التي تقوم بها المؤسسات الصناعية والتي يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات (فنية، تجارية، مالية، تأمينية، محاسبية، إدارية)، وأهملت بذلك هذه النظرية موضوع مشاركة العاملين وإبداء الرأي وحرية التصرف.

ثم جاءت بعد ذلك النظرية البيروقراطية على يد الفكر الألماني **Max Weber** الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، والذي سعى من خلاله إلى جعل المنظمة نظاماً عقلاً من خلال وضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات والتي حصرها في الإدارة العليا.

مما سبق، يتضح أن النظريات التقليدية (الكلاسيكية) كانت تتنافى مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة حيث اعتبرت نظرية الإدارة العلمية الإنسان مجرد آلة أو وسيلة للعمل يجب برمجتها لإنتاج أكبر كمية من الإنتاج متجاهلة قيمته وحاجاته ودوافعه، وكذلك الأمر بالنسبة للنظرية الإدارية التي لم تعطي أي مجال من الحرية والمشاركة للعاملين، وتكرر هذا الأمر في النظرية البيروقراطية التي اعتمدت المركزية في اتخاذ القرارات، ولعل ما يبرر توجه هذه

¹- يحي ملحم، مرجع سابق، ص 13، 27. (بتصرف)

النظريات التقليدية (الكلاسيكية) في ذلك الوقت هو الطلب المتعاظم على الإنتاج آنذاك، وعليه سعت أغلب المنظمات لزيادة الإنتاج دون مراعاة رغبات ودوافع العاملين وقدراتهم على التأثير. كما نشير إلى جهود (Mary Parker Follett) التي قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمدراء على العمل بتعاون وانسجام دون سيطرة من جهة على أخرى، والإيمان بدور الموظف في المنظمة كمالك لها وذلك بخلق المسؤولية الجماعية اتجاه العمل، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية أكدت على أهمية الإنسان وشعوره بالانتماء للمؤسسة، إلا أن أفكارها لم تتحول إلى واقع علمي بالمستوى المطلوب¹.

الفرع الثاني: النظريات السلوكية في الإدارة (العلاقات الإنسانية): ظهرت هذه النظريات كرد فعل على النظريات التقليدية التي لم تتعرض للجانب الإنساني للعاملين، والتي إن تعرضت إليه فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، ورغم إسهاماتها الكبيرة التي تجلت في الأعمال الفكرية والعلمية التي حققتها، إلا أن إهمالها للجانب الإنساني للعاملين كان من أبرز الانتقادات الموجهة لها، فظهرت النظريات السلوكية والإنسانية لتركز على الظواهر الاجتماعية للعاملين وكذا التنظيم غير الرسمي والمظاهر النفسية لأفراد التنظيم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية، والتي يمكن التطرق لها كما يلي²:

- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية؛

- نظرية الحاجات ل: Maslow؛

- نظرية x و y؛

- الشخصية البالغة ل: Chris Argyris .

بدأت هذه النظريات بدراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية حيث حاول الباحثون وعلى رأسهم Elton Mayo بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل، حيث أظهرت النتائج صدفه متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة حسنة تؤدي إلى إنتاجية أفضل، كما مهدت هذه الدراسة لما أصبح يعرف بالسلوك التنظيمي³.

ثم جاءت نظرية الحاجات ل: Maslow الذي قام بدراسة وتتبع دوافع وحاجات العاملين والتي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية، وقد ساعدت إسهامات ابراهام ماسلو في إبراز أهمية الحاجات في تحديد السلوك الإنساني، وتوجيه رجال الإدارة إلى تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية في العمل من أجل تحفيز العاملين نحو الأداء الجيد، كما نشير إلى أن دراسة ومتابعة حاجات العاملين أفضى إلى

¹ - T. D.JICK & M.A.PEIPERT, Managing Change: Cases & Concepts, McGraw-Hill, Irwin, 2003, PP:22-28.

² - مراحل تطور الفكر الإداري متوفرة في كتب نظرية التنظيم، الإدارة الحديثة، ومبادئ الإدارة،... الخ.

³ - يحي ملحم، مرجع سابق، ص 27.

دراسة قضايا أخرى كمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، تدوير العمل، تفويض الصلاحيات، توسيع العمل وإثراءه¹.

أما نظرية x و y والتي جاءت على يد Douglas Mc Gregor فقد كانت خطوة مهمة نحو التمكين، حيث تأثر صاحبها بإسهامات كل من Elton Mayo و Maslow، وقدم إضافة جديدة من خلال نظريته التي سماها نظرية x و y ولكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية (x) أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية (y) يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية وحب التميز، مما يفتح لهم المجال نحو الإبداع والتفوق والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويجعلهم أكثر انسجاما مع توقعات مديريهم منهم.

بينما مثلت نظرية الشخصية البالغة ل: Chris Argyris خطوة مهمة جدا نحو التمكين، حيث ترى أن المدارس الكلاسيكية لا تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه تحمل مسؤولياته كإنسان بالغ وعاقل، والحل حسب رأيه هو التعامل مع العاملين على أساس أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

مما سبق، يتضح أنه كان للنظريات السلوكية علاقة مباشرة أو غير مباشرة في بلورة وظهور التمكين وذلك لتوجهاتها الإنسانية المتمثلة في منح الحرية للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديرهم واحترامهم، حيث توصلت حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن إلى أن معاملة العاملين معاملة حسنة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما مهدت لدراسات أكدت على دور العامل في المنظمة ودرست حاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية إلى الحاجات والمطالب الإنسانية التي تشمل معاني التفوق والإبداع والتحدي وتحقيق الذات، وهذا ما أثرته نظرية الحاجات التي ساعدت على تهيئة الظروف الملائمة لإشباع الحاجات الأساسية للعاملين من أجل تحقيق أداء أفضل.

كما كان لنظرية (x و y) دورا بارزا في ظهور التمكين من خلال افتراضات نظرية y التي ساهمت في بروز الديمقراطية في الإدارة، مما يشجع العاملين على المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف انسجاما مع توقعات مديريهم. بينما مثلت نظرية الشخصية البالغة تعبيرا واضحا عن التوجه نحو التمكين منذ سنة 1957 من خلال التأكيد على ضرورة التعامل مع العاملين على أنهم ناضجون وبالغون، وطالبت المنظمات بتوسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل دون وصاية مباشرة من الإدارة.

الفرع الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة: ظهرت هذه النظريات والأساليب الإدارية منذ سنة 1960 وتتعامل مع المنظمة بطريقة تختلف عن النظريات والمدارس السابقة، وستتطرق إلى أهم النظريات الحديثة في الإدارة كما يلي²:

¹ - الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، دار البلاد للطباعة والنشر، الطبعة السابعة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 30.

² - يحي ملحم، مرجع سابق، ص ص 25-27.

- نظرية النظم؛

- النظرية الموقفية (الظرفية)؛

- نظرية الجودة والتميز؛

- نظرية Z.

فالنسبة لنظرية النظم فقد ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة

الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، من خلال الوظائف المترابطة والمتعاونة والمنسجمة مع بعضها البعض مما يكرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك لأعضاء الفريق المتعاون، وكذلك التأكيد على القيمة المضافة التي يقدمها كل عضو من أعضاء الفريق وأهمية تمكين الفريق¹.

أما النظرية الموقفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة فقد دعت إلى عدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، أي أن لكل نظام إداري ظروف خاصة لتطبيقه وبالتالي إتاحة فرص المشاركة والتشاور بين العاملين في الأفكار والمفاهيم عند السعي لتطبيق أي تطوير إداري، وبالتالي إتاحة المجال المناسب للتفكير والعصف الذهني.

في حين شكل مفهوم الجودة الشاملة والتميز ثورة إدارية أدت إلى تحسين المنتجات وجودة الإنتاج، فيتطلب تحقيق الجودة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل، كما أن حلقات الجودة تعمل على المشاركة الحقيقية للعاملين وتمكينهم من حرية التعبير بطلاقة، فالمشاركة تعني جهودا جماعية وتطويرا شاملا في ميدان تحسين الإنتاج والإنتاجية². كما أن تحقيق المزايا التنافسية يتطلب ثقافة تنظيمية تحث على الجودة كقيمة أساسية وتقوى الالتزام بها في جميع المجالات، وذلك عن طريق الاهتمام بالعاملين ومجموع العمل كفرق متكاملة تناقش كل ما يرتبط بالجودة³.

ثم كان لنظرية Z التي قدمها الياباني (William Ouchi) والأمريكي (Richard Tanner) حافزا كبيرا

لتبني التمكين من خلال الحركة الأفقية للعاملين أي؛ أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية في وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في العمل⁴.

مما سبق، يتضح أنه كان للنظريات الحديثة دورا بارزا في ظهور التمكين، حيث ساهمت في إرساء دعائمه ووضع أسسه، فدعت نظرية النظم إلى ضرورة التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، وكذلك الأمر بالنسبة للنظرية الموقفية التي نادى بإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين عند مواجهة أي ظرف وبالتالي تنمية طرق تفكيرهم والمساهمة في التكيف مع محيط العمل، كما ركزت نظرية الجودة الشاملة والتميز على الدور الأساسي للعاملين في تحسين الإنتاج

¹ - J.GANDZ, "The Employee Empowerment Era", business Quarterly, Vol.55, N0 2, 1990, P 74.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص140.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص65.

⁴ - رامي أندراوس وعادل معاينة، مرجع سابق، ص132.

وزيادة الإنتاجية مما يدل على وجوب مشاركة العاملين وفرق العمل في كل ما يرتبط بمسائل الجودة والتميز، أما نظرية Z فقد اعتبرت أن منهج عمل الفريق يعد من الأسباب التي تؤدي إلى النجاح، حيث تدرب الشركة أفراد الفريق على حل المشاكل الأساسية وتحدد نطاق مسؤولية عمل الفريق حراً في تطوير فرق العمل والعلاقات الخاصة وتطوير وسائل الاتصال، وهذا ما ساهم بشكل كبير في ظهور التمكين وتطبيقاته في وقتنا الحاضر.

كما نشير إلى بعض النظريات والمفاهيم المعاصرة التي ساهمت كذلك في ظهور مصطلح التمكين، كالإدارة بالأهداف التي أرسى دعائمها Peter Drucker والتي تستند على أهمية العنصر البشري في المؤسسة ومساعدته على الموازنة بين أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة¹، وكذلك مفهوم الشركة المتعلمة التي تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين، حيث يرى Peter Senge أن هذه الشركة تتطور وتتقدم بشكل دائم وذلك من خلال تجاربها وخبراتها المتكونة من المعلومات التراكمية وروح الفريق والتركيز على أهمية التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي وكذا المشاركة التي تعتبر جوهر عملية التعليم والتعلم².

في الأخير يمكن القول أن النظريات الحديثة السابقة كانت بمثابة الخطوات المبدئية والتدرجية التي أدت إلى ظهور وتنامي تطبيق التمكين الإداري في ممارسات منظمات الأعمال المعاصرة.

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

²- يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 24.

المبحث الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

نتطرق في هذا المبحث للمتطلبات الأساسية لتطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال وأهم مبادئها ومستوياتها وأساليبها، بالإضافة إلى مراحل تطبيقها في المنظمات واتجاهاتها المعاصرة.

المطلب الأول: متطلبات وشروط إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

لتطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمات يجب أن تتوفر بعض المتطلبات والظروف لتتماشى مع برامج التمكين، ولكي تكون هذه الأخيرة ناجحة وفعالة. وفي هذا الصدد يشير ملحم، 2006 أن: "المزيد من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط يجب توافرها."

وتتمثل هذه المتطلبات والشروط في الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق عملية التمكين، وفي أثناء التطبيق وبعده، والتي تتمثل في¹:

- 1. الثقة الإدارية (Managial Trust):** وهي أساس عملية التمكين، فعندما يثق المديرين في موظفيهم ويعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فإن ذلك يؤدي إلى تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكل حرية وإخلاص في العمل وبمرونة وسهولة أكبر.
- 2. الدعم الاجتماعي (Social Support):** وهذا لكي يشعر العامل أو الموظف بالتمكين الفعلي، فيجب أن يشعر الموظفون والعمال بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم الذي يزيد من التزامهم تجاه المنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوى انتماءهم وولائهم لها.
- 3. الأهداف والرؤى المستقبلية (The Objectives and Future Vision):** حيث يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين الوظيفي، إذا أدرك العاملون فيها أهداف الإدارة العليا ورؤيتها في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي يؤدي الإسهام في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها.
- 4. فريق العمل (Team Work):** حيث يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على عمل الفرق لإدارة وتنفيذ المهام من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، على أن تأخذ بمحمل الجدية، كما أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لكونها تتمتع بموارد أكثر، وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. وعليه يجب أن يمنح المديرين فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات المتعلقة بتسيير الأعمال، وتطبيق التحسينات التي يقترحها الفريق.

¹ حسين العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 37-38.

5. **الاتصال الفعال (Active Communication):** حيث يعد نظام الاتصال في المنظمات الإدارية، المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة العليا لن تنجح في حل مشكلات المنظمة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلات ليست متوفرة لديها بالشكل الكافي، وإنما بالأشخاص المتأثرين بهذه المشاكل، ولذلك لا بد من إشراك الأفراد العاملين في الحل ليتم التوصل إلى حل فعال وسريع يفني بأغراض المنظمة، ولسهولة الاتصال والسرعة فيه لا بد من تقليل المستويات التنظيمية ذات الطبيعة الإشرافية.

6. **التدريب المستمر (Continual Training):** لا يمكن الحديث عن إستراتيجية تمكين العاملين دون وجود إستراتيجية للتدريب في المنظمة، لذا يجب توفير التدريب الملائم والمستمر لأغراض الوظيفة الملقاة على عاتقهم، كما أن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف بصفة مستمرة وفقا لطبيعة مهامهم، فالتدريب عنصر أساسي لبناء المنظمات واستمرارها، ويزيد من حماسة العاملين ودافعيتهم نحو العمل، ويشجعهم على زيادة الخبرات، وتوظيفها بالشكل المناسب لخدمة المنظمة وأهدافها.

المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

لخص الباحث (Stirr) مبادئ التمكين في سبعة مبادئ حيث رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لمصطلح التمكين "Empower" وهي: التعليم (Education)، الدافعية (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، الملكية (Ownership)، الرغبة في التغيير (Willingness to Change)، نكران الذات (Ego Elimination)، الاحترام (Respect)¹، وفي ما يلي شرح مبسط لهذه المبادئ.

1. **التعليم (E-Education):** حيث يتوجب تعليم كل فرد في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها وهذا ما يؤدي إلى نجاحها²، ويتخذ التعليم أشكالا عديدة كمهارات صنع القرار والتحليل، حل النزاعات، الاتصالات الشخصية والتدريب الموجه³، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق أهدافه المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2. **الدافعية (M-Motivation):** حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة⁴، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آراءهم ومقترحاتهم بشكل أوسع⁵.

¹ - Thomas STIRR, Fundamentals of Empowerment, Canada, 2003, PP:1-3.

² - إحسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2006، ص 24.

³ - Thomas STIRR, op cit, P 1.

⁴ - إحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 25.

⁵ - خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 118.

3. **وضوح الهدف (P-Purpose):** أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل أو موظف الفهم الكامل والتصور التام لمهمة وفلسفة وأهداف المؤسسة¹.

4. **الملكية (O-Ownership):** يسمح التمكين بأخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة²، وبالتالي إيجاد أفراد مالكين لأصول المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز ولاءهم وتوسيع صلاحياتهم في العمل³.

5. **الرغبة في التغيير (W-Willingness to Change):** وذلك أن اعتماد التمكين لا يكون 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 والانبجاز⁴.

6. **نكران الذات (E-Ego Elimination):** هنا يجب على المسير الابتعاد عن الأنماط القيادية التقليدية والاتصاف بحب الذات، فنكران الذات وتغليب المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام الموكلة للأفراد العاملين في المؤسسة.

7. **الاحترام (R-Respect):** وهذا يعني عدم التفريق بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد الدائم بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه.

المطلب الثالث: مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأساليبها.

تعتبر إستراتيجية التمكين عن فلسفة إدارية هامة للمنظمة، لا بد من تطبيقها وتبنيها نظريا وعلميا عن طريق إفساح المجال للعاملين بأن يفعلوا ما يرونه ضروريا ومنحهم الحرية والاستقلالية في العمل، ويجب أن يعلم المدبرون بأن إعادة الحيوية لشركاتهم لا بد أن يحدث من القاعدة إلى القمة بناء على المعلومات التي ترد إليهم، وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة في كافة جوانبها الفنية والبشرية والمالية والإدارية⁵.

لكن عملية إعادة بناء الشركة قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية وتجلب لهم مخاوف عديدة، مما يستوجب على المديرين تخفيف هذه الضغوط وتقديم نماذج من النجاح الإداري لهذه التغييرات، كون أن التغيير ليس بالعملية السهلة داخل المنظمة، فهو يحتاج إلى وقت كبير لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجله⁶.

¹ - إحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 25.

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

³ - 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، 2010، ص 68.

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

⁵ - عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 44.

⁶ - K. DEWETTINCK, J. SINGH & D. BUYENS, Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes, USA, 2003, P 88.

الفرع الأول: مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

حدد (J. PASTOR) أربع مستويات التمكين لرجل الإدارة وفريقه، من أجل تطبيقها في إستراتيجية التمكين وهي¹:

المستوى الأول: يضع فيه رجل الإدارة مسودة القرارات ويعلم فريق العمل بها، وقد يبدو هذا أساسا واضحا للعملية السليمة، إلا أنه على الأغلب يقوم المديرون بوضع قراراتهم ولا يكلفون أنفسهم عناء إطلاع الفريق على الأسباب والموجبات التي أدت إلى اتخاذها.

المستوى الثاني: يسأل المدير فريقه عن أية اقتراحات أو إضافات، ويقوم بالتمهيد لوضع القرارات بالاعتماد على الاقتراحات والإضافات التي وردت من الفريق، ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يناقش المدير مع الفريق الوضع بشكل مفصل، ويطلب أوراق عمل من الفريق، وقد يأخذ ولا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية، ومرونة الاتصال بكافة أشكاله، وفيها تقرراً القرارات بشكل نهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق.

كما قسم التمكين إلى ثلاث مستويات، تعكس نوج السلطة التي يمارسها العاملون على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها العاملون تطبيق السلطة كما يلي²:

المستوى الأدنى: يظهر في شكل الاستشارة الانتقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

المستوى المتوسط: ويظهر في شكل الاستشارة الموسعة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا السياق تقدم لهم ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم.

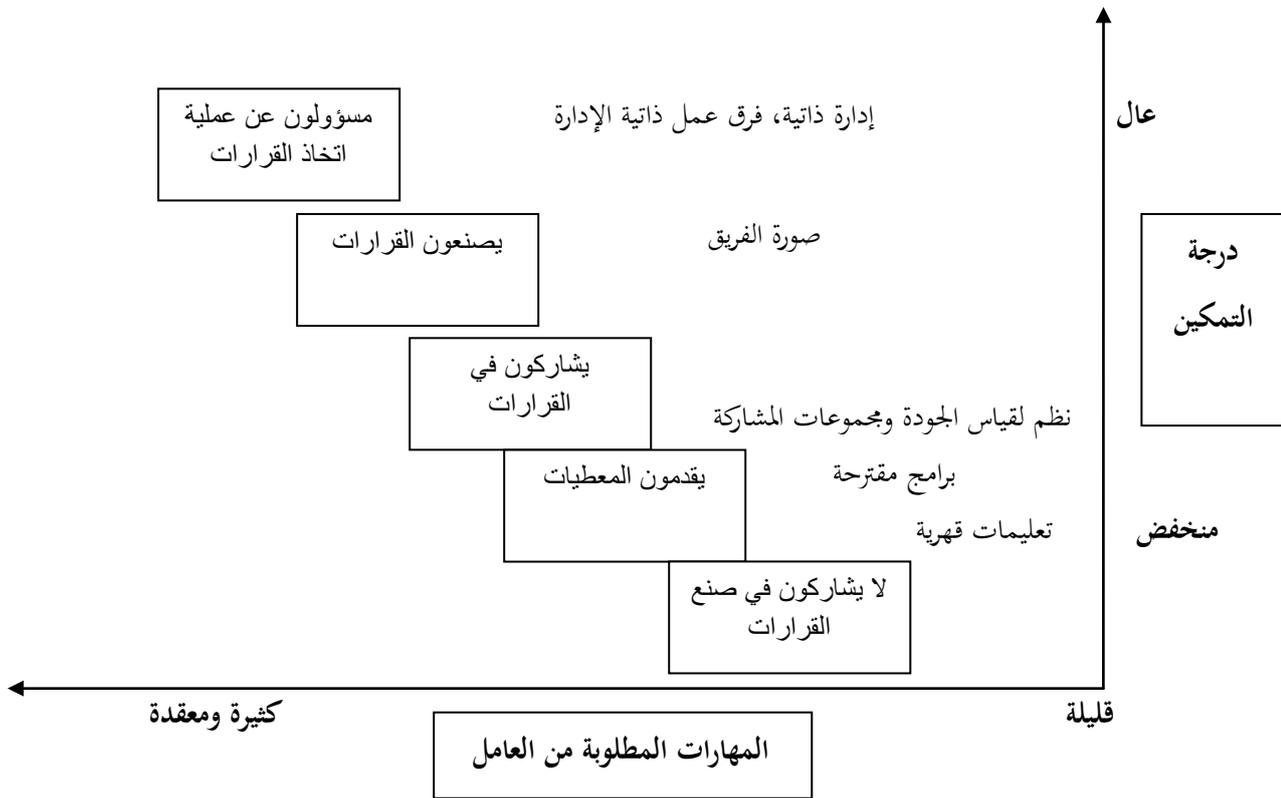
المستوى الأعلى: ويظهر في شكل الاستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عمليات صنع القرار، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، واختيار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه.

1 - J. PASTOR, "Empowerment: What is and What is not", Management in Medicine, Vol.13, N0.6, 1996, PP:405-421.

2 - Steven L.McSHANE & Mary A.GILINOW, Organization Behavior, The McGraw-Hill Companies, Boston, 2000, P 143.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

مما سبق نستخلص أن المنظمات المعاصرة تطبق برامج التمكين من خلال المستويات السابقة ولكن بدرجات متفاوتة، فالتمكين في بعض المؤسسات يشجع العاملين على طرح الأفكار دون السماح لهم بتنفيذها أو المشاركة في صناعة القرار بشأنها، بينما أخرى تعطي للعاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها. والشكل رقم (01) يوضح تسلسل أساليب التمكين وفق المستويات المختلفة:



المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 44.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن التمكين يبدأ من البرامج المقترحة والتي يقدمها العاملون ويكتمل بالإدارة الذاتية لفرق العمل، أي أن التدرج يبدأ من انعدام السلطة وصولاً إلى المسؤولية عن اتخاذ القرارات ويكون ذلك بالإدارة الذاتية لفرق العمل، أين يكون للعاملين دور بارز في صنع القرارات ووضع إستراتيجية الشركة. وبما أن العمال في المستويات الدنيا يعتبرون المصدر الأساسي الذي يستمد منه المدراء قوتهم، فإنهم يحرصون بذلك على تقديم الحوافز التنافسية للعمال، وتوفير الظروف الملائمة والمناسبة للعمل لأجل بعث احساس المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العمال، وبصفة عامة يمكن القبول بثلاث مستويات للتنمية المعنوية للأفراد والعاملين في منظمات الأعمال، والشكل رقم (02) أدناه يوضح ذلك:

3. المستوى الثالث: (ما بعد التقليدي) نوع الإدارة تحويلية

موجهة بالسلوك التمكيني للعمال

3. يتبع نظاما للعدالة والحقوق اختارها
بنفسه، يعى اختلاف القيم بين الأفراد،
كما يوازن بين المصلحة الفردية
والمصلحة الجماعية.

2. المستوى الثاني: (التقليدي) نوع الإدارة توجيهية،

تشجيعية موجهة بالعمل المشترك

2. يؤدي ما يتوقعه الآخرون ويلتزم
بالقوانين المفروضة

1. المستوى الأول: (ما قبل التقليدي) نوع الإدارة

استبدادية قهرية، إنجاز العمل.

1. يتفادى العقاب باتباع القواعد ويهتم
بالمصلحة الشخصية.

المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 45.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الإدارة تكون استبدادية وقهرية في المستوى الأول (ما قبل التقليدي)، وعليه يكون هدف العامل إنجاز العمل المطلوب منه لتفادي العقاب، وذلك من خلال إتباع القواعد والتعليمات والاهتمام بالمصلحة الشخصية.

أما في المستوى الثاني (التقليدي) يكون دور الإدارة تشجيعي ويكون تركيزها على فرق العمل وتوجيهها، وفي هذا المستوى يؤدي العامل ما يتوقعه منه الآخرون، بحيث يؤدي واجباته والتزاماته التي يفرضها النظام الاجتماعي عليه.

وفي المستوى الثالث (ما بعد التقليدي) يكون نوع الإدارة تحويلي حيث تحفز العاملين على التعلم وتشجع على الابتكار في بيئة العمل، مما يُمكن العاملين من العمل بدافعية أكبر وبفرق مستقلة ذاتيا توازن بين المصلحة الفردية والجماعية.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

كما تتحدد مستويات التمكين، وفق درجة مشاركة العاملين في الخط الأمامي (First line) من خلال الأبعاد الأربعة التالية¹:

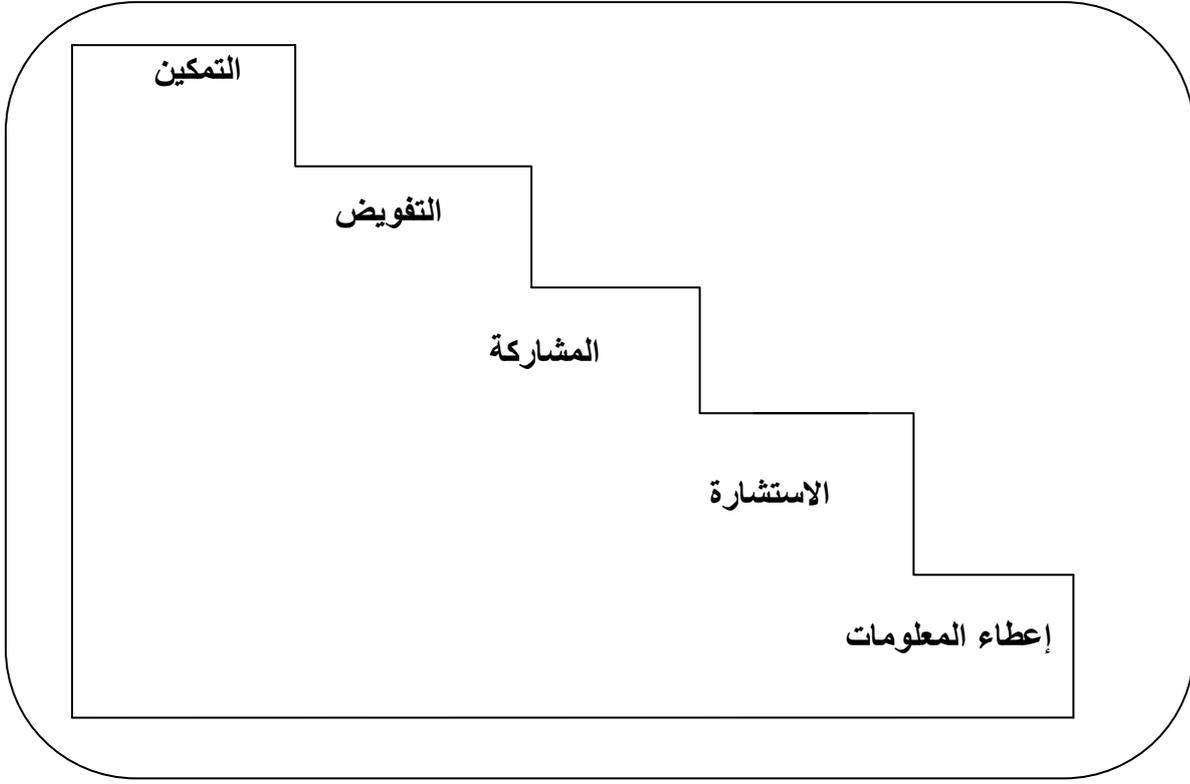
- 1 -معلومات عن أداء الشركة؛
 - 2 -المكافآت الموسمية عن هذا الأداء؛
 - 3 -المعرفة التي تمكن من فهم أداء الشركة والمساهمة فيه؛
 - 4 -القوة والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه الشركة وأداءها.
- وحسب توافر هذه الأبعاد، يمكن تحديد مستوى التمكين الإداري والتميز بين التحكم (Control) والانخراط (Involvement)، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (03):
- الشكل رقم (03): مستوى التمكين في المنظمة



المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 40.
وانطلاقاً من أن التمكين الإداري يعزز من فرص مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، فإنه يتم على عدة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (04):

¹- BOWN ,LAWLER, “Empowering service employees”, Sloan management Review, Vol.33, Vol.3, SPRING 1995, P.P:31-39.

الشكل رقم (04): المستويات الأساسية للتمكين في المنظمة.



المصدر: حسين أفندي عطية، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 40.

يوضح الشكل رقم (04) المستويات المختلفة لاتخاذ القرار، والتي تؤخذ خطوة بخطوة، بحيث يتم التدرج من إعطاء المعلومات إلى الاستشارة، وصولاً إلى التمكين الكامل عبر المرور على المشاركة والتفويض، ولا يمكن الوصول إلى مستوى التمكين دون المرور على هذه المراحل.

الفرع الثاني: أساليب إستراتيجية التمكين.

تعدد أساليب التمكين في المنظمات المعاصرة وذلك لاختلاف توجهات المديرين و درجة تبنيهم لثقافة التمكين في منظماتهم، وفي هذا الصدد تشير Lashley إلى العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المسيرون لأهداف التمكين والتي تمثلت في:

التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation: حيث تمنح المنظمات

العاملين سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت بالأساس من اختصاص المسيرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدريب الوظيفي¹.

¹ - Conrad Lashley, Empowerment, HR strategies for service excellence, Elsevier, 2001, p 56.

وفي هذا الصدد أشار Bowen and Lawler إلى أن التمكين عن طريق المشاركة في الصفوف الأمامية لا يمكن أن يكون إلا من خلال توفر أربعة عناصر مجتمعة وهي: امتلاك المعلومات عن أداء المنظمة مثالها نتائج المعطيات، أداء المنافسين، المكافآت 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 الذاتية¹. وتعتمد التمكين هنا على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغى مفهوم التمكين كون Bowen and Lawler وضعوا علاقة ضرب بين العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر السابقة مساواة التمكين بالصفر، كما هو موضح أدناه:

التمكين = القوة x المعلومات x المعرفة x المكافآت².

كما يمكن أن تتطور هذه المشاركة على ثلاث مستويات رئيسية، حيث يتمثل المستوى المبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات، ويمكن أن يكون المستوى الثاني الاندماج الوظيفي عندما يمنح العاملون صلاحيات أكبر في كيفية أداء أعمالهم. وثالثا أسلوب الاستغراق العالي للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين للمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها³.

التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement: حيث تعمل المنظمة على الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات حيث تنعقد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مرتدة.

التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment: حيث تعمل المنظمة على تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام الموظفين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة⁴.

التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering: حيث تعمل المنظمة في ظل البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا النموذج إزالة المستويات الإدارية

¹ - Bowen, Lawler, David, Edward, The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, Sloan Management Review.1992. pp35-36.

² - BOWN, LAWLER, "Empowering service employees", op cit, p 74.

³ - سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحولية 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، 2009، ص ص 6،5.

⁴ - Conrad Lashley, op cit, p 57.

الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، كما يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب¹.

المطلب الرابع: مراحل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

إن المنظمات التي تفكر في تبني إستراتيجية تمكين الموارد البشرية عليها أن تدرك أن هذا الخيار ليس بالسهل، وقد أوضح عدد من الكتاب أن عملية التمكين يجب أن تنفذ على مراحل وأن الأسلوب التدريجي يعد من أفضل الطرق لتمكين فرق العمل، وفي هذا الصدد اقترح العتيبي الخطوات التالية لتنفيذ إستراتيجية التمكين في المنظمات العربية²:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

إن أول خطوة يجب أن يقوم بها المدير هي تحديد الهدف من تبني إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، هل السبب: تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية، رفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير،...

ومهما كان السبب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساهم في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويساعد المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين بتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى من السلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستسند للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

حيث تعد هذه الخطوة أحد التحديات الهامة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين بإيجاد بيئة عمل ممكنة تتعلق بكيفية التخلي عن جزء من مسؤولياتهم للمرؤوسين قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برامج التمكين، فهؤلاء المديرين قد اكتسبوا القوة والسلطة بعد مرور عدة سنوات ومن الصعب عليهم التخلي أو التنازل عنها بسهولة، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوعية القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكياتهم، فالمديرون عادة لا يجذبون التنازل عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم فيها، لذا يجب أن تحدد الإدارة طبيعة ونوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون وبشكل تدريجي، وكذا تقييمها بشكل يومي ليتمكن المديرين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

¹ - Ibid, p 59.

² - سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص ص: 107-110.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

يتطلب تبني إستراتيجية التمكين في المنظمة استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين هذا الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

حتى يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للشركة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن الشركة ككل، لذا يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على فهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، لذا يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعتبر التدريب أحد أهم المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود الشركة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يتطلب من المديرين شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهدافا يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

حتى يكتب لجهود التمكين النجاح، يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، ويجب أن تصمم هذه المكافآت باتجاهات المنظمة في تفضيل الأداء من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

تضمن إستراتيجية التمكين تغييرا شاملا في المنظمة ولا يمكن للمنظمة تغيير بيئة العمل في فترة وجيزة، بل يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي وجب على إدارة المنظمة عدم الاستعجال في الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في الشركة.

وضمن نفس السياق أشارت دراسة (Blanchard) أن هناك أربع مراحل لتطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمة وهي¹:

مرحلة الحماس : وتتمثل هذه المرحلة بتحمس الأفراد العاملين لفكرة التمكين لكنهم لا يملكون المعرفة مما يستوجب على الإدارة توجيههم.

مرحلة الامتناع : تتسم هذه المرحلة بعدم القبول أو الرضا لأن التمكين يحتاج مهارات عالية لتحمل المسؤوليات، مما يتوجب على الإدارة تشجيع العاملين على قبول التمكين.

مرحلة القبول : وفيها يدرك العاملون معنى التمكين وأهميته وفوائده وكذلك فهم واضح للأدوار والمسؤوليات، مما يتوجب على الإدارة تنظيم جهود الأفراد.

مرحلة الاستقرار : حيث تبدأ الإدارة في هذه المرحلة بتدريب العاملين وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الصراعات.

وأشار كل من (Davis & Gotesch) إلى أن آليات تطبيق التمكين تكمن في أربعة مراحل هي²:

- تهيئة البيئة الداعمة للتمكين وإزالة المعوقات التي تعترض تطبيقه؛
- وضع أهداف التمكين وتحديد سقفه الزمني هل طويل المدى، متوسط، أم قصير؛
- توفير متطلبات الدعم والاسناد من قبل الإدارة العليا في بيئة العمل؛
- اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير، حيث تعتمد فرق العمل في هذه المرحلة على ذاتها وتقوم بتوجيه وتدعيم جهود أفرادها نحو تحقيق الأهداف.

المطلب الخامس: الاتجاهات المعاصرة لإستراتيجية التمكين.

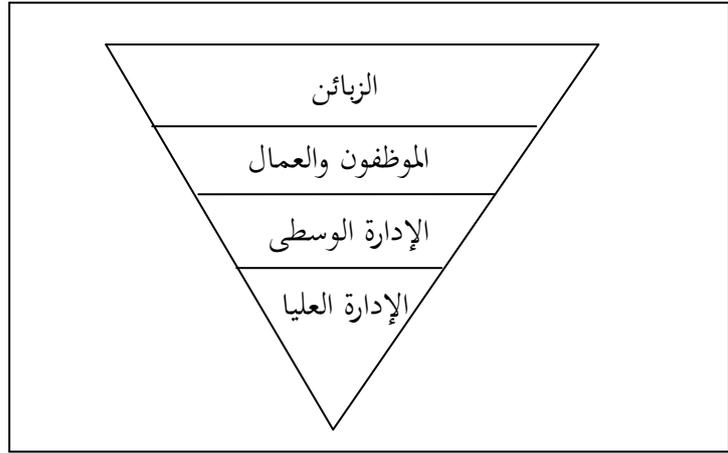
تعمل المنظمات المعاصرة على أن تكون إستراتيجية التمكين ناجحة من خلال بناء إطار تنظيمي يواكب ويتمشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ويساعد على خلق ثقافة التمكين في المنظمة، لذا تسعى هذه المنظمات لتبني العديد من الاتجاهات التنظيمية المعاصرة التي من أهمها:

¹- Blanchard Ken, Jono P. Carlos & Alan Randolph, The 3 keys to Empowerment: Release The Power within People for Astonishing Results, Berrett – Koehler Publishers, Inc, San Fancisco, 1999, p 35.

²- Goetsch, Davis , & David L, Stanley B, Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, processing, and services, Pearson prentice, Hall, 2006,P17.

1- الهيكل التنظيمي المقلوب: حيث يوضع الزبائن على الهيكل التنظيمي أولاً من حيث الأهمية، ثم يليهم العاملون ثم المستويات الإدارية المختلفة وآخرها الإدارة العليا، وهذا التحول يفرض على المؤسسة امتلاك ثقافة الخدمة القوية مما يجعل للعاملين المتمكنين السلطة، والمسؤولية والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والرغبة الصادقة¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي المعاصر



المصدر: ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 141.

ومثالاً على هذا ما قامت به مؤسسة نوردرستروم (Nordstrom) حيث وضعت زبائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى وتليهم الإدارة العليا. وأول ما يتحصل عليه الموظف الجديد في هذه الشركة هو كتيب مكتوب في أولى صفحاته "أهلاً 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 أهداف شخصية ومهنية عالية جداً، فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف". أما قوانين (Nordstrom) فهي مجموعة من القواعد نذكر منها ما يلي: حكم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها؛ لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى؛ الرجاء أن تشعر بكل حرية إذا كان لديك أي استفسار، وأن تعود لأي من مديريك في أي وقت من الأوقات.

غير أن هذه القوانين ليست بالسهلة في كل الظروف، فكثير من العاملين يتركون العمل ولا يستطيعون الاستمرار نتيجة ما تطلبه هذه المؤسسات، فهو ليس بتلك السهولة من حيث الأداء من جهة، ومن حيث التوافق مع قيم المؤسسة وثقافتها من جهة أخرى².

2- الهايبرالي Hyperarchy (هيكل تنظيمي معاصر): وهو عبارة عن ذلك التنظيم المفتوح الذي يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين بشكل غير عادي، والهايبرالي هو فريق منظم ذاتياً وتتدفق بين أعضائه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، ويعمل بما يشبه العمل التطوعي، وهذا التنظيم واقع في شركة تويوتا

¹- نجيب عبد المجيد نجم، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204، ص 231.

²- ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 180-181.

(TOYOTA) اليابانية، ذلك أن الأفراد الذين يعملون مع جماعات عمل تطوعي لا يحتاجون إلى من يراقبهم أو يدفعهم للعمل فهم يعملون بطواعية وبفاعلية وطاقات عالية جدا، 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 يخمدا الحريق. ويقول لورين جيري (Loren Gary) في مارس 2004 أنه من سياسات تويوتا (TOYOTA) 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، فلم تقف شبكة التوريد الرئيسية التي احترقت مكتوفة الأيدي، بل دخل الموظفون المخازن المحترقة بعد إطفاء الحريق مباشرة، وقاموا بعملية جرد وزودت قنوات التوزيع 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 بذل قصارى جهدهم لتعويض النقص في التوريد دون توقع تعويض، أو مقابل من الشركة¹.

3 **تقليل عدد المستويات الإدارية:** حيث يؤدي التقليل العمودي للهيكل التنظيمي إلى تحقيق المرونة، وكفاءة عملية الاتصال ونقل المعلومات، الشفافية ووضوح القرارات، وزيادة نطاق الإشراف. فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في الشركة كان ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم، ويعد الهيكل المسطح والأكثر انبساطا وأفقية أكثر تحقيقا للميزة التنافسية للمؤسسة، فالعلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها وطيدة فيما يخص النمط الإداري والقيادي ودرجة اعتماد النمط الأمر والتسلطي، وأهم ما يميز تقليل عدد المستويات الإدارية نجد:

■ **التقليل من وحدة الأمر أو تجنبها:** حيث يسقط مبدأ وحدة الأمر في المؤسسات الأفقية التي تعتمد على روح الفريق، والتي تشجع على القيادة المبنية على المشاركة والتشاور والتوجه إلى الثقة والتفويض، ودعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. فالمؤسسات المعاصرة تستخدم تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزيائن ولا تهتم بالمركزية.

■ **النمط الإداري المتسع:** والذي يعنى التقليل من الإشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين مما يؤدي إلى نوع من الاستقلالية لديهم، من خلال توفير المزيد من الثقة والسلطة والحرية في التصرف، وهو ما يولد لهم شعورا بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، وبالتالي يتشكل لدى العاملين نوع من التمكين غير الرسمي، وهو ما يدرج عندهم مصدرا للقوة غير الرسمية.

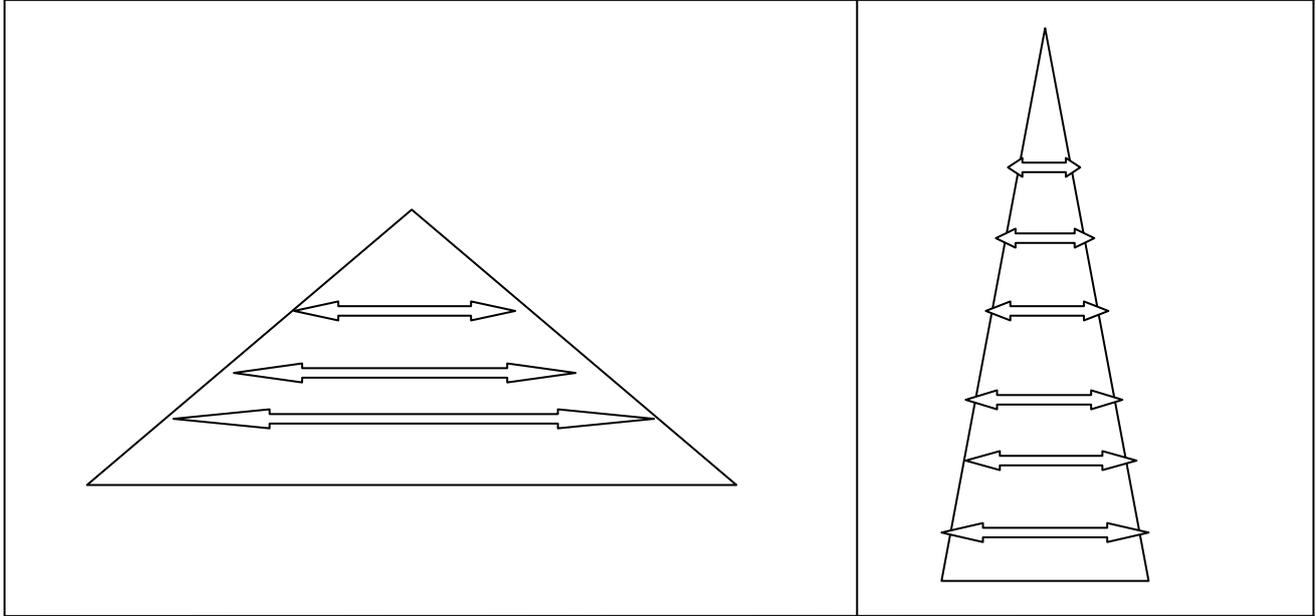
وفي الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات تدرك أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في قاعدة الهرم التنظيمي، ودور المهارة والمعرفة التي يمكن أن يتمتع بها هؤلاء، ففي عصر المعرفة والثورة المعلوماتية والرقمية زاد نطاق الإشراف، حيث زاد عدد العاملين وقل عدد المسيرين وهذا أدى إلى تحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى

¹ - ملحم يحي، مرجع سابق، ص 149.

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

الشكل المنبسط، فزاد عدد الموظفين في القاعدة وقل العدد في القاعدة الإشارفية، والشكل أدناه يوضح الفرق بين الهيكل التنظيمي الهرمي والهيكل التنظيمي المنبسط.

شكل رقم (06): مقارنة بين الهيكل المنبسط والهيكل العمودي



المصدر: ملحم يحي، مرجع سابق، ص 145.

نلاحظ أن الشكل الأول يتواجد به عدد كبير من المستويات الإدارية التي تفصل بين القمة والقاعدة، بينما يوجد في الشكل الثاني عدد أقل من المستويات الإدارية وأكثر إتساعاً في نطاق الإشراف، ويساهم في زيادة كفاءة وفعالية هذا التصميم عندما تتحقق شروط المعرفة والمهارة والاستقلالية لدى العاملين وعندما يتوافر لهم التمكين والحق في التصرف بحرية واعتمادية 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 مبين في الشكل أدناه.

شكل رقم (07): التنظيم الأفقي



المصدر: ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 145.

وتعتمد هذه التنظيمات 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 مما يجعل الجميع يعمل بتنسيق وتعاون نحو تحقيق الهدف المحوري، وهذا ما يعطي مزايا متعددة.

ففي عصر مؤسسة الفريق والمؤسسة الأفقية، أصبحت الإدارة أكثر ميلا 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 اهتماماتهم.

4 - **اللامركزية:** إن توجه المؤسسات المعاصرة نحو تمكين العاملين هو توجه نحو استثمار العمل في المحتوى والمضمون، 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 تصب في قالب واحد ألا وهو الهيكل التنظيمي العضوي، والذي تلتخص ميزاته في الجدول الآتي:

جدول رقم (05): مميزات الهيكل العضوي لتمكين العاملين.

الهيكل العضوي.	العملية
الإدراك، الملاحظة، الثقة، مناقشة المشاكل مع الآخرين.	القيادة
تشجيع المواقف الإيجابية.	الدافع
المعلومات تناسب بصورة حرة بين مختلف المستويات الإدارية وفي كل الاتجاهات.	الاتصالات

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

التكامل	مفتوح وشامل لكل من الرئيس والمرؤوس
القرار	لامركزي.
الأهداف	تحدد بمشاركة الأفراد والمجاميع في كل المستويات.
الرقابة	ذاتية.
الأداء	عالي.

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

المبحث الثالث: مداخل، أبعاد ونماذج إستراتيجية التمكين.

سنتطرق في هذا المبحث لأهم مداخل وتصنيفات إستراتيجية التمكين وذلك بالتركيز على الزاوية التي يفهم من خلالها ثم نتناول أبعاده المختلفة والتي تدل على محتواه ومضمونه، وفي الأخير نستعرض بعض نماذج إستراتيجية التمكين المقترحة من بعض الكتاب والباحثين.

المطلب الأول: مداخل إستراتيجية التمكين.

من خلال مراجعتنا لموضوع التمكين في منظمات الأعمال، لاحظنا وجود عدة اتجاهات ومداخل في دراسة أدبيات التمكين والتي أدت إلى بروز عدة تصنيفات تشرح مفهوم التمكين من وجهات نظر مختلفة، إلا أن أهم تصنيف هو الذي جاء به Monon والذي قدم من خلاله تصنيفا شاملا لمختلف أساليب التمكين في منظمات الأعمال كما يلي¹:

1. **التمكين الهيكلي (الأسلوب الهيكلي):** حيث يتم فهم التمكين من خلال هذا الأسلوب على أساس منح السلطة وصلاحيات اتخاذ القرارات، والسلطة في المنظمة تتبع من مصدر كالهيكلي التنظيمي والسيطرة على الموارد وبالتالي فتمكين العاملين يعني نقل صلاحيات اتخاذ القرار من خلال الهيكل التنظيمي ومنح الموظفين القدرة على التأثير في النتائج التنظيمية، ويمكن أن يحصل من خلال اللامركزية في اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي الأفقي والمشاركة، ويرى (London, 1993) في هذا الصدد أن التمكين هو "ضمان السلطة لقيام الموظف بعمله" أي أن هذا النمط من التمكين يفترض إعطاء الموظف صلاحية أداء الأعمال ونقل القوة للآخرين دون التطرق إلى الحالة النفسية للتمكين في هذا الأسلوب.
2. **التمكين النفسي (من خلال التحفيز):** حيث يتناول هذا الأسلوب التمكين على أنه الحالة النفسية التي يتمتع بها الأفراد العاملين، ويمكن القول أن Canger & Kanungo كانا من رواد هذا النمط حيث قاما بتعريف التمكين على أنه تعزيز لمشاعر الكفاءة الذاتية داخل المنظمة من خلال العمل على توفير الشروط اللازمة وإزالة العجز، ثم قام Tomas & Velthouse بالتوسع في المفهوم من خلال استعراض القوة كطاقة ومحفز من خلال ربط التمكين بالتغيير في إدراك المتغيرات التي تحدد الحافز بالنسبة للموظفين، ثم نموذج Spritzer الذي ارتكز على نظرية Tomas & Velthouse، حيث قامت هذه النظرية بتعريف التمكين من خلال أربعة أبعاد إدراكية وهي: المعنى (قيمة العمل والهدف منه)، الكفاءة (الكفاءة الذاتية)، الاستقلالية (الاستقلالية والحرية في أداء العمل) والتأثير (التأثير على نتائج العمل).
3. **التمكين القيادي (سلوكيات القائد الممكنة):** حيث تعد القيادة بالتمكين أسلوبا قياديا ينسجم مع قوة الخبرة و المعرفة وقوة الإعجاب بشخصية القائد، فالقادة الفعالون هم الذين يقومون بتنشيط والتأثير في مرؤوسيههم وتمكينهم من خلال توفير المعلومات ونقل المسؤوليات والصلاحيات للمرؤوسين ومنحهم الثقة في

¹ - Menon sanjay T, Employee empowerment :An integrative psychological approach ,An international Review, Vol 50 ,Issue 1, 2001, pp: 155-156.

اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون فيها، وأن التمكين يزيد من الرغبة في جعل صنع القرار أقرب إلى الحالة التي تتم فيها ملاحظة المشكلة، بالإضافة إلى ذلك يعتمد أسلوب القيادة هذا على استغلال الأفكار والمواهب وإمكانات الموظفين الجيدة في المنظمات.

ويرى غالبية الكتاب والمفكرين أن التمكين القيادي يجب أن يركز على تطوير مهارات القادة وعلى حسن الإدارة الذاتية أو القيادة الذاتية لأعضائهم self-leadership، إضافة إلى تطوير مجموعة من سلوكيات القائد كي تتوافق مع تطور قدرات التأثير الذاتي من خلال بعض المهارات كضبط النفس، التنظيم الذاتي، حسن الإدارة الذاتية¹.

ونتيجة يجب بأن يكون دور القادة المعاصرين إيجاد نهج الإدارة القائمة على "كيفية قيادة العمال لقيادة أنفسهم" فالقادة لديهم أدوار متزايدة الصعوبة وهم يتحملون العديد من المسؤوليات في بيئات تتميز بالعمولة، وتقلص الموارد، وارتفاع التكاليف، والتكنولوجيات سريعة التغير، لذا أصبح من الضروري للقيادة تمكين موظفيهم حتى يتمكنوا من مساعدتهم لأنه من غير الواقعي الاعتقاد بأن القادة وحدهم من يمكنهم القيام بهذه الأدوار والمسؤوليات².

ففي ظل المنظمة الممكنة يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيداً من التفويض ومجالاً أوسعاً في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء، وهذا لا يعني أن يتمتع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق، أي يجب أن يساعدهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم وهذا ليتمكنوا من أداء دورهم بفعالية في المنظمة³.

مما سبق نلاحظ أن هناك اختلاف في الاتجاهات والمداخل حول طبيعة التمكين، وأن هذا الاختلاف يعود إلى التنوع في وجهات النظر لمفهوم التمكين، فإما يكون نابعا من إجراءات تتعلق بالأساليب الهيكلية والممارسات التنظيمية داخل المنظمة أو أنه حالة نفسية تتعلق بشعور الفرد بالسيطرة والفعالية الذاتية، كما يمكن النظر إليه على أنه عملية لاختبار القوة والثقة المتبادلة بين الرئيس (المدير) والمرؤوس (الموظف)، ونشير إلى أن هذه المداخل والأساليب التي تطرقت إلى موضوع التمكين لم تكن متعارضة أو متناقضة مع بعضها البعض، بل هي تكاملاً وتصوراً شاملاً لمفهوم التمكين.

ولقد ركزنا في دراستنا هذه على إستراتيجية التمكين باعتبارها مفهوماً متعدد الأبعاد والأوجه المتضمنة لكل من التمكين الهيكلي والنفسى والقيادي من خلال نموذج متعدد الأبعاد، وفي هذا الصدد يشير (ملحم، 2006) إلى أن هذا النوع من الدمج يعرف بأسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين، حيث يقوم على أساس الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، ويوضح (Honold, 1997) بأنه حتى تكون

¹ -Marie- Hélène Masse, les effets des pratique de leadership sur la performance de l'équipe: rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, these doctorat universite de Montréal, Canada, 2013, p 36.

² - Philippe Letendre-Joachim, OP CIT, p 7.

³ - مريم شرع، مرجع سابق، ص 48.

عملية التمكين فاعلة وناجحة لا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة¹، ويشير كذلك (Bartunek ,1995) أنه من غير المناسب معالجة وبناء التمكين من جانب واحد في المنظمة².

المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية التمكين.

أشار العديد من الباحثين والكتاب إلى أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المنظمة، والملاحظ أن هذه الأبعاد تتنوع وتختلف في بعض الأحيان وتتشابه في أحيان أخرى، وهذا راجع لتعدد آراء ووجهات هؤلاء الكتاب والباحثين وتركيز كل واحد منهم على الأبعاد ذات التأثير البارز على إستراتيجية التمكين في المنظمة، ويؤكد الكثير منهم على أن هذا التنوع لم يقدر إلى حدة هذا التناقض بأرائهم بل ساهم بشكل كبير في تكوين المفهوم الكلي والشامل للتمكين، وعليه نستعرض بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في الفروع التالية كما يلي:

الفروع الأول: الأبعاد حسب دراسة Tomas & Velthouse

حسب دراسة Tomas & Velthouse فالتمكين يتكون من أربعة أبعاد هي³:

- 1 - **معنى العمل:** وهو إحساس الفرد عموماً بأن العمل الذي يقوم به ذو معنى (الإحساس بالجدوى) وقيمة له ويستحق الاهتمام، وتعرفه Sprietzer بأنه الدرجة التي يعتني بها الفرد بعمله ويحس بأنه مهم بالنسبة له⁴، ويحدث ذلك عند توافق قيم ومعتقدات الفرد مع متطلبات وأدوار العمل، وفي هذا الصدد يرى Tomas & Velthouse أن الموظفين إن لم يحبوا العمل ويركزوا عليه أو أن متطلبات العمل يمكن أن تتعارض مع قيمهم فإنهم لن يشعروا أبداً بالتمكين، وأن انخفاض درجات الشعور بالمعنى ينجم عنه اللامبالاة والانفصال وعدم الارتباط بالأحداث، في حين أن المعنى إذا تحقق سينتج عنه الالتزام والحيوية والاندماج⁵.
- 2 - **الكفاءة (المقدرة أو الجدارة):** والتي تشير إلى إحساس الأفراد بامتلاكهم المهارة والثقة اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد (الإحساس بالأهلية)، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم بتلك المسؤوليات، كما أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية⁶، وتشير Sprietzer إلى أن الفرد الممكن يمتلك اعتقاداً بقدراته وكفاءته على القيام بالأعمال⁷.

¹ - يحي ملحم، مرجع سابق، ص 41.

² - Menon sanjay T, OP CIT, p 157.

³ - Thomas W.KENITH & Betty A.VELTHOUSE, Congnitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol 15, No 4, 1990, P 669.

⁴ - Tae jan cho, An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008,pp: 42-43.

⁵ - Gladys A. Peachy, The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism, Unpublished doctoral dissertation, Mc Master university, Ontario, 2002, p 53.

⁶ - M.E.GIRST & T.R.MICHELL, "Self Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability", Academy Of Management Review, Vol.5, PP:183-205.

⁷ - Gladys A. Peachy, Op cit, p 54.

3 الاستقلالية (الشعور بالإدارة وحرية الاختيار): والتي تعبر عن إحساس وإدراك الفرد بالحرية في تحديد طرق

أداءه لعمله واختيار البدائل المناسبة والتي تتناسب مع وجهة نظره، وكذا درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في الشركة¹، والعامل الذي يشعر بأنه ممكن يحس بأنه ليس تابعا للأوامر الصادرة من أعلى وإنما عنده استقلالية وحرية لاتخاذ قرارات متعلقة بأسلوب عمله وجهده المبذول وتكون له مستويات أعلى من الرضا الوظيفي²، وتؤدي الاستقلالية المدركة لدى العاملين إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك العامل بأن المشرفين من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته³.

4 الشعور بالفعالية والتأثير: وتعني شعور الفرد بأن له تأثير على القرارات والسياسات المرتبطة بعمله، أي أن له

تأثير على نتائج المؤسسة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية، كما أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الأفراد أنه باستطاعتهم التأثير على النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات⁴، في حين أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفته يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي*، وهذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جودة الحياة الوظيفية⁵، وشعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف الشركة والذي يؤدي بالفرد في النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة والمخاطرة⁶.

مما سبق يتضح أن الأبعاد التي قدمتها دراسة Tomas & Velthouse قد درست التمكين من الناحية

النفسية للعاملين وذلك لتركيزها على وجوب إحساس الفرد ببعض العوامل الإدراكية التي تمكنه الشعور بمعنى

العمل الذي يقوم به والتي تزيد من ثقته في قدراته ومهاراته التي تمكنه من النجاح في العمل بالإضافة إلى

ضرورة إحساسه بالاستقلالية في طريقة أداء عمله وقدرته على التأثير في قرارات ونتائج المؤسسة، ورغم انتشار

هذا النموذج إلا أنه تعرض لانتقادات كثيرة فتوفر هذه العناصر لا يعني بالضرورة نجاح عملية التمكين في

المنظمة، فالتمكين لا يعتمد فقط على إعطاء القوة للعامل بل يظهر أكثر من خلال الدعم والمساعدة

للعاملين لتفجير طاقاتهم، أي أن هناك عوامل أخرى مصاحبة تساعد في نجاح عملية التمكين كالإجراءات

التنظيمية المساعدة داخل المنظمة التي تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتمكين العاملين ومدى توفر

¹ - رامي جمال أندراوس، عادل معاينة، مرجع سابق، ص 133.

² - Gladys A. Peachy, Op cit, p 54.

³ - E.L.DECI & Ryan, "Self Determination in Work Organization", Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989, PP:580-592.

⁴ - رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 134.

* الاغتراب الوظيفي: هو شعور الفرد بأن وظيفته لا تحقق له الإشباع الذاتي، وعدم سيطرته على مراحل عمله مما يؤدي إلى الفشل والإحباط وعدم وجود انتماء إلى أنشطة العمل.

⁵ - Rabindra N. KANUNGO, "Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics, Vol.11, No.5, May 1992, PP:413-420.

⁶ - William UMIKER, "Empowerment The Latest Motivation Strategy", Health Care Supervisor, Vol 11, No 2, 1992, PP:10-17.

المعلومات والقوة لدى الأفراد، وكذا تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي والفرقي ومدى قدرة العاملين على اتخاذ بعض القرارات خاصة القرارات التشغيلية.

الفرع الثاني: الأبعاد حسب Daft & Richard

اقترح Daft & Richard أربعة أبعاد جوهرية لضمان التمكين ووصفها بأنها الأساس في تشكيل ونجاح إستراتيجية التمكين وهي¹:

1. **المعلومات:** أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وإتاحتها لجميع العاملين.
2. **المعرفة والمهارات:** وهو كل ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات، إذ يعتبر امتلاكهم للمعارف والمهارات عاملين أساسيين ومهمين في مجال تطبيق إستراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.
3. **القوة:** وهو امتلاك العاملين القوة في اتخاذ القرارات ودعمها، إذ يعد امتلاك الأفراد العاملين للقوة اللازمة في اتخاذ القرارات الجوهرية أمراً ضرورياً في تطبيق إستراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المؤسسات اليوم أنها تمنح القوة للعاملين للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً، إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات دون الحاجة لتوجيه من الإدارة العليا.
4. **المكافآت:** والتي تمنح للعاملين نتيجة لأدائهم المتميز وذلك من خلال المشاركة في نسبة من الأرباح أو منحهم جزء من أسهم للشركة.

الملاحظ أن أبعاد إستراتيجية التمكين وفق دراسة Daft & Richard قد ركزت على توفر بعض العوامل الواجب توفرها لنجاح عملية التمكين والتي تعتبر دعائم مهمة في تكوين إستراتيجية التمكين كتوفر المعلومات والمعرفة والمهارة والقوة التي يجب أن يتمتع بها العاملون في اتخاذ القرارات، وكذا ضرورة توفر الحوافز (المكافآت) باعتبارها عنصراً هاماً لنجاح التمكين في المنظمة وهذا لمساهمتها في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، غير أن هذه الأبعاد لم تركز على التمكين كحالة تنظيمية في المنظمة حيث يجب أن تستمد القوة من مصدر كالهيكلة التنظيمي الذي يعطي صلاحيات واسعة لفرق العمل المسيرة ذاتياً، والتي يجب أن تكون قراراتها متناسقة ومتناغمة مع توجهات الإدارة العليا والتي تسعى دائماً لتشجيع العمل الفرقي الجماعي.

¹ - Daft, Richard L, organization Theory and Design, 7th ed, Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing, 2001, P 504.

الفرع الثالث: الأبعاد حسب دراسة Blanchard

قدم الباحث ثلاثة أبعاد للتمكين ورأى أنها ضرورية في المنظمات التي تسعى لتبني إستراتيجية التمكين، وتمثل في¹:

- 1- المشاركة في المعلومات :** حيث أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد، وهذا لجعل الأفراد العاملين أكثر فهما للقرارات المتخذة وليكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة، كما أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد العاملين بفهم عميق لبيئة عملهم، وبين (Wilkinson) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة²، كما أشار (Griseri) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد فرحين بالإدارة مثل مشاركتهم المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها.
 - 2- الحرية والاستقلالية:** تعد حرية التصرف عاملا مهما في تمكين العاملين إن لم تكن العامل الأكثر أهمية، وذلك لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها³، وتسمح لهم بطرح البدائل والحلول المتنوعة للمشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، أما الاستقلالية فهي تشير إلى تقليص دور المشرفين في خطوط الإنتاج، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وتحديد مسار تدفق المنتج وإعادة توزيع الأعمال فيما بينهم واستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل⁴.
 - 3 فريق العمل:** يختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة، أما في المنظمات الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي عمله بانتهاء المهمة أو المشروع لتميزه بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنظمة المنظمة كافة ويدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وتنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد الفريق بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم⁵.
- ركزت الأبعاد التي قدمها Blanchard وزملاءه على التمكين باعتباره عملية هيكلية وقيادية في المنظمة من خلال وجوب توفير المعلومات للعاملين ومشاركتهم فيها وكذا معرفتهم لكل ما يتعلق بتوجهات المنظمة،

¹ - Blanchard Ken & al, Op Cit, p 70.

² - Wilkinson, Adrian, Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol 27, No 1, 1998, P 44.

³ - جلال سعد الملوك، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي : دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص 68.

⁴ - Wilkinson, Adrian, Op Cit, P 44.

⁵ - بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 24.

ومن خلال منح العاملين الحرية والاستقلالية والتصرف وطرح البدائل المختلفة أثناء العمل وتقليص رقابة المشرفين المباشرين، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه فرق العمل المهيكلة على العمل الذاتي ودورها القيادي في المنظمة المتمثل في اتخاذ القرارات والذي يجعلها أقل اعتمادا على الإدارة العليا، غير أن Blanchard وزملاءه أهملوا الحوافز وما يمكن تحديده هذه الأخيرة في نفسية العاملين، فغياب المكافآت يمكن أن يقلص من دافعية العاملين وفرق العمل نحو العمل بإستراتيجية التمكين، كما العمال وفرق العمل يحتاجون السلطة والقوة لاتخاذ القرارات والتأثير بها على الآخرين.

الفرع الرابع: الأبعاد حسب البنك الدولي

حدد البنك الدولي أربعة أبعاد للتمكين وهي¹:

1. الوصول إلى المعلومات : حيث تعتبر المعلومات مصدرا من مصادر القوة، والأفراد المطلعين على هذه المعلومات هم أفضل جاهزية لاستغلال الفرص التي تتاح أمامهم، فبدون المعلومات ذات الصلة والمفهومة والتي يجب أن تتوفر في الوقت المناسب يصعب على الأفراد العاديين اتخاذ قرارات وإجراءات فعالة.
 2. الاندماج والمشاركة: يشير الاندماج والمشاركة إلى كيفية مشاركة واندماج الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وعدم تهميشهم، لأن مشاركتهم في صنع القرارات يعد أمرا حاسما لضمان بناء تلك الموارد على المعرفة والأولويات الموضوعية، وبناء عمليتي الالتزام والتغيير.
 3. المساءلة: وتشير المساءلة إلى القدرة في دعوة الموظفين وأرباب العمل ومقدمي الخدمات إلى اعتبار على أنهم المسؤولون عن سياساتهم وأعمالهم واستعمالهم للأموال.
 4. القابلية التنظيمية الداخلية: وتشير القابلية التنظيمية الداخلية إلى قدرة الأفراد على العمل معا، وتنظيم أنفسهم وتعبئة الموارد لحل المشكلات ذات الاهتمامات المشتركة، ففي أغلب الأحيان وخارج النظم الرسمية يتجه الأفراد بعضهم إلى بعض بقصد الحصول على الدعم لحل مشكلاتهم اليومية.
- أشار البنك الدولي تقريبا إلى نفس الأبعاد التي تم التطرق لها من قبل الكتاب والباحثين السابقين، فقد ركز على ضرورة الوصول إلى المعلومات وما يمكن أن تحديده في استغلال الفرص واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى مشاركة العاملين وعدم تهميشهم والعمل الجماعي من خلال التنظيمات الداخلية، وأهم بعد شكل الاستثناء والاختلاف مع الأبعاد التي تطرق لها الباحثون السابقون هو المساءلة والتي تشير إلى تحميل النتائج المحققة في المنظمة على العاملين والمسؤولين، كما أن الأبعاد التي قدمها البنك الدولي لم تعطي هامشا كبيرا من الحرية والاستقلالية للأفراد كما لم يتطرق فيها إلى الجوانب النفسية ومدى مساهمتها في نجاح عملية التمكين والدور الذي يمكن أن تلعبه الحوافز في ذلك.

¹ -www. siteresources.worldbank.org/INTEPOWERMENT/.../draft2.pdf 17:22 على الساعة 2018.04.01 أطلع عليه يوم

الفرع الخامس: الأبعاد حسب دراسة Lashely & Mc Goldrick

حسب دراسة Lashely & Mc Goldrick فأبعاد إستراتيجية التمكين تتمثل في¹:

1. حرية أداء المهمة: يهتم هذا البعد بجزية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها.
 2. وضوح سياسات تحديد المهمة: وهي درجة الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، أي إلى أي مدى يتم توجيههم أو يحتاجون إلى الحصول على إذن لانجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به؟ إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.
 3. القوة: يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ هل هذه السلطة محددة في المهام؟، إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟.
 4. الالتزام: يأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد ومدى احترام التنظيم المحدد لأسلوب التمكين والمساهمة في نجاحه.
 5. الثقافة: بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، هل يمكن وصف ثقافة المنظمة كبيروقراطية موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم؟.
- إن الأبعاد التي قدمها Lashely & Mc Goldrick تشمل عدة جوانب ضرورية يجب توفرها لتمكين العاملين خاصة ما تعلق بثقافة المنظمة وتوجهها نحو إستراتيجية التمكين لتصبح عملية مستمرة ودائمة في المنظمة أو ميزة تتميز بها هذه الأخيرة، وكذا بعد الالتزام الذي يعد من العناصر التي تساهم في نجاح الإستراتيجية والذي من خلاله يؤدي الأفراد العاملين عملهم دون الحاجة إلى تلك الرقابة المشددة، أما الأبعاد الثلاث السابقة (حرية أداء المهمة، وضوح سياسات تحديد المهمة، القوة) فهي تقريبا نفس الأبعاد المقدمة من باحثين آخرين وتقاطعت في مضامينها معهم في الكثير من الجوانب.
- وما يمكن ملاحظته في الأبعاد المقدمة من طرف دراسة Lashely & Mc Goldrick أنها لم تتطرق إلى العمل الجماعي المتمثل في فرق العمل التي تعد مفتاح النجاح للمؤسسة التي تريد العمل بإستراتيجية التمكين لأن تمكين الفريق أحسن من تمكين الفرد، كما أنها لم تعطي أهمية للمكافآت والحوافز التي تزيد من حماس العاملين وتشجعهم على العمل بإستراتيجية التمكين وقبول تحمل المسؤوليات.

¹- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، مرجع سابق، ص 92-93.

الفرع السادس: الأبعاد حسب دراسة Rafiq & Pervaiz

تتمثل أبعاد إستراتيجية التمكين حسب دراسة Rafiq & Pervaiz في الأبعاد التالية¹:

1. الحرية: أي منح هامش كبير من حرية التصرف للعاملين في كيفية إنجازهم للأعمال المكلفين بأدائها، والتخلي عن الرقابة المشددة.

2. المشاركة في المعلومات: خاصة تلك المتعلقة بأداء المنظمة وأهدافها المستقبلية، وذلك عن طريق الاجتماعات الدورية ومشاركة العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم.

3. المكافآت: حيث يجب اعتماد نظام خاص للمكافآت في المنظمة يعمل على تحفيز العاملين لتحقيق مستويات أداء عالية، ويساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4. المعرفة: وهي التي تمكن العاملين من فهم الأداء التنظيمي والمشاركة فيه.

أشارت دراسة Rafiq & Pervaiz إلى أبعاد مهمة لتطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمة وتقاطعت مضامينها مع الكثير من الأبعاد المقدمة من الباحثين السابقين خاصة ما تعلق ببعدي الحرية والمشاركة في المعلومات، كما ركزت الدراسة على المكافآت وأكدت على ضرورة اعتماد نظام للمكافآت يعمل على تحفيز العاملين لتحقيق مستويات عالية ويعمل على زيادة رضاهم الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى بعد المعرفة والذي يساهم في فهم الأداء التنظيمي لما يجب أن يتمتع به العاملون من معارف.

ورغم تركيز هذه الدراسة على عناصر مهمة لنجاح إستراتيجية التمكين إلا أنها لم تعطي أهمية إلى العمل الفرقي وما يمكن أن يحدثه تمكين الفريق في نجاح المنظمة خاصة ما تعلق باتخاذ القرارات دون الرجوع في كل مرة إلى الإدارة العليا مما يجنبها الانشغال الكبير في الجوانب التشغيلية والتركيز على الجوانب الإستراتيجية، وكذا لما يتمتع به الفريق من روح العمل التشاركية والذي يعطي دافعية أكبر للعاملين نتيجة احتكاكهم ببعض البعض والاستفادة من تجاربهم.

مما سبق لاحظنا تعدد أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المنظمة فمرة تتشابه ومرة أخرى تختلف وذلك حسب دراسة الكتاب والباحثين والهدف منها، كما أن هناك العديد من الباحثين تطرقوا في دراساتهم إلى أبعاد أخرى يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (06): أبعاد إستراتيجية التمكين

الأبعاد	السنة	الباحث
التفويض، الموارد، الجودة	1996	Brown
بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة.	1997	Clair
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	1997	Ivancevich
الرقابة، الهيكل.	1998	Rabbins

¹ - Rafiq Mohammed & Pervaiz K, Ahmed , A Contingen Model For Empowering Customer Contact services Employeee, Management Decision, Vol 36, N 10, 1998, P 688.

القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل.	1999	Appelbaum,et al
المعرفة، المكافآت، الثقة، المشاركة في المعلومات.	2006	Molhem
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة، الحوافز.	2010	Hassan
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	2010	Daft
التفويض، التدريب والتعليم، الإستقلالية، الدافعية.	2012	Abed el Hossine
الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل، التحفيز، القوة.	2013	Afana
المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة.	2017	Djemen, et al

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

واستنادا إلى الآراء الواردة أعلاه، يرى الباحث إمكانية تبني الأبعاد التالية بوصفها أبعادا إستراتيجية التمكين في المؤسسات المبحوثة والتي تتمثل في: **(المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت)** باعتبارها أبعادا تتضمن التمكين الهيكلي والنفسي والقيادي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نرى بأنها الأبعاد الأكثر أهمية في المؤسسات لأنها شكلت نقاط تقاطع للكثير من الدراسات أعلاه وأن هناك أبعادا أخرى يمكن التطرق لها ضمنا في هذه الأبعاد، مبررين ذلك بكون أن المشاركة في المعلومات تعد عاملا مهما لزيادة معارف ومهارات العاملين وتزيد من شعورهم بالثقة والانتماء للمنظمة مما يجعلهم متفهمين للقرارات المتخذة وأكثر التزاما بإجراءاتها، وأن الحرية والاستقلالية تجعل العاملين يمارسون نشاطاتهم بكل راحة ويطرحون البدائل المختلفة ويتخذون القرارات دون الحاجة إلى تلك الرقابة المشددة، فيما تدير فرق العمل نفسها ذاتيا حيث يكمل كل فرد عمل الآخر وأنها تتمتع بالقوة الكافية التي تجعلها أقل اعتمادا على الإدارة العليا، وتساهم المكافآت (الحوافز) في نجاح إستراتيجية التمكين من خلال تحفيز العاملين على العمل بهذا النهج وتقبله من أجل تحقيق مستويات أداء عالية وكذلك لزيادة رضاهم الوظيفي خاصة في بيئة العمل الجزائرية (يتم التطرق لاحقا لنموذج بيئة الأعمال الجزائرية) وهذا لزيادة دافعية الأفراد نحو تحمل المسؤوليات والإبداع في العمل، وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الأبعاد كما يلي:

- **المشاركة في المعلومات :** تعتبر مشاركة العاملين في معلومات عن أداء المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها خطوة مهمة نحو التمكين، إذ تسمح المعلومات الخاصة برسالة المؤسسة وأدائها من مساعدة العاملين على اتخاذ مختلف القرارات خاصة العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم، فبدون هذه المعلومات لن يتمكن الأفراد العاملون من تسيير المنظمة بشكل ناجح مما يؤدي إلى منظمة غير ممكنة، وفي هذا الصدد تعمل المنظمات الممكنة على مشاركة العاملين في المستويات الدنيا نفس المعلومات التي يستعين بها المسيرين لأنهم هم القريبون من المشكلة وهم من يجب أن يتخذوا القرار المناسب، لذا فنقل المعلومات يعد عاملا ضروريا في هذه المؤسسات نظرا لما تمنحه من قوة للعاملين ليكونوا على استعداد كامل لتحمل المسؤوليات وإطلاق طاقاتهم المبدعة، كما أن مشاركة الأفراد العاملين في المعلومات يساعدهم على فهم الأعمال المؤكدة لهم ويزيد من التزامهم ويعمل كذلك على بناء الثقة بينهم وبين المسؤولين والإدارة ويزود الأفراد العاملين بفهم عميق

لبينة عملهم، فعندما يثق المسيرون في عمالهم ويشاركونهم المعلومات ويمنحونهم حرية التصرف يؤدي هذا إلى خلق الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

كما نشير إلى أهمية الاتصال الفعال الذي يعمل على إيصال وتدقيق المعلومات بين المستويات المختلفة، حيث يجب توفر قنوات مباشرة للاتصال من أجل نقل المعلومات المتشارك بها في الزمان والمكان المناسبين بين مختلف العاملين، فالإتصال المباشر وتبادل المعلومات يساعد في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل.

● **الحرية والاستقلالية:** حيث تعد حرية التصرف والاستقلالية من العوامل الأكثر أهمية في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية لما لها من انعكاسات على نشاطات وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، فمنح الأفراد قدر كبير من التصرف في المهمات التي يمارسونها يساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية أكبر ويمكنهم من طرح البدائل والحلول المختلفة للمشاكل التي يواجهونها أثناء تأديتهم لمهامهم وبذلك يكون لهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، فإحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله يساعده على الإبداع والابتكار ويزيد من روح المبادرة لديه ويعمل على زيادة ثقته وانتماءه للمنظمة.

أما الاستقلالية فهي حرية بحد ذاتها تعني منح العاملين سلطات واسعة في مجالات متعددة كإعادة هيكلة العمل وتوزيع فرق العمل وغيرها من الأمور التشغيلية، فالعاملون الممكنون هم من يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتقسيم المهمات بينهم، فالاستقلالية تعني تقليص دور المشرفين المباشرين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات أوسع، أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالهيكل الذي تحده الإدارة ليبقى تركيزها نحو قضايا التشغيل وليس الإستراتيجية.

فالعامل الممكن يفترض أن يشعر بقدر كبير من الحرية والاستقلالية وأن يشعر بامتلاك السلطة والخيار في تغيير الأمور واتخاذ القرارات، ولكن قد لا تكون هذه الحرية مفهومة بشكل مماثل لدى جميع العاملين، لذا فالمنظمة مطالبة بتحديد الأطر الإرشادية والأساليب المناسبة وبما يتفق وأهدافها الإستراتيجية، فإيضاح حدود الحرية في ضوء الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها يعد أمراً ضرورياً ينبغي على المنظمة تحديده، وفي هذا الصدد تعمل المنظمات المعاصرة على إيجاد توازن بين حاجة الإدارة لفرض سيطرتها على الأداء ورغبتها في خلق الالتزام لدى الأفراد الذين ينجزون أعمالهم، فالرقابة الذاتية هي جزء من هيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها لأن التمكين يحمل في جوهره نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة، فالحرية والاستقلالية هي استخدام الأسلوب وطريقة الأداء المناسب التي تضمن أفضل التزام وإبداع للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

● **قوة فرق العمل:** يختلف دور الفريق في المنظمات التقليدية عن دوره في المنظمات الممكنة، ففي هذه الأخيرة يعتبر ركيزة في هيكلها التنظيمي وأداة فعالة لإنجاز المهام المشتركة في المنظمة حيث يكمل كل فرد عمل الفرد الآخر، فأعضاء الفريق يشتركون في رسم الخطط وتنفيذها وفي إنجاز العمل من البداية إلى النهاية وهم

مسؤولون مسؤولة جماعية عن أداءه، وتعمل هذه المنظمات على تهيئة البيئة المناسبة لمساعدة فرق العمل على النجاح من خلال الثقة في قدراتهم ومشاركتهم معلومات المنظمة ومنحهم الحرية والاستقلالية لإدارة وإنجاز أعمالهم اليومية، كما تسعى هذه المنظمات إلى إرشاد الفريق بالكيفية التي تجعله أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته اليومية وهذا من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة والمستمرة للفريق وتقديم التوجيه والدعم للمهارات الجديدة فيه وتشجيعها وبهذا يتخلى المدراء تدريجيا عن الرقابة لأن هذه الفرق تدير وتراقب نفسها بنفسها وتعمل وفق ما تتطلع له الإدارة العليا في المنظمة.

ويعد امتلاك فرق العمل للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات اليومية أمرا ضروريا في تطبيق إستراتيجية التمكين، حيث تعمل المنظمات على توفير عوامل القوة لفرق العمل من أجل التعامل مع الآخرين بناء على الظروف التي يواجهونها أثناء تأديتهم لمهامهم ويكون ذلك بمنحهم السلطة لاتخاذ القرارات ودعمها وكذا القوة في إحداث التأثير على إجراءات أعمالهم، إذ بإمكان الفريق الشعور بالقوة والتمكين إذا استطاع أثناء التعامل مع الآخرين والظروف من حوله أن يحدد المشكلة ويختار البدائل وينفذها ويؤثر على نتائجها، وأن يتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى تطلب الأمر واتخاذ الإجراءات اللازمة دون الحاجة إلى توجيه من الإدارة، أي أن الإدارة تقوم بمشاركة فرق العمل في السلطة وهذا ما يعزز شعورهم بالتمكين الإداري.

وفي هذا السياق يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات نظرا لما تتمتع به من مهارات متكاملة والتزامها بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤوليتها الجماعية، ولما لها من قوة في اتخاذ القرارات التشغيلية ومساهمتها في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع الأمور الآتية دون الرجوع إلى الإدارة في كل مرة، وتطوير أساليب الأداء وهذا ما يسهم في تقوية المنظمة ويسمح لها بإزالة العوائق التي تتخلل أنشطة عملها، ولكي يتحقق كل هذا يتوجب على المنظمات تدريب فرق عملها المختلفة ودعم ما توصلت إليه من حلول في مجال العمل ومساعدتها على البحث والإبداع.

● **المكافآت:** أي مكافأة العاملين على أداءهم في المنظمة وذلك بتقديم أفضل المكافآت لهم لتحفيزهم على العمل بجدية وحماس أكبر، وتعد المكافآت أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المنظمة لأنها تدفع العاملين لأداء المزيد من الجهود وتزيد من مشاركتهم الفاعلة داخل المنظمة، كما تؤكد للعاملين بأن سلوكياتهم وتصرفاتهم مرضية وأنها بمثابة اعتراف من المنظمة بمهاراتهم وتقديرها، ولكي يكتب لجهود التمكين هذه النجاح يجب أن يتم ربط المكافأة التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة.

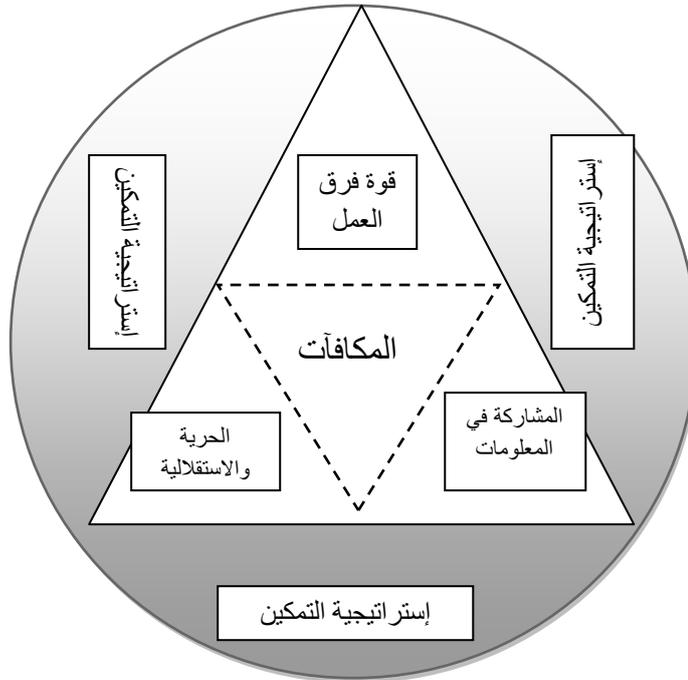
وفي هذا السياق يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل والتأكيد على العمل الجماعي والتعاوني في المنظمة، وهذا ما يعتبر أحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين، فمشاركة العاملين في معلومات المنظمة ومنحهم الحرية والاستقلالية وتشكيل فرق العمل الذاتية ومنحها القوة دون تصميم نظام فعال للمكافآت يشجع على التمكين سيجعل العاملين مع مرور الوقت غير متحمسين للعمل بالمنهج التمكيني وهذا يضعف جهود التمكين في المنظمة، لذا ينبغي

الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

إيجاد وتصميم نظام مكافآت فعال في المنظمة يدفع العاملين لقبول إستراتيجية التمكين ويساهم في إثارة سلوكياتهم التمكينية.

ويمكن تقديم أفضل المكافآت للعاملين في المنظمة بطريقتين هما: المشاركة في الأرباح أو المساهمة في رأس المال، فالأولى تعني منح العاملين نسبة من الأرباح في نهاية كل سنة مالية عند تحقيق هامش ربح معين يتم الاتفاق عليه مسبقا وتوزيعها على فرق العمل أو العاملين، أما الثانية فتتمثل في منح أسهم للعاملين ومشاركتهم في رأس مال المنظمة أو بيعها لهم بالقيمة الاسمية (عندما تكون القيمة الفعلية للسهم أكبر من الاسمية)، ونادرا ما نجد هذه الطريقة (المشاركة في رأس المال) في بيئة الأعمال الجزائرية بحكم أن غالبية شركات المساهمة في الجزائر إما عائلية وملاكها يفضلون بقاء الأسهم عند أفراد العائلة الواحدة أو حكومية. ويوضح الشكل أدناه أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية المعتمد في الدراسة كما يلي:

شكل رقم (08): أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: نماذج إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

طرح العديد من الباحثين نماذج مختلفة لتفسير وفهم إستراتيجية التمكين في المنظمات، وقد طرح البعض هذه النماذج في شكل مراحل تشكل كل مرحلة منها مستوى معين من تطبيق إستراتيجية التمكين في المنظمة أو ظروف معينة تفسر البيئة الداخلية أو الخارجية لها، وفي ما يلي نعرض بعض هذه النماذج:

الفرع الأول: أنموذج (Canger & Kanungo, 1988)

حيث يعتبر أنموذج الباحثين Canger & Kanungo نقطة البداية في طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية¹، والذي يهتم بمبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على معلومات عن الفاعلية الذاتية²، كما افترض أنموذج أن يكون التمكين ماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين³:

- الزاوية الأولى (كمركب إتصالي): يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحوي ضمناً على تفويض السلطة.

- الزاوية الثانية (كمركب تحفيزي): يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من المشاركة في السلطة.

وحدد النموذج خمس مراحل للتمكين كعملية إدارية:

● المرحلة الأولى: والتي يتم فيها التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة، وذلك بتشخيص الظروف

داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، والتي يمكن تقسيمها كما يلي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، وضعف الاتصالات والمركزية العالية؛

- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: كضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد؛

- عوامل متعلقة بالإشراف: كالتسلط والسيطرة العالية في الإشراف والضغط الممارسة؛

- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الأدوار، وكثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وانخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

¹- Khaled Odeh, Andrew Lockwood, Psychological empowerment in jordanian restaurants: does the context matter? eurocheri conference, amsterdam, 2010, p 2.

²- Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo(1988), The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice,Academy of Management Review., Vol 13, No 3,pp 471-482.

³- Jay A. CONGER, "Leadership: The Art of Empowerment", The Academy of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, P.17.

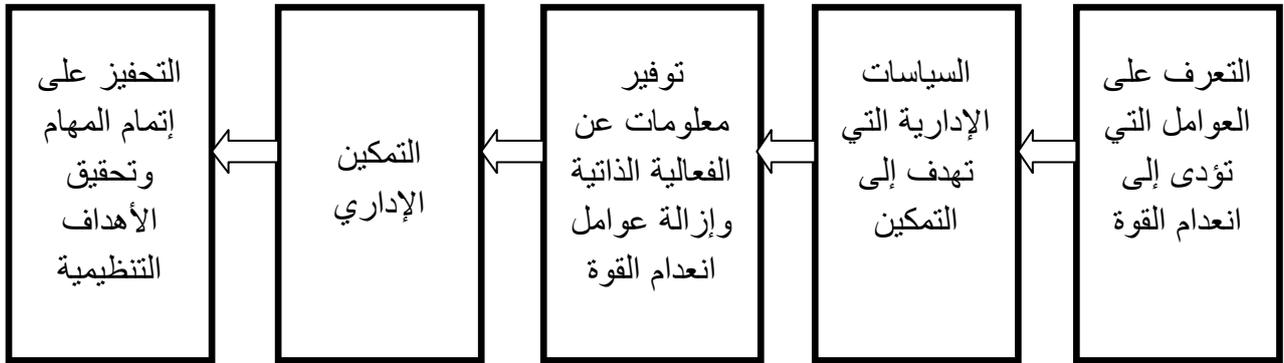
الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

ولتتمكن المنظمة من إزالة هذه الظروف وخصوصا تلك المسببة للضعف، وجب عليها أن تضع إستراتيجية ملائمة للتخلص من هذه الإشكاليات ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة، وخصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

- **المرحلة الثانية:** والتي يتم فيها وضع السياسات الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- **المرحلة الثالثة:** والتي تتمثل في توفير المعلومات للعاملين عن أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلا.
- **المرحلة الرابعة:** ويتحقق فيها تمكين العاملين حينما تصل المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي ترفع من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.
- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال توفر الرغبة والإصرار لدى الأفراد لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

ويمثل الشكل التالي المراحل المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كما يلي:

شكل رقم (09): مراحل التمكين كعملية إدارية.



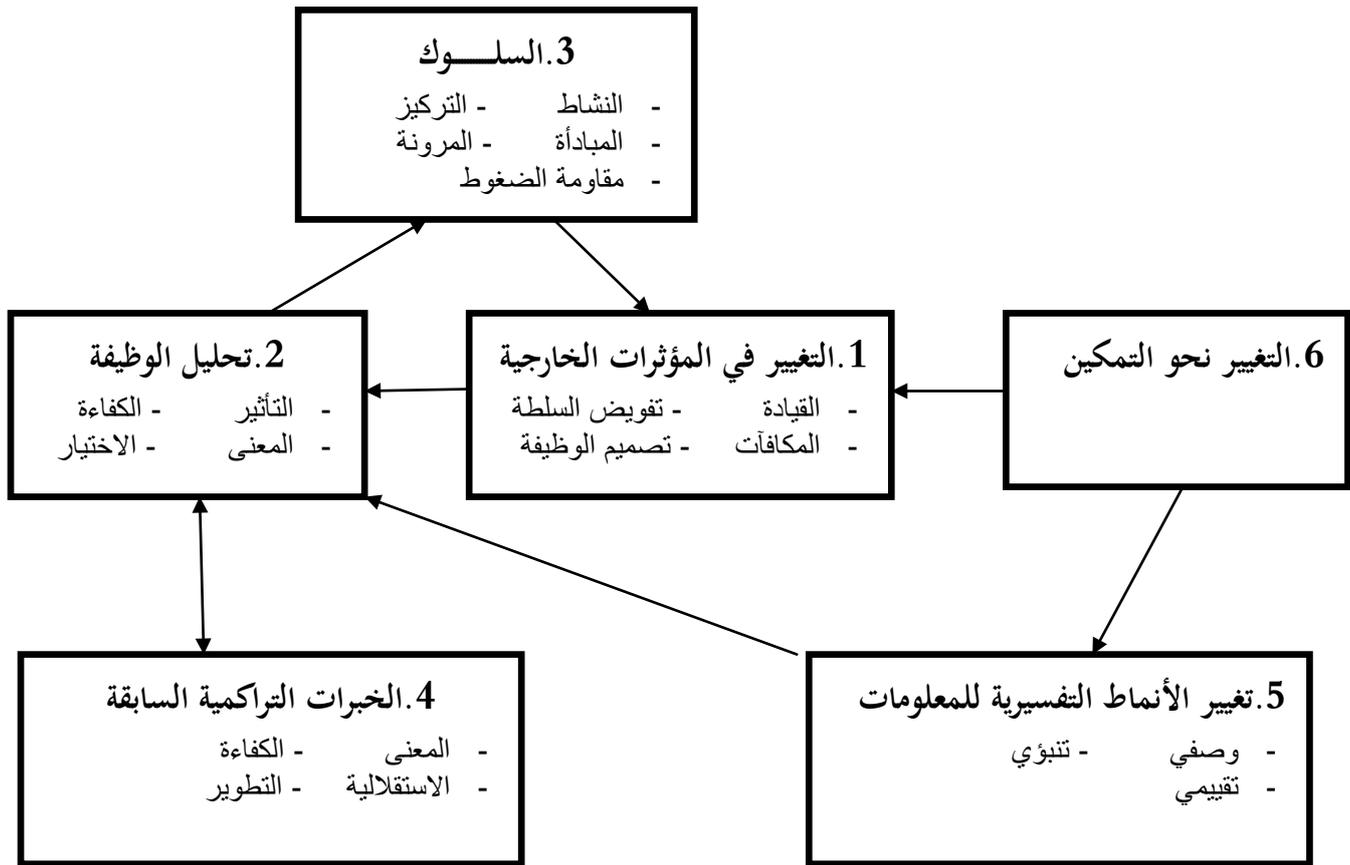
المصدر: أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 47.

من خلال الشكل يتضح أن مراحل التمكين الإداري تبدأ بالتعرف على العوامل المؤدية إلى انعدام القوة وتشخيصها، ثم يتم وضع السياسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التمكين كمرحلة ثانية، بعدها يتم توفير المعلومات اللازمة للمرؤوسين وإزالة عوامل انعدام القوة والاستعداد لمرحلة التمكين التي تضاعف الجهد المبذول والتي ترفع من الاعتقاد بالفاعلية الذاتية، وفي المرحلة الأخيرة يتحقق التغيير في السلوك والذي يكون حافزا للأفراد على الرغبة والإصرار في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثاني: أنموذج Tomas & Velthouse

حيث قام Tomas & Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Canger & Kanungo فقاما ببناء أنموذج التمكين الإدراكي Empowerment Cognitive والذي يتكون من أربعة أبعاد وستة خطوات، حيث يعتمد هذا الأنموذج على تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها الأفراد¹. وتمثل الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج في: معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير، وهي التي تم التطرق لها بالشرح في أبعاد إستراتيجية التمكين، وتمثل الخطوات الستة التي حددها هذا الأنموذج في: التغيير في المؤثرات الخارجية، تحليل الوظيفة، السلوك، الخبرات التراكمية السابقة، تغيير الأنماط التفسيرية للمعلومات، التغيير نحو التمكين، حيث تؤثر هذه الخطوات الستة في بعضها متأثرة بالخبرات السابقة للأفراد لتكون الأنموذج الإدراكي، والشكل أدناه يوضح هذا الأنموذج كما يلي:

شكل رقم (10): أنموذج الإدراكي للتمكين



Source: Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, Op Cit, p 666.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن هذا الأنموذج يركز على الخطوات الثلاث الأولى، حيث تمثل الخطوة الأولى المتمثلة في التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة وتفويض

¹ - Thomas W. KEINTH & Betty A. VELTHOUSE, op cit , p 666.

السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة الثانية، وبدوره تحليل الوظيفة يؤدي إلى التأثير في تغيير السلوك الذي يؤثر كذلك في المؤثرات الخارجية وهكذا دواليك.

وتتمثل الخطوة الرابعة في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن التأثير يكون تبادليا بين الخطوة الثانية والرابعة فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

وتتمثل الخطوة الخامسة في تغيير أنماط تفسير الأفراد للمعلومات المتحصل عليها والمتمثلة في النمط الوصفي، والتنبؤي والتقييمي للمعلومات، وتؤثر هذه الأنماط التفسيرية للمعلومات في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها الأفراد، وتعد عاملا هاما جدا في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة السادسة فتمثل طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

الملاحظ أن هذا النموذج يختلف عن النموذج السابق (Canger & Kanungo) كونه يتطرق إلى التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس عملية إدارية تطبقها الشركة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يتطلب التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة، تفويض السلطة، نظام المكافآت، تصميم الوظائف).

الفرع الثالث: نموذج Tom Peters

يقوم النموذج الذي جاء به Tom Peters على عنصرين رئيسيين هما: إشراك العاملين، وفرق العمل الذاتية للإدارة.

ولكي تتمكن المنظمات من تنمية مشاركة العاملين وزيادة فعالية فرق العمل الذاتية وجب عليها توفير مجموعة من العوامل نذكر منها¹:

- حسن الاستماع للأفراد العاملين؛
- تقدير جهود الأفراد العاملين والاحتفاء بهم؛
- الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- توفير نظم الأجور المحفزة.

ويشترط في تطبيق هذا النموذج ضرورة رغبة الإدارة في تطبيق عملية التمكين، وإدراكها لأهمية وضرورة مساهمة الأفراد العاملين بأفكارهم وآرائهم سواء كأفراد أو كفرق عمل، كما يستوجب عليها تهيئة المناخ الذي يساعد على

¹- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص ص 55-56.

ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة للاستماع للعاملين، وإعطاءهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفت آراؤهم وتضاربت معها، ويرى Peters أن نجاح إستراتيجية تمكين العاملين يتطلب التخلص من:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛

- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛

- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

الفرع الرابع: أنموذج المدهون

اقترح المدهون أنموذجا عمليا لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، حيث يتركز في طرحه لهذا الأنموذج على افتراضين أساسيين هما¹:

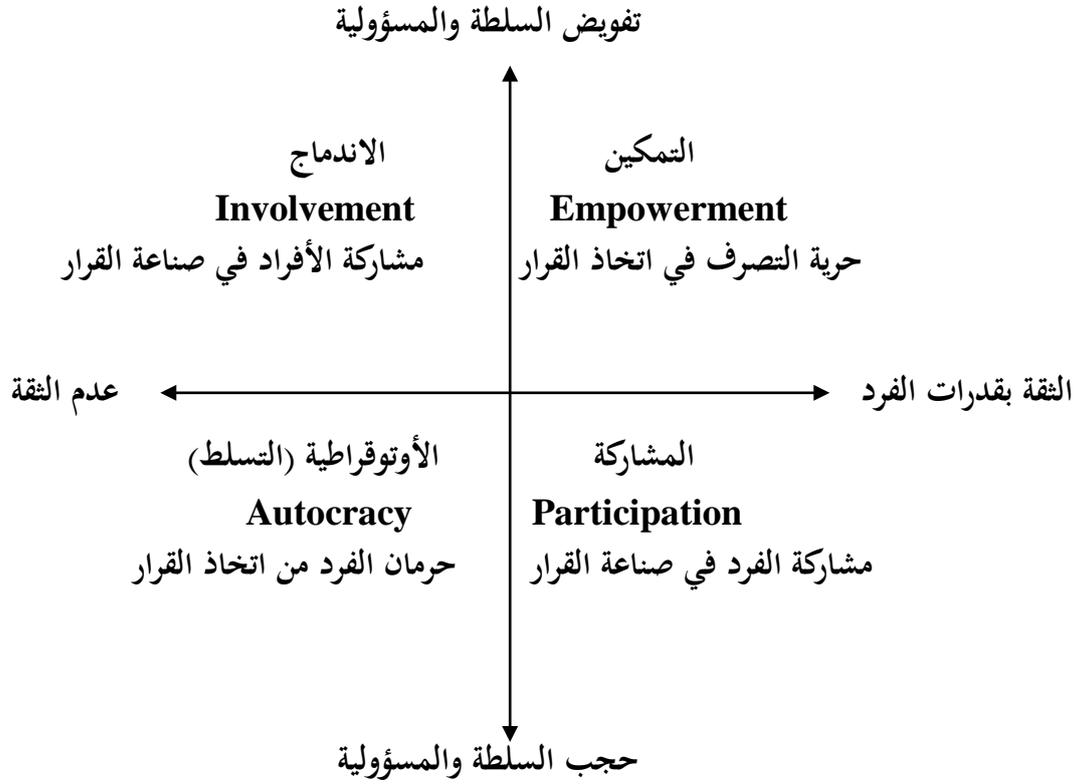
- أن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين؛

- أن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة العميل.

وانطلاقا من هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية هي: التمكين، الاندماج، المشاركة، والأوتوقراطية (التسلط)، والشكل أدناه يوضح ذلك.

¹- موسى توفيق المدهون، مرجع سابق، ص ص 73-84.

شكل رقم (11): نموذج المدهون لتمكين العاملين



المصدر: موسى توفيق المدهون، مرجع سابق، ص 82.

يتضح من خلال الشكل أن هناك أربع أنماط إدارية أفرزتها تقاطع السلطة والمسؤولية مع الثقة بقدرات الفرد كما يلي:

- **التمكين:** يكون ذلك بتفويض المسير السلطة للعاملين ومنحهم الثقة والإيمان بقدراتهم، حيث يشعر العاملون بالانتماء الحقيقي للعمل ويكون للمسير صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف Win-Win.
- **الاندماج:** حيث يقوم المسير 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.
- **الأوتوقراطية (التسلط):** حيث لا يعطي المسير السلطة ولا الثقة للعاملين، فتمركز سلطة اتخاذ القرار عنده وما على المسيرين إلا التنفيذ.
- **المشاركة:** وهنا لا يفوض المسير السلطة للعاملين، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء آرائهم والاستماع إليهم.

الفرع الرابع: أنموذج Davis

- قدم Davis أنموذجاً يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين الموارد البشرية في المنظمات وهي¹:
1. التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه الوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
 2. التمكين من خلال الصلاحيات: حيث تعطى بعض الصلاحيات للأفراد لكي يشعروا بالحماس في العمل.
 3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث يتم وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
 4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث يجب على الشركة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف أفرادها ومحاولة تعديل سلوكهم من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
 5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: حيث تعد مشاركة المعلومات بين الأفراد شرط أساسى لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
 6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
 7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى اهتمام المدير به، والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
 8. التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.
 9. التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديريهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم.
 10. التمكين من خلال السماح بالفشل: غالباً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر.

الفرع الخامس: تشخيص التمكين الإداري في بيئة الأعمال الجزائرية.

توصلت بعض الدراسات التي أجريت على بيئة التمكين في الجزائر أن تطور أنموذج يحدد أهم الأسباب التي تعيق تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، والتي تمثلت في²:

- معوقات إدارية للتمكين: تتمثل في ممارسات الإدارة العليا التي تعيق عملية التمكين من خلال أساليب الإشراف التقليدية والإدارة البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين.

¹- اليعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص 65.

²- أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 52.

- معوقات نفسية: والمتمثلة في عدم تهيئة الأفراد العاملين لقبول التمكين في المؤسسة، من خلال عدم توفر الابعاد النفسية للتمكين والمتمثلة في: ¹ إدراكهم لمعنى العمل والهدف المطلوب، وعدم شعورهم بالكفاءة والاستقلالية والقدرة على تطوير العمل.

كما أن تفسير الفشل بالنسبة للكثير من العمال الجزائريين يعزى لتسلط الإدارة أو أي صفات وتبريرات جاهزة تنم عن الانهزامية في العمل، حيث أن التملص من المسؤولية وقبول الأعمال الروتينية الجاهزة وعدم توفر روح المبادرة والمبادرة لدى العاملين تعد من الأسباب التي تضعف من نجاح التمكين في بيئة المؤسسات الجزائرية، وعليه يمكن التطرق إلى أهم مكونات ضعف أنموذج التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية كما يلي:

- الأنظمة التسلطية: وهي ميزة في العديد من المؤسسات الجزائرية والتي ينتج عنها مرؤوسون يشعرون بالخوف والاعتراب الوظيفي، فتتقوض عنهم الثقة وينعدم الأمان الوظيفي والتمكين؛

- تعدد المستويات الإدارية: إن المستويات الإدارية الكثيرة تعمل على تكريس التسلط وتعطي أهمية أكبر للمركز الوظيفي للمسؤول، وهذا ما يخلق له هالة وهمية وهو في مكتبه²؛

- العجز في ميزان المعلومات والاتصال: من خلال ضعف تطبيق سياسات الباب المفتوح التي تعمل على تفعيل الاتصال وزيادة كفاءته³؛

- العجز في ميزان المعرفة والمهارة: حيث يؤدي عدم كفاية وكفاءة البرامج التدريبية إلى ضعف أنموذج التمكين⁴؛

- العجز في ميزان المكافآت والحوافز: حيث أن ضعف المكافآت والحوافز يقلل من دافعية الأفراد العاملين نحو تحمل وقبول المسؤولية والشعور بالكفاءة والمقدرة والإبداع⁵.

¹ - AbouBakeur Boussalem , Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.2, No.7, 2014, PP:143-153.

² - Abdelouhab Belmahdi, Aboubakeur Boussalem, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", Revue Européenne Du Droit Social, Vol.XXIV , N0.3, 2014, PP:205-218.

³ - AbouBakeur Boussalem , op cit, pp 143-153.

⁴ - جوامع رقية، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014، ص 88.

⁵ - شوقي جدي، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات العامة بالجزائر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص ص: 43-51.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للمفاهيم الأساسية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في هذا الفصل، تبين لنا مدى أهمية تبني المنظمات لهذه الإستراتيجية، وهذا لمواكبة التحولات والتغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال باعتبار هذه الإستراتيجية من بين أرقى ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث، ولما لها من أثر إيجابي يعود بالنفع والفائدة على المنظمات سواء من الجوانب التنظيمية الداخلية أو من ناحية الاستفادة القصوى من قدرات العاملين نتيجة مشاركتهم في المعلومات المتعلقة بمنظمتهم ومنحهم الحرية والاستقلالية وبذلك يسيروا على نهج واحد مع الإدارة العليا دون الحاجة إلى تلك الرقابة المشددة، مما يسمح لهم بالإبداع والتميز في العمل.

ولقد أثبتت الدراسات الميدانية خاصة في المؤسسات اليابانية أن تمكين العاملين يزيد من القدرات الإبداعية للعاملين ويحفزهم على العمل الجماعي وعلى شكل فرق مستقلة نسبيا عن الإدارة، وعلى إقامة روابط ثقة متينة بينهم وبين الإدارة مما يزيد من المرونة التنظيمية لهذه المؤسسات ويحفز العاملين فيها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تعتبر جوهر إستراتيجية التمكين، كما يؤدي تطبيق هذه الإستراتيجية إلى إثارة قدراتهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة لخدمة المؤسسة.

وفي الأخير تبين لنا أن لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية مداخل متعددة (نفسية، هيكلية، قيادية،...) وزوايا عديدة يفهم من خلالها التمكين، لذا يتوجب هذه المؤسسات عدم التركيز على جانب من العملية التمكينية وإهمال جانب آخر، ويستحسن الدمج بين المداخل المتعددة، كما أن لإستراتيجية التمكين عدة أبعاد يمكن أن يقاس أو يطبق من خلالها هذا النهج وهذا حسب طبيعة المؤسسة ومجال عملها حيث كثيرا ما تتشابه هذه الأبعاد وتختلف في جزئيات بسيطة، كما نشير إلى أن عديد النماذج التي طرحت لتطبيق هذه الإستراتيجية تمثل إما مراحل لتطبيق هذه الإستراتيجية أو تفسيراً للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول

الأداء

تمهيد:

لقد نال مفهوم الأداء في الآونة الأخيرة اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال إدارة المؤسسات، وهذا لما له من أهمية في بقاء واستمرارية المؤسسات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر، فالأداء تتمحور حوله جميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين لذا يتوجب حسن إدارته واختيار المعايير الملائمة لقياسه لأنه يعتبر محصلة لهذه الجهود ومصدرا لتميز المؤسسات.

وتحاول كل المنظمات أن تقوم بقياس أداءها ومتابعته لأنه يعتبر من أهم الخطوات الرقابية للوقوف على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعتمد هذا على جمع المعلومات من مختلف مصادر المؤسسة التي تمثل الأداء الحقيقي للنشاط وقياسها وتحليلها، وفي هذا الشأن أكدت الدراسات الحديثة إلى أن عملية تحسين الأداء لا تتم إلا بعد الإدارة الجيدة للأداء عن طريق وضع مؤشرات للتطبيق الجيد لإدارة الأداء، ثم قياسه وتقييمه وذلك من خلال وضع مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس، وتعتبر هذه العملية عنصرا أساسيا في وظيفة الرقابة، إذ تسهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس درجة أو مدى تحقيق المنظمات لأهدافها، وكذا التعرف على مؤشرات الأداء فيها واتجاهاتها السابقة واللاحقة لفعاليتها، بشكل يسهم في اتخاذ القرارات السليمة لتوجيه وتحديد سياساتها وأهدافها واستراتيجياتها.

وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نستعرضها كما يلي:

المبحث الأول: الإطار العام للأداء في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثالث: مداخل قياس الأداء.

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات المعاصرة إذ يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وهذا لما له من مساهمة في تطويرها وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى كونه مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من قرارات المؤسسة وموجها لتنفيذ خططها المرسومة واتجاهات سير نشاطها ومحددا لمدى اقتراب المؤسسة أو ابتعادها عن تحقيق أهدافها المنشودة.

وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث إستعراض عموميات حول الأداء بالتطرق إلى مفهومة وأهم جوانبه وتصنيفاته، وكذا لإدارته وقياسه في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء من مختلف الزوايا التي درس من خلالها، وكذا التطرق لأهميته وبعض المصطلحات القريبة منه في الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعرف الأداء في اللغة العربية من خلال المصدر " أدَّى " وهو من الفعل " أداء " أي قام بأداء واجبه: بإنجازه، إكماله، فيقال كان أداءه للنص سليما أي أسلوب تعبيره وطريقته، والاسم هو الأداء فيقال أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به ويقال أدى الشيء أي أوصله¹.

ويعرف الأداء في اللغة الإنجليزية من خلال المصطلح Performance والذي اشتق من المصطلح اللاتيني Preformare الذي يعنى إعطاء كلية شيء لشيء ما، ويشير مصطلح Performance إلى إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ به التنظيم أهدافه²، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه القاموس الفرنسي le Petit Larousse.

أما اصطلاحا فإن مفهوم الأداء يعكس أبعادا متعددة وذلك لتنوع واختلاف مجالات دراسته وتعدد آراء واتجاهات المفكرين والكتاب، كما أن الاختلاف في تعريف الأداء يعود إلى الاختلاف في المعايير والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها في الدراسة والقياس، ونشير إلى اختلاف المدارس والنظريات التي سادت أثناء تطور الفكر التنظيمي في النظر إلى الأداء، فالمدرسة العلمية ركزت على الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء من خلال دراسة الحركة والزمن، والمدرسة البيروقراطية ترى أن الأداء يتحقق من خلال

¹ - ابن منظور، مرجع سابق، المجلد 14، ص 26.

² - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

المعيارية والنمطية في الأداء المحددة مسبقا، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء¹.

كما اختلفت جوانب دراسة الأداء في بعض العلوم، فمثلا علم النفس اهتم بالأداء من خلال الدوافع والقيادة وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع، أما المهتمين بإدارة الأعمال فانصب اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء من خلال تعظيم الربح عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد.

رغم تعدد الدراسات والأبحاث حول موضوع الأداء والتركيز على مختلف جوانبه إلا أنه يبقى مجالا خصبا للدراسة والبحث وذلك لارتباطه بمجموعة من المتغيرات والعوامل البيئية الداخلية والخارجية، فقد يستخدم في الكثير من الحالات للتعبير عن إنجاز المهام، كما نجده يعبر عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد أو عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يربطه بعض الباحثين بمدى قدرة المؤسسة على تطبيق بعض المقاييس والمعايير، وهناك من يضيف عليه البعد الاستراتيجي الذي يعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء والنمو في بيئة تنافسية.

فمن منطلق كون الأداء يعبر عن إنجاز المهام نجد أنه اقتصر لدى الكثير من الباحثين في إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد، حيث يعرف الأداء ضمن هذا الاتجاه على أنه "العملية التي من خلالها تحدد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"²، كما عرفه A. Kherkham على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³.

وفي نفس السياق عرف الأداء على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة⁴، وعرفه أيضا على أنه "قيام الفرد بمختلف النشاطات والمهام التي يتكون منها عمله"⁵. وبرر هذا الاتجاه Chovalier وآخرون معه على أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن

¹ - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل في أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها "دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012، ص 28.

² - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار الفكر العربي، 2009، ص 50.

³ الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2009-2010، ص 218.

⁴ - عبد المليك مزهود، مرجع سابق، ص 86.

⁵ - A.Khemakhem , La dynamique du contrôle de gestion, Bordas, Paris,France, 1976, P 310.

التوفيق بين العديد من العوامل: ك رأس المال، المعرفة، العمل،... أما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فكل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله¹.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن للمورد البشري إسهامات كبيرة في الحكم على أداء المؤسسة، لكن لا يمكن إهمال دور الموارد الأخرى (المادية، المالية،...) المتميزة بالندرة والتي تتفاعل مع المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فالأداء لا يتحقق عن طريق عنصر العمل دون غيره من الموارد الأخرى.

وهناك اتجاه آخر يعرف الأداء من خلال النظرة الشمولية التي تتعلق بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها أو بمدى الاقتصاد في استخدام الموارد والعمليات، وفي هذا السياق يعرف على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، ويعرف كذلك على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"³.

لقد قدمت التعاريف السابقة الأداء من منظور بعدي الكفاءة والفعالية، إلا أن هناك من الباحثين من قدم تعريف الأداء من منظور الفعالية فقط، حيث عرف الأداء من هذا الجانب على أنه "الأهداف والمخرجات التي يسعى النظام لتحقيقها"⁴، كما قدم آخرون تعريفه من منظور الكفاءة على أنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"⁵.

مما سبق يلاحظ أن التركيز على بعدي الكفاءة أو الفعالية في تعريف الأداء يعد أمراً مهماً، غير أنه يركز على النتائج التي تحققها أكثر من كيفية استخدام الموارد أو العكس، وهذا ما قد يجعل الأداء عاجزاً عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل، إذ أنه لا يمكن الحكم على المؤسسات التي بلغت أهدافها بأن أداءها جيد إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي استغلت مواردها بشكل كامل ولم تحقق أهدافها بأن أداءها سيء، ومن هذا الطرح يتفق الكثير من الباحثين على أن الأداء يتجسد من خلال مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة⁶.

ويعرف الأداء كذلك على أنه عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفرق عملهم عما يجب تحقيقه⁷، وعرف كذلك على أنه مجموعة من المعايير

¹ - عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص 86.

² - عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 231.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة، مصر، 2002، ص 415.

⁴ - عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط 1، دار الفكر العربي، 1995، ص 35.

⁵ - عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص 87.

⁶ - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 29.

⁷ - ريم عمر بن منصور الشريف، دور غدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، كلية الملك عبد العزيز جدة، السعودية، 2014، ص 43.

الملائمة للقياس التي يضعها الباحثون لتمكينهم من إعطاء أحكام تقييمية على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية¹.

إن ربط الأداء بمجموعة من العمليات والمقاييس يعتبر أمراً مهماً في الحكم على تحقيق أهداف المؤسسة وقياس نتائجها، إلا أنه من الصعب تقييم أداء مؤسسة والحكم عليه من خلال مجموعة مختلفة من المعايير والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها أثناء الدراسة والقياس، كما أن العمليات تختلف من مؤسسة لأخرى ولا يمكن تعميمها.

أما من منظور إستراتيجي فقد عرف P. Drucker الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"²، ويرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية³، وهذا ما ذهب إليه الكثير من الباحثين الذين أكدوا على أن الأداء في المجال الإستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية.

إن إضافة البعد الإستراتيجي للأداء يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مع إرضاء جميع الأطراف سواء الداخلية أو الخارجية في سوق تتسم بتنافسية متطورة، غير أن هذه التعاريف تحصر الأداء في المجال الإستراتيجي دون غيره من المستويات كالتشغيلي و العملياتي.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص المشتركة التي تعبر عن الأداء في المنظمة، والتي يمكن ذكرها كما يلي:

- يعبر الأداء عن مدى نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها؛
- يرتبط الأداء بالموارد المستخدمة في تحقيقه فهو نتيجة استغلال المؤسسة لمواردها المختلفة نحو تحقيق الأهداف المبتغاة؛
- يعكس الأداء النتائج التي تسعى المؤسسة الوصول إليها ومقارنتها بالأهداف الموضوعية؛
- يعبر الأداء عن مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة؛
- يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف الفاعلة فيها ومدى تحقيقها لأهدافها وقدرتها على مواجهة القوى التنافسية.

من خلال التعاريف السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في إعطاء مفهوم للأداء يمكننا القول أن الأداء هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة بالكيفية الصحيحة وعن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها

¹ -Jean Yves Saulquin, Gestion des Ressources Humaines et Performance des Services : les cas des établissements socio-sanitaires, revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, Paris, 2000, p 20.

² - Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker, Editions Village Mondial, Paris, 1999, p 73.

³ - عبد الملوك مزهود، مرجع سابق، ص 87.

المتاحة (مادية، بشرية، مالية،...) بكفاءة وفعالية، بناء على معايير ومؤشرات محددة مسبقا مع الأخذ بعين الاعتبار إرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

تعمل جل المؤسسات في عصرنا هذا في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة تتميز بالتغير والتطور السريع، مما يحتم على هذه المؤسسات الوقوف على أداؤها في كل مرة وقياسه ومقارنته مع المؤسسات المنافسة لمواكبة هذه التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويمكن مناقشة أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسات من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي¹:

- **من الناحية النظرية**: يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي على جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر وذلك لأن الأداء يمثل اختبارا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- **من الناحية التجريبية**: حيث تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات البحوث والإدارة الإستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- **من الناحية الإدارية**: تظهر أهمية الأداء من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه والتحول التي تجرى في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

ويرى آخرون أن الأداء يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة وإجراء التعديلات الملائمة التي تزيد من فعالية أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بالتفوق والريادة، كما يساعد في الكشف على مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للموارد المادية والبشرية المتاحة، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف ومدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام الملقاة على عاتقها².

مما سبق يمكن القول أن الأداء يعتبر بمثابة مرآة للمؤسسة بواسطته تستطيع النظر لعملياتها الداخلية ومتابعتها ومراقبتها واتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية لتحقيق الفعالية التنظيمية والأهداف التي تصبو إليها، وكذا متابعة ما يحدث في البيئة الخارجية من خلال مسايرة المؤسسات المنافسة ومقارنة أدائها بأدائهم، مما يسمح لها باقتناص الفرص المتاحة والتغلب أو التخفيف من التهديدات الخارجية المحيطة بمجال نشاط المؤسسة.

¹ - خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 384.

² - جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018، ص 121.

المطلب الثاني: الأداء وبعض المصطلحات القريبة منه

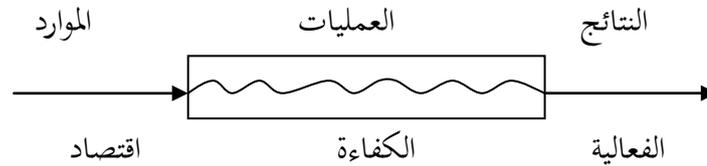
توجد العديد من المصطلحات تقترب في معناها مع مصطلح الأداء مما يشكل لبسا لدى الكثير من الدارسين، ولإزالة هذا اللبس سنحاول أن نتطرق إلى بعض المصطلحات القريبة من الأداء كما يلي:

1- الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

كما رأينا سابقا فإن مفهوم الأداء يرتبط بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، وهذا ما ذهب إليه الكثير من الباحثين في هذا المجال، وفي هذا الصدد يعرف Mintzberg الكفاءة على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة وذلك بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة والتي تقاس بعلاقة النتائج وعواملها أو النتائج والموارد المستخدمة¹، أما الفعالية فيعرفها James Price على أنها درجة تحقيق الأهداف أو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتي يمكن قياسها مثل هدف الربح أو النمو².

من خلال ما سبق يلاحظ أن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان للأداء ويعكسان التوجه الذي يمكن أن يعرف من خلاله الأداء، والشكل رقم يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية³:

شكل رقم (12): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



Source : RENAUD, Angèle, BERLAND, Nicolas, et al. Mesure de la performance globale des entreprises. In : 28ÈME CONGRES DE L'AFC. 2007, P 4.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأداء يرتبط بالنتائج والموارد المستخدمة لتحقيقها وقدرة المؤسسة على تخفيض هذه الموارد مع تحقيق الأهداف المسطرة، أي أن هناك ارتباط وثيق بين الأداء والكفاءة والفعالية.

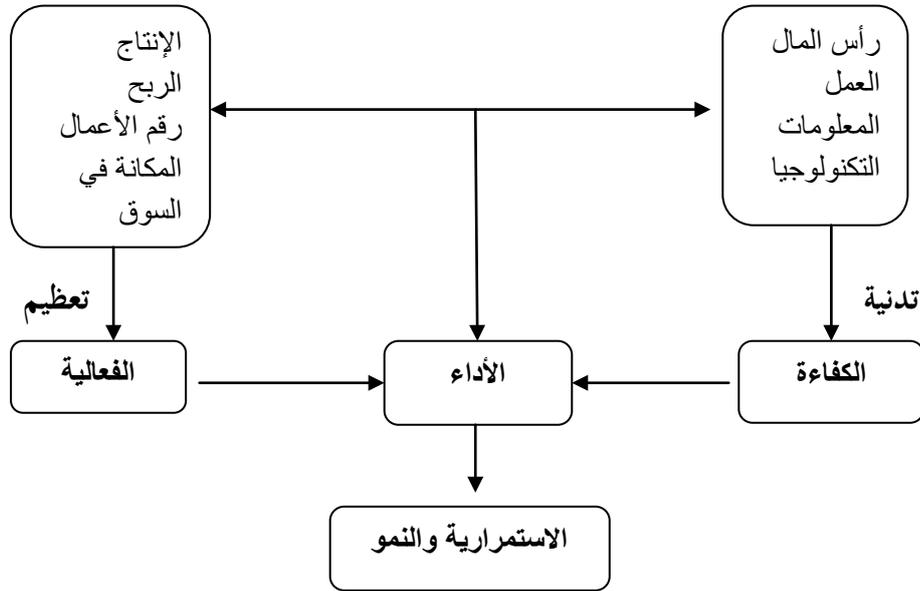
كما يرى آخرون أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته مال-وقت أو غير ذلك، يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، والشكل أدناه يوضح هذا المفهوم:

¹ - Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, p480.

² - شوقي بورقية، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كتاب حوار الأربعاء، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 4-5.

³ - RENAUD, Angèle, BERLAND, Nicolas, et al. Mesure de la performance globale des entreprises. In : 28ÈME CONGRES DE L'AFC. 2007, P 4.

شكل رقم (13): الأداء وفق مقارنة الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهود، مرجع سابق، ص 88.

2 - الأداء والإنتاجية.

تعرف الإنتاجية على أنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي ، ويعبر عنها بنسبة مئوية وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصّل في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال... الخ¹، والتي يمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية :

$$\frac{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}{\text{الإنتاج (المخرجات)}} = \text{الإنتاجية}$$

وتعرف كذلك على أنها كمية ونوعية المنتجات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في انتاجها خلال فترة زمنية محدد².

من هذين التعريفين نستنتج أن الإنتاجية ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المختلفة المرتبطة بالعملية الإنتاجية للوصول إلى الأهداف المنشودة، وبالتالي فهي تشير إلى حسن استخدام الإدارة للموارد المتاحة لتحقيق النتائج المبتغاة.

¹ ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر، عمان، 2000، ص 20.
² عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2011، ص 150.

3- الأداء والتنافسية.

تعرف التنافسية على أنها مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها¹، وهناك من يعرف التنافسية على أنها قدرة المنظمة على دخول أسواق منافسة وهي تتطلب مستويين مختلفين من التسيير، المستوى الاستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات وقواعد اللعب والتي تمكن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، والمستوى العملي الذي يستغل بطريقة كفؤة هذه الطاقات لتحقيق الأهداف².

مما سبق يتضح أن التنافسية تمكن المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الكفء لنقاط قوتها والتقليل من حدة نقاط ضعفها مما يسمح لها من زيادة حصتها السوقية والتفوق على منافسيها، وهذا ما يتطابق مع ما يهدف له الأداء.

4- الأداء والمردودية.

تعتبر المردودية شرطاً أساسياً لنجاح واستمرار المنظمة وبقائها، حيث يتم تعريفها على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق النتائج"³، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة التي تحقق مردودية عالية فأدائها جيد، كما أن هذه المؤسسات تستطيع أن تنمو وتتطور في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وتستطيع أن تجذب مساهمين جدد والاحتفاظ بالقدامى لأن أرباحهم تتعلق بمردودية المؤسسة التي ينوون الاستثمار فيها أو التي استثمروا فيها أموالهم.

مما يمكن القول أن الأداء هو المفهوم الشامل الذي يحتوى المفاهيم السابقة والتي ترتبط به وتعتبر جزء منه، فالكفاءة والفعالية ترتبط بالأداء من ناحية حسن استخدام الموارد والوصول إلى الأهداف المنشودة، أما الإنتاجية فترتبط بالأداء من جانب التفوق في النشاط الإنتاجي، ويتضمن الأداء التنافسية بالريادة في المجال التجاري والتفوق على المنافسين، بينما يتضمن الأداء المردودية في تحقيق التفوق في النشاط المالي.

المطلب الثالث: تصنيفات وجوانب الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سنستعرض في هذا المطلب مختلف التصنيفات المتعلقة بالأداء، ومختلف الجوانب أو الأبعاد التي يمكن أن يدرس من خلالها والعوامل المؤثرة فيه، كما يلي:

¹- سلطان عطية صلاح، تحسين القدرات التنافسية العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول حول إدارة التميز والتنافسية في القطاع العام والخاص، عمان، الأردن، 2008، ص 305.

²- العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بنيسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2013، ص 46.

³- العربي عمران، المرجع السابق، ص 46.

الفرع الأول: تصنيفات الأداء

توجد العديد من التصنيفات المتعلقة بالأداء وذلك استنادا إلى عدة معايير رئيسية نذكر منها: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار السلوك.

1- حسب معيار المصدر: يصنف أداء المؤسسة وفق هذا المعيار إلى:

- أ- **الأداء الداخلي:** يعتبر هذا الأداء ناتج عن تفاعل مختلف الآداءات الفرعية للمؤسسة فهو ناتج من مواردها الضرورية لسير نشاطها والمتمثلة في:
- **الأداء البشري:** ويعرف على أنه "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"¹، وهو أداء أفراد المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المورد القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية.
 - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مختلف استثماراتها بشكل فعال.
 - **الأداء المالي:** ويتمثل في تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهذه الأخيرة لا يمكنها التحكم في هذا النوع من الأداء، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس سلبا أو إيجابا على الأداء مما يجبر المؤسسة على القيام بتحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

- أ- **الأداء الكلي:** يتجسد في إنجازات كل الوظائف والأنظمة الفرعية التي تحققها مجتمعة، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة كالأستمرارية والربح.
- ب- **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية، وهذا ما يعزز فكرة ومبدأ التكامل والتسلسل بين أهداف المؤسسة.

3- حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداءات الوظائف الأساسية في المؤسسة إلى:

أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة الموارد البشرية وأداء وظيفة التسويق³:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص360.

² - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

³ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص 118-119.

أ - أداء الوظيفة المالية: ويمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة وبالتالي فإن هذا البعد يتحقق من خلال تحقق المردودية وتعظيمها.

ب - أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل، بالإضافة إلى تخفيض الأعطاب الناتجة عن طريق توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

ج - أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة المورد البشري على تحريك وتوجيه باقي الموارد الأخرى مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ولا تكون فعالية المورد البشري إلا إذا توفرت قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب.

د - أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلك.

4- حسب معيار السلوك: وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني¹:

أ - أداء المهمة: ويتمثل في مختلف الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى منتجات سواء سلع أو خدمات، أي هو الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام.

ب - الأداء الضمني: ويتمثل في السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة.

الفرع الثاني: جوانب الأداء

تعددت مجالات دراسة الأداء بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين الأداء الكلي والجزئي للمنظمة والجوانب التي يدرس من خلالها، وبما أن الأداء يرتبط من ناحية المفهوم بالأهداف فيمكن إدراجه ضمن المجالات التالية²:

1 - مجال الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات باعتباره الداعم الأساسي

¹ - هيرمن أجينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 116.

² - Sabine SÉPARI, Guy SOLLE, Louis LE CŒUR, Management et contrôle de gestion, 2e édition, Dunod, Paris, France, 2014, p p, 58-60 .

للأعمال المختلفة التي تمارسها هذه الأخيرة¹، ويساهم في تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم²، ومن هنا يمكننا القول أن الأداء المالي يعتبر المجال الرئيسي في قياس الأداء

2 - مجال الأداء التشغيلي والتنظيمي: ويعتبر المجال الأوسع والأشمل للأداء حيث يعتمد هذا المجال على المؤشرات العملية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فالأداء التشغيلي (العملي) مرتبط بإنتاج عمليات السلع والخدمات ويقوم على إدارة التكاليف التشغيلية وإحداث تأثير وتصور هذه السلع والخدمات بهدف خلق القيمة للعميل والبحث عن عملية التحسين وإدارة العملية³، ومن بين أهم المؤشرات العملية للأداء نذكر: الإنتاجية، رضا الزبون، الميزة التنافسية.

أما الأداء التنظيمي فيرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ضمن بيئتها الداخلية بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يمكن أن تأخذ الصور التالية:⁴

- احترام الهيكلية الرسمية: حيث أن عدم احترام الهيكلية الرسمية ينجر عنه حدوث مشاكل عديدة داخل المنظمة.

- العلاقات بين المصالح: إنّ همّ الإدارة هو الحدّ أو على الأقلّ التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح بهدف خلق جوّ من الانسجام والتنسيق.

- الانتقال الجيّد للمعلومات: إنّ الانتقال الجيّد للمعلومات ما هو إلاّ تجسيد لعلاقات الانسجام والتنسيق بين المصالح المذكورة سابقاً، فالانتقال الأفقي للمعلومات لا يؤثر وحده على الفعالية التنظيمية، بل لابد كذلك من إدراج الانتقال العمودي، وهو يمثّل تبادل المعلومات بين إدارة المنظمة ومستوياتها المختلفة.

- مرونة الهيكلية: وهي مقدرة الهيكلية التنظيمية على التغيّر للتكيف مع قيود المحيط.

3 - مجال الأداء الاجتماعي: يشير هذا المجال إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم باعتبار أن مستوى الرضا يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرّت المؤسسة في تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية⁵.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 29، 2012، ص 89-90.

² - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

³ - Sabine SÉPARI, Guy SOLLE, op cit, p 59.

⁴ Marmuse Christian, Politique générale: Languages, modèles et choix stratégique, Editions economica, Paris, 1992, p105.

⁵ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

4 - مجال الأداء البيئي: يشير هذا المجال إلى مدى تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة التي تعمل فيها حيث تختلف درجة التأثير من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الأنشطة تمارسها وبدرجات متفاوتة على البيئة، وتهدف العديد من المؤسسات من خلال الإدارة البيئية إلى تحقيق الأهداف البيئية عن طريق مؤشرات كمية نوعية والتي تعبر عن ما تقوم به الشركة للسيطرة على الجوانب البيئية وتقليل الآثار الضارة لأنشطتها على البيئة، وكذا تحسين أدائها البيئي بشكل مستمر¹.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

يخضع أداء المؤسسة لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو داخلي يمكن للمسيرين أن يتحكموا فيها لزيادة آثارها الإيجابية على أداء المؤسسة وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو خارجي صادر عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي يصعب التحكم فيها، مما يقتضي التكيف معها سواء كانت فرصاً أو مخاطر.

تمثل العوامل الداخلية في مجموعة من العناصر نذكر منها: الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة ودرجة الآلية بالإضافة إلى عامل الحجم، أما العوامل الخارجية فتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها والتي يمكن ذكرها كما يلي²:

1- العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تخضع لتحكم المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما³:

أ- العوامل التقنية: وتشمل مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طابئها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج بالمؤسسة.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹ - Sabine SÉPARI, Guy SOLLE, op cit, p 60.

² - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، مرجع سابق، ص، ص 17-18.

³ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 93-94.

ب- العوامل البشرية: وتشمل مختلف القوى العاملة والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتمثل في:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات المستخدمة.

2- العوامل الخارجية: وتمثل في العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة، ويمكن أن تقسم إلى¹:

- أ - العوامل الاقتصادية: يمثل المحيط الاقتصادي مصدر موارد المؤسسة من جهة ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم العوامل الاقتصادية إلى:
- عوامل اقتصادية عامة: تتمثل في الفلسفة الاقتصادية للدولة، نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة.
 - عوامل اقتصادية قطاعية: تتمثل وفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، اليد العاملة المؤهلة ومستوى الأجور في القطاع، وتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبياً.
- ب - العوامل الاجتماعية والثقافية: لا يقل تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على الأداء أهمية عن العوامل الاقتصادية، نظراً لأهمية البعد الاجتماعي والثقافي في محيط المؤسسة، وتتضمن:
- العوامل الاجتماعية: تتكون من المواقف، الرغبات، مستوى الذكاء والتربية، قناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجتمعاً ما.
 - العوامل الثقافية: وتتضمن نماذج الحياة، القيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.

ج- العوامل السياسية والقانونية: من بينها الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية... الخ.

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 92-93.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء، وأن مجال العناصر المؤثرة على الأداء واسع جدا ولا يمكن حصره في هذه العوامل الداخلية والخارجية، كما نشير إلى أن الكثير من الدراسات في هذا المجال أكدت على أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها (مواردها) قبل محيطها الخارجي.

المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء.

إن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، ولكي تحقق ذلك وجب عليها إدارة أداؤها بالشكل المطلوب والمثالي لتحقيق هذه الأهداف، وذلك عن طريق قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب فيه، وفي هذا المبحث سيتم التطرق لإدارة وقياس الأداء كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداؤها وتحقيق أحسن النتائج، ولن يتأتى ذلك إلا بالإدارة الجيدة للأداء، وفيما يلي سنستعرض بعض تعاريف إدارة الأداء وأهدافها، كما يلي:

الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء.

تعرف إدارة الأداء على أنها مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد المورد البشري القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء¹.

وتعرف على أنها العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال²، وتعتبر كذلك عن الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها³.

كما تعرف إدارة الأداء على أنها عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتشمل إدارة الأداء عمليات: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين وتطوير الأداء⁴.

وهناك من عرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والجماعات من أجل زيادة الفعالية العامة للمؤسسة، والتي يمكن وصفها كما يلي⁵:

¹- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي متكامل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 296.

²- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، 2009، ص 39.

³- عمر شريف، التنمية المستدامة وآليات تحسين إدارة الأداء وتطوير الفعالية في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

⁴- حاتم نبيل، الرقابة على الأداء في الدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 101.

⁵- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط 1، دار وائل، 2009، ص 114.

-عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير ومنح الصلاحيات إلى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أداؤهم، وهذا بطبيعة الحال يتم من خلال حصولهم على الإرشاد والدعم من قبل المدراء والمؤسسة.

-عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عنها).

مما سبق يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها مختلف الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء والمتمثلة في تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء، ووضع مقاييس ملائمة تعتمد على مؤشرات واضحة تسمح بتربط وانسجام الموارد البشرية للمؤسسة نحو بلوغ الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الأداء.

تتمثل أهمية إدارة الأداء في تحقيق الأهداف التالية¹:

- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين تحقيق الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين؛
- تدعم المؤسسة نحو العمل عند المستويات المثالية للأداء مع المنع والحد من الأخطاء، بالإضافة إلى مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للمؤسسة؛
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية؛
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية بالشكل الصحيح في المنظمات؛
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية؛
- الارتقاء بفعالية المؤسسة ككل وتوثيق مشكلات الأداء في حينها ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة، وتسجيل كافة الخطوات الايجابية التي تتخذ لتحسين الوضع الحالي؛
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء مجرد الثواب والعقاب فقط.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء ونتائجها

تتبع المؤسسات عدة عناصر أو خطوات لإدارة أداؤها بشكل جيد، وبالتالي الوصول إلى أهدافها المنشودة وتحقيق أفضل النتائج، وفيما يلي سنستعرض عناصر ونتائج إدارة الأداء في الفروع التالية:

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 43.

الفرع الأول: عناصر إدارة الأداء.

تمثل عناصر إدارة الأداء في مجموعة من العمليات التي تهدف إلى ضمان وصول الموارد البشرية إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق غايات المؤسسة والتي تتمثل في¹:

- **تخطيط الأداء:** أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء العمليات بذاتها وتصميم الطريقة المثلى للتنفيذ، وكذا تحديد المتطلبات البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.
- **تيسير الأداء:** وذلك بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين.
- **متابعة وتقييم الأداء:** وذلك بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات والمعدلات المحددة، وتبيين أي اتجاه للانحراف عن خطة الأداء، سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة أو التكلفة، وبناء على ذلك يتم تحديد الفجوة والتي تشكل أمراً واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.
- **تحسين الأداء:** ويتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء، سواء كان مصدرها عيوب في مهارات أو معارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء، ففي كل حال سيستجده جهد تحسين الأداء لاتباع العلاج المناسب.
- **تطوير الأداء:** وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم.
- **تمكين القائمين بالأداء:** وذلك بتحويلهم الصلاحيات لحل مشاكل الأداء مباشرة وتطوير ما يمكن تطويره وقت الأداء وتحفيزهم ومكافأهم بحسب مستويات وجودة الأداء.

الفرع الثاني: نتائج إدارة الأداء.

إن الهدف العام من إدارة الأداء هو ضمان عمل المنظمة بكل ما لديها من أنظمة فرعية بالطريقة المثلى لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المؤسسة، وعليه يمكن ذكر بعض نتائج التطبيق الجيد لنظام إدارة الأداء كما يلي²:

- تحسين كل من الأداء والإنتاجية، بالإضافة إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة؛
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة العاملين، وابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة باستمرار؛

¹ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 60.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 198.

- التقليل أو الحد من سوء تفاهم العاملين حول تحمل المسؤوليات وتوفير المعلومات الكافية لهم¹.
انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أحسن نتيجة ممكنة للمؤسسة، وذلك بالمواءمة بين جميع النظم الفرعية للمؤسسة ومحاولة خلق التوليفة المثلى التي تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج اعتماداً على المورد البشري الذي يعتبر المخطط والمنظم والمطور لعمليات التحسين المستمر للأداء في جميع المجالات، لذا فهو يعتبر العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليتها.

المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء في المنظمة عملية أساسية لا تختلف عن باقي العمليات الإدارية فيها، ذلك لأنها تعطي صورة واضحة ومدى القرب أو البعد عن الهدف المنشود، فالمؤسسات التي تضع خطة عمل لتحقيق أهداف يمكن تحقيقها يتوجب عليها قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة.

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء

يعرف القياس عامة على أنه "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه"²، أما قياس الأداء فيتمثل في المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، وكذا مراقبة وتفحص سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقاً³، وهناك من يعرفه على أنه التحديد الكمي للإجراءات والمخرجات باستعمال مقاييس الأداء، وغالباً ما تكون الجهة المسؤولة عن قياس الأداء هي الإدارة التي تضع برنامج المؤسسة، حيث تضع وحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس.

أما من الناحية الكمية فمقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، ومنه فقياس الأداء يساعد المؤسسة على تحسين عملياتها والوقوف على مدى قربها أو بعدها من أهدافها المبتغاة، كما يساعدها على فهم ما يلي⁴:

- مستوى جودة أعمالها؛
- مستوى تحقيق الغايات؛
- مستوى رضا عملائها؛
- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية؛
- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

¹ - عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 78.

² - Robert le DUFF & al, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Editions Dalloz, Paris, 1999 p897.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص 69.

⁴ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 69.

كما سبق يتضح أن قياس الأداء يوفر للمؤسسة المعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة نتائج العمليات والإجراءات، وهذا ما يسمح لها باقتراح الحلول اللازمة واتخاذ القرارات الصحيحة للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

لقياس الأداء أهمية كبيرة في المنظمة وذلك من عدة جوانب، حيث أنه يساعدها على ما يلي¹:

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي: حيث يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر: يستخدم قياس الأداء لتحديد مصادر العيوب، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات، فرص التحسين.
- تقييم الإدارة: بدون قياس الأداء لا يمكن التأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها وأن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

بالإضافة لهذه العناصر تكمن أهمية قياس الأداء في²:

- تركز عملية القياس على الاهتمام بما يجب انجازه وحث المؤسسة على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة العمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأجزاء وإجراء التعديلات؛
- إن قياس الأداء يوفر للمؤسسة بيانات حقيقية وملموسة يمكن الاستناد عليها في عملية اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز وتحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور؛
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للزبائن؛
- إن قياس الأداء يحسن من واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسات وعملائها ومعاملتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه

¹- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 498.

²- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 489.

التأثير على جميع عملاء المؤسسة، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المؤسسة؛

- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة¹؛
- توفر عملية قياس الأداء مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء، كما أن الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا²؛
- إن عملية قياس الأداء توفر الظروف المناسبة لغرض مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم العاملين ومراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.

الفرع الثالث: أهداف قياس الأداء.

يهدف قياس أداء المنظمة إلى تحقيق جملة من المزايا نذكر منها³:

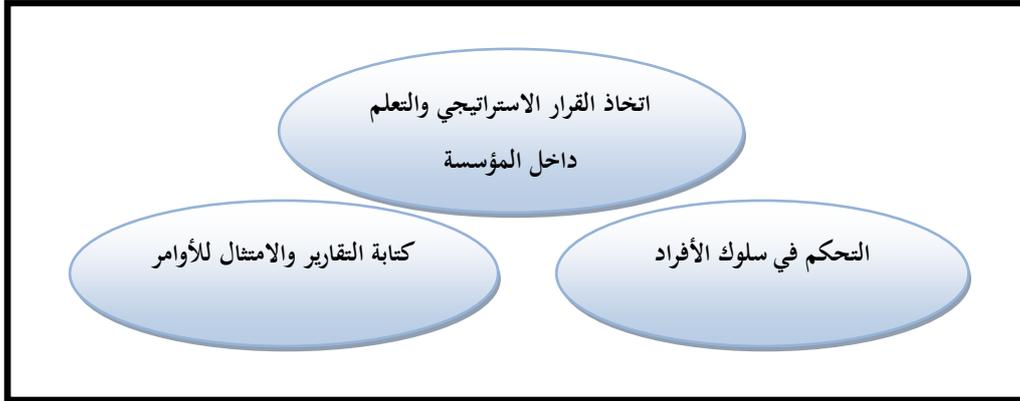
- كتابة التقارير والامثال للأوامر: تستخدم المقاييس في المتابعة مع المستثمرين في المؤسسة، ويتم ذلك بشكل تطوعي أو بشكل إجباري لأسباب ملزمة.
- التحكم في سلوك الأفراد: تستخدم المقاييس في تشجيع الأفراد وتغيير سلوكهم، بالإضافة إلى استخدامها في تحديد قيمة التعويض للالتزام بمعايير العمل المتنوعة والهادفة.
- اتخاذ القرار الاستراتيجي والتعلم داخل المؤسسة : تستخدم المقاييس من أجل إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وإعطائها بعدا جوهريا، بالإضافة إلى التغلب على صعوبة الافتراضات الإستراتيجية والتعلم والتحسين بشكل مستمر.
- والشكل الموالي يوضح أهداف عملية قياس الأداء في المنظمة:

¹ - حتى نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 169-170.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 391.

³ - برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط 1،

شكل رقم (14): أهداف عملية قياس الأداء.



المصدر: برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط1، 2009، ص 108.

وهناك من يرى أن المؤسسة من خلال قياسها للأداء فهي تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف تتمثل في¹:

- **معرفة المكانة التي تحتلها المؤسسة:** يستخدم الأداء في هذه المرحلة لتحديد موقع المؤسسة، فمن الصعب تحديد إستراتيجيات المؤسسة أو التخطيط لمبادرات التحسين إذا لم يكن لدينا نقطة البداية، كذلك فإن القياس يمكن المؤسسة من خلال المقارنة بالمؤسسات الأخرى من معرفة موقعها، كما يتيح المقاييس الفرصة للمؤسسة لمراقبة ما تحرز من تقدم.
- **متابعة الأداء:** إن قياس الأداء يعمل على إتاحة العديد من الوسائل كي تتمكن من خلالها المؤسسة من متابعة الأداء، وقد يكون ذلك متابعة قانونية أو طوعية، فالمتطلبات القانونية مثلاً تجبر المؤسسات على تقديم التقارير السنوية، وتتضاعف نسبة التقارير التي تصدرها المؤسسات بشأن مسائل متعددة مثل خدمة العملاء والأداء داخل المؤسسة، وكذلك معرفة ما إذا كانوا يوفون بالمسؤولية الاجتماعية أم لا.
- **تحديد الأولويات:** عندما يتم وضع مقاييس للأداء، فإن ذلك يتيح الفرصة للمؤسسة لإبراز أهم الأمور ويمكنها من تحسين التحكم في التكلفة والإدارة.
- **الإصرار على تحقيق التقدم:** تؤثر المقاييس على تصرف الأفراد وسلوكهم، فإذا قامت المؤسسة بقياس جانب من جوانب الأداء، فلا بد أن يكون هناك إشارة أن هذا هو الجانب المهم، وبالتالي لا بد من تحديد ما سيتم قياسه بدقة حتى تتم عملية القياس بكفاءة.

¹- برنارد مار، مرجع سابق، ص، ص 106-107.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أحد العناصر الأساسية للرقابة الإدارية في المنظمة، لذا فإن النظام الفعال لقياس الأداء يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية تمكن من دراسة وتحليل نشاط المؤسسة وتحديد جوانب القصور وفرص التحسين بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة، وعليه يمكن أن نعرف مؤشرات الأداء على أنها " عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"¹.

وحتى تكون هذه المؤشرات هادفة وذات فائدة للمؤسسة يجب أن تتميز بالخصائص التالية²:

- سهولة الفهم، القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين استعمالها، وان غابت هذه الخصائص يصبح من الصعب تعبئة أفراد المنظمة نحو عناصر لا يفهمونها؛
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا تكون مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرارات؛
- بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة، يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم؛
- يجب تعديل مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته؛
- إمكانية وضرة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

ومن أجل التأكد والتحقق من كفاءة مقاييس الأداء المستخدمة وموضوعيتها، لا بد من توفر فيها العديد من الشروط والمعايير والتي من أهمها³:

أ- الثبات: حيث يتم التأكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة والوصول إلى نتائج متقاربة نسبياً، فقدرة المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.

ب- الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء العاملين.

ج- الوضوح: أي أن يكون المقياس واضحاً، بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق مهما كانت قليلة.

¹ - Ecosip France, Gestion industrielle et mesure économique, Economica, Paris, France, 1990, P 276.

² - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 31.

³ - حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، سوريا، 2012، ص 223.

دا سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.

هـ- الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله، وهناك ثلاثة أنواع من الصدق: صدق المحتوى، الصدق المعياري وصدق المنشأ والتكوين.

مما سبق يتضح أنه عند اختيار مؤشرات الأداء في أي منظمة يجب أن تتناسب مع أهدافها المحددة وأن تتميز بالملائمة مع نشاطها، وأن تتمتع بالمصدقية مما يسمح للمنظمة بالتصرف واتخاذ القرارات المناسبة.

يوجد العديد من مؤشرات الأداء منها ما يستند على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة التي يوفرها قسم المحاسبة والتي يعتبرها الكثير على أنها مؤشرات تقليدية ومنها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية (أسعار الأسهم)، ومنها ما يستند على المعلومة الداخلية غير المالية (الجودة، آجال التصنيع،...) والخارجية غير المالية كرضا الزبائن مثلا، بالإضافة إلى بعض المقاييس التي تأخذ بكل من المؤشرات المالية وغير المالية معا، وعلية يمكن تقسيم مقاييس الأداء كما يلي:

1. مقاييس الأداء المالية (التقليدية):

تعددت مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها، وذلك اعتمادا على المعلومات المالية والمحاسبية المستمدة من الميزانيات والقوائم المحاسبية، وتتمثل أهم المقاييس التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في¹: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض استغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من أكثر المؤشرات انتشارا واستعمالا خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يؤدي إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة، وذلك من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين (سيتم التطرق لها بالتفصيل لاحقا).

وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم فوائد استخدام مقاييس الأداء المالي لتقييم الأداء في المؤسسة نجد:

-أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي القيود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات المؤسسة؛

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.

-أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشرا ضروريا لقياس الأداء؛
-يمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والانجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق المحددة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

غير أن ما يعاب على مقاييس الأداء المالي على أنها لا تعبر بشكل كاف عن أداء المؤسسة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات التي توجه الأداء المستقبلي للمؤسسة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، ومن بين عيوب هذه المقاييس نذكر ما يلي¹:

- قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع، ولكنها لا تعنى شيئا ملموسا ولا منهجا يجب إتباعه؛
- تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة، وتعزل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة على المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية التي تغذي النمو المستقبلي؛
- توجد صعوبات في ترجمة وتبرير مشاريع البحث والتنمية والإبداع التكنولوجي للمدى البعيد بواسطة المؤشرات المالية، كما أن هناك بعض النشاطات كالإشهار مثلا لا يمكن تبريرها بواسطة هذه المؤشرات بالرغم من أن المؤسسات في حالة المنافسة تعلم جيدا ضرورة هذه النشاطات لبقاءها ومنافستها على المدى المتوسط؛
- أنها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية، ولهذا السبب تعتبر غير كافية عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المسيرين لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية حيث تعطي إشارات مظلمة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية²؛
- لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها المؤسسة.

2. مقاييس الأداء غير المالية:

إن عدم مقدرة المؤشرات المالية لوحدها عن تفسير وتقييم الظروف الجديدة المحيطة بالمؤسسة فرض عليها التكيف مع هذه الظروف المتغيرة، فالعلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، حيث تم الاستعانة بعدة مؤشرات غير مالية منها ما يرتبط بكفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة، ومنها من تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وأخرى كيفية كسمة المنتج، رضا وولاء

¹ - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 33، 32.

² - محمد مصطفى أحمد الجبالي، استخدام العوامل المسببة لحدوث التكلفة والعناصر المحركة للأداء في صياغة نموذج موضوعي لتقييم الأداء تحقيقا لأهداف المشروعات الانتاجية الحديثة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، القاهرة، مصر، 1998، ص 230.

المستهلك... الخ، كما أدت شدة المنافسة إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة تتلاءم وأهداف المؤسسات الحديثة من حيث الجودة، الإنتاجية... الخ، وهناك من يعتبر مقاييس الأداء غير المالية على أنها أداة للرقابة الإستراتيجية ومهمة لاستمرار نجاح المؤسسة في المدى الطويل.

فالأداء يبحث عن مدى خلق القيمة التي بدورها لم تعد حكرا على المساهمين فقط، بل أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير مجهودهم وللمسيرين لقاء تنظيمهم، وللموردين لقاء توريدهم والزبائن لقاء شراءهم منتجات المؤسسة¹، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف المستفيدة منها والذين يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرون عليها².

ويمكن أن يظهر المؤشر غير المالي في المؤسسة من منظورين:

- منظور داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية كإرضاء الزبائن، الجودة... الخ؛
- منظور خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

هناك العديد من مقاييس الأداء غير المالية التي تستخدمها المؤسسات في التعبير عن أهدافها، وذلك اعتمادا على العمليات والمعلومات غير المالية، نذكر منها³:

- **مقاييس الجودة:** يتم التحكم في الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تتم معالجتها، وتجدد الإشارة إلى أن هذا المقياس يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة ليس فقط وظيفتي البيع والشراء.
- **مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد:** وهو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات، بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال تطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة.
- **مقاييس أداء التسليم:** ويقصد بها التركيز على التخفيض المستمر لأجلال البيع، الإنتاج، التوزيع والشراء عن طريق تحديد آجال التخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الحصول عليها.
- **مقاييس البحث والتطوير:** تركز المؤسسة على استخدام مقاييس البحث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ونتاج العملية مقسوما على الاستثمار في البحث والتطوير.
- **مقاييس التكلفة:** إن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع وتخطيطها بدلا من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف.

¹ - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص، 33.

² - A. Atkinson & J. Weter house et R. Wells, Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, L'Expansion Management Review, 1997, P 178.

³ - حسناوي بلبلال، دور رأس مال الفكري في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، ص 58.

- تتميز هذه المقاييس بسهولة تطبيقها وإمكانية المتابعة المباشرة لأنشطة المؤسسة، ومن بين مزاياها نذكر¹ :
-سهولة تتبعها وربطها بإستراتيجيات المؤسسة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة؛
- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم ويقلل الضغط الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري، وإدراك المؤسسة لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية.
- تتناول مشكلة استجابة المؤسسة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.
- وما يؤخذ على هذه المقاييس هو صعوبة تعبيرها عن الأداء خاصة في الأجل القصير، وعليه تتمثل بعض عيوبها في:
- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح؛
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر في الحكم على أداء المؤسسة ككل؛
- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات؛
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

¹ - Joseph Fischer, use of no financial performance measures, jornal of cost management, vol 6, issue 1, spring 1992, p 28.

كما سبق نلاحظ تنوع واختلاف المؤشرات المستعملة في قياس الأداء، وأن المؤسسة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها يجب أن تراعى مصالح الأطراف المحيطة بها فاهتمامها بالزبائن يجب أن لا يكون على حساب متطلبات أصحاب جهات أخرى لهم علاقة بالمؤسسة مثل المستثمرين والدائنين والموردين والمجتمع،..إلخ.

لذا يجب تحديد مقاييس الأداء على أساس تحقيق أهداف المؤسسة التي تتمثل في مجموعة من العناصر منها الجودة، الوقت، تخفيض التكاليف، خدمة الزبائن،... التي تؤدي في النهاية إلى استمرار المؤسسة في تحقيق الأرباح على المستوى البعيد وبالتالي تتطابق الأهداف الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء الفعال كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

وهناك نقاط جوهرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عندما يتم ربط المقاييس المالية وغير المالية بإستراتيجية المؤسسة، وهذه النقاط هي¹:

- ينبغي أن تكمل مقاييس الأداء الغير مالية المقاييس المالية، وتدعمها لا أن تحل محلها.
- لا تعبر مقاييس الأداء الاستراتيجي عن قيمة الأصول الجارية فقط، وإنما تعبر أيضا عن قدرة تلك الأصول على تكوين ثروة في المستقبل.
- قياس الأداء ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية ما وهي الارتقاء بالأداء.

¹- وحيد رفعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدارك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باستخدام الأداء، المجلة الاردنية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص 6.

المبحث الثالث: مداخل قياس الأداء

هناك عدة مداخل لقياس الأداء منها ما يعتمد على مؤشرات مالية وأخرى على مؤشرات غير مالية، وأخرى مزيج بين المؤشرات المالية وغير المالية، والمتمثلة في: مدخل أصحاب المصالح، مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مدخل لوحة القيادة، مدخل التميز في الأداء، والتي نستعرضها كما يلي:

المطلب: مدخل أصحاب المصالح.

يعرف أصحاب المصالح على أنهم كل الأفراد والجماعات التي من شأنها أن تؤثر أو تتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال ونشاطات وما تتبناه من برامج وسياسات تجاههم¹، فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، وفي هذا الصدد يقترح "Freeman" على الإدارة العليا أن تضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح والتي يجب أن تقابل مختلف أهدافهم فيها².

ويمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصالح، النوع الأول هم الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة مثل: العمال، المساهمون، البنوك، الموردون،... والنوع الثاني (أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية) ثانويين الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية مثل مؤسسات حماية البيئة³، والجدول الموالي يوضح أهم أصحاب المصالح ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم.

جدول رقم(07): أهم أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	مبيعات (القيم والحجم) المستهلكون الجدد عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها	النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون توفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من: كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون أفكار الموردون الجدد

¹ - طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 493.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 393.

³ - Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte Paris, 2007, pp79-98.

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء

القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية	العائد على السهم القيمة السوقية للسهم العائد على حق الملكية	المجتمع المالي (الساھمون)
عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوى	المتعاملون
عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة العلاقات مع الأعضاء والطاقم	الجهات التشريعية
عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	عدد الاجتماعات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	عدد اللقاءات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة عدد القضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 395.

المطلب الثاني: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة.

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة "Economic Value Added (EVA)" أحد مؤشرات الأداء المالية المركبة وتعد أحدث المؤشرات المستعملة في قياس الأداء، يعود ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي "Stern Stiwart" في الثمانينات من القرن الماضي، وتعرف على أنها عبارة عن تلك النتيجة التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة¹، وهي من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، وتحسب بالطريقة التالية²:

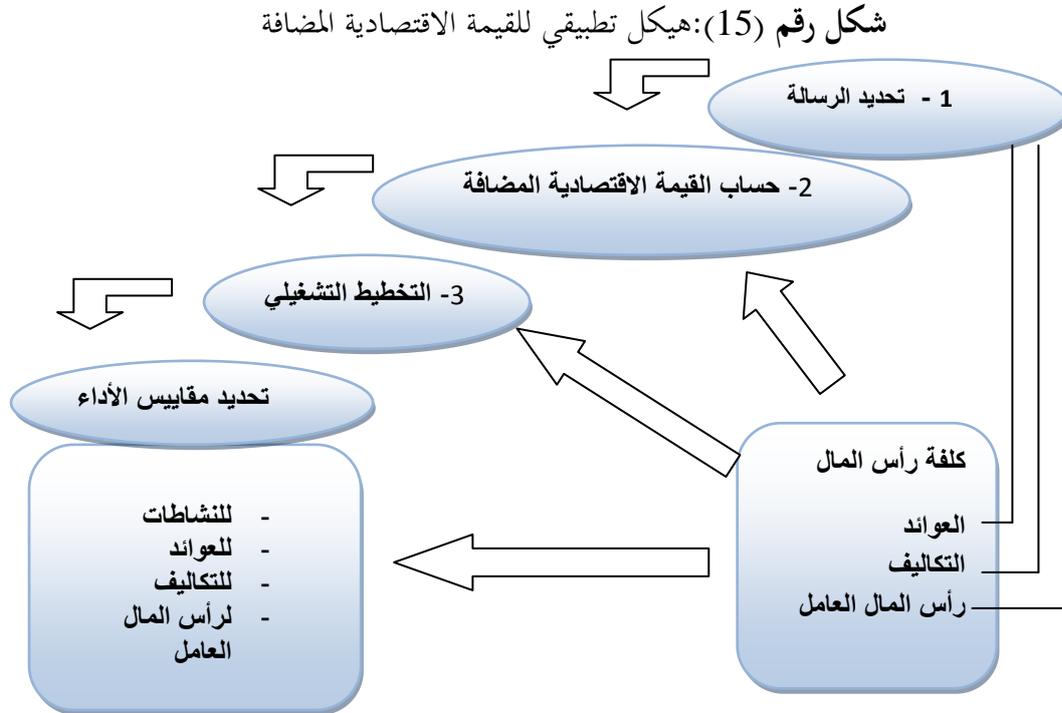
القيمة الاقتصادية المضافة = الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول - تكلفة رأس المال)

أي أن حسابها يتم بعد مقارنة العائد على رأس المال المستثمر بتكلفته، حيث أن القيمة الاقتصادية المضافة الإيجابية تعتبر مؤشراً يدل على أن نشاطات منظمة الأعمال قامت بتوليد قيمة لأصحاب المصلحة، أما القيمة

¹ - محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 506.

² - السعيد بريش، نعيمة يحيى، مرجع سابق، ص 32.

الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان القيمة لأصحاب المصالح والحقوق، وفيما يلي هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة¹:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 489.

ويرى الكثير من الباحثين أن القيمة الاقتصادية المضافة تعطي تقديراً مقبولاً لقياس قدرة المنظمة على إدارة الأصول وكذا القدرة على إدارة الموارد المالية المستخدمة في تمويل تلك الأصول، وهم يعتقدون أنها المقياس الحقيقي لخلق القيمة في المؤسسة على عكس المقاييس التقليدية مثل ربحية السهم الواحد الذي لا يدمج تكلفة الأموال ويعتبر أداة للتقييم على المدى القصير².

كذلك تعد القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً ملائماً لقدرة الإدارة المالية على توليد الأرباح من الأصول أو الاستثمارات التي قامت بها المؤسسة وهي أيضاً معيار لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وأساساً يمكن الاعتماد عليه في تقدير المكافآت على مستوى الأقسام³، غير أنه كغيرها من مؤشرات الأداء المالية يعاب عليها أنها تعتمد على المعلومات التاريخية المستقاة من القوائم المحاسبية ولا تعبر عن توقعات القيمة في المستقبل ويمكن أن تعرقل عملية الإبداع في المدى الطويل ولا تسمح بتحديد الخيارات الإستراتيجية المثلى.

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 494.

²- عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص 148.

³- إبراهيم منير هندي، مرجع سابق، ص 20.

المطلب الثالث: مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن " Balanced Scorecard (BSC) " من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس الأداء لاعتمادها على مقاييس مالية وأخرى غير مالية، وبهذا فهي تحقق التساوي والتوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على النمو والتعلم.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام لقياس الأداء يجمع بين المؤشرات الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة وقياس الأهداف على المدى القصير والطويل¹، وتعرف كذلك على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة².

قدم الباحثان نورتن وكابلان Norton & Kaplan بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات كإطار لقياس أداء المؤسسات وذلك بدمج المؤشرات المالية وغير المالية في هذا النظام لتزويد المديرين بمعلومات ثرية وأكثر ملائمة عن أداء المؤسسة لتتمكن من ترجمة رؤية وإستراتيجية في العمل وتوفير ملاحظات على العمليات الداخلية والنتائج الخارجية لتحسين الأداء التنظيمي والنتائج باستمرار³، ولقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن تطورا كبيرا منذ ظهورها لأول مرة، وفيما يلي شكل توضيحي للجعل الأول منها⁴:

¹ - Richard H. Hopf, David Litman and al, guid to a balanced scorecard performance methology, موجودة على الرابط،

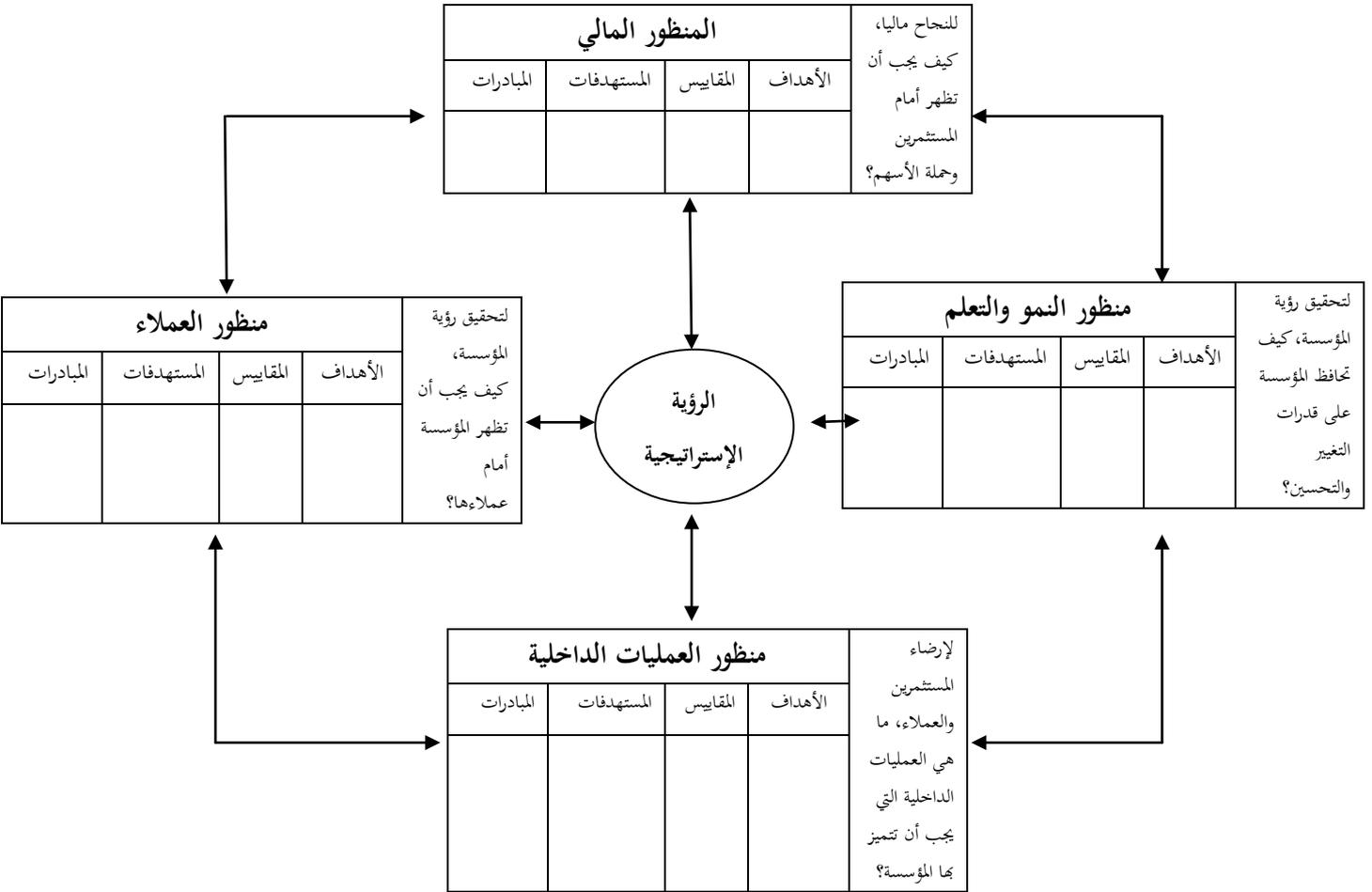
www.mruni.eu/int.economics/3nr/isoriaite/pdf 10:15 الساعة 02.01.2019 [اطلع عليه بتاريخ](#)

² - عبد الحميد عبد الفتاح العربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء الأداء المستدام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 192.

³ - Margarita Isoraite, the balanced Scorecard method: from theory to practice, Mykolas Romeris University, No. 1(3), Lithuania, 2008, , p.18.

⁴ - André Chardonnet, Dominique Thibaudon, PDCA et performance durable, groupe eyrolles , Paris, France, 2014, p 289.

شكل رقم (16): بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الأول



Source : André Chardonnet, Dominique Thibaudon, PDCA et performance durable, groupe eyrolles , Paris, France, 2014, p 298.

من الشكل يتضح أن لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) أربع أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلالها، وتتمثل في: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، وكل بعد منها يحتوي أهدافا ومقاييس مجاله، وتحقق الأربعة أبعاد مجتمعة الأهداف القصيرة والطويلة الأجل للمؤسسة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

- **المنظور المالي**: والذي يعكس ما يتوقعه المساهمون من الشركة ويتوافق مع المؤشرات التقليدية لقياس الأداء¹، حيث يتم قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى، والتي يمكن أن

¹ - Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, France, 2005, p 100.

تتغير بحسب قطاع النشاطات والإستراتيجية مثل: رقم الأعمال، الربحية، العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة... الخ، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المختلفة¹.

ويشير المنظور المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ أو مدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، وعلى نحو نموذجي فإنه يتصل بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات الأخرى على سبيل المثال².

- **منظور العمليات الداخلية** : يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية التي تعزز كل من بعد العملاء بخلق منافع لهم والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين³.

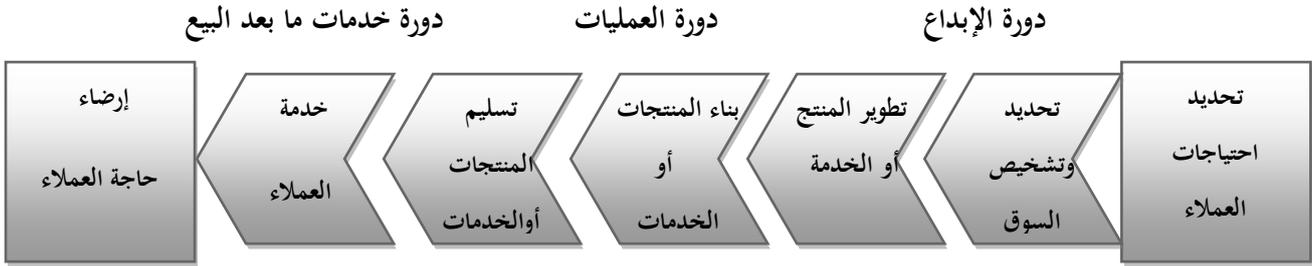
وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاث فروع هي:

- **فرع الإبداع**: يهتم بخلق منتجات جديدة، تخفيض التكاليف ويشجع النمو، ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع: عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة،... الخ.
- **فرع العمليات**: يركز على تصنيع و تسليم العمليات للزبائن وتحسين جودتها، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، الأجل المتوسط لانجاز طلبية،... الخ.
- **فرع ما بعد البيع**: يكرس لتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال هذا المنتج،... الخ.

ويوضح الشكل أدناه سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية:

¹ - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 39.
² - إنعام محسن حسن زويلف، عبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم الأداء : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1، العدد 2، 2005، ص 31.
³ - محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2011، ص 84.

شكل رقم (17): سلسلة القيمة الداخلية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل، 2009، ص 224.

- **منظور العملاء:** يشير هذا البعد إلى ضرورة وضع المؤسسة لمتطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم إستراتيجياتها وهذا لما له من أهمية تنعكس على نجاحها وتفوقها على منافسيها وبقائها واستمراريتها، ويعتمد هذا المنظور على مقاييس تتضمن رضا العملاء، كيفية الاحتفاظ بهم، طرق اكتساب عملاء جدد، تحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة،... الخ، كما تستهدف هذه الإستراتيجية فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم ومن ثم تزويدهم بما يرغبون بالضبط¹.

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسات تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة تهدف إلى:

- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء؛
- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المرغوبين وجعلهم مرشحين للمؤسسة؛
- إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم.

- **منظور التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الكفاءات وتطوير نظم المعلومات وتحفيز الموظفين وتنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة باعتبارهم حجر الأساس في بناءها وتطويرها²، مما يضمن لها القدرة على الإبداع والتجديد، ويعتبر هذا البعد شرطاً أساسياً لاستمرار المؤسسة وبقائها على المدى الطويل³، ويتحقق التعلم والنمو في المؤسسة من خلال ثلاث موارد أساسية تتمثل في⁴:

¹ - طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 501.

² - Françoise Giraud, Olivier Saulpic, op, cit, p 100.

³ - عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 01، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، 2006، ص 144.

⁴ - وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 245.

- قدرات العاملين: حيث يرتبط التطور الكبير الذي حصل في قدرات العاملين بالتغير الجذري والأساسي في الدور الذي يلعبه هؤلاء العاملين في المؤسسة، فأتجاه المؤسسة نحو تقوية هذه القدرات وجعلها متميزة يهيئ مجالاً خصباً للتحسين المستمر ونمو المؤسسة مستقبلاً.
 - أنظمة المؤسسة: إن رضا العاملين وتطوير مهاراتهم يعتبر أمراً مهماً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة، لكنها لا تعتبر كافية ما لم ترتبط بوجود أنظمة معلومات فعالة قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري في المجالات المختلفة للعمل.
 - الإجراءات التنظيمية: والتي نذكر منها التحفيز والتمكين والاندماج في العمل، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج إيجابية ما لم يكن هناك انسجام وتفاعل بين قدرات العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية التي تساهم في جعلهم أكثر اندماجاً في العمل.
- إن هدف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ليس إعداد الإستراتيجية وإنما ترجمتها في المحاور الأربعة في صورة أهداف وأعمال قابلة للتنفيذ، وتتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقات السبب والأثر حيث يدعم كل بعد منها الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية، فالأداء المالي يعتبر الهدف النهائي ويتحقق نتيجة لرضا العملاء الذي بدوره يتحقق بالتنظيم الجيد للعمليات الداخلية التي تركز على عوامل أداء نظام المعلومات¹.
- ويؤكد كل من نورتن وكابلان Norton & Kaplan أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى حيث تسمح جهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن والتالي يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين.
- تمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في جملة من الفوائد تعود بالنفع على المؤسسة نذكر منها²:
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية؛
 - تسهيل وتحسن طريقة تدفق العمليات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة؛
 - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛
 - تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛
 - تمد الإدارة بصورة شاملة عمليات المشروع.
- كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على مساعدة المديرين في عملية الرقابة الإستراتيجية للمؤسسات التي يشرفون عليها من خلال العناصر التالية¹:

¹ - Françoise Giraud, Olivier Saulpic, op, cit, p 102.

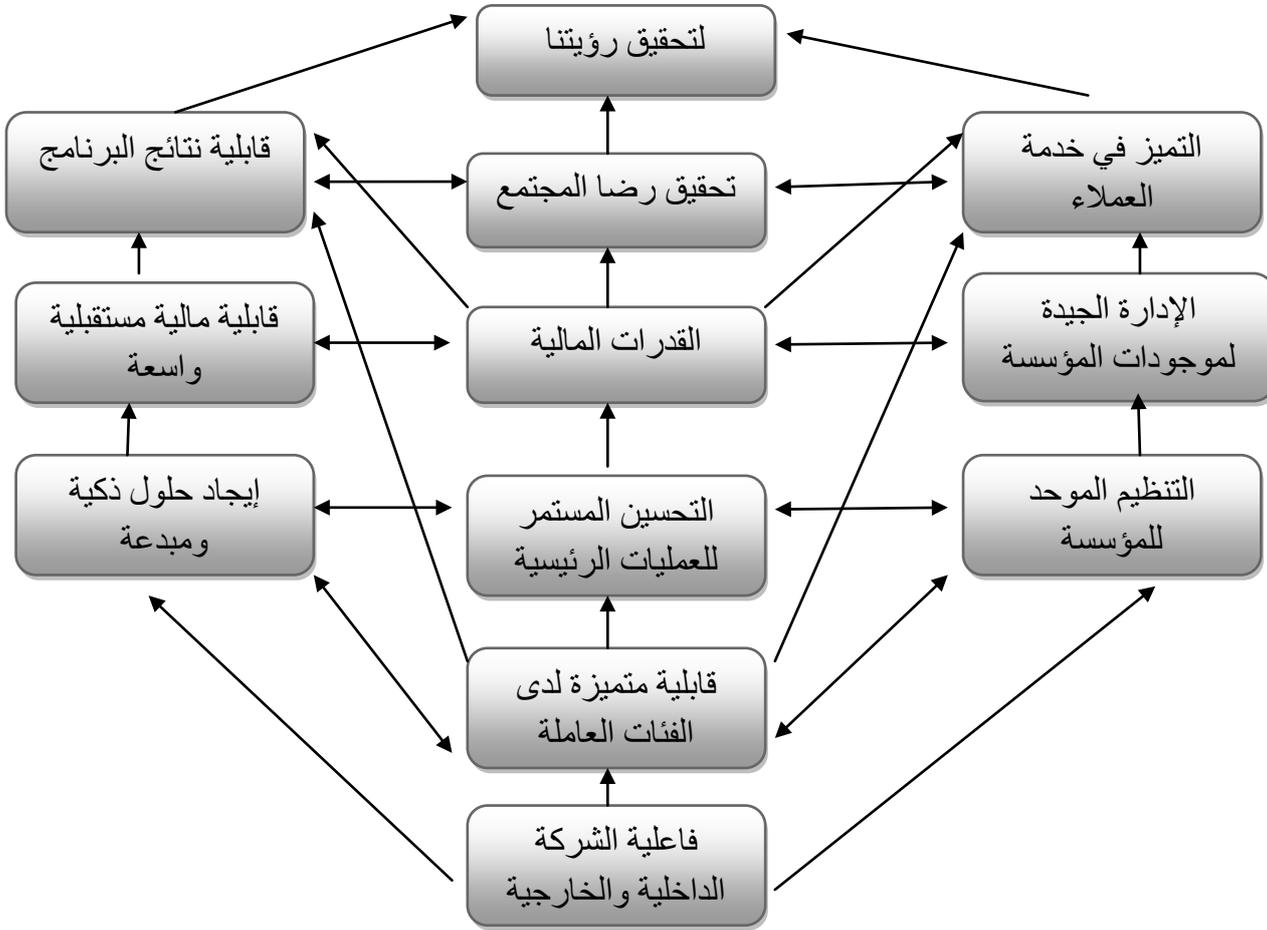
² - بلال خلف السكارنة، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 352.

- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
 - تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة في مؤسساتهم؛
 - تجمع في تقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج العمل التنافسية مثل: التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي وتقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد؛
 - تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال؛
 - تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم في بناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- ويشير آخرون إلى أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تمكن المنظمات باكتساب ثلاثة مفاتيح تتمثل في : قياس الأداء التنظيمي الفعال، ارتفاع الأصول غير ملموسة، والتحدي المتمثل في تنفيذ الإستراتيجية. فالمؤسسات الحديثة في قياسها للأداء لا تعتمد كلياً على المقاييس المالية رغم أهميتها، كما يلاحظ ارتفاع الأصول غير الملموسة فيها ومدى تأثيرها على أداء الشركات وتجاوز العوائق والنجاح في تنفيذ الإستراتيجية².
- وظهر الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول في العديد من المؤسسات بسبب الغموض وكيفية اختيار القياسات الملائمة للمنظورات الأربعة، وقد تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين المنظورات الأربعة لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمؤسسة ومثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشمل التالي:

¹- وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص 246-247.

² - Paul R. Niven, Balanced Scorecard, Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006, p 1.

شكل رقم (18): علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن للجيل الثاني



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 505.

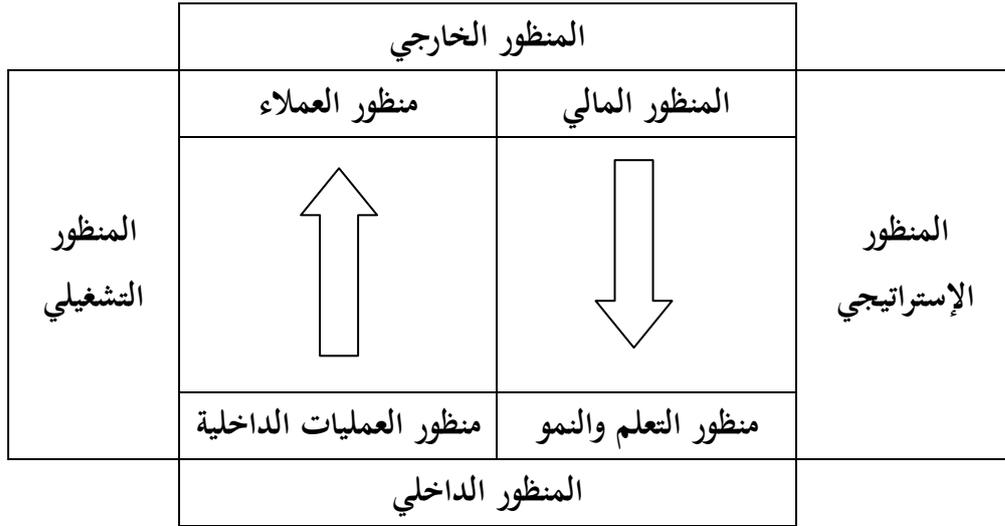
أما الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) فقد تمثل في نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني، وذلك بإعطائها صبغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء لتصبح كإطار للتغيير التنظيمي، ويمكن تلخيص مكوناتها الرئيسية كما يلي:

- بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس التحول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق لهذا الاتجاه.

- الأهداف الإستراتيجية: والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف.

- نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والذي يتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (19): الربط الاستراتيجي لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 150.

- المقاييس والمبادرات: تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف وتحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف¹.

مما سبق يتبين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتبر أداة لقياس الأداء فقط، بل هي وسيلة لترجمة رؤية ورسالة المنظمة لأهداف تشغيلية قابلة للقياس مما يمكن المؤسسة من الرقابة الإستراتيجية وتحسين الأداء.

المطلب الرابع: أسلوب لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة من الطرق الحديثة لقياس الأداء في المنظمات، وتعود جذورها إلى ثلاثينات القرن الماضي أين كان تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة سنة 1980 بفرنسا²، ومفهوم لوحة القيادة مأخوذ من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات والتي تستخدم لمعرفة مؤشرات دالة على الأداء مثل: السرعة، الوقود المستهلك، المسافة المقطوعة،... الخ.

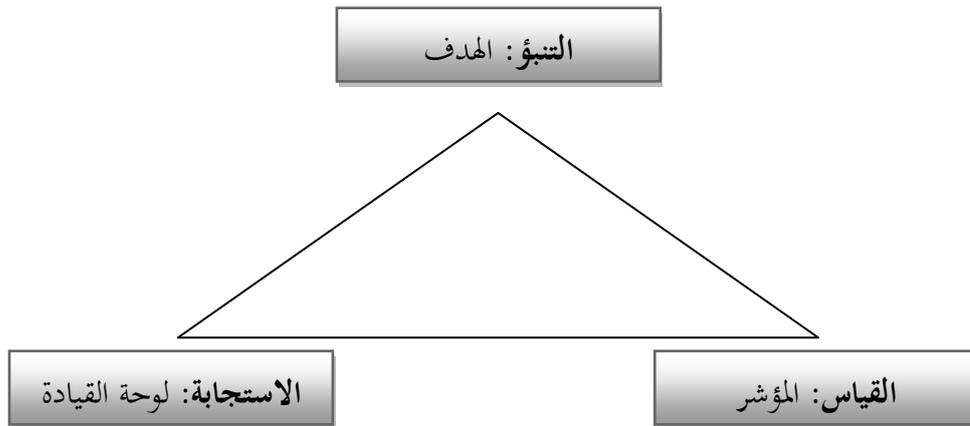
¹- وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. ص، 145-150.

²- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 224.

تعد لوحة القيادة أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها، واحتوت اللوحة في البداية على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية، ليتم تطويرها بعد ذلك واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف محددة، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مؤشرات الأداء المتشابهة على مختلف المستويات التنظيمية¹.

تعرف لوحة القيادة على أنها أداة إدارية تجمع المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر أهمية للمديرين للسيطرة على أداء نشاطهم²، وتعتبر كذلك وسيلة تسيير تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرارات وتتميز بالسهولة والملاءمة لمستخدميها، كما تحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وأيضاً قياس للانحرافات³، وتعرف كذلك على أنها وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرارات من طرف كل أعوان المؤسسة⁴، وهي تتضمن مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسؤولين بمعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في الوقت المحدد وإجراء التصحيحات والتحسينات المناسبة، والشكل التالي يوضح التالي يوضح مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة:

شكل رقم (20): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة



Source : Boui Xavier, Les nouveaux visages du controle de gestion, ed Dunod, Paris, France, 2004, P86.

يتضح من خلال الشكل أن لوحة القيادة تتمثل في مجموعة من مؤشرات الأداء التي تضعها المؤسسة انطلاقا من أهدافها وإستراتيجيتها، حيث تسمح هذه المؤشرات بمساعدة المؤسسة وتوجيهها على تصحيح الانحرافات وذلك باتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للقياسات الصحيحة، مما يتيح إمكانية التنبؤ بالأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، وهذا ما يبرز الدور المهم الذي تلعبه لوحة القيادة في عملية الرقابة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

¹ - طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 494.

² - Françoise Giraud, Olivier Saulpic, op, cit, p 105.

³ - Martory Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, 6 éme edition, Dounod, Paris, France, 2005, p 240 .

⁴ - Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord de décideurs, ed organisation, France, 2000, P 04.

تمثل أهمية لوحة القيادة في أنها تعطي للمؤسسة التي تتبناها كمقياس للأداء ميزات عديدة من شأنها أن تحرر العاملين وتساهم في نجاح إستراتيجية تمكين الموارد البشرية عن طريق دفعهم لاتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهم دون الرجوع في كل مرة إلى الإدارة العليا، والتي نذكر منها¹:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة؛
- توفير المعلومات لكل شخص هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

كما تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف في المؤسسة نذكر منها ما يلي²:

1. أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: حيث تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش،...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة،..) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد على اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.
2. أداة حوار واتصال: تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لكل مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الإطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة.
3. أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين: حيث تولد لوحة القيادة شعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، من خلال القيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

كما يمكن أن نشير إلى أن هناك عدة أنواع للوحات القيادة، نلخصها في الجدول التالي:

¹- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 224.

²- رحيم حسين، بونقيب أحمد دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص، 4-5.

الجدول رقم(08): أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية

النوع	الخصائص	الإيجابيات	الحدود
لوحة القيادة المالية	مجموعة من المؤشرات المالية للمؤسسة.	- الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة. - سرعة الراجعة للمؤشرات. - تجانس مؤشرات الأداء	- محدودية القيادة التشغيلية. - التركيز على المؤشرات المالية فقط دون غيرها. - تأخر وصول المعلومة.
لوحة القيادة بيزل	تشكيل العمليات من اجل قيادة الأنشطة التشغيلية.	- يركز على القيادة التشغيلية. - سرعة ومصداقية المعلومات	- قلة الترابط بين المؤشرات. - الاهتمام بالجانب التشغيلي دون الاستراتيجي.
لوحة قيادة متابعة التكاليف	مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف.	- تجانس المعلومات	- نظرة جزئية للأداء

Source : Martine Maadani & Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009, P50.

من خلال الجدول نلاحظ أن هذه اللوحات باختلاف أنواعها تركز على الجانب المالي والتشغيلي في قياسها للأداء مع إهمالها الجانب الاستراتيجي، وهذا ما يعاب على لوحة القيادة حيث أنها تفتقد إلى بعد النظر مما يؤدي إلى القصور في النتائج عند استعمالها على المدى البعيد.

المطلب الخامس: أسلوب التميز في الأداء.

يتكون نموذج التميز في الأعمال من تسعة محاور، ولكل واحد منها وزنه الخاص من حيث الأهمية، وتمثل هذه المحاور في¹:

1. القيادة: أي كيفية توجيه مدراء الإدارة العليا بالمؤسسة وكيفية تعامل المؤسسة مع مسؤولياتها أمام الأفراد والمجتمع؛
2. الموارد البشرية: أي كيفية تمكين المؤسسة لعاملاتها وتطوير جميع إمكاناتهم وتوحيدهم مع أهداف المؤسسة؛
3. السياسة والإستراتيجية: أي كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي ولخطط العمل الرئيسية؛
4. الشراكة والموارد: وتمثل باختيار الأساليب الملائمة للتحالفات والشراكة مع الآخرين؛
5. العمليات: أي دراسة جوانب كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية في عمليات الإنتاج والإسناد والتسليم في المؤسسة؛

¹ - طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص ص 495- 496.

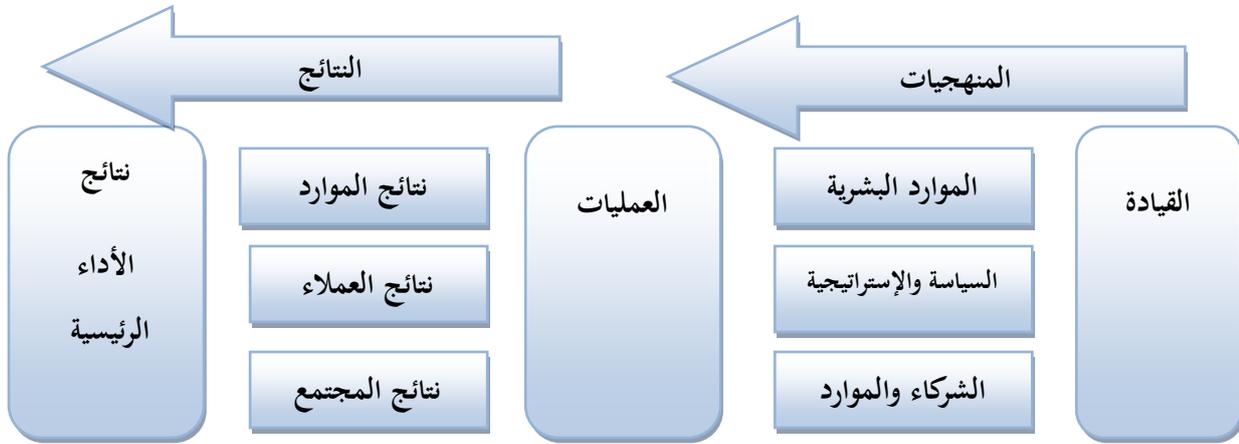
6. نتائج الموارد البشرية: وتتضمن تحديد المؤسسة لاحتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لذلك؛

7. نتائج العملاء: أي كيف تحدد المؤسسة متطلبات وتوقعات العملاء وتبني العلاقات مع العملاء وتكسب العملاء وتحاول إرضاءهم والمحافظة عليهم؛

8. نتائج المجتمع: والتي تشير إلى احتياجات وتوقعات وطموحات المجتمع وجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة تجاه المجتمع؛

9. نتائج الإدارة الرئيسية: أي مستوى تحسن الأداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية. والشكل أدناه يوضح مدخل التميز في الأعمال:

شكل رقم (21): مدخل التميز في الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 497.

ويعد مدخل التميز في الأعمال الأفضل لدى الكثير من المؤسسات من بين الأساليب الأخرى لاستخدامه بنجاح في الإدارة الإستراتيجية، وكذلك لتركيزه على جميع جوانب الأداء خصوصا ما تعلق بالموارد البشرية والعملاء ونظام المؤسسة معطيات رسالتها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين أن مفهوم الأداء شامل ومتعدد الأبعاد ويخص جميع موارد ونتائج المؤسسة دون استثناء ويتميز بالديناميكية والتطور المستمر، وأنه يعتبر الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لأنه يسعى إلى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

وأدى هذا إلى مساعدة إدارة المنظمات في تحديد الأهداف المنشودة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأداء المستهدف، كما ساهمت إدارة الأداء في تحديد الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات الحاصلة في الأداء الفعلي والعمل على تصحيحها بالاستعانة بعدة مؤشرات لقياس الأداء سواء كانت المالية أو غير المالية، و نتيجة لتغيرات البيئة واشتداد المنافسة عجزت المؤشرات التقليدية عن توفير المعلومات، مما أدى إلى تطور مؤشرات الأداء حيث لم تعد المؤشرات المالية على المدى القصير كافية للحكم على أداء المؤسسة بل تطلب الأمر البحث عن مؤشرات تتناسب مع الظروف الخارجية الجديدة كالمنافسين، العملاء، الموردين،... وكذا التفكير في المدى الطويل من خلال وضع إستراتيجيات تسمح بالتوقع والاستعداد للمستقبل بالاستعانة بمؤشرات أخرى غير مالية أو بمؤشرات تحتوى مؤشرات مالية وغير مالية معا.

ونتيجة لظهور التنمية المستدامة لم يعد البعد الاقتصادي فقط هدف المنظمات بل أصبح الاهتمام كذلك بالجوانب البيئية والاجتماعية الداخلية والخارجية أيضا هدف المؤسسات، وهذا ما أدى إلى تطور مفهوم الأداء بإدماج هذه الأبعاد وأصبح يعرف بالأداء المستدام أو الشامل أو الكلي للمؤسسات، وهذا ما يؤكد تميز المفهوم بالديناميكية والتطور المستمر.

الفصل الثالث:

إستراتيجية تمكين

الموارد البشرية

كمدخل لتحسين

الأداء المستدام

مقدمة الفصل:

لقد ساهم ظهور مصطلح التنمية المستدامة في تطور مفهوم الأداء وانتقاله من المفهوم الكلاسيكي القائم على الجوانب الاقتصادية فقط إلى المفهوم الحديث القائم على الجوانب الاقتصادية بالإضافة إلى الاجتماعية والبيئية والذي يعرف بالأداء المستدام أو الشامل، وبذلك توسع مفهومه ومجالات تطبيقه في المؤسسة بتعدد أبعاده ومختلف تأثيراتها على المؤسسة ومحيطها والأطراف المستفيدة من وجودها وبهذا أصبح الأداء أكثر شمولية، وبالتالي زاد من تحمل المؤسسة لمزيد من المسؤوليات في المجتمع الذي تعمل فيه.

وتعتبر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسة أحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحسين الأداء المستدام في هذه المؤسسات، حيث أن الارتقاء بالأداء المستدام وتحسينه المستمر يتوقف على مدى استعداد المورد البشري في المؤسسة على تحمل المزيد من المسؤوليات وعلى مدى توفر الرغبة والحوافز للعمل بدافعية أكبر، وتهتم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم على تحمل هذه المسؤوليات الجديدة وذلك بتحرير طاقاتهم الكامنة عن طريق مشاركتهم في معلومات المؤسسة ومنحهم الحرية والاستقلالية وتشجيعهم على العمل الفرقي وتوفير المكافآت اللازمة لتجعل منهم قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بكفاءة وفعالية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نستعرضها كما يلي:

المبحث الأول: الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: أبعاد الأداء المستدام.

المبحث الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المستدام في المؤسسات.

المبحث الأول: الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية.

أوضحت التعاريف السابقة للأداء التي تطرقنا لها في الفصل السابق على أن الأداء يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج المرجوة من قبل المؤسسة، ومنه تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الإنتاجية العالية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وكذا إرضاء الزبائن، غير أن هذه النظرة للأداء تغيرت مع ظهور مصطلح التنمية المستدامة، وبالتالي تخلص الأداء من هذه المقاربات الكلاسيكية التي كان يعرف من خلالها إلى مقاربات حديثة أكثر شمولية تتعلق بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة، وبالتالي تحمل المؤسسة لمزيد من المسؤولية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا ما يطلق عليه بالأداء المستدام أو الشامل.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى هذا المفهوم الحديث للأداء (الأداء المستدام) بالتطرق إلى كل من مفهومة ومختلف الأبعاد التي يدرس من خلالها، وكذا إلى تحسينه في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام للمؤسسات.

لقد فرض ظهور التنمية المستدامة على المؤسسات تبني عدة استراتيجيات والمضي في تحمل تحديات جديدة داخلية وخارجية بإدماج أبعادها المختلفة، لذا فالمؤسسة أصبحت مطالبة بتحمل مسؤوليتها الاقتصادية بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهذا ما أدى إلى ظهور مجالات جديدة للأداء تتجاوز المجالات التقليدية المتمثلة في الربحية والحصة السوقية إلى مجالات أخرى مرافقة تتعلق بالبيئة والمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، أي بإدماج الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة لتحقيق أداء تراعى فيه هذه الجوانب والذي يعرف بالأداء المستدام أو الشامل.

الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام.

يشير الكثير من الباحثين أن ظهور مصطلح الأداء المستدام كان من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤوليتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة¹، وكذا لتقييم مدى تبني وتنفيذ المؤسسات لمفهوم التنمية المستدامة من خلال الجمع بين كل من الأداء المالي، الاجتماعي والبيئي².

ووفقا لهذا المنظور فقد عرف الأداء المستدام على أنه أداء المؤسسة الكلي الذي يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية³، وبأنه الأداء المثالي الذي يُترجم لتحقيق توازن متناغم بين

¹ - العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 159.

² - جربي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 154.

³ - William Baue, sustainability reporting auditing, 2004, p02, http://www.socifunds.com/news/article.cgi_1443.html.consulte le 23/02/2019 à 22:30

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، أي أن الأداء المستدام لا يتمثل في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فقط ولكن يجب أن يشمل ثلاث فئات من أهداف التنمية المستدامة¹، كما يمكن اعتباره بمثابة توجه لمفهوم التنمية المستدامة على نطاق المؤسسة².

ويعرف Reynaud الأداء المستدام من خلال أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على أنه تجميع للأداء الاقتصادي، الاقتصادي والبيئي، في إطار شامل وكلي يسعى لاندماج الأداء في نهج شمولي بحيث ينطوي على التماسك والتكامل بين الأبعاد الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) بواسطة نماذج سببية تربط بين مختلف عوامل هذه الأبعاد³، وفي نفس السياق أشار Capron et Quairel أن الاهتمام بالأداء المستدام يظهر عندما لا تخضع المؤسسة فقط لضرورة المساءلة المالية من قبل مالكيها، بل يجب عليها تقديم تقارير عن سلوكياتها المجتمعية والبيئية لجميع الأطراف ذات المصلحة⁴.

كما يعرف الأداء المستدام على أنه الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل من أصحاب المصالح وهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة والطبيعة، وهو كذلك الأداء الذي يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها، وبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية⁵، ومع ذلك فإن هذا الأداء المجتمعي ليس سوى جزء من مفهوم الأداء الكلي (المستدام) الذي يعرف بأنه "تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي"⁶

أما Paul Pinto فيعرفه بأنه: أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العمال والزبائن والمساهمين⁷، ويضيف أن الأداء المستدام هو ممارسة أثبتت نفسها بالفعل في عالم الأعمال وأظهرت كفاءتها الاقتصادية لأنها تؤكد على أن تحقيق النجاح لكل من العميل والموظف والمساهم عن طريق الحفاظ على توازن ثابت بين الجهات الفاعلة في هذا الثلاثي، والتي بدونها يكون النظام البيئي غير متوازن وبالتالي ضعيف، ووفقا لهذا النهج يمكن

¹ - Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation des outils existants, revue humanisme et entreprise 2010/2, p 3, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>

² - Jean-Noel Chauvey, Gerald Naro, Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative, journal of Critical Perspectives on Accounting, Published by Elsevier, 2014, p 3

³ - Emilie Chardine Baumann, modèle d'évaluation des performances économique, environnementale et social dans les chaînes logistiques, INSA de Lyon, 2011, France, p 50.

⁴ - Jean Francis Ory, contrôle et pilotage de la performance globale des universités, une approche par les parties prenante ; l'exemple du développement durable, thèse pour obtenir le grade de docteur, sciences de gestion, universités de Reims Champagne-Ardenne, France, 2015, p 100.

⁵ - العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 159.

⁶ - Christophe MAUREL, Mouloud TENSAOUT, op cit, p 76.

⁷ - Paul Pinto, la performance durable, Edition Dunod, 2003, Paris, France, p 01.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

تعريف الأداء المستدام بأنه مدى قدرة الشركة على تحقيق فترة طويلة من الأداء المرضي (وليس الاستثنائي) من حيث النمو والهوامش¹.

ويعرف آخرون الأداء المستدام من منظور أصحاب المصالح على أنه أساس نظري للمسؤولية المجتمعية تجاه أصحاب المصلحة مع مراعاة الجهات الفاعلة ذات الموارد الإستراتيجية، أي القدرة على إدارة وإرضاء أصحاب المصلحة²، ومن نفس المنظور عرف الأداء المستدام على أنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة (مساهمين، عمال، زبائن، موردين، حكومة، جمعيات) ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبهذا يغطي الأداء المستدام تأثيرات أنشطة الشركة على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وعلى التوسيع المتوازن للأهداف الإستراتيجية والأداء³.

مما سبق يمكن تعريف الأداء المستدام على أنه يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة في سياستها المختلفة وإحداث نوع من التوازن بينها وبين ما تتطلع له مختلف الأطراف المستفيدة من المؤسسة سواء كانوا داخلين أو خارجيين، لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة أو غير مباشرة، أي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة وإرضاء الأطراف ذات المصلحة.

من خلال ما تقدم من تعاريف للأداء المستدام يمكن استخلاص ما يلي:

- أنه قد عرف من زاويتين مهمتين، الأولى تتعلق بأبعاده المختلفة والمتنوعة وضرورة خلق توازن بينها وبين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والثانية تتعلق بتعدد الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) ومدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلباتها المختلفة والأخذ بعين الاعتبار آثار أنشطة المؤسسة عليها؛
- ارتباطه الوثيق بأبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- المساحة الكبيرة التي عرف من خلالها المفهوم وعدم القدرة على حصره في مجال معين، وهذا ما صعب من إيجاد تعريف واضح ومحدد له وكذلك عملية قياسه، وفي هذا الصدد يشير Baret إلى أن الأداء المستدام مفهوم متعدد الأبعاد ويصعب قياسه تقنيا⁴.

والشكل الموالي يوضح معنى الأداء المستدام أو الشامل في المؤسسة الاقتصادية:

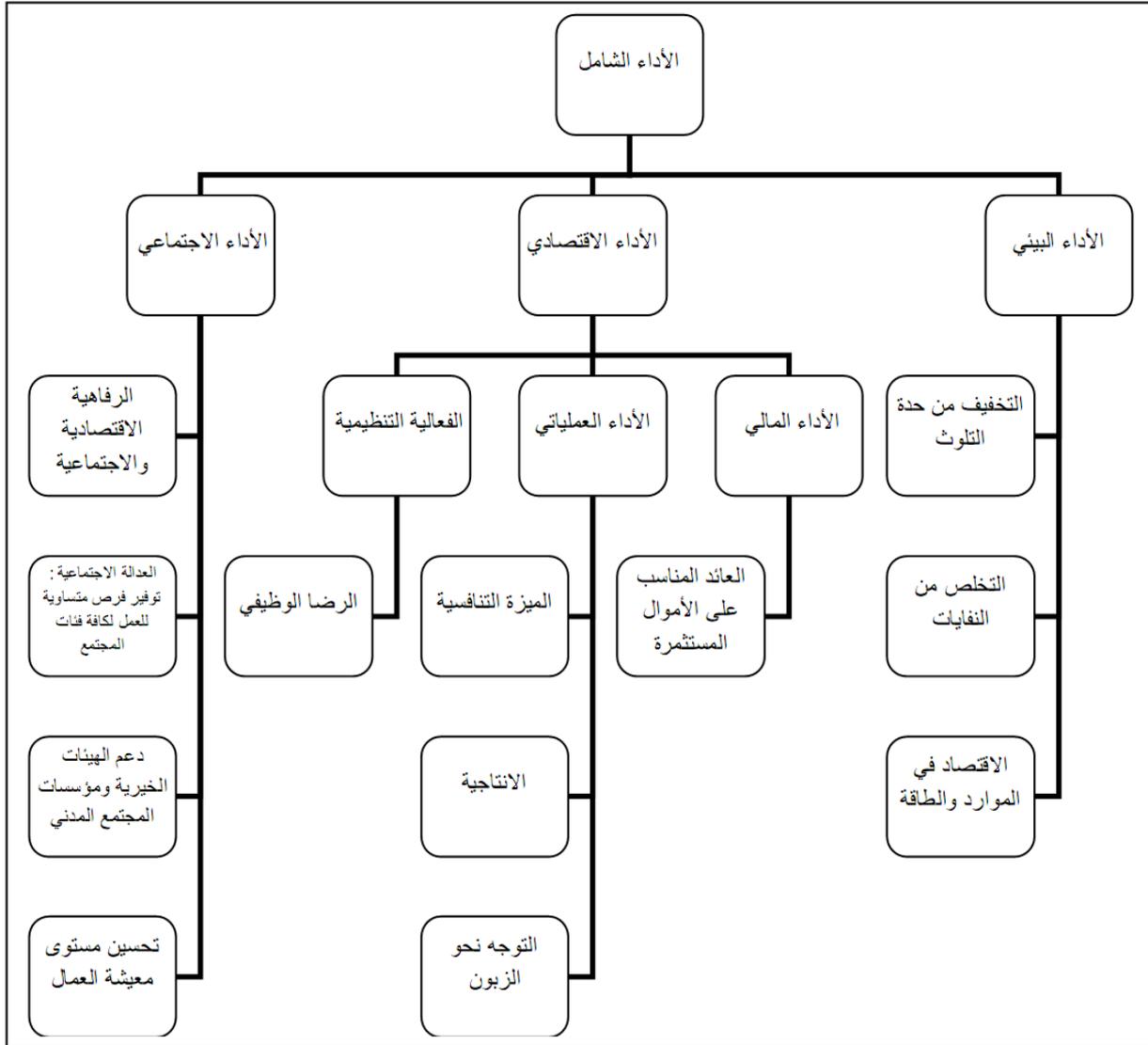
¹ - Patrick Mallea, Performance durable en santé et territoire: Méthode d'Anticipation et d'Evaluation des Vulnérabilités pour les Agences régionales de santé (MAEVA), thèse doctorat délivré par l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, France, 2011, p 75.

² - Christophe Maurel, Mouloud Tensaout, Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, Association francophone de comptabilité | Comptabilité - Contrôle - Audit, Volume 3 - Décembre 2014, p 76.

³ - Michel Capron et Françoise Quairel, Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'organisation responsable 2006/1 (Vol. 1), p 9.

⁴ - Abdesslem Bouallegui, les leviers de la performance globale des entreprises publiques, cas de la SONEDE, université virtuelle de Tunis, 2013, p 10.

شكل رقم (22): الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.



المصدر: العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2010/2011، ص 161.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأداء المستدام يتكون من كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي. فالأداء الاقتصادي يعتبر محوريا وركيزة أساسية في الأداء الكلي للمؤسسة لكونه يوفر العوائد المناسبة للمؤسسة على أموالها المستثمرة مما يجعل أداءها المالي مرتفعا، وكذلك من خلال الأداء العملياتي الذي يعتبر ضروريا للمؤسسة من خلال إكسابها للميزة التنافسية وزيادة إنتاجيتها والتوجه نحو الزبون، ومن خلال الفعالية التنظيمية التي تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.

أما الأداء الاجتماعي فمن خلاله تتحقق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية وتسود العدالة الاجتماعية ويتحسن المستوى المعيشي للعمال وتتوجه المؤسسة نحو دعم المؤسسات الخيرية والمجتمع المدني، ومن خلال

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

الأداء البيئي الجيد تتمكن المؤسسة من التقليل من التلوث وتتمكن من الاقتصاد في الطاقة والموارد وتستطيع تسيير نفقاتها والتخلص منها دون الإضرار بالبيئة، كل هذا يؤكد أن الأداء المستدام في المؤسسة هو إستراتيجية متكاملة تتكون من عدة أجزاء ينبغي إحداث التوازن بينها دون تغليب جانب أو الإفراط فيه دون الجوانب الأخرى.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المستدام.

للأداء المستدام أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية وذلك لتركيزه على عدة جوانب تعود بالنفع والفائدة على هذه المؤسسات، ونتيجة لأسباب إستراتيجية وتنظيمية وتكتيكية نذكرها كما يلي¹:

- **الأسباب الإستراتيجية:** حيث يسمح الأداء المستدام بقياس تأثير ونتائج المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة في المدى المتوسط والطويل من خلال بناء مزايا تنافسية جديدة، إعادة تنظيم المؤسسة، تطوير العلامة التجارية،...

- **الأسباب التنظيمية:** حيث تشكل الأسباب السابقة عاملاً محفزاً في قيادة المؤسسات المسؤولة اجتماعياً للعمل على وضع معايير جديدة تتواءم مع هذا التوجه، حيث تعمل على إنشاء مؤشرات يمكن إدراجها في تقارير التسيير، لوحات القيادة، مختلف وسائل الإشهار،...

- **الأسباب التكتيكية:** حيث أن مفهوم الأداء مهما كان مجاله يبقى أكثر قدرة على التطبيق وبالإمكان أن يترجم إلى أفعال مقارنة بمفاهيم أخرى، كما أن مفهوم الأداء المستدام والذي يعتبر أكثر إستعاباً من قبل الفاعلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة يهدف لدعم مفاهيم الأداء التقني والأداء الاقتصادي.

كما يمكن استعراض أهمية الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية²:

- يساعد على إعادة صياغة إستراتيجيات المؤسسة لتشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في جميع الأقسام (التسويق، المشتريات، تصميم المنتج، الإشهار،...);

- يساعد في إعادة تصميم العمليات، المنتجات والخدمات لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاث (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية);

- يتيح للمؤسسة عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية;

- تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام، بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة واستخدامها في تقييم أداء المؤسسة ومقارنته بأداء المؤسسات الأخرى;

¹- Jean-Jacques Pluchart et al, Le management durable de l'entreprise : Les performances de l'entreprise socialement responsable, Ed. SEFI, Québec, CANADA, 2011, P 109.

² - Emilie Chardine Baumann, op cit, p 35.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

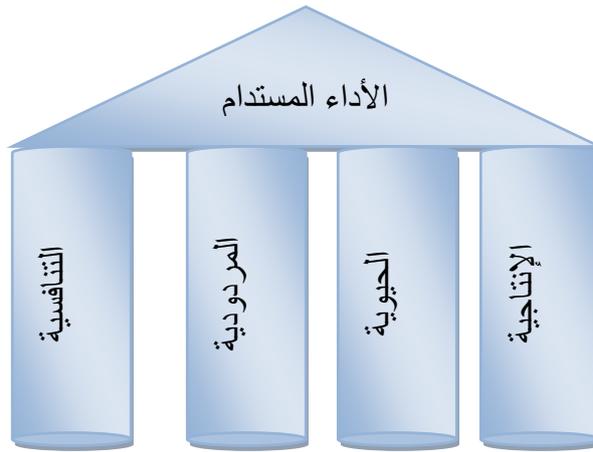
- يتيح للمؤسسة المزيد من الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- يساعد المؤسسة على تبني مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالمحاسبة الاجتماعية، التدقيق الاجتماعي، التسويق الأخضر، الإنتاج الأنظف،... الخ.

مما سبق يمكن القول أن الأداء المستدام يعتبر بمثابة مقياس المؤسسة في تبنيها للتنمية المستدامة، فهو يقيس درجة بلوغها للأهداف المنشودة ومدى تجسيد الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة والمستوى الذي وصلت إليه.

المطلب الثاني: مرتكزات الأداء المستدام.

يرى العديد من الباحثين أن الأداء المستدام يرتكز على أربعة دعائم أساسية للحفاظ على استقراره وديمومته، وتعتبر كل دعامة من الأربعة ضرورية في نمط الأداء المستدام حيث تشكل هذه الدعائم علاقات تعاونية فيما بينها لاستمراره، والشكل أدناه يوضح هذه المرتكزات أو الدعائم¹:

شكل رقم (23): ركائز الأداء المستدام.



Source: Patrick Mallea, Performance durable en santé et territoire: Méthode d'Anticipation et d'Evaluation des Vulnérabilités pour les Agences régionales de santé (MAEVA), thèse doctorat délivré par l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, France, 2011, p 77.

من خلال الشكل يتضح أن لكل ركيزة أهميتها في نمط الأداء المستدام، وتمثل هذه المرتكزات في:

- **القيم:** التي تمثل حيوية المؤسسة وتشكل من الشفافية، العدالة، الالتزام، الثقة، المسؤولية، الإخلاص والوفاء، حيث تساعد هذه القيم على بقاء المؤسسة واستمراريتها.
- **السوق:** خاصة فيما يتعلق بالتنافسية، حيث تسعى أي مؤسسة على الحصول وامتلاك مزايا تنافسية تمكنها من مجابهة المنافسين في السوق، ومحاولة زيادة حصتها السوقية وكسب ولاء الزبائن وجذب زبائن آخرين،...

¹ - Patrick Mallea, op cit, p p 76,77.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

- **المورد البشري:** والذي يعتبر مصدر الإنتاجية والمتحكم فيها، أي أن تعمل المؤسسة على زيادة وتحسين إنتاجيتها عن طريق الرفع من مستوى أداء المورد البشري والعناية به عن طريق تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة عمل جيدة ووضع ظروف العمل الملائمة،...
- **التخصص في الأعمال (المهن):** للمساهمة في تحقيق المردودية، أي أن توزيع وممارسة المهام والوظائف في المؤسسة يكون على أساس التخصص، وهذا لضمان تأدية المهام بشكل جيد وفعال، مما يسهم في تحقيق المردودية العالية.

المطلب الثالث: تحسين الأداء المستدام في المؤسسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب لمفهوم تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية وفوائده، وكذا لأهم المداخل التي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها واستمراريتها، وأخيرا سنحاول أن نستعرض علاقته بالتنمية المستدامة، وهذا في الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.

إن التغيرات الكثيرة الحاصلة في بيئة الأعمال فرضت على المؤسسات ضرورة مواكبة ومسايرة هذه التغيرات لتحقيق البقاء والاستمرارية والتفوق، وذلك عن طريق الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات، والتي يكون المورد البشري فيها المساهم الأكبر والرئيسي باعتباره أهم مورد في المؤسسة والعنصر الأكثر تأثيرا في تحسين أدائها واستمراريتها في جميع المجالات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة للأداء¹، أي أنها عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها، وهي تتضمن²:

1. قياس مستوى الانجاز مقارنة بالمعايير؛

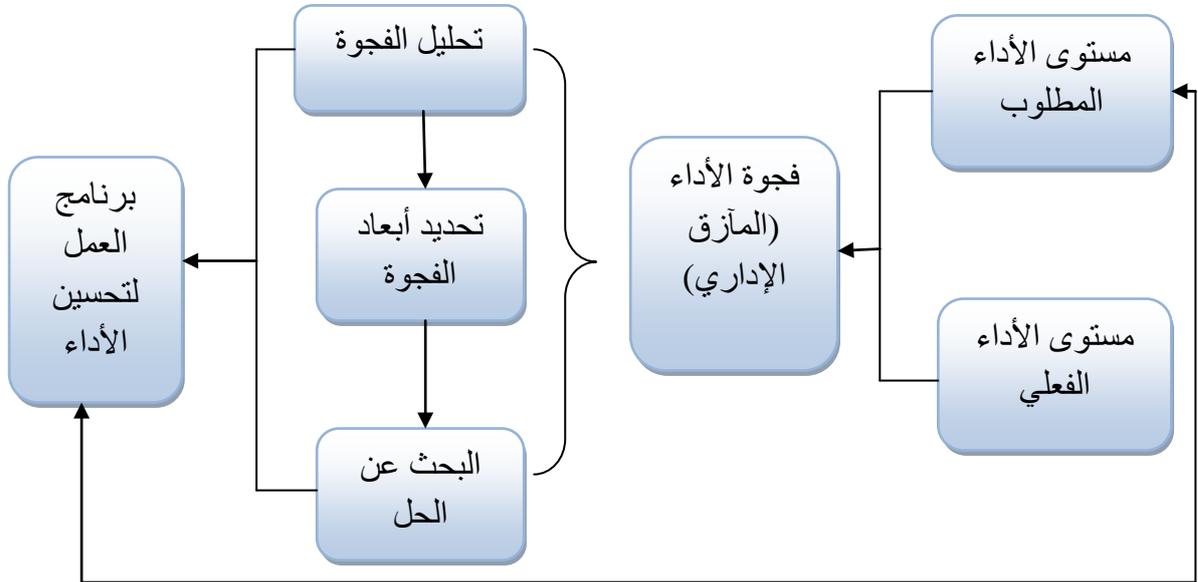
2. اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف؛

3. مراقبة نتائج الإجراء المتخذ.

والشكل الموالي يوضح نموذج تحسين الأداء في المؤسسات كما يلي:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 177 .
² - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية St. Clements، سوريا، 2009، ص 59.

شكل رقم (24): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 147.

من الشكل يتضح أن تحسين الأداء يبدأ من تقليص فجوة الأداء التي تنتج عن خلال التشخيص بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، وتحليله لتحديد حجم الفجوة وتحديد أبعادها ومن ثم تبدأ عملية البحث عن الحلول اللازمة لتقليص الفجوة، باتخاذ الإجراءات المناسبة ووضع برامج عمل جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء الفعلي وذلك عن طريق قياسه المستمر ومقارنته في كل مرة مع الأداء المطلوب.

كما يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، وهو كذلك النشاط المتمثل في فحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أداءها، ويتضمن مبادئ محددة تتمثل في: الالتزام والقيادة، مشاركة كل الموظفين ضمن فرق الجودة، إعداد تصميم الأنظمة والعمليات، القياس المستمر للأداء ومقارنة النتائج¹.

حيث تعمل العديد من المؤسسات على تحسين أدائها من خلال²:

- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء؛
- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة؛
- المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الادارية وتعلمها مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص 147.

² - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر تحسين الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة- الجزائر، ص 47.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

إن تطبيق عملية تحسين الأداء يحتاج إلى تأسيس بنية تحتية صلبة تؤكد إشراك المورد البشري في تخطيط ودعم ومراقبة وتنسيق عموم عملية تحسين الأداء وتطوير نظام نقل معلومات موحد بحيث يمكن خلاله الحصول على تقارير دورية ومتابعة مجدية¹، وهذا لتمكين العاملين من المساهمة في وضع تصوراتهم واقتراحاتهم في تحسين المنتجات والعمليات دون الاعتماد كلية على الإدارة العليا والرجوع إليها في كل مرة.

غالبا ما يعتمد تحسين الأداء في المؤسسة على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتا طويلا ولا يكلف نفقات باهضة كما لا يتطلب استثمارات كبيرة للمؤسسات²، وإنما يعتمد على الموارد البشرية والتزامها ومدى سعي المؤسسة في تمكينها وأخذ زمام المبادرة لتحسين المنتجات والعمليات عن طريق منحها القوة وصلاحيات اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما يعود على المؤسسة بفوائد كثيرة نذكر منها³:

- تحسين الأداء يعمل على جعل الشركة مواكبة لآخر المستجدات والتطورات من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجابا على الشركة وأدائها وربحياتها؛
- تحسين الأداء يعمل على إكساب الموظفين والعاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم؛
- تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل؛
- تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهذور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية؛
- تحسين الأداء يعمل على تطوير أداء الموظفين مما يمكنهم من اختيار ما يلائم ظروف الشركة والتركيز عليها يساهمون من خلال خبراتهم العلمية في الشركة بملاحظاتهم عن جدوى وفعالية هذه البرامج ومدى ملائمتها للشركة وبالتالي إجراء التعديلات والإضافات الملائمة؛
- تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل عن المال وغيره من الموارد.

مما سبق يتضح أن تحسين الأداء في المؤسسة يعود بالفائدة على عدة أطراف في المؤسسة وخارجها وأن هناك مستفيدون كثر من هذه العملية، فتحسين الأداء يعود بالدرجة الأولى على الشركة من خلال زيادة أرباحها وقدراتها التنافسية، وكذا الزبائن والإدارة العليا والعاملون على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، لذا يجب أن تكون عملية تحسين الأداء مستمرة وأن تلقى الاهتمام اللازم والكافي من أعلى مستوى إلى أدناه في المؤسسة، وهذا للتحكم في فجوة الأداء و تقليصها إلى أدنى مستوى ممكن.

¹- عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص 148.

²- علي السلمي، مرجع سابق، ص 178.

³- محمد حسين جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والأطر العملية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 94 .

الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء.

في خضم سعي المؤسسة لتحسين أداؤها تلجأ إلى العديد من الطرق الفنية والسياسات والإجراءات الكفيلة بذلك، وقد يكون ذلك بتبني إحدى المداخل التالية:

أولاً: مدخل الجودة الشاملة.

تعرف الجودة الشاملة على أنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة¹، وتعني تضمين مبادئ الجودة كافة جوانب العمل بدءاً من احتياجات الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدة لتحقيق جودة كل العمليات².

أي أن الجودة الشاملة تتمثل في أداء العمل الصحيح على الدوام وبصفة مستمرة، وفق ما يلي احتياجات الزبائن من ناحية الوقت المحدد والجودة اللازمة والمحافظة على النهج للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب المستقبلين منهم.

وتساهم الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي والعملي من خلال مايلي³:

- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد؛
- وضع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية؛
- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه؛
- خلق والمحافظة على دورة عودة المعلومة، التجربة التي تسمح للجهات المعنية بتحسين مستمر للأداء⁴؛
- ربط الجهات المعنية حول المسار: الزبائن، الموردون، الأطراف الأخرى.

مما سبق يتضح أن الجودة الشاملة لا تعمل على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات والعمليات فحسب، بل تشمل جميع عمليات المنظمة كالفنية والإدارية،... أي أنها تعمل على ترسيخ الجودة في المنظمة ككل.

¹ - Etienne Collignon ,Michel Wissler, Qualité Et Compétitivité Des Entreprises, 2éme édition, édition Economica, Paris,1993, p 44.

² - سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مجلة قضايا إدارية، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة، العدد الخامس، 2000.

³ - إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الانتاجية الصناعية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث العدد الخامس، ورقة، الجزائر، 2007، ص ص 48-49.

⁴ - فرانسواز جيرو، أوليفيه سولبيك وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية راشد، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007، ص 331.

ثانيا: مدخل المقارنة المرجعية.

تستخدم الكثير من المنظمات مدخل المقارنة المرجعية لتحسين أداؤها، وذلك من خلال مقارنة أداؤها الحالي مع أداء منافسيها أو مع وحدات أخرى أكثر نجاحا، وكذلك مع المؤسسات الرائدة في القطاع والمحيط الذي وتتواجد فيه بصورة مستمرة قصد تحسين الأداء.

ويقصد بالمقارنة المرجعية تلك العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، والتي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة¹.

وتمر عملية المقارنة المرجعية بعدة مراحل نذكرها كما يلي²:

1. **التخطيط:** حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد كمية ونوعية المعلومات اللازمة، وكذا الجوانب التي يتم تحسينها وتوفير الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي (تحديد الفجوة)، كما نشير إلى أنه يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه (نوع النشاط، مجال الصناعة، الاستراتيجيات المتبعة،...)
2. **تقييم الأداء:** وتشمل هذه المرحلة مقارنة النتائج المتحصل عليها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات الحاصلة والحدود المقبولة (المسموح بها)، ومن ثم إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إن اقتضى الأمر.
3. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** في هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء، حيث يتوقف نجاح هذه العملية على المعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي، وهنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية من خلال توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها المؤسسة التي تم إجراء المقارنة معها.

مما سبق يتبين أن للمقارنة المرجعية دور كبير في تحسين أداء المؤسسات من خلال الاستفادة من المؤسسات الأخرين ومسايرتهم، لذا يجب التركيز على كل مرحلة من المراحل السابقة والوقوف على عوامل النجاح فيها لتحقيق التفوق والبقاء في ظل البيئة التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير.

ثالثا: مدخل إعادة الهندسة.

تعني إعادة الهندسة إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة، وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات³، كما ينظر

¹ - جريبي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 150.

² - نور الدين مزياي، صالح بلاسكة، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة والمراعي، مجلة أداؤ المؤسسات، العدد الرابع، 2013، ص 60.

³ - بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة أيام 8-9 مارس، الجزائر، 2005، ص 475.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

إلى إعادة الهندسة على أنها ليست إعادة التنظيم إنما هي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الإستراتيجية، بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة إستراتيجية مضافة وتحقق قفزة نوعية¹، وغالبا ما تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات هي: التركيز على العميل؛ هيكل تنظيمي يكون مدعما للإنتاج أو موجه للإنتاج؛ الرغبة في إعادة التفكير والنظر في العمل التنظيمي.²

مما سبق تتضح أهمية هذه العملية باعتبارها عملية شاملة وعميقة تركز على العمليات بدلا من المهام، كما أنها تصل إلى جذور العمل وأساسياته في أي تنظيم، وهذا ما يؤدي حتما إلى تحسين العمليات في المؤسسة والتالي يتحسن الأداء الكلي.

رابعا: مدخل التحسين المستمر (Kaizen).

كايزن Kaizen كلمة يابانية مركبة من (Kai) وتعني التغيير و (zen) وتعني الجيد أي التغيير نحو الأفضل، ويتم ذلك عن طريق عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة تتجمع تدريجيا وتراكميا لمستوى الأداء دون انقطاع.³

وحسب المدخل الياباني يتميز تحسين الأداء وفق هذا النهج بما يلي⁴:

- التحسين المستمر هو مسؤولية الكل، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين؛
- يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط؛
- التحسين في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية... إلخ؛
- الإقرار و الاعتراف بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين؛
- تركز فلسفة هذا المدخل على أن واجب الإدارة ينقسم إلى عمليتين: الصيانة (وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها)، والتحسين (تطوير المعايير والمعادلات والارتقاء بها إلى مستويات أعلى).

انطلاقا مما سبق يتضح أن للتحسين المستمر دور كبير في اكتساب المؤسسة لمزايا تنافسية تميزها عن منافسيها، باعتبارها عملية تراكمية متواصلة في المؤسسة تؤدي إلى ترسيخ هذا النهج ليصبح التحسين ثقافة في المنظمة، كما أنه يشمل كافة العناصر المرتبطة بالمؤسسة من طرق فنية، مدخلات، منتجات، خدمات... إلخ، وهذا ما يجعل منتجات المؤسسة متميزة.

¹- بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 137.

²- المرجع السابق، ص 139.

³- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 298.

⁴- بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 474.

خامسا: مدخل تمكين العاملين. (تم التطرق له في الفصل الأول)

حيث يعمل تمكين العاملين على إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد وتفجير قدراتهم نتيجة شعورهم بالحرية والاستقلالية، وتحملهم لمزيد من المسؤولية تجاه وظائفهم ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، هذا ما يساهم في زيادة الفعالية في إنجاز المهام ومن ثم يتحسن الأداء في المنظمة.

الفرع الثالث: تحسين الأداء والتنمية المستدامة.

لقد زاد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بمفهوم التنمية المستدامة وتبني ما جاءت به من مفاهيم في اهتماماتها التسييرية، عرفت التنمية المستدامة للمرة الأولى من خلال تقرير "مستقبلنا المشترك" عام 1987 برئاسة رئيسة وزراء النرويج السابقة جرو هارلم برونتلاند، فحسب لجنة برونتلاند " التنمية المستدامة هي التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة"¹، كما كانت التنمية المستدامة المحور الرئيسي لمؤتمر قمة الأرض سنة 1992 في ريو دي جانيرو والذي صدرت عنه وثيقة الأجندة 21 التي حددت المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة.

مما سبق تتضح أبعاد التنمية المستدامة والمتمثلة في البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، أي أن تبني التنمية المستدامة كهدف لأي مؤسسة يمر من خلال تحقيق هذه الأبعاد، وأن إدماج هذه الأبعاد في طرق وأساليب تسيير المؤسسة يسمح لها بالانخراط واتباع عملية التحسين المستمر، ويسمح لها مع مرور الزمن من الحصول على آثار إيجابية بتحقيق وتلبية الاستجابة لمتطلبات الزبائن في تحسين الانتاجية مع الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي².

تعتمد التنمية المستدامة على الإدارة الشاملة وهذه الأخيرة تركز على مبدأ التحسين المستمر التي تعتبر تغييرا نحو الأفضل يهدف إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل، حيث ينتج عن عملية التحسين تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودتها أو ارتفاع في رضا العاملين أو العملاء أو الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين³، أي ان التحسين الميتمر للأداء يسعى إلى تحقيق الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.

¹ - Henrik Gudmundsson, Ralph P. Hall, Sustainable Transportation Indicators, Frameworks, and Performance Management, Springer-Heidelberg Germany, 2016, p 20.

² - بقة الشريف، عبد الرحمان العايب، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، أيا 7-8 أبريل 2008، ص ص 149-150.

³ - راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بنبسة Somiphos، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2011، ص 194.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

كما أن فلسفة التحسين المستمر تقوم على مواصلة التطوير، فهو يأخذ سلسلة مترابطة مع بعضها البعض، ويعتمد أسلوب التحسين المستمر على استعمال حلقة (Deming) ديمنج PDCA (خطط Plan، تطوير Do، التحليل والفحص Check، التنفيذ Action).

في إطار تحقيق التنمية المستدامة تسعى المؤسسات إلى الحصول على المواصفات القياسية التي بواسطتها تساهم المؤسسة الاقتصادية في الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة، منها ما هو صادر عن المنظمة العالمية للتقييس الايزو (ISO) والبعض صدر عن منظمات دولية أخرى¹، لاعطاء عملية التحسين دفعا قويا للإستمرار في هذا النهج، وفي هذا الصدد نجد مواصفات الإيزو التالية: OHSAS 18001, iso 14001, iso 26000, iso 9001 المعنية بالتنمية المستدامة والتي تسعى من أجل التحسين المستمر للأداء².

فنظام iso 9001 يعمل من أجل التحسين المستمر والاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الجودة المطلوبة التي تلي متطلبات وتطلعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم (بعد إقتصادي)، أما نظام iso 14001 فيسعى من خلال متطلبات التحسين المستمر للنواحي المتعلقة بحماية البيئة بالتقليل من التلوث وتحسين الأداء البيئي (بعد بيئي)، أما بالنسبة iso 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ونظام OHSAS 18001 فهو يعمل للتحسين المستمر في إدارة الصحة والسلامة المهنية من خلال تقليل الحوادث والمحافظة على صحة الأفراد التي هي جزء من الجوانب الاجتماعية في المؤسسة (بعد اجتماعي).

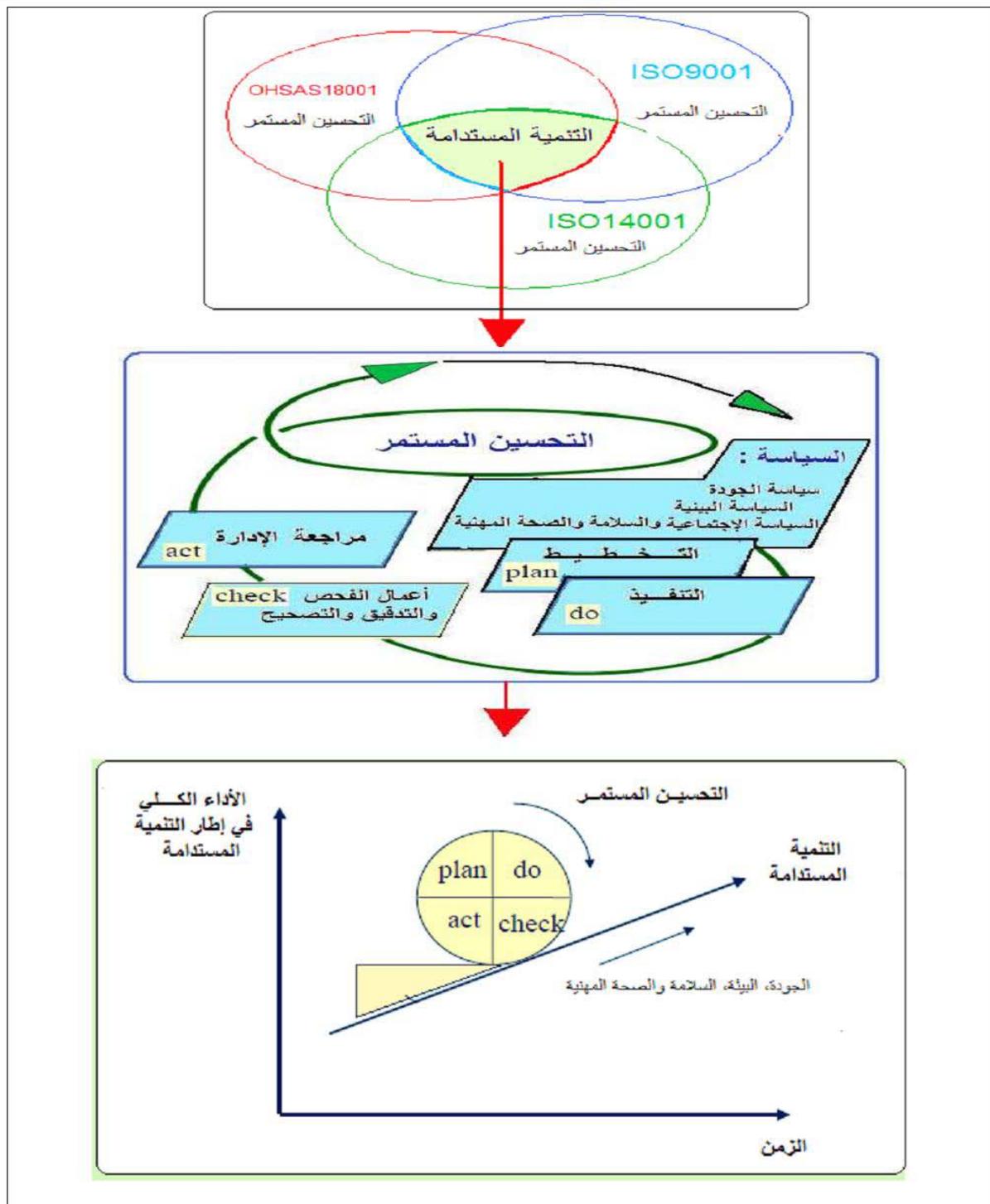
مما سبق يتضح أن الانظمة القياسية الإيزو المتعلقة بالتنمية المستدامة تعمل مجتمعة في المؤسسة على التحسين المستمر للأداء في المنظمة، فهي بمثابة معيار أو مؤشر موجه لمستوى الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمحافظة على بقاء واستمرارية مستوياتها وكذا محاولة الرفع منها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، والشكل أدناه يوضح آلية التحسين المستدام للأداء في إطار التنمية المستدامة:

¹- العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 98.

²- راشي طارق، المرجع سابق، ص 195.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

شكل رقم (25): آلية التحسين المستدام للأداء في إطار التنمية المستدامة



المصدر: راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر،

ص 196.

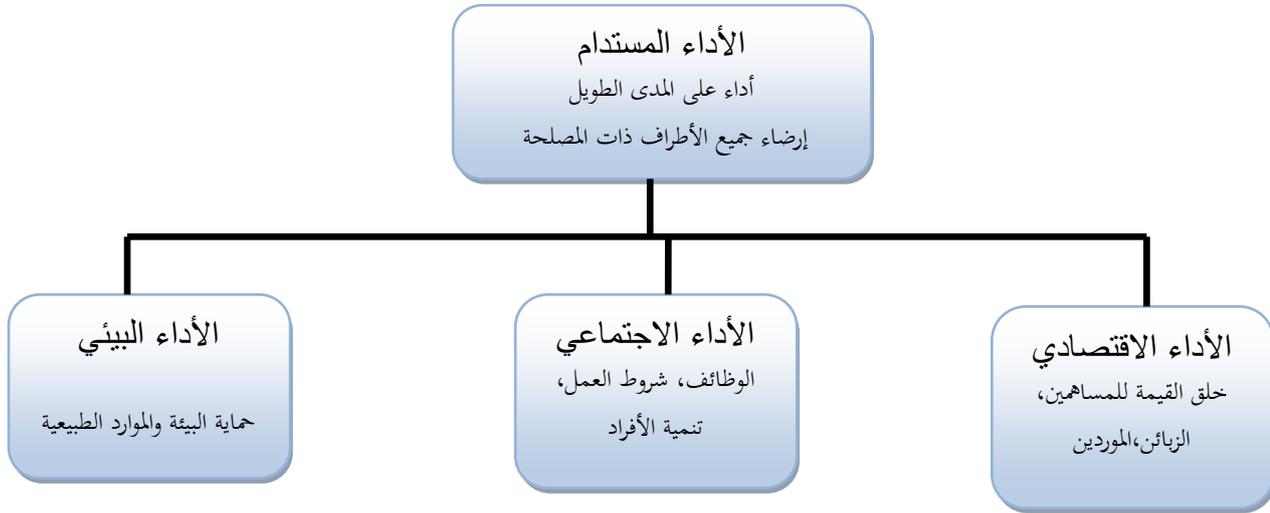
المبحث الثاني: أبعاد الأداء المستدام

كما رأينا سابقا فالأداء المستدام يتكون نفس أبعاد التنمية المستدامة والمتمثلة في¹:

- **البعد الاقتصادي:** الذي يتحقق من خلال إشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين وكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية التي تصدرها المؤسسة، ومن خلاله تعمل المؤسسة على تحقيق: عائد مناسب على الأموال المستثمرة، ميزة تنافسية، ضمان البقاء، رفع الإنتاجية،...
- **البعد الاجتماعي:** الذي يركز على قدرة المؤسسة في جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة، وتعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تحقيق: الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، العدالة الاجتماعية، دعم الجمعيات، إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة،...
- **البعد البيئي:** الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها من خلال: التخفيف من حدة التلوث، معالجة النفايات، الاقتصاد في الطاقة،...

والشكل أدناه يوضح أبعاد الأداء المستدام:

شكل رقم (26): أبعاد الأداء المستدام.



Source: Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, le management durable d'entreprise; les performances de l'entreprise socialement responsable, Edition SEFI, Québec, Canada, 2011, p 109.

¹ - العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، ج 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 571.

وفيما يلي سنتطرق إلى هذه الأبعاد بنوع من التفصيل في المطالب التالية:

المطلب الأول: الأداء الاقتصادي.

سنتطرق في هذا الفرع إلى الأداء الاقتصادي مستعرضين تعريفه وأهميته وأهم المؤشرات التي يمكن أن يقاس من خلالها كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأداء الاقتصادي.

يعتبر الأداء الاقتصادي جوهر الأداء المستدام أو عموده الفقري، فهو بمثابة الحجر الأساسي في تحقيق المؤسسة لكل من الأداء الاجتماعي والبيئي، هذا ويكتسي الأداء المستدام أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه الضامن الأساسي لبقائها واستمراريتها.

يعرف الأداء الاقتصادي بأنه يتمثل في " تلبية مختلف حاجيات الزبائن عن طريق خلق القيم لهم، ووفق شروط التكلفة والوقت والجودة"¹، كما عرفه Bourguignon على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف، سواء من خلال المعنى الضيق (النتيجة والتحصيل) أو من خلال المعنى العام للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (الفاعل)"².

كما عرف على أنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية، بالإضافة إلى قدرتها على التأقلم وعلى زيادة تنافسيتها في البيئة التي تنشط فيها من خلال ترقية وتطوير كفاءتها وفعاليتها³، ويقصد بالأداء الاقتصادي أيضا بأنه الفائض الذي تحققه المؤسسة من جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض استخدام مواردها⁴.

مما سبق يمكن تعريف الأداء الاقتصادي على أنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التقليدية المتمثلة في تحقيق الأرباح والاستمرار والبقاء في البيئة التي تنشط فيها.

من خلال استعراضنا لهذه التعاريف نستخلص أن الأداء الاقتصادي الجيد للمؤسسة يمكنها من تحقيق أحسن النتائج ويجفرها على العمل على تلبية طلبات ورغبات الزبائن الحاليين والمحتملين، وذلك بالعمل توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين إنتاجيتها والتخفيض من تكاليفها واكتساب ميزة تنافسية وبالتالي الزيادة في حصتها السوقية.

1 Pilipe L, Methodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, ed d'organisations, Paris, 2001, P11.

2 - RENAUD, Angèle, BERLAND, Nicolas, op cit, P 4.

3- عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات: دراسة حالة مركب صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012، ص 20.

4- راشي طارق، مرجع سابق، ص 117.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الاقتصادي.

تتمثل أهمية الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في العديد من النقاط نستعرض البعض منها كما يلي¹:

- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة؛
- الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والسياسات التي تبناها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- نزع الضبابية عن رؤية المؤسسة، والجعل منها واضحة؛
- قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- إبراز مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها بطريقة سليمة؛
- إعادة نظر المؤسسة في علاقاتها مع الزبائن بما يلي احتياجاتهم.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي.

تتمثل مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي في مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية منها ما يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية غالباً ما تكون سنة، ومنها ما هو مرتبط بالجانب الاقتصادي ومختلف التعاملات الاقتصادية للشركة، ومن هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

1 مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

يعرف الأداء المالي للمؤسسة على أنه "مدى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، وتحقيق أهداف مالية معينة مثل بلوغ رقم أعمال معين"²، ومن بين مؤشرات الأداء المالي نذكر³:

1-1 مؤشرات الربحية: هي مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، فهي تعبر عن

العلاقة بين قيمة الأموال لمستثمرة والأرباح التي حققتها المؤسسة، وتوجد أربع مقاييس للربحية:

أ **هامش الربح**: يعبر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات، ويحسب بالعلاقة:

$$\text{هامش الربح} = \text{صافي العمليات (الربح - الضريبة)} / \text{قيمة المبيعات}$$

ب **المقدرة الإدارية**: وهي قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة، وتؤخذ هذه الأرباح قبل

خصم الفوائد، وبالتالي فإن هذا المؤشر يوضح كيف تحقق المؤسسة أرباحاً من جراء استخدام مواردها المتاحة،

بغض النظر عن مصادر التمويل، وتحسب بالعلاقة:

¹ - بلال حسناوي، مرجع سابق، ص 70.

² - Bert, Quélin et Jean Luc Arregle, Le management stratégique des compétences, édition ellipses, Paris, 2000, P 86.

³ - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص، 360-365.

القدرة الإدارية = صافي العمليات (قبل الفوائد) / إجمالي الاستثمارات

ج- العائد على الاستثمارات: يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المؤسسة، ويقصد به مقدار الارباح التي حققتها الأموال المستثمرة بالمؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على الاستثمار = (صافي الربح - الضريبة) / إجمالي الاستثمارات

ونشير إلى أنه أصبح لهذا المؤشر أهمية بالغة مع بداية القرن العشرين، وذلك ناتج عن ثلاث أسباب رئيسية وهي¹:

-أخذته في الحسبان للأداء الكلي للمؤسسة، يضاف إلى ذلك اعتباره أداة تؤدي لتوافق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد؛

-يقدم معلومات تخص مردودية الأصول الموجودة بالمؤسسة والاستثمارات الجديدة؛
-يسمح بالمقارنة بين مراكز المسؤولية داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها أو بينها فرص استثمارية أخرى.

د- العائد على حقوق الملكية: يقيس العائد الذي حققته مجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم)، ويحضى هذا المؤشر باهتمام حملة الأسهم (المالكين)، باعتباره المكافأة التي ينتظرها المالك من استثمار أمواله²، ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية = صافي العمليات (قبل الفوائد) / حقوق الملكية

1-2 مؤشرات النمو: يمكن من خلالها مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق (السنة الماضية أو عدة سنوات سابقة)، ومنه التعرف على مستوى النشاط أو التراجع في النشاط، أو المقارنة بين مستوى نمو المؤسسة والمؤسسات الرائدة في القطاع التي تنتمي إليه هذه المؤسسة، ونذكر من بين هذه المؤشرات:
أ- معدل نمو الدخل: ويحسب بالعلاقة:

معدل نمو الدخل = صافي الدخل للسنة الحالية / صافي دخل السنة الماضية

ب- معدل نمو المبيعات: ويحسب بالعلاقة:

معدل نمو المبيعات = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية

¹ - هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010، ص 57.
² - حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر العلمي الأول 15-16 تشرين الثاني 2008، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سوريا، ص 10.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

3-1 مؤشرات النشاط: تعبر عن مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة، وبالتالي فهي

تبين العلاقة بين مبيعات المؤسسة و مختلف استثماراتها، نذكر منها:

- **معدل دوران المخزون:** ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{قيمة المبيعات} / \text{قيمة المخزون}$$

- **متوسط فترة التحصيل:** حيث تعتبر فترة التحصيل المدة الفاصلة بين عملية البيع وعملية تحصيل الأموال وتحسب بالعلاقة:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \text{المدينون} / \text{قيمة المبيعات اليومية}$$

- **المبيعات اليومية:** وتحسب بالعلاقة:

$$\text{المبيعات اليومية} = \text{قيمة المبيعات السنوية} / \text{عدد أيام السنة (360 يوم)}$$

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** وتحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{قيمة المبيعات} / \text{قيمة الأصول الثابتة}$$

- **معدل دوران مجموع الأصول:** و يحسب بالعلاقة التالية

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{قيمة المبيعات} / \text{قيمة مجموع الأصول}$$

رغم الأهمية البالغة لمؤشرات النشاط إلا أنها لا تعبر بصورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا راجع لكون أن أي زيادة في النشاط لا تعني بالضرورة تحسن الوضع المالي للمؤسسة.

4-1 مؤشرات عن القروض: تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على أموال غيرها في تمويل أصولها، فكلما

انخفضت قيمة القروض بالنسبة للأصول كانت المؤسسة في وضع مالي أفضل، لان ذلك دليل على انخفاض المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تواجهها فيما يخص استحقاق الديون، ومن بين هذه المؤشرات:

أ- **نسبة الاقتراض:** كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على تراجع اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل استثماراتها، وتحسب بالعلاقة:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع القروض (خصوم متداولة + خصوم غير متداولة)} / \text{مجموع الأصول}$$

ب- **معدل تغطية الفوائد:** يقيس عدد مرات استطاعة المؤسسة تغطية الفوائد المستحقة عليها بالاعتماد على أرباحها الصافية وتحسب بالعلاقة التالية:

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

معدل تغطية الفوائد = الربح قبل الضريبة + الفوائد / الفوائد المستحقة

وما يلاحظ على هذا المعدل أنه ارتفع هذا المعدل كانت المؤسسة في وضعية مالية أفضل والعكس.

ج- معدل تغطية التكاليف الثابتة: وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل تغطية التكاليف الثابتة = الربح قبل الضريبة + الفوائد + الإيجار / الفوائد + الإيجار

5-1 مؤشرات عن السيولة: تعبر هذه المؤشرات عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية بالاعتماد على الأموال السائلة و نذكر منها:

أ- **نسبة التداول:** وتعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية بالاعتماد على رأسمالها العامل، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة دل على وضعية مالية جيدة، و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصوم المتداولة

ب- **نسبة السيولة:** تعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية خصومها المتداولة بواسطة أصولها المتداولة بعد استثناء المخزون و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة = مجموع الأصول المتداولة - المخزون / مجموع الخصوم المتداولة

ج- **نسبة السيولة السريعة:** هذا المؤشر يستثني الذمم إضافة إلى المخزون لتجنب خطر عدم القدرة على تحصيل هذه الذمم، فهذه النسبة تعبر بأكثر دقة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = (مجموع الأصول المتداولة - المخزون - الذمم) / مجموع الخصوم المتداولة

مما سبق ننوه إلى ضرورة استخدام مؤشرات الأداء المالي بشكل متكامل حتى يتم توضيح الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة و الحكم على أدائها، وأن هناك ثلاث مراجع للمقارنة لكشف الانحرافات وهي: الأداء الماضي للمؤسسة، الأداء المعياري (أداء مؤسسة القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه) والأداء المستهدف.

2 مؤشر الإنتاجية: ويستخدم هذا المؤشر لتقييم الأداء الاقتصادي لمختلف عوامل الإنتاج (مدخلات العملية الانتاجية)، ويتم حسابها حسب العلاقة التالية

الإنتاجية الكلية = إجمالي قيم المخرجات / قيم المدخلات (رأس مال، عمل، آلات، مواد)

ومن أهم المؤشرات الجزئية لقياس الإنتاجية¹:

- إنتاجية العمل: تشير إلى النسبة بين المخرجات، عدد المشتغلين أو عدد ساعات العمل.
- إنتاجية المواد: تشير إلى النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- إنتاجية الآلات: وتشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الآلات.
- إنتاجية رأس المال: تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر.

3 مؤشر الحصص السوقية: عبارة عن نسبة مبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها

المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الحصص السوقية للمؤسسة = المبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات الإجمالية للسوق

4 مؤشر رضا الزبون : الزبون هو هدف العملية الإنتاجية ووجهة منتجاتها، لذا تسعى جل المؤسسات إلى

كسب رضا زبائنها وولائهم، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها لمعرفة أداء المؤسسة فيما يتعلق بزبائنها: عدد الوحدات المرجعة من طرف الزبون، تعويضات الزبائن، فترة الاستجابة لطلبات الزبائن، خدمات ما بعد البيع وغيرها، كما يمكن الاعتماد على عمليات الاستقصاء وسبر الآراء لمعرفة مستوى رضا الزبائن

5 مؤشر الميزة التنافسية : وتتمثل في قابلية المؤسسة على الأداء بعدة أساليب أو بأسلوب واحد لا يمكن

للمنافسين مسايرتها في ذلك إما حاليا أو مستقبلا، ومن أهم المصادر التي نستطيع من خلالها قياس الميزة التنافسية هي: التكلفة (البيع بسعر أقل من معدل السوق والتفوق على المنافسين)، الجودة، سرعة تسليم المنتج مقارنة بالمنافسين، الإبداع والابتكار وتقديم كل ما هو جديد².

6 مؤشر القيمة المضافة: ويقصد بها تلك القيمة التي أضافتها المؤسسة من خلال العملية الإنتاجية إلى

المنتجات والخدمات الوسيطة من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع، ويوضح هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الدخل القومي والذي يعبر عن مجموع القيم المضافة المنتجة في البلد خلال فترة زمنية معينة، فكلما حققت المؤسسة قيمة مضافة أكبر دل ذلك على أن أداءها الاقتصادي جيد بالمقارنة مع المنافسين ومع أداءها السابق والعكس.

المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي.

سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأبعادها، وأهم

مؤشرات يمكن أن يقاس من خلالها الأداء الاجتماعي للمؤسسات كما يلي:

¹ - <http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity.pdf> . Consulte le : 22/04/2019.

² - عيسى مرازقة، محمد الشريف شخوش، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، ج1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص 18.

الفرع الأول: تعريف الأداء الاجتماعي.

لقد شهد مصطلح الأداء الاجتماعي في الآونة الأخيرة رواجا كبيرا، وذلك للاهتمام الكبير الذي حظي به من قبل الباحثين والمفكرين المتخصصين في أخلاقيات الأعمال نتيجة ارتباطه بأهم عنصر في المؤسسة وهو العنصر البشري، فهذا الأخير يؤثر ويتأثر بالمؤسسة ومحيطها وهو يعتبر المحور الذي تبنى عليه رهانات النجاح.

كما يرى آخرون أن مفهوم ظهور الأداء الاجتماعي كان نتيجة للنضج التدريجي في التفكير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانتقال المستوى المفاهيمي البنائي من إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى طرق قياسها¹.

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه الترجمة الفعلية للأهداف الاجتماعية للمؤسسة بما يتوافق مع قيم اجتماعية مقبولة²، أي أنه يعتبر نتيجة تفاعلات العمال والموظفين الإيجابية أو السلبية من أجل تحقيق أهداف المنظمة³. كما يعرف بأنه قدرة المؤسسة على تسيير وإرضاء مختلف أصحاب المصالح⁴.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن الأداء الاجتماعي هو تجسيد لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وللإستجابة الاجتماعية، وسياسات وبرامج ونتائج الرقابة لكل ما يمس علاقتها بالمجتمع، أي أنه يعبر عن التفاعل الخفي بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وعمليات الإستجابة الاجتماعية والسياسات التنفيذية من أجل مواجهة المشاكل الاجتماعية⁵.

كما يعرف الأداء الاجتماعي بأنه نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية والمحددة سلفا، حيث يقسم الأداء إلى قسمين، داخلي يرتبط بالمالكين والعمال، وخارجي يرتبط بالزبائن والمجتمع المحلي والحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة⁶.

مما سبق يمكن تعريف الأداء الاجتماعي على أنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاجتماعية والوفاء بالتزاماتها تجاه أطرافها الداخلية والخارجية ومدى تحقيق الرضا للعاملين والمتعاملين ولجميع فئات المجتمع.

¹ - برني لطيفة، مرجع سابق، ص 153.

² - Leonard, Matt. social performance management (SPM) toolkit Manuel, 2009, P 02.

³ - Stephanie BAGGIO& Pierre-Eric SUTTER, La performance sociale au travail, Livre blanc réalise par mars-lab, Janvier 2013, P7, consulte le 09/04/2019 <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>.

⁴ - برني لطيفة، مرجع سابق، ص 157.

⁵ - Donna J. Wood, Corporate Social Performance Revisited , Academy of Management Review, Vol 16, No4, p 693.

⁶ - مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص 161.

الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الاقتصادية التي يتم استعمالها بكثرة عند ربط أداء المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة، وفي هذا الصدد نجد العديد من التعاريف المقدمة للمفهوم ومن جهات نظر مختلفة، من هنا سنستعرض بعض التعاريف المقدمة من طرف الباحثين وأخرى مقدمة من طرف المنظمات الدولية، كما يلي:

حسب (Drucker) فالمسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. أما (Strier) فعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها¹، أما (Barnard) فعرفها على أنها "تحليل اقتصادي، قانوني، أخلاقي، اجتماعي وللجوانب البيئية"².

تشمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحقيق المتطلبات المحلية وتحقيق التزامات المنظمة تجاه العاملين في تقديم العناية الضرورية والحماية الصحية اللازمة³. كذلك هي كل الأعمال والبرامج والأنشطة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية، فهي التزام بضرورة الاهتمام بمصالح العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم⁴.

كما يمكن تعريفها على أنها مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وذلك من خلال مراعاة ما ينتظره المتعاملون منها ومع تعظيم القيمة للمساهمين وهي كذلك التزام المؤسسة تجاه المجتمع وذلك بأخذ بعين الاعتبار التوقعات طويلة المدى والمجسدة بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة بشرط أن يكون هذا التوجه طوعياً ومتجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانوناً.⁵

وعرفها البنك الدولي على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد"، أما الغرفة التجارية العالمية فعرفت على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على

¹ - طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 49.

² - David Crowther, Guler Aras, corporate social responsibility, Ventuse Publishing APS, 2008, P 10.

³ - فؤاد محمد حسين المهدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 2003، ص 40.

⁴ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 205.

⁵ - الطاهر خامرة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 81.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعلم"¹.

كما عرف المعهد الدولي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية في إطار التنمية المستدامة بأنها " تشير إلى المجتمع وأنه من المتوقع أن تسهم معايير أو مقاييس المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الركائز الثلاثة لتحقيق التنمية المستدامة وهي التنمية الاقتصادية، الاجتماعية وحماية البيئة"²، أما المفوضية الأوروبية فعرفت بأنها الإجراءات التي لا تسمح للشركة فقط للوفاء بالالتزامات القانونية المطبقة بل تتجاوز للاستثمار في رأس المال البشري والبيئة والعلاقات مع أصحاب المصلحة³.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التزام المؤسسات بتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والعمل على إرضاء أطرافها الداخلية والخارجية وكسب ثقتهم وولائهم مما يحسن صورتها في المجتمع المحلي والدولي.

الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومبادئها.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ ومسؤولية أخلاقية، إذ أن المؤسسة تتطور وتنمو في المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، لذا وجب عليها المساهمة في تطويره وتحسين ظروفه وترسيخ مظهرها الايجابي لدى العاملين والدولة والمجتمع. وفيما يلي سيتم التطرق لأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهم مبادئها.

1- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحقق لها عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:⁴
أ - بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاهاً أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة؛
- المسؤولية الاجتماعية تضيفي تحسيناً على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

¹- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 57.

²- Dilek Cetindamara, Kristopher Husoy, Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact, Journal of Business Ethics, 2007, p 165.

³- Jean-Michel Sahut et al., Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ?, Management & Avenir, 3 N 101, 2018, p 42.

⁴- عماد مساعدية، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2014، ص ص 67-68.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعلا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور نتيجة تبني هذه المسؤولية.

ب- بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجتهد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار.

ج- بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة وغيرهم؛
 - الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
 - زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛
 - كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.
- ## 2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تسعة مبادئ رئيسية هي¹:

- أ. القيم والأخلاقيات: بموجب هذا المبدأ تعمل المؤسسة على تطوير الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة؛
- ب. العلاقات التعاونية: أي العدالة والأمانة مع شركاء العمل، وترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء؛
- ت. الارتباط المجتمعي: من خلال تعميق علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تتعامل معه عن طريق اهتمامها بثقافة واحتياجات هذا المجتمع؛

¹ - عريوة محاد، مرجع سابق، ص ص 55-56.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

ثا. مواصفات موقع العمل: يقصد بهذا المبدأ أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتنمية الموارد البشرية على المستوى الشخصي والمهني، على اعتبار أن الموارد البشرية في المؤسسة تمثل شريك قيم في العمل، ما يستوجب ضرورة احترام حقوقهم في ممارسات عادلة بالعمل، الأجور، المنافع وبيئة العمل الآمنة والحالية من المضايقات؛

ج. تقوية وتعزيز السلطات: من خلال الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب المصلحة؛

ح. الأداء المالي والنتائج: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل تنافسي، وتحافظ في نفس الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى البعيد؛

خ. المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات والخدمات بما في ذلك الالتزام برضا الزبون وسلامته؛

دا. المساءلة والمحاسبة: هذا المبدأ يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات؛

ذ. الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: هذا المبدأ يدعو المؤسسة لأن تقوم بحماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات...، وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

الفرع الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلالها، حيث يرى بعض الباحثين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي تقريبا نفس أبعاد التنمية المستدامة، في حين يرى آخرون أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الأبعاد الأربعة التي حددها الباحث كارول (Carroll).

وحسب المنهج الذي أسسه الباحث (Carroll)، فالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة وهي:¹

1 - البعد الاقتصادي: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.

2 - البعد القانوني: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في

¹ - طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

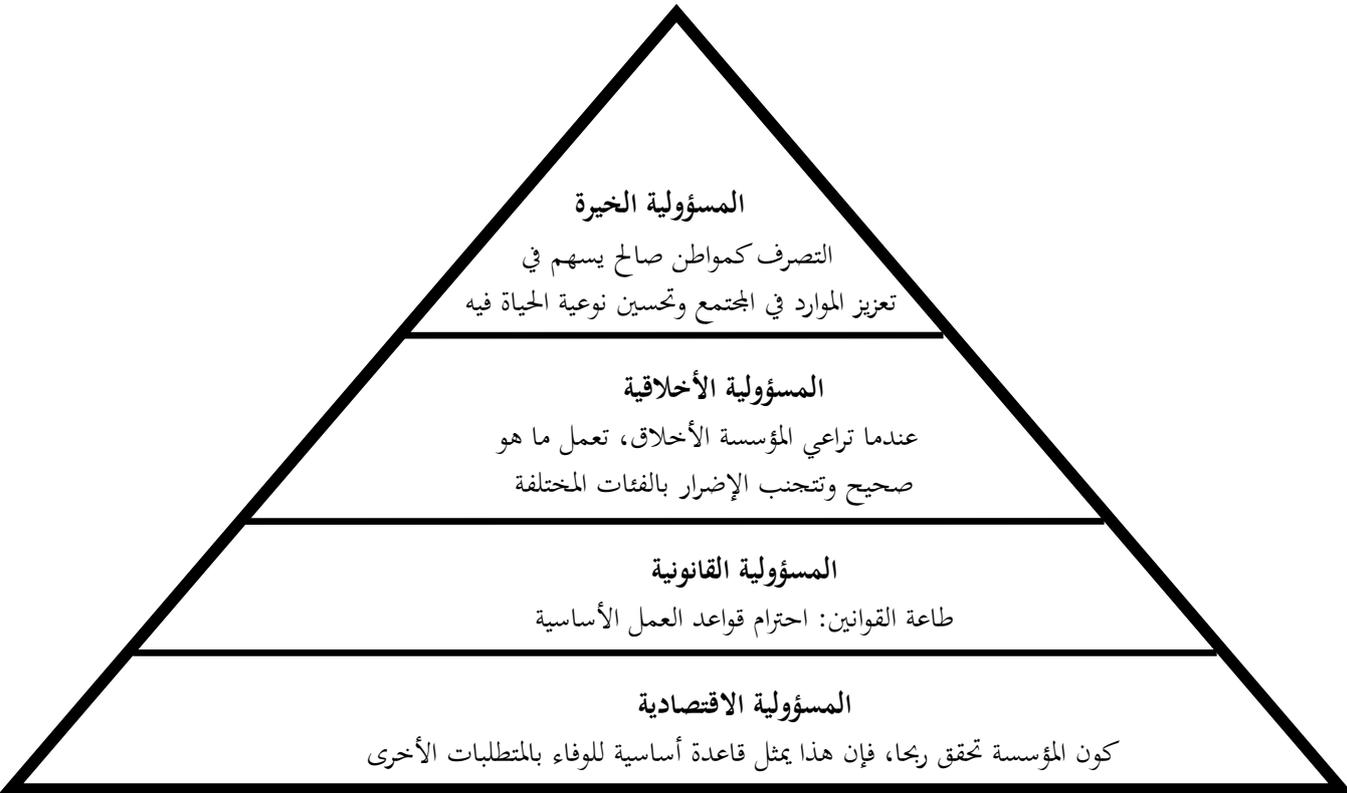
الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء أو التربة.

3 -البعد الأخلاقي: يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تندرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

4 -البعد الخيري: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

وظف (Carroll) هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل (Pyramid) لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، والشكل أدناه يوضح هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية كما يلي:¹

شكل رقم(27): هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية.



Source: André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard Vuibert, paris, 2011, p 17.

¹ - André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard Vuibert, paris, 2011, p 17.

الفرع الخامس: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

توجد العديد من مؤشرات الأداء الاجتماعي التي تعمل على قياس فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نذكر¹:

1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين لديها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، أو نوع أو طبيعة أعمالهم، كما تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين، ومثال ذلك: الاهتمام بحالة العمال الصحية، تدريب العمال وتحسين وضعهم الثقافي، الاهتمام بمستقبلهم بعد التقاعد وغير ذلك، ونستطيع تحديد بعض النسب المتعلقة بهذا المؤشر²:

أ- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة: وذلك للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية، من خلال العلاقة التالية:

معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل.

ب- قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية: كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات، من خلال العلاقة التالية:

مساهمة المنظمة = عدد الأفراد المعنيين بالسكن أو لنقل... / عدد العمال.

ج- قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين فيها: من خلال العلاقة:

مساهمة المنظمة في التطوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.

د- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين: من خلال العلاقة:

مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية.

1- حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية : دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع- الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، 15-16 مارس 2005، ص 09.

2- عريوة محاد، مرجع سابق، ص ص، 88-89.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية كافة أفراد المجتمع والمحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تعمل المؤسسة على حماية البيئة والمجتمع من الأضرار الناتجة، ومن بين النسب المتعلقة بهذا المؤشر¹:

أ- قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة: اعتمادا على العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة = إجمالي أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

ب- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة بها: اعتمادا على العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية = كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة.

3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، وتشمل: التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية المجتمعية، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر²:

أ- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع العام: انطلاقا من العلاقة التالية:

مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

ب- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة: اعتمادا على العلاقة:

مساهمة المؤسسة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

¹ - سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 108.

² - لخديمي عبد الحميد وأولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15-16 فيفري 2012، ص 6.

4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتحسين وتطوير منتجاتها وتشمل كذلك تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، وتتضمن: تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين، ونذكر مؤشر القياس التالي:

قياس مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج: بالاعتماد على العلاقة التالية:

مساهمة لمؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

كما أن هناك مؤشرات أخرى يمكننا من خلالها قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات نذكر منها¹:

- توظيف ذوى الاحتياجات الخاصة، أي كنسبة منهم إلى إجمالي العاملين؛
 - دعم الأبحاث العلمية ومؤسسات التعليم، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة؛
 - إعداد برامج التدريب للعاملين، وتقاس المساهمة الاجتماعية في هذا المجال بتكلفة هذه البرامج وبعدها المستفيدين منها؛
 - توفير بيئة عمل صحية وآمنة؛
 - عدد شكاوى العملاء وكمية البضاعة المرتدة منهم وعدد الحوادث التي تنشأ من استخدام منتج المؤسسة.
- بالإضافة إلى المؤشرات السابقة يمكن إضافة المؤشرات التالية لقياس الأداء الاقتصادي في المؤسسات²:

- قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها؛
- قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين وتشريعات العمل؛
- قياس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة لمجموع الإطارات؛
- قياس المؤسسة لعدد عمليات الطرد التعسفي؛
- قياس المؤسسة لنوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين.

¹ - سفير محمد، حيدوشي عاشور، قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الإفصاح في معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف أيام 14-15/10/2016، ص 7-8.

² - العايب عبد الرحمان، أطروحة الدكتوراه، ص 179.

المطلب الثالث: الأداء البيئي.

سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم الأداء البيئي ومختلف المفاهيم المتعلقة به كالإدارة البيئية ووظائفها، بالإضافة إلى نظام الإدارة البيئية وأهميته والفوائد التي تجنيها المؤسسة جراء تبني هذا النهج، وأخيرا إلى المـ ؤشرات يمكن أن يقاس من خلالها الأداء البيئي للمؤسسات كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء البيئي.

لقد لقي مفهوم الأداء البيئي في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين والمنظمات على حد سواء، وذلك نتيجة لما أقرته ضوابط وتداعيات التنمية المستدامة في تبني هذا النهج، وفيما يلي نورد بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء البيئي كما يلي:

تعرف منظمة الإيزو (ISO) الأداء البيئي بأنه: "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية التي لها علاقة بالأبعاد البيئية، والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمنظمة"¹، كما يعرف بأنه "النتائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة، أي النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في منظمة ذات الارتباط بالتحكم بالجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية"².

ويعرف Lilly scheibe الأداء البيئي بأنه "كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليه أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا"³.

إذن فالأداء البيئي هو أحد الطرق العلمية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أداءها البيئي، وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسات أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي"⁴.

مما سبق يمكننا القول أن الأداء البيئي يتمثل في جميع تصرفات وتأثيرات المؤسسة على البيئة التي تنشط فيها والناجمة من نشاطاتها المختلفة لتحقيق جملة أهدافها المبتغاة.

يرى بعض الباحثين أن للأداء البيئي أبعادا يمكن أن يدرس أو يقاس من خلالها يأتي على رأسها تحسين العمليات والمنتجات وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، ثم يتبعها احترام القوانين والتشريعات وأخيرا تحسين

¹ - بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 20-21/11/2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 84.

² - عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، أيام 07-08 أبريل 2008، ص 526.

³ - عثمان حسن عثمان، المرجع سابق، ص 526.

⁴ - بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 84.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

صورة المؤسسة، وقد تم وضع هذه الأبعاد على شكل مصفوفة بمحورين: محور داخلي-خارجي ومحور عمليات-نتائج، و المصفوفة أدناه توضح أبعاد الأداء البيئي كما يلي:

جدول رقم (09): مصفوفة الأداء البيئي.

خارجي	داخلي	محور داخلي وخارجي محور العملية والنتيجة
2-تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح	1-تحسين العمليات والمنتجات	عمليات
4-أثار بيئية إيجابية، تحسين صورة وسمعة المؤسسة	3-احترام القوانين والتشريعات، تحقيق عوائد مالية	نتائج

المصدر: بقعة الشريف، العايب عبد الرحمان، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 20-21/11/2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص86.

من الجدول يتضح أن للأداء البيئي أبعاد داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تتعلق بجهود المؤسسة في تحسين عملياتها الداخلية من استخدامها لتكنولوجيا ومدخلات نظيفة مما ينعكس على تحسين جودة منتجاتها وتحقيق عوائد مالية مهمة واحترامها للقوانين والتشريعات البيئية، أما الأبعاد الخارجية فتتعلق بتحسين العلاقة بين المؤسسة وجميع أصحاب المصالح مما يؤدي إلى التزامها وسعيها في التخفيف من آثارها السلبية على البيئة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع والبيئة التي تنشط وتتواجد فيها.

الفرع الثاني: الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية.

إن تجسيد الإدارة البيئية في المؤسسة يتم من خلال وضع الخطط والسياسات التي تشمل كافة المراحل الإنتاجية في المؤسسة، حيث يتم وضع هذه الخطط ابتداء من الحصول على المواد الأولية إلى غاية الحصول على المنتج النهائي والآثار المترتبة عليه، آخذين بعين الاعتبار كل من تقييم الآثار البيئية للمؤسسة والتكاليف الناجمة عن كيفية استخدام الموارد والطرق المتبعة للتحكم في التلوث.

حسب الموسوعة الألمانية يمكن تعريف الإدارة البيئية على أنها تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة، أما Winter فيرى أن الإدارة البيئية هي: الإدارة التي تسعى لإدارة كل

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

المجالات الوظيفية، وكل المستويات في المؤسسة بطريقة تتماشى ومتطلبات الحفاظ على البيئة دون المساس بأهداف الإدارة التقليدية"¹.

كما تعرف الإدارة البيئية على أنها إدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن المشاكل البيئية، من أجل حماية الشؤون العامة، وهي كأى إدارة أخرى تشكل عملية إنسانية، حيث يتفاعل الأفراد والجماعات معا من أجل تحقيق مجموعة من القيم، والأهداف التنظيمية المحددة بصورة مسبقة²، وتقوم المؤسسة بمنح مهام متابعة التلوث وحماية البيئة لسلطة محددة تقوم بإجراء دراسات للتحكم في التلوث والتوصل إلى حلول تحقق مصالح المؤسسة³.

وتعرف الإدارة البيئية على أنها وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمنظمة في جميع المراحل الإنتاجية⁴، أي أنها الأداة الفعالة في المعالجة المنهجية لرعاية شؤون البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي، وإعمال هذه المعالجات هو عمل تطوعي ذاتي يأتي من قيادة المؤسسة، وتقوم به مؤسسات الأعمال التزاما منها بمسئولياتها اتجاه البيئة باعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ منها⁵.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة البيئية بأنها نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة تهتم بالجوانب البيئية من بداية العملية الإنتاجية إلى غاية نهايتها عن طريق الالتزام بتخفيض الآثار البيئية والسعي باستمرار على تحسينها لتحقيق مكاسب داخلية وخارجية.

الفرع الثالث: وظائف إدارة البيئة.

تسعى وظائف الإدارة البيئية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وهي لا تختلف عن الوظائف الإدارية للمؤسسة بصفة عامة، ولكن تتميز بالخصوصيات ذات الصلة بالتوجه البيئي للمؤسسة، وتتضمن إدارة البيئة الوظائف التالية⁶:

-التخطيط (Plan): يعني التخطيط تحديد الأهداف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية، وفي هذا الإطار يتم الانطلاق من المعايير أو المواصفات المرجعية العالمية المعتمدة من المنظمات الدولية مثل: المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، المنظمة الأمريكية للاختبار والمواد (ASTM)، وينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملا لجميع أنشطة المؤسسة: التمويينية، الإنتاجية والتسويقية.

¹ - عثمان حسن عثمان، المرجع سابق، ص 523.

² - حفيفي صليحة، بن حاج جيلالي، مغراوة فتحية، الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف OCDE، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 02.

³ - سامية سعد جلال، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2005، ص 232.

⁴ - سليمان مليكة، مغنية هوراي، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي، البيئي والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص 250.

⁵ - زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، مصر، 2006، ص 286.

⁶ - عثمان حسن عثمان، المرجع سابق، ص 527.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

-التنفيذ (Do): وتتمثل هذه الوظيفة في تنفيذ العمليات والسياسات البيئية كما هو مخطط لها، بحيث تشمل جميع أنشطة المؤسسة.

-الرقابة (Check): تتمثل في مراقبة ومتابعة والعمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية، وأهداف السياسات البيئية مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية المتخذة من قبل المؤسسة، وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يسمى بالرقابة البيئية كنظام فرعي من نظام الرقابة الشامل.

-التطوير (Act): تتطلب هذه الوظيفة القيام بتصحيح وتقوم العمليات، حيث يتضمن معيار ISO 14001 التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لفاعليتها.

الفرع الرابع: نظام الإدارة البيئية.

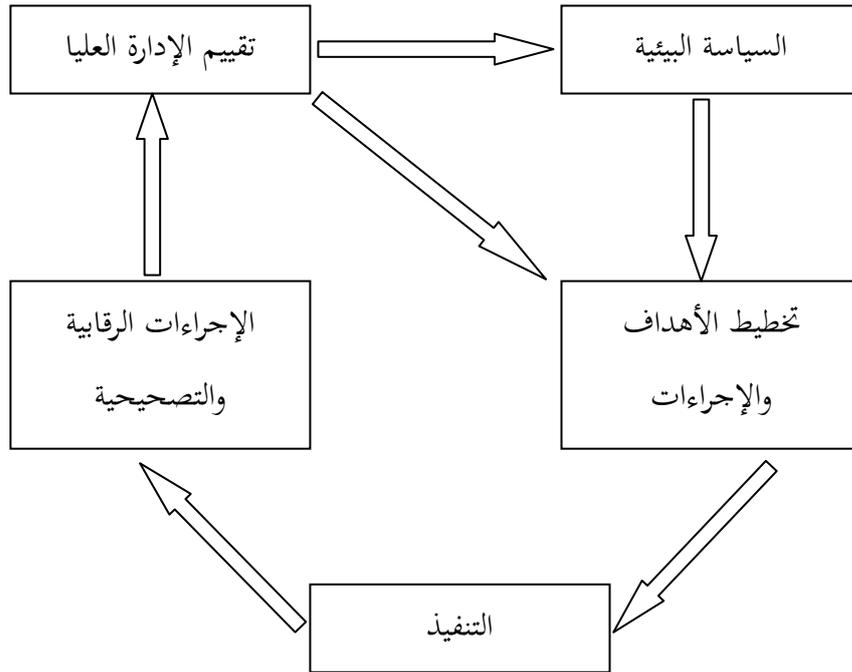
نظام الإدارة البيئية هو نظام فرعي للتنظيم العام في المؤسسة، تضعه الإدارة العليا حتى تضمن أن المنتجات أو الخدمات التي تصممها وتنتجها وتسوقها لن تؤثر سلبا بشكل مباشر أو غير مباشر على البيئة، ويشمل هذا التنظيم كل من الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والإجراءات والممارسات وطرق العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة والمتعلقة بحماية البيئة، وعليه يعرف نظام الإدارة البيئية بأنه: "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة"¹.

كما يعرف بأنه "مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل التي شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه، وتفهم العاملين في المؤسسات المختلفة لذلك النظام كل في اختصاصه، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي، وإعداد تقارير دورية عن نتائج ذلك التطبيق"². واستنادا على التعاريف السابقة يمكن توضيح نظام إدارة البيئية باستخدام الشكل التالي:

¹ - بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 83.

² - عمر صخري وعبادي فاطمة الزهراء، دور الدولة في دعم تطبيق نظام إدارة البيئة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 158.

شكل رقم(28): نظام الإدارة البيئية



المصدر: عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 07-08 أبريل 2008، ص 524.

يتضح من خلال الشكل أن نظام الإدارة البيئية يعتمد بشكل كبير على الإدارة العليا التي تقوم بوضع السياسة البيئية للمؤسسة على شكل خطط قابلة للتجسيد، ومن ثم تجسد هذه الخطط في الواقع عن طريق عملية التنفيذ التي تقوم بها الإدارة التشغيلية على كافة المستويات أين يكون هناك التلامس بين الجانب النظري والتطبيقي، لتكون بعدها مرحلة الرقابة والتصحيح، أين تقوم الإدارة العليا بعملية التقييم و ثم اتخاذ القرارات المناسبة والإجراءات المناسبة للسياسة البيئية وأهدافها.

لنظام إدارة البيئة فوائد كبيرة يمكن أن تجنيها المؤسسات جراء إدخالها لنظام الإدارة البيئية في سياساتها، وقد لخصتها الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة في النقاط التالية:¹

- **يحسن الأداء البيئي:** إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجآت غير السارة ويساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة والإيجاد المسبق للحلول.
- **يدعم ويرفع من التنافسية:** إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء عن بعض المواد الكيميائية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح والتي يمكن استغلالها في عمليات التوسعة أو في التوزيع على حملة الأسهم، أو

¹ - عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص ص 521-522.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

لتحفيز العاملين. كما يمكن أن تساعد المؤسسة في الدخول إلى بعض الأسواق المحددة، فالمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية واضحة حول أداءها البيئي هي التي ستحصل على ميزات تنافسية في الأسواق العالمية.

- **يوفر الأموال:** إن نظام إدارة البيئة يمكن أن يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء البيئي، فهو يساعد على التخلص من النفايات ومنع التلوث والحفاظ على الموارد وتوفير الأموال، مثلاً يؤدي التحول إلى استعمال تكنولوجيا نظيفة إلى تحسين الأداء وتخفيض تكاليف التشغيل في نفس الوقت، فنظام الإدارة البيئية يساعد المؤسسة على تحديد وإدخال التحسينات البيئية ضمن العمل الإستراتيجي الشامل.

- **يحسن صورة المؤسسة:** إن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتد انعكاساتها خارج المؤسسة، فالتقارير المنشورة والمتضمنة لمختلف المؤشرات والنتائج المتحصل عليها تساعد على كسب المزيد من الثقة والمصداقية لدى الرأي العام. هذه الشفافية تؤثر أيضاً على قرارات المستثمرين والمتأثرة بدورها بتقارير المحللين الماليين الذين يهتمون أكثر فأكثر بالأداء البيئي للمؤسسات.

- **يحافظ على الأفراد الحاليين ويشجع على توظيف المزيد:** تعتبر مواضيع مثل البيئة والصحة والسلامة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمام الموارد البشرية العاملة، فإدارة البيئة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في هذه المجالات، فترفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة الرضا لدى الموارد البشرية العاملة فتعزز بالعمل، وهذا ما يؤدي إلى المحافظة عليهم وتوظيف المزيد عند الحاجة.

- **يضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية:** إن الإدارة البيئية تساعد المؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات القانونية وهو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات وما يترتب عنها من مضاعفات، أما على المدى البعيد فتساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوقيت وحجم الاستثمارات التي تستجيب للإجراءات المستقبلية.

ويسعى نظام الإدارة البيئية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن أن تفتح للمؤسسة آفاق مهمة في المستقبل، وفي هذا الصدد يرى Drucker أن أهداف نظام الإدارة البيئية يهدف إلى¹:

-إحداث التكامل بين نظام الإدارة البيئية والأنظمة التنفيذية المختلفة بالمؤسسة رأسياً وعرضياً.

-تحسين الصورة العامة للمؤسسة لتصبح مؤسسة صديقة للبيئة.

-تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار إنتاجي أو تسويقي أو تمويلي.

-تطبيق المعايير القياسية لجودة البيئة.

-فتح أبواب التصدير أمام المؤسسة للأسواق العالمية.

-مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية التي تضع أوزاناً معيارية عالية الجودة لمنتجاتها.

-التوافق مع القوانين والتشريعات المحلية والعالمية لضمان الاستمرار في الصناعة.

¹- نادبة حمدي صالح، الإدارة البيئية المتكاملة، القاهرة، مصر، 2003، ص124.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

-تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

الفرع الخامس: مؤشرات قياس الأداء البيئي.

تهدف مؤشرات قياس الأداء البيئي إلى قياس مدى التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة التي تنشط فيها ومدى الاهتمام بها، ونشير إلى أن هناك العديد من المؤشرات والمبادرات التي تناولت تقييم الأداء البيئي، وفيما يلي سنستعرض البعض منها كما يلي¹:

1) مؤشرات الإدارة البيئية: والتي تعبر عن أهداف الإدارة المتعلقة بالجانب البيئي للمؤسسة من خلال الرؤية الإستراتيجية والسياسية والهيكلي التنظيمي للإدارة البيئية، وكذلك الالتزام الإداري المتعلق بالمسائل والقضايا البيئية والاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

2) مؤشرات الحالة البيئية: وتشمل المعلومات والبيانات الخاصة بحالة البيئة المحلية والاقليمية والدولية.

3) مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم بدورها إلى قسمين هما:

أ - **مؤشرات تشغيلية:** وهي المؤشرات التي تتصل بالمقاييس الفنية ومجالات حيازة المنتج ومقاييس استعمال المنتج والعمليات وتصريف المخرجات.

ب - **مؤشرات الأثر البيئي:** وهي المؤشرات التي تعبر عن الآثار غير المتعمدة والناجئة عن العمليات الانتاجية بالمؤسسة، بهدف التخفيف من حدة الآثار السلبية في البيئة.

والجدول التالي يوضح مؤشرات الأداء البيئي من خلال المقاييس المتعلقة بالعمليات التشغيلية وآثارها والمقاييس المتعلقة بالمنتج كما يلي:

جدول رقم (10): مؤشرات الأداء البيئي.

مقاييس متعلقة بالمنتج	مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية	
	الانبعاثات	استخدام المواد
- نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير	- الانبعاثات للهواء	- استخدام الطاقة
- متوسط عمر المكونات غير القابلة لإعادة التدوير	- الانبعاثات للمياه	- استخدام المياه
- المتوسط الزمني لاستمرار المنتج	- المخلفات الصلبة	- استخدام الموارد المتاحة
- عدد البدائل المتاحة.	والخطرة	

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2015. ص 13.

¹ - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2015. ص 11.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

وهناك من يقسم مؤشرات الأداء البيئي إلى قسمين، الأول يتعلق بمؤشرات أداء الإدارة والثاني يتعلق بمؤشرات الأداء العملية (التشغيلية)، وفيما يلي شرح موجز لهما¹:

- مؤشرات أداء الإدارة: تعمل هذه المؤشرات على قياس الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للتأثير على الأداء البيئي لعمليات المؤسسة، وتتعلق هذه المؤشرات بالسياسات والممارسات والقرارات المتعلقة بالإدارة البيئية، ومن أمثلتها نذكر مثلاً: عدد ساعات تدريب العاملين في المجال البيئي،...
- مؤشرات الأداء العملية: تقيس هذه المؤشرات أداء عمليات المؤسسة في توليد النفايات والانبعاثات، وينشأ جزء من هذه القرارات من الإدارة البيئية، وهي تتعلق بثلاث مجالات أساسية من عمليات المؤسسة المتمثلة في المدخلات، العمليات و المخرجات. ومن أمثلتها نذكر: كمية المياه المستهلكة، ثاني أكسيد الكربون المنبعث،...

وعموماً يمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء البيئي في العناصر التالية²:

- تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام البيئة؛
- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيا النظيفة؛
- التكاليف الإضافية الناتجة عن استخدام موارد بديلة في العمليات الإنتاجية بهدف الحد من التلوث؛
- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة منتجاتها؛
- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛
- معدل الانبعاثات الغازية والصلبة التي تفرزها المؤسسة والملوثة للهواء، الماء، التربة؛
- معدل استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام؛
- تكاليف إزالة وتنظيف آثار التلوث والفضلات الضارة بالصحة والبيئة والعمل على علاجها.

مما سبق يتضح أن للإدارة البيئية في المؤسسة أهمية كبيرة، وهي تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة والاقتصاد في الموارد وحماية البيئة، مما يسمح للمؤسسة بخفض تكاليفها واكتساب مزايا تنافسية أخرى تميزها عن منافسيها من جهة وترضي بها الأطراف أصحاب المصالح من جهة أخرى، لذا فمن الضروري على المؤسسات التوجه نحو إدخال أنظمة فعالة للإدارة البيئية وتبني هذا النهج لتحسين أداءها البيئي.

¹ - Laurent Da Silva, les indicateur de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, université de Sherbrooke, Canada, 2013, pp 19-20 .

² - سراج وهيبية، مرجع سابق، ص 110.

المبحث الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المستدام للمؤسسات.

لقد أصبحت المؤسسات في وقتنا الحاضر تولي أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره العنصر الأساسي والمحرك لجميع نشاطاتها المختلفة، ومع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة صار من الضروري التوجه نحو تمكين هذا المورد في مختلف المستويات التنظيمية للعب أدوار جديدة تجعله أقل اعتمادا في قراراته على الإدارة العليا تماشيا مع التغيرات الحاصلة، مما يؤدي إلى زيادة مساهمته في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لهذه المؤسسات، وبالتالي تحسين الأداء الشامل أو المستدام للمؤسسة. انطلاقا مما سبق سنحاول أن نبرز دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الاقتصادي للمؤسسات.

يعتبر الأداء الاقتصادي هدفا إستراتيجيا في المؤسسة لأنه يضمن لها البقاء والاستمرارية في مجال العمل، لذا تعتنى المؤسسات الحديثة بالمورد البشري وتسعى للرفع من كفاءته وتمكينه وتحسين أدائه لتحقيق هذا الهدف باعتباره العامل الأكثر تأثيرا في تحقيق ذلك. انطلاقا من هذا سنحاول إبراز دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء الاقتصادي اعتمادا على العناصر التالية: الإنتاجية، الميزة التنافسية والأداء المالي.

الفرع الأول: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة.

تسمح الإنتاجية بتقييم أداء المؤسسات والحكم على مدى نجاحها في بيئة العمل التي تعمل فيها، إذ تعتبر من بين أهم المؤشرات الاقتصادية المستخدمة في قياس الأداء، وفيما يلي سنستعرض مفهوم الإنتاجية ثم إلى مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية، كما يلي:

أ. مفهوم الإنتاجية

لقد مر تعريف الإنتاجية بعدة تطورات منذ ظهوره، فخلال فترة الأربعينيات إلى الخمسينيات من القرن الماضي عرفت الإنتاجية على أنها حجم المخرجات، أي أن الاهتمام كان بالوفرة والندرة العددية لموارد الإنتاج من حيث الكم، فالمؤسسة التي تستطيع أن تنتج أكثر هي التي تحقق إنتاجية عالية. أما في فترة الستينيات إلى السبعينيات كانت الإنتاجية تعني كفاءة العمليات وخفض التكلفة، أما في الثمانينات فإن مصطلح الإنتاجية والجودة أصبحا يستخدمان معا للتحسينات الكلية على مستوى المؤسسة.¹

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

وفي التسعينات من القرن الماضي ارتبط مفهوم الإنتاجية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتنمية الموارد البشرية ورفع درجة جودتها من خلال برامج التدريب والتعليم.¹

تعرف الإنتاجية مؤشراً اقتصادياً يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، وتستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل... الخ.² عرف علي السلمي الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (الموارد المستخدمة)، فهي تعني مخرجات ساعة عمل الفرد³، كما تعرف على أنها تلك العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النواتج من تلك العملية الإنتاجية.⁴ وتعرف على أنها دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تفسر المدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا،...) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.⁵

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن تعريف الإنتاجية على أنها تتمثل في الاستخدام الكفء للمدخلات مهما كانت طبيعتها مما يسمح بالحصول على مخرجات بأقل تكلفة ممكنة مع ضمان الجودة والكمية. مما سبق يمكن أن نبرز أهمية المورد البشري في زيادة الإنتاجية كما يلي:⁶

بالنسبة للمورد البشري فإن إنتاجية المؤسسة تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهارته، فإذا زادت إنتاجية المورد البشري فإن ذلك معناه زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعه، وإذا انخفضت كانت دليلاً على قلة هذه المساهمة وانخفاض الدور المكلف به، ما يتسبب في بعض الأحيان في تراجع وانخفاض الأداء الاقتصادي للمؤسسة. أما بالنسبة لهذه الأخيرة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها والحصول على أفضل نتيجة ممكنة.

ب. مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة

تسعى أي مؤسسة مهما كانت طبيعة إنتاجها إلى تحسين إنتاجيتها، لكن تحسين الإنتاجية يجب أن يستند على عدة موارد ومقومات تكون بمثابة ركائز لدى هذه المؤسسات يمكن إجمالها في العناصر التالية:⁷ التكنولوجيا، الموارد البشرية، المنتج، المهام والمواد، وبصفة عامة نذكر منها النقاط التالية:

¹ - James H.Saylor, Total Quality Management, Mc Graw Hill, New York, USA , 1992, P 98.

² - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص36.

³ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص 20.

⁴ - Vincent Planchu , Nacereddine Sadi, Mesure et amélioration des performance industrielles, Tome 2, Office des publications universitaires, Paris, France, 2006, P 84.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 29.

⁶ - علي لطفي وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية، تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 229.

⁷ - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1991، ص36.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية؛
تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة او المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت.
رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتركيز على الإنتاج في الوقت المحدد.
الحوافز المادية.
المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل.

المتبع لهذه العناصر يلاحظ الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية في المؤسسة والدور الذي تلعبه سياسات تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها، والتي من بينها إستراتيجية التمكين فهذه الأخيرة تركز على المشاركة في القرارات وتوفر الحوافز والمكافآت وحل المشكلات بسرعة وهو ما تضمنته النقاط السابقة، أي أن إستراتيجية التمكين يمكن أن تكون مدخلا لتحسين الانتاجية في المؤسسة.
وحسب دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في منظمة العمل الدولية عن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحويل المدخلات إلى مخرجات، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاث مجموعات يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسات بصفة عامة هي: مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، مجموعة العناصر الفنية والتنظيمية (مناخ العمل) والموارد البشرية.
الملاحظ أن هذه الدراسة بينت بصفة غير مباشرة أهمية تمكين المورد البشري في المنظمة باعتباره عنصرا أساسيا للإنتاجية فيها وكذلك عنصرا حاكما في إدارة واستخدام باقي العناصر في المؤسسة، فمجموعة العناصر الفنية والتنظيمية المتمثلة في فرق العمل الذاتية والمنسجمة ستخلق حيوية واندفاع كبير نحو العمل مما يساهم في زيادة الإنتاجية، كما تعتمد هذه الأخيرة على مدى توافر الرغبة والقدرة في العمل للموارد البشرية ومدى توافر المهارات والقدرات العمالية من خلال تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
إن إنتاجية المورد البشري هي محصلة تفاعل العناصر المتمثلة في: مدى توافر القدرة على الأداء كالسن و المعرفة والخبرة، الرغبة في الأداء والتي تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل، المناخ التنظيمي المساعد على العمل، اختيار جودة عالية للمورد البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي تحتاجها المؤسسة لتأدية وظائفهم بكفاءة، جماعات العمل (الاتجاهات الايجابية للجماعة/ معايير الجماعة).¹ وهذه العناصر كلها تتضمنها إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتوجهها نحو تحرير طاقات الأفراد في العمل، مما يجعل منها مساهما فاعلا في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح أن زيادة إنتاجية المورد البشري لا بد وأن يتم من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية ورفع درجة جودتهم، وتوفير المناخ المناسب

¹ - محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 114.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

الذي يساعد على تحفيزهم وتحسين مستوى أداءهم وزيادة تحمل مسؤولياتهم من خلال منحهم الحرية والاستقلالية في كيفية تأديتهم لمهامهم، وهذا ما توفره إستراتيجية تمكين الموارد البشرية حيث تعمل على وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية التي من شأنها أن تسمح بتمكين العاملين وتحسين أدائهم وبالتالي تدفعهم نحو العمل بجدية أكبر للمساهمة في الرفع من إنتاجية المؤسسة، ونذكر منها:¹

1. تدريب العاملين في قسم الإنتاج: على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم (إلى درجة الإجادة والإتقان) والإلمام بإجراءات وتوقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم وتقليل درجات الخطأ وبالتالي تحسين الإنتاجية مقارنة بما كانت عليه السنة الماضية.

2. تدريب المهندسين: على فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال أقصر وقت ممكن بدرجة إجادة مثالية وتدريب العاملين المساعدة في الصيانة والتشغيل، وكذا التأكيد على الجودة وفحص الإنتاج الخارجي خلال دورات زمنية متقاربة.

لذا فمن الضروري على المؤسسات الاهتمام بالموارد البشري لزيادة مساهمته في العمل ومنه زيادة إنتاجيتها،

وذلك عن طريق توفير الجو الملائم للعمل ومنحه المزيد من الحرية وصلاحيات اتخاذ القرارات في الظروف الآتية المتعلقة بالعمليات الإنتاجية دون الرجوع إلى الإدارة العليا في كل مرة خاصة في حالات الأعطال، انخفاض جودة المنتج، الحرائق،... التي من شأنها أن تسمح للمؤسسة بتحسين مردوديتها أو تجنب خسائر محتملة، ولن يتأتى ذلك إلا بتبني إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتي تركز على عدة مقومات من بينها العمل الجماعي للموارد البشرية أو ما يسمى بفرق العمل.

كما نشير إلى أن الكفاءة الانتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل "فنية وإنسانية" وتعتبر العوامل الانسانية هي المحدد الرئيسي للكفاءة الانتاجية، حيث تؤثر المكافآت (التحفيز) على الكفاءة الانتاجية عن طريق تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الايجابية في تحقيق انجازات مميزة والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الانتاج وتخفيض الوقت في العمليات الانتاجية بتفادي الأعطال وتسريع العمليات نتيجة لتحسن المهارات واتباع سلوك الأداء الايجابي²، وهذا ما توفره إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسة حيث تعطي للعاملين راحة نفسية نتيجة شعورهم بالحرية والاستقلالية، فالمشرفون كلما كانوا أكثر تمكيناً لعاملهم عزز ذلك من مستويات ابتكاراتهم وطور من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم³، وبذلك يتخلصون من تلك الرقابة المشددة ليكون اندفاعهم نحو العمل برغبة واندفاع أكبر.

¹ - ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع عشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 06.

² - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، ص، 299-300.

³ - برني لطيفة، مرجع سابق، ص ص، 195-196.

مما خلال ما سبق تتضح مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، فهي تعتبر أحد الركائز التنظيمية التي ينبغي على منظمات الأعمال تبنيها لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية للاستفادة من أقصى طاقتها ومنه تحسين إنتاجيتها.

الفرع الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسة.

تحاول كل المؤسسات الحديثة إلى كسب المزيد من المزايا التنافسية والمحافظة عليها خاصة في ظل المنافسة الشديدة بينها، فيما يلي سنستعرض مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات ثم إلى دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق واستمرارية هذه الميزة.

أ. مفهوم الميزة التنافسية

تناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية في كتاباتهم وسنحاول التطرق لبعض هذه التعاريف فيما يلي: يهي بوتر (M.Porter) الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل سعر أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمناقص متساوية، أو بعرض منتجات مميزة تعوض الزيادة السعرية المعروضة¹، وأنها كذلك ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى².

كما تعرف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها، لصياغة وتطبيق السياسات والإستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المؤسسات³. كذلك هي مجموعة المهارات والموارد والتكنولوجيات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما⁴:

- إنتاج قيم ومناقص للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

استناداً على التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تبني إستراتيجيات تنافسية فعالة تمكنها من خلق قيمة لزبائنها، ومواجهة المنافسين من خلال التميز والاختلاف عنهم بما يضمن لها الربحية والبقاء والاستمرارية.

¹ - Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris, France, Dunod, 2000, P08.

² - نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 21.

³ - بن سعيد خديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13.14 ديسمبر 2011، ص 2.

⁴ - بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2006، ص 296.

ب. دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق واستمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة.

يرى الكثير من الباحثين في هذا المجال أن للميزة التنافسية مصدرين أساسيين متمثلين في: المهارات المتميزة، والموارد المتميزة. فمحاولات تفسير الميزة التنافسية للعديد من المؤسسات أوضحت أن مصادرها لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة هذه المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية¹، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، وفيما يلي سنحاول توضيح مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات:

1- الكفاءة: إن تحقيق الكفاءة يتطلب من المؤسسة الاستثمار في مواردها البشرية عن طريق التدريب والتعلم المستمر وفق منظور إستراتيجي مما يساعد على تمكينهم وزيادة قدراتهم على تحليل المهام التي يقومون بها، وهذا ما يساهم في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية².

2- الجودة:

في وقتنا الحاضر لم يعد السعر العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية وخالية من أي عيوب مما يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال والتدريب الفعال للعاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، كما أن العمل في فرق يسمح بمراقبة العمال لبعضهم بعضا مما يعطي للمنتج جودة أكبر، إذ بمجرد ملاحظة عيب في العملية الإنتاجية يتدخلون مباشرة دون إذن من مشرفيهم، كما نشير إلى أن مساهمتهم تكون أكبر في قطاع الخدمات أين يكون لهم احتكاك مباشر بالمستهلك، فالاستجابة السريعة لمتطلباته من شأنها أن تعطي جودة للخدمة المقدمة.

3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. ويهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل إستراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات³.

¹ - سراج وهيبية، مرجع سابق، ص 124.

² - سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 8.

³ - حدة بونينية، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي عباس لعور، خنشلة، الجزائر، 2010، ص 28.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

وتعتبر النظرية المبنية على المعرفة المرحلة الثالثة من نظرية الموارد والكفاءات، وتقسم المعرفة حسب هذه النظرية إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، فالمعرفة الصريحة هي معرفة قابلة للنقل، أما المعرفة الضمنية فهي معرفة ذات طبيعة شخصية صعبة التجسيد والإيصال وتكون مثبتة بعمق في الأعمال وهي بمثابة السر الحقيقي للمنتج أو الخدمة، وكل من المعرفة الضمنية والصريحة مهمين في المنظمة، غير أن جوهر النظرية المبنية على المعرفة يقوم على المعرفة الضمنية¹. ونرى أن تبني إستراتيجية التمكين يمكن أن تؤدي إلى نقل المعارف سيما الضمنية منها وذلك للاحتكاك الكبير للعاملين ببعضهم البعض بحكم عملهم في فرق عمل مترابطة يمكن أن تؤثر أو تتأثر أو تستفيد من تجارب وخبرات بعضها أثناء الاجتماعات أو أثناء حدوث مشاكل في العمل.

كما تساهم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بدعم كل من ميزة التكلفة الأقل أي الإنتاج بتكلفة أقل من المنافسين، وبميزة التميز لمنتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين، كما يلي²:

- **ميزة التكلفة الأقل:** حيث تساهم هذه الإستراتيجية على التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية كنتيجة لتمكين العاملين، وهذا ما يساعد عادة بخلق إنتاج كبير ومستمر مما يساعد في خلق ميزة التكلفة الأقل، كما تعمل إستراتيجية التمكين على دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل لقدرة العاملين على اتخاذ القرارات الآنية الخاصة بالأمر التنفيذي، وكذا المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء والعاملين، وهذا من شأنه أن يساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

- **ميزة التميز:** حيث تساهم هذه الإستراتيجية في دعم كل ما هو جديد عن طريق تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع مما يساهم في خلق ميزة التميز، وهذا ما يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين، كما أن تمكين الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى تنمية الكفاءات التصورية للعاملين والتي تعتمد على عنصر التخيل، وتساعد طريقة العمل على شكل فرق على ابتكار طرق عمل جديدة وتطوير المنتجات لتراكم المعارف والخبرات لديها، وهذا هو الرأسمال الرئيسي للفرد قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز

1- محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريج، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 84.

2- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 143-144.

الفرع الثالث: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

يسمح الأداء المالي من معرفة الوضعية المالية للمنظمات في أية لحظة، إذ يعتبر من أهم المؤشرات التي تمكن من الحكم على نجاح المؤسسات وقدرتها على البقاء والاستمرارية. وفيما يلي سنتطرق لمفهوم الأداء المالي ودور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسينه.

أ. مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير للحصول على الثروة¹، أي أنه يعبر عن مدى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، وتحقيق أهداف مالية معينة مثل بلوغ رقم أعمال معين². ويعرف كذلك على أنه استخدام الأموال بكفاءة وفعالية حتى تتحقق الأهداف المالية³.

ويعتبر الأداء المالي أداة تمكن المؤسسة من معرفة وضعيتها المالية الحالية ومرجعاً لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وفيما يلي نوضح ذلك⁴:

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة، أو للتعرف على أسهمها في السوق المالي ليوم معين وفترة معينة؛

- أداة لتحفيز الموارد البشرية والإدارة على بذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها باتجاه المؤسسات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح؛

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في المؤسسة، فمؤشر الأداء المالي يعبر عن ما إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لها ديون كثيرة أو تعاني من العسر المالي والنقدي، وبالتالي فهي تنذر الإدارة المالية بهدف معالجة الخلل.

ب. إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المالي للمؤسسة.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في عملية التسيير المالي لموارد المؤسسة وضمان استمرار التسيير الفعال في المستقبل يتوقف على تقييم الأداء المالي للمؤسسة، لذا تولي الكثير من المؤسسات أهمية كبيرة لهذا الوظيفة بتشكيل فريق من ذوى الكفاءات في هذا المجال وتعمل على تدريبه وتمكينه في بيئة العمل، انطلاقاً من هذا يمكن إبراز دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي، فأفراد الإدارة المالية الممكنين يكونون في تواصل مباشر مع

¹ - Pierre Paucher, Mesure de la performance financier de l'entreprise, office des publication universitaire, Paris, France, 2004, P 25.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 360.

³ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 38.

⁴ - السعيد فرحات جمعة، المرجع سابق، ص 40.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

الإدارة العليا وباستطاعتهم التأثير المباشر على الإدارة العليا في اقتناص المؤسسة لفرص متاحة أو تجنب خسائر محتملة مما يعود بعوائد على الشركة/ تجنب خسائر دون تخصيص المزيد من الوقت لأن التدخل في الوقت المناسب خاصة في المؤسسات المعاصرة يعني البقاء أو الزوال، فعلى مستوى الإدارة المالية يتم تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم ومعارفهم بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية، فمشاركتهم في معلومات المؤسسة ومنحهم الحرية والاستقلالية والحوافز المادية من شأنه أن يحسن أداءهم وقدراتهم التحليلية والتنبؤية وبالتالي يتحسن الأداء المالي للمؤسسة من خلال عدم الوقوع في الأخطاء السابقة ومحاولة تحسن الوضع المالي للمؤسسة.

إن حاجة الإدارة المالية للتدريب والتمكين لا تكون فقط لسد الحاجة بين الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المرغوب فيه، فقد تكون الحاجة إلى التدريب ناتجة عن التغيرات في بيئة العمل والتي تفرض ضرورة تبني طرق وأساليب حديثة في التقييم وإعداد القوائم المالية والتحليل المالي ومختلف المهارات والمعارف الجديدة ونقلها إلى بيئة العمل، فمن خلال المشاركة في معلومات المؤسسة وأهدافها والاتصال والحوار مع مختلف الأطراف الداخلية في المؤسسة وكذا تشاركية المعرفة من خلال العمل كفريق واحد في الإدارة المالية يقلل من الأخطاء وهذا من شأنه أن يحسن من الأداء المالي للمؤسسة، فالمؤسسات المعاصرة تبحث عن القيمة المالية في الاستثمار في ثرواتها الفكرية وإبداعات مواردها البشرية من أجل زيادة الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة لتسويق منتجاتها وخدماتها، وبالتالي زيادة الأرباح مما يمكنها من توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجاتها وتحسين أدائها المالي.

كما يلعب تمكين الموارد البشرية دورا بارزا في تحسين العلاقة مع الزبائن من خلال العمل على تلبية مختلف احتياجاته، سرعة التسليم والاستجابة للطلبات، بالإضافة إلى الاهتمام بالجودة العالية ومطابقة المعايير فيما يخص الجودة للمنتج¹.

كما تسمح إستراتيجية تمكين العاملين بتقليل الكثير من التكاليف على المؤسسة، ففي حالة وقوع مشكلة في العمل يكونون هم الأقرب إلى مكان حدوثها وهم من يعرف طبيعتها، لذا فهم الأقرب لحلها وهذا ما يجب المؤسسة تكاليف الصيانة والإصلاح الخارجية والتي قد تكون فترتها الزمنية أطول، كما أن تمكين العاملين يسمح لهم باقتراح إضافات على المنتج أو استعمالات جديدة له أو طريقة جديدة في كيفية تقديمه للمستهلك أو حتى اقتراح إنتاج منتجات جديدة، مما يعود بعوائد مالية مهمة للمؤسسة.

المطلب الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء البيئي للمؤسسات.

تزامنا مع ظهور مصطلح التنمية المستدامة أصبحت المؤسسات الاقتصادية تولي أهمية كبيرة للجوانب البيئية في نشاطها وهذا للحد أو التقليل من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع، لذا صار من الضروري على هذه المؤسسات أن تتبنى سياسات وإستراتيجيات لتحسين أدائها البيئي، ومن هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

¹ - حسناوي بلبلال، مرجع سابق، ص 92.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

انطلاقاً من هذا سنحاول إبراز دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمسؤولية اعتماداً على العناصر التالية: التدريب البيئي، الإدارة البيئية وسياسات تأهيل الموارد البشرية

الفرع الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتدريب البيئي في المؤسسة.

يعرف التدريب البيئي على أنه إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والاتجاهات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح، وعلى التعامل الصحيح مع البيئة¹.

يعتمد التدريب البيئي على جوانب نظرية وأخرى عملية فهو لا يقتصر على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية فقط بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخرونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، وهذا ما يسمح بتمكين العاملين في المؤسسة، فالتدريب العاملين دون تبني إستراتيجية للتمكين في المنظمة قد لا يعود بالأثر الإيجابي الكبير الذي تتطلع له المؤسسة، فالأفراد الخاضعين لهذه البرامج التدريبية يكونون أكثر استعداداً لمواجهة المشاكل البيئية التي تحدث أثناء العمل، وهم من باستطاعتهم اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات اللازمة وهذا ما يسمح بتمكين العاملين وما قد يحدث التعديل المرغوب في سلوكهم وبالتالي تطوير أساليب الأداء الإيجابي لديهم نحو البيئة.

إن التدريب البيئي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية يساعد على ممارسة السلوك البيئي المرغوب فيه، فهو يعتبر المدخل السليم لترشيد سلوك الموارد البشرية في المؤسسة وتبصيرهم بالتوابع البيئية لأعمالهم والذي ينعكس في النهاية على بيئة العمل بالمؤسسة وكافة أنشطتها²، ويكون كذلك داعماً لتمكين العاملين في المؤسسة للاستفادة القصوى من طاقاتهم واستثمارها في البحث عن أساليب عمل جديدة أو حلول مبتكرة للمشكلات البيئية.

كما يفرض تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية ضرورة تنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية للموارد البشرية بما في ذلك البرامج التدريبية البيئية، بهدف تأهيلهم وتحسين أدائهم في المجالات البيئية ووضع المفاهيم والاتجاهات البيئية في الأنشطة والمجالات التي يعملون فيها، إضافة لتزويدهم بالأساليب الحديثة لإدارة المخلفات الصناعية، وتدريبهم على كيفية استعمال التكنولوجيا النظيفة على مستوى المؤسسة للحفاظ على البيئة والتقليل من التلوث، وهذا ما يبرز أهمية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تنمية الوعي البيئي لدى الأفراد، ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة وبالتالي فهي تعمل على تحقيق البعد البيئي.

¹ - عماد مساعدي، مرجع سابق، ص 93.

² - سراج وهيبية، مرجع سابق، ص 144.

الفرع الثاني: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تبني المؤسسة للإدارة البيئية.

لقد أثبتت التجارب العملية للعديد من المؤسسات أن تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسات يعود عليها بفوائد عديدة (تم التطرق لها سابقاً)، إذ يؤدي التزام المؤسسة بمسؤولياتها المجتمعية اتجاه المشكلات البيئية إلى الحد أو التقليل من المشكلات البيئية وجعل البيئة من أولوياتها الإستراتيجية، هذا ما يضمن لها الاستمرارية والفعالية في تحقيق أهدافها.

ويتم تجسيد نظام الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة بوضع السياسات والخطط التي تشمل كافة المراحل الإنتاجية، انطلاقاً من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة بها آخذين بعين الاعتبار تقييم كل الآثار البيئية للمؤسسة والتكاليف البيئية الناجمة عن كيفية استخدام الموارد والطرق المتبعة للتحكم في التلوث، وهذا ما يزيد من القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال اتباعها للسلوك البيئي السليم ويمكنها من ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتحسين ظروف عمل العمال¹.

فالمؤسسات الاقتصادية التي تتبنى نظام الإدارة البيئية في سياساتها تكون مطالبة كمرحلة أولى بتكوين وتدريب الأفراد العاملين لزيادة مهاراتهم في التعامل مع البيئة، وتمكينهم كمرحلة ثانية لاتخاذ القرارات الكفيلة بتحسين السياسات البيئية ومراقبة وقياس الانبعاثات البيئية ومخلفات الإنتاج، واتخاذ كافة التدابير اللازمة للمحافظة على البيئة، وفي هذا المجال تعمل الإدارة البيئية على ترسيخ ثقافة الوعي لدى الموارد البشرية العاملة من خلال النقاط التالية:²

- الاهتمام بالإدارة البيئية جزء من عملية تطوير المنتج والعمليات التشغيلية والأنشطة الأخرى؛
- التركيز على الاهتمام بالإدارة البيئية الفعالة كأساس لديمومة المؤسسة؛
- جعل البيئة أحد أسبقيات المؤسسة؛
- إن مفهوم التحسين المستمر يركز على أن المشاكل البيئية سوف يتم تقليصها، وأن المؤسسة تتعلم دائماً من أخطائها وتعمل على منع حدوث نفس الأخطاء مستقبلاً.

انطلاقاً مما سبق يتضح أن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وذلك من خلال العمل الجماعي (فرق العمل) وما تمنحه من قوة للعاملين لاتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وكذا من خلال الحرية والاستقلالية التي تجعلهم ينفذون مختلف البرامج وهو راضون بعملهم وهذا ما يسمح بتكوين ثقافة بيئية لديهم داخل المؤسسة مما يؤدي إلى التأثير على المحيط العام داخل وخارج المؤسسة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة.

¹- بقعة الشريف، مرجع سابق، ص 84.

²- سراج وهيبية، مرجع سابق، ص 141.

الفرع الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتأهيل البيئي في المؤسسة.

يهدف التأهيل البيئي للموارد البشرية إلى تحسين أداءهم من خلال تزويدهم بمختلف المفاهيم والأساليب الحديثة وكيفية استعمال التكنولوجيا النظيفة للحفاظ على البيئة، أي أنه يعمل على إكساب الفرد المهارات والخبرات المتعلقة بكيفية التعامل مع المشاكل البيئية، ورفع مستواه الثقافي في هذا المجال وجعله أكثر مرونة واستعدادا لمواجهة أخطار التلوث وظروف العمل المتغيرة.

وتعمل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تأهيل العاملين للمساهمة في الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية من خلال مشاركتهم في معلومات المؤسسة المتعلقة بمختلف عملياتها وأهدافها وأسواقها المستهدفة وتوعيتهم داخل المؤسسة بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وإلى مخاطر التلوث وأضراره الوخيمة على المنتج والمحيط بصفة عامة، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وتطبيق هذه السياسة من خلال البرامج التدريبية والتعليمية المختلفة لرفع كفاءة المورد البشري تجاه البيئة داخل المؤسسة وعلى مستوى جميع الوظائف من إنتاج وتسويق وبحث وتطوير... إلخ.

إن تمكين العاملين يجب أن يكون في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي المباشر كالإنتاج والتسويق مثلا، مما يجعل إدارة الموارد البشرية أمام تحدى كبير للحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في تخفيض أو الحد من المشكلات البيئية، لذا فلتتمكن العاملين لتحسين الأداء البيئي يتطلب الاستعانة بمجموعة من السياسات للحد من التلوث البيئي كسياسة الإنتاج الأنظف والتي تعني "التطبيق المستمر لإستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات لزيادة الكفاءة الاقتصادية وتقليل المخاطر على البيئة والإنسان"،¹ وكذا سياسة التسويق الأخضر التي هي "عملية نظامية متكاملة تهدف إلى التأثير على تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية، بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للشركة".²

من هنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية وعن طريق إستراتيجية التمكين الرفع من المشاركة الفعالة للعاملين في تطوير المنتجات وتضمينها السياسات السابقة وهذا المواكبة التغيرات في توجهات الزبائن من جهة والحد والتغلب على المشكلات البيئية من جهة أخرى، وذلك بتكوينهم في هذه المفاهيم ليكونوا مؤهلين بيئيا لمواجهة المشكلات البيئية وأكثر استعدادا والتزاما تجاهها، وبالتالي زيادة وعي المؤسسة بتبني المسؤولية البيئية في مختلف نشاطات المؤسسة المسببة للتلوث والرفع من نتائج المراجعة.

¹ - خالد مصطفى قاسم، إستراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية، المنتدى الصناعي العربي الدولي، جامعة الدول العربية، أيام 25-28 مايو 2010، الدوحة، قطر، ص 5.

² - ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 103.

المطلب الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي للمؤسسات.

إن الاهتمام بالعنصر البشري يعد من أهم أولويات المنظمة باعتباره العنصر الأساسي لنشاطها وبقاءها، فتنميته والمحافظة على سلامته وصحته والالتزام أخلاقيا تجاهه يجعل من مكان العمل مريحا ويقلل من النزاعات ومشاكل العمل مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول إبراز دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات اعتمادا على العناصر التالية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المحافظة على الصحة والسلامة المهنية، أخلاقيات العمل.

الفرع الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، ويمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزاماتها الاجتماعية من خلال إستراتيجية التمكين، حيث تتضمن هذه الأخيرة جملة من الأهداف الاجتماعية في سياساتها كالتعاون وتوفير الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الحرية والاستقلالية وعدالة المكافآت، ومن أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب نذكر¹:

- التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم؛
- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين؛
- إعداد سياسة تمنح الأفراد العاملين من تسريهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة؛
- توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية؛
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح التعاون والدافع والحافز بينهم؛
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار؛
- إتاحة الفرصة بشأن تعيين بعض الأفراد المعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة.

الملاحظ أن هذه النقاط السابقة تتضمن ما تصبو إليه إستراتيجية التمكين، فهي تمثل نقاط تقاطع بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتمكين الموارد البشرية، لذا يمكن القول أن تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية

¹ - ليث سعد الله حسين ، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل ، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 - 29 نيسان 2009، ص. ص 12-13.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

يسمح لها بتحقيق جزء مهم من المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين خاصة تلك المتعلقة بالرضا الوظيفي والعوامل النفسية ذات الصلة.

الفرع الثاني: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين.

تعرف الصحة والسلامة المهنية على أنها تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو التقليل منها قدر الإمكان إلى المستوى الأدنى أثناء العمل، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل: ملوثات الهواء، الضوضاء، الرطوبة... الخ¹، كما يعرفها "جون بيزوس" بأنها البحث عن جو العمل اللائق والمنسجم مما يضمن للعامل التفرغ بجميع قواه للكفاءة المهنية.² وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق الصحة والسلامة المهنية لعمالها يتوجب عليها وضع سياسة إدارية لحماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض المهنية يساهم فيها جميع العاملين باقتراحاتهم وآرائهم ومختلف خبراتهم وتجاربهم السابقة، أي تمكين العاملين من المساهمة في هذه السياسة وهذا للحفاظ على الموارد البشرية العاملة وتقليل حوادث العمل وبالتالي تحقيق مسؤولية اجتماعية تجاه العاملين، ولكي تعطي هذه السياسة ثمارها ينبغي أن تتضمن جملة من الأبعاد تشارك فيها جميع الأطراف العاملة في المؤسسة ندرجها فيما يلي:³

1. البعد الهندسي: ويتمثل في ضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة من إنارة، تهوية، حرارة مناسبة... الخ، وكذا توفير الآلات بالمواصفات المناسبة وتزويدها بالحواجز الواقية والتأكد من أن التمديدات الكهربائية منفذة وفق المواصفات العلمية.

2. البعد الصحي: هذا البعد يفرض ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للعاملين وخاصة عندما تكون لطبيعة الوظيفة آثار سلبية على صحته، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من التعرض لأي خطر. هنا ينبغي تحديد مسؤولية الجهة التي تتولى الرعاية الصحية للعاملين، وتزويد المؤسسات بمراكز صحية في مواقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة التي يتعرض لها العاملون كالجروح والحروق... الخ.

3. البعد الأمني: الخاص بتوعية العاملين بأهمية الصحة والسلامة المهنية، وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، وإثراء العاملين بأنفسهم لهذه القواعد، ووضع إشارات وتعليمات على الأماكن الخطرة والتأكد من التقيد بها، والتفتيش المستمر على ظروف العمل لاكتشاف أي أخطاء تؤثر في السلامة والعمل على تفاديها، وتوفير الملابس الواقية للعاملين والمعدات الحامية من الإصابات، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المؤسسة.

¹ - زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006، ص 18.
² - شراف إبراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2004، ص 74.
³ - راشي طارق، مرجع سابق، ص ص 168-169.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

4. البعد التنظيمي: يهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة تقع تحت مظلة وحدة إدارة الموارد البشرية لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية، بحيث تتولى تنمية القيادات الإدارية وتوعيتهم بأهمية إيجاد ظروف عمل مشجعة للعاملين.

كل هذه المقترحات يمكن أن تسمح بتوفير السلامة المهنية للعاملين والتي قد تكون ناتجة من مشاركة العاملين في إعدادها وتنفيذها نتيجة تمكينهم في المؤسسة، كما يسمح تدريب العاملين على قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطرة وطرق تخزينها ومعالجتها والتحكم في مستوى الضوضاء والضجيج في أماكن العمل¹، في نقل هذه المعارف إلى بعضهم البعض نتيجة عملهم في فرق مما يؤدي إلى المساهمة في سلامة العاملين، مما يحسن وضعية وصورة المؤسسة تجاه منافسيها من ناحية الاعتناء بالعنصر البشري، هذا الأخير يرتفع أداءه وتزيد إنتاجيته وولائه بمؤسسته باعتبارها مكان آمن ومريح.

كما نشير إلى أن تبنى إستراتيجية التمكين في المنظمة يزيد من التزام واستعداد العاملين لقبول التغييرات الحاصلة في العمل، مما يسهل على المؤسسة مواجهة حالات المقاومة في إقناع العمال بالالتزام والمحافظة على قواعد الصحة والسلامة المهنية، ويجفزههم كذلك على التدريب وتعلم مهارات جديدة نذكر منها²:

- تدريب العاملين على الإسعافات الأولية وتوفير معدات الإسعافات الأولية في كل مواقع العمل والتأكد من أنها كافية وصالحة للاستعمال؛

- توفير الأنشطة الوقائية التي تشكل جزءاً هاماً من برامج الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى توفير الرعاية الطبية للعاملين بما في ذلك خدمات العيادة الخارجية؛

- إجراء تفتيش صحي على أرجاء المؤسسة لتقدير درجة السلامة العامة.

- توفير الاستشارات السيكولوجية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المرتبطة بمعنويات العاملين وتوفير برامج تدريبية في الحقول الإنسانية والاجتماعية؛

- التثقيف الصحي (الدراية بمخاطر المهنة) وتستعمل في التثقيف الصحي اللقاءات الشخصية، الملصقات،

الأفلام والشرائح، المحاضرات والندوات وبرامج التكوين... الخ.

وتهدف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات حول العمل ومشاركتها للعمال من الحفاظ على المورد البشري وإطلاعه بأخر المستجدات الحاصلة في العمل وفي برامج الصحة والسلامة المهنية، وتحديد معارفه وتشجيعه على إتباع الشروط الصحية والعلمية للوقاية من أخطار العمل الناتجة عن التعامل مع بعض المواد (السامة مثلاً) أو الآلات، وهذا ما يساهم في الرفع من معنويات العاملين نتيجة شعورهم بالأمن والتقدير في المؤسسة، وكذلك تدريبه على وسائل الأمن الصناعي وأساليبها المختلفة مما يؤدي بالتأكيد إلى التقليل من حوادث

¹ - زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 193.

² - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص، 139-138.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

العمل والمحافظة على العاملين ويساعدهم في التدخل المباشر أثناء حوادث وتقديم الإسعافات الأولية اللازمة، وهذا ما يسمح بتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات.

الفرع الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والقيم الأخلاقية في المؤسسة.

تعرف أخلاقيات العمل حسب روبنز وديسنزو (Robbins, Decenzo) على أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح أو السلوك الخاطئ وبالتالي فإن أخلاقيات العمل هي مجموعة المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ، أما إيفانسفج (Ivancevich) فيرى أن أخلاقيات العمل تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار¹.

إن القيم الأخلاقية للمؤسسة هي عبارة عن الثقافة التي تتجسد في الطبيعة المادية والفنية والتنظيمية للمؤسسة وكذا الجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتمثل هذه القيم في تحقيق الأهداف، الاستقرار، النمو، الاستقلالية، السلطة والتعاون، وتتقاطع هذه الأهداف مع أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتشكل نقاطاً مشتركة بينهما، وبغرض تحقيق هذه الأهداف تتجه المؤسسات الحديثة لتمكين مواردها البشرية وخلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسة ووضعها ضمن إستراتيجياتها لتحسين أداءها الاجتماعي تجاه مواردها البشرية.

لقد أثبتت الدراسات السابقة أن القيم المشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء، فلقد بين "جوليات فليب" و "آلان كنيدي" أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المؤسسة (المدير) منسجمة ومتناسقة مع القيم السائدة في مؤسسته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، أما في حالة العكس سيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتلاشى قيمهم المشتركة عندما يختلف المدير مع قيمهم²، وهذا ما تهدف له إستراتيجية التمكين التي تعمل على تقليل المستويات الإدارية وجعل العاملين يقومون بعملهم وفق ما تنتظره منهم الإدارة العليا دون الحاجة لتلك الرقابة المشددة لتصبح هذه السياسة كجزء من الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وبالتالي تقل المشاكل المرتبطة بالعمل عن طريق تخطي العاملين لصعوبة العمل نتيجة للتمكين والتدريب المستمر، فالعمال والموظفين الخاضعين أو الذين سبق وأن خضعوا لبرنامج تدريبي ينسجمون مع قرارات وتوجيهات المدير ولا يجدون صعوبة في التعامل مع التغيرات الحاصلة بل يسعون للتغيير شأنهم شأن مديريهم، مما يجعلهم في حالة نفسية تشجع على التفاني في العمل.

إن قيم الموظف أو العامل شبيهة بقيم الموظفين أو العمال في نفس مجموعة العمل لذا يجب مجابهة كل أنواع التمييز بينهم سواء جهوياً أو جنسياً لخلق التلاحم والاتساق اللازم بينهم وهذا يكون أكثر في المؤسسات الممكنة حيث تكون فرق العمل منسجمة أكثر ومتناغمة مع ما تتطلبه له الإدارة العليا، حيث يسمح التمكين في المنظمة

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 17.

2- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 96.

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

بتكوين هذه الثقافة المبنية على التعاون بين العاملين في انجاز الأعمال على شكل فرق مستقلة ذاتيا تعرف جيدا ما تقوم به، كما ترسخ هذه القيم نتيجة مشاركة العاملين في المعلومات للعاملين وشعورهم بالحرية والاستقلالية وعدالة المكافآت وهذا ما يساهم في تماسك فرق العمل وتشابه قيمهم ويزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي أثناء تأديتهم لمهامهم.

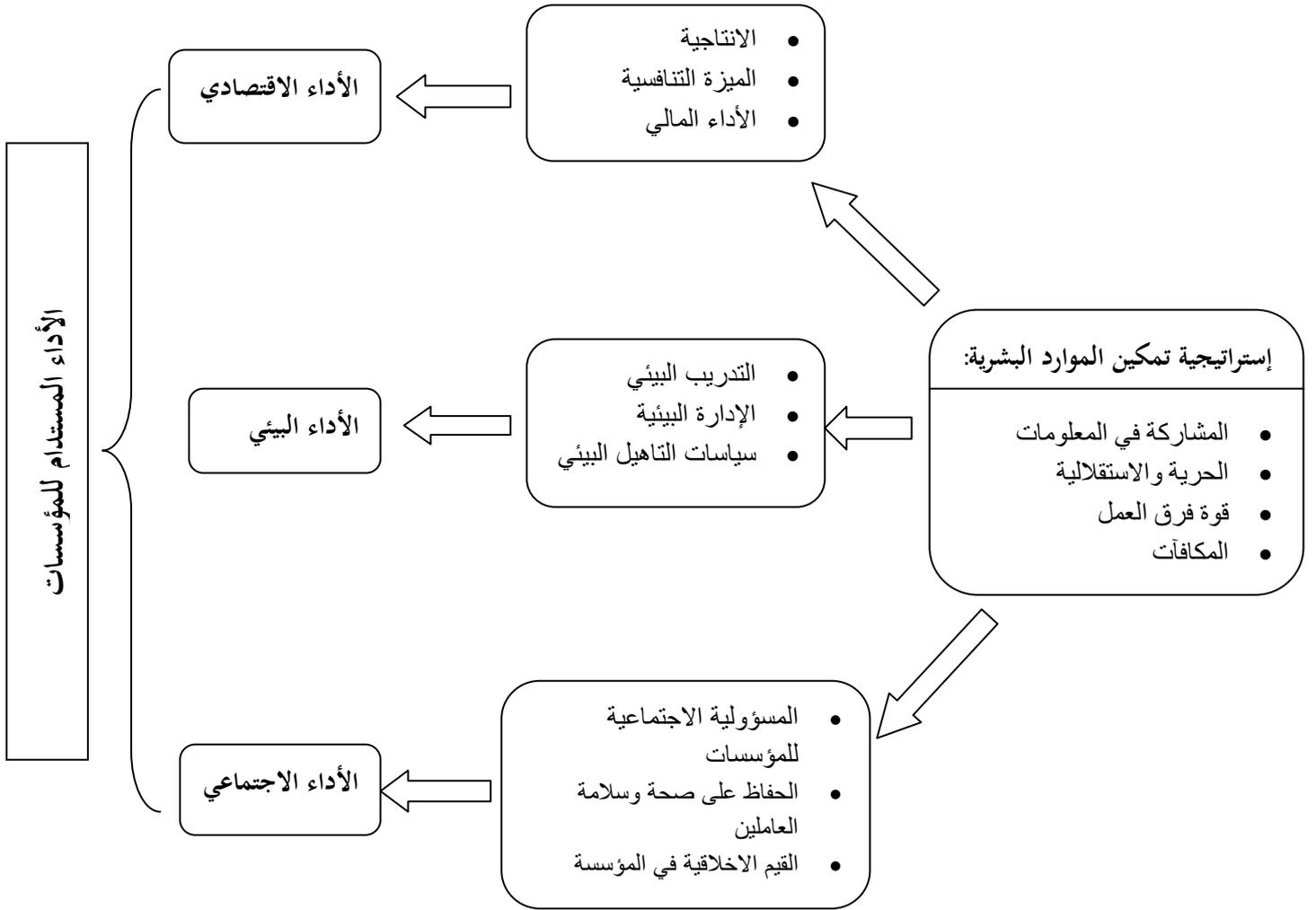
لذا يتوجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للمساواة بين العاملين في فرق العمل وتحفيزهم على العمل الجماعي ودعم قراراتهم لتعزيز القيم المشتركة بين العاملين في نفس مجموعة العمل مما يدفعهم للتفاعل بطرق إيجابية مع ظروف العمل، وبالتالي سيرتفع ويتحسن أداءهم وتحقق المؤسسة مسؤولية اجتماعية تجاههم كونها تراعي مبدأ مهم وهو مبدأ تكافؤ الفرص بين مواردها البشرية، وفي المقابل الموظفين والعمال الذين يرون أن هناك تمييز بين العاملين سيصبحون على خلاف مع مجموعة العمل وبالتالي يتصرفون بنحو مختلف ويؤدي هذا الشعور إلى الصراع، مما يقلل انجذاب العامل أو الموظف تجاه مجموعته وبالتالي يتدنى أداءه.

لذلك ينبغي على المؤسسات ترسيخ ثقافة تنظيمية تسمح بنشر قيمها لمواردها البشرية خاصة لمن يعملون في المستوى التنفيذي، وأن الكثير من الدراسات أكدت أن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية غالبا ما تكون كنتيجة لضعف الاتصالات فيما يخص توضيح قيم المؤسسة لمواردها البشرية، ومدى قابلية وتقبل العاملين للتغيرات الحاصلة في مؤسستهم.

ويلخص الشكل أدناه مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية:

الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام

شكل رقم (29): مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام.



المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين أن التغيرات الكبيرة التي حصلت في بيئة الأعمال فرضت على المؤسسات عدة تحديات لمواكبة التطورات الحادثة والتكيف معها، فأدى ذلك بالانتقال والتغير في المفاهيم ومن بينها مفهوم الأداء الذي تغير مفهومه من الأداء التقليدي المبني على الأداء المالي والتشغيلي (الاقتصادي) إلى الأداء المستدام (الشامل) بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وبالرغم من هذا الانتقال يبقى الأداء الاقتصادي دائما هو الهدف الأسمى والرئيسي لبقائها واستمراريتها في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وهو يمثل القاعدة الأساسية لتحقيق الأبعاد الأخرى، أي أن تحقيق هذا الهدف يعتبر ركيزة أساسية لانتقال المؤسسة لتحقيق الأهداف الأخرى.

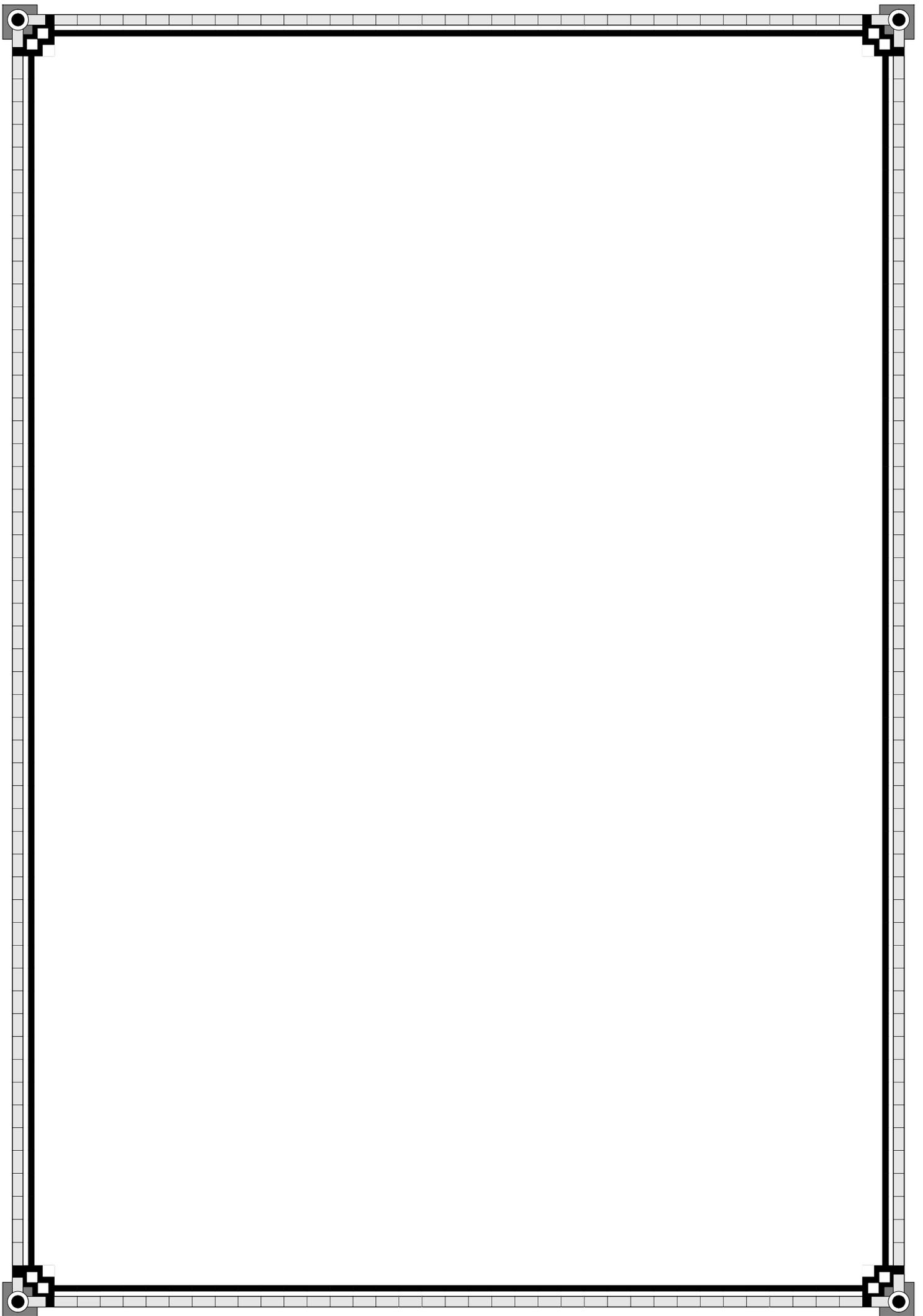
وبناء على ما تقدم في العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام، يتبين أن لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية تهدف إلى تحرير الأفراد للعمل بكل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها المستدام فمشاركة العمال في معلومات المؤسسة ومنحهم الحرية والاستقلالية أثناء العمل ومساعدتهم على العمل الجماعي والفرقي ومنحهم المكافآت المستحقة نظير مجهوداتهم المبذولة من شأنه أن يؤدي إلى تمكينهم وتحسين أدائهم في العمل وبالتالي تحسين الأداء في المؤسسة، لذا يمكن القول أن تبني إستراتيجية التمكين في المؤسسة يساهم في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع:

دراسة حالة بعض

المؤسسات

الاقتصادية.



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية ومدخل عام حول الأداء من حيث الإدارة والقياس، ثم التطرق إلى مفهوم الأداء المستدام للمؤسسات وتبيان دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات نظريا، سنحاول في هذا الفصل المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وواقع الأداء المستدام للمؤسسات، وتبيان مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط هذه المفاهيم والأطر النظرية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف و برج بوعريـج، وسنتناول من خلاله الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والوقوف على الدور الذي يلعبه كل من تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة وتحليل ومناقشة إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستمارة، ثم اختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تخدم الدراسة، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: أنموذج الدراسة، متغيراتها وكيفية قياسها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الرابع: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية، ونتناول كيفية اختيار مجتمع الدراسة، حدود الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية، النموذج المقترح للدراسة الميدانية، التعريف بمتغيرات الدراسة، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستبانة وتوزيعها وجمع البيانات.

المطلب الأول: عينة ومجالات الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عينة الدراسة وأسباب اختياره، وكذا مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية كما يلي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأسباب اختياره.

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مشكلة البحث، أي أنها كل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹، أما عينة الدراسة فتعرف على أنها جزء من مجتمع البحث أو الدراسة تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة إذا هي جزء أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجرى عليها الدراسة ثم تعمم نتائج هذه الدراسة على المجتمع ككل²، ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا يستطيع الباحث القيام بدراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف.

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة الناشطة في قطاعات إنتاجية مختلفة والواقعة في إقليم ولايتي سطيف و برج بوعرييج.

لقد قمنا باختيار المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في دراستنا هذه، وذلك لأن هذا النوع من المؤسسات يحوى عدد كبير من العمال بحكم طبيعة النشاط وبالتالي تتنوع فيها فرق العمل، وكذلك لاطلاعنا بأنها تتبنى نشاطات وبرامج مختلفة لتنمية مواردها البشرية لتتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال حسب ما وقفنا عليه في

الخرجات الاستطلاعية التي سبقت الدراسة الميدانية، وكذلك لكونها تستوفي إحدى معايير الإيزو: ISO 9000 المتعلقة بالجودة، ISO 14000 المتعلقة بالحفاظ على البيئة، ISO 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، نظام OHSAS 18001 المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية أو تحاول الحصول على أكثر معيار من هذه المعايير، وهذا النوع من المؤسسات نعتقد أنه يتناسب مع دراستنا هذه نظرا لوجود مؤشرات أولية عن توفر متغيرات الدراسة (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام) على مستوى هذه المؤسسات.

وقبل اختيار هذه المؤسسات (المؤسسات محل الدراسة) قمنا بزيارات استطلاعية لبعض المؤسسات في إقليم ولايتي سطيف و برج بوعرييج قصد التعرف عليها من الداخل حيث كانت لنا لقاءات مع مسؤولين فيها وبموجبها

¹ -نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 226.

² - نفس المرجع السابق، ص 228.

اطلعنا على معلومات تهمنا في الدراسة كعدد العمال، تكوين وتدريب الموارد البشرية ومجالاتهم، ظروف العمل في المؤسسة، مدى توفر الخدمات الاجتماعية، شهادات الإيزو المتحصل عليها، طرق تسيير النفايات، الأمن الصناعي... الخ وهذا للوقوف على مدى ملاءمة هذه المؤسسات للدراسة من عدمه. ونشير إلى أنه تم استبعاد مؤسستين من الدراسة رغم وقوفنا على ملائمتها لها أثناء قيامنا الجولة الاستطلاعية أين حصلنا على الموافقة المبديئة، وذلك للتحقيقات القضائية مع ملاك المؤسسة والتي جعلت المسيرين في حالة ارتباك ونتيجة لذلك كانت مأموريتنا صعبة لإجراء الدراسة هناك والحصول على بعض المعلومات من المسيرين الذين اعتذروا لنا وطلبونا بتأجيل الدراسة إلى غاية وضوح الرؤية.

بعد الجولة الاستطلاعية تمكنا من حصر الدراسة الميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الموضحة في الملحق رقم (04)، لقد قمنا باختيار عينة قصدية تمثل مجتمع الدراسة الميدانية لأنها تناسب الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس أو اختبار الفرضيات وبالتالي لا يوجد إطار دقيق يمكن من اختيار العينة عشوائيا، مما يؤدي بالباحث إلى اختيار مجموعة من الوحدات التي تلاءم أغراض البحث، وهو ما يعرف بالعينة القصدية أو الغرضية¹.

أما بالنسبة لاختيار الأفراد المبحوثين للإجابة على بنود ومحاور الاستمارة، فقد توصلنا بعد مشاورة مع المشرف وأساتذة ذوي الاختصاص بهذا المجال بالإضافة إلى الأساتذة المحكمين إلى إشراك العمال ككل على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا لأن جميع العمال في المؤسسة له علاقة أو صلة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في مؤسستهم فهم يؤثرون ويتأثرون بهذه الإستراتيجية خاصة العمال في المستويات التنفيذية الذين أوجب تمكينهم لجنى ثمار هذه الإستراتيجية، وكذلك لأن الكل معني بالأداء المستدام في المؤسسة فتخطيط هذا الأداء يبدأ من الإدارة العليا لكن التنفيذ يكون في جميع المستويات ويمكن أن يلاحظ في المستويات التنفيذية بشكل أكبر عن طريق سلوكيات الأفراد، وهذا ما جعلنا نستهدف جميع العمال في المؤسسة لأننا نعتقد أن الكل معني بتغيرات الدراسة (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام للمؤسسات) من عاملين في المستويات الإدارية العليا، الوسطى، التنفيذية من مستوى (إطار، عون تحكم، عمال تنفيذيين) في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاثة بالضبط لأنها ذات علاقة بموضع دراستنا، وخاصة التنفيذيين كونهم الأكثر ارتباطا بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية. ونشير إلى تعمدنا أثناء توزيع الاستمارة على العمال في المؤسسات محل الدراسة على هذا التنوع لأن العينة أساسا تبحث عن التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية وهذا للوقوف على مختلف وجهات النظر حول متغيرات الدراسة، ومنه اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج في هذه المؤسسات.

¹ - رشيد زرواطي، تدرجات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2008، ص 276.

أما بالنسبة لحجم العينة فقد تم تحديده تبعاً لحجم مجتمع الدراسة وهذا بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven K.Thompson) كما يلي¹:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{(N - 1)(d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$$

حيث يمثل:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

P: القيمة الاحتمالية وهي تمثل نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا 50%.

d : نسبة الخطأ المسموح في الدراسة وقد اعتمدناها (+5%) .

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96 .

N=2504 (مجتمع البحث) وهو يمثل عدد العمال في المؤسسات محل الدراسة

وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد حجم العينة يساوي 333 من العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

كما تم التأكد من حجم العينة من الجدول الإحصائي في كتاب SEKARAN الذي بين حجم العينة الموافق لمجتمع الدراسة هو 333 وحدة²، وهو ما أكد صحة المعادلة أعلاه.

بعد تحديد حجم العينة قمنا بتوزيع 333 استمارة على المؤسسات محل الدراسة وذلك نسبة لعدد عمال كل مؤسسة إلى مجتمع بحثنا، وقد تم استرجاع 298 استمارة مشكلة بذلك 89.49% من الاستمارات الموزعة، بينما لم يتم استرجاع 35 استمارة أي ما يشكل 10.51% من الاستمارات الموزعة وذلك لعدة أسباب من بينها طبيعة مهام البحوث، وكذا لمطاللة البعض في الإجابة على محاور الاستمارة وإرجاعها لنا أو لمسؤوله المباشر الذي بدوره يقدمها لنا بعد جمعها، وكذلك لنظام المداومة المتبع رغم أن الباحث حاول تدارك ذلك بترك الاستمارات عند رؤساء المصالح لتوزيعها عليهم.

وبعد فحص الاستمارات المسترجعة تم استبعاد 11 استمارة من الدراسة والتحليل بسبب عدم التعامل معها بجدية أو عدم الإجابة على بعض أو جل محاور وبنود الاستمارة المهمة مما أفقد صلاحيتها للاستغلال والتحليل، وبالتالي تم الاعتماد على 287 استمارة في الدراسة أي ما نسبته 86.18% من الاستمارات الموزعة، والجدول الموالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمرفوضة والمقبولة للتحليل كما يلي:

¹ -Steven K.Thompson, sampling, Third Edition, Simon Fraser University, Wiley, Canada, 2012, pp 59-60.

² - SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Singapore, 2003, P 294.

جدول رقم (11): عدد الاستثمارات الموزعة والمرفوضة والمقبولة للتحليل

عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات المقبولة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	نسبة العمال إلى مجتمع البحث	عدد العمال	المؤسسة
04	63	67	76	%23	577	مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK
01	43	44	50	%15	379	المؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية (وحدة الصنابير) SANIAK
03	59	62	70	%21	519	المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) (وحدة العدادات الكهربائية)
00	33	33	37	%11	263	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC (وحدة المدخرات سطيف)
02	52	54	60	%18	455	S.P.A مجموعة إريس IRIS (وحدة إنتاج الثلجات)
01	37	38	40	%12	311	S.P.A مجموعة سفيتال (وحدة OXXO لانتاج الأبواب والنوافذ البلاستيكية ولواحقها)
11	287	298	333	%100	2504	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثاني: مجالات الدراسة.

تمثلت مجالات الدراسة في المجال المكاني والذي يقصد به مكان تواجد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة الميدانية، والمجال الزمني الذي يتمثل في الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، والمجال البشري الذي يتمثل في الأفراد الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان.

1- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في بعض المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة الواقعة في الشرق الجزائري وبالضبط في إقليم ولايتي سطيف و برج بوعريجة. لقد تم اختيار المؤسسات الواقعة في هذه الولايات وذلك لوجود علاقات شخصية مع بعض المسؤولين في هذه المؤسسات مما يسهل لنا الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة وكذا لتعاون بعض المسؤولين معنا وتشجيعهم للبحث العلمي حيث كانت أغلب هذه

المؤسسات محل دراسات سابقة، بالإضافة إلى القرب الجغرافي للباحث منها مما يسهل له التنقل إلى هذه المؤسسات بأقل التكاليف، وكذلك لتواجد نسيج صناعي متنوع ومقبول في الولايتين المذكورتين.

2 -المجال الزمني: الدراسة انطلقت من الأسبوع الثاني من شهر جويلية إلى غاية الأسبوع الرابع من شهر ديسمبر من سنة ألفين وتسعة عشر.

3 -المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة في عينة متنوعة من أفراد الإدارة العليا والوسطى والعمال التنفيذيين على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ويقصد بأفراد الإدارة العليا كل من رؤساء أقسام، رؤساء مصالح وتم إستثناء المدراء العامون والمدراء الفرعيون من الإجابة عن الاستبيان لأننا نعتقد بأنهم مسؤولون عن السياسة العامة ككل للمؤسسات التي يشرفون عليها وبالتالي قد تميل اجاباتهم إلى الجانب الإيجابي في كل أسئلتنا (موافق بشدة)، ويقصد بأفراد الإدارة الوسطى كل من أعوان تحكم، تقنيين، رؤساء مكاتب...، أما العمال التنفيذيين فهم بقية العمال الذين يؤدون مختلف المهام التشغيلية داخل ورشات العمل والتي غالبا ما تكون جهودهم عضلية أي أن مهامهم تتصف بالنمطية كالتركيب، النقل، الأمن، النظافة، التعبأة... الخ ، وقد تم استثناء العمال التنفيذيين الذين يعملون خارج ورشات العمل (أي الذين يعملون داخل الإدارة مثل عاملات النظافة، السائقين،...) لأننا نعتقد أن عملهم لا يتصل مباشرة بمختلف العمليات الإنتاجية وبالتالي فهم أقل دراية بمشاكل وحلول العمل داخل الورشات، بالإضافة إلى أن عملهم يقترب من العمل الفردي ولا يعتمد بشكل كبير على العمل الجماعي.

المطلب الثاني: تحديد أدوات جمع بيانات الدراسة

خلال إجراءنا للدراسة الميدانية في المؤسسات محل الدراسة، استعمل الباحث مجموعة من الأدوات والوسائل لجمع البيانات نذكر منها:

1 - الإستبانة (الاستمارة): حيث تعرف الإستبانة على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما، ويتم تنفيذ الإستبانة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين¹.

ولقد قمنا باستعمال الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، وهي مبنية في الملحق رقم (01)، حيث مر إعداد الاستمارة بعدة مراحل حتى أن صبحت في شكلها النهائي، ولأجل ذلك تم إتباع المراحل والخطوات التالية:

أ- مرحلة الإعداد الأولي : بعد الانتهاء من الجزء النظري واستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة تم تشكيل مجموعة من العبارات بالاعتماد على العناصر الأساسية للموضوع المتطرق لها في الجانب النظري، والتي حاولنا

¹- رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 182.

إسقاطها في الاستثمار دون إهمال إشكالية البحث والفرضيات، وكذلك بالاستناد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستثمار المصممة بشكلها الأولي من 78 عبارة.

لقد قسمنا الاستثمار إلى ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول منها للبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)، أما الجزء الثاني من الاستثمار فقد خصص للمتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والذي احتوى على أبعادها الأربعة التي تم تبنيها والمتمثلة في إلى: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت. أما فيما يتعلق بالجزء الثالث من الاستثمار فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة المتمثلة في: الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي والأداء الاجتماعي.

ب- مرحلة الدراسة الاستطلاعية : بعد الصياغة الأولية للاستثمار، توجهنا لمؤسستين من المؤسسات المؤسسات محل الدراسة قصد عرض النسخة الأولية منه وإجراء دراسة استطلاعية، للوقوف على مدى قدرة العمال من مختلف المستويات على فهم والإجابة والتفاعل مع الاستبيان ولمعرفة هل أن العبارات المستعملة مفهومة أم لا؟ وهل يواجه المستجوب صعوبة، لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟ وعلى مدى ملاءمة محاور ومتغيرات وعبارات الاستثمار مع المؤسسات محل الدراسة، وبهذا فقد قمنا بمقابلة مسؤولين وعمال من المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أدى إلى حذف، تعديل، إضافة العبارات الغير ملاءمة وغير المفهومة لتتماشى مع موضوع دراستنا.

ج- مرحلة تحكيم الاستثمار: بعد الصياغة الأولية للاستثمار وتخريبها في الدراسة الاستطلاعية وإجراء تعديلات حول بعض عبارات الاستثمار، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في هذا المجال كما هو موضح في الملحق رقم (03)، حيث تم تقديمها لهم رفقة الإشكالية والفرضيات وبعض الدراسات السابقة ليقوموا بمناقشتها وإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول محاور وبنود وعبارات الاستثمار، ومدى اتساق العبارات مع بنود ومحاور الاستثمار.

وكان نتاج ذلك تقديم جملة من الملاحظات الموجهة من طرف الأساتذة المحكمين والتي تمثلت في:

- وجوب تقليص عدد العبارات (78 عبارة) فحسبهم هذا العدد الكبير سيجعل المستجوب يمل وبالتالي لا يتعامل مع الأسئلة الأخيرة نفس تعامله مع الأسئلة الأولى، أو عدم إكمال الإجابة على جميع المحاور، وهذا جعلنا نقلصها إلى (54 عبارة)؛
- تبسيط العبارات قدر الإمكان وإزالة اللبس لبعض العبارات وجعلها مفهومة لأن الاستثمار موجهة لجميع العمال ومن مختلف المستويات التنظيمية والتي بالتأكيد سيكون مستواهم التعليمي مختلف؛
- تكرار بعض العبارات: والتي قد يكون لها نفس المعنى وستؤدي إلى نفس النتيجة؛

- بعض العبارات كانت مركبة: والتي قد لا يكون لها نفس المعنى وتحتل في جزءها الأول إجابة وفي جزءها الثاني إجابة أخرى مناقضة للأولى، بالتالي يجب تجنب هذه العبارات المركبة قدر الإمكان؛
- إعادة ترتيب العبارات والبدء بالعبارات الأكثر أهمية وصولاً إلى الأقل وهكذا دواليك؛
- تفادي العبارات التي تحتوي مقاييس ك (غالبا، دائما،...)، وحذف العبارات التي تكون إجابتها منطقية ولا تحتاج لتبرير؛
- توحيد استعمال المصطلحات في كامل عبارات الاستمارة مثل: العمال ، الموظفون، الأفراد، المؤسسة، الشركة، المنظمة...
- حذف العبارات التي لا تتماشى ومحور الاستمارة والتي لا تخدم الموضوع.

د- مرحلة الإعداد النهائي : بعد تحكيم الاستمارة عند مجموعة من الأساتذة المختصين والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتوجيهات الموجهة من طرفهم والتي شملت جميع محاور الاستمارة، وذلك من خلال حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض منها ، قمنا بالصياغة النهائية للاستمارة والتي تكونت من 54 عبارة. وفيما يلي شرح لأجزاء الاستمارة كما يلي:

- الجزء الأول: الذي يتعلق بالبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)

- الجزء الثاني: والذي يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتي تم قياسها بـ 29 عبارة والتي تمثل المحاور الأربعة لإستراتيجية التمكين (الأبعاد) كما يلي:

المشاركة في المعلومات: وتم قياسها بـ 9 عبارات والمتمثلة في: توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها، يتم إعلام العمال بالمعلومات عن نشاط المؤسسة في الاجتماعات، التقارير الشهرية والسنوية،...، توفر لي المؤسسة فرص إكتساب معرفة جديدة تخص وظيفتي، تقدم لي إدارة المؤسسة الملاحظات حول المهام التي يمكنني تحسينها، يساعد العمال بعضهم بعضا في إكتساب مهارات العمل، توجد مصادر متنوعة للحصول على المعلومات في المؤسسة (برامج مساعدة، الأنترنت، شبكات اتصال، أجهزة إعلام آلي،...)، يخضع عمال المؤسسة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات في العمل، تسعى المؤسسة من خلال توفير المعلومات للرفع من استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات جديدة، يمكنني الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري.

الحرية والاستقلالية: وتم قياسها بـ 7 عبارات والمتمثلة في: لدي الحرية في كيفية إنجاز عملي وفق ما أراه مناسباً، يمكنني أن أقوم بعملي بأساليب مختلفة، أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل

العمل، تتيح المؤسسة للعاملين فرص تقديم مقترحات حول العمل، تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم، أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية باستقلالية، تشجع المؤسسة العاملين على الرقابة الذاتية (كل عامل يراقب عمله بنفسه).

قوة فرق العمل: وتم قياسها بـ 7 عبارات والمتمثلة في: توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية، تشجع إدارة المؤسسة على العمل بأسلوب الفريق (العمل الجماعي)، تثق إدارة المؤسسة بمقدرة فرق العمل على أداء أعمالها بكفاءة، تتلقى فرق العمل في مؤسستكم الدعم في المهام التي تقوم بها، تسود روح العمل الجماعي (التعاون) بين العمال في المؤسسة، تنفذ فرق العمل في المؤسسة ما تتخذه من قرارات، يحترم أعضاء الفريق تعليمات القادة.

المكافآت: وتم قياسها بـ 6 عبارات والمتمثلة في: أتلقى أجر محفزا على العمل في المؤسسة، يرتبط تقديم المكافآت في المؤسسة بتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، تمنح المؤسسة مكافآت استثنائية لفرق العمل ذوي الأداء المتميز المبدع، تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال، يتميز نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة بالعدالة بين أفرادها، تقوم إدارة المؤسسة بإشراك ممثلي العمال في وضع معايير تقديم المكافآت.

- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بالمتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء المستدام بأبعاده الثلاث الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، والذي تم قياسه من خلال بـ 25 عبارة، كما يلي:

الأداء الاقتصادي: تم قياسه من خلال 9 عبارات نذكرها كما يلي: تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنافسين، تتميز منتجات المؤسسة بأنها ذات جودة (متميزة)، تسعى المؤسسة إلى الزيادة في كمية إنتاجها بالتركيز على كفاءة مواردها البشرية، تهدف المؤسسة إلى التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها، تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاك الموارد "مواد أولية، طاقة، ماء..." لزيادة أرباحها، تعمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة، تسعى المؤسسة إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها، هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن (احترام مواعيد التسليم، جودة المنتج...)، تقوم المؤسسة بدراسات بحثية لتطوير المنتج.

الأداء البيئي: والذي تم قياسه من خلال 8 عبارات متمثلة في: تستعمل المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة، تسعى المؤسسة للتخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير، تسعى المؤسسة إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازية الناتجة عن عملية الإنتاج، تقوم المؤسسة بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها، تضع المؤسسة برامج تكوينية خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة، إدارة النفايات...، لمؤسستكم طرق لتحسين (معالجة) النفايات قبل التخلص منها، تحترم المؤسسة التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة، تهتم المؤسسة بغرس الأشجار لتجميل محيطها الداخلي والخارجي بالمساحات الخضراء.

الأداء الاجتماعي: تم قياسه من خلال 8 عبارات متمثلة في: يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم، يحضى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز جهوي، جنسي، ...، يشعر العمال بالرضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم، تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وفق شروط الصحة والسلامة المهنية، تعمل المؤسسة على التقليل من حوادث العمل من خلال المنشورات، قواعد السلوك السليم، التحذيرات...، تهتم المؤسسة بشراء عتاد ولوازم السلامة المهنية، تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (الإطعام، النقل، السكن...)، تحترم المؤسسة قانون العمل بتوظيف نسبة من ذوى الاحتياجات الخاصة. وقبل توزيع الاستثمارات قمنا بعملية تجريبية على مجموعة من العمال في إحدى المؤسسات محل الدراسة ومن مختلف المستويات (حوالي 12 عامل)، وذلك للوقوف على مدى وضوح الأسئلة والحكم على قدرتهم على الإجابة، وبعد مدة قمنا بإعادة توزيع الاستثمارة على أغلبية المجموعة السابقة وإجراء مقارنة بين الإجابات في المرة الأولى والمرة الثانية للتأكد من عدم وجود اختلافات، أين كانت النتيجة إيجابية بعدها مباشرة قمنا بتوزيع الاستثمارة على مختلف العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

وقبل التوزيع كان لنا اتفاق مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة حول كيفية توزيع الاستثمارات، فمنهم من أعطى لنا الحرية المطلقة في ذلك، ومنهم من طلب منا التعاون مع المسؤولين المباشرين لكل مصلحة، ومنهم من طلب التكفل كلياً بهذه العملية، وبالتالي تم الاعتماد عند توزيع الاستثمارة على طريقة التوزيع المباشر من طرف الباحث على العاملين يدا بيد، كذلك التوزيع من طرف إطار بالمؤسسة على زملاءه من الإطارات وباقي العمال بالمؤسسة، وقد اعتمدنا على أسلوب الاستثمارة بالمقابلة في كل المؤسسات محل الدراسة بطلب منا للحصول على توضيحات ومعلومات أكثر وقد قابلنا كل من: رؤساء مصالح الوقاية والأمن الصناعي، الإنتاج، الموارد البشرية في كل المؤسسات، كما اتبعنا هذه الطريقة لتوضيح بعض العبارات التي يراها المحيب غامضة.

2- المقابلة: تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية¹.

ولقد استعملنا المقابلة في دراستنا الميدانية هذه من خلال حواراتنا وتحدثنا مع مختلف عمال وموظفي ومسؤولي المؤسسات محل الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة عن المؤسسة وكيفية إنجازهم لمهامهم المنوطة وأجواء العمل داخل المؤسسة وأهدافها المستقبلية للوقوف على مدى مشاركتهم في معلومات المؤسسة وكيفية التعامل مع النفايات والظروف الاجتماعية للعمال.

¹- رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص، 212.

3- الاستبانة بالمقابلة: حيث تم اللجوء إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض المسؤولين الذين طلبنا منهم ذلك (رؤساء مصالح الوقاية والأمن الصناعي، الإنتاج، الموارد البشرية)، وكذلك الأفراد الذين أرادوا ملء الاستبانة بحضورنا فور توزيعها وتقديمها لنا مباشرة.

4- الملاحظة: تعتبر الملاحظة وسيلة من وسائل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث بغية الوصول إلى الحقائق التي يسعى الباحث إلى معرفتها، فهي تمكنه من التعرف على بعض أو كل ملامح الظاهرة المدروسة، وهي تعتبر من أكثر الأدوات دقة وأقلها تحيزا.

ولقد تم استعمال الملاحظة أثناء تواجدها في المؤسسات محل الدراسة في مختلف الإدارات وورشات العمل وخطوط الإنتاج، أين كنا نتابع كيفية سير الأعمال والعلاقات بين العمال وسلوكياتهم المختلفة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض داخل خطوط الإنتاج وورشات العمل، كما استعملنا هذا الأسلوب من خلال مختلف تنقلاتنا في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة ومشاهدة أماكن وضع النفايات وكيفية معالجتها وتخزينها ومدى الاهتمام بالمساحات الخضراء والبيئة المحيطة بالمؤسسات ومدى محافظة المؤسسات عليها.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية.

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءها، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية، الارتباط، التباين الأحادي... الخ، و التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- الثبات: باستعمال قانون ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) والوقوف على مدى صلاحيتها واعتمادها في الدراسة الميدانية للوثوق بنتائج الدراسة، حيث كلما كان المعامل أكبر من 60% دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم، و بفضلله تأكدنا من ثبات كلا المتغيرين (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وكذا الأداء المستخدم للمؤسسات)، وبذلك يمكن القول أن الباحثين يفهمون بنودها بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.

2- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتوضيحها بالرسوم البيانية، وكذا لتحديد استجابات أفرادها

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

تجاه عبارات ومحاور الاستمارة، وكذا لمعرفة هل هناك اختلافات أو فروقات في مستوى إستراتيجية التمكين تعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

4- **المتوسط الحسابي**: تم استعمال المتوسط الحسابي من أجل معرفة متوسط إجابات الباحثين حول بنود الاستبيان أي مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، واعتمادها في ترتيب مستوى أهمية فقرات وعبارات كل محور، وبما أن مقياس الاستمارة هو مقياس ليكرت الخماسي، فإن الحكم على مستوى المقياس يكون كالتالي:

الفئات	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00
المستوى	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

4- **الانحراف المعياري**: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيراتها، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي.

5- **اختبار تحليل التباين الأحادي**: وذلك لكشف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات الباحثين تجاه متغيرات الدراسة.

6- **اختبار T لعينة واحدة**: لتحديد إجابات الباحثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.

7- **معامل الارتباط**، تم استخدامه لمعرفة درجة ارتباط محاور المتغير المستقل بالمتغير التابع، أي أنه يستخدم من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، ومن خلاله يتم تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة.

8- **اختبار المعنوية الكلية F- Test**: ويقصد بها اختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات التفسيرية في نموذج الانحدار، حيث أن قبول الشكل الدالي المقترح يعني أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار معنوي (يختلف عن الصفر).

9- **اختبار المعنوية الجزئية T- Test**: ويقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار لكل متغير من المتغيرات التفسيرية على حدى، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وتحقق المعنوية الجزئية للنموذج يعني هناك على الأقل واحد من المعاملات يختلف عن الصفر، بالإضافة إلى القوة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل.

10- **اختبار كولومجروف-سمرنوف**: وذلك لمعرفة نوع التوزيع الذي تتخذه البيانات، ولصلاحيته استخدام نموذج الانحدار يجب أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

11- الانحدار البسيط، وذلك من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التفسيرية للمتغير التابع.

12- معادلات ونماذج الانحدار: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات، وهي تبين لنا بدقة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع.

13- معامل التحديد: يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) على المتغير التابع (الأداء المستدام للمؤسسات)، حيث كلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي، ونشير هنا إلى أننا اعتمدنا على معامل التحديد المعدل لأنه أكثر دقة من معامل التحديد.

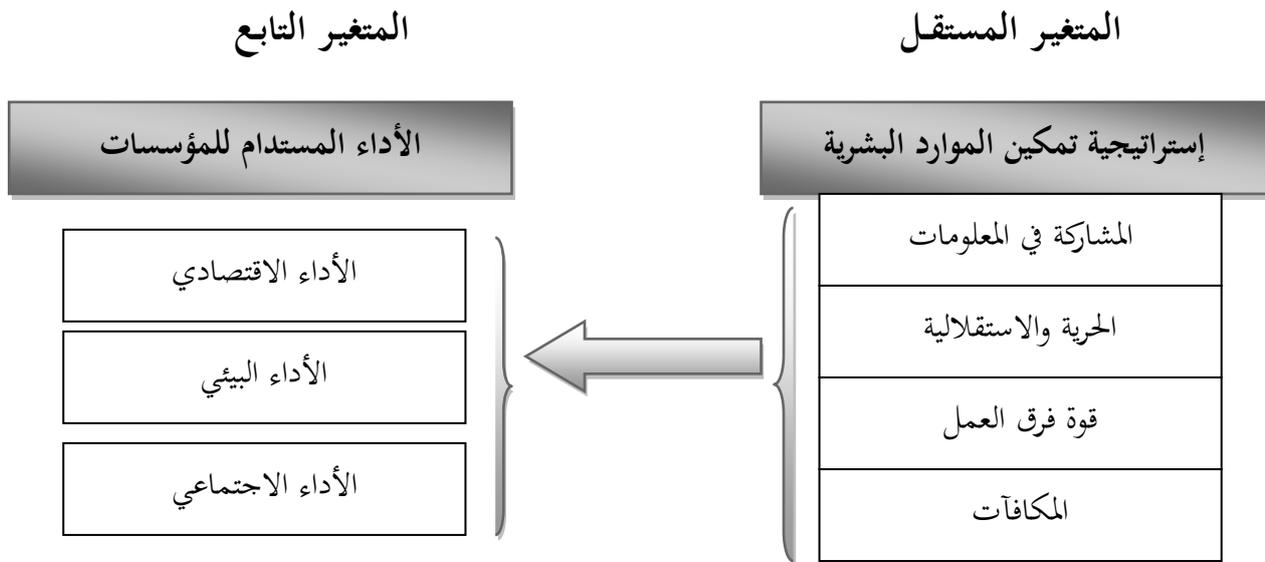
المبحث الثاني: أنموذج الدراسة، متغيراتها وكيفية قياسها.

سنتناول في هذا المبحث التعريف بنموذج الدراسة وكذا المتغيرات المشكلة لهذا النموذج ومكوناتها الجزئية بالإضافة إلى كيفية قياس هذه المتغيرات في المطالب التالية كما يلي:

المطلب الأول: أنموذج الدراسة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة بعض الأساتذة ذوي خبرة في هذا المجال، تم تشكيل نموذج الدراسة الذي ينطلق من فكرة كيفية تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت) على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات بمكوناته الثلاث (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج كما يلي:

شكل رقم (30): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتبين من خلال هذا النموذج ما يلي:

1- يشمل هذا النموذج متغيرين، متغير مستقل وهو إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، ومتغير تابع وهو الأداء المستدام، حيث يتكون المتغير المستقل من الأبعاد التالية: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت، بينما يتكون المتغير التابع من ثلاثة مكونات هي: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

2- إن حركة المخطط تفترض وجود أثر مباشر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في الأداء المستدام وبالتالي في كل مكون من مكوناته (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة.

حتى تتمكن من فهم العلاقة بين المتغيرين والخوض في الدراسة والتعمق فيها، كان لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا طبعاً إن كانت هناك علاقة بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة.

1 - المتغير المستقل: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

المتغير المستقل في دراستنا هذه هو إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال الأبعاد التي تم تبنيها والمتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت. والتي نوضحها كما يلي:

- **المشاركة في المعلومات:** سنحاول في هذا البعد التعرف على واقع مشاركة المؤسسة لعمالها في معلومتها وأهدافها المستقبلية من خلال مدى توفيرها للمعلومات الخاصة بمهامهم وإعلامهم بنشاطاتها المحققة، ومدى وجود فرص لاكتساب معارف جديدة وتوجيههم لتحسين أعمالهم، وكذا تشجيع العمال على نقل معارفهم لبعضهم البعض وتوفير بنية تكنولوجية للحصول على معلومات المؤسسة بالإضافة إلى مدى قدرة العمال على الاتصال المباشر مع المسؤولين من مختلف المستويات للحصول على المعلومات، وكذلك مدى خضوع العمال لدورات تدريبية للرفع من مستواهم لتحمل مسؤوليات جديدة.

الحرية والاستقلالية: سنحاول في هذا البعد التعرف على مدى تمتع العاملين بالحرية والاستقلالية أثناء إنجازهم لمهامهم المختلفة، وهل أن للعامل الحرية في كيفية إنجاز عمله وفق ميوله؟ أم أنه مقيد بالنموذج الموضوع من طرف الشركة، وهل بإمكانه القيام بعمله بأساليب مختلفة؟ وهل يمتلك العمال حرية التصرف السريع أثناء بمشاكل العمل؟ وهل تتيح المؤسسة للعاملين فرص تقديم مقترحات وآراء حول كيفية أداء العمل؟، وهل تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم باستقلالية؟ بالإضافة إلى مدى تشجيع المؤسسة العاملين على الرقابة الذاتية وجعلها ثقافة داخل المؤسسة.

قوة فرق العمل: سنحاول في هذا البعد التعرف على مدى تماسك فرق العمل وتعاونها أثناء إنجاز الأعمال اليومية، وقوتها في المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات والتأثير عليها، ومن خلال هذا البعد نتعرف على مدى وجود فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية، وهل أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي وتثق في مقدرة فرق العمل على أداء أعمالها بكفاءة ومدى الدعم الذي تتلقاه في المهام التي تقوم بها، بالإضافة إلى مدى توفر أجواء التعاون بين العمال في المؤسسة، وهل تستطيع فرق العمل هذه أن تنفذ ما تتخذه من قرارات وقياس مدى احترام أعضاء الفريق لتعليمات قائدهم.

المكافآت: سنحاول في هذا البعد التعرف على المكافآت في المؤسسة ابتداء باختبار الأجور هل هي محفزة على العمل في المؤسسة أم لا؟ وبالتالي هل تشجع على تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين؟ وهل أن المؤسسة تقدم المكافآت عند تحقيق أهدافها المسطرة؟، وهل هناك مكافآت استثنائية للعمال ولفرق العمل ذات الأداء المتميز والمبدع؟، ومدى تخصيص المؤسسة لنسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال، وهل يحقق نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة العدالة بين العاملين؟، والتعرف على مدى مشاركة ومساهمة ممثلي العمال في وضع معايير تقديم المكافآت.

2 - المتغير التابع: الأداء المستدام للمؤسسات.

المتغير التابع في دراستنا هذه هو الأداء المستدام للمؤسسات، وسيتم تناول هذا المتغير من خلال مكوناته الثلاث والمتمثلة في: الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي والتي نوضحها كما يلي:

- **الأداء الاقتصادي:** سنحاول من خلال هذا البعد معرفة قدرة المؤسسات على تحقيق المزايا الاقتصادية على مستوى التكلفة أو الجودة أو من خلال الإنتاجية بكميات كبيرة مع ترشيد استهلاك المواد الأولية، وهل يتأتى ذلك من خلال تركيزها على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وكذا الوقوف على قدراتها في التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها وعلى تطوير أساليبها الإنتاجية جديدة وإجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها، بالإضافة إلى مدى ارضاءها لزيائنها من خلال التقليل من عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن واحترام مواعيد التسليم، جودة المنتج،...، ومعرفة مدى مسايرة المؤسسات للتطورات الحديثة السريعة لتطوير المنتج من خلال القيام بدراسات بحثية لمواكبة هذا التغير.

- **الأداء البيئي:** سنحاول من خلال هذا البعد معرفة مدى محافظة المؤسسات على بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تقيدها ببعض القوانين والتشريعات الحكومية ومدى تطبيقها لالتزاماتها في هذا المجال، وهذا من خلال الوقوف على مدى استعمالها لمدخلات نظيفة غير ملوثة، وجهودها للتخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير ومدى تخفيض حجم النفايات والانبعث الغازية الناتجة عن عملية الإنتاج، وهل تضع المؤسسة برامج تكوينية خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة، إدارة النفايات؟ وكذلك معرفة كيفية تعامل المؤسسات مع النفايات قبل التخلص منها.

- **الأداء الاجتماعي:** سنحاول من خلال هذا البعد معرفة الجوانب الاجتماعية في تعامل المؤسسة مع مواردها البشرية وما تقدمه لهم من خدمات اجتماعية، ومدى توفر العدالة الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة وهل يحضى الجميع بالاحترام والتقدير دون أي تمييز؟، والوقوف على الظروف التي يمارس فيها العمال عملهم وهل يشعرون بالرضا؟ وكذلك معرفة بيئة عمل من حيث الأمان وتوفير شروط الصحة والسلامة المهنية ومختلف المنشورات والتحذيرات، ومدى اهتمام المؤسسة بشراء عتاد ولوازم السلامة المهنية وتوفير الخدمات الاجتماعية للعمال، بالإضافة إلى تعاملها مع ذوى الاحتياجات الخاصة بتوظيف نسبة منهم.

المطلب الثالث: أداة القياس والاختبارات الخاصة بها.

سنتطرق في هذا الطلب لأداة القياس وكيفية اختيار مقياسها، وأهم الاختبارات التي خضعت لها في الفروع التالية:

الفرع الأول: أداة القياس.

تعد الاستمارة الموضحة في الملحق رقم (01) أداة القياس الخاصة بالدراسة إذ احتوت مقدمة و 54 عبارة موزعة على ثلاث أجزاء، الجزء الأول خصص للمتغيرات الشخصية والوظيفية، فيما خصص الجزء الثاني لقياس المتغير المستقل وهو إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، والجزء الثالث لقياس المتغير التابع المتمثل في الأداء المستدام للمؤسسات، كما يلي:

- المقدمة: تم من خلال هذه المقدمة تشجيع عمال المؤسسات محل الدراسة على الإجابة على أسئلة الاستبيان وتوضيح الغرض من هذه الدراسة، وأن المعلومات التي سوف تقدم سيتم معاملتها بسرية وهي لغرض البحث العلمي لا أكثر.

- الجزء الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تم قياسها بـ 29 عبارة ترجمت إلى أربعة أبعاد متمثلة في: المشاركة في المعلومات (9 عبارات)، الحرية والاستقلالية (7 عبارات)، قوة فرق العمل (7 عبارات)، المكافآت (6 عبارات).

- الجزء الثاني: الأداء المستدام للمؤسسات ترجم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور وهي: الأداء الاقتصادي وتم قياسه من خلال 9 عبارات، الأداء البيئي وتم قياسه من خلال 08 عبارات، وفي الأخير الأداء الاجتماعي الذي اشتمل على 08 عبارات.

الفرع الثاني: اختيار مقياس الاستمارة.

لقد تم اختيار مقياس ليكرت "likert" الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) غير موافق تماما
- درجة (2) غير موافق
- درجة (3) محايد
- درجة (4) موافق
- درجة (5) موافق تماما

الفرع الثالث: الاختبارات المتعلقة بأداة القياس

بعدما تم صياغة الإستبانة في شكلها الأولي كان لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

1- اختبار الصدق: يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، أي الأسئلة أو العبارات التي تحتويها الإستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الإستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص¹، وقد تم الأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار من خلال إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة.

كما تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية من عمال من مختلف المستويات التنظيمية في بعض المؤسسات محل الدراسة لمعرفة هل العبارات مفهومة؟ وهل هناك صعوبة، لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟.

2- اختبار الثبات

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد من أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وللتحقق من درجة ثبات المقياس أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي، تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) بإدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الآلي برنامج SPSS، حيث كلما كان معامل ألفا-كرونباخ (0.60) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم، وستعرض معامل الثبات للعينة الاستطلاعية، والعينة الكلية كما يلي:

أ- معامل الثبات للعينة الاستطلاعية

لقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من العمال قدرت بـ 30 عاملاً في مختلف المستويات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، حيث قمنا بقياس ثبات الاستبانة للعينة الاستطلاعية باستعمال معامل ألفا-كرونباخ، وذلك للوقوف على مدى صلاحية وثبات الاستمارة بشكلها النهائي، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية 0.893، وهي قيمة مقبولة إحصائياً (أكبر من 0.60)، وهذا يعني أن الاستمارة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ب- معامل ثبات الاستمارة

فيما يلي جدول يعرض معاملات الثبات ألفا-كرونباخ لمختلف أبعاد الدراسة

الجدول (12): معامل ثبات الاستمارة

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	القرار
إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	المشاركة في المعلومات	09	0.859	تعتبر معاملات
	الحرية والاستقلالية	07	0.770	
	قوة فرق العمل	07	0.792	
	المكافآت	06	0.714	
	إستراتيجية تمكين	29	0.897	

¹ - قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق رقم (03)

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

الثبات للمقياس			الموارد البشرية	
مقبولة بشكل كبير	0.777	09	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام
	0.766	08	الأداء الاجتماعي	
	0.795	08	الأداء البيئي	
	0.861	25	الأداء المستدام	
	0.931	54	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة فاقت (0.70)، حيث تراوحت في محور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعاده المشاركة في المعلومات ، الحرية والاستقلالية ، قوة فرق العمل، المكافآت القيم التالية 0.859 و 0.770 و 0.792 و 0.714 على التوالي، وفي محور الأداء المستدام بمكوناته الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية تراوحت بين 0.777 و 0.766 و 0.792 و 0.795 على التوالي.

وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمحور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية **0.897**، ومعامل الثبات الكلي لمحور الأداء المستدام بلغ **0.861**، بينما بلغ المعامل الكلي للاستدامة **0.931** وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداة القياس مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا 60%، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة المقياس كما يقصدها الباحث وبنفس الكيفية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل محاور وبنود الاستمارة واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، عن طريق برنامج SPSS، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار فرضيات الدراسة للوقوف على مدى تحققها، أو بطلانها.

المطلب الأول: عرض وتحليل المحور المتعلق بالبيانات الشخصية

سنستعرض في هذا المطلب النتائج المتعلقة بوصف الخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة ، وذلك من خلال الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي في الجدول التالي كما يلي:

الجدول (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
86.1 %	247	ذكر	الجنس
13.9 %	40	أنثى	
100%	287	المجموع	
31.0 %	89	أقل من 30 سنة	العمر
47.7 %	137	من 30-40 سنة	
18.5 %	53	من 41-50 سنة	
2.8 %	8	أكثر من 50 سنة	
100%	287	المجموع	
34.1 %	98	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
35.5 %	102	من 5-10 سنوات	
18.8 %	54	من 11-15 سنة	
11.5 %	33	16 سنة فأكثر	
100%	287	المجموع	
13.6 %	39	متوسط فما أقل	المستوى التعليمي
47.0 %	135	ثانوي	
39.4 %	113	جامعي	
100%	287	المجموع	
51.6 %	148	عون تنفيذ	المستوى
26.1 %	75	عون تحكم	

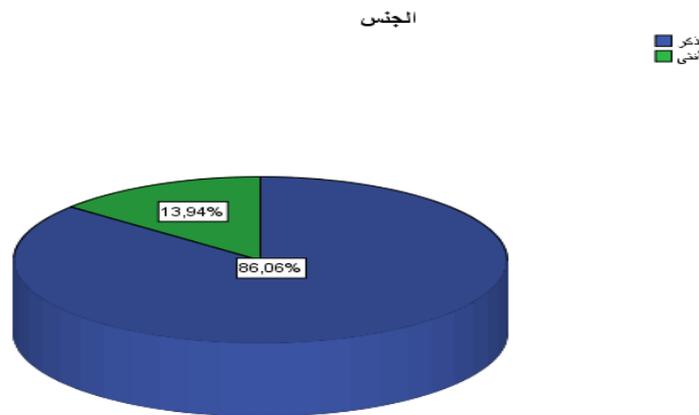
الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

22.3 %	64	إطار	الوظيفي
100 %	287	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الذكور قد بلغ 247 بنسبة مئوية قدرت بـ: 86.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 40 بنسبة قدرت بـ: 13.9%، وبذلك نرى أن الذكور يفوقون الإناث بأكثر من ستة أضعاف في المؤسسات محل الدراسة، والشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب الجنس كما يلي:

شكل رقم(31): توزيع عمال عينة الدراسة حسب الجنس



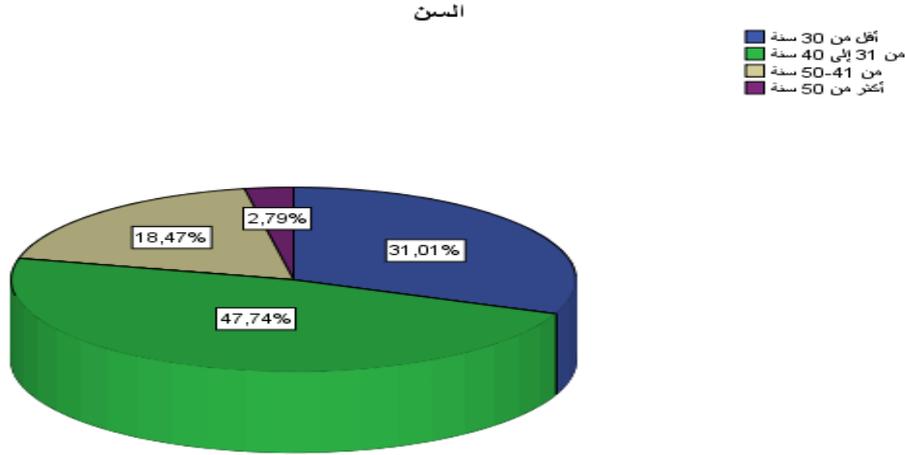
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

ويرجع ذلك لعدة أسباب منها العادات وتقاليد المنطقة أين تفضل الإناث العمل في قطاع الوظيف العمومي كالتربية والصحة ومختلف الإدارات وعدم الميل إلى قبول العمل في المناطق الصناعية التي تكون بعيدة نسبيا عن التجمعات السكانية وكذلك لطبيعة عمل المؤسسات محل الدراسة في مواقع الإنتاج التي تتميز بصعوبة العمل على هذه الفئة وكذا العمل بنظام المناوبة الذي ترفضه أغلبية هذه الفئة.

كما نلاحظ أيضا أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (30-40) حيث بلغ عدد الأفراد في هذه الفئة 137 بنسبة مئوية قدرت بـ 47.7%، كما يوضح الجدول أن الفئة أقل من 30 سنة جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد أفرادها 89 بنسبة مئوية قدرت بـ: 31.0%، في حين احتلت الفئة من 41 إلى 50 المرتبة الثالثة بعدد أفرادها الذي قدر بـ: 53 فرد بنسبة 18.5%، وجاءت الفئة أكثر

من 50 سنة في المرتبة الرابعة والأخيرة بعدد 8 افراد وبنسبة تقدر بـ: 2.8 %، والشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب السن كما يلي:

شكل رقم(32):توزيع عمال عينة الدراسة حسب السن

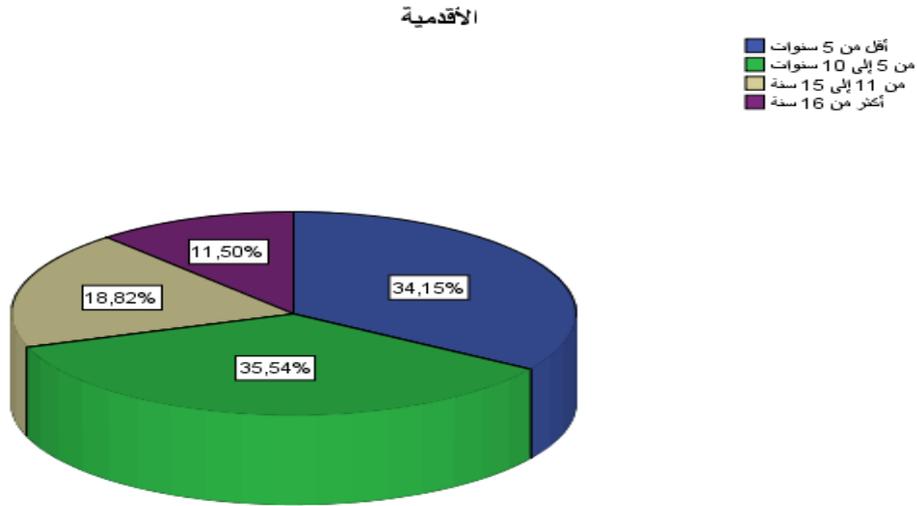


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من الشكل يتضح أن هناك تنوع في أعمار عينة الدراسة مما يعكس وجود خبرات متنوعة في المؤسسات محل الدراسة وهو ما يخدم أهداف الدراسة، كما يلاحظ أن هناك أغلبية مطلقة لفئة الشباب أي الفئة الأقل من 40 سنة بنسبة فاقت 78% وهذا كنتيجة للمجتمع الجزائري الذي يتميز بأنه مجتمع شاب، وهذا ما يعطي ميزة لهذه المؤسسات بتوفر طاقات شبانية تمنحها قوة كبيرة للإبداع، البقاء والاستمرارية.

كذلك يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث تحتل الفئة من 5-10 سنوات المرتبة الأولى حيث بلغ عددها 102 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ: 35.5 %، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات) التي بلغ عدد الأفراد فيها 98 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 34.1 %، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة من 11-15 سنة حيث بلغ عدد الأفراد فيها 54 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 18.8 %، بينما احتلت الفئة أكثر من 16 سنة المرتبة الرابعة بـ: 33 وبنسبة 11.5 %، والشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية كما يلي:

شكل رقم(33): توزيع عمال عينة الدراسة حسب الأقدمية

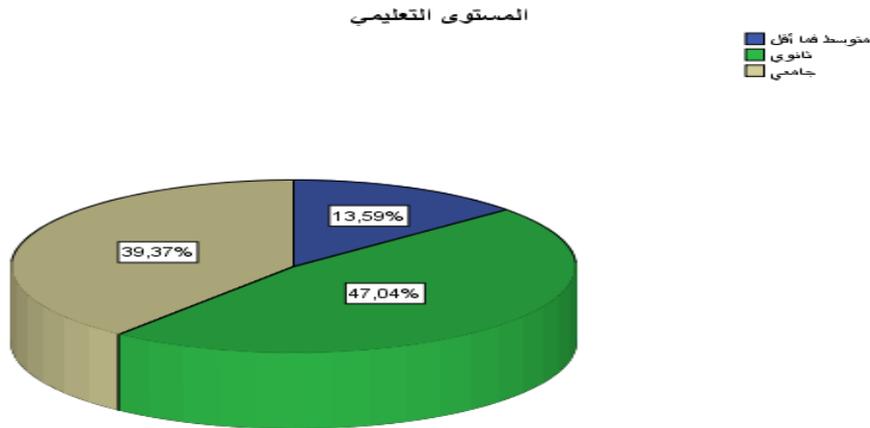


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من الشكل يتضح أن هناك تنوع في خبرات عمال عينة الدراسة حيث مثلت الفئة الأقل من 10 سنوات ما يقارب نسبة 70% وهي ما أكدت النسبة السابقة لمجتمع الدراسة الشاب، وهذا ما يدل على أن هناك إستقرار وظيفي نسبيا لأفراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه في محوره المتعلق بالمستوى التعليمي، نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال تتمثل في فئة الثانويين حيث بلغ عددهم 135 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 47.0%، في حين احتل الجامعيون المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم 113 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 39.4%، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة ذوي مستوى تعليمي متوسط فما أقل بنسبة مئوية قدرت بـ 13.6% حيث بلغ عدد الأفراد فيها 39 فردا، والشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي كما يلي:

شكل رقم(34): توزيع عمال عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

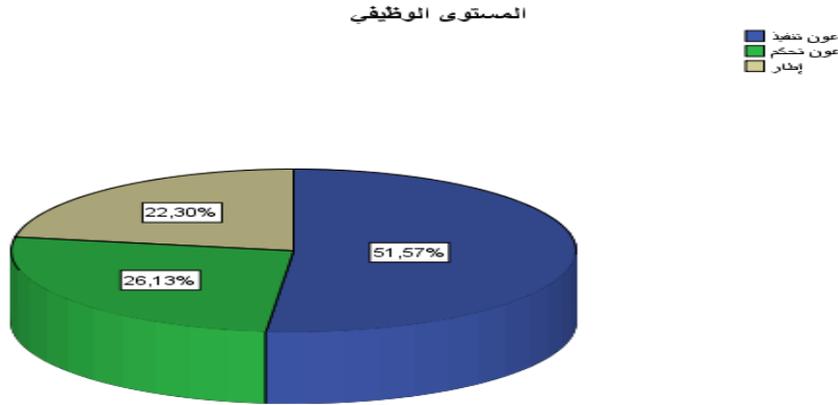


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من الشكل يتضح أن هناك تنوع في المستويات التعليمية لعمال عينة الدراسة حيث شكلت فيها فئة الثانويين والجامعيين الأغلبية، مما يؤكد ارتفاع المستوى التعليمي في المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال الجدول أعلاه أيضا، نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال في عينة الدراسة تتمثل في فئة أعوان التنفيذ بنسبة مئوية قدرت بـ 51.6 % حيث بلغ عدد الأفراد فيها 148 فردا، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة مئوية قدرت بـ 26.1 % حيث بلغ عدد الأفراد فيها 75 فردا، وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الإطارات بنسبة مئوية قدرت بـ 22.3 % حيث بلغ عدد الأفراد فيها 64 فردا، والشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي كما يلي:

شكل رقم(35): توزيع عمال عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من الشكل يتضح أن هناك الفئة الكبيرة التي مستها عينة الدراسة تمثلت في أعوان التنفيذ حيث فاقت نسبتها النصف وقد أكدت هذه النتيجة ارتفاع المستوى التعليمي لهذه الفئة مما يلزم المؤسسات محل الدراسة الاعتناء الجيد بهذه الفئة وإعطاءها الأهمية الكافية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج مختلف محاور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وذلك من خلال الوقوف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدم الباحث في سبيل ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار T-TEST للعينة الواحدة ودرجة معنويتها.

أولاً: عرض وتحليل المحور المتعلق بمشاركة المعلومات.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بمشاركة المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (14): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمشاركة المعلومات

الأهمية النسبية	القرار	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
أولا	قوي	0.000	25.641	0.59	3.90	توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها
سابعا	قوي	0.000	10.671	0.83	3.52	يتم إعلام العمال بالمعلومات عن نشاط المؤسسة في الاجتماعات، التقارير الشهرية والسنوية
خامسا	قوي	0.000	12.190	0.75	3.54	توفر لي المؤسسة فرص إكتساب معرفة جديدة تخص وظيفتي
رابعا	قوي	0.000	12.749	0.72	3.54	تقدم لي إدارة المؤسسة الملاحظات حول المهام التي يمكنني تحسينها
ثانيا	قوي	0.000	20.008	0.67	3.80	يساعد العمال بعضهم بعضا في اكتساب مهارات العمل
ثالثا	قوي	0.000	12.904	0.81	3.62	توجد مصادر متنوعة للحصول على المعلومات في المؤسسة (برامج مساعدة، الأنترنت، شبكات اتصال، أجهزة إعلام آلي، ...)
تاسعا	متوسط	0.000	7.000	0.85	3.35	يخضع عمال المؤسسة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات في العمل
ثامنا	قوي	0.000	9.848	0.74	3.43	تسعى المؤسسة من خلال توفير المعلومات للرفع من استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات جديدة
سادسا	قوي	0.000	10.982	0.82	3.53	يمكنني الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري
	قوي	0.000	18.947	0.52	3.58	المشاركة في المعلومات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المشاركة في المعلومات قوية، حيث تراوحت بين 3.35 و 3.90 ، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى توفر المعلومات الخاصة بالمهام التي ينجزها الأفراد في المؤسسة، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.90، وهذا يعني أن الباحثين يؤكدون توفر المعلومات الخاصة بالمهام التي ينجزها وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتوصيف المهام التي يؤديها الأفراد بتوفير مختلف المعلومات المتعلقة بما حتى يتمكنوا من معرفة وتحليل عملهم والظروف المحيطة به، وذلك لتأدية مهامهم بشكل أفضل.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى مساعدة العمال لبعضهم البعض في اكتساب مهارات العمل والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.80، وهذا يعني أن الباحثين يؤكدون على أن العمال في المؤسسات محل الدراسة يساعدون بعضهم البعض في اكتساب مهارات العمل، أي أن معلومات العمل تنتقل بين العمال عن تعليم بعضهم البعض كيفية أداء المهام واكتساب المهارات.

- تشير العبارة رقم 06 إلى مدى تواجد وتنوع مصادر الحصول على المعلومات في المؤسسات محل الدراسة والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.62، وهذا يعني أن الباحثين يؤكدون على تنوع مصادر الحصول

على المعلومات في المؤسسات، أي أن لهذه المؤسسات بنية تكنولوجية عالية تسمح للعمال بالحصول على مختلف المعلومات التي يحتاجونها أثناء تأدية مهامهم والتي تمكنهم من توظيفها لأداء عملهم بكفاءة.

- تشير العبارة رقم 04 إلى مدى تقدم إدارة المؤسسات مختلف الملاحظات التي تمكن العمال من تحسين مهامهم والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.54، وهذا ما يؤكد أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تقوم بتقديم الملاحظات اللازمة حتى يتمكن العمال من تحسين أداءهم لأعمالهم، وبالتالي فإدارة هذه المؤسسات تسعى من خلال تقديم هذه الملاحظات إلى زيادة معلومات العاملين للقيام بالسلوك المثالي ومنه تقديم أداء أفضل.

- تشير العبارة رقم 03 إلى مدى توفر فرص اكتساب معارف جديدة في العمل والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.54، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون توفر هذه الفرص في مؤسساتهم، أي أن العمال في هذه المؤسسات يتعلمون ويكتسبون المعارف الجديدة المتعلقة بمهامهم داخل مؤسساتهم لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

- تشير العبارة رقم 09 إلى تقييم الاتصال بين الأفراد للحصول على والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.53، وهو ما يعني المبحوثين يؤكدون إمكانية اتصالهم بأي فرد في المؤسسة يحتاجون منه معلومات تخص وظيفتهم مهما كان مستواه الوظيفي، أي أن المؤسسات محل الدراسة تتيح وتفتح قنوات اتصال مباشرة مع عمالها لزيادة معلوماتهم ومعارفهم وبالتالي مشاركتهم في معلومات المؤسسة.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى إعلام العمال بالمعلومات عن نشاط المؤسسة والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.52، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعلامهم بمختلف نشاطاتها في مختلف الاجتماعات، التقارير الشهرية والسنوية، أي أن المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة تصل إلى العمال ويتشاركونها.

- تشير العبارة رقم 08 إلى مدى سعى المؤسسات للرفع من استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات جديدة من خلال توفير المعلومات والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.43، وهو ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تسعى من خلال توفير المعلومات للعاملين إلى تحفيز العاملين لتحمل مسؤوليات أخرى، أي أن هذه المؤسسات تسعى إلى ترقية العمال لمستويات وظيفية أعلى من خلال توفير المعلومات.

- تشير العبارة رقم 07 إلى مدى خضوع عمال المؤسسات لدورات تدريبية عن كيفية استخدام المعلومات والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي 3.35 بمستوى متوسط، وهو ما يعني أن المبحوثين يؤكدون نسبياً أن عمال المؤسسات محل الدراسة يخضعون لدورات تدريبية في كيفية استخدام المعلومات، أي أن المؤسسات تعمل على

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

زيادة معارف العاملين في كيفية استخدام المعلومات وتقنيات المعلومات والاتصالات لزيادة معارفهم ومشاركتهم في معلوماتها.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالمشاركة في المعلومات يساوي 3.58 وهو قوي وقد جاء في الفئة الثانية من مقياس الاستبيان، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير ورضاكم عن مشاركة المؤسسة لمعلوماتها، بمعنى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمشاركة في المعلومات.

ثانيا: عرض وتحليل المحور المتعلق بالحرية والاستقلالية

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالحرية والاستقلالية في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (15): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالحرية والاستقلالية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
لدي الحرية في كيفية إنجاز عملي وفق ما أراه مناسباً	3.50	0.69	12.248	0.000	قوي	خامسا
يمكنني أن أقوم بعملتي بأساليب مختلفة	3.57	0.70	13.822	0.000	قوي	رابعا
أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل العمل	3.86	0.78	18.670	0.000	قوي	أولا
تتيح المؤسسة للعاملين فرص تقديم مقترحات حول العمل	3.48	0.66	12.465	0.000	قوي	سادسا
تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	3.70	0.61	19.287	0.000	قوي	ثالثا
أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي باستقلالية	3.20	0.67	5.073	0.000	متوسط	سابعا
تشجع المؤسسة العاملين على الرقابة الذاتية (كل عامل يراقب عمله بنفسه)	3.72	0.64	19.014	0.000	قوي	ثانيا
الحرية والاستقلالية	3.57	0.44	22.115	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المشاركة في المعلومات قوية، حيث تراوحت بين 3.20 و 3.86، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 03 إلى إمكانية امتلاك العمال لحرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل العمل والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.86 (مستوى قوي)، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تتيح لهم حرية التصرف لمعالجة مشاكل العمل الطارئة ووضع الحلول المناسبة لها دون الرجوع إلى مسؤوليهم في كل مرة يحدث فيها خلل ما، أي أن هذه المؤسسات تثق في قدرة عمالها في مجابهة مشاكل

العمل المستعجلة وتمنحهم حرية التدخل ووضع الحلول دون أي قيود أو عراقيل مما يسمح بربح الوقت بعدم الرجوع في كل مرة إلى المسؤولين المباشرين أو الإدارة العليا.

- تشير العبارة رقم 07 إلى مدى تشجيع المؤسسات العاملين على الرقابة الذاتية، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.72، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تشجع العمال على الرقابة الذاتية وذلك بمراقبة كل عامل لعمله بنفسه، أي العمال في هذه المؤسسات يتحملون المسؤولية في إنجاز المهام ومراقبتها وفحصها وبذلك هم أول من يتأكد من صحة إنجاز العمل بطريقته الصحيحة.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى تشجيع المؤسسات العاملين على تحمل مسؤولية أعمالهم، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.70، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تشجع العمال على تحمل مسؤولية أعمالهم، أي أن هذه المؤسسات تحمل عمالها مسؤولية نتائج أعمالهم، وما أكد ذلك نتائج العبارة رقم 07 التي جاءت متوسطاتها الحسابية متساوية مع متوسطات فالعبارة رقم 05.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى إمكانية قيام العمال بمهامهم بأساليب مختلفة، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.57، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن مؤسساتهم تمنحهم الحرية في طريقة أداءهم لأعمالهم وأن باستطاعتهم تنويع أساليبهم في العمل، أي أنهم ليسوا مجبرين على احترام النموذج المعد من طرف المؤسسة بحذافره بل بإمكانهم تعديل سلوكياتهم وإنجاز العمل وفق ما يرونه مناسباً لهم.

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى منح المؤسسات الحرية للعاملين في كيفية إنجاز أعمالهم، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.50، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تمنح لعمالها الحرية في طريقة إنجاز المهام ووفق ما يرونه مناسباً، أي أن العمال في هذه المؤسسات يتمتعون بحامش كبير من الحرية في أداء أعمالهم وأن باستطاعتهم تغيير طريقة أداء العمل متى أرادوا ذلك ووفق الظروف ودون الحصول على ترخيص من مسؤوليهم والرجوع لهم في كل مرة، وهذا ما أكدته نتائج العبارة رقم 02 التي جاءت نتائجها متقاربة مع هذه العبارة.

- تشير العبارة رقم 04 إمكانية إتاحة المؤسسات للعاملين فرص تقديم مقترحات حول العمل، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.48، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تمنح لعمالها فرص تقديم مختلف المقترحات والآراء حول العمل لإدارة مؤسساتهم، أي أن المؤسسات محل الدراسة تفتح قنوات اتصال معهم وبذلك فهي تهتم بمعرفة ما يصبوا وما يتطلع له العمال وهذا لتحسين مناخ العمل وهذا ما يؤكد أن هذه المؤسسات تمنح الحرية للعمال في طرح مختلف أفكارهم وآراءهم ومشاكلهم في كيفية إنجاز الأعمال ومحاوله تحسينها.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و بومردج

- تشير العبارة رقم 06 إلى مدى إمكانية اتخاذ العمال للقرارات المتعلقة بعملهم باستقلالية والتي جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.20 (مستوى متوسط)، وهذا يعني أن المبحوثين لا يؤكدون تماما على أن المؤسسات محل الدراسة تمنح الاستقلالية الكاملة للعمال في اتخاذهم للقرارات، أي أن العمال في هذه المؤسسات موافقون بدرجة اقل عن استقلاليتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ففي بعض الأحيان لا يستطيعون اتخاذ القرارات إلا بالرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين في اتخاذ القرارات وفي أحيان أخرى بإمكانهم اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالحرية والاستقلالية يساوي 3.57 وهو قوي وقد جاء في الفئة الثانية من مقياس الاستبيان، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير بدرجة (موافق) ورضاكم عن الحرية والاستقلالية الممنوحة في مؤسساتهم، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تمنح الحرية والاستقلالية لعمالها أثناء تأديتهم لمهامهم.

ثالثا: عرض وتحليل المحور المتعلق بقوة فرق العمل.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بقوة فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (16): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقوة فرق العمل.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لأنجاز المهام اليومية	4.29	0.55	39.641	0.000	قوي جدا	أولا
تشجع إدارة المؤسسة على العمل بأسلوب الفريق (العمل الجماعي)	3.94	0.60	26.180	0.000	قوي	ثالثا
تثق إدارة المؤسسة بمقدرة فرق العمل على أداء أعمالها بكفاءة	3.67	0.60	18.964	0.000	قوي	خامسا
تتلقي فرق العمل في مؤسستكم الدعم في المهام التي تقوم بها	3.48	0.61	13.372	0.000	قوي	سابعا
تسود روح العمل الجماعي (التعاون) بين العمال في المؤسسة	3.86	0.60	24.496	0.000	قوي	رابعاً
تنفذ فرق العمل في المؤسسة ما تتخذه من قرارات	3.65	0.57	19.341	0.000	قوي	سادسا
يحترم أعضاء الفريق تعليمات القادة	4.01	0.53	32.405	0.000	قوي	ثانيا
قوة فرق العمل	3.84	0.38	36.872	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات قوة فرق العمل جاءت قوية، حيث تراوحت بين 3.48 و 4.29، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى تواجد فرق العمل المتخصصة في انجاز المهام اليومية في المؤسسات، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.29 (مستوى قوي جدا)، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون أنه توجد فرق عمل متخصصة لانجاز الأعمال اليومية في جميع المؤسسات محل الدراسة، أي أن هذه المؤسسات تولي أهمية كبيرة لفرق العمل وتعمل على تشكيلها في مختلف المستويات التنظيمية ومختلف الوظائف.

- تشير العبارة رقم 07 إلى مدى احترام أعضاء الفريق لتعليمات قائدهم، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.01، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن العمال في المؤسسات محل الدراسة يحترمون تعليمات قائدهم، أي العمال في هذه المؤسسات منسجمون في فرق عملهم ومتناغمون مع هذه الطريقة وبالتالي فهم يطبقون تعليمات قائدهم ولا يتعارضون معها، مما يدل على قبول أغلبية العمال العمل بهذه الطريقة.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى تشجع إدارة المؤسسات العاملين على العمل بأسلوب الفريق، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.94، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تشجع العمال على العمل بأسلوب الفريق، أي أن هذه المؤسسات تعمل على أن يكون انجاز الأعمال داخل مجموعات متكونة من عدة أفراد وبالتالي فهي لا تحبذ العمل الفردي في انجاز المهام.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى وجود روح العمل الجماعي بين العمال في المؤسسات، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.86، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أنه يوجد مناخ يساعد على العمل الجماعي داخل المؤسسات محل الدراسة، أي أنهم يؤدون المهام المنوطة بهم بشكل جماعي بحيث يكمل كل فرد عمل الآخر، وهذه العبارة أكدت نتائج العبارة رقم 02.

- تشير العبارة رقم 03 إلى مدى ثقة إدارة المؤسسة بقدرة وكفاءة فرق العمل، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.67، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون ثقة المؤسسات محل الدراسة بكفاءة فرق العمل وقدرتها على انجاز مهامها بالطريقة الصحيحة، أي أن إدارة هذه المؤسسات ترى أن فرق عملها تستطيع التعامل مع جميع المشاكل والتغيرات التي قد تحدث أثناء العمل وأن بإمكانها التكيف معها بطرح الحلول اللازمة لذلك.

- تشير العبارة رقم 06 إلى مدى تنفيذ فرق العمل لما تتخذه من قرارات في هذه المؤسسات، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.65، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن لفرق العمل في المؤسسات محل الدراسة القدرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات أثناء أدائها لمهامها دون انتظار إذن من المسؤولين المباشرين، أي أن هذه المؤسسات تمنح لفرق العمل صلاحية تنفيذ القرارات التي تتخذها والمتعلقة بانجاز مهامها وترى أن لها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بحكم قربها لمراكز العمل والأقرب للمشاكل التي قد تحدث وبالتالي فمن الأجدر منحها صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بمهامها وتنفيذه.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

- تشير العبارة رقم 04 إلى مدى تتلقى فرق العمل في المؤسسات الدعم الكافي أثناء قيامها بمهامها، والتي جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 3.48 (مستوى قوي)، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على الدعم الذي تتلقاه فرق العمل أثناء قيامها بمهامها في المؤسسات محل الدراسة، أي هذه المؤسسات تمنح لفرق العمل ما تحتاجه لأداء عملها بكفاءة وذلك بمنحها القوة اللازمة للتأثير على قراراتها المتخذة ودعمها بوسائل العمل اللازمة وتلبية طلباتها المتعلقة بالسير الأحسن لأداء الأعمال والاستماع لانشغالاتها، ومنحها التحفيز والمكافآت اللازمة.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بقوة فرق العمل يساوي 3.84 وهو قوي وقد جاء في الفئة الثانية من مقياس الاستبيان كما أنه الأقوى بين متوسطات أبعاد إستراتيجية التمكين في دراستنا، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير بدرجة (موافق) ورضاكم عن قوة فرق العمل في مؤسساتهم، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تثق في قدرات فرق العمل وتمنح لها القوة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة والتأثير عليها أثناء تادية مهامها.

رابعاً: عرض وتحليل المحور المتعلق بالمكافآت.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالمكافآت في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستناداً إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (17): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالمكافآت.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدالة	القرار	الأهمية النسبية
ألتقى أجر محفزاً على العمل في المؤسسة	2.96	0.83	-0.710	0,478	متوسط	خامسا
يرتبط تقدم المكافآت في المؤسسة بتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة	3.27	0.75	6.280	0.000	متوسط	ثانيا
تمنح المؤسسة مكافآت استثنائية لفرق العمل ذوي الأداء المتميز المبدع	2.24	0.73	-17.404	0.000	ضعيف	سادسا
تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال	3.64	0.84	12.938	0.000	قوي	أولا
يتميز نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة بالعدالة بين أفرادها	3.10	0.73	2.422	0,016	متوسط	رابعا
تقوم إدارة المؤسسة بإشراك ممثلي العمال في وضع معايير تقدم المكافآت	3.24	0.72	5.654	0.000	متوسط	ثالثا
المكافآت	3.07	0.49	2.726	0.000	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات المكافآت جاءت متوسطة، حيث تراوحت بين 2.24 و 3.64، وذلك بانحرافات معيارية دالة وأخرى غير دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 04 إلى مدى تخصص المؤسسات لنسبة من أرباحها السنوية لتوزيعها على العمال، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 3.64 (مستوى قوي)، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تخصص نسبة من أرباحها وتوزعها على عمالها، أي أن هذه المؤسسات توزع سنويا نسبة من أرباحها لفائدة عمالها نظير مجهوداتهم المبذولة وتحفيزهم لبذل المزيد من المجهودات حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق نتائج أفضل واعتبارهم كشركاء فيها.

ولقد وقفنا على ذلك في دراستنا الميدانية بهذه المؤسسات من خلال تحاورنا مع مسؤوليها وعمالها الذين أكدوا على ذلك لكن باختلاف النسبة من مؤسسة إلى أخرى، وتشمل جميع العمال باستثناء المدير العام الذي يحصل على مكافآت وفق العقد المبرم معه، كما نشير إلى أننا لمسنا رضا كبير عن مبلغ هذه المكافأة في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK مقارنة بباقي المؤسسات محل الدراسة مما يوحي بتمتعها بقدرات مالية عالية.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى ارتباط تقديم المكافآت بتحقيق المؤسسات لأهدافها، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.27 (مستوى قوي)، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تمنح المكافآت للعمال عند تحقيق أهدافها المسطرة، أي هذه المؤسسات تضع أهداف مسبقة تريد الوصول إليها كبلوغ رقم أعمال معين، كمية معينة من الإنتاج، زيادة الحصة السوقية... الخ وفي حال تحقيقها أو تجاوزها تمنح مكافآت لعمالها لتشجيعهم على مواصلة تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة

- تشير العبارة رقم 06 إلى إمكانية إشراك المؤسسات لممثلي العمال في وضع معايير تقدم على أساسها لمكافآت، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.24 (مستوى متوسط)، وهذا يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة أقل على أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تقوم بإشراك العمال أو ممثلهم في وضع المعايير التي تقدم على أساسها المكافآت، أي أن العمال في هذه المؤسسات يرون أن تمثيلهم في وضع المعايير اللازمة لتقديم المكافآت متوسط ولا يرقى لطموحاتهم ويجب أن يدعم أكثر.

وأثناء دراستنا الميدانية بهذه المؤسسات وتحاورنا مع مسؤوليها وعمالها أكدوا على إشراك هذه المؤسسات لممثلي العمال في منح المكافآت (نسبة من الأرباح فقط) ممثلين في النقابات العمالية وبعض الإطارات وهذا في المؤسسات العمومية، أما في المؤسسات الخاصة فقد لاحظنا أن هناك ضعف في تمثيل العمال لعدم وجود نقابات عمالية بها وان تمثيلهم يقتصر على عدد محدود من العمال.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى توفر العدالة في نظام المكافآت المعمول به في المؤسسات، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.10 (مستوى متوسط)، وهذا ما يعني أن المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة موافقون بدرجة أقل على عدالة نظام المكافآت بالمؤسسات محل الدراسة، أي أن العمال في هذه المؤسسات غير

راضون تماما عن نظام المكافآت لأنه متوسط ولا يشجع على بذل المزيد من الجهودات ويجب أن تعيد هذه المؤسسات النظر إليه وتدعيمة أكثر.

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى تلقي عمال المؤسسات لأجور محفزة، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 2.96 (مستوى متوسط)، بانحراف معياري قدره وهي غير دالة لأن قيمة T سالبة ومستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا ما يعني أن المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة موافقون بدرجة أقل على أن الأجور التي يتقاضونها محفزة على العمل، أي أن العمال في هذه المؤسسات يرون أن أجورهم لا تحفزهم على العمل أكثر ويجب على هذه المؤسسات أن تعمل على زيادتها..

- تشير العبارة رقم 03 إلى مدى تقديم المؤسسات لعمالها أو لفرق عملها المبدعة أو المتميزة مكافآت استثنائية، والتي جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 2.24 (مستوى ضعيف) وبانحراف معياري قدره وهي دالة عند مستوى دلالة قدره 0.05 لأن قيمة T سالبة ومستوى الدلالة أقل من 0.05، وهذا ما يعني أن المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة غير موافقون تماما على أن المؤسسات محل الدراسة تقدم مكافآت للعمال وفرق العمل المبدعة والمتميزة، أي أن هذه المؤسسات لا تشجع العمال وفرق العمل على الإبداع والابتكار في العمل وتقديم أي إضافة جديدة للمؤسسات قد تمنحها التميز والريادة.

وأثناء دراستنا الميدانية بهذه المؤسسات دخلنا في حوار مع بعض المسؤولين والعمال بخصوص هذه المكافأة أين أكد لنا البعض أن هذه المكافأة كانت موجودة في السابق خاصة في المؤسسات العمومية لكن صعوبة تطبيقها لعدم وضع معايير واضحة وشفافة في منحها بهذه المؤسسات جعل منها تسبب صراعات ومشاكل في هذه المؤسسات بين المسؤولين والعمال وبين العمال أنفسهم حيث يرون أن هناك تمييزا بينهم في منحها، مما أدى إلى إلغائها وعدم الرجوع لها مرة أخرى.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالمكافآت يساوي 3.07 بانحراف معياري قدره 0.49 وهي دالة عند مستوى دلالة قدرة 0.05 وهو مستوى متوسط وقد جاء في الفئة الثالثة من مقياس الاستبيان كما أنه يعتبر الأقل بين متوسطات أبعاد إستراتيجية التمكين في دراستنا هذه، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير بدرجة أقل (موافق بدرجة أقل) وعدم رضاكم الكلي عن المكافآت في مؤسساتهم، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة للمكافآت أي أنها لا تمنح المكافآت اللازمة والضرورية والتي تتوافق مع ما يتطلع له العمال في هذه المؤسسات والتي قد تسمح بتمكينهم أكثر، وهذا يؤكد ما تم التطرق له في النموذج بيئة الأعمال في الجزائر في الفصل الأول من الجانب النظري.

خامسا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية ككل في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (18): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالمكافآت.

الأهمية النسبية	القرار	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
	قوي	0.000	18.947	0.52	3.58	المشاركة في المعلومات
	قوي	0.000	22.115	0.44	3.57	الحرية والاستقلالية
	قوي	0.000	36.872	0.38	3.84	قوة فرق العمل
	متوسط	0.000	2.726	0.49	3.07	المكافآت
	قوي	0.000	25.206	0.35	3.52	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت قوية، حيث تراوحت بين 3.84 و 3.07، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.005)، مما جعل المتوسط الحسابي الكلي لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية قوي حيث قدر بـ: 3.52 بانحراف معياري قدره 0.35 وهو دال عند مستوى دلالة قدره 0.05، وهو ما يدل على أن مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي.

المطلب الثالث: تحليل تباين مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

أولا: تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالفروق في مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

الجدول (19): نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دال (لا توجد فروق)	0.577	-0.559	0.34	3.51	247	ذكر	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
			0.38	3.55	40	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس يساوي 0.577 وهو أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغير الجنس، وما يؤكد ذلك قيمة T المحسوبة والتي تساوي (-0.559) وهي أصغر من قيمة الجدولية، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير السن.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية حسب السن، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (20): نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير السن.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط الهربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال (لا توجد فروق)	0.955	0.34	0.014	3	0.041	بين المجموعات
			0.125	283	35.250	داخل المجموعات
				286	35.291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس يساوي 0.955 وهو أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغير السن، وما يؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي تساوي (0.34) وهي أصغر من قيمة الجدولية، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

ثالثا: تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير الأقدمية.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية حسب الأقدمية، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (21): نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير الأقدمية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط الهربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
غير دال (لا توجد فروق)	0.345	1.112	0.137	3	0.411	بين المجموعات
			0.123	283	34.880	داخل المجموعات
				286	35.291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن مستوى الدلالة لمتغير الأقدمية يساوي 0.345 وهو أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغير السن، وما يؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي تساوي (1.112) وهي أصغر من قيمة الجدولية، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

رابعا: تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (22): نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط الهربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال (توجد فروق)	0.000	46.321	4.340	2	8.681	بين المجموعات
			0.094	284	26.611	داخل المجموعات
				286	35.291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن مستوى الدلالة لمتغير الأقدمية أصغر من 0.05 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسات محل الدراسة، وما يؤكد

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

ذلك قيمة F المحسوبة والتي تساوي (46.321) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

ولتحديد مصدر التباين استخدمنا أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية Post Hoc) كما يلي:

الجدول (23): نتائج المقارنات المتعددة لتحليل الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .

الدلالة	متوسط الفرق	المستوى التعليمي (J)	المستوى التعليمي (I)	
0,582	-0,07244	ثانوي	متوسط فما أقل	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
0,000	-0,40890*	جامعي		
0,582	0,07244	متوسط فما أقل	ثانوي	
0,000	-0,33645*	جامعي		
0,000	0,40890*	متوسط فما أقل	جامعي	
0,000	0,33645*	ثانوي		

* دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول وبعد مقارنة الفروق استناداً لمستوى الدلالة عند 0.05 يتضح لنا أن الفروق جاءت لصالح فئة الجامعيين على حساب فئة الثانويين وفئة المتوسط فما أقل، أي أن الجامعيين في المؤسسات محل الدراسة أكثر تمكيناً من فئتي الثانويين والمتوسط فما أقل.

خامساً: تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (24): نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي .

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط الهربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
دال (توجد فروق)	0.000	74.463	6.070	2	12.140	بين المجموعات
			0.082	284	23.151	داخل المجموعات
				286	35.291	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة لمتغير الأقدمية أصغر من 0.05 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وما يؤكد ذلك قيمة F المحسوبة والتي تساوي (74.463) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

ولتحديد مصدر التباين استخدمنا أسلوب المقارنات المتعددة (الاختبارات البعدية Post Hoc) كما يلي:

الجدول (25): نتائج المقارنات المتعددة لتحليل الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي .

الدلالة	متوسط الفرق	المستوى التعليمي (J)	المستوى التعليمي (I)	
0.582	-0.19361	عون تحكم	عون تنفيذ	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
0.000	-0.51966*	إطار		
0.582	0.19361	عون تنفيذ	عون تحكم	
0.000	-0.32605*	إطار		
0.000	0.51966*	عون تنفيذ	إطار	
0.000	0.32605*	عون تحكم		

* دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول وبعد مقارنة الفروق استناداً لمستوى الدلالة عند 0.05 يتضح لنا أن الفروق جاءت لصالح فئة الإطارات على حساب فئة أعوان التحكم وفئة عمال التنفيذ، أي أن الإطارات في المؤسسات محل الدراسة أكثر تمكينا من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ، ويرجع الباحث نتيجة ذلك للمناصب الإشرافية التي يعمل بها هؤلاء بحكم تقلدهم لهذه المناصب وتكوينهم الذي في الغالب جامعي .

المطلب الرابع: عرض وتحليل المحور المتعلق بالأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء المستدام، وذلك من خلال الوقوف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدم الباحث في سبيل ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار T-TEST للعينة الواحدة ودرجة معنويتها.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

أولاً: عرض وتحليل المحور المتعلق بالأداء الاقتصادي.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستناداً إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (26): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنافسين.	3.68	0.61	18.897	0.000	قوي	خامسا
تميز منتجات المؤسسة بأنها ذات جودة (متميزة).	4.06	0.52	34.566	0.000	قوي	أولاً
تسعى المؤسسة إلى الزيادة في كمية إنتاجها بالتركيز على كفاءة مواردها البشرية.	3.79	0.57	23.193	0.000	قوي	ثالثاً
تهدف المؤسسة إلى التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها	4.03	0.70	24.734	0.000	قوي	ثانياً
تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاك الموارد " مواد أولية، طاقة، ماء... لزيادة أرباحها	3.75	0.58	22.163	0.000	قوي	رابعاً
تعمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة	3.35	0.57	10.406	0.000	متوسط	ثامناً
تسعى المؤسسة إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها	3.62	0.58	17.926	0.000	قوي	سابعاً
هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن (احترام مواعيد التسليم، جودة المنتج....)	3.63	0.56	19.223	0.000	قوي	سادساً
تقوم المؤسسة بدراسات بحثية لتطوير المنتج	2.88	0.60	-3.329	0.000	متوسط	تاسعاً
الأداء الاقتصادي	3.64	0.35	30,821	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاقتصادي قوية، حيث تراوحت بين 2.88 و 4.06 ، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى تميز منتجات المؤسسات بلجودة، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.06، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على تميز منتجات المؤسسات محل الدراسة، أي أن هذه المؤسسات تقدم منتجات متميزة وذات جودة عالية وأن عمال هذه المؤسسات راضون بجودة المنتجات التي يساهمون في إنتاجها، وما يؤكد ذلك هو حصول كل المؤسسات محل الدراسة على شهادة ISO 9000 المتعلقة بالجودة، كما تشير إلى حصول مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK على جائزة أحسن منتج وطني من حيث الجودة لسنة 2018.

- تشير العبارة رقم 04 إلى مدى اعتماد المؤسسات على التنوع في منتجاتها لزيادة مبيعاتها واكتساب عدة مزايا، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.03، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون تنوع المؤسسات محل الدراسة لمنتجاتهم وهذا لزيادة مبيعاتهم والرفع من رقم أعمالهم والحد من المخاطر المتعلقة بنقص الطلب على منتج معين.

ولقد وقفنا أثناء دراستنا الميدانية على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات لزيادة مبيعاتها، فمثلا مؤسسة إريس لها أنواع مختلفة من الثلاجات بالإضافة إلى تشكيلة ثرية من المنتجات الكهرومنزلية في المجموع ودخلت سنة 2019 مجالا آخر في تصنيع إطارات العجلات، أما مؤسسة SANIAK فهي تنتج تشكيلة متنوعة من الصنابير بمختلف الأحجام، وكذلك المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) التي تنتج أنواع مختلفة من العدادات واللوازم الكهربائية، ونفس الشيء مع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC ومؤسسة OXXO اللتان تنتجان مدخرات بأحجام مختلفة وأبواب ونوافذ البلاستيكية ولواحقها بأحجام مختلفة على التوالي، أما مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK فهي كذلك تنوع في منتجاتها فبالإضافة إلى الاسمنت العادي والاسمنت المقاوم بأحجام مختلفة فهي أيضا تسوق الكلنكر (منتج نصف مصنع) ودخلت سنة 2019 في منتج جديد وهو الاسمنت البترولية التي كانت تستورد من قبل.

- تشير العبارة رقم 03 إلى مدى سعى المؤسسات لزيادة في كمية إنتاجها بالتركيز على كفاءة مواردها البشرية، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.79، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على تركيز المؤسسات محل الدراسة على كفاءة مواردها البشرية لزيادة إنتاجها، أي أن هذه المؤسسات ترى أن المورد البشري الكفاء هو العنصر الأساسي في زيادة المؤسسات لإنتاجها وتأتي بعده بقية العوامل الفنية والتكنولوجية.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى سعي المؤسسات لترشيد استهلاك الموارد مثل: مواد أولية، طاقة، ماء... لزيادة أرباحها، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.75، وهذا ما وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تحاول ترشيد استهلاك الموارد المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، أي أن هذه المؤسسات تقوم بالاستهلاك العقلاني لجميع مدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية، كهرباء، غاز، ماء... الخ للتقليل من التكاليف ومنه زيادة أرباحها.

وأثناء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسات لاحظنا ذلك، فمؤسسة OXXO تقوم بإعادة استعمال البلاستيك المجزء وكذلك مؤسسة ENPEC التي تعيد استعمال الرصاص والبلاستيك ونفس الشيء مع مؤسسة SANIAK التي تعيد استعمال النحاس، كما تحاول جميع المؤسسات تقليل استهلاك الكهرباء عن طريق التنظيف المستمر للنوافذ الزجاجية لتوفير الإضاءة الطبيعية، كما وقفنا على مخطط 2020 لانجاز ألواح الطاقة الشمسية بمؤسسة الاسمنت SCAEK لتوفير الإنارة الخارجية للمصنع كخطوة أولية.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

ولقد حاولنا الحصول على تطور إستهلاكات الكهرباء، الغاز، الماء في هذه المؤسسات للوقوف على مدى تحكمها في ترشيد إستهلاك هذه الموارد، فكانت الإستجابة من مؤسسة الاسمنت SCAEK و مؤسسة SANIAK اللتين تمكنا من أخذ بعض المعطيات منهما وكانت كما يلي:

الجدول (27): تطور إستهلاك الكهرباء والغاز بمؤسسة الاسمنت SCAEK

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
الكهرباء (KWH)	175 169 000	182 291000	184 512 000	326 749 242	370121000
الغاز (NM ³)	110 051 000	111 058 000	109 249 000	213 916 438	222 873 323

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

من الجدول يتضح أن هناك تزايد في إستهلاك الكهرباء والغاز خلال الخمس سنوات الأخيرة وهذا راجع لزيادة الإنتاج في المؤسسة (سيوضح لاحقا) وقد تزايد بشكل كبير خلال سنة 2017 وهذا راجع لدخول خط الإنتاج الجديد في العمل، وبالتالي لا يمكننا الحكم على مدى ترشيد المؤسسة لاستهلاكها للكهرباء والغاز لتزامنه مع زيادة الإنتاج وعدم ثباته.

الجدول (28): تطور إستهلاك الكهرباء والغاز والماء بمؤسسة SANIAK

الوحدة: دج

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
الكهرباء	13 566 683	12 426 225	14 318 235	13 883 991	13 284 521
الغاز	2 839 312	2 588 822	2 832 472	2 988 594	1 232 100
الماء	1 055 593	1 055 593	1 496 139	919 311	2 485 532

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

من الجدول يتضح أن تزايد إستهلاك الكهرباء والغاز خلال الخمس سنوات الأخيرة يتوافق مع زيادة وانخفاض الإنتاج في المؤسسة والذي سيوضح لاحقا، وبالتالي يرى الباحث أنه لا يمكن الحكم على مدى ترشيد المؤسسة لاستهلاكها للكهرباء والغاز لتزامنه مع زيادة وانخفاض الإنتاج وعدم ثباته.

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى يوفر ميزة السعر المنخفض للمؤسسات، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.68، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون توفر هذه الميزة (السعر المنخفض) في المؤسسات محل

الدراسة، أي أن العمال في هذه المؤسسات يرون أن أسعار منتجات مؤسساتهم تميل إلى الانخفاض مقارنة بمنشآت المنافسين في السوق الوطنية.

- تشير العبارة رقم 08 إلى مدى انخفاض عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن والمتعلقة بلحترام مواعيد التسليم، جودة المنتج.... الخ، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.63، وهو ما يعني المبحوثين يؤكدون انخفاض عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن في المؤسسات محل الدراسة، أي أن لهذه المؤسسات علاقات جيدة مع عملائها وأهم راضون عن المنتجات وعن مواعيد التسليم.

- تشير العبارة رقم 07 إلى مدى سعى المؤسسات لإجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.62، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها، أي أن هذه المؤسسات تعمل على إجراء التعديلات والتحسينات على مختلف منتجاتها لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل ولزيادة تلبية رغبات وتفضيلات الزبائن الحاليين وجلب زبائن آخرين.

- تشير العبارة رقم 06 إلى مدى تطوير المؤسسات لأساليب إنتاجية جديدة، والتي جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.35 (مستوى متوسط)، وهو ما يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة أقل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطوير أساليب الإنتاج، أي أن هذه المؤسسات لا تسعى بدرجة كبيرة إلى تطوير أساليب الإنتاج وإتباع كل ما هو جديد في هذا المجال وهذا ما يؤكد أن الأساليب الإنتاجية المنتهجة في هذه المؤسسات متوسطة وان هناك ضعف في تطويرها.

- تشير العبارة رقم 09 إلى مدى دراسات بحثية لتطوير المنتجات في المؤسسات، والتي جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي يساوي 2.88 بمستوى متوسط، وهو ما يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة أقل أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بدراسات بحثية لتطوير منتجاتها، أي أن العمال في هذه المؤسسات لا يرون أن مؤسساتهم تعمل بدرجة كبيرة على تطوير المنتجات.

وأثناء تواجدنا بهذه المؤسسات وقفنا على هذه الحقيقة، فهذه المؤسسات ليس لها القدرة على تطوير المنتج لعدم وجود وظيفة البحث والتطوير بها، كما أن بعضها يقوم بالتركيب فقط ووفق النموذج الممنوح من المورد الرئيسي وان هناك منتجات لم تخضع للتطوير منذ تسعينات القرن الماضي وبقيت محافظة على شكلها ومكوناتها، غير أن هناك بعض المؤسسات محل الدراسة استطاعت تطوير بعض المنتجات كالمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) التي استطاعت تطوير منتج (عداد وقاطع كهرباء) ومؤسسة الاسمنت SCAEK التي تمكنت من إنتاج الاسمنت البترولي بإمكاناتها المحلية.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء الاقتصادي قوية وتساوي 3.64 وبانحراف معياري قدره 035 وهي دالة عند مستوى دلالة قدرة 0.05 ، وقد جاء في الفئة الثانية من مقياس الاستبيان، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير ورضاكم عن الأداء الاقتصادي، بمعنى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للأداء الاقتصادي.

ولتدعيم النتائج المتوصل إليها في هذا الجانب، حاولنا الحصول على بعض المعلومات ككمية الإنتاج، المبيعات ورقم الأعمال للمؤسسات محل الدراسة أين تم التعاون معنا في بعض المؤسسات خاصة العمومية ومنها، ولكن قبولنا بالرفض من طرف المؤسسات الخاصة وذلك لتحفظهم عن تقديم هذه المعلومات، وبالتالي سنقوم فيما يلي باستعراض لكمية الإنتاج، المبيعات ورقم الأعمال للمؤسسات محل الدراسة التي قدمت لنا تسهيلات في هذا المجال.

الجدول (29): تطور كميات الإنتاج

2018	2017	2016	2015	2014	السنوات المؤسسة
3150484	2801128	1370275	1335470	1300491	SCAEK شركة الاسمنت عين الكبيرة (طن)
1110956	2165873	1666638	1591756	1427960	BCR شركة صناعة اللواحق الصناعية والصحية (وحدة)
697500	734002	565136	547560	683200	المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) (وحدة)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات

يتضمن الجدول أعلاه كمية الإنتاج لبعض من المؤسسات محل الدراسة لخمس سنوات الأخيرة 2014، 2015، 2016، 2017، 2018 حيث يتضح من خلال الجدول أن كمية الإنتاج لهذه المؤسسات في تزايد من سنة لأخرى وذلك لسعي المؤسسات لزيادة إنتاجها، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في مجال الأداء الاقتصادي، ففي شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK هناك تزايد للإنتاج خلال الخمس سنوات وقد ازداد بشكل كبير خلال السنتين الأخيرتين وذلك راجع لإضافة خط إنتاج جديد من أفريل 2017، أما مؤسسة BCR التي عرفت تزيادا في الإنتاج معدا السنة الأخيرة 2018 التي تميزت بنقص المواد الأولية وبعض المشاكل الإدارية، ونفس الحالة المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC التي انتعشت من جديد سنة 2017.

الجدول (30): تطور كميات المبيعات

2018	2017	2016	2015	2014	السنوات المؤسسة
3150448	2800804	1370275	1336050	1301851	SCAEK شركة الاسمنت عين الكبيرة (طن)

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

1359120	1937606	1591926	1592554	1413276	BCR شركة صناعة اللواحق الصناعية والصحية (وحدة)
714240	966610	667740	642953	674787	المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) (وحدة)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات

يتضمن الجدول أعلاه كمية المبيعات لكل من مؤسسات BCR . SCAEK ، AMC لخمس سنوات الأخيرة 2014، 2015، 2016، 2017، 2018 حيث يتضح من خلال الجدول أن كمية الإنتاج لهذه المؤسسات في تزايد من سنة لأخرى وذلك لسعي المؤسسات لزيادة إنتاجها وبالتالي مبيعاتها، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في مجال الأداء الاقتصادي، وهو ما أدى إلى زيادة الحصة السوقية وكسب زبائن جدد، كما تحضى منتوجات هذه المؤسسات بسمعة جيدة في المستوى الوطني وهذا راجع لجودتها، بالإضافة إلى حرصها على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في الأداء الاقتصادي، وتجدر الإشارة إلى أن إلى أن مؤسسة BCR خلال سنة 2018 انخفضت مبيعاتها وذلك راجع لمجموعة من الظروف التي مرت بها والتي ذكرناها سابقا

الجدول (31): تطور رقم الأعمال

الوحدة: مليون دج

المؤسسة	السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
SCAEK شركة الاسمنت عين الكبيرة (طن)		8198404.83	8453844.79	8816008.13	17517108.67	19361062.74
BCR شركة صناعة اللواحق الصناعية والصحية (وحدة)		1020.14	1100.98	1148.72	1150.11	1182.50
المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) (وحدة)		7448.12	6186.67	7242.03	6259.70	6362.76

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات

يتضمن الجدول أعلاه رقم الأعمال لكل من مؤسسات BCR . SCAEK ، AMC لخمس سنوات الأخيرة 2014، 2015، 2016، 2017، 2018 حيث يتضح من خلال الجدول أن رقم الأعمال لهذه المؤسسات في تزايد من سنة لأخرى وذلك لسعي المؤسسات لزيادة مبيعاتها وتنويعها، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها سابقا في مجال الأداء الاقتصادي، من خلال سعي المؤسسات محل الدراسة إلى الرفع من رقم أعمالها، وتخصيص نسبة من الأرباح لإعادة استثمارها.

ثانيا: عرض وتحليل المحور المتعلق بالأداء البيئي.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (32): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء البيئي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
تستعمل المؤسسة في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة	3.87	0.53	27.521	0.000	قوي	رابعاً
تسعى المؤسسة للتخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير.	3.78	0.56	23.517	0.000	قوي	خامساً
تسعى المؤسسة إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازية الناتجة عن عملية الإنتاج	3.92	0.57	27.466	0.000	قوي	ثالثاً
تقوم المؤسسة بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها	3.58	0.81	12.100	0.000	قوي	ثامناً
تضع المؤسسة برامج تكوينية خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة ، إدارة النفايات، ...	3.73	0.62	19.957	0.000	قوي	سادساً
لمؤسستكم طرق لتحسين (معالجة) النفايات قبل التخلص منها	3.68	0.66	17.651	0.000	قوي	سابعاً
تحتزم المؤسسة التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.	4.31	0.59	37.274	0.000	قوي جداً	أولاً
تتم المؤسسة بغرس الأشجار لتحميل محيطها الداخلي والخارجي بالمساحات الخضراء	3.98	0.62	26.943	0.000	قوي	ثانياً
الأداء البيئي	3.86	0.40	36.200	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاقتصادي قوية، حيث تراوحت بين 3.58 و 4.31 ، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 07 إلى مدى احترام المؤسسات للتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.31، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون تماماً احترام المؤسسات محل الدراسة للتشريعات الحكومية المتعلقة بالحفاظ على البيئة، أي أن العمال في هذه المؤسسات موافقون تماماً على أن مؤسساتهم تحترم وتطبق القوانين الحكومية المتعلقة بالحفاظ على البيئة وأنها تلتزم بجد بالمساهمة في حماية المحيط وعدم الإضرار به أو التقليل قدر الإمكان من التأثير السلبي عليه.

ونشير إلى أن هذه المؤسسات تخضع لرقابة دورية روتينية وفجائية من مختلف الهيئات الحكومية (مديرية البيئة، المصالح الولائية والبلدية،...) والتي تراقب واقع المحافظة على البيئة داخل المؤسسات وخارجها وتأخذ مختلف

القياسات (تلوث الهواء، المياه،...) من داخل المصنع وخارجه والوقوف على إفرزاته في قنوات صرف المياه وأماكن وضع النفايات...، كما تسدد هذه المؤسسات مختلف الغرامات المتعلقة بالتلوث سنويا.

- تشير العبارة رقم 08 إلى مدى اهتمام المؤسسات بتجميل المحط الداخلي والخارجي، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.98، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتجميل المحط الداخلي والخارجي من خلال غرس الأشجار والاعتناء بالمساحات الخضراء، أي أن العمال في هذه المؤسسات موافقون وراضون على اهتمام مؤسساتهم بمحيطها الداخلي والخارجي والاعتناء بالبيئة المحيطة بالمؤسسة والبيئة الخارجية.

وأثناء دراستنا هذه لاحظنا البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة ووقفنا على أن بعض المؤسسات لها مساحات كبيرة مستغلة في غرس الأشجار والمساحات الخضراء مثل: المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC)، مؤسسة الاسمنت SCAEK، مؤسسة OXXO، مؤسسة SANIAK، أما مؤسسة IRIS وكذلك مؤسسة ENPEC فلها مساحات قليلة مستغلة مقارنة بالمؤسسات سابقة الذكر لتواجدها في المنطقة الصناعية، كما أشار لنا العديد من مسؤولي هذه المؤسسات على قيامهم سنويا بحملات طوعية للتشجير داخليا وخارجيا وكذا دعمها.

- تشير العبارة رقم 03 إلى مدى تخفيض المؤسسات لحجم النفايات والانبعاث، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.92، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لتخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازية الناتجة أثناء عملية التصنيع، أي أن هذه المؤسسات تحاول التقليل من تأثيرها السلبي على البيئة وذلك باستخدام أساليب إعادة تدوير النفايات والوسائل الفنية والتكنولوجية الجديدة.

وأثناء دراستنا الميدانية بهذه المؤسسات لاحظنا كيفية تعاملها مع هذه النفايات كما يلي:

- **البيع:** حيث تقوم العديد من هذه المؤسسات ببيع نفاياتها الناتجة من عملية الإنتاج ك: الحديد، النحاس، البلاستيك، البطاريات، الزيوت، الورق، الخشب،..... إلى مؤسسات أخرى وخواص.
- **الرسكلة:** حيث تقوم العديد من هذه المؤسسات بإعادة تدوير نفاياتها في العملية الإنتاجية مرة أخرى.
- **الحرق:** حيث تقوم بعض المؤسسات بحرق الورق والكرتون والبلاستيك غير القابل للتدوير عندها والتي لم تستطع بيعه.
- **التصريف الخارجي:** حيث تقوم بعض المؤسسات بالتخلص من نفاياتها غير القابلة للتدوير أو البيع في مراكز الردم التقني وتسديد مستحقات ذلك.

- **التخزين:** حيث تقوم بعض المؤسسات (المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC والمؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية SANIAK) بتخزين بعض من نفاياتها السامة والناجحة من عملية الإنتاج في حاويات مغطاة ومباني مغلقة بإحكام مع وضع مختلف التنبيهات والإشارات لخطرها، إلى حين إيجاد حل نهائي لها.

وما يلاحظ في هذه المؤسسات أنها تتحكم بدرجة كبيرة في نفاياتها، وأنها استطاعت أن تجعل من بعضها مصدرا هاما لتوليد مداخيل إضافية، كما أنها استطاعت إعادة تدوير جزء هام من نفاياتها، ونشير إلى تمكن مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK بإعادة تدوير ما يقارب 95% من نفاياتها (الغبار) إلى العملية الإنتاجية نتيجة تركيب المصفاة الجديدة (حسب تصريجات مسؤول بمصلحة الإنتاج)، وبذلك استطاعت تخفيض جزء كبير جدا من نفاياتها في الهواء والتي سببت الكثير من المشاكل البيئية والصحية في السابق على المحيط والسكان، كما يوجد مكتب للدراسات تابع للمؤسسة الأم (مجمع GIKA) يقوم بدراسة بيئية للمصنع مرتين في السنة وذلك بقياس نسبة الغبار من المصدر (المصفاة) ومن الهواء من مختلف أجزاء المصنع (غازات الفرن، نسبة الاضاءة، الضجيج،...) وكذا قياس نسبة تلوث المياه ويقدم تقريره للمؤسسة للقيام بالاجراءات التصحيحية.

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى استعمال المؤسسات في عملياتها الإنتاجية على مواد أولية غير ملوثة، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.87، وهذا ما يعني أن الباحثين يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تستعمل في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة، أي أن عمال هذه المؤسسات موافقون على أن مؤسساتهم تستعمل مدخلات غير ضارة ونظيفة لا تؤثر عليهم أثناء العمل ولا على بيئة العمل الداخلية.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى سعى المؤسسات التخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.78، وهذا ما يعني أن الباحثين يؤكدون محاولة المؤسسات محل الدراسة من تخفيض استعمال المواد غير القابلة للتدوير، أي أن هذه المؤسسات تجتهد لاستعمال مواد قابلة للتدوير يمكن استخدامها أكثر من مرة في جميع عملياتها من ترميم، إنتاج، تغليف،... الخ.

وفي هذا الصدد لاحظنا اعتماد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC على هذه السياسة بكثافة، حيث تعمل على شراء البطاريات المستعملة من المؤسسات والخواص وتعمل على تكسيرها وفرز الرصاص والبلاستيك وإعادة استخدامه، أي أنها تستطيع استرجاع حوالي 50% من المواد، كما تمكنت مؤسسة IRIS من تغليف ثلاجتها بطريقة جديدة أكثر فعالية باستخدام البلاستيك وقللت مصاريف التغليف.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى تكوين الأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة، إدارة النفايات،...، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.73، وهو ما يعني الباحثين يؤكدون وضع المؤسسات محل الدراسة لبرامج تكوينية للعمال ليتمكنوا من التعامل السليم مع مختلف المواد السامة وكيفية إدارة النفايات، أي أن

هذه المؤسسات تخضع عمالها لدورات تدريبية في هذا المجال للتعرف على مختلف المخاطر أثناء استعمال هذه المواد وكيفية تخزينها وما يجب فعله في حالة حدوث أي طارئ.

وفي هذا السياق كانت لنا جلستين مع كل من رئيسي مصلحة الوقاية والأمن الصناعي بالمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC والمؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية SANIAK ، أين أكدنا لنا خضوع العمال في مؤسساتهم لتكوين في كيفية التعامل مع المواد السامة وإدارة وتسيير النفايات وكيفية فرزها، بدءا بالتعرف على المواد الكيميائية من الناحية الإسمية، الخصائص، الأنواع، الأخطار، كيفية قراءة المعطيات الأمنية للوقاية F.D.S طرق التخزين، النقل، مكان التخزين، وأخيرا طرق التدخل وأدوات الوقاية الفردية والجماعية، مع ضرورة توثيق كل هذه الإجراءات.

- تشير العبارة رقم 06 إلى مدى وجود طرق لمعالجة النفايات قبل التخلص منها، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.68، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإجراء التحسينات على بعض نفاياتها قبل طرحها للخارج والتخلص منها، أي أن لهذه المؤسسات القدرة على معالجة بعض النفايات الصلبة والسائلة وإجراء تحليلات لها للتقليل من تركيزها لكي لا تؤثر على المحيط الخارجي عند طرحها أو تصريفها في المجاري المائية.

وأثناء دراستنا الميدانية وقفنا على بعض الحقائق، فبالنسبة للنفايات الصلبة فبعض تقوم بعملية الضغط للورق والكرتون والبلاستيك قبل بيعه ومنه تريح المساحة وتعطي منظرا مقبولا لهذه النفايات، وقد أوصينا بعض المؤسسات بإتباع هذه الطريقة وتفادي حرقها في محيط المؤسسة، أما بالنسبة للنفايات السائلة فيتم معالجتها البعض منها في محطات مخصصة قبل التخلص منها، ففي مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK يتم معالجة المياه وتصفيته ليتم استعمالها في سقي الأشجار والمساحات الخضراء داخل المؤسسة، أما في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC والمؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية SANIAK ومؤسسة OXXO يتم معالجة بعض النفايات السائلة بتحليلها والتقليل من تركيزها وبعدها يتم طرحها في قنوات صرف المياه (يتم مراقبة التحليل يوميا).

ونشير كذلك إلى القصور الكبير لهذه المؤسسات في التعامل مع النفايات السامة حيث لم تجد لها أي حل سوى التخزين المحكم داخل حاويات وبنائات معزولة، وهي في تزايد مستمر من سنة لأخرى وهذا ما يشكل خطرا كبيرا على المؤسسة والبيئة والسكان المحليين في حالة وقوع طارئ غير متوقع، وقد باءت جميع محاولات التخلص منها بالفشل ورغم مراسلة هذه المؤسسات لمديرية الصحة المحلية ووزارة البيئة، وقيام مؤسسة AMC بإجراء اعلان لمناقصة وطنية للتخلص من هذه النفايات إلا أن كل هذه المحاولات كان مصيرها الفشل.

- تشير العبارة رقم 04 إلى مدى قدرة المؤسسات على إعادة استعمال وتدوير نفاياتها، والتي جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (مستوى قوي)، وهو ما يعني أن المبحوثين يؤكدون أن

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعادة استعمال وتدوير نفايات في العمليات الإنتاجية، أي أن لهذه المؤسسات القدرة على إعادة جزء من نفاياتها في العملية الإنتاجية كمدخلات مرات أخرى وبهذا فهي تخفض من كمية نفاياتها المطروحة وبذلك تستغل مدخلاتها بكفاءة.

وأثناء دراستنا ولقاءاتنا مع بعض المسؤولين من مصلحة الإنتاج في المؤسسات محل الدراسة وضحوا لنا هذه الأمور المتعلقة بكيفية تدوير النفايات وإعادة استعمالها، إين وضحوا لنا أن الأجزاء المتعلقة بمادة البلاستيك لا تتم إعادة إستعمالها مباشرة وكلية بل يتم إعادة جزء منها بعد خلطها مع المادة الأولية لها (خام) تدريجيا للمحافظة على التركيز المناسب للمدخلات ويتم التأكد من ذلك بالقياس، حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال إعادة استعمال نفايات البلاستيك بنسبة 100%، وتختلف من مؤسسة لأخرى ففي مؤسسة OXXO تصل النسبة إلى حوالي 15% أما في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC فتصل النسبة إلى حوالي 20%، وفي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC تستطيع إعادة تدوير نفاياتها وبطارياتها التالفة تحت الضمان بنسبة أكثر من 60%، بينما وصلت إعادة تدوير غبار الاسمنت في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK إلى ما يقارب 95% منه إلى العملية الإنتاجية آليا وعن طريق ربط المصفاة بالفرن مباشرة.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء البيئي قوية وتساوي 3.86 وبانحراف معياري قدره 0.40 وهي دالة عند مستوى دلالة قدرة 0.05، وقد جاء في الفئة الثانية من مقياس الاستبيان، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير ورضاكم عن الأداء البيئي في هذه المؤسسات، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للأداء البيئي.

ثالثا: عرض وتحليل المحور المتعلق بالأداء الاجتماعي.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستنادا إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (33): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاجتماعي.

الأهمية النسبية	القرار	الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
خامسا	متوسط	0.042	2.040	0.69	3.08	يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم
سابعا	متوسط	0.500	.676	0.78	3.03	يحضى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز جنسي،...،
سادسا	متوسط	0.234	1.193	0.64	3.04	يشعر العمال بالرضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم
ثالثا	قوي	0.000	35.413	0.47	3.99	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وفق شروط الصحة والسلامة المهنية
ثانيا	قوي	0.000	36.094	0.51	4.10	تعمل المؤسسة على التقليل من حوادث العمل من خلال المنشورات، قواعد السلوك السليم، التحذيرات...
أولا	قوي جدا	0.000	40.374	0.50	4.21	تهتم المؤسسة بشراء عتاد ولوازم السلامة المهنية.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريش

رابعاً	قوي	0.000	10.885	0.73	3.47	تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (لإطعام، النقل، السكن....)
ثامناً	ضعيف	0.000	-8.414	0.86	2.56	تحترم المؤسسة قانون العمل بتوظيف نسبة من ذوى الاحتياجات الخاصة
قوي		0.000	20.154	0.36	3.43	الأداء الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاجتماعي كانت بين المتوسط والقوي، حيث تراوحت قيمتها بين 2.56 كأدنى قيمة و 4.21 كأعلى قيمة ، وذلك بانحرافات معيارية دالة وأخرى غير دالة عند مستوى خطأ (0.05).

- تشير العبارة رقم 06 إلى مدى اهتمام المؤسسات بشراء عتاد ولوازم السلامة المهنية، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.21 (قوي جدا)، وهذا يعني أن الباحثين يؤكدون تماما اهتمام المؤسسات محل الدراسة بشراء وتوفير عتاد ولوازم السلامة المعنية، أي أن العمال في هذه المؤسسات موافقون تماما على أن مؤسساتهم توفر لهم مختلف ألبيسة العمل من بذلات، أحذية، قفازات، نظارات، خوذات،...، والتي يستعملونها أثناء العمل من أجل الوقاية والسلامة المهنية.

وقد لاحظنا ذلك في المؤسسات محل الدراسة من خلال زيارتنا لبعض مخازن الوسائل العامة بهذه المؤسسات وأثناء تواجدها بالورشات ومحيط المؤسسات أين لاحظنا الإلتزام الكبير للعمال في ارتداء مختلف الألبسة واهتمام المسؤولين بهذا الأمر، غير أننا لم نستطع الحصول على الكميات المشتراة سنويا من هذا العتاد في المؤسسات محل الدراسة لعدة أسباب.

- تشير العبارة رقم 05 إلى مدى توفر مختلف المنشورات والتحذيرات التي تسمح بالتقليل من حوادث العمل، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4.10، وهذا يعني أن الباحثين يؤكدون وجود مختلف المنشورات وقواعد السلوك السليم وكذا التحذيرات اللازمة التي تسمح بالتقليل من حوادث العمل، أي أن العمال في هذه المؤسسات يرون أن الإدارة من خلال هذه اللوحات تسعى إلى حمايتهم وتنبههم إلى مختلف الأخطار المحيطة بعملهم وتعريفهم بها.

ولقد لاحظنا هذه التنبهات على شكل لوحات ومنشورات تقريبا في كل المؤسسات محل الدراسة تذكر العمال أو الزوار بوجود خطر بذلك المكان أو بقواعد السلوك السليم الواجب إتباعه، وبعض المؤسسات خصصت رواق خاص بالمشاة والعمال يوجه أثناء العمل (الورشات) وخارجيا إلى مختلف مصالح المؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

كما تحصلنا على الإحصائيات السنوية لعدد حوادث العمل في بعض المؤسسات محل الدراسة، والتي كانت كما يلي:

جدول رقم (34): عدد حوادث العمل في المؤسسات محل الدراسة.

المؤسسة	السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
SCAEEK شركة الاسمنت عين الكبيرة		17	05	07	14	16
BCR شركة صناعة اللواحق الصناعية والصحية		49	34	22	31	24
المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC)		29	33	34	16	17
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC (وحدة المدخرات سطيف)		18	11	15	09	10
S.P.A مجموعة إريس IRIS (وحدة إنتاج التلاحات)		/	22	09	21	13

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى بيانات المؤسسات محل الدراسة.

من الجدول يتضح أن عدد حوادث العمل يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة عملها، فتكون أكبر في المؤسسات التي يكون فيها التحام مباشر بين الآلات والعمال وفي آلات الخراطة كعمليات الصقل، التلميع، ... وهذا ما يفسر ارتفاع العدد في مؤسستي BCR و AMC مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتكون أقل في مؤسسات التركيب والاستخراج، وتراوحت مدة العطل المرضية فيها من يومين كحد أدنى إلى ستة أشهر كحد أقصى في المتوسط حسب تصريجات مسؤولي هذه المؤسسات.

وعلى العموم لم تستطع المؤسسات التحكم في حوادث العمل فمرة تنخفض ومرة أخرى تزيد وذلك لأنها ترتبط بعدة عوامل منها كمية الانتاج، العوامل النفسية، العوامل الطبيعية، أقدمية العمال، الازدحام وضيق مكان العمل، هندسة الورشات، ...، كما نشير إلى جهود المؤسسات في التقليل من حوادث العمل والبرامج التكوينية في هذا المجال وفي الإسعافات الأولية وتوفر أطباء وممرضين وسيارات إسعاف، كما تقوم بعض المؤسسات بمناورات لتدريب العمال على كيفية التعامل مع المخاطر المحتملة كالحرائق مثلا، حيث كشف لنا مسؤول الوقاية والأمن الصناعي بمؤسسة إريس IRIS أنهم يقومون بهذه المناورة سنويا في فصل الربيع (أفريل، ماي) وبالاشتراك مع الحماية المدنية.

- تشير العبارة رقم 04 إلى مدى وجود بيئة عمل آمنة وفق شروط الصحة والسلامة المهنية، والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي 3.99، وهذا يعني أن المبحوثين يؤكدون توفر بيئة عمل آمنة ووفق شروط الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات محل الدراسة، أي أن العمال موافقون على أن المكان الذي يتواجد به عملهم

يتناسب مع شروط السلامة المهنية والوقاية من الأمراض من حيث التصميم (التهوية، الإضاءة، الضجيج،...) ويضمن لهم تأدية مهامهم بالشكل المطلوب.

- تشير العبارة رقم 07 إلى مدى مساهمة المؤسسات في توفير الخدمات الاجتماعية، والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.47، وهذا ما يعني أن المبحوثين يؤكدون مساهمة المؤسسات محل الدراسة في توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال ك: السكن، الإطعام، النقل،... ، أي أن عمال هذه المؤسسات موافقون على أن مؤسساتهم تساهم في توفير بعض الخدمات الاجتماعية لهم حتى يتسنى لهم القيام بأداء مهامهم بكفاءة وفعالية ولزيادة رضاهم الوظيفي.

- تشير العبارة رقم 01 إلى مدى شعور العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسات تجاههم، والتي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.08 (مستوى متوسط)، وهذا ما يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة أقل على أن ممارسات المؤسسات محل الدراسة تجاههم تتسم بالعدالة الاجتماعية، أي أن العمال في هذه المؤسسات يشعرون بان مستوى العدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسات تجاههم متوسط وهم لا يشعرون بالرضا التام لعدم توفر العدالة نسبيا في ممارسات الإدارة تجاههم، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات إعادة النظر في هذه الأمور والتي تعد من الأمور الضرورية لاستقرار المؤسسات.

- تشير العبارة رقم 03 إلى مدى شعور العمال بالرضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم، والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.04 (مستوى متوسط)، وهذا ما يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة أقل على شعورهم بالرضا الوظيفي عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم في المؤسسات محل الدراسة، أي أن العمال في هذه المؤسسات لا يشعرون تماما بالرضا عن ظروف عملهم ويرون أن مستوى الرضا لديهم متوسط، مما يتطلب من هذه المؤسسات إعادة النظر في ظروف العمل وتحسينها لإرضاء العمال حتى يتمكنوا من العمل بكل طاقاتهم.

- تشير العبارة رقم 02 إلى مدى احترام وتقدير المؤسسات لعمالها دون أي تمييز، والتي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.03 (مستوى متوسط)، وهذا يعني أن المبحوثين موافقون بدرجة أقل على المؤسسات محل الدراسة تحترم وتقدر عمالها دون تمييز بينهم سواء جنسيا أو عرقيا، أي أن العمال في هذه المؤسسات يشعرون نسبيا بأن هناك تمييز بين العمال في التقدير والاحترام وأنهم نسبيا غير متساوين في هذا الحق وأن المؤسسات في المتوسط تفضل وتميز عمال على آخرين، مما يتطلب على هذه المؤسسات إعادة النظر في هذه الأمور.

وأثناء دراستنا الميدانية وقفنا على بعض الحقائق، فبعض العمال يرون بأن العمال أقارب الملاك أو العمال الذين ينحدرون من نفس منطقة الملاك يحضون بمعاملة خاصة تختلف عن معاملة العمال الآخرين، وآخرون يرون أن المعاملات يحضين بمعاملة أفضل العمال الذكور والعكس في بعض الأحيان.

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

- تشير العبارة رقم 08 إلى مدى احترام المؤسسات لقانون العمل بتوظيف نسبة من ذوى الاحتياجات الخاصة، والتي جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي يساوي 2.56 (مستوى ضعيف)، وهو ما يعني أن الباحثين لا يؤكدون أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتوظيف نسبة من العمال ذوى الاحتياجات الخاصة، أي أن هذه المؤسسات لا تحترم قانون العمل بتوظيف 1% من ذوى الاحتياجات الخاصة (قانون 2014).

وللتأكد من ذلك توجهنا إلى قسم الموارد البشرية وطلبنا إحصائيات من المؤسسات محل الدراسة فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (35): عدد ونسبة العمال ذوى الاحتياجات الخاصة في المؤسسات محل الدراسة.

ملاحظة	النسبة %	عدد العمال ذوى الاحتياجات الخاصة	المؤسسة
لم يوظف العامل على أساس ذوى الاحتياجات الخاصة وإنما نتيجة حادث عمل.	0%	01	مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK
المؤسسة وظفت أقل من 1% من ذوى الاحتياجات الخاصة.	0.52%	02	المؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية (وحدة الصنابير) SANIAK
المؤسسة وظفت أكثر 1% من ذوى الاحتياجات الخاصة.	1.16%	06	المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) (وحدة العدادات الكهربائية)
المؤسسة وظفت أكثر 1% من ذوى الاحتياجات الخاصة.	1.90%	05	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC (وحدة المدخرات سطيف)
المؤسسة لم تقم بتوظيف أي فرد من ذوى الاحتياجات الخاصة	0%	00	S.P.A مجموعة إريس IRIS (وحدة إنتاج الثلجات)
المؤسسة لم تقم بتوظيف أي فرد من ذوى الاحتياجات الخاصة	0%	00	S.P.A مجموعة سفيتال (وحدة OXXO لإنتاج الأبواب والنوافذ البلاستيكية ولواحقها)

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى بيانات المؤسسات محل الدراسة.

من الجدول يتضح أن المؤسسات محل الدراسة لا تحترم قانون العمل المتعلق بتوظيف نسبة 1% من ذوى الاحتياجات الخاصة ما عدا المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC (وحدة المدخرات سطيف) والمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) اللتان تجاوزتا النسبة القانونية، فالمؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية SANIAK والمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) توظف 2 عاملين من ذوى الاحتياجات الخاصة لكنها لم تصل إلى النسبة القانونية، أما بقية المؤسسات الخاصة ومؤسسة الاسمنت فهي لا توظف أي فرد من هذه الفئة، وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها في الاستبيان، وعند استفسارنا عن الأمر أرجع

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

المسؤولون ذلك إلى صعوبة العمل في هذه المؤسسات التي تتميز بيئة عمل صعبة (مؤسسة الاسمنت)، والسرعة في أداء المهام وضرورة التركيز والانتباه في خطوط الإنتاج (وحدة OXXO، IRIS)، غير أن الباحث يرى أنه يمكن توظيف هذه الفئة في مهام ملائمة وتتوافق طبيعة إعاقتها، كما أن هذا القانون غير إلزامي ولا يحمل أي جانب تحفيزي ولا عقابي للمؤسسات وبالتالي فهناك قصور في هذا القانون، كما نشير إلى قرار وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي السيد (ح.ت. ه) برفع النسبة إلى 1.5% في أوت 2019 إلا أن هذا القرار هو الآخر لا يحمل أي جوانب إلزامية كذلك.

وبصفة عامة يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المتعلقة بالأداء الاجتماعي قوية وتساوي 3.43 وبانحراف معياري قدره 0.36 وهي دالة عند مستوى دلالة قدرة 0.05، وقد جاء في الفئة الثانية من مقياس الاستبيان، وهو ما يؤكد قبول أفراد عينة الدراسة لعبارات هذا المتغير ورضاكم عن الأداء الاجتماعي في هذه المؤسسات، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية للأداء الاجتماعي.

رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء المستدام في المؤسسات ككل محل الدراسة.

سنستعرض فيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء المستدام ككل في المؤسسات محل الدراسة، واتخاذ القرار عند درجات الحرية (286) ومستوى الخطأ (0.05) واستناداً إلى المتوسط الفرضي (03)، كما يلي:

الجدول (36): نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء المستدام.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة	القرار	الأهمية النسبية
الأداء الاقتصادي	3.64	0.35	39.821	0.000	قوي	ثانياً
الأداء البيئي	3.86	0.40	36.200	0.000	قوي	أولاً
الأداء الاجتماعي	3.43	0.36	20.154	0.000	قوي	ثالثاً
الأداء المستدام	3.64	0.30	36.226	0.000	قوي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء المستدام جاءت قوية، حيث تراوحت بين 3.43 و 3.86، وذلك بانحرافات معيارية دالة عند مستوى خطأ (0.005)، مما جعل المتوسط الحسابي الكلي للأداء المستدام قوي حيث قدر بـ: 3.64 بانحراف معياري قدره 0.30 وهو دال عند مستوى دلالة قدره 0.005، وهو ما يدل على أن الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

سوف يتم التطرق من خلال المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام نموذج الانحدار البسيط لتوضيح نوع العلاقة بين دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام، ولكن استخدام مثل هذا النموذج يتطلب توفر مجموعة من الشروط النظرية والرياضية، وهذا ما سنحاول توضيحه في المطلب الأول من هذا المبحث، ثم بعد ذلك نقوم باختبار مدى صدق الفرضيات المقترحة حول أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، ثم تقديم النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة وصولاً إلى الاقتراحات والأفاق المستقبلية للدراسة.

المطلب الأول: نتائج اختبار نموذج الانحدار

سنحاول من خلال هذا المطلب التأكد من شروط صلاحية نموذج الانحدار، والتي من بينها الشرط النظري لتأكيد وجود علاقة بين المتغيرين، وهو ما أكدناه من خلال المبحث الثالث من الفصل الثالث بوجود دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبالتالي نكون قد تأكدنا من الشرط الأول (النظري) لصلاحية تطبيق النموذج، ولكن هناك شروط رياضية لا بد من توفرها، والتي سنوضحها فيما يلي:

أولاً: معامل الارتباط

سنقوم من خلاله باختبار العلاقة بين مكونات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأبعاد الأداء المستدام للمؤسسات، ولقد استعملنا في ذلك معامل بيرسون.

الجدول (37): نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل / المتغير التابع
قوي	0.000	0.560	الأداء الاقتصادي
قوي	0.000	0.606	الأداء البيئي
قوي	0.000	0.635	الأداء الاجتماعي
قوي	0.000	0.744	الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 56.0%، 60.6%، 63.5% على التوالي عند مستوى دلالة بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة (0.05).

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

كما سجلنا ارتباط موجب وقوي بين المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المستدام ككل) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 74.4% عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة (0.05).

ثانيا: اختبار المعنوية الكلية

بعد تأكيدنا لوجود علاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بتطبيق معامل الارتباط بيرسون، سوف نحاول فيما يلي التأكد من وجود معنوية كلية في النموذج والذي يمكن توضيحه من خلال المعادلة $Y=Ax+b$

حيث يفترض اختبار المعنوية الكلية وجود على الأقل واحد من المعاملات (a,b) يختلف عن الصفر، وللتأكد من المعنوية الكلية للنموذج قمنا باستخدام اختبار فيشر (F-Test)، حيث قمنا بصياغة الفرضيتين الآتيتين:

H_0 نموذج الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 نموذج الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05.

ولقد تم من خلال اختبار فيشر إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (38): اختبار (F-Test) المعنوية الكلية

الدالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	353.666	19.543	1	19.543	الانحدار
		0.055	285	15.748	الخطأ
			286	35.291	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 353.666 بمستوى دلالة 0.000، وهو ما يعني وجود على الأقل واحد من المعاملات يختلف عن الصفر، وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل بالفرض البديل وبالتالي فنموذج الانحدار معنوي.

كذلك قمنا بحساب معاملي التحديد في النموذج لتوضيح القدرة التفسيرية للنموذج، أي نسبة تفسير المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) للمتغير في المتغير التابع (الأداء المستدام)، والجدول الموالي يوضح القدرة التفسيرية للنموذج

الجدول (39): اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.744	0.554	0.552	0.23507

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل التحديد 55.4% وقيمة معامل التحديد المعدل 55.2% وهو ما يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) يفسر 55.2% من التغيرات في المتغير التابع (الأداء المستدام)، وهو ما يعني وجود قوة تفسيرية جيدة في نموذج الانحدار.

ثالثا: اختبار اعتدالية التوزيع

استكمالا لشروط صلاحية تطبيق نموذج الانحدار ، سوف نحاول استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف وذلك لمعرفة هل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ولقد تم وضع فرضيتين لذلك هما:
 H_0 البيانات تتبع توزيعا غير طبيعي، وذلك إذا كانت قيمة F دالة عند مستوى 0.05؛
 H_1 البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وذلك إذا كانت قيمة F غير دالة عند مستوى 0.05.
 والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاختبار

الجدول (40): اختبار كولومجروف-سمرنوف

كولومجروف- سمرونوف				
القرار	الدلالة	عدد المشاهدات N	Z كولومجروف- سمرونوف	
غير دال (التوزيع الطبيعي)	0.382	287	0.908	المتغير المستقل
غير دال (التوزيع الطبيعي)	0.188	287	1.087	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحصائية في اختبار كولومجروف-سمرنوف بلغت 0.908 لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية و 1.087 للأداء المستدام عند مستوى دلالة 0.382 و 0.188 على التوالي، وهي قيم غير دالة، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، وعلية فالبيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وما يؤكد ذلك ، الشكل الذي يوضح تجانس توزيع البواقي الموضح في الملحق رقم ()، والذي يتضح من خلاله أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أنها تتوزع على جانبي الخط المستقيم بطريقة منتظمة.
 انطلاقا من الاختبارات السابقة، نكون قد تأكدنا من صلاحية تطبيق نموذج الانحدار، وبغية بناء معادلة الانحدار سنقوم فيما يلي باختبار المعنوية الجزئية.

رابعا: اختبار المعنوية الجزئية

يفترض اختبار المعنوية الجزئية مايلي:

1- الجزء الثابت:

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة T غير دالة عند مستوى 0.05؛
 H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة T دالة عند مستوى 0.05.

2- الجزء المستقل:

H_0 معامل الانحدار غير معنوي، وذلك إذا كانت قيمة T غير دالة عند مستوى 0.05؛

H_1 معامل الانحدار معنوي، وذلك إذا كانت قيمة T دالة عند مستوى 0.05.

والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها

الجدول (41): نموذج الانحدار

الدالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ غير المعياري	A	
0.000	2.283		0.168	0.383	الجزء الثابت
0.000	18.806	0.744	0.046	0.860	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية (المتغير المستقل)

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الانحدار (الجزء الثابت b) بلغ قيمة 0.383 بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل وبالتالي معامل الانحدار معنوي.

كذلك بالنسبة لقيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة 0.860 بمستوى دلالة 0.000، وعليه نرفض الفرض العدمي ونقبل بالفرض البديل، وبالتالي معامل الانحدار معنوي.

ومن خلال ما سبق، يمكن بناء معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.860 X + 0.383$$

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من شروط صلاحية النموذج، سنحاول فيما يلي عرض وتحليل ومناقشة فرضيات هذا البحث باستخدام نموذج الانحدار لمعرفة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

أولاً: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

بالرجوع إلى الجدول رقم (18) المتعلق ببيانات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسطات الحسابية قوية في محاور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية التالية: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، حيث جاءت في المنطقة الثانية من مقياس الاستبيان، ما عدا المتوسطات الحسابية لمحور المكافآت فقد كانت متوسطة وجاءت في المنطقة الثالثة في مقياس الاستبيان، وقد انعكس ذلك على المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية والذي جاء قوي أي في المنطقة الثانية في مقياس

الاستبيان، وعليه فمستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي وذو مستوى عالي، وبالتالي عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

ثانيا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

لا يوجد اختلاف في مستوى إستراتيجية التمكين يعزى لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

بالرجوع إلى الجداول رقم (19) (20) (21) المتعلقة ببيانات تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس، السن، الأقدمية على التوالي، نجد أن مستويات الدلالة لمتغيراتها أكبر من 0.05 ، مما يعنى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغيرات الجنس، السن والأقدمية وهو ما أكدته قيم T المحسوبة والتي كانت أصغر من قيمتها الجدولية، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، السن والأقدمية، وعليه لا يوجد اختلاف في مستوى إستراتيجية التمكين يعزى لاختلاف الجنس، السن والأقدمية في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة في أجزائها المتعلقة بالجنس، السن والأقدمية.

وبالرجوع إلى الجدولين رقم (22) (24) المتعلقة ببيانات تحليل تباين مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعا لمتغير المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي على التوالي، نجد أن مستويات الدلالة لمتغيراتها أقل من 0.05 ، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة يساوي 0.05 تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، وهو ما أكدته قيم T المحسوبة والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية لمتغيرات المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والتي كانت لصالح فئة الجامعيين وفئة الإطارات على التوالي، وعليه يوجد اختلاف في مستوى إستراتيجية التمكين يعزى لاختلاف المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة في أجزائها المتعلقة بالمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

ثالثا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

بالرجوع إلى الجدول رقم (26) المتعلق ببيانات الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسط العام للأداء الاقتصادي جاء في المنطقة الثانية في مقياس الاستبيان، وبالتالي فهو قوي.

وبالرجوع إلى الجدول (32) المتعلق ببيانات الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسط العام

للأداء البيئي جاء في المنطقة الثانية في مقياس الاستبيان، وبالتالي فهو قوي

وبالرجوع إلى الجدول (33) المتعلق ببيانات الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، نجد أن المتوسط العام للأداء الاجتماعي جاء في المنطقة الثانية في مقياس الاستبيان، وبالتالي فهو قوي. وبالرجوع أيضا إلى الجدول (36) نجد أن المتوسط العام للأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة جاء في المنطقة الثانية من مقياس الاستبيان، وعليه يمكن القول أن مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي، وبالتالي عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (42): اختبار أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي

المتغير	Beta	R-deux	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاقتصادي	0.560	0.313	11.405	0.000

المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (11.405)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646) كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.560) وحدة في المتغير التابع الأداء الاقتصادي، كما تشير R-deux إلى القيمة 0.313 وهذا يعني أن 31.3% من التغيرات التي تحدث في الأداء الاقتصادي يعود سببها إلى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

خامسا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على مايلي:

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (43): اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي

المتغير	Beta	R-deux	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء البيئي	0.606	0.367	12.852	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المتغير التابع الأداء البيئي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (12.852)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.606) وحدة في المتغير التابع الأداء البيئي، كما تشير R-deux إلى القيمة 0.367 وهذا يعني أن 36.7% من التغيرات التي تحدث في الأداء البيئي يعود سببها إلى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

سادسا: نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على مايلي:

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (44): اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي

المتغير	Beta	R-deux	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الاجتماعي	0.635	0.403	13.883	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (13.883)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.635) وحدة في الأداء الاجتماعي، كما تشير R-deux إلى القيمة 0.403 وهذا يعني أن 40.3% من التغيرات التي تحدث في الأداء الاجتماعي يعود سببها إلى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

سابعاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على مايلي:

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية أثر في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (45): اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الإجتماعي

المتغير	Beta	R-deux	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء المستدام	0.744	0.554	18.806	0.000

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المتغير التابع الأداء المستدام، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (18.806)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (1.646)، كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين قيمة Beta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير ب (0.744) وحدة في المتغير التابع الأداء المستدام، كما تشير R-deux إلى القيمة 0.554 وهذا يعني أن 55.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام يعود سببها إلى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة ومدى اتفاتها مع الدراسات السابقة.

يتضمن هذا المبحث استعراض أهم النتائج التي توصلت لها دراستنا، استنادا على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري، واطلاع ميداني لبعض المؤسسات محل الدراسة. وعلى ضوء النتائج المتوصل سيتم استعراض مدى اتفاتها واختلافها مع الدراسات السابقة.

الفرع الأول: النتائج العامة للدراسة.

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

- مستوى إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة قوي، وذلك راجع لأن معظم أبعادها (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل) المتبناة في الدراسة قوية، معدا بعد المكافآت الذي

أظهرت النتائج أنه متوسط، وهذا يؤكد أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لا تمنح المكافآت بالقدر المرضي لزيادة تمكين العاملين؛

- هناك تباين في مستوى إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة راجع للمستويات التعليمية والوظيفية، فقد أظهرت النتائج أن الجامعيين يشعرون بالتمكين خلافا مع الثانويين والمتوسط فما أقل، وأن الإطارات يشعرون كذلك بالتمكين عكس أعوان التحكم والعمال التنفيذيين، وهذا يؤكد أن المنصب والمستوى التعليمي المرتفع يعطي للعامل شعورا أكثر بالتمكين، أي انه التمكين يكون أكثر في المستويات العليا من التنظيم؛
- إن إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تبدو غير واضحة في معاملها أو كسياسة متبعة أو متفق عليها، ولكنها تظهر كمارسة في كثير من الحالات أثناء تأدية العمال لمهامهم على اختلاف مستوياتهم، فهي بمثابة ردود أفعال، محاولة فهم أو الاطلاع على أمور أخرى، كاتفاق بين فرق العمل المختلفة، تقديم المؤسسة لمختلف معلوماتها، الاستجابة لمقترحات العمال ومشاكلهم،... كل هذا يسمح بتمكين العاملين بطريقة غير مباشرة؛

- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى مشاركة العمال في معلوماتها من خلال عقد اجتماعات دورية مع العمال وممثليهم للوقوف على وضعية المؤسسات وما تهدف إليه وهذا ما يساهم في تدفق المعلومات للعمال، كما تعمل بعض المؤسسات على نشر لوحات القيادة الخاصة بها دوريا وعملت أخرى على تزويد مداخل الإدارة بلوحات إلكترونية (شاشة إلكترونية) توضح النتائج المحققة من كميات الانتاج، المبيعات، استهلاكات الكهرباء، الغاز، الماء،...؛

- تشجع المؤسسات محل الدراسة العمال على أداء العمل بشكل جماعي أو على شكل فرق للاستفادة من أقصى قدراتهم في المؤسسة، حيث تعمل في الكثير من الحالات على الاتفاق مع العمال على كمية معينة من الإنتاج أو تركيب أجزاء المنتج وتعطي لهم الحرية في كيفية أدائهم للعمل، وهذا ما يساهم في تعاونهم أكثر ومساعدة بعضهم البعض ومنه زيادة فرص تمكينهم واتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعملهم؛

- تمنح المؤسسات محل الدراسة للعاملين حرية التصرف السريع في الحالات الطارئة التي تعيق عملهم أو أثناء حدوث ظرف غير متوقع وأخذ زمام المبادرة دون الرجوع إلى المسؤولين المباشرين، واتخاذ القرارات اللازمة والتدخل بإيجاد الحلول المناسبة، وهذا ما يغزز من تمكينهم في المؤسسة؛

- هناك تباين بين المؤسسات محل الدراسة في منح الحرية للعمال في كيفية أداء الأعمال خاصة في المستويات التنفيذية، فبعض المؤسسات تلزم عمالها باحترام النموذج المعد من طرفها كليا، بينما تمنح أخرى هامشا للحرية للعمال وبإمكانهم تغيير أساليب تأدية مهامهم والوصول إلى نفس النتائج؛

- هناك ضعف كبير في تقديم المكافآت للعمال في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما ينعكس سلبا على إستراتيجية التمكين داخل هذه المؤسسات باعتبار أنها عنصر ضروري لتمكين العاملين وزيادة دافعيتهم للإبداع وتقديم مستويات أفضل، وحتى إن لاحظنا تقديمها على شكل نسبة من الأرباح السنوية إلا أن قيمتها لم تكن

- مرضية تماما للعمال، معدا مؤسسة وحيدة (مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK) التي لاحظنا فيها رضا العمال عنها كقيمة وهو ما انعكس على أداءهم وسلوكياتهم خاصة في قلة الغيابات السنوية والعطل المرضية... إلخ؛
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بإشراك ممثلي العمال أثناء تقديم المكافآت (نسبة من الأرباح) وهذا يعد مكسبا مهما لهم، حيث تعتبرون كشركاء في المؤسسة وليسو مجرد عمال عاديين، كما أنهم يتطلعون من خلال هذا الاجتماع على معلومات الشركة وأهدافها والصعوبات التي واجهتها لتحقيق نتائج أفضل، وبهذا تكون المؤسسة قد أسهمت في مشاركة العمال في معلومتها؛
- تتوفر جميع المؤسسات محل الدراسة خطط سنوية متنوعة لتدريب وتكوين الموارد البشرية، يقوم بوضعها مسؤول مصلحة التكوين وتحسين المستوى بالتنسيق مع قسم إدارة الموارد البشرية ويتم تقديمها للإدارة العليا للمصادقة عليها، ويتم وضع هذه المخطط استنادا لاحتياجات مختلف أقسام المؤسسة، وجود فروقات أثناء تقييم الأداء، التكنولوجيا الجديدة، سياسة المؤسسة، وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة مواردها البشرية ويزيد من تمكين عمالها أثناء تأدية مهامهم مما يؤدي إلى تحسين أداءهم في جميع مجالات العمل؛
- عدم إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية المعرفة المتأتية من المصادر الداخلية للمؤسسة وهذا ما تتيحه إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من خلال قبول مختلف الاقتراحات والآراء وتجسيدها أثناء العمل، كما تعد الحرية والاستقلالية ومجهودات فرق العمل مصدرا لاكتساب معرفة خاصة بالمؤسسة ومن مصدر داخلي؛
- إن المؤسسات محل الدراسة لا تولي أي اهتمام بوظيفة البحث والتطوير أو الاستعانة بمخابر البحث الجامعية وتدعيمها والاستفادة من أبحاثها في تطوير المنتجات، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات وضع إستراتيجيات وسياسات واضحة تدعم هذه الوظيفة سواء محليا بالتعاقد مع المخابر الجامعية (وقفنا على نماذج مطورة من مخابر بحث جامعية غير مستغلة في المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC)، أو بمحاكاة الإنتاج وتقليد ما تم التوصل إليه من طرف مؤسسات أجنبية (سرعة الاستجابة)، مما يسمح لها بالتجديد المستمر للعمليات وتمكين الموارد البشرية لتحسين أدائهم؛
- هناك فئة هامة من الجامعيين تعمل في المستويات التنفيذية هذا ما يعطي للمؤسسات محل الدراسة قوة في فهم وتحليل العمل وكذا فرص لترقيتهم دون الحاجة للتوظيف الخارجي، كما يمثل تهديدا لها عند توفر العمل وفق شهاداتهم في مؤسسات أخرى؛
- لاحظنا أن هناك اعتماد كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة على التدريب التقليدي، أي التدريب على الآلات الجديدة وكيفية استخدامها، دون التدريب على عمليات الصيانة النوعية والدقيقة التي تجرى من طرف مؤسسات أجنبية، كذلك يرى بعض العمال والموظفين في بعض المؤسسات العمومية أن التكوين في نظر المسيرين يعني ضرورة استهلاك للاعتمادات المخصصة دون أن يساهم في إحداث تغيير واضح في سلوكيات ومعارف العمال، وهذا من شأنه أن يعيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين الأداء المستدام؛

- رغم سعى المؤسسات محل الدراسة إلى الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال والاستعانة بمدربين ذوي كفاءات عالية، وإبرام اتفاقيات مع معاهد ومراكز تكوين من داخل وخارج الوطن وهذا ما يؤدي لتطوير قدرات العمال، إلا أن هناك تحيز في بعض المؤسسات في تكوين الموظفين والعمال لعدم وضع معايير أو شروط معينة للتكوين (مثلا حسب المنصب)، هذا التمييز بين العمال سيفقدهم القابلية لقبول إستراتيجية التمكين وتحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل، وسيشكل خطرا على هذه المؤسسات، لأن الأفراد الذين فقدوا هذه الفرصة قد يغادرون المؤسسة إلى مؤسسات أخرى تنكافأ فيها الفرص؛

ثانيا: النتائج المتعلقة بالأداء المستدام للمؤسسات.

- مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي، وذلك راجع لأن معظم مكوناته (الأداء الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) قوية، وهذا يؤكد أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تحاول خلق نوع من التوازن بين البعد الاقتصادي والبعدين البيئي والاجتماعي؛
- يعد الأداء الاقتصادي بعدا إستراتيجيا في المؤسسات محل الدراسة، لأنه يعتبر الضامن لبقاءها وإستمراريتها وهو الأولوية الأولى التي ينبغي تجسيدها والاستناد عليها لتجسيد الأداء الاجتماعي والبيئي؛
- تلتزم جميع المؤسسات محل الدراسة بتطبيق مبادئ التنمية المستدامة وتحسين أدائها المستدام اعتمادا على مواردها البشرية وتحفيزهم على تطبيق ذلك في مختلف ممارستهم لمهامهم وسلوكياتهم، وذلك بنشر وتعليق سياسة المؤسسة في مختلف إدارات المؤسسات ومختلف الورشات باللغات الثلاث العربية، الفرنسية، الإنجليزية، حيث يقوم بامضاءها المدير العام كل سنة وهو أول من يلتزم بتطبيق ذلك، حيث تعمل بعض المؤسسات على إرفاقها بكشوفات الرواتب لأحد الأشهر الثلاث من كل سنة (سياسة المؤسسة لبعض المؤسسات الملحق رقم 06)) مما يجعل صداها يصل إلى جميع العمال؛
- يعد الأداء الاقتصادي بعدا إستراتيجيا في المؤسسات محل الدراسة، لأنه يعتبر الضامن لبقاءها وإستمراريتها وهو الأولوية الأولى التي ينبغي تجسيدها والاستناد عليها لتجسيد الأداء الاجتماعي والبيئي؛
- تعمل جل المؤسسات محل الدراسة على زيادة كميات إنتاجها لتلبية احتياجات السوق الوطنية، وهذا استجابة لطلبات وتطلعات الزبائن وهو ما يساهم في الرفع من أرقام أعمال هذه المؤسسات، كما تسعى للحد من تقليص فاتورة الاستيراد وهذا ما استطاعت تحقيقه مؤسسات صناعة الاسمنت التي توجهت مؤخرا للتصدير، وكذلك مؤسسات الصناعة الكهرومنزلية، غير أن هذه الأخيرة مطالبة بالتلخص من رخص الاستيراد CKD و SKD عن طريق إنتاج بعض الأجزاء محليا أو اقتناءها من مؤسسات محلية؛
- تتبع جل المؤسسات محل الدراسة على تنوع منتجاتها حيث تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات لزيادة أرباحها وتقليل المخاطر التي تواجهها أثناء تسويق منتجاتها، واستجابة لطلبات الزبائن المتنوعة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛

- عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبحث والتطوير وتخصيص ميزانيات لهذا الغرض أو التعاقد مع مختبر بحث جامعية محلية رغم تمكن بعض المؤسسات من تطوير بعض منتجاتها حيث تمكنت المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC من تقليص بعض الأجزاء من منتوجها (تم تسويقه) وصنع عدادات بتحكم عن بعد محليا (لم تسوق بعد) آخر، كما تمكنت مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK من صناعة نوع جديد من الاسمنت وهو الاسمنت البتروولية اعتمادا على كفاءتها المؤسسة؛
- تتبع بعض المؤسسات محل الدراسة سياسة الإخراج من خلال إسناد بعض المهام الثانوية لمؤسسات أخرى كالأمّن، النظافة، المناولة، الإطعام...، وهذا للتركيز أكثر على نشاطاتها الأساسية بالتفرغ لتحسين المنتجات وزيادة جودتها، وهذا ما يكسبها بعض المزايا كالتخصص وتقليل المشاكل الإدارية؛
- تسعى المؤسسات محل الدراسة لتطوير منتجاتها لتصبح صديقة للبيئة، حيث أنها تقوم باستعمال مواد أولية نظيفة غير ملوثة وتستخدم في عملياتها الإنتاجية آلات متطورة لتقليل الانبعاث والنفائات، كما لاحظنا أنها قلصت من استعمال الورق والكرتون في عملية التغليف وهذا لحماية البيئة من التلوث.
- قد تواجه بعض المؤسسات محل الدراسة مشاكل بيئة مستقبلا لعدم تمكنها من التخلص لحد الساعة من نفاياتها السامة المتواجدة داخل محيطها خاصة مادة السيانير، رغم تمكنها من وضعها في أماكن آمنة حاليا (تضع المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC هذه المواد في حاويات حديدية مغلقة بإحكام بالإضافة إلى تغليفها بغلاف بلاستيكي ووضع علامات الخطر، وكذلك المؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية SANIAK التي تضعها داخل بناية معزولة ومغلقة بإحكام) وعدم قدرة هذه المؤسسات على التخلص منها لان ذلك يكلفا كثيرا رغم قيامها بالإجراءات القانونية اللازمة لذلك؛
- تلتزم جميع المؤسسات محل الدراسة بالقوانين التي تفرضها الدولة فيما يتعلق بحماية البيئة وتسعى لتحسين أدائها البيئي اعتمادا على مواصفات ISO 14001 حيث أنها تدرج ضمن خططها الأهداف البيئية التي تسعى لتحقيقها؛
- رغم أن بعض المؤسسات تقوم بتدوير جزء من نفاياتها الصلبة إلا أن هناك ضعف في طرق معالجة النفايات السائلة في المؤسسات محل الدراسة قبل التخلص منها وذلك لعدم التجهيزات المستعملة في ذلك والتحايل الذي يقع للمؤسسات أثناء اقتناء المواد اللازمة لذلك (شراء مواد عديمة الفعالية)، والعجز الكبير في إيجاد حل نهائي للنفايات السائلة السامة؛
- هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسات محل الدراسة بالرعاية الطبية للعاملين لاسيما طب العمل الذي هو إجباري، كما تتواجد مراكز طبية داخل هذه المؤسسات للتكفل للحالات المستعجلة أثناء حوادث العمل، الوقاية وتوفر أطباء، ممرضين، أدوية ومعدات طبية، سيارات إسعاف...، في أغلبية المؤسسات محل الدراسة؛

- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى التقليل من حوادث العمل، وذلك بإتباع جملة من الإجراءات والتعليمات لتوعية الأفراد، وتنفيذ مناورات للإنقاذ والتدخل داخل ورشات العمل وخارجها لزيادة سرعة الاستجابة للعمال أثناء حدوث أي طارئ طوعية، وتدريبهم على استخدام المعدات، وهذا ما يزيد من تمكينهم ويحسن أداءهم؛
- عدم قيام المؤسسات محل الدراسة بدراسات لمعرفة رضا العاملين عن العمل ومعرفة مشاكلهم وما يتطلعون له من مؤسستهم لزيادة ولاءهم لها ومنه الإبداع والتفاني في العمل، وهذا ما يعود بالسلب على هذه المؤسسات؛
- يرى الكثير من العمال أن الرواتب التي يتقاضونها لا تتوافق مع الجهد المبذول من طرفهم في المؤسسة، ولا تعتبر محفزة على الإبداع والبقاء في مؤسستهم والوفاء لها، ولا تساعد على تلبية متطلبات العيش الكريم، كما لاحظنا أن بعض العمال في المؤسسات محل الدراسة يشعرون بأن هناك تمييز بين الموظفين في الرواتب، العدالة وتكافؤ الفرص، فرص الترقية والتكوين، تقديم الحوافز... الخ؛
- تقوم المؤسسات محل الدراسة في توفير جملة من الخدمات الاجتماعية للعمال كالسكن، النقل، منحة الزواج، السلفات، فرض لشراء مسكن، التكفل بالتعويضات مع صندوق الضمان الاجتماعي...، خاصة مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK التي وقفنا على برنامجها للخدمات الاجتماعية والذي كان ثريا جدا من حيث القيم المالية وتنوع البرامج مقارنة ببقية المؤسسات؛
- لا تقوم غالبية المؤسسات محل الدراسة باحترام قانون العمل فيما يتعلق بتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، خاصة الخاصة منها، حيث أن نسبة تشغيل هذه الفئة ضئيلة وأن بعض المؤسسات تفضل الخضوع للمخالفة السنوية في هذا المجال لأن قيمتها غير مكلفة بالمقارنة مع توظيف هذه الفئة حسب تصريحات بعض المسؤولين؛. وما سبق وكنتيجه نهائية للبحث يمكن القول أن لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دورا وأثرا بارزا في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرع الثاني: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة.

إن تقديمنا للدراسات السابقة في المقدمة العامة يعتبر أمرا مهما في البحث العلمي، لأن الباحث استفاد منها في مجالات علمية ومنهجية وفي بناء خطة البحث النظرية والتطبيقية وفي جمع واستغلال المراجع، ووقفنا من خلالها على أهم الفجوات التي أهملها الباحثون السابقون (حسب وجهة نظرنا)، وفيما يلي سنستعرض مدى اتفاق واختلاف نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة، كما يلي:

✓ تتفق دراستنا مع دراسة بدر عيسى النوفل والتي جاءت بعنوان "إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت" فيما يلي:

وجود أثر للمتغير المستقل (إستراتيجية تمكين الموارد البشرية) في المتغير التابع في كلتا الدراستين، كما أن مستوى فرق العمل كان قويا في كلتا الدراستين وأن إدارة مؤسسات الدراسة الميدانية تشجيع على تشجيع العمل الجماعي وعلى شكل فرق تتمتع بنوع من الاستقلالية الذاتية.

واختلفت نتائج دراستنا مع هذه الدراسة في مستويات كل من المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية واللذان جاءت متوسطة عكس دراستنا التي كانت قوية، كما أن المصارف تتعامل بسرية كبيرة في المعلومات، وهذا ما نتج عنه انخفاض مستوى مشاركة المعلومات، وأن المصارف تعطي للعمال في المستويات الأمامية الحرية في آليات تنفيذ المهام.

✓ تتفق دراستنا مع دراسة يحيوي فاطمة، مكيد علي، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري فيما يلي:

وجود جهود للمؤسسات محل الدراسة في العمل على تطوير المعارف لدى العاملين بتوفير البرامج التدريبية والتكوينية وزيادة وتوفير المعلومات وتدقيقها لتمكينهم من اتخاذ قرارات ناجحة، ومنه تمكين عمالها أثناء تأدية مهامهم مما يؤدي إلى تحسين أداءهم في جميع مجالات العمل.

واختلفت نتائج دراستنا مع هذه الدراسة في أن مؤسسة صيدال فرع أنتبوتيكال تشجع عمالها على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة وتشجيعهم على العمل البحثي وتطوير المنتجات، وأن سياستها في تمكين العاملين واضحة عكس ما توصلنا له في المؤسسات محل دراستنا.

✓ تتفق دراستنا مع دراسة Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, The Role of Employee's

Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness فيما يلي:

وجود دور لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات من جوانب عديدة، وأن التمكين يؤدي إلى تطوير معارف وقدرات العاملين في جميع المستويات التنظيمية ومنه تحسين أداءهم.

✓ تتفق دراستنا مع دراسة أحمد حميد كريم الكلكاوي، إستراتيجية التمكين وأثرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، فيما يلي:

وجود دور لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (بعد اقتصادي)، وأن إستراتيجية التمكين تسمح بالاستفادة القصوى من قدرات العاملين من خلال إشراك كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ومنحهم القدرة على تحمل المسؤولية وأخذ زمام المبادرة.

✓ اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، فيما يلي:

أن مستوى الأداء المستدام في كلتا المؤسسات محل الدراسة قوي وأن الأداء الاقتصادي يعد أولوية وبعدها إستراتيجيا في هذه المؤسسات وأن تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي يرتبط ويستند على مدى تحقيق البعد الاقتصادي لأي مؤسسة، كما اتفقت الدراستين في ضعف معالجة بعض النفايات بالمؤسسات خاصة السامة منها.

✓ اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، فيما يلي:

وجود دور لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات، وأن الموارد البشرية في المؤسسة لها دور هام وأساسي في تحسين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما اتفقت نتائج الدراساتين في مستوى الأداء الاجتماعي والذي كان قويا في مؤسسات الدراسة.

واختلفت نتائج الدراساتين في أن دراستنا ترى أن تكوين المورد البشري يزيد من تمكين العاملين وهذا بدوره يكون له أثر كبير في تحسين الأداء البيئي، غير أن هذه الدراسة توصلت إلى أن للتكوين أثر ضئيل في تحسين الأداء البيئي.

المطلب الرابع: اقتراحات الدراسة وآفاقها المستقبلية.

يتضمن هذا المطلب تقديم بعض الاقتراحات لمسؤولي المؤسسات محل الدراسة، استنادا على ما تقدم من تحليل وملاحظة وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، تأتي هذه الاقتراحات التي يعتقد الباحث صوابا وما ينبغي أن يكون في المؤسسات محل الدراسة، ثم نقترح بعض المواضيع التي نرى أنها تمثل آفاقا للدراسة يمكن البحث فيها مستقبلا.

الفرع الأول: اقتراحات الدراسة.

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم التوصل الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ثم الخروج بالاقتراحات التالية:

- على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة توفير مناخ تنظيمي يساعد على تمكين الموارد البشرية والحد من المعوقات التي تقف حاجزا في تطبيقه، وتوفير فرص التطوير الذاتي للعمال وتحديث وسائل الاتصال والعمل؛
- ضرورة مشاركة العمال في معلومات المؤسسة وتوضيح أهدافها المستقبلية لهم وذلك لزيادة ولائهم للمؤسسة، وكذا توفير بيئة عمل مريحة ومنحهم الحرية والحوافز اللازمة ليكونوا أكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات الجديدة وتحسين أداء المؤسسة؛
- تحسين الاتصالات داخل هذه المؤسسات للسماح بتدفق وانتقال المعلومات واستخدامها بين جميع الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم بما يعود بالنفع على المؤسسة، وهذا ما تصبوا له إستراتيجية تمكين الموارد البشرية؛
- تنوع العمليات التدريبية واعتماد السياسات التكوينية الفعالة التي تعود بالإيجاب والنفع على المؤسسات لكي تساهم في تمكين العاملين لتحسين أداءهم وأداء المؤسسة الكلي، ولا تبقى هذه العملية مجرد استهلاك للاعتمادات المالية؛
- ضرورة إيمان المؤسسات محل الدراسة بإمكانيات العاملين والثقة فيهم من خلال منحهم الحرية والاستقلالية والسلطة الكافية في التصرف في المسائل الروتينية وغير الروتينية المتعلقة بأعمالهم لتمكينهم أكثر؛
- يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة من إعداد استراتيجيات واضحة ودقيقة تجاه مواردها البشرية لخلق كوادر قادرة على تولي زمام المبادرة وتشجيعهم على تبني تمكين العاملين كأحد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسات الكلي؛

- يجب على المؤسسات محل الدراسة توضيح الأهداف التي تسعى الوصول لتحقيقها لكل فرد في المؤسسة سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا أي بمشاركتهم في معلومتها حتى يتسنى لهم فهمها والاجتهاد لتحقيقها، وذلك بنشر لوحات القيادة الخاصة بها وكذا النتائج المحققة وتكاليفها يوميا أو أسبوعيا في مناشير أو ألواح الكترونية عند مداخل الإدارة أو الورشات؛
- يجب أن تشجع المؤسسات محل الدراسة العمال على أداء العمل بشكل جماعي أو فرقي وخلق التلاحم بين أعضاء الفريق الواحد، وتنظيم جلسات دورية بين العمال من مختلف المستويات للوقوف على مشاكل العمل ووضع الحلول والاقتراحات اللازمة لذلك حتى يكون هناك تبادل للمعرفة داخل هذه المؤسسات؛
- تحسين أجور العمال ومنح المكافآت مما يعزز من شعور الموظف بمعنى العمل ويادراكه لذاته وثقة المؤسسة به بتوقع إنجاز مميز منه، هذا ما يزيد قدرته على أداء العمل بكفاءة وفعالية؛
- يستوجب على المؤسسات محل الدراسة تخصيص مكافآت للعمال وفرق العمل ذات الأداء المتميز والمبدع وإشراك العمال عند وضع المعايير التي يتم على أساسها تقديم المكافآت، وتشجيعهم على طرح الأفكار القابلة للتجسيد في المؤسسة وتقديم الاقتراحات والحلول اللازمة قبل حدوث مشاكل في العمل؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تقوم بتقديم وتنويع الحوافز لخلق جو عمل يتسم بالديناميكية والتنافس والجدية، وذلك من خلال استحداث حوافز مالية وأخرى تقديرية، كمنح علاوة استثنائية، أسهم في المؤسسة، شهادات تقديرية، أيام راحة...؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على تمكين وتنمية مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي، لكي تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وأن تجعل منها ثقافة في المؤسسة، ليزيد تميزها ونجاحها، وبالتالي تتخلص من التعامل مع الموارد البشرية بالطرق التقليدية؛
- يجب على الإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة أن تقوم بمرافقة الموظفين المعنيين بإعداد مخططات تكوين الموارد البشرية وإشراك ممثلي العمال في العملية حتى يتسنى لهم معرفة أنواع البرامج التدريبية المقترحة وجدولها الزمني والمصالح المعنية؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة تمكين جميع العمال من فرص التدريب وعدم حصرها على الإطارات وأعوان التحكم فقط، وكذلك نقل العمال من وظيفة لأخرى لزيادة مهاراتهم وجعلهم أكثر استعدادا لتعويض بعضهم البعض.
- يجب على المؤسسات محل الدراسة إجراء تعاقدات مع محابري بحث جامعية وتدعيمها للاستفادة من نتائج أبحاثها داخل هذه المؤسسات وخلق قسم خاص بالبحث والتطوير وتكوين أفراد داخل هذا القسم، وذلك لتحسين مختلف العمليات من مرحلة الإنتاج إلى المرحلة التسويقية؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تتفاعل مع المحيط الخارجي وذلك من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة لمؤسسات منافسة والتعلم بالاحتكاك من المؤسسات الأجنبية الرائدة، وكذلك إجراء تعاقدات مع

المؤسسات الناشئة بشراء نماذجها أو ابتكاراتها للحصول على تراخيصها وهذا لمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وتدعيم هذه المؤسسات على البقاء ومواصلة البحث والتطوير؛

- لا بد من إتباع سياسة التحسين المستمر للعمليات هذه داخل المؤسسات، وعدم جعل المنتجات نمطية بإدخال مختلف التغييرات في الحجم، الشكل، المكونات، لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ومنتجات المنافسين؛

- يجب على المؤسسات محل الدراسة تبني نظام الجودة الشاملة في جميع عملياتها لكسب مزايا اقتصادية متمثلة في جودة منتجاتها، وكذا محاولة تدنية التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن لتحقيق ميزة السعر المنخفض ومنه كسب رضا وولاء الزبون؛

- ينبغي على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على استغلال مواردها المتاحة استغلالا عقلانيا وأن تتوجه إلى المؤسسات المحلية بدل الأجنبية في توفير المواد الأولية وبعض المكونات لتقليل مبالغ رخص الاستيراد CKD و SKD خاصة وأن الكثير من المكونات يمكن إنتاجها بسهولة محليا، وبالتالي التقليل من فاتورة الاستيراد؛
- يستوجب على المؤسسات محل الدراسة إنشاء وتكوين فرق جودة بين العاملين يقيم فيها أداءهم بين الحين والآخر مع تخصيص مكافآت معنوية أو مادية محفزة للفريق الناجح والأقدر على تحقيق الجودة من خلال معايير معينة ومعلنة لهؤلاء؛

- ضرورة إفصاح المؤسسات محل الدراسة عن ممارساتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لجميع الأطراف ذات المصلحة ووضعها في مواقعها وصفحاتها الالكترونية مع تحديثها؛

- ينبغي على المؤسسات المؤسسات محل الدراسة تحسين نظامها البيئي بانتقال إدارتها البيئية من القياس والوقاية باتخاذ الإجراءات المناسبة إلى التنبؤ بالمشاكل البيئية المتوقعة الحدوث لإيجاد حلول لها مسبقا.

- يتطلب من المؤسسات محل الدراسة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير في المجال البيئي للعمل على تخفيض حجم الآثار السلبية التي تضر بالبيئة وتقليلها والاهتمام بالمساحات الخضراء وتجميل المحيط بالاعتماد على إعادة استعمال وتدوير النفايات بمختلف أنواعها (حديد، خشب،...).

- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تقوم بدراسات حول الرضا الوظيفي للعمال وزيادة إنفاقها على الخدمات والبرامج الاجتماعية للعمال، وكذلك حول الرضا الزبائن وتطلعاتهم من المؤسسة؛

- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تتحاور وتتواصل بشكل مستمر مع النقابات العمالية والمصالح الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والمجتمع المحلي واعتبارهم شركاء هامين يستوجب فتح قنوات الحوار معهم للأخذ بأرائهم وأفكارهم، وكذا التعاون مع الطلبة والباحثين بتسهيل مهامهم البحثية داخل هذه المؤسسات وإعطائهم المعلومات اللازمة والحصول على مذكراتهم ونتائج أبحاثهم؛

- ضرورة احترام المؤسسات محل الدراسة قانون العمل بتوظيف النسبة القانونية من ذوى الاحتياجات الخاصة مع مراعاة مكان وطبيعة العمل المنوط بهم والذي يتلاءم مع درجة إعاقاتهم.

الفرع الثاني: آفاق الدراسة.

يرى الباحث أن المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية من تنمية وتحفيز وتمكين واتجاهاتها المعاصرة تتعبّر من المواضيع الخصبة للدراسة والتحليل خاصة إذا تم ربطها بالمفاهيم التي جاءت بها التنمية المستدامة كأبعادها، الأداء المستدام، المسؤولية الاجتماعية...، لذا لا بد من تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع والعمل على إيجاد إسقاطات واقعية لها في الأبحاث المستقبلية.

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:

- دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تعزيز الابتكار التنظيمي للمؤسسات.
- دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات.
- تمكين الموارد البشرية وأثره في تحسين الخدمة الفندقية أو في تسويق الخدمة.
- أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- أثر التمكين الإداري في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في قطاع الخدمات السياحية.
- دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات.
- تمكين العاملين ومساهمته في زيادة الابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتقديم مجتمع الدراسة وأسباب اختياره، ثم تطرقنا إلى واقع مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات واختبار أداة القياس، وأخيرا إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج لهذه الدراسة قدمنا من خلالها مجموعة من الاقتراحات وبعض الأفاق المستقبلية للدراسة.

ووجدنا أن مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي، وكذلك بالنسبة للأداء للمؤسسات، وتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء الاقتصادي، وكذلك الأمر بالنسبة للأداء البيئي والاجتماعي، وبالتالي هناك أثر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

ورغم وجود وقوة أبعاد تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، إلا أن البعد الاستراتيجي لممارستها ميدانيا لم يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يجعلها ثقافة في المؤسسات، لذا يجب بذل المزيد من الجهود في مجال تنمية وتمكين الموارد البشرية لتحسين الأبعاد الثلاث للأداء المستدام في المؤسسات.

كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى استعراض مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة ومدى اتفاتها مع بعض الدراسات السابقة، وفي الأخير وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات التي يرى الباحث أهمية الأخذ بها، كما تم تقديم بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة.

الخاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا النظرية لموضوع إستراتيجية تم كين الموارد البشرية والأداء المستدام للمؤسسات، اتضح لنا مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، لأن الموارد البشرية في المؤسسة هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، البقاء، والنمو، وهذا لما لها من دور في تحسين الأداء المستدام من مختلف جوانبه الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات.

ولأن بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية تشهد تغيرات وتحولات متسارعة تؤثر عليها في عدة مجالات، فالأمر يتطلب من هذه المؤسسات أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار والتكيف مع هذه المستجدات الجديدة ومواجهة آثار تغيراتها، كما يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتبني الاتجاهات الحديثة في التعامل معها وتطبيقها لتحسين الأداء المستدام فيها، وذلك بالعمل على تنميتها بإتباع استراتيجيات مختلفة وتهيئتها لجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغير في بيئة الأعمال، وكذا خلق هيكل تنظيمي مرن يساعد على تمكين العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال لتصبح هذه الممارسة كثافة داخل هذه المؤسسات، فعن طريق تبني إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تتحقق المرونة في تسيير العاملين وتحقق الكفاءة والفعالية في الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ويتحسن أداءها الكلي والمتمثل في الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، ومنه يتحسن الأداء المستدام في المؤسسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبين لنا أن مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوي، ويرجع بالأساس إلى المستوى القوي لكل من مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، بينما كانت المكافآت في مستوى متوسط مما يتوجب على هذه المؤسسات إعادة النظر إلى هذه النقطة والرفع من المكافآت وربطها بالأداء، كما أن مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي رغم عدم وصولها إلى المستوى المطلوب والذي يتطلع له أصحاب المصالح على اختلافهم، ولهذا يجب على المؤسسات تبني إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وذلك بالعمل على وضع مستوى الثقة في العاملين وتحفيزهم للعمل بالمؤسسة عن مشاركتهم معلوماتها وأهدافها ومنحهم الحرية والاستقلالية في كيفية تأديتهم لمهامهم وتشجيعهم على العمل الجماعي والفرقي ومنحهم المكافآت اللازمة والتي تتوافق مع جهودهم المبذولة في المؤسسة، وهذا وفق منظور إستراتيجي ونهج دائم ومستمر في المؤسسة لتصبح هذه الممارسة دائمة وثقافة تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يسمح بتحسين أداءها الاقتصادي والذي يؤدي حتما إلى تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي.

كما توصلنا في الدراسة إلى سعي المؤسسات محل الدراسة إلى التوجه نحو تطبيق مبادئ التنمية المستدامة من خلال إدراكها لأهمية الحصول على شهادات المنظمة العالمية للتقييس الأيزو (ISO) والمتعلقة بهذا المجال حيث تحوز جميعها على شهادة على الأقل وأخرى في طريقها للحصول على شهادات إضافية، كما تلتزم هذه المؤسسات بالجودة، حماية البيئة، الأمن والصحة في إطار التنمية المستدامة في سياساتها السنوية الملتزم بها، وهذا ما يساهم في توجه وتحويل هذه المؤسسات إلى المؤسسات المستدامة.

لذا يتوجب على مسؤولي هذه المؤسسات الدخول في حوار جاد ومعمق مع مختلف الأطراف ذات المصلحة وفتح قنوات اتصال دائمة معهم لمعرفة انشغالهم وتطلعاتهم وخاصة المتعلقة بالبيئة لتقليل من التلوث وإيجاد حلول مستعجلة للنفايات السامة، وأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار وتبسيدها في جميع القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي يجب أن تتوافق مع القوانين والتشريعات المعمول بها محليا ودوليا ومع معايير السلوك الأخلاقي للمؤسسات.

كما نؤكد على ضرورة توضيح مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لدى العمال من خلال القيام بالتوعية، التثقيف، التكوين للإطلاع على كل جديد في هذا المجال والتدريب المستمر على برامج الوقاية والأمن الصناعي وهذا ما يعزز من تمكين الموارد البشرية في المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى المساهمة في تحقيق الاستدامة لأن أهداف المؤسسة ليست اقتصادية فقط، فالبعد الاقتصادي يعتبر محدد للنجاح لكن يجب أن يتبعه تحقيق نوع من التوازن بإعطاء دور للبعدين البيئي والاجتماعي، وأن من أهداف المؤسسة أيضا مراعات مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والطبيعة والأجيال المستقبلية، وأن مراعاة جميع هذه الجوانب يؤدي حتما إلى ديمومة الأداء واستمراره.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة بالاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية تشجع على تمكين الموارد البشرية ونشر القيم الثقافية الايجابية والسلوكيات البناءة التي تعزز من استجابتها السريعة لجميع التغيرات البيئية المحيطة بها، والتي تدعم مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة من أجل اعطاءها دور ومكانة أفضل في تحقيق الأداء المستدام.

في الأخير نؤكد على أن لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دورا في تحسين الأداء المستدام على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ومنه يمكننا القول أن لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دورا في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً - باللغة العربية:

أ - القرآن الكريم

ب - الكتب

1. إبراهيم منير هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة، مصر، 2002.
3. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، مصر، 2005.
4. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط1، 2009.
6. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. بلال خلف السكارنة، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
8. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1995.
10. ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
11. حاتم نبيل، الرقابة على الأداء في الدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
13. حتى نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
14. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2010.
16. الوازي محمد بن بكر، مختار الصحاح، دار الفكر للنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
17. رامي إندراوس، عادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
18. رشيد زرواطي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2008.
19. رعد الطائي، عبد الله قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، مصر، 2006.
21. زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006.
22. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
23. سامية سعد جلال، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للإدارة، مصر، 2005.

24. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000.
25. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار الفكر العربي، 2009.
26. شوقي بوقبة، التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كتاب حوار الأرياء، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
27. شوقي جدي، التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات العامة بالجزائر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
28. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
29. الصباب أحمد عبد الله وآخرون، أساسيات الإدارة، دار البلاد للطباعة والنشر، الطبعة السابعة، المملكة العربية السعودية، 2002.
30. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
31. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
32. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط 1، دار الفكر العربي، 1995.
33. عبد الحميد عبد الفتاح العربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المستدام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
34. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
35. عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000.
36. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
37. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.
38. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1991.
39. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي متكامل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
40. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
41. علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
42. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
43. علي لطفي وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة، تنمية، تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001.
44. عماد المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
45. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
46. فرانسواز جيرو، أوليفيه سولبيك وآخرون، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية راشد، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2007.

47. قاسم نايف علوان المجاوي، إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
48. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
49. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
50. محمد حسين جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية والأطر العملية، جامعة قناة السويس، 2009 .
51. محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
52. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 109.
53. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54. محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الترغيب والترهيب، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2000.
55. المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر، 1998.
56. نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
57. نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية المتكاملة، القاهرة، مصر، 2003.
58. نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
59. ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر، عمان، 2000.
60. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
61. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
62. هيرمن أجنيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011.
63. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل، 2009.
64. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- ت | الرسائل والأطروحات الجامعية:**
65. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز الإداري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

66. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
67. إحسين أحمد الطراونة، العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2006.
68. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعو محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
69. أحمد المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2008.
70. أميرة الحموري، درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
71. جبري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018.
72. حدة بوتينة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي عباس لعرور، خنشلة، الجزائر، 2010.
73. حسناوي بلال، دور رأس مال الفكري في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014.
74. حسين العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
75. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات القياسية العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة Somiphos، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2011.
76. رامي اندراوس، درجة ممارسة الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 51.
77. ريم عمر بن منصور الشريف، دور غدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، كلية الملك عبد العزيز جدة، السعودية، 2014.
78. سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
79. سملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

80. شراف إبراهيمي، فعالية نظام الأمن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2004.
81. الضمور صفاء، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مراكز الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008.
82. الطاهر خامرة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
83. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2011.
84. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية St. Clements، سوريا، 2009.
85. عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج وبحوث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات: دراسة حالة مركب صناعة الكوابل ببسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012.
86. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOSE بتبسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2013.
87. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
88. على البلوشي، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.
89. عماد مساعدي، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2014.
90. فؤاد محمد حسين المهدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليم، 2003.
91. كرمية توفيق، تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
92. محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، 2011.
93. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.

94. محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
95. محمود أحمد العبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
96. مريم شرع، الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، الجزائر، 2015.
97. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
98. مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.
99. مها الفرمان، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
100. اليعقوب تمارا، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
- ت- الملتقيات العلمية:**
101. بقة الشريف، عبد الرحمان العايب، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، أيا 7-8 أبريل 2008.
102. بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، أيام 20-21/11/2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
103. بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة أيام 8-9 مارس، الجزائر، 2005.
104. بن سعيد خديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
105. بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2006.
106. حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر العلمي الأول 15-16 تشرين الثاني 2008، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سوريا.

107. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية : دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع- الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، 15-16 مارس 2005.
108. حفيفي صليحة، بن حاج جيلالي، مغراوة فتحية، الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف OCDE ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف- الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.
109. سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ أيام 27- 29 نوفمبر 2004، مصر.
110. خالد مصطفى قاسم، إستراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية، المنتدى الصناعي العربي الدولي، جامعة الدول العربية، أيام 25-28 مايو 2010، الدوحة، قطر.
111. سعد بن مرزوق العتيبي، 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، 2009.
112. سفير محمد، حيدوشي عاشور، قياس الأداء الاجتماعي ونطاق الافصح في معلوماته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسبية بن بوعلبي، الشلف أيام 14-15/10/2016.
113. سلطان عطية صلاح، تحسين القدرات التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول حول إدارة التميز والتنافسية في القطاع العام والخاص، عمان، الأردن، 2008.
114. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر تحسين الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر.
115. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، ج1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009
116. عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، أيام 07-08 أبريل 2008.
117. عمر شريف، التنمية المستدامة وآليات تحسين إدارة الأداء وتطوير الفعالية في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
118. عيسى مرازقة، محمد الشريف شخشوخ، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات

- والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، ج1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
119. لخديمي عبد الحميد وأولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15-16 فيفري 2012.
120. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 - 29 نيسان 2009.
- ث- المجالات العلمية:**
121. أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007.
122. إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الانتاجية الصناعية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، مجلة الباحث العدد الخامس، ورقلة، الجزائر، 2007.
123. إنعام محسن حسن زويلف، عبد الناصر نور، أهمية و مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم الأداء : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1، العدد 2، 2005.
124. باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 31، 2012.
125. بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
126. بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
127. جلال سعد الملوك، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.
128. جوامع رقية، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014.
129. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، سوريا، 2012.
130. حنان الأحدي وإيمان أبوخضير، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادة (دراسة ميدانية) دورية الإدارة العامة، ملج 49، العدد 4، نوفمبر 2005.
131. ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع عشر، القاهرة، مصر، 1998.
132. رحيم حسين، بونقيب أحمد دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.

133. سعيد محمد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مجلة قضايا إدارية، مركز الدراسات والاستشارات الإدارية العامة، العدد الخامس، 2000.
134. السعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل في أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها "دراسة حالة ملينة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2012.
135. سليمان مليكة، مغنية هواري، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018.
136. الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2009-2010.
137. طاهر محسن منصور الغالي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 29، 2012.
138. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول، نوفمبر 2001.
139. عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 01، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق، 2006.
140. 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، 2010.
141. عمر صخري وعبادي فاطمة الزهراء، دور الدولة في دعم تطبيق نظام إدارة البيئة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
142. غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار 62، العراق، 2011.
143. غريب فتحي، تبنى إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، العدد 30، 2017.
144. قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.
145. محمد مصطفى أحمد الجبالي، إستخدام العوامل المسببة لحدوث التكلفة والعناصر المحركة للأداء في صياغة نموذج موضوعي لتقييم الأداء تحقيقاً لأهداف المشروعات الانتاجية الحديثة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، القاهرة، مصر، 1998.
146. معن وعد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الجداباء، الموصل، العراق، العدد 43، 2013.
147. مكيد علي، يجاوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015.
148. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 4، 1999.

149. ميسون أحمد، أضواء حسين، إستراتيجية تمكين و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية، ملحق تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2010.
150. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2015.
151. نجيب عبد المجيد نجم، تأثير التمكين في ولاء العاملين للمنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة الأستاذ، المجلد الأول، العدد 204.
152. نور الدين مزياي، صالح بلاسكة، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات، العدد الرابع، 2013.
153. هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 7، 2009-2010.
154. وحيد رفعان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة، مستوى إدارك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باستخدام الأداء، المحلة الاردنية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.

ثانيا: باللغات الأجنبية

155. A. Atkinson & J. Weter house et R. Wells, Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, L'Expansion Management Review , 1997.
156. A. Khemakhem , La dynamique du contrôle de gestion, Bordas, Paris, France, 1976.
157. Abdelouahab Belmahdi, Aboubakeur Boussalem, "The Relationship Between Business Excellence and Employees' Empowerment – Case Study on Algerian Sonatrach Oil Company", Revue Européenne Du Droit Social, Vol. XXIV , N0.3, 2014.
158. Abdesslem Bouallegui, les leviers de la performance globale des entreprises publiques, cas de la SONEDE, université virtuelle de Tunis, 2013.
159. AbouBakeur Boussalem , Impact of Employees' Empowerment on Organizational Loyalty: Case Study on Algerian Communications Company, Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter), Vol.2, No.7, 2014.
160. Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji, The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 43, No 2, 2016.
161. André Chardonnet, Dominique Thibaudon, PDCA et performance durable, groupe eyrolles , Paris, France, 2014.
162. André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard Vuibert, paris, 2011.
163. Association of Business Executives, Human Resources Management, William House, United Kingdom, without edition year.
164. Barbara ETORRE, "The Empowerment Gap Hype Vs Reality", Br Focus, Vol 26, 1997.
165. Bert, Quélin et Jean Luc Arregle, Le management stratégique des compétences, édition ellipses, Paris, 2000.
166. BOWN, LAWLER, "Empowering service employees", Sloan management Review, Vol.33, Vol.3, SPRING 1995.
167. Bowen, Lawler, David, Edward, The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, Sloan Management Review.1992.
168. C. HUANG, Assessing The Leadership Styles and Total Quality Leadership, Behaviors Presidents of Four Year Universities & Collages That Have Implemented The Principles of Total, 1994.

169. Carole Eagle LUBY, A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College, University of Florida, USA, 2006.
170. Cheng HUNG, A Correlational Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan, University of Incarnate word, 2005.
171. Conrad LASHLEY, Employee Empowerment in services: a Framework for Analysis, Personnel Review, Vol 29, No 6, MCB UP Limited, 2000.
172. Conrad Lashley, Empowerment, HR strategies for service excellence, Elsevier, 2001.
173. Christophe Maurel, Mouloud Tensaout, Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, Association francophone de comptabilité | Comptabilité - Contrôle – Audit, Volume 3 – Décembre 2014
174. D.BUCHANAN & A.HUCZYNDKI, Organizational Behaviour: An Introductory Text, Prentice Hall, London, 2004.
175. D.Gary & J.Anderson, Strategic Performance_Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol 6, No 2.
176. Daft, Richard L, organization Theory and Design, 7th ed, Cincinnati, Ohio : South Western College Publishing, 2001.
177. David Crowther, Guler Aras, corporate social responsibility, Ventuse Publishing APS, 2008.
178. Dilek Cetindamara, Kristopher Husoy, Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact, Journal of Business Ethics, 2007.
179. Donna J. Wood, Corporate Social Performance Revisited , Academy of Management Review, Vol 16, No4.
180. Donald R.BEOWN, An Experiential Approach to Organization Development, 7thed, Pearson education, New Jersey, 2006;
181. Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial, Paris, 1999.
182. E.L.DECI & Ryan, "Self Determination in Work Organization", Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989.
183. Ecosip France, Gestion industrielle et mesure économique, Economica, Paris, France, 1990.
184. Emilie Chardine Baumann, modèle d'évaluation des performances économique, environnementale et social dans les chaines logistiques, INSA de Lyon France, 2011.
185. Etienne Collignon ,Michel Wissler, Qualité Et Compétitivité Des Entreprises, 2ème édition, édition Economica, Paris,1993.
186. Eylon DAFNA, Understanding empowerment and resolving its paradox-Lessons from Mary Parker Follett, Journal of Management History, Vol.4, No.1
187. Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2e édition, Gualino éditeur, Paris, France, 2005.
188. Fernandez Alain, les nouveaux tableaux de bord de décideurs, ed organisation, France, 2000.
189. Gladys A. Peachy, The effect of leader empowering behaviors on staff nurses workplace empowerment, psychological empowerment, organizational commitment, and absenteeism, Unpublished doctoral dissertation ,Mc Master university,Ontario,2002.
190. Govindarajan, M & Natarajan, S, Principles of management, Prentice-HALL of India Private limited, New Delhi, India, 2007.

191. Goetsch, Davis , & David L, Stanley B, Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, processing, and services, Pearson prentice, Hall, 2006.
192. Hamid Nami, Ali Maghol, Analyzing the relationship between Participatory Management and Empowerment of the employees in Melli bank of North Khorasan, international journal of humanities and cultural studies, issue 2016.
193. Henrik Gudmundsson, Ralph P. Hall, Sustainable Transportation Indicators, Frameworks, and Performance Management, Springer-Heidelberg Germany, 2016.
194. J.GANDZ, “The Employee Empowerment Era”, business Quarterly, Vol.55, NO 2, 1990.
195. J.L.COTTON, Employee Involvement, Sage, London, 1993.
196. J. PASTOR, “Empowerment: What is and What is not”, Management in Medicine, Vol.13, NO.6, 1996.
197. James H.Saylor, Total Quality Management, Mc Graw Hill, New York, USA , 1992.
198. Jean Francis Ory, contrôle et pilotage de la performance globale des universités , une approche par les parties prenante ; l’exemple du développement durable, thèse pour obtenir le grade de docteur, sciences de gestion, universités de Reims Champagne-Ardenne, France, 2015.
199. Jean-Michel Sahut et al., Gouvernance, RSE et performance financière : vers une compréhension globale de leurs relations ?, Management & Avenir, 3 N 101, 2018
200. Jean-Jacques Pluchart et al, Le management durable de l’entreprise : Les performances de l’entreprise socialement responsable, Ed. SEFI, Québec, CANADA, 2011.
201. Jean-Noel Chauvey, Gerald Naro, Rhétorique et mythe de la Performance Globale L’analyse des discours de la Global Reporting Initiative, journal of Critical Perspectives on Accounting, Published by Elsevier,2014
202. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo(1988), The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice,Academy ol Management Feviw., Vol 13, No 3.
203. Jay A .CONGER, “Leadership: The Art of Empowerment”, The Academy of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998.
204. Jean Yves Saulquin, Gestion des Ressources Humaines et Performance des Services : les cas des établissement socio-sanitaire, revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, Paris, 2000.
205. Joseph Fischer, use of no financial performance measures, jornal of cost management, vol 6, issue 1, spring 1992.
206. K. DEWETTINCK, J. SINGH & D. BUYENS, Psychological Empowerment in The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes, USA, 2003.
207. Ken BLANCHARD, John P. Carlos, Alan Randolph, Empowerment Takes More Than a Minute, second edition, Berrett- Koehler, INC, San Francisco, 2001.
208. Ken Blanchard, Jono P. Carlos & Alan Randolph, The 3 keys to Empowerment: Release The Power within People for Astonishing Results, Berrett – Koehler Publishers, Inc, San Fancisco, 1999.
209. Khaled Odeh, Andrew Lockwood, Psychological empowerment in jordanian restaurants: does the context matter? ,eurocheri conference, amesterdam, 2010.
210. L.E.BOONZE & D.KUTZ, “Contemporary Marketing”, The Dryden Press, Texas 1998.

211. Laurent Da Silva, les indicateur de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, université de Sherbrooke, Canada, 2013.
212. Leonard, Matt. social performance management (SPM) toolkit Manuel, 2009
213. M.E.GIRST & T.R.MICHELL, "Self Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability", Academy Of Management Review, Vol.5.
214. Margarita Isoraite, the balanced Scorecard method: from theory to practice, Mykolas Romeris University, No. 1(3), Lithuania, 2008, p 18.
215. Marmuse Christian, Politique générale: Languages, modèles et choix stratégique, Editions economica, Paris, 1992.
216. Marie- Hèlène Masse, les effets des pratique de leadership sur la performance de l'équipe: rôle médiateur de l'engagement des membres envers les objectifs d'équipe, these doctorat universite de Montréal, Canada, 2013, p 36.
217. Martory Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, 6 éme edition, Dounod, Paris, France, 2005, p 240 .
218. Mcbeke DARLIGTON, Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May2007.
219. Menon sanjay T, Employee empowerment :An integrative psychological approach ,An international Review, Vol 50 ,Issue 1, 2001.
220. Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, la responsabilité d'entreprise, éditions la découverte Paris, 2007.
221. Michel Capron et Françoise Quairel, Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'organisation responsable 2006/1 (Vol. 1).
222. Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris, France, Dunod, 2000.
223. Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations , Editions d'Organisations, Paris, 1998.
224. Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : quelques pistes d'adaptation des outils existants, revue humanisme et entreprise 2010
225. Nicola Tincoln et al, the meaning of empowerment : the interdisciplinaty etymology of a new management concept , International Journal of Management Review, vol 4, Issue 3, 2003.
226. Nurdan Ozaralli, Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, Marmara University, Istanbul, Turkey, 2002.
227. Pamela Chandler LEE, Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead, Regent University, 2005.
228. Patrick Mallea, Performance durable en santé et territoire: Méthode d'Anticipation et d'Evaluation des Vulnérabilités pour les Agences régionales de santé (MAEVA), thèse doctorat délivré par l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, France, 2011.
229. Patrick Migneault, Empowerment :quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportemental ?, mémoire magister sc en relation industrielles, Université de Montréal, Canada, 2006, p6.
230. Paul R. Niven, Balanced Scorecard, Maximizing Performance and Maintaining Results, Second Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2006.
231. Paul Pinto, la performance durable, Edition Dunod, Paris, France, 2003.

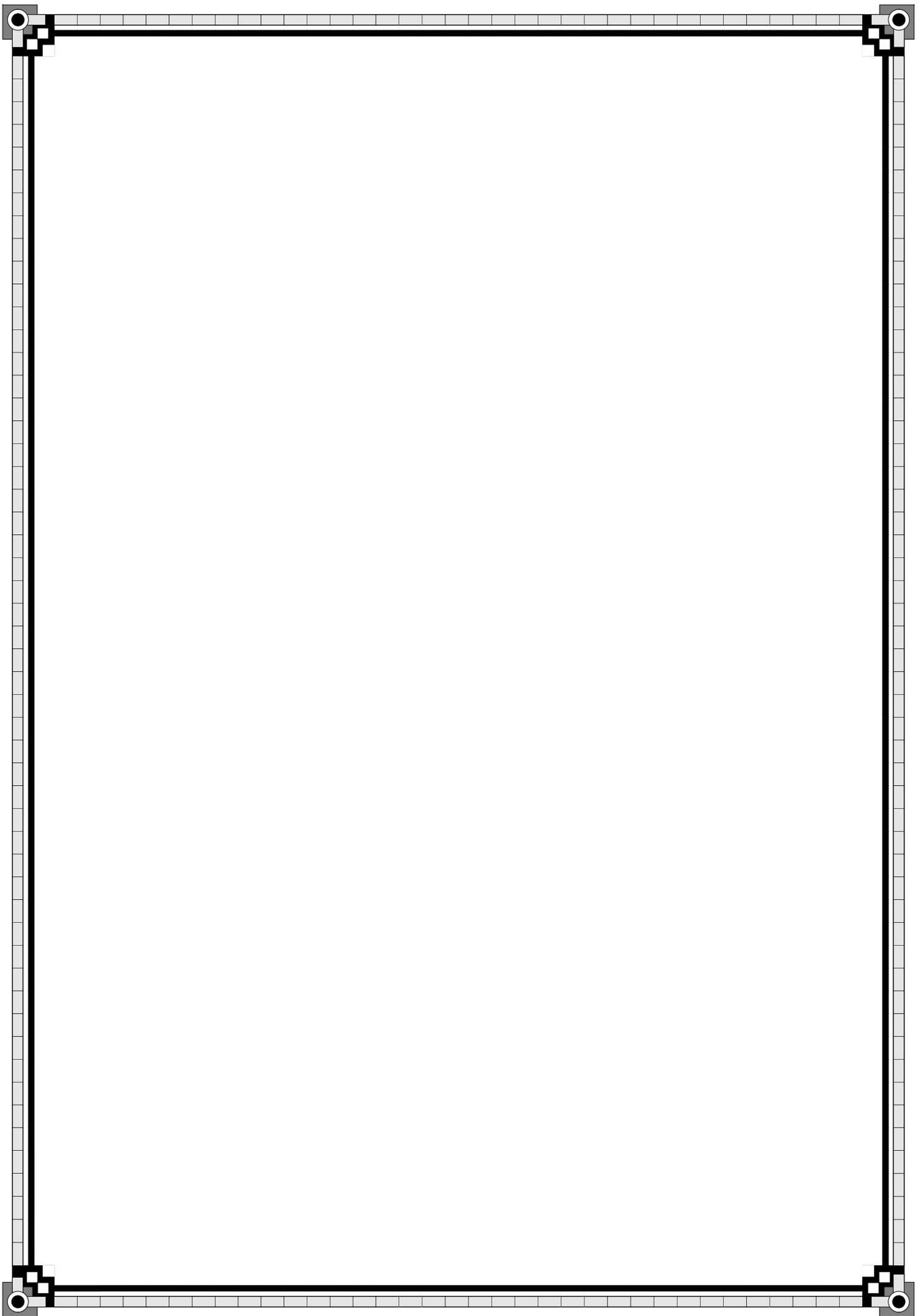
232. Philippe Letendre-Joachim, Comment l'ancienneté et le degré de résolution de problèmes associe a la tache modulent-ils l'impact du leadership d'habilitation sur la performance a la tache ?, thèse du doctorat Université de Montréal, Canada, 2019.
233. Pierre Paucher, Mesure de la performance financier de l'entreprise, office des publication universitaire, Paris, France, 2004.
234. Pilipe L, Methodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, ed d'organisations, Paris, 2001
235. Rabindra N. KANUNGO, "Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", Journal of Business Ethics, Vol.11, No.5, May 1992.
236. Rafiq Mohammed & Pervaiz K, Ahmed , A Contingen Model For Empowering Customer Contact services Employee, Management Decision, Vol 36, N 10, 1998.
237. RENAUD, Angèle, BERLAND, Nicolas, et al. Mesure de la performance globale des entreprises. In : 28ÈME CONGRES DE L'AFC. 2007.
238. Richard H. Hopf, David Litman and al, guid to a balanced scorecard performance metohology
239. Robert le DUFF & al, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Editions Dalloz, Paris, 1999.
240. Sabine SÉPARI, Guy SOLLE, Louis LE CŒUR, Management et contrôle de gestion, 2e édition, Dunod, Paris, France, 2014.
241. Sara siami ;et mohamed gorji, assesment of effect of empowerment on empoloyees performance (case study),business and management review,vol 1, 2011.
242. Scott E Seibert et al, Antecedent and consequences of psychological and team empowerment in organization: A meat analytic review, Journal of applied psychology, vol 96, No 5, 2011.
243. SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Singapore, 2003.
244. Sohho, Chandon Kumar, et al, Employee Empowerment and individual commitment : An Analysis From Integrative Review of Resarch, Employment Relations Record, vol 10, No 1, 2010.
245. Steven L.McSHANE & Mary A.GILINOW, Organization Behavior, The McGraw-Hill Companies, Boston, 2000.
246. Steven K.Thompson, sampling, Third Edition, Simon Fraser University, Wiley, Canada, 2012.
247. Susan M.SASIADEK, Individual Influence Factors That Impact Empowerment: A Multi Case Study, Capella University, USA, May 2006, P.20.
248. S.TOLKON, "The Payoff of Employee Empowerment", Plastic News, Vol.16, N0.2, 2004.
249. Stephanie BAGGIO & Pierre-Eric SUTTER, La performance sociale au travail, Livre blanc réalise par mars-lab, Janvier 2013
250. T. D.JICK & M.A.PEIPERT, Managing Change: Cases & Concepts, McGraw-Hill, Irwin, 2003.
251. Tae jan cho, An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations, Unpublished doctoral dissertation, Albany university, new York, 2008.
252. Thomas STIRR, Fundamentals of Empowerment, Canada, 2003.
253. Thomas W.KENITH & Betty A.VELTHOUSE, Conginutive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol 15, No 4, 1990.

254. Vincent Planchu , Nacereddine Sadi, Mesure et amélioration des performance industrielles, Tome 2, Office des publications universitaires, Paris, France, 2006.
255. william UMIKER, "Empowerment The Latest Motivation Strategy", Health Care Supervisor, Vol 11, No 2, 1992.
256. William Baue, sustainability reporting auditing, 2004
257. Wilkinson, Adrian, Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol 27, No 1, 1998.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

258. [www. siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/.../draft2.pdf](http://www.siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/.../draft2.pdf)
259. <http://www.socifunds.com/news/article.cgi /1443.html>
260. <http //www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-2-page-13.htm>
261. <http://www./arado/unpan020784>
262. <http://www.mruni.eu/int.economics/3nr/isoriaite/pdf>
263. <http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity.pdf>
264. [http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf.](http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf)

الملاحق



ملحق رقم (01): الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة فرحات عباس سطيف 01

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

سيدي (سيدتي) الكريم(ة) ... تحية طيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد رسالة دكتوراه علوم بعنوان:

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات.

نضع بين أيديكم، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة ودقة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح فيها درجة الموافقة على كل منها، ونعلمكم أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن استجابتكم وتعاونكم معنا، وشكرا.

الأستاذ المشرف: أ.د. بورغدة حسين

الطالب: مساعدي عماد

رقم الهاتف: 05.54.94.49.50

البريد الإلكتروني: immadmessaadi@yahoo.fr

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2 - السن:

أقل من 30 سنة من 31-40 سنة
 من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3 - الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

4 - المستوى التعليمي:

متوسط فما أقل ثانوي جامعي

5 - المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

المقياس					الجزء الثاني		
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق تماما	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية		
					الرقم	العامل	الفقرة
					01	المشاركة في المعلومات	توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها
					02		يتم إعلام العمال بالمعلومات عن نشاط المؤسسة في الاجتماعات، التقارير الشهرية والسنوية، ...
					03		توفر لي المؤسسة فرص إكتساب معرفة جديدة تخص وظيفتي
					04		تقدم لي إدارة المؤسسة الملاحظات حول المهام التي يمكنني تحسينها
					05		يساعد العمال بعضهم بعضا في اكتساب مهارات العمل
					06		توجد مصادر متنوعة للحصول على المعلومات في المؤسسة (برامج مساعدة، الأنترنت، شبكات اتصال، أجهزة إعلام آلي (....،
					07		يخضع عمال المؤسسة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات في العمل
					08		تسعى المؤسسة من خلال توفير المعلومات للرفع من استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات جديدة
					09		يمكنني الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري
					10	الحرية والاستقلالية	لدي الحرية في كيفية إنجاز عملي وفق ما أراه مناسباً
					11		يمكنني أن أقوم بعملتي بأساليب مختلفة
					12		أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل العمل
					13		تتيح المؤسسة للعاملين فرص تقديم مقترحات حول العمل

					تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	14
					أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي باستقلالية	15
					تشجع المؤسسة العاملين على الرقابة الذاتية (كل عامل يراقب عمله بنفسه)	16
					توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية	17
					تشجع إدارة المؤسسة على العمل بأسلوب الفريق (العمل الجماعي)	18
					تثق إدارة المؤسسة بمقدرة فرق العمل على أداء أعمالها بكفاءة	19
					تتلقى فرق العمل في مؤسستكم الدعم في المهام التي تقوم بها	20
					تسود روح العمل الجماعي (التعاون) بين العمال في المؤسسة	21
					تنفذ فرق العمل في المؤسسة ما تتخذه من قرارات	22
					يحترم أعضاء الفريق تعليمات القادة	23
					أتلقي أجر محفزاً على العمل في المؤسسة	24
					يرتبط تقديم المكافآت في المؤسسة بتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة	25
					تمنح المؤسسة مكافآت استثنائية لفرق العمل ذوي الأداء المتميز المبدع	26
					تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال	27
					يتميز نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة بالعدالة بين أفرادها.	28
					تقوم إدارة المؤسسة بإشراك ممثلي العمال في وضع معايير تقديم المكافآت	29
المقياس					الجزء الثالث: الأداء المستدام	
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق تماماً		

الرقم	العامل	الفقرة
30	الأداء الاقتصادي	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنافسين.
31		تتميز منتجات المؤسسة بأنها ذات جودة (متميزة).
32		تسعى المؤسسة إلى الزيادة في كمية إنتاجها بالتركيز على كفاءة مواردها البشرية.
33		تهدف المؤسسة إلى التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها
34		تسعى المؤسسة إلى ترشيد استهلاك الموارد "مواد أولية، طاقة، ماء..." لزيادة أرباحها
35		تعمل المؤسسة على تطوير أساليب إنتاجية جديدة
36		تسعى المؤسسة إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها
37		هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن (احترام مواعيد التسليم، جودة المنتج،...)
38		تقوم المؤسسة بدراسات بحثية لتطوير المنتج
39		الأداء البيئي
40	تسعى المؤسسة للتخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير.	
41	تسعى المؤسسة إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازية الناتجة عن عملية الإنتاج	
42	تقوم المؤسسة بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها	
43	تضع المؤسسة برامج تكوينية خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة ، إدارة النفايات،...	
44	لمؤسستكم طرق لتحسين (معالجة) النفايات قبل التخلص منها	
45	تحترم المؤسسة التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.	
46	تهتم المؤسسة بغرس الأشجار لتحميل محيطها الداخلي	

					والخارجي بالمساحات الخضراء		
					يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم	الأداء الاجتماعي	47
					يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز جنسي، جنسي، ...		48
					يشعر العمال بالرضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم		49
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وفق شروط الصحة والسلامة المهنية		50
					تعمل المؤسسة على التقليل من حوادث العمل من خلال المنشورات، قواعد السلوك السليم، التحذيرات...		51
					تتحم المؤسسة بشراء عماد ولوازم السلامة المهنية.		52
					تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (الإطعام، النقل، السكن...)		53
					تتحم المؤسسة قانون العمل بتوظيف نسبة من ذوى الاحتياجات الخاصة		54

ملحق رقم (02): الاستبانة في شكلها الأولي

جامعة فرحات عباس سطيف 01

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

سيدي (سيدتي) الكريم(ة) ... تحية طيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد رسالة دكتوراه علوم بعنوان:

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات.

نضع بين أيديكم، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة ودقة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح فيها درجة الموافقة على كل منها، ونعلمكم أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن استجابتكم وتعاونكم معنا، وشكرا.

الأستاذ المشرف: أ.د. بورغدة حسين

الطالب: مساعدي عماد

رقم الهاتف: 05.54.94.49.50

البريد الإلكتروني: immadmessaadi@yahoo.fr

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2 - السن:

أقل من 30 سنة من 31-40 سنة
 من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

3 - الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

4 - المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

5 - المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

المقياس					الجزء الثاني		
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق تماما	أولا: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية		
					الرقم	العامل	
						الفقرة	
					01	توفر لي المؤسسة المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها	المشاركة في المعلومات
					02	توفر لي المؤسسة فرص اكتساب معرفة جديدة تخص وظيفتي	
					03	تقدم لي الملاحظات والتعليقات حول المهام التي يمكنني تحسينها	
					04	يساعد العمال بعضهم بعضا في اكتساب معارف ومهارات العمل	
					05	توجد مصادر متنوعة للحصول على المعلومات في المؤسسة (الإنترنت، الانترانات، الهاتف المحمول،....)	
					06	لدي صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	
					07	يتم إعلام العمال بالمعلومات عن نشاط المؤسسة في الاجتماعات، التقارير الشهرية والسنوية،...	
					08	توجد لدى مؤسستكم بنية تكنولوجية عالية (برامج مساعدة، شبكات اتصال، أجهزة إعلام آلي،....) تمكن الموظفين من الاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها	
					09	يخضع العمال والموظفون بالمؤسسة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات	
					10	تسعى المؤسسة من خلال توفير المعلومات لزيادة استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات إضافية	
					11	أتمكن من الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري	
					12	تتصف بيئة العمل في مؤسستكم بتوفر وتدفق المعلومات وتنوعها.	

					لدي الحرية في كيفية إنجاز عملي وفق ما أراه مناسباً	الحرية والاستقلالية	13	
					يمكنني أن أقوم بعملتي بأساليب مختلفة ومبدعة		14	
					أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة ومشاكل العمل		15	
					أتمكن من التعبير عن آرائي في الأمور الخاصة بعملتي بحرية		16	
					تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم		17	
					أعرف حدود تصرفاتي في العمل وأراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين		18	
					أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي باستقلالية		19	
					تتيح المؤسسة للعاملين فرص تقديم مقترحات حول العمل		20	
					برامج وإجراءات العمل واضحة ولا تحتاج إشراف مباشر من المسؤولين		21	
					تعمل المؤسسة جعل الرقابة الذاتية (كل عامل يراقب عمله بنفسه) من أهدافها		22	
					غالباً ما تؤخذ مقترحاتي في العمل بعين الاعتبار		23	
					تشجع إدارة مؤسستكم على العمل بأسلوب الفريق (العمل على شكل مجموعات)		قوة فرق العمل	24
					تقوم إدارة مؤسستكم بتشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة			25
					توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية	26		
					لدى مؤسستكم ثقة بمقدرة فرق العمل على أداء عملهم بكفاءة	27		
					تتلقى فرق العمل في مؤسستكم الدعم والتأييد في المهام التي تقوم بها	28		
					تشارك فرق العمل في مؤسستكم في صنع القرارات والأخذ برأيها	29		

					تسود روح العمل والمساعدة بين الموظفين والعمال في المؤسسة		30
					تنفذ فرق العمل في المؤسسة ما تتخذه من قرارات		31
					يحترم جميع أعضاء الفريق الواحد تعليمات قائدهم		32
					يرى أفراد الفريق أن عملهم له قيمة بالنسبة لزملائهم		33
					تركز إدارة مؤسستكم على نجاحات فرق العمل بدلا من أخطائها		34
					أتلقي أجر محفزا على العمل في المؤسسة	المكافآت	35
					تقدم المؤسسة زيادة في الأجور كلما زادت أقدمية العامل		36
					تمنح المؤسسة المكافآت والحوافز للعمال على أساس أدائهم		37
					يرتبط تقديم المكافآت في المؤسسة بتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة		38
					تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال		39
					تمنح المؤسسة مكافآت استثنائية لفرق العمل وذوي الأداء المتميز المبدع		40
					يحقق نظام المكافآت المعمول به في مؤسستكم العدالة للجميع		41
					تقوم المؤسسة باشتراك العاملين وممثليهم في وضع معايير تقديم المكافآت		42
					تلقي المبادرات الفردية والجماعية في مؤسستكم الدعم المادي الكافي		43
					تشجع المكافآت العاملين على تقديم أداء أفضل		44
المقياس					ثانيا: الأداء المستدام		
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق تماما			
					الفرقة	العامل	الرقم

				تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة.		45
				تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية (متميزة).		46
				تسعى مؤسستكم إلى الزيادة في كمية إنتاجها		47
				تهدف مؤسستكم إلى التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها		48
				تسعى مؤسستكم إلى ترشيد استهلاك الموارد "مواد أولية، طاقة، ماء..." لزيادة أرباحها		49
				تتميز مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.		50
				تعمل مؤسستكم على تطوير أساليب إنتاجية جديدة		51
				تسعى مؤسستكم دائما إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها		52
				هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن		53
				تقوم مؤسستكم بدراسات بحثية لتطوير المنتج		54
				تستعمل مؤسستكم في عملياتها الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة		55
				تسعى مؤسستكم إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازية الناتجة عن عملية الإنتاج		56
				تقوم مؤسستكم بإعادة استعمال وتدوير نفاياتها		57
				تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة.		58
				تحتزم مؤسستكم الإجراءات والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.		59
				تعمل مؤسستكم على دعم جمعيات حماية البيئة		60
				تركز مؤسستكم على التحسين المستمر للعمليات للتقليل من معدلات التلوث		61
				تسعى مؤسستكم للتخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير.		62

الأداء الاقتصادي

الأداء البيئي

					تضع مؤسستكم برامج خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة وإدارة النفايات.	63
					تهتم مؤسستكم بالنفقات الموجهة للبحث والتطوير في مجال البيئة.	64
					لمؤسستكم برامج وطرق لتحسين ومعالجة النفايات	65
					تهتم مؤسستكم بغرس الأشجار وتجميل محيطها الداخلي والخارجي بالمساحات الخضراء	66
					يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم	67
					يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز عرقي أو جنسي	68
					يشعر العمال بالرضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم	69
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل آمنة وفق شروط الصحة والسلامة المهنية	70
					تركز مؤسستكم على التقليل من حوادث العمل.	71
					تهتم مؤسستكم بشراء عتاد ولوازم السلامة المهنية.	72
					تركز مؤسستكم على توفير الرعاية الطبية للعاملين.	73
					تساهم المؤسسة في توفير الخدمات الاجتماعية للعمال (السكن، النقل،...)	74
					تحترم المؤسسة قانون العمل بتوظيف نسبة من ذوى الاحتياجات الخاصة	75
					تهتم مؤسستكم بدراسات تحسين ظروف العمل.	76
					تهتم مؤسستكم بمعرفة مدى رضا العمال عن العمل وظروفه.	77
					تقدم المؤسسة مساعدات مادية ومالية للجمعيات الخيرية	78

الأداء الاجتماعي

ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	هيئة الارتباط
بورغدة حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01
بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01
بروش زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01
برباش توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 01
سكاك مراد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 01
رقام ليندة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 01
جريبي عبد الحكيم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 01
يعلى فروق	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 02

ملحق رقم (04): المؤسسات محل الدراسة الميدانية

المؤسسة	الرقم
مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة SCAEK GROUPE GICA	01
المؤسسة الصناعية للواحق الصناعية والصحية (وحدة الصنابير) SANIAK GROUPE BCR	02
المؤسسة الوطنية لانتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) (وحدة العدادات الكهربائية)	03
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC (وحدة المدخرات سطيف)	04
S.P.A مجموعة إريس IRIS (وحدة إنتاج الثلاثجات)	05
S.P.A مجموعة سيفيتال (وحدة OXXO لانتاج الأبواب والنوافذ البلاستيكية ولواحقها)	06

ملحق رقم (05): النتائج المتعلقة بمخرجات SPSS

ثبات إستراتيجية التمكين

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	29

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توفر لي إدارة المؤسسة المعلومات الخاصة بالمهام التي أنجزها	98,8188	101,212	,515	,893
يتم إعلام العمال بالمعلومات عن نشاط المؤسسة في الاجتماعات، التقارير الشهرية والسنوية،...	99,1986	97,586	,575	,891
توفر لي المؤسسة فرص إكتساب معرفة جديدة تخص وظيفتي	99,1812	98,701	,566	,891
تقدم لي إدارة المؤسسة الملاحظات حول المهام التي يمكنني تحسينها	99,1777	99,566	,529	,892
يساعد العمال بعضهم بعضا في اكتساب مهارات العمل	98,9233	100,274	,518	,892
توجد مصادر متنوعة للحصول على المعلومات في المؤسسة) برامج مساعدة، الأنترنت، شبكات اتصال، أجهزة إعلام آلي،(....)	99,1045	98,688	,521	,892
يخضع عمال المؤسسة لدورات تدريبية مستمرة عن كيفية استخدام المعلومات في العمل	99,3728	97,675	,557	,891
تسعى المؤسسة من خلال توفير المعلومات للرفع من استعداد العاملين لتحمل مسؤوليات جديدة	99,2892	98,612	,578	,891
يمكنني الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين أحتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الإداري	99,1916	98,148	,549	,891
لدي الحرية في كيفية انجاز عملي وفق ما أراه مناسباً	99,2230	102,496	,341	,896
يمكنني أن أقوم بعملتي بأساليب مختلفة	99,1533	102,039	,371	,895
أمتلك حرية التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة المتعلقة بمشاكل العمل	98,8641	101,356	,369	,895
تتيح المؤسسة للعاملين فرص تقديم مقترحات حول العمل	99,2369	101,188	,461	,893
تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم	99,0244	100,961	,520	,892
أستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي باستقلالية	99,5226	103,048	,312	,896
تشجع المؤسسة العاملين على الرقابة الذاتية) كل عامل يراقب عمله بنفسه(99,0000	102,413	,378	,895
توجد في مؤسستكم فرق عمل متخصصة لانجاز المهام اليومية	98,4251	101,819	,504	,893

تشجع إدارة المؤسسة على العمل بأسلوب الفريق (العمل الجماعي)	98,7840	101,380	,491	,893
تثق إدارة المؤسسة بمقدرة فرق العمل على أداء أعمالها بكفاءة	99,0523	100,602	,565	,892
تتلقى فرق العمل في مؤسستكم الدعم في المهام التي تقوم بها	99,2404	102,694	,378	,895
تسود روح العمل الجماعي (التعاون (بين العمال في المؤسسة	98,8571	101,018	,530	,892
تتخذ فرق العمل في المؤسسة ما تتخذه من قرارات	99,0732	101,781	,492	,893
يحترم أعضاء الفريق تعليمات القادة	98,7073	102,173	,495	,893
أنتلقى أجر محفزا على العمل في المؤسسة	99,7596	98,729	,506	,892
يرتبط تقديم المكافآت في المؤسسة بتحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة	99,4460	100,800	,424	,894
تمنح المؤسسة مكافآت استثنائية لفرق العمل ذوي الأداء المتميز المبدع	100,4808	104,656	,171	,899
تخصص المؤسسة نسبة من الأرباح لتوزيعها على العمال	99,0801	102,689	,256	,898
يتميز نظام المكافآت المعمول به في المؤسسة بالعدالة بين أفرادها.	99,6202	100,733	,443	,894
تقوم إدارة المؤسسة بإشراك ممثلي العمال في وضع معايير تقديم المكافآت	99,4843	101,314	,410	,894

ثبات الأداء المستدام

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	25

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بأسعار مقارنة منخفضة بأسعار منتجات تقديم إلى المؤسسة تسعى المنافسين.	87,5505	55,032	,202	,863
(متميزة) جودة ذات بأنها المؤسسة منتجات تتميز.	87,1707	53,485	,457	,855
كفاءة على بالتركيز إنتاجها كمية في الزيادة إلى المؤسسة تسعى البشرية مواردها.	87,4495	52,605	,516	,853
مبيعاتها لزيادة منتجاتها من التنوع إلى المؤسسة تهدف	87,2091	51,565	,513	,853
طاقة، أولية، مواد" الموارد استهلاك ترشيد إلى المؤسسة تسعى أرباحها لزيادة "..."	87,4808	52,306	,551	,852
جديدة إنتاجية أساليب تطوير على المؤسسة تعمل	87,8850	54,256	,314	,859
منتجاتها على اللازمة التحسينات إجراء إلى المؤسسة تسعى	87,6167	52,902	,469	,855
مواعيد احترام) الزبائن من المقدمة الشكاوى عدد في انخفاض هناك (...المنتج، جودة التسليم،	87,6028	52,688	,523	,853

المنتج لتطوير بحثية بدراسات المؤسسة تقوم	88,3589	55,699	,134	,864
ملوثة غير نظيفة أولية مواد الإنتاجية عملياتها في المؤسسة تستعمل	87,3693	53,877	,394	,857
للتدوير القابلة غير المواد استعمال من للتخفيض المؤسسة تسعى	87,4530	52,808	,502	,854
الناتجة الغازية والانبعث النفايات حجم تخفيض إلى المؤسسة تسعى الإنتاج عملية عن	87,3136	51,761	,630	,850
نفاياتها وتدوير استعمال بإعادة المؤسسة تقوم	87,6585	51,156	,467	,855
مع التعامل كيفية في للأفراد خاصة تكوينية برامج المؤسسة تضع... النفايات، إدارة، السامة المواد	87,5087	52,090	,534	,852
منها التخلص قبل النفايات (معالجة) لتحسين طرق لمؤسستكم	87,5505	52,801	,419	,856
البيئة بحماية المتعلقة الحكومية التشريعات المؤسسة تحترم	86,9303	52,471	,515	,853
والخارجي الداخلي محيطها لتجميل الأشجار بغرس المؤسسة تهتم الخضراء بالمساحات	87,2544	53,708	,349	,858
تجاههم المؤسسة ممارسات في الاجتماعية بالعدالة العمال يشعر	88,1568	51,741	,505	,853
تميز دون والتقدير بالاحترام المؤسسة في العمال جميع يحضى... جنسي، جهوي،	88,2091	51,627	,445	,855
عملهم فيها يمارسون التي الظروف عن بالرضا العمال يشعر	88,1951	52,416	,476	,854
والسلامة الصحة شروط وفق أمنة عمل بيئة بتوفير المؤسسة تقوم المهنية	87,2439	53,996	,434	,856
المنشورات، خلال من العمل حوادث من التقليل على المؤسسة تعمل... التحذيرات السليم، السلوك قواعد	87,1359	53,649	,441	,856
المهنية السلامة ولوازم عتاد بشراء المؤسسة تهتم	87,0279	53,657	,450	,856
الإطعام) للعمال الاجتماعية الخدمات توفير في المؤسسة تساهم (...النقل، السكن)	87,7666	52,459	,399	,857
الاحتياجات ذوى من نسبة بتوظيف العمل قانون المؤسسة تحترم الخاصة	88,6725	56,312	,015	,874

طبيعة توزيع البيانات

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		البشرية الموارد تمكين إستراتيجية	المستدام الأداء
N		287	287
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5227	3,6496
	Ecart-type	,35128	,30381
	Absolue	,054	,064
Différences les plus extrêmes	Positive	,054	,042
	Négative	-,035	-,064
Z de Kolmogorov-Smirnov		,908	1,087
Signification asymptotique (bilatérale)		,382	,188
القرار		غير دال (التوزيع طبيعي)	غير دال (التوزيع طبيعي)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : إستراتيجية تمكين الموارد البشرية

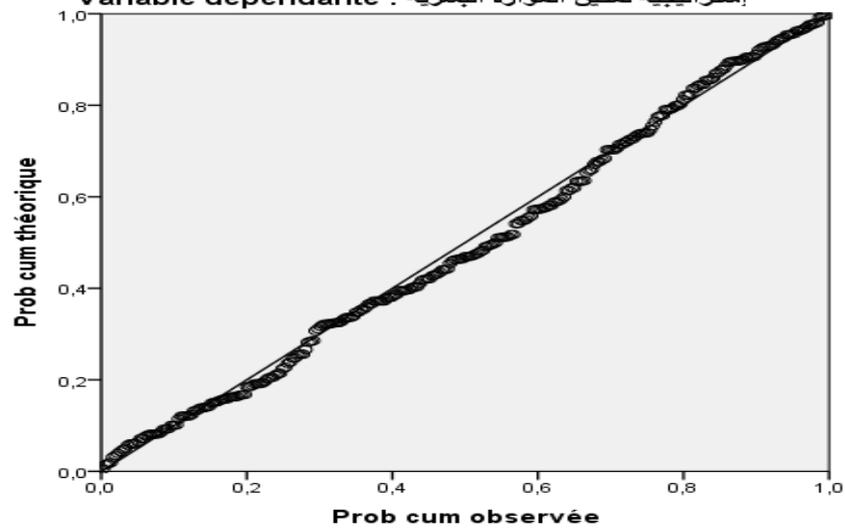
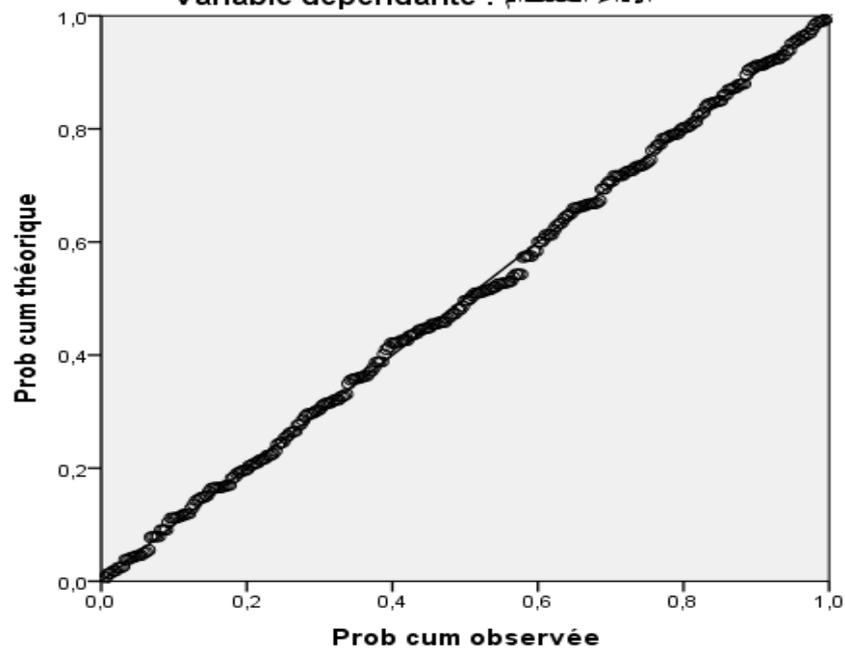


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : الأداء المستخدم



أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560 ^a	,313	,311	,29159

a. Valeurs prédites : (constantes), الاقتصادي الأداء

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606 ^a	,367	,365	,27999

a. Valeurs prédites : (constantes), البيئي الأداء

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاجتماعي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,401	,27179

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعي الأداء

أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,744 ^a	,554	,552	,23507

a. Valeurs prédites : (constantes), المستدام الأداء

ملحق رقم (06): الشهادات (سياسة الجودة، شهادات الأيزو ISO).

1. سياسة الجودة- البيئة



المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة
ENTREPRISE NATIONALE DES APPARELS DE MESURE ET DE CONTRÔLE
Société par Actions au Capital Social de 1.462.825.000 DA
SOCIÉTÉ DU GROUPE SONELGAZ



المديرية العامة

رقم 031 / ج ق ر م / ع / 2019

العلمة : فيفري 2019

سياسة الجودة

إستنادا إلى البيئة الداخلية و الخارجية التي تغيرت و تطورت بشكل كبير، فإن تطوير الرؤية الإستراتيجية التي تتبّع في المقام الأول من الرؤية العامة المجمع سونلغاز، يقودنا إلى تحديد محاور التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار بأننا نتطور في مجال اقتصادي صعب حيث يكون النمو حتميا خاصة مع السياسة الجديدة للدولة ، على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة أن تقوم ب :

- تحسين إمكانيات تطورها لغرض وضع نفسها بالريادة في المجالات التالية: العذ، التنظيم، الحماية، التحكم صناعة الملحقات، الأنظمة وتطوير منتجات جديدة و كذلك خدمات ما بعد البيع.
- تلبية احتياجات السوق لشركات مجمع سونلغاز و تطوير رقم أعمالها خارج المجمع مع منتجات جديدة موجهة للخواص.
- تحسين أداء عمال المؤسسة.
- تطبيق سياسة تنوع نشاطاتها لتجنب الخطر مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الرهانات الداخلية والخارجية .
- سياسة التنوع ستوجه نحو النشاطات التالية :

- ✓ تأمين خدمات ما بعد البيع.
- ✓ إيجاد حلول ناجعة للمشاكل التي يواجهها زبائننا.
- ✓ التفتح على الصعيد الدولي من خلال التحالفات الاستراتيجية.

بالأخذ بعين الاعتبار الرهانات المحددة والتوجيهات الاستراتيجية المبينة أعلاه، أتعهد بإستيفاء الشروط المطبقة كذلك الشروط المتعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9001 إصدار 2015 ، متطلبات الزبائن وكذلك الشروط التشريعية والتنظيمية ووضع سياسة جودة قاعدتها المحاور التالية:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- تطوير وتشجيع إمكانيات التكامل الوطني.
- تطوير رقم الأعمال خارج المجمع.
- كسب وتحديث ملكية المؤسسة.
- تطوير كفاءات رأس المال البشري.

كما أتعهد بتأمين التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة و تطوير وتطوير الجودة.

الرئيس المدير العام





RECTION GENERALE

El Eulma Janvier 2019

08 /DG/ID/AMC/2019

POLITIQUE QUALITE

S'appuyant sur l'environnement tant interne qu'externe ayant changé et substantiellement évolué, l'élaboration de la vision stratégique qui émane en premier lieu de la vision globale du Groupe SONELGAZ, nous emmené à décliner les axes de développement en prenant en compte que nous évoluons dans un domaine économique difficile où la croissance est inévitable, surtout avec la nouvelle politique de l'état, l'entreprise AMC doit :

- Améliorer le potentiel de son développement dans le but de se positionner en leadership dans ses principaux qui sont : le comptage, la régulation, la protection, la commande, la fabrication des accessoires, les systèmes, le développement de nouveaux produits et le service après-vente..
- Répondre au besoin du marché des sociétés du groupe Sonelgaz et de développer son chiffre d'affaires hors groupe avec des nouveaux produits destinés aux privés.
- Optimiser les performances du personnel de l'entreprise
- Mener une politique de diversification de ses activités en tenant compte des différents enjeux internes et externes.

Cette diversification sera orientée vers les activités telles que :

- ✓ Assurance du service après ventes.
- ✓ Se positionner à solutionner les problèmes rencontrés par notre clientèle.
- ✓ S'ouvrir à l'international par le biais des alliances stratégiques.

En tenant compte des enjeux identifiés et de l'orientation stratégique définie ci-dessus, je m'engage de satisfaire aux exigences applicables telles que les exigences du système de management de qualité, ISO 9001 V2015, les exigences des clients ainsi que les exigences légales et réglementaires, et mettre en place une politique qualité basée sur les axes suivants :

- Améliorer l'efficience économique.
- Développer et encourager les potentialités d'intégration en nationale.
- Développer le chiffre d'affaires hors groupe.
- Acquérir et moderniser le patrimoine de la société.
- Développer les compétences du capital humain.

Je m'engage également de s'assurer de l'amélioration continue du système de management de qualité, de développer et soutenir la démarche qualité

Le Président Directeur Général
 GENERALE
 AMC

ARDJANE A/HAKIM

سياسة الجودة - البيئة

لقد أكدت شهادة ISO 9001-2008 اعتراف عملائنا بجودة منتجاتنا وخدماتنا. وبالتالي قررنا دمج المتطلبات الجديدة لمعيار ISO9001-2015 مع دمج نظام الإدارة البيئية استنادا إلى معيار ISO 14001-2015
إن سياستنا المتعلقة بالجودة والبيئة تدور حول المحاور الرئيسية الأربعة التالية:

- توسيع نطاق منتجاتنا.
- تلبية احتياجات وتوقعات ومتطلبات الأطراف المعنية
- زيادة الوعي وإعلام وتدريب أصحاب المصلحة الداخليين
- الحد من كميات النفايات وتحسين إدارتها.

لذلك نحن ملتزمون بما يلي:

- وضع الوسائل اللازمة لتنفيذ هذه السياسة.
- اتخاذ التدابير اللازمة لمنع أي خطر التلوث.
- ضمان التحسين المستمر في الجودة والبيئة.
- الامتثال للالتزامات الجودة التي تنطبق على أنشطتنا.

وسوف نكون يقطين فيما يخص مواصفات الجودة والبيئة التي وضعناها والتي سيكون لها تأثير إيجابي على جميع الأطراف المعنية بما فيها مؤسستنا وهذا بفضل مشاركة كافة موظفينا على جميع المستويات.

مدير أورل ساتريكس
ع حيدوم
سطفى في: 07.01.2018





POLITIQUE QUALITE - ENVIRONNEMENT

La certification ISO 9001-2008 a confirmé la reconnaissance par nos clients de la qualité de nos produits et services. C'est ainsi que nous avons décidé d'intégrer les nouvelles exigences de la norme ISO 9001-2015 tout en lui intégrant un système de management environnemental basé sur la norme ISO 14001-2015.

Notre politique qualité-environnement s'articule autour des quatre (04) axes majeurs suivants :

- Élargir notre gamme de produits.
- Satisfaire les besoins, attentes et exigences des parties intéressées.
- Sensibiliser, informer et former les parties intéressées internes.
- Réduire les quantités de déchets et améliorer leur gestion.

De ce fait nous nous engageons à :

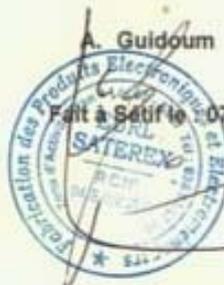
- Mettre les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de cette politique.
- Prendre les mesures nécessaires pour prévenir tout risque de pollution.
- Veiller à l'amélioration continue en matière de qualité et environnement.
- Respecter les obligations de conformité applicables à nos activités.

Nous serons vigilants à ce que les objectifs qualité et environnement que nous nous sommes fixés aient des retombées bénéfiques pour l'ensemble de nos parties intéressés ainsi que pour notre entreprise grâce à l'implication de l'ensemble de nos employés à tous les niveaux.

Le gérant de l'EURL SATEREX

A. Guidoum

Fait à Sétif le 07.01.2018





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
 GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
 SOCIÉTÉ DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA
 « S.C.A.E.K »

S.P.A au Capital Social de : 2 200 000 000,00 DA

N° d'identification fiscale : 0008 1000212015 / N° Article d'imposition : 1002.20.10.011 / N° Registre de commerce : 08 B 0002201

Sétiif le: 05 Avril 2018

POLITIQUE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

API Spec Q1 9th Edition, API 10A
 ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018

" Joindre la responsabilité à la performance "

Pour faire face à la concurrence de plus en plus rude et afin de consolider ses avantages concurrentiels; la Société des Ciments d'Ain El Kebira (SCAEEK) se doit d'être compétitive, réactive et proactive pour assurer ses parts de marchés et par conséquent, sa pérennité.

Pour ce faire, la SCAEEK s'est engagée dans une démarche intégrée de Qualité, de Santé-Sécurité et d'Environnement, visant à :

- Satisfaire ses clients dans le respect des exigences normatives et réglementaires,
- Offrir à ses collaborateurs des conditions de travail sûres et saines,
- Protéger et sauvegarder l'environnement.

Son objectif est de maîtriser les risques liés à son activité et de saisir les opportunités qui se présentent à elle et ce, à travers l'engagement de la société à réaliser et concrétiser les objectifs, déclinés de la stratégie de la société, consistant à :

- Veiller continuellement au respect rigoureux de l'application de la législation et de la réglementation applicables à l'activité de la société, lesquelles relatives à la qualité, la santé sécurité au travail et l'environnement ;
- Améliorer la gestion de la relation avec les clients,
- Accroître la protection de l'environnement afin de prévenir la pollution et minimiser les impacts environnementaux de activités de la société dans une dynamique de développement durable;
- Réduire, les déchets afin d'optimiser la gestion de ceux-ci (tri et valorisation);
- Prévenir et réduire à la source, des risques liés à la santé et la sécurité du personnel et mettre l'accent sur la prévention des accidents du travail;
- Réduire la consommation d'énergie en optimisant son utilisation pour améliorer en continue sa performance énergétique;
- Promouvoir la formation et la sensibilisation du personnel pour permettre le développement de pratiques à améliorer la qualité de produit, la réduction des impacts environnementaux et les risques liés à la sécurité de travail;
- Maintenir et renforcer la communication avec les parties intéressées;

Le Système de Management Intégré Qualité selon la spécification API Q1 9th Edition monogramme standards 10A, l'ISO 9001/2015, Environnement selon l'ISO 14001/2015 et Santé & Sécurité au travail selon l'ISO 45001/2018 représente l'engagement de la SCAEEK pour l'amélioration continue des activités afin d'atteindre l'excellence.

Pour y parvenir et étant le Président Directeur Général de la Société des Ciments d'Ain El Kebira, je m'engage pleinement à mettre à disposition tous les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques nécessaires pour mettre en œuvre notre politique et atteindre les objectifs établis. Aussi, j'appelle l'ensemble des collaborateurs de la société pour l'application de cette politique.

Le Président Directeur Général
 KHABER Laid



SIEGE SOCIAL : Ouled Adouane BP 01 – Ain El Kebira (W.Sétiif) Algérie
 Direction Générale : Tel : (036) 828 339 / (036) 828 341 – Fax : (036) 828 346
 Unité Cimenterie : Tel : (036) 608 080 / (036) 608 282 / (036) 608 383 – Fax : (036) 608 181



ENGAGEMENT ET POLITIQUE QUALITE, ENVIRONNEMENT, SECURITE ET SANTE

L'Entreprise ENPEC se propose de réaliser des produits (batteries, électrolyte, plomb affiné) qui combleront toutes les attentes du client et des parties intéressées pertinentes. Les exigences du client et des parties intéressées, qu'elles concernent la Qualité des produits et des services, la Sécurité et Santé des travailleurs ou la protection de l'Environnement, doivent non seulement être satisfaites, mais aussi favorisées par une gestion à même de garantir leur compréhension et leur respect permanent.

L'ENPEC, dans le cadre de son éthique et de sa responsabilité professionnelle, s'engage à observer toutes les procédures du système de management, dans le but de respecter tous les critères liés à la Qualité des produits et des services et à la protection de l'Environnement et d'instaurer les meilleures conditions possibles quant à la Sécurité et la Santé au travail, conformément aux principes de prévention et de l'amélioration continue.

À cet effet, l'ENPEC a décidé d'implémenter un Système de Management Intégré et elle s'engage à améliorer en continu ce système de management afin de garantir le respect des points suivants :

- Appliquer à sa propre gestion, les préceptes que l'ENPEC prône dans les domaines de la Qualité, de l'Environnement, de la Sécurité et de la Santé et utiliser son Système de Management Intégré comme support « vivant » de ses activités.
- Suivre à la lettre, dans le fond et dans la forme, toutes les lois et tous les règlements relatifs à la Qualité, à l'Environnement ainsi qu'à la Sécurité et à la Santé au travail ;
- Prévenir la pollution, les risques d'incident et d'accident, pour le personnel et les clients et veiller à l'intégrité du personnel, des locaux et des matériels ;
- S'Assurer que le personnel est sensibilisé et formé sur les dispositions du Système de Management Intégré de l'entreprise, sur les objectifs de la Qualité, de l'Environnement, de la Sécurité et la Santé au travail ;
- Informer les clients sur l'usage correct et responsable des produits de l'entreprise, et notamment sur leur recyclage et traitement en fin de vie

En engageant l'ENPEC dans la mise en place d'un Système de Management Intégré, sur la base des référentiels ISO 9001-2015, ISO 14001-2015 et OHSAS 18001-2007, ma volonté est d'enclencher un processus permanent d'amélioration, avec pour principaux objectifs :

1. Identifier et respecter les obligations légales et réglementaires ou toute autre exigence, découlant de nos activités sur les différents sites.
2. Contrôler de façon permanente l'application de ces textes sur les sites.
3. Identifier, évaluer et maîtriser les risques liés à la qualité, à la sécurité et la Santé et aux impacts environnementaux que nos activités pourraient engendrer, afin de diminuer constamment leurs conséquences sur la conformité des produits et des services, le personnel, les parties intéressées et l'environnement. Cette démarche est appliquée à chaque décision ou action et ce, à tous les niveaux de nos unités de production.
4. Fixer des objectifs d'amélioration permanente de la qualité des produits et des services, de la gestion environnementale et de la sécurité et santé au travail, et s'assurer de l'atteinte de ces objectifs, par la mise en place d'indicateurs.
5. Former tout le personnel dans les domaines de la qualité, de la sécurité, de la santé au travail et de l'environnement.

Une réflexion systématique est menée tout au long du cycle de nos activités, afin d'en maîtriser les impacts et les conséquences en matière de la Qualité, de l'Environnement, de la Sécurité et de la Santé.

- Je m'engage à soutenir cette politique et à la faire appliquer à l'ensemble des différents sites.
- Je veillerai personnellement au travers des revues de direction à l'état d'avancement des objectifs et dans l'examen des progrès accomplis.

Fait à Sétif le 25 Octobre 2018

Le Président Directeur Général

2. شهادات الأيزو ISO



Certificat
Certificate

N° 2018/81218.1

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

**SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA SPA
(SCAEK)**

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015 - ISO 14001 : 2015 - OHSAS 18001:2007

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

Ouled Adouane BP N°01 Ain-El-Kebira 19400 SETIF ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 18586
Certificat ISO 14001 : 2015 n° 32206
Certificat OHSAS 18001:2007 n° 42454

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2018-11-02

Jusqu'à
Until

2021-01-11

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU LANDAIS

Basé sur les certificats ISO 9001:2015 n° 18586, ISO 14001:2015 n° 32206 et OHSAS 18001:2007 n° 42454.
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:
CERTIF ISO 9001:2015 n° 18586, CERTIF ISO 14001:2015 n° 32206, CERTIF OHSAS 18001:2007 n° 42454.



Flâchez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

Certificat d'enregistrement



Le Système de Management de la Qualité de :

**ENPEC ENTREPRISE NATIONALE DES PRODUITS DE
L ELECTROCHIMIE**

ENPEC UA Sétif-Unité accumulateurs de Sétif

Site principal : BP 19 Zone Industrielle Sétif, Algérie.

a été audité par Intertek Certification France et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management de la Qualité est applicable à :

Production et commercialisation des accumulateurs de démarrage au plomb.

Numéro de certificat :	20101121238
Date de certification initiale :	17 décembre 2010
Date d'émission du certificat :	17 décembre 2013
Date d'expiration du certificat :	16 décembre 2016

Ce certificat est rattaché au certificat N°2010112123A et N°2010112123C et ne peut être ni présenté ni reproduit sans le document auquel il se rattache



Bernard Legrand, Directeur Général
Intertek Certification France - 67, boulevard de France, 75017 Paris - FRANCE

Intertek et ce certificat s'engagent la responsabilité d'Intertek envers vous, sans être liés par le client, et s'engagent avec les autres clients par le contrat. La validité de ce certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de l'Intertek. La validité peut être confirmée par email sur demande.

Le certificat est le propriété d'Intertek Certification France, il est émis par internet au cas de demande. 10.1.14.0

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 1618317

Titulaire du certificat:



EURL SATEREX

Zone d'activité 4 ème
Tranche Lot n°09
19000 Sétif
Algérie

avec les lieux d'implantation selon l'annexe

Domaine de validité:

Fabrication, Montage, Commercialisation et service après-vente des produits électroniques et électroménagers.

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

Validité:

Ce certificat est valable du 2016-07-11 jusqu'au 2018-09-14.

2016-07-12

Jabi B.
TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein - 51105 Köln

CERTIFICAT

STANDARD EN ISO 9001 :2015

Systeme de Management de la qualite

VINCOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger - Algerie

Il est certifié que

**Entreprise Nationale des Appareils de
Mesure et de Contrôle « AMC »**

ses à

**BP 248 Route de Djamilia El Eulma Wilaya
de Sétif
Algerie**

Avec elles

Direction Générale et complexe de production

A établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Système Management de la Qualité" pour :

Développement, fabrication et commercialisation des compteurs d'électricité, de gaz, ainsi que les volucompteurs, régulateurs, disjoncteurs, contacteurs et relais thermiques, coffrets, connecteurs et les accessoires almélec

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA19065-22A remis du 02 au 05 septembre 2018.

Numéro du certificat : 15 024-22A

Date de délivrance initiale : 18 juillet 2018

Date d'expiration du dernier cycle le : 17 juillet 2019

Date de délivrance le : 13 octobre 2018

Ce certificat expire le : 17 juillet 2022

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences d'EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Décret Vincotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification :



Muriel BARRA

Présidente de la Commission de Certification



فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الدلالة اللغوية لمصطلح التمكين في القرآن الكريم	01
18	أهم الفروق الرئيسية بين التفويض والتمكين	02
19	أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين.	03
24	أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين	04
46-45	مميزات الهيكل العضوي لتمكين العاملين	05
56-55	أبعاد إستراتيجية التمكين	06
99-98	أهم أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	07
111	أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية	08
148	مصفوفة الأداء البيئي	09
153	مؤشرات الأداء البيئي	10
179	عدد الاستثمارات الموزعة والمرفوضة والمقبولة للتحليل	11
193-192	معامل ثبات الاستثمار	12
195-194	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية.	13
200	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمشاركة المعلومات	14
202	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالحرية والاستقلالية	15
204	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقوة فرق العمل.	16
206	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالمكافآت.	17
209	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية	18
210	نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس.	19
210	نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير السن.	20
211	نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير الأقدمية.	21
211	نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	22
212	نتائج المقارنات المتعددة لتحليل الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	23

	تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	
212	نتائج مستوى الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي	24
213	نتائج المقارنات المتعددة لتحليل الفروق في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	25
214	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الاقتصادي	26
216	تطور إستهلاك الكهرباء والغاز بمؤسسة الاسمنت SCAEK	27
216	تطور إستهلاك الكهرباء والغاز والماء بمؤسسة SANIAK	28
218	تطور كميات الإنتاج	29
219-218	تطور كميات المبيعات	30
219	تطور رقم الأعمال	31
220	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء البيئي	32
225-224	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الإجتماعي	33
226	عدد حوادث العمل في المؤسسات محل الدراسة.	34
228	نسبة العمال ذوي الاحتياجات الخاصة في المؤسسات محل الدراسة	35
229	نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالأداء المستدام.	36
230	نتائج علاقة الارتباط بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والأداء المستدام	37
231	اختبار F-Test المعنوية الكلية	38
231	اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار	39
232	اختبار كولومجروف-سمرنوف	40
233	نموذج الانحدار	41
235	اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي	42
236	اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي	43
236	اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء الإجتماعي	44
237	اختبار اثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام	45

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	تسلسل أساليب التمكين	01
35	مستويات التمكين المعنوية	02
36	مستوى التمكين في المنظمة	03
37	المستويات الأساسية للتمكين في المنظمة.	04
42	الهيكل التنظيمي المعاصر	05
44	مقارنة بين الهيكل المنبسط والهيكل العمودي	06
45	التنظيم الأفقي	07
59	أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	08
61	مراحل التمكين كعملية إدارية	09
62	النموذج الإدراكي للتمكين	10
65	نموذج المدهون لتمكين العاملين	11
76	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	12
77	الأداء وفق مقارنة الكفاءة والفعالية	13
91	أهداف عملية قياس الأداء.	14
100	هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة	15
102	بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الأول	16
104	سلسلة القيمة الداخلية	17
107	علاقات السبب والنتيجة بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن للجيل الثاني	18
108	الربط الاستراتيجي لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن	19
109	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	20
112	مدخل التميز في الأعمال	21
119	الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.	22
121	ركائز الأداء المستدام.	23
123	نموذج تحسين الأداء	24
130	آلية التحسين المستدام للأداء في إطار التنمية المستدامة	25

131	أبعاد الأداء المستدام.	26
143	هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية.	27
151	نظام الإدارة البيئية	28
172	مساهمة إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام.	29
188	نموذج الدراسة.	30
195	توزيع عمال عينة الدراسة حسب الجنس	31
196	توزيع عمال عينة الدراسة حسب السن	32
197	توزيع عمال عينة الدراسة حسب الأقدمية	33
198	توزيع عمال عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	34
199	توزيع عمال عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	35

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية
03	المطلب الأول: طبيعة مصطلح التمكين
03	الفرع الأول: التمكين في الأدبيات العربية
09	الفرع الثاني: التمكين في الأدبيات الغربية
11	الفرع الثالث: التمكين في الأدبيات الإدارية
11	المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
11	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
17	الفرع الثاني: التمكين وبعض المصطلحات الإدارية ذات الصلة.
20	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
20	الفرع الأول: أهمية إستراتيجية التمكين
22	الفرع الثاني: أهداف إستراتيجية التمكين
24	المطلب الثالث: التمكين ونشأته في الفكر الإداري.
25	الفرع الأول: النظريات التقليدية في الإدارة (الكلاسيكية)
26	الفرع الثاني: النظريات السلوكية في الإدارة (العلاقات الإنسانية)
27	الفرع الثالث: النظريات الحديثة في الإدارة
30	المبحث الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
30	المطلب الأول: متطلبات وشروط إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
31	المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
32	المطلب الثالث: مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأساليبها.
33	الفرع الأول: مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
37	الفرع الثاني: أساليب إستراتيجية التمكين.

39	المطلب الرابع: مراحل إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
41	المطلب الخامس: الاتجاهات المعاصرة لإستراتيجية التمكين.
47	المبحث الثالث: مداخل، أبعاد ونماذج إستراتيجية التمكين.
47	المطلب الأول: مداخل إستراتيجية التمكين.
49	المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية التمكين.
49	الفرع الأول: الأبعاد حسب دراسة Tomas & Velthouse
51	الفرع الثاني: الأبعاد حسب Daft & Richard
52	الفرع الثالث: الأبعاد حسب دراسة Blanchard
53	الفرع الرابع: الأبعاد حسب البنك الدولي
54	الفرع الخامس: الأبعاد حسب دراسة Lashely & Mc Goldrick
55	الفرع السادس: الأبعاد حسب دراسة Rafiq & Pervaiz
60	المطلب الثالث: نماذج إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.
60	الفرع الأول: أنموذج (Canger & Kanungo, 1988)
62	الفرع الثاني: أنموذج Tomas & Velthouse
63	الفرع الثالث: أنموذج Tom Peters
64	الفرع الرابع: أنموذج المدهون
66	الفرع الرابع: أنموذج Davis
66	الفرع الخامس: أنموذج بيئة أعمال الجزائر.
68	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: الإطار العام للأداء
71	المطلب الأول: مفهوم الأداء
71	الفرع الأول: تعريف الأداء
75	الفرع الثاني: أهمية الأداء
76	المطلب الثاني: الأداء وبعض المصطلحات القريبة منه
78	المطلب الثالث: تصنيفات وجوانب الأداء والعوامل المؤثرة فيه

79	الفرع الأول: تصنيفات الأداء
80	الفرع الثاني: جوانب الأداء
82	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.
85	المبحث الثاني: إدارة وقياس الأداء
85	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
84	الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء
86	الفرع الثاني: أهمية إدارة الأداء
86	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء ونتائجها
87	الفرع الأول: عناصر إدارة الأداء
87	الفرع الثاني: نتائج إدارة الأداء
88	المطلب الثالث: مفهوم قياس الأداء
88	الفرع الأول: تعريف قياس الأداء
89	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء
90	الفرع الثاني: أهداف قياس الأداء
92	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء
98	المبحث الثالث: مدخل قياس الأداء
98	المطلب الأول: مدخل أصحاب المصالح
99	المطلب الثاني: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة
101	المطلب الثالث: مدخل بطاقة الأداء المتوازن.
108	المطلب الرابع: أسلوب لوحة القيادة.
111	المطلب الخامس: أسلوب التميز في الأداء.
113	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام	
115	تمهيد
116	المبحث الأول: الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية.
116	المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام للمؤسسات.

116	الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام.
120	الفرع الثاني: أهمية الأداء المستدام.
121	المطلب الثاني: مرتكزات الأداء المستدام.
122	المطلب الثالث: تحسين الأداء المستدام في المؤسسة.
122	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء.
125	الفرع الثاني: مداخل تحسين الأداء.
128	الفرع الثالث: تحسين الأداء والتنمية المستدامة.
131	المبحث الثاني: أبعاد الأداء المستدام
132	المطلب الأول: الأداء الاقتصادي.
132	الفرع الأول: تعريف الأداء الاقتصادي.
133	الفرع الثاني: أهمية الأداء الاقتصادي.
133	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الاقتصادي.
137	المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي.
138	الفرع الأول: تعريف الأداء الاجتماعي.
139	الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
140	الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومبادئها.
142	الفرع الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
144	الفرع الخامس: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسات.
146	المطلب الثالث: الأداء البيئي.
147	الفرع الأول: مفهوم الأداء البيئي.
148	الفرع الثاني: الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية.
149	الفرع الثالث: وظائف الإدارة البيئية.
150	الفرع الرابع: نظام الإدارة البيئية.
153	الفرع الخامس: مؤشرات قياس الأداء البيئي.
155	المبحث الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المستدام للمؤسسات
155	المطلب الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الاقتصادي.

	للمؤسسات.
155	الفرع الأول: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة.
159	الفرع الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسة.
162	الفرع الثالث: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
163	المطلب الثاني: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء البيئي للمؤسسات.
164	الفرع الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتدريب البيئي في المؤسسة.
165	الفرع الثاني: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تبنى المؤسسة للإدارة البيئية.
166	الفرع الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتأهيل البيئي في المؤسسة.
167	المطلب الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي للمؤسسات
167	الفرع الأول: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
168	الفرع الثاني: دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في الحفاظ على صحة وسلامة العاملين.
170	الفرع الثالث: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والقيم الأخلاقية في المؤسسة.
173	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولايتي سطيف و برج بوعريجة	
175	تمهيد
176	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
176	المطلب الأول: عينة ومجالات الدراسة وأدوات.
176	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأسباب اختياره.
179	الفرع الثاني: مجالات الدراسة.
180	المطلب الثاني: تحديد أدوات جمع بيانات الدراسة
185	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية.
188	المبحث الثاني: أنموذج الدراسة، متغيراتها وكيفية قياسها.
188	المطلب الأول: أنموذج الدراسة.
189	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة.
191	المطلب الثالث: أداة القياس والاختبارات الخاصة بها.
191	الفرع الأول: أداة القياس.

191	الفرع الثاني: اختيار مقياس الاستمارة.
191	الفرع الثالث: الاختبارات المتعلقة بأداة القياس
194	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
194	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
199	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة
209	المطلب الثالث: تحليل تباين مستويات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.
213	المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالأداء المستخدم في المؤسسات محل الدراسة
230	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.
230	المطلب الأول: نتائج اختبار نموذج الانحدار
233	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
237	المطلب الثالث: نتائج الدراسة ومدى اتفاقها مع الدراسات السابقة.
237	الفرع الأول: النتائج العامة للدراسة.
242	الفرع الثاني: مدى اتفاق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة.
244	المطلب الرابع: اقتراحات الدراسة وآفاقها المستقبلية.
244	الفرع الأول: اقتراحات الدراسة.
247	الفرع الثاني: آفاق الدراسة.
248	خاتمة الفصل
250	الخاتمة العامة
253	قائمة المراجع
269	الملاحق
300	فهرس الجداول والأشكال
305	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف و برج بوعريريج (06 مؤسسات)، وتمثلت متغيرات الدراسة في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت، والأداء المستدام بمكوناته الإقتصادية، البيئية والاجتماعية كمتغير تابع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عددها 333 فرد، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور إستراتيجي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، الأداء المستدام للمؤسسات، الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي.

Abstract:

The aim of this study is to know the effect of the human resource empowerment strategy on improving sustainable performance in some economic institutions in the states of Sétif and Bordj BouArreridj (06 firms), The variables of the study were the strategy of empowering human resources as an independent variable with its dimensions represented in sharing information, freedom and independence, teams work power, rewards, and sustainable performance in its economic, environmental and social components as a dependent variable.

To achieve the goals of the study, the form was used as a tool to collect data from the sample of 333 individuals, and the statistical package for social sciences was used SPSS to analyze the data, based on a set of statistical methods, and the study concluded that there is an impact of the strategy of human resources empowerment to improve sustainable performance In the firms under study, it recommended the need to take care of the human resource and enable it according to a strategic perspective to improve the sustainable performance of the firms.

Keywords: Human Resource Empowerment Strategy, Sustainable Enterprise Performance, Economic Performance, Environmental Performance, Social Performance.